

ВИКОНАННЯ ПРОЕКТНИХ ДІЙ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

1.1. Проектні дії у життєвому циклі проекту

Життєвий цикл проекту складається з таких фаз: початкової, проміжної, фінальної (рис. 1.1). Граничні межі кожної фази окреслюються реальними проміжними результатами або кінцевими продуктами; виконаною роботою, її якістю, а також управлінськими аспектами.

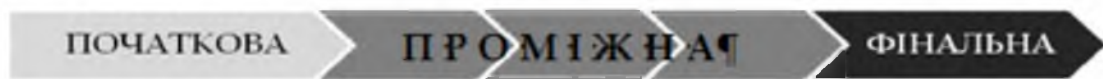


Рис. 1.1. Послідовність фаз життєвого циклу проекту

Проміжна фаза може бути поділена на декілька фаз. Наприклад, у будівельному проекті в проміжній фазі виокремлюється фаза «планування» - для розробки технічного проекту й інвестиційного кошторису, Далі, за умов відкриття фінансування, стартує наступна фаза - «розробка планової і проектної документації», яка потребує у три-чотири рази більше зусиль, ніж технічний проект. Після того, як проектна документація готова в повному обсязі, можна переходити до наступної фази - «виконання будівельно-монтажних робіт». Виконавці детально планують реалізацію своїх робіт, керівники проекту - затверджують склад робіт і розподіляють їх серед учасників команди. По мірі виконання робіт здійснюється також комплексна оцінка ходу проекту, яка дозволяє керівнику впевнитися, що продукт дійсно створюється в межах

встановлених вимог до якості, витрат і термінів. За наявності недоліків у виконанні планів приймаються відповідні рішення щодо їх виправлення.

За міжнародними стандартами проектного менеджменту P2M, фаза виконання поділяється на три підфази¹ (рис. 1.2):

I – підготовка до виконання, коли створюється організаційна структура для реалізації проекту, розподіляються повноваження між відповідними проектними командами тощо;

II – виконання; здійснення загального моніторингу і контролю з метою оперативного керування;

III – завершення, підготовка до передачі створеного продукту Замовнику.



Рис. 1.2. Структура фази «виконання» проекту/програми

Усі дії, необхідні на створення продукту проекту, та управлінські дії, спрямовані на виконання проекту, визначаються як «проектні дії» (рис. 1.3). У японському стандарті проектного менеджменту підкреслюється особлива риса проектних дій - «ті, що створюють цінність проекту»².

¹ P2M. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: [пер. на рус.]; т.1, версия 1.2 / под ред. С.Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – С. 144. (Далі - P2M).

² P2M, С. 59.

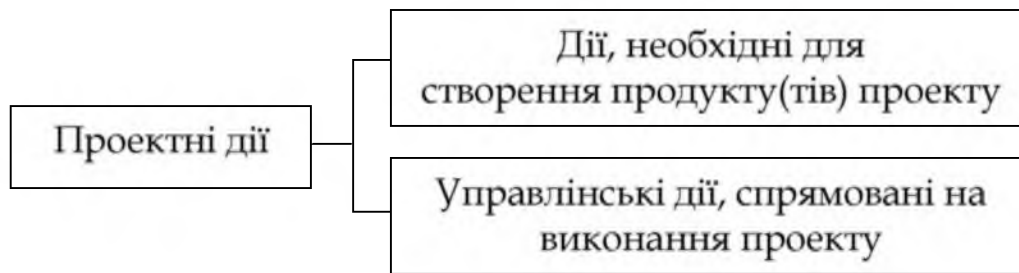


Рис. 1.3. Структура проектних дій

Управлінські дії, спрямовані на виконання проекту, поділяються на ті, що охоплюють планування проектних завдань, їх інтеграцію, координацію, реалізацію. Загалом усі управлінські дії, спрямовані на виконання проекту, декомпозуються у п'ять груп управлінських процесів: ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення (рис. 1.4)³.

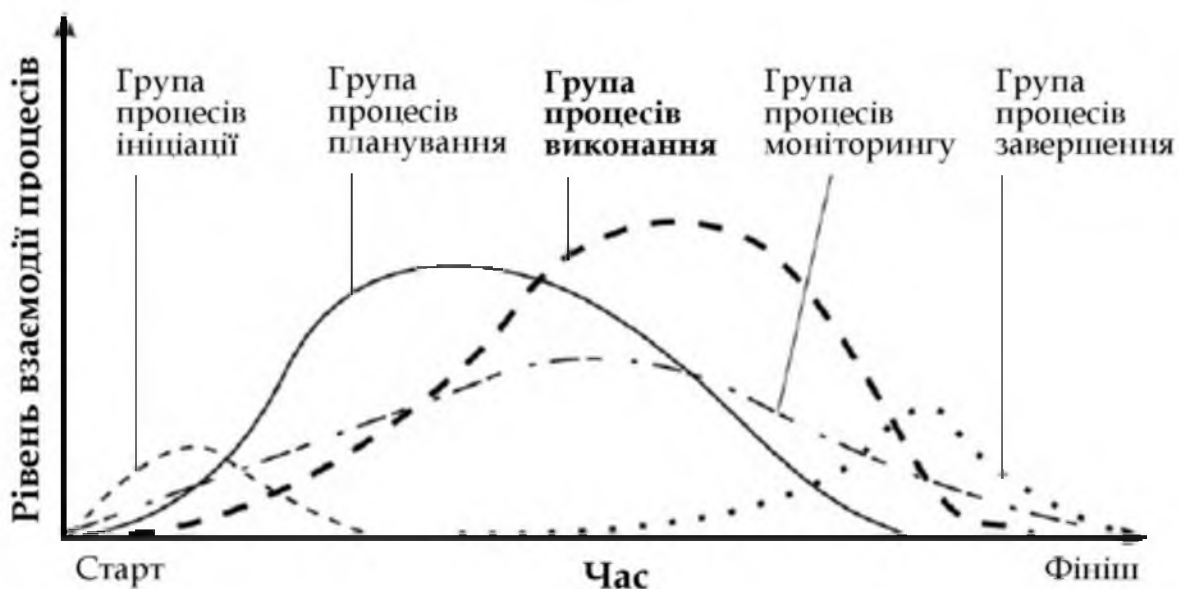


Рис. 1.4. Взаємодія груп управлінських процесів у проекті

³ Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®): Американский национальный стандарт ANSI/PMI - 4-е изд. - США: Project Management Institute, 2010. - С. 41. (Далі - PMBOK®).

1.2. Сучасні підходи до виконання проектних дій

Успішне виконання проектних дій вимірюється критеріями «продуктивності», «ефективності» та «належного виконання» (рис. 1.5).

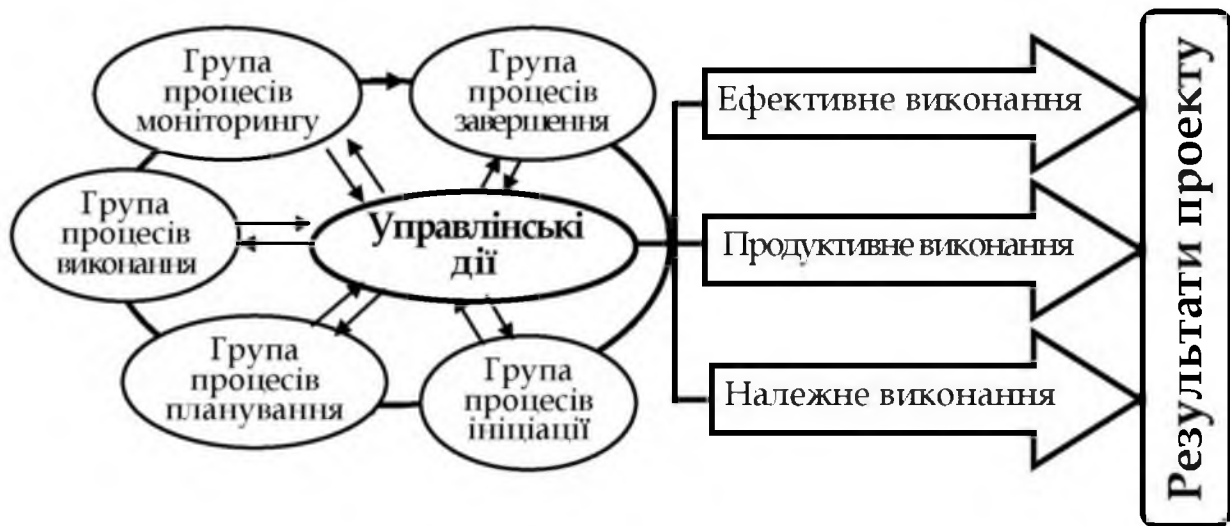


Рис. 1.5. Принципи виконання проектних дій

За японськими стандартами проектного менеджменту (P2M), належне виконання проектних дій передбачає: по-перше, дотримання правових, етичних норм й міжнародних стандартів; по-друге, використання налагоджених бізнес-процесів, відповідних методів/процедур, що задовольняють очікуванням стейкхолдерів (зацікавлених сторін проекту).

Продуктивне виконання – використання моделей, методів, процедур і засобів мінімізації ірраціональності, втрат і неузгодженостей у проектах⁴. У сучасних управлінських практиках продуктивність, як співвідношення отриманого результату і кількості

⁴ P2M, С. 50.

витрачених ресурсів, використовується для вимірювання виробничих (фізична продуктивність), інформаційних процесів (інтелектуальна продуктивність). Показник інтелектуальної продуктивності відображає гнучкість у використанні інформації про ринок, даних виробництва, а також унікальне поєднання технологічних компонентів, що утворюють цінність проекту⁵.

Ефективне виконання проектних дій виражається через позитивний ефект, отриманий від проекту, рівень задоволеності усіх його зацікавлених сторін⁶. Ефективністю вимірюється рівень використання ресурсів шляхом співвідношення між отриманим результатом і максимально можливим.

Сучасні критерії до виконання проектних дій спонукають менеджерів проектів до безперервного професійного удосконалення своїх здібностей:

- 1) перетворювати місію проекту у конкретні завдання, процеси, види робіт, шляхи і методи їх виконання;
- 2) забезпечувати створення продукту проекту в умовах специфічних обмежень із використанням усіх груп управлінських процесів (ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення);
- 3) гарантувати максимальне задоволення зацікавлених сторін від результатів проекту, узгоджуючи можливі конфлікти їх інтересів.

⁵ P2M, С. 50.

⁶ **Ефективність** – ступінь виконання попередньо запланованих завдань, оптимального випуску продукції (внутрішня економічна ефективність), або кращого досягнення цілей організації (зовнішня ефективність).

Отже, успішне виконання проектних дій багато у чому залежить від професійної компетентності команди управління проектом, їх здатності продумано управляти ними. Так, реалістично поставлені цілі будуть досягнуті за умови отримання проміжних результатів (дозволяють розвинути успіх). Особлива увага до поточних результатів дозволяє вчасно виявити проблеми. Творчий підхід менеджерів, їх наполегливість також сприяють успішному завершенню проекту.

У цілому управлінські дії за проектом поділяють на дві категорії: 1) ті, що спрямовані на створення продукту(тів) проекту; 2) ті, що спрямовані на виконання проекту. Уся сукупність дій, спрямованих на створення проміжних результатів проекту, у підсумку призводить до повного досягнення цілей.

Оскільки дії, спрямовані на створення продукту(тів) проекту, виконуються «фаза за фазою» життєвого циклу проекту, то і в управлінні життєвим циклом проекту передбачені, як загальноприйняті методи управління проектами, так і специфічні, пов'язані із контекстом (прикладною сферою) проектів (рис. 1.6).

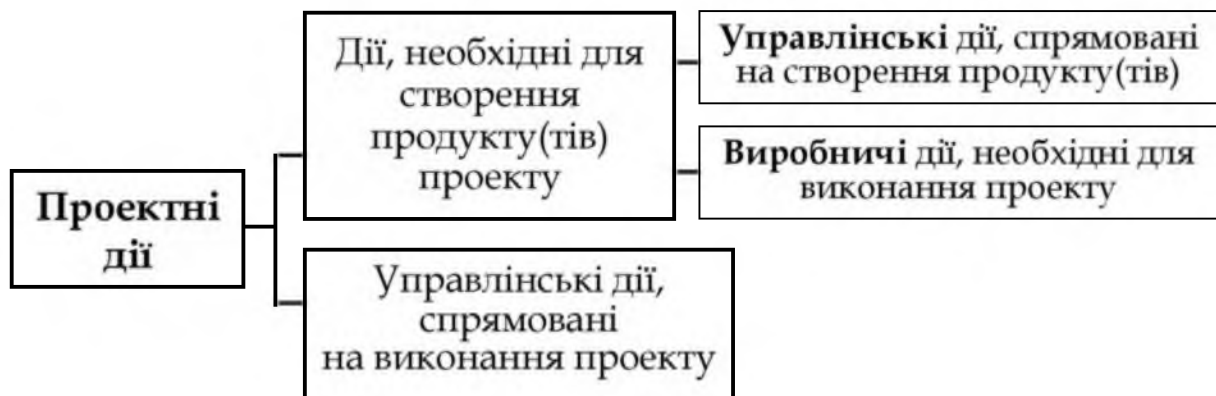


Рис. 1.6. Структура управлінських дій

Управлінські дії, спрямовані на виконання проекту, передбачають управління життєвим циклом проекту і управління змістом (конфігурацією, якістю, часом, витратами тощо). Такі дії забезпечують ефективну організацію роботи у проекті завдяки акумуляції «енергії для досягнення цілей проекту та реалізації потенціалу командної роботи»⁷.

1.3. Управлінські дії, спрямовані на виконання проекту. Група процесів виконання

Фундаментальні теоретичні положення щодо розуміння структури управлінських дій, спрямованих на виконання проекту, містяться у стандарті з управління проектами, розробленому Інститутом управління проектами (Project Management Institute) США, - Project Management Body of Knowledge (PMBOK®). У таблиці 1.1 представлено 42 управлінські процеси у співвідношенні з 5 групами процесів та 9 областями знань з управління проектами.

За PMBOK®, у групу процесів виконання включено п'ять галузей знань з управління проектами (інтеграція управління проектом, управління якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, закупками), які представлені такими управлінськими процесами:

- «керівництво і управління виконанням проекту» - на рівні галузі знань з управління інтеграцією проекту (виконання робіт, визначених планом управління проектом, для дотримання вимог до змісту проекту);

⁷ P2M, С. 61.

Таблиця 1.1

Розподілення процесів управління проектами за групами та галузями знань⁸

Галузі знань	Групи процесів управління проектами				
	Ініціації	Планування	Виконання	Моніторингу	Завершення
1. Інтеграція управління проектом	Розробка Статуту проекту (1.1)	Розробка плану управління проектом (1.2)	Керівництво і управління виконанням проекту (1.3)	Моніторинг і управління роботами проекту (1.4) Загальне управління змінами (1.5)	Закриття проекту або фази (1.6)
2. Управління змістом проекту		Планування змісту (2.1) Визначення змісту (2.2) Створення ІСР (2.3)		Підтвердження змісту (2.4) Управління змістом (2.5)	
3. Управління терміном проекту		Визначення операцій (3.1) Визначення послідовності операцій (3.2) Оцінка ресурсів операцій (3.3) Оцінка тривалості операцій (3.4) Розробка розкладу (3.5)		Управління розкладом (3.6)	
4. Управління вартістю проекту		Оцінка вартості (4.1) Визначення бюджету (4.2)		Управління вартістю (4.3)	

⁸ РМВОК[®], С. 43.

Галузі знань	Групи процесів управління проектами				
	Ініціації	Планування	Виконання	Моніторингу	Завершення
5. Управління якістю проекту		Планування якості (5.1)	Забезпечення якості (5.2)	Контроль якості (5.3)	
6. Управління людськими ресурсами проекту		Розробка плану управління людськими ресурсами (6.1)	Набір команди проекту (6.2) Розвиток команди проекту (6.3) Управління командою проекту (6.4)		
7. Управління комунікаці- ями проекту	Визначен- ня зацікав- лених сторін (7.1)	Планування комунікацій (7.2)	Поширення інформації (7.3) Управління очікування- ми зацікавте- них сторін (7.4)	Підготовка звітів про виконання (7.5)	
8. Управління ризиками проекту		Планування управління ризиками (8.1) Ідентифіка- ція ризиків (8.2) Якісний аналіз ризиків (8.3) Кількісний аналіз ризиків (8.4) Планування реагування на ризик (8.5)		Моніторинг і управління ризиками (8.6)	
9. Управління закупками проекту		Планування закупок (9.1)	Здійснення закупок (9.2)	Управління закупками(9.3)	Закриття закупок (9.4)

- «набір команди проекту», «розвиток команди проекту», «управління командою проекту» - на рівні управління людськими ресурсами проекту;

- «процес забезпечення якості» - на рівні управління якістю проекту (прийняття планових систематичних заходів, що забезпечують виконання усіх передбачених процесів, необхідних для того, щоб проект задовольняв вимогам за якістю);

- «поширення інформації», «управління очікуваннями зацікавлених сторін» - на рівні управління комунікаціями проекту;

- «здійснення закупок» - на рівні управління закупками проекту.

На реалізацію процесу **«керівництво і управління виконанням проекту»** впливає контекстна специфіка життєвого циклу проекту. Загалом цей процес вимагає від менеджера і команди проекту управління:

- ходом запланованих операцій проекту;
- різноманітними технічними та організаційними взаємозв'язками у проекті;
- збором інформації щодо виконання проектних дій (про стан готовності результатів поставки⁹ й про виконані роботи).

У підсумку зміст цього процесу полягає в ухваленні:

- корекційних дій, що узгоджують очікувану ефективність проекту з плановими показниками;

⁹ **Результати поставки** – це продукти чи послуги, які виробляються у ході реалізації проекту. Наприклад, матеріальні поставки – будівлі, дороги, інженерні комунікації і т. ін.; нематеріальні – навчання, набуття додаткових компетентностей.

- попереджень, з метою зменшення вірогідності впливу можливих негативних наслідків;
- запитів для виправлення дефектів продукту, якщо вони виявлені під час виконання процесу контролю за якістю.

До процесу «забезпечення якості» залучаються, перш за все, ті учасники проекту, які безпосередньо не включені до процесів виконання робіт проекту. Спостереження за процесом забезпечення якості може виконувати окремий підрозділ (відділ із забезпечення якості або спеціальна організація). У інших випадках цей процес можуть виконувати: команда проекту, керівний склад організації-виконавця, замовник або спонсор. Слід зазначити, що процес «забезпечення якості» відіграє роль своєрідної «парасольки», під якою здійснюються інші важливі процеси, що підтримують стандарти якості проекту (наприклад, процес безперервного покращення¹⁰).

«Набір команди проекту» – це процес залучення людських ресурсів, необхідних для виконання проекту. Для підбору учасників проектної команди використовуються як внутрішні ресурси організації, так і активи зовнішнього середовища.

Нові можливості для залучення фахівців в проект містяться у форматі віртуальних команд. Робота таких команд стала можливою завдяки електронним засобам комунікацій (наприклад, електронна пошта і відео-конференції). Віртуальні команди здатні забезпечити:

¹⁰ **Процес безперервного покращення** передбачає виконання оперативних заходів з підвищення якості усіх проектних дій, шляхом вивчення, аналізу і внесення змін в організаційні або виробничі процеси. Тим самим усуваються зайві операції, що, у свою чергу, призводить до підвищення рівня продуктивності і економічної ефективності проекту.

- створення команди із співробітників, які мешкають у різних регіонах;
- участь в проекті співробітників, які працюють в режимі «домашній офіс»;
- формування команди із співробітників, які працюють у різні робочі зміни й у різний час;
- участь в проекті осіб з обмеженими фізичними можливостями;
- виконання проектів, реалізація яких в інших (звичайних) умовах передбачала б високі витрати на відрядження.

«Розвиток команди проекту» передбачає удосконалення компетенцій, взаємодії учасників команди проекту та загальних умов їх роботи з метою покращення виконання проекту. Розвиток команди проекту спрямовується на:

- удосконалення фахових навичок, що у підсумку поліпшують уміння виконувати операції проекту;
- укріплення почуття довіри і згуртованості серед членів команди, що є умовою підвищення продуктивності командної роботи. Наприклад, якщо розбалансовані обсяги проектних робіт – особливого значення набуває взаємодопомога у команді. Отже, для розвитку команди проекту особливо важливими є навички міжособистісних відносин («м'які навички»). Команда управління проектом може значно зменшити кількість організаційних проблем і підвищити взаємодію співробітників, за умови: розуміння настроїв учасників команди проекту, їх комунікативних навичок тощо. Командна чутливість до творчого підходу у роботі

здатна полегшувати роботу й стає цінним активом групи.

Слід також зазначити, що дії з розвитку команди проекту стають більш ефективними, якщо вони ініціюються на ранніх фазах проекту та тривають протягом усього життєвого циклу.

Процес **«управління командою проекту»** передбачає відстеження діяльності учасників команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем й управління змінами з метою оптимізації виконання проекту.

«Поширення інформації» - процес надання необхідної інформації зацікавленим учасникам проекту відповідно до плану. Мова йде про забезпечення своєчасного доступу учасників проекту до потрібної їм інформації.

Розповсюдження інформації передбачає також виконання плану управління комунікаціями і реагування на неочікувані запити інформації. У комунікації відправник відповідає за чіткість і повноту інформації (так, щоб одержувач міг правильно її сприйняти та зрозуміти). Одержувач, у свою чергу, відповідає за правильне отримання усієї інформації та її правильне розуміння. Комунікації можуть набувати різних форми, наприклад: письмові та усні; внутрішні (в межах проекту) і зовнішні (із замовником, громадськістю); офіційні (звіти, брифінги) і неофіційні (записки, бесіди); вертикальні (знизу до гори в ієрархії організаційної структури) і горизонтальні (на одному рівні). У підсумку, поширення інформації у проекті може здійснюватися такими способами:

- проектні наради, розповсюдження друкованих документів, електронні бази даних;
- електронне обладнання для комунікації та проведення конференцій (наприклад, електронна пошта, факсимільний зв'язок, голосова пошта, телефон, відео- і веб-конференції, публікація в Інтернеті);
- електронні інструменти для управління проектом (веб-інтерфейси програмного забезпечення для управління проектом і розкладом проекту), програмне забезпечення для роботи віртуального офісу, портали та інструментальні засоби управління груповою роботою.

«Управління очікуваннями зацікавлених сторін» - процес «спілкування і роботи із зацікавленими учасниками проекту для задоволення їх потреб та вирішення проблем по мірі їх виникнення»¹¹.

«Здійснення закупок» - процес отримання відповідей від продавців, вибору продавця і укладання з ним контракту. Деякі організації включають до своїх інформаційних активів списки або файли з даними про потенційних або колишніх постачальників («контрагенти, які пропонують ціну»). Такі списки зазвичай містять інформацію про попередній досвід співробітництва та інші характеристики потенційних постачальників. Вибір продавців ґрунтується на оцінці заявок, за розробленими критеріями (наприклад, аналіз зразків продуктів, послуг або результатів, наданих продавцем).

¹¹ PMBOK®, С. 59.

Висновки

1. Проектні дії розподіляються відповідно до фаз життєвого циклу проекту та орієнтуються на створення цінності проекту. Виділяють два типи управлінських дій у проекті: ті, що спрямовані на створення продукту, і ті, що спрямовані на виконання проекту.

2. Виконання проектних дій оцінюється за такими критеріями: «належне», «продуктивне», «ефективне».

3. За PMBOK®, процеси управління проектами структуровані у п'ять груп (ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення) і дев'ять галузей знань (інтеграція управління проектом, управління змістом, термінами, вартістю, якістю, трудовими ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупками).