

## ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ № 1

### ТЕМА 1: Управління проектами в системі менеджменту організації

**Ключові слова:** проект, управління проектом, елементи проекту, учасники проекту, життєвий цикл проекту.

#### План

1. Сучасна концепція управління проектами. Основні ознаки проекту.
2. Види проектів, їх характеристика.
3. Учасники проекту.
4. Фази життєвого циклу проекту.

#### **1. Сучасна концепція управління проектами. Основні ознаки проекту.**

Сучасна концепція управління проектами протягом багатьох років розвивається і використовується в країнах з розвинутою ринковою економікою. Щодо терміна "проект" у сучасній методології управління проектами існує ряд визначень. Кожне з них має право на існування залежно від конкретної завдання, що стоїть перед спеціалістами.

**Проект** (англ. - project) - це те, що якимось замислюється або планується: наприклад, підприємство (тлумачний словник Webster).

**Проект** - якась задача з певними вихідними даними й очікуваними результатами (цілями), що обумовлюють спосіб її розв'язання ("Кодекс знань про управління проектами", Інститут управління проектами, США).

**Проект** - це окреме підприємство з визначеними цілями, які включають вимоги щодо часу, вартості і якості результатів (Англійська асоціація менеджерів проекту).

**Проект** - це комплекс взаємопов'язаних заходів, призначених для досягнення протягом заданого терміну і бюджеті поставлених завдань з чітко визначеними цілями (Світовий банк).

Отже, у сучасному розумінні, те, що змінює наш світ, — будівництво будинку, створення програми науково-дослідних робіт, реконструкція підприємства, створення нової організації, розробка нової технології й техніки, спорудження корабля, створення кінофільму, розвиток регіону і т. ін. — усе це проекти.

**Управління проектом** (англ. Project Management) — це мистецтво керівництва людськими та матеріальними ресурсами протягом життєвого циклу проекту шляхом використання сучасних методів і техніки для досягнення визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, термінам, якості і задоволенню учасників проекту.

**Концепція управління проектами** описується за допомогою таких основних структурних і функціональних складових:

- контекст управління проектом;
- процеси управління проектом;
- функції управління проектом;

- **методи** управління проектом;
- **практика** управління проектом;
- **ефективність** управління проектом.



Рис. 1- Сучасна концепція управління проектом

Для успішного здійснення проекту необхідно виділити його повні ознаки, які дадуть змогу менеджерам побачити об'єкти правління та використати необхідний інструментарій для його реалізації.

До основних ознак проекту належать такі:

1. Кількісна вимірюваність. Це означає, що всі витрати і вигоди від проекту мають бути визначені кількісно, оскільки аналітик дає оцінку проекту, спираючись на цифри.

2. Часовий горизонт дії. Кожен проект обмежується у часі. Є дві цілі визначення таких обмежень:

- перша – визначення періоду, під час якого успіх або невдача проекту можуть бути визначені;

- друга – оцінка реальної цінності фінансових витрат і вигід неможлива без урахувань обмежень у часі.

3. Цільова спрямованість. Проект завжди спрямований на досягнення конкретної мети, задоволення певної потреби. Таке спрямування припускає бажаний вимірний результат, якого можна досягнути за визначений строк. Цілі проекту мають бути чітко сформульованими, вимірюваними, обмеження – заданими, а встановлені вимоги – здійснюваними.

4. Життєвий цикл. Проект виникає, функціонує і розвивається. Є чіткий взаємозв'язок і послідовність між різними видами діяльності за проектом. Кожний проект, незалежно від його складності та обсягу дій, необхідних для

його виконання, проходить у своєму розвитку визначені форми стану – від задуму до реалізації.

5. Системне функціонування проекту, елементний склад. Між елементами проекту є взаємозв'язок. Проте склад проекту не завжди залишається незмінним: деякі елементи можуть виникати або втрачатися.

6. Існування в певному зовнішньому середовищі, елементи якого мають значний вплив на проект. Тому проект треба аналізувати обов'язково з урахуванням умов середовища, в якому він здійснюватиметься.

Аналізуючи проект, можна також виокремити такі додаткові ознаки проекту:

- ресурсні обмеження;
- неповторність, новизна поставлених завдань і проблем;
- комплексність;
- необхідність правового й організаційного забезпечення та інше.

## 2. Види проектів, їх характеристика.

Різноманітні проекти можна класифікувати за різними критеріями, але кожен із даних видів проектів має загальні ознаки. Це точно окреслені й сформульовані цілі, послідовне їх дослідження, унікальність, умови обмеженості, координоване використання взаємозалежних дій тощо. (рис. 2).

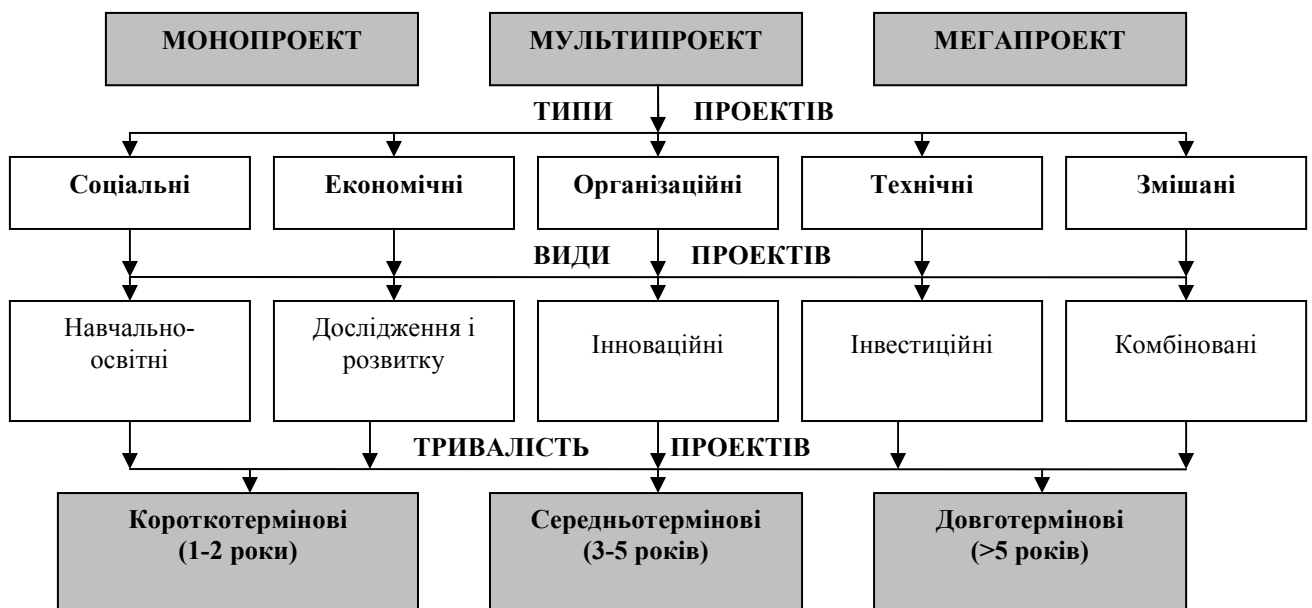


Рис. 2 - Класифікація проектів

До **малих проектів** належать - науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки на промислових підприємствах, включаючи конструкторську, технологічну і організаційно-економічну підготовку виробництва, виготовлення дослідно-промислових зразків нової продукції, реконструкцію, технічне переозброєння й модернізацію виробництва. В американській практиці до таких проектів належать нововведення з капітальними затратами до 10-15 млн. дол. і трудовитратами до 40-50 тис.

людино-годин. Такі проекти, як правило, виконуються силами самих підприємств. Термін розробки таких проектів не виходить за межі одного-двох років.

**Середні проекти** - включають роботи з проектування і будівництва підприємств, освоєння й облаштування невеликих родовищ корисних копалин (нафтових, газових, вугільних), якщо їх проектування ведеться на основі типових проектних рішень, а будівництво здійснюється комплектно-блочним методом. Суть його в тому, що більша частина об'єкта, що будується, виготовляється не на будівельному майданчику, а на потужностях підрядчика (виробника конструкцій).

**Великі проекти** виконуються за цільовими народногосподарськими програмами і містять у собі багато мультипроектів, об'єднаних загальною ціллю, використовуваними ресурсами і єдиним планом-графіком розробки й реалізації. Такі програми можуть бути національними, міжнародними, регіональними, галузевими, міжгалузевими і т. ін.

Вони формуються й координуються на макрорівні, як правило, за участю держави.

Великі проекти характеризуються великими витратами, наприклад, в американській практиці - понад 1 млрд. дол., різними джерелами фінансування, великою трудомісткістю розробки проекту (більше 2 млн. людино-годин) і будівництва (15-20 млн. людино-годин). Термін реалізації великого проекту виходить за межі 5-7 років.

До великих проектів, наприклад, можна віднести проекти створення магістральних трубопроводів, будівництва атомних електростанцій, комплексного освоєння великих родовищ корисних копалин тощо.

За ступенем складності розрізняють проекти прості, складні та дуже складні.

За класом проекту (складом і структурою самого проекту та його предметної галузі) існують такі проекти:

- **монопроекти** - це окремі проекти різних типів, видів та масштабів;
- **мультипроекти** - комплексні проекти, що складаються з ряду монопроектів і потребують застосування багатопроектного управління;
- **мегапроекти** - цільові програми розвитку регіонів, галузей та інших утворень, які включають ряд моно- і мультипроектів.

Як правило, мега- та мультипроекти належать до складних чи дуже складних проектів.

Крім того, проекти поділяються на:

1) **взаемовиключні (альтернативні)** проекти - це проекти, які здійснюються, якщо неможливим або нецільонаправленим є здійснення інших проектів;

2) **альтернативні по капіталу** - проекти, які здійснюються в тому випадку, коли кожен із них не може бути здійсненим без використання фінансових засобів, необхідних для здійснення інших проектів;

3) **незалежні** проекти - проекти, які здійснюються в тому випадку, коли

результати реалізації одного не впливають на результати реалізації інших, і будь-яка інформація про параметри одного не змінює інформацію про результати інших;

4) *взаємовпливаючі* - проекти, які здійснюються в тому випадку, якщо при їх спільній реалізації виникають допоміжні (системні, синергетичні, емерджентні) позитивні або негативні ефекти, але не виявляються при реалізації кожного із проектів окремо;

5) *взаємодоповнюючі* - це проекти, які здійснюються в тому випадку, якщо за яких-небудь причин вони можуть бути прийняті чи відкинуті тільки одночасно.

За тривалістю проекту або за термінами реалізації розрізняють: - *короткострокові* проекти (до 3 років); - *середньострокові* (від 3 до 5 років); - *довгострокові* (понад 5 років).

В залежності від мети проекту (отримання прибутків чи соціального ефекту) розрізняють комерційні та некомерційні проекти.

За характером і сферою діяльності проекти поділяються на *економічні, промислові, соціальні, організаційні та дослідницькі*. Але кожен із даних видів проектів має загальні ознаки. Це точно окреслені й сформульовані цілі, послідовне їх дослідження, унікальність, умови обмеженості, координоване використання взаємозалежних дій тощо.

### 3. Учасники проекту.

**Учасниками управління проектами** є юридичні або/та фізичні особи, які зобов'язанні виконати деякі дії, передбачені проектом, та інтереси яких будуть задіяні при реалізації проекту.

В число учасників можуть входити інвестори, банки, підрядчики, постачальники, гуртові покупці продукції, лізингодавці та інші фізичні чи юридичні особи. Учасником проекту може бути також держава ( рис.3).



Рис. 3 – Учасники проекту

#### 4. Фази життєвого циклу проекту.

**Життєвий цикл проекту** – це час від моменту його задуму до моменту ліквідації.

Таблиця 1

Зміст життєвого циклу управління проектами

Основна діяльність	Основні результати
<b>Стартовий етап</b>	
Формування назви проекту	Підвищення привабливості проекту
Визначення джерел проекту	Попереднє виявлення факторів підтримки та опору проекту
Визначення керівника проекту	Сформована стратегія проекту
Уточнення цілей проекту та засобів їх досягнення	Наявність основних критеріїв відбору учасників проекту
Визначення всіх вимог та сподівань щодо результатів проекту	Можливість переходу до наступного етапу
Складання загального плану робіт по проекту	
Укладання контрактів для здійснення проекту	
<b>Етап підготовки</b>	
Складання детального плану робіт по проекту	Встановлені конкретні задачі, терміни та виконавці
Мобілізація підтримки	Встановлені контакти з спонсорами та адресними групами проекту
Формування проектної команди	Складений бюджет проекту
Визначення необхідних ресурсів	Проведені необхідні тренінги, семінари та наради з виконавцями
Розподіл завдань, повноважень та ресурсів між виконавцями	Поінформовано громадськість щодо цілей проекту
Проведення офіційної презентації проекту	
<b>Етап реалізації</b>	
Формування мережі взаємодії створення системи збору та обробки інформації	Сформовано бази даних
	Сформовано механізм контролю графіка робіт та бюджету проекту
Керівництво процесом виконання робіт	Створено імідж проекту
Контроль взаємодії проекту із зовнішнім середовищем	
<b>Етап завершення</b>	
Аналіз і оцінка основних результатів проекту	Оцінено ефективність проекту
Підготовка та презентація підсумкового звіту	Наявна інформація про слабкі та сильні сторони виконавців та керівників проекту
Здійснення кінцевих розрахунків	Є можливість для розробки та проведення аналогічних проектів
Здійснення заходів по тиражуванню проекту	

Контрольні питання:

1. Розкрийте суть і зміст поняття управління проектами.

2. Які питання необхідно розв'язати при проектному
3. Охарактеризуйте основні ознаки проекту.
4. Які керівні ролі існують в межах проектної структури?
5. Які етапи становлення проходить єдина команда?
6. Які функції виконують учасники проекту?
7. Розкрийте зміст життєвого циклу управління проектами.
8. Які переважаючі вимоги стосовно проектів існують сьогодні в Україні?
9. Охарактеризуйте проекти за ознакою тривалості.
10. Які є фази життєвого циклу проекту ?