

## **СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПРОЄКТУ**

- 4.1. Поняття структуризації проекту.*
- 4.2. Основні завдання структуризації проекту.*
- 4.3. Методи управління проектами.*

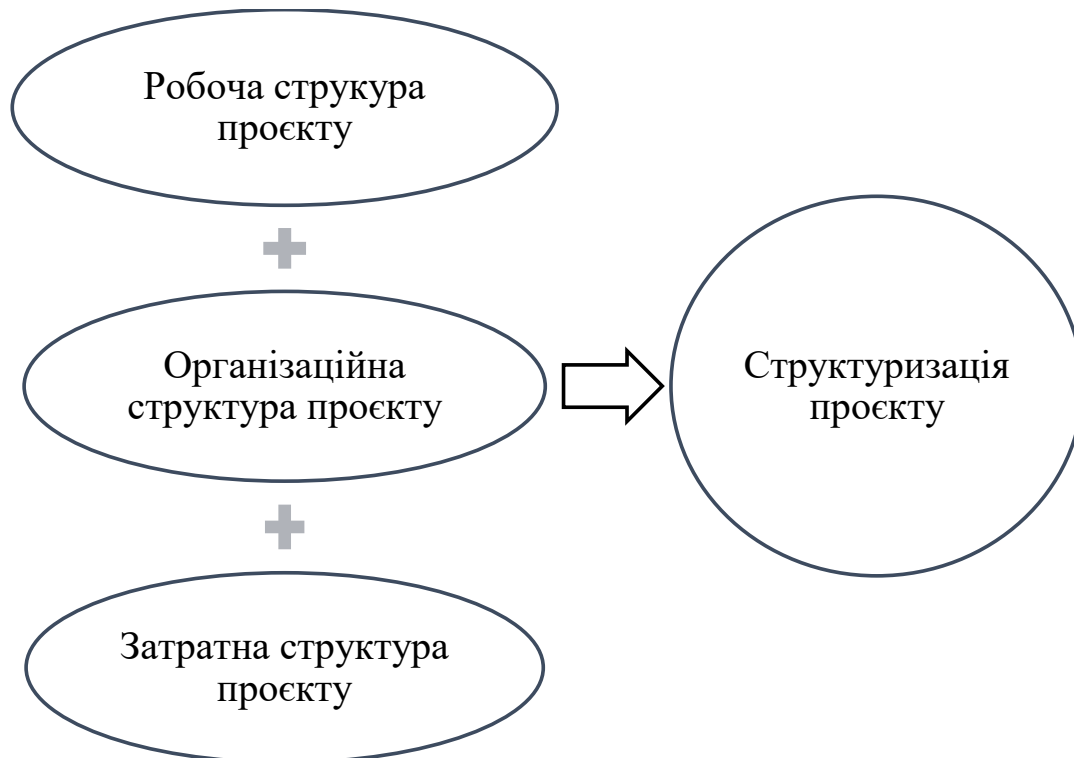
### **4.1. Поняття структуризації проекту**

Управління проектами поділяється на блоки, які є окремими засобами для планування, обліку, організації та координації, тобто для складання структури проекту.

Плануючи основні завдання проекту та визначаючи їхні параметри: розмір, час, витрати – керівник проекту і команда повинні знати, яку роботу потрібно виконати, хто її виконає, які кошти та ресурси виділяються на цю роботу та яка структура належних витрат проекту. Відповіді на ці запитання дає структуризація проекту, що включає формування структури проектної роботи, витрат та їх узгодження з організаційною структурою проектної групи (рис. 4.1).

Структурування є ефективним інструментом для конструювання проекту як системи, якою можна ефективно управляти, і є способом поліпшення внутрішнього середовища проекту. Відбувається декомпозиція складної структури на простіші й легші в управлінні ланки.

Структуризація – це поділ проекту на ієрархічні підсистеми та компоненти, створення зв'язків та взаємозв'язків між ними, що дає змогу керувати проектами. Отож структуризація складається з поділу проекту на ієрархічні підсистеми та компоненти таким чином, щоби керованість проекту не погіршилась, а поліпшилась.



*Рис. 4.1. Складові структуризації проекту*

Структура проекту передбачає визначення продуктів, які слід розробити або виготовити, та поєднання елементів роботи, яку потрібно виконати.

## **4.2. Основні завдання структуризації проекту**

Метою структурування є створення організаційної основи для майбутньої системи управління проектами.

Основними завданнями структуризації проекту є:

- демонтаж проекту на окремі важливі блоки;
- розподіл відповідальності за управління певними блоками, а також за виконання окремих робіт або завдань;
- узгодження завдань та відповідальності зі структурою конкретної організації або обґрунтування принципів створення нових, відповідних потреб управління проектами – організації;

- розподіл ресурсів між окремими завданнями, частинами, підрядниками;
- створення основи для планування, моніторингу та оцінки витрат на всіх етапах життєвого циклу проєкту;
- визначення робіт або груп робіт (пакетів), які будуть передані іншим організаціям для виконання робіт.

Процес виведення з експлуатації та його результати повинні відповідати основним принципам організаційного моделювання і проєктування, а саме:

- відповідне структурне відображення процесу досягнення мети, процесів розробки продукції та проєктування результатів проєкту;
- забезпечення повноти результатів, змісту та якості проєктної продукції;
- врахування спеціалізації ресурсів, особливостей їх поділу та класифікації за вертикаллю і горизонталлю;
- раціоналізм архітектури та загальна ефективність системи управління.

### 4.3. Методи управління проєктами

Існує чимала кількість методів, завдяки яким відбувається механізм управління проєктами. Крім класичного, який ми згадували вище, використовуються ще такі:

- Agile – коли один масштабний проєкт ділиться на багато дрібних проєктів, кожен з яких реалізується поетапно;
- Scrum – коли один проєкт поділяється на його складові;
- Lean – розподіл проєкту на дрібні пакети робіт;
- Kanban – різновид програм для проєктів, не обмежених дедлайном, оскільки їх дозволено ставити на паузу.

Охарактеризуємо ці методи детальніше.

Управління проєктами за методикою **Agile** – це ітеративний підхід до управління й розробки проєкту (уперше запроваджений у сфері розробки програмного забезпечення), ключову роль

у якому відіграють безперервні релізи та зворотний зв'язок від клієнтів при кожній ітерації проєкту.

Команди розробників програмного забезпечення, що використовують Agile-методику управління проєктами, можуть швидше виконувати роботу, взаємодіяти й оперативно реагувати на тенденції ринку.

Традиційний підхід до управління проєктами охоплює дві методології: Scrum і Kanban. Scrum передбачає ітерації з фіксованою тривалістю, а Kanban – безперервні релізи. Після закінчення одного підходу команда відразу переходить до наступного.

Техніка **Scrum** найчастіше використовується командами розробників, але її принципи та досвід можна застосувати до будь-якої командної роботи. Це одна з причин, чому ця техніка настільки популярна. Scrum зазвичай представляють як платформу управління проєктами Agile. Члени команди Scrum зустрічаються, використовують спеціальні інструменти та виконують особливі ролі для організації та управління роботою. Одним із них є беклог (Product backlog) – документ, що містить перелік вимог до продукту, у певному сенсі він імітує формальну мету і завдання проєкту.

Якщо коротко, Scrum вимагає фахівця для створення середовища, де:

- власник продукту замовляє роботу над складною проблемою;
- команда Scrum, яка зазвичай є самокерованою, відповідає за підготовку продукту протягом т. зв. спринту – періоду у 15–30 днів або менше, коли працівники формують функціонально готовий продукт певної ітерації;
- команда Scrum та її зацікавлені сторони перевіряють результати та налаштовуються на наступний спринт;
- процес повторюється у наступній ітерації, покращуючи якість продукту та глибину функціональних зв'язків проєкту.

Scrum простий. Він базується на основі колективного інтелекту людей, які його використовують. Замість того щоб надавати людям докладні інструкції, правила Scrum керують їхніми відносинами та взаємодіями.

У рамках роботи можуть застосовуватися різні процеси, техніки та методи. Scrum охоплює існуючі практики або робить

їх непотрібними. Scrum робить видимою відносну ефективність поточного управління, навколишнього середовища та техніки роботи, щоб можна було внести корективи при потребі.

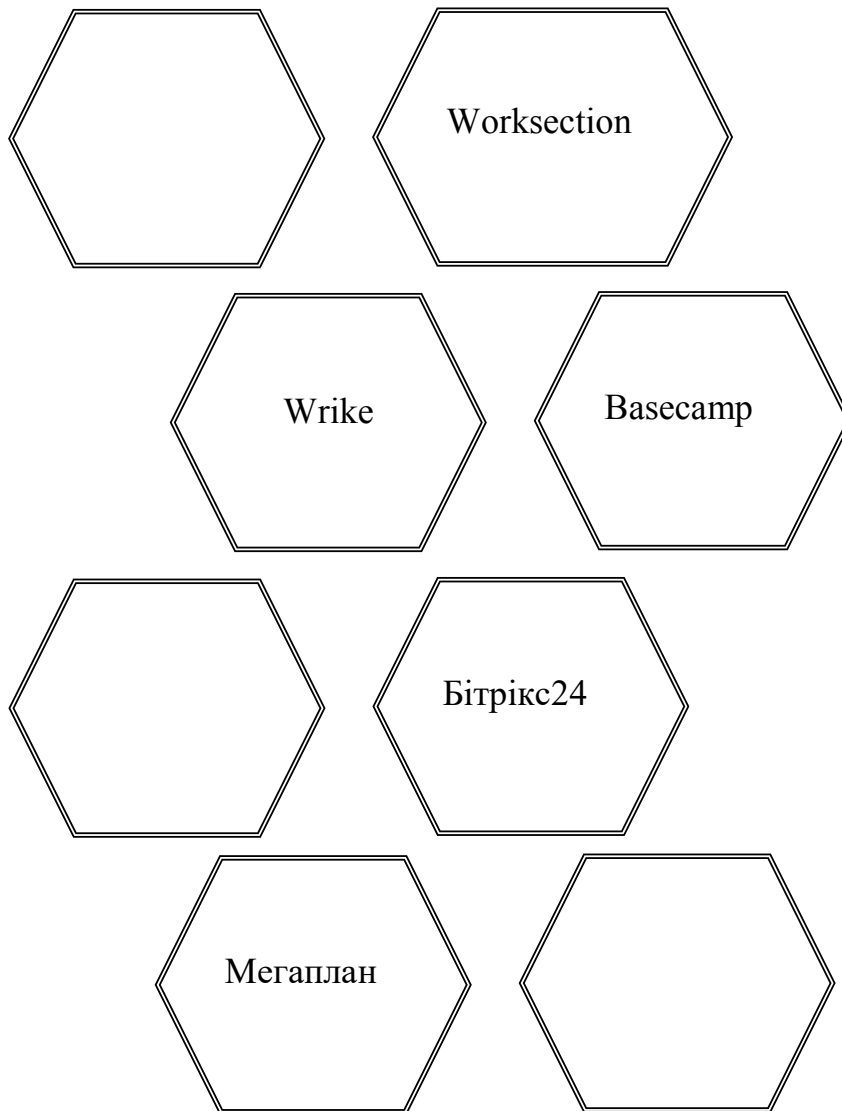
**Kanban** представляє собою Agile-методику управління проектами, в якій робота зіставляється з ресурсами команди. Її мета – виконувати роботу якомога швидше, тому Kanban-команди можуть реагувати на зміни оперативніше, ніж scrum-розробники. Термін походить з японської (看板 – вивіска).

На відміну від Scrum, в Kanban-методології зазвичай немає беклогів. Вся робота знаходиться в розділі «Зробити». Завдяки цьому Kanban-команди можуть створювати безперервні процеси і випускати релізи в будь-який момент. Вся робота видна, підрахована і готова до виконання, тому після закінчення одного завдання команда відразу ж переходить до наступного. Команда отримує певний обсяг робіт виходячи з лімітів – заздалегідь заданої певної кількості завдань, які можуть одночасно знаходитися в одному розділі (за винятком розділу «Зробити»).

Впровадження будь-якого методу управління проектами зазвичай не минається без набору технологічних та організаційних інструментів, тобто без системи управління проектами. У загальному розумінні це сукупність методів, які можуть вплинути на об'єкт управління. Однак найчастіше цей термін використовується у вузькому значенні – як ярлик для конкретної програми. В Україні найліпше себе зарекомендували компанії з управління проектами, що подані на рис. 4.2. Наявність порожніх чарунок означає, що, можливо, якась із уже існуючих у просторі проектів методик та компаній у найближчому майбутньому займе провідне положення у галузі.

Сервіси Wrike використовують понад 20 тис. організацій у 140 країнах по цілому світу, штаб-квартира компанії розташована у США (Каліфорнія). Сервіс Basecamp орієнтується на проекти невеликих компаній і функціонує з 2005 року (до 2014-го – під назвою 37signals).

Worksection – сервіс із управління проектами, що створений українською командою у 2008 р., станом на 2020-ий налічував біля 1300 клієнтів із України та сусідніх держав. Серед сервісів, менш поширених у нашій країні, варто назвати Asana (з 2012 року на ринку).



*Рис. 4.2. Найпоширеніші в Україні організації з управління проєктами*

Усі перелічені сервіси – пропріетарне ПЗ, хоча у деяких випадках деякі послуги доступні безкоштовно. Прикладом безоплатної системи управління проєктами на момент підготовки посібника є Trello та деякі інші.

### ***Питання для дискусії***

1. Що таке «структуризація проєкту» і для чого вона потрібна?