

УДК 338.46

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Бредіхін В.М., Тарасенко С.І.

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Досліджено теоретичні питання функціонування проектів у певному оточенні, яке включає внутрішні і зовнішні компоненти, враховує економічні, політичні, соціальні, технологічні, нормативні, культурні та інші чинники. Розглянуто класифікацію проектів за масштабом, терміном реалізації, якістю виконання, обмеженості ресурсів та учасників. Визначено відмінні риси малих проектів від мегапроектів. Доведено що в Україні є ряд передумов для поширення методів проектного управління: зміна відносин власності, формування ринку інвестиційних проектів, розвиток інформаційних технологій, зміна ідеології управління. Разом з тим є і ряд обмежень, пов'язаних з макроумовами їх виконання. Визначено, що на підставі запропонованої класифікації рівнів зрілості, а також при проведенні додаткового аналізу поточного стану управління проектами на прикладі конкретного підприємства є можливість визначення напрямків і пріоритетів розвитку системи управління проектами.

Ключові слова: управління, проект, рівень, виконавці, ресурси, підприємство.

Прискорення змін у навколишньому середовищі, зміна потреб споживача, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація і глобалізація бізнесу, поява нових несподіваних можливостей для бізнесу, які відкриваються досягненнями науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, а також ряд інших причин привели до різкого зростання значення застосування нових концепцій управління сучасним підприємством.

Постановка проблеми. Проект функціонує у певному оточенні, яке включає внутрішні і зовнішні компоненти, враховує економічні, політичні, соціальні, технологічні, нормативні, культурні й інші чинники.

Проект завжди націлений на результат та досягнення певних цілей, на визначену предметну область. Реалізація самого проекту здійснюється повноважним керівництвом, менеджером і командою, та всіма іншими учасниками проекту, які виконують окремі специфічні види діяльності та процеси по проекту.

Для управління проектами система мусить бути добре структурована. Тому слід визначити саму суть структуризації проектів, що зводиться до розподілу всього проекту на системи управління ним та підсистеми і компоненти, якими можна управляти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Провідні вчені, які займаються даним питанням є В.М. Аньшин, А.В. Тичинський, І.Н. Царьков, зокрема для їхніх робіт характерна орієнтація на інновації в проекті й управління портфелем проектів. Питаннями проектного управління в закордонній практиці займаються Кім Хелдман, Клиффорд Грей і Ерік Ларсон, та інші. Незважаючи на відносну новизну проектного управління його досліджують наші співвітчизники: А.С. Товб, І.І. Мазур [1], В.Д. Шапіро [2] та інші. Особливу увагу цьому напрямку віддають консалтингові агентства, тому що проектний підхід є основою їх діяльності.

Мета статті. У зв'язку з тим, що методи управління проектами значною мірою залежить від масштабу (розміру)

проекту, термінів реалізації, якості, обмеженості ресурсів, місця та умов реалізації, метою статті є основні види спеціальних проектів, де з вище перерахованих чинників особливої уваги потребує саме визначення часу виконання проекту, а вплив інших чинників нейтралізується з допомогою стандартних процедур контролю.

Виклад основного матеріалу. Життєвий цикл проекту можна розділити на три основні смислові фази: передінвестиційну, інвестиційну і експлуатаційну. Подальша розбивка істотно залежить від специфіки проекту. Так, життєвий цикл може мати чотирма фази, рис. 1.

Функції управління проектом включають: планування, контроль, аналіз, прийняття рішень, впорядкування і супровід бюджету проекту, організацію виробництва, моніторинг, оцінку, звітність, експертизу, перевірку і прийомку, бухгалтерський облік, адміністрування.

Підсистеми управління проектом включають: управління змістом і обсягами робіт, управління часом, тривалістю, вартістю, якістю, управління



Рис. 1. Фази життєвого циклу проекту [3]

закупками і поставками, розподілом ресурсів, управління людськими ресурсами, управління ризиками, управління запасами ресурсів, інтеграційне управління, управління інформацією і комунікаціями.

Основною структурною одиницею є команда проекту – спеціальна група яку створювали як самостійного учасника проекту (чи входить до складу одного з цих учасників) та здійснює управління інвестиційним процесом у межах проекту.

Реалізація проекту відбувається у рамках організації форми, структура якої у значній мірі впливає на сам проект. Нижче нами приведено класифікацію проектів за масштабом, терміном реалізації, якістю виконання, обмеженості ресурсів, конструктивним виконанням та учасникам.

Малі проекти невеликі за масштабом, прості та обмежені за фінансами. Так було в американській практиці: капіталовкладення до 10-15 млн. дол. а трудовитрати приблизно 40-50 тис. чол.-часів.

Приклади типових малих проектів: дослідно-промислові установки, невеликі промислові підприємства, модернізація діючих виробництв.

Малі проекти допускають ряд спрощень у процедурі проектування й реалізації, формуванні команди проекту (можна просто короткочасно перерозподілити інтелектуальні, трудові та матеріальні ресурси), виправленні допущених помилок у зв'язку з дефіцитом часу з їхньої усунення дуже ретельного визначення об'ємних характеристик проекту, учасників проекту й методів його роботи, графіка проекту й форм звіту, і навіть умов контракту.

Мегапроекти – це цільові програми, які містять безліч взаємозалежних проектів, об'єднаних загальною метою, виділеними ресурсами і відпущеними для їх виконання часу. Такі програми можуть бути міжнародними, державними, національними, регіональними, міжгалузевими і змішаними. Ці програми формуються, підтримуються і координуються на верхніх рівнях управління: державному (міждержавному), республіканському, обласному, муніципальному тощо.

Мегапроекти мають ряд відмінностей:

- високу вартість (поряд 1 млрд. дол. і більше);
- капіталоемність – потреба у фінансових засобах вимагає нетрадиційних (акціонерних, змішаних) форм фінансування, або силами консорціуму фірм;
- трудомісткістю – 2 млн. чол.-годин проектування, 15-20 млн. чол.-годин для будівництва;
- тривалістю реалізації: 5-7 і більше років;
- необхідністю участі інших країн;
- віддаленістю районів реалізації, тому додатковими витратами на інфраструктуру;
- впливом на соціальне і економічне середовища регіону загалом.

Короткострокові проекти реалізуються на виробничих підприємствах, державних установах, будівельних роботах. На таких об'єктах замовник отримує збільшення остаточної (фактичної) вартість проекту, проти початкової, бо понад всього зацікавлений в якнайшвидшому її завершенні.

Міжнародні проекти відрізняються значною складністю та вартістю. Їх відрізняє також важливий вклад в економіку та політику країн, для яких вони розробляються.

Під результатом проекту розуміють продукцію, результати, корисний ефект проекту. Як результат, залежно від типу/мети проекту, можуть виступати: наукова розробка, новий технологічний процес, програмне засіб, будівельний об'єкт, реалізована навчальна програма, реструктуризація компанії, сертифікована система якості тощо. Про успішність проекту (результат) судять по тому наскільки вона (результат) відповідає за своїми витратним/дохідним, інноваційним, якісним, тимчасовим, соціальним, екологічним та інших характеристикам запланованому рівню.

Багато підприємств, не адаптувавшись до змін зовнішнього середовища, терплять банкрутство. Так, близько 25% малих підприємств припиняють свою діяльність щорічно. Значна кількість підприємств оборонно-промислового комплексу і навіть цілі галузі працюють із збитками, знижуються темпи зростання обсягів виробництва, скорочується кількість робочих місць.

Досвід Німеччини, Японії, США, Великобританії свідчить про те, що концепція управління проектами – потужний засіб виходу з економічної кризи і вирішення великих виробничих, наукових і соціальних проблем. Оскільки ця концепція сприяє досягненню необхідного якості у встановлені терміни в рамках прийнятого бюджету, вона є інструментом управління в умовах, що змінюються, в умовах нестабільності та невизначеності. Методи управління проектами дозволяють ефективно управляти часовими, витратними, якісними параметрами майбутньої продукції або послуги.

В даний час в Україні є ряд передумов для поширення методів проектного управління: зміна відносин власності, формування ринку інвестиційних проектів, розвиток інформаційних технологій, зміна ідеології управління. Разом з тим є ряд обмежень, пов'язаних з макроумовами, а саме: нестійке функціонування економіки, спад інвестиційної активності, недостатня розвиненість кредитно-фінансової сфери і сама специфіка проектною діяльності.

Об'єктивне вимірювання стану управління проектами дозволяє створити основу як для аналізу існуючої ситуації в цій області, так і для виявлення тенденцій і зіставлення даних з поточним світовим рівнем.

Моделі організаційної зрілості управління проектами надають підприємствам можливість створення ефективного управління, можливість оцінки поточного стану системи управління проектами (СУП) і визначення стратегії і тактики розвитку СУП на підприємстві.

Щодо рівнів зрілості підприємств можна відзначити, що для кожної галузі характерні ті чи інші рівні. Так більшість підприємств ІТ-галузі і ЗМІ характеризуються високим рівнем зрілості управління проектами, де здійснюється підтримка стратегічних рішень і розподіл ресурсів підприємств на основі проектного підходу.

Щодо промислових підприємств слід визначити, що рівень зрілості управління проектами підприємств корелюється з формою власності підприємства, його регіональною приналежністю. Так, для підприємств, що належать до фінансово-промисловим групам, управління проектами характеризується високими рівнями, підтрим-

кою декількох проектів у межах однієї програми, введенням загального обліку реалізованих проектів. Підприємства регіонального рівня характеризуються більш низькими рівнем управління, так, для них характерно наявність практик окремих проектів, усвідомлення необхідності застосування методів і засобів управління проектами на підприємстві.

Основні напрямки проектного управління на підприємствах промисловості – реконструкція та модернізація виробництв, впровадження нових методів і технологій ресурсозберігаючого виробництва. В області конверсії виробництва проектного управління сприяє забезпеченню збереженню та ефективному використанню кадрового та інноваційного потенціалу оборонних підприємств шляхом перепрофілювання виробництв.

На підставі запропонованої класифікації рівнів зрілості, а також при проведенні додаткового аналізу поточного стану управління проектами на прикладі конкретного підприємства є можливість визначення напрямків і пріоритетів розвитку системи управління проектами.

Оволодіння методологією управління проектами означає володіння однією з важливих конкурентних переваг на ринку. Це означає, що підприємство має можливість поєднувати регламентовані бізнес-процеси у своїй структурі з динамічними цілеспрямованими методиками реалізації проектів. Впровадження проектної організації робіт ґрунтується на використанні сучасних інструментів планування і контролю ходу реалізації проектів. Одним з перспективних на-

прямків впровадження проектного підходу є формування програми навчання персоналу організації методами управління проектами. Найбільш ефективною формою навчання є коучинг – проведення практичних семінарів на основі реальних завдань (кейсів).

Методи управління проектами дозволяють:

- визначити цілі проекту й провести його обґрунтування; виявити структуру проекту;
- визначити необхідні об'єми та джерела фінансування;
- підібрати виконавців – зокрема через процедури торгів та конкурсів, підготувати і укласти контракти;
- визначити терміни виконання проекту, скласти графік його реалізації, розрахувати необхідні ресурси;
- розрахувати кошторис і бюджетом проекту, планувати й уміти враховувати ризики;
- забезпечити контролю над ходом виконання проекту) [4].

Методи управління проектами включають такі, як: мережне планування і управління, календарне планування, логістику, стандартне планування, структурне планування, ресурсне планування, та інші.

Висновки і пропозиції. У сучасній економіці концепція проектного управління є робочим інструментом, використовуваним у багатьох сферах діяльності. Добре розроблений проект допомагає підприємству розвиватися, завойовувати нові позиції на ринку, де воно функціонує, реалізовувати перспективні плани.

Список літератури:

1. Шапіро В.Д. та інших. Управління проектами. Підручник для вузів / В.Д. Шапіро // СПб.: «ДваТри», 2009. – С. 420.
2. Мазур И.И., Шапіро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. // М.: Омега-Л, 2014. – С. 664.
3. Заренков В.А. Управление проектами. Учебное пособие / В.А. Заренков // М. Изд-во АВС СПбГАСУ, 2006. – С. 312.
4. Романова М.В. Управление проектами: учеб. пособие / М.В. Романова // М.: И.Д. «Форум»: ИНФРА – 2014. – 256 с.

Бредихин В.М., Тарасенко С.И.

Харьковский национальный университет строительства и архитектуры

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация

Исследованы теоретические вопросы функционирования проектов в определенном окружении, которое включает внутренние и внешние компоненты, учитывает экономические, политические, социальные, технологические, нормативные, культурные и другие факторы. Рассмотрена классификация проектов с учетом масштаба, сроков реализации, качества выполнения, ограниченности ресурсов и участников. Определены отличительные особенности малых проектов от мегапроектов. Доказано что в Украине есть ряд предпосылок для распространения методов проектного управления: изменение отношений собственности, формирование рынка инвестиционных проектов, развитие информационных технологий, изменение идеологии управления. Вместе с тем есть и ряд ограничений, связанных с макроусловиями их выполнение. Выявлено, что на основании предложенной классификации уровней зрелости, а также при проведении дополнительного анализа текущего состояния управления проектами на примере конкретного предприятия есть возможность определения направлений и приоритетов развития системы управления проектами.

Ключевые слова: управление, проект, уровень, исполнитель, ресурсы, предприятие.

Bredikhin V.M., Tarasenko S.I.

Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture

PROJECT MANAGEMENT: PROBLEMS AND PROSPECTS

Summary

Theoretical questions of the functioning of projects in a particular environment are studied, which includes internal and external components, takes into account economic, political, social, technological, regulatory, cultural and other factors. The classification of projects is considered taking into account the scale, terms of implementation, quality of implementation, limited resources and participants. The distinctive features of small projects from megaprojects are determined. It is proved that in Ukraine there are a number of prerequisites for the dissemination of project management methods: changing property relations, forming a market for investment projects, developing information technologies, changing management ideology. However, there are a number of restrictions related to the macro-conditions for their implementation. It is revealed that on the basis of the proposed classification of maturity levels, as well as additional analysis of the current state of project management, the example of a particular enterprise has the ability to determine the directions and priorities for the development of the project management system.

Keywords: management, project, level, executor, resources, enterprise.