Тульчинська С.О.
к.е.н. НТУУ «КПІ»
Гречишников О.С.
магістр, керівник проектів ТОВ «Школа Бізнес Стратегій»

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ: ВВЕДЕННЯ В ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Дана стаття присвячується одній з найсучасніших галузей управління – технології проектного менеджменту, що останнім часом набуває популярності на теренах України. Розкривається історія виникнення даної технології, проводиться аналіз її переваг та розкривається алгоритм її реалізації. Особлива увага приділяється практичній стороні застосування цієї технології.

This article discusses the latest management branch – project management technology, recently gaining popularity in the territory of Ukraine. This paper reveals the history of this technology, analyzes its benefits and reveals the algorithm for its implementation. Particular attention is paid to the practical side of this technology.

Ключові слова: управлінська думка, проектний менеджмент.

Вступ. В нашій щоденній практиці ми співпрацюємо з компаніями, що за роки власного існування досягли неабиякого успіху, створили власне ім'я та завоювали довіру своїх споживачів. Керівники таких компаній дедалі частіше зустрічаються з унікальними завданнями, вирішення яких потребує принципово інших методів, ніж регулярна діяльність, в управлінні якою ними накопичений значний досвід та отримані визначні результати. До таких унікальних завдань можна віднести, наприклад, вихід на нові ринки, розробку нових продуктів, розвиток мережі дилерів (відкриття філіалів), введення або модернізацію промислового обладнання, впровадження інформаційних систем, комплексну реорганізацію бізнесу. Існують цілі галузі для яких кожен продукт є по-своєму унікальним – така ситуація в будівництві, розробці програмного забезпечення, виробництві спеціалізованого промислового обладнання.

При цьому ресурси (фінанси, співробітники, обладнання і т.д.) якими володіє компанія для вирішення таких завдань, завжди обмежені. Власне, теж саме стосується й часу – чим важливіше завдання, тим більш стиснені строки на її виконання. Яким же чином можливо вирішувати складні завдання в чітко визначені строки в умовах обмежених ресурсів? Чи можливо це принципово? Відповіддю на ці запитання стала технологія проектного менеджменту, або як ще її називають «менеджмент високих швидкостей».

Дана тема досить добре описана в книгах зарубіжних і вітчизняних авторів. До перших відносяться Філіп Котлер, Томас Пітерс, Джон Еткінсон,

Сабіне Пайпе, Харві Левін, Пітер Дойль, Хосе Кампос та ін. До останніх відносяться роботи Тамари Хміль, Сергія Бушуєва та ін.

Постановка задачи. Мета цієї статті – проаналізувати сутність технології проектного менеджменту, її переваг і стадій реалізації, а також особливостей її практичного застосування.

Результати дослідження. Широко відомий факт, що всі передові технології використовуються, в першу чергу, військовими. Проектний менеджмент також не став винятком і на початку свого існування використовувався у військово-промисловому секторі. Наприклад, наприкінці 50-х років спільними зусиллями корпорації «Lockheed Martin» та консалтингової компанії»Booz Allen Hamilton» був створений метод аналізу та оцінки програм PERT (Program Evaluation and Review Technique) для реалізації проекту розробки ракетної системи «Polaris» на замовлення військово-морських сил США. Даний проект об'єднував близько 3 800 підрядників і складався з більш ніж 60 тис. операцій. Використання методу PERT дозволило керівництву програми точно знати, що потрібно робити в кожний момент часу, хто саме повинен це робити, а також ймовірність своєчасного завершення окремих операцій. Керівництво програмою виявилося настільки успішним, що проект вдалося завершити на два роки раніше запланованого терміну. До речі, при реалізації таких проектів як «Manhattan 's project» (будівництво першої атомної бомби), першого атомного підводного човна «Наутілус» і відправлення людини в космос також використовувалася технологія проектного менеджменту.

Великі промислові корпорації почали застосування такої методики управління практично одночасно з військовими для розробки нових продуків та модернізації виробництва. Широке застосування методика планування робіт на основі проекту отримала, в першу чергу, в будівництві. Наприклад, для управління проектом спорудження гідроелектростанції на річці Черчілль у Ньюфаундленді (півострів Лабрадор). Вартість проекту склала 950 млн. доларів. Гідроелектростанція будувалася з 1967 по 1976 р. Цей проект включав понад 100 будівельних контрактів, причому вартість деяких з них досягала 76 млн. доларів. У 1974 році хід робіт по проекту випереджав розклад на 18 місяців і вкладався в планову оцінку витрат [3,26].

Отже, проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів спрямованих на досягнення конкретних цілей або результатів, узгоджених між собою у часових межах при встановленому бюджеті [2,37].

Основними перевагами проектного менеджменту є:

– *Чітка визначеність кінцевих цілей або результатів* – кожен проект націлений на досягнення конкретних результатів. Саме цілі є рушійною силою проекту і всі зусилля з його планування та реалізації робляться саме для досягнення цих цілей.

– *Конкретні часові рамки* – кожен проект обмежений в часових рамках. Інакше, зміст проектного менеджменту прямує до нулю. Основна частина проекту вважається завершеною, коли досягнуті його цілі або результати. Значна частина зусиль при реалізації проекту відводиться саме своєчасності виконання проекту.

– *Послідовність розробки* – проект розвивається по етапах, відбувається поступове уточнення інформації в ході проекту. Проекти складні вже за самою своєю суттю. Вони включають в себе виконання великої кількості взаємопов'язаних дій. В окремих випадках ці взаємозв'язки досить очевидні (наприклад, технологічні залежності), в інших випадках вони мають більш тонку природу.

– *Унікальність* – проекти до певної міри унікальні і неповторні. Разом з тим, ступінь унікальності може сильно відрізнятися від одного проекту до іншого. Наявність повторюваних елементів не порушує принципової унікальності кожного проекту. Якщо запропонувати координатору проекту описати власне основне завдання при реалізації проекту, то швидше за все відповідь буде такою: «Забезпечити якісне виконання робіт в рамках виділеного бюджету у відповідності з поставленою метою або завданнями». Саме ці три складові: час, бюджет і якість робіт, повинні перебувати під постійним контролем керівника проекту. Їх також можна назвати основними обмеженнями, що накладаються на проект [4, 112].

Управління проектами складається з декількох етапів, таких як:

– Передпроектна – тут дають оцінку необхідним ресурсів, прораховується ефективність можливих рішень, відбираються оптимальні варіанти рішень для робочого проектування;

– Проектна – в ході цього етапу визначається перелік робочих завдань, терміни і послідовність їх виконання, визначаються відповідальні особи, розробляються календарні плани і бюджет, ведеться оптимізація проекту по ресурсах, термінах, управління і, в результаті, готується пакет планової документації;

– Стадія реалізації – Основним для якої є контроль і усунення відхилень від плану;

– Стадія завершення – В основі своїх цілей має аналіз результатів і ходу реалізації проекту [5, 14].

Розглянемо загальні принципи та особливості технології проектного менеджменту. На самому початку, або на *передпроектній стадії,* проектна група проводить аналіз необхідних ресурсів, прораховується ефективність можливих рішень та обирається критичний шлях для реалізації проекту. Для полегшення сприйняття і систематизації великих об’ємів інформації необхідно її візуалізовувати. Найбільш оптимальний варіант візуалізації проекту - опрацювання так званого «сонечка рішень», в центрі якого прописується мета чи необхідний результат, з якого ведуться промені підцілей, які розшивають на підзавдання. Приклад такого «сонечка рішень» можна побачити на рис 1.

Після того, як проект був опрацьований і «сонечко рішень» готове, проектна група переходить до другої стадії реалізації проекту – *проектної.* На даному етапі проектна група визначає перелік робочих завдань, терміни їх виконання (дед-лайни), визначаються відповідальні за їх виконання особи і т.д. Зауважимо, що бюджет опрацьовується керівником проекту окремо. З технологічної точки зору це виглядає як розшивання «сонечка рішень» у загальне задачне поле проекту. Його приклад приведено у табл.1.

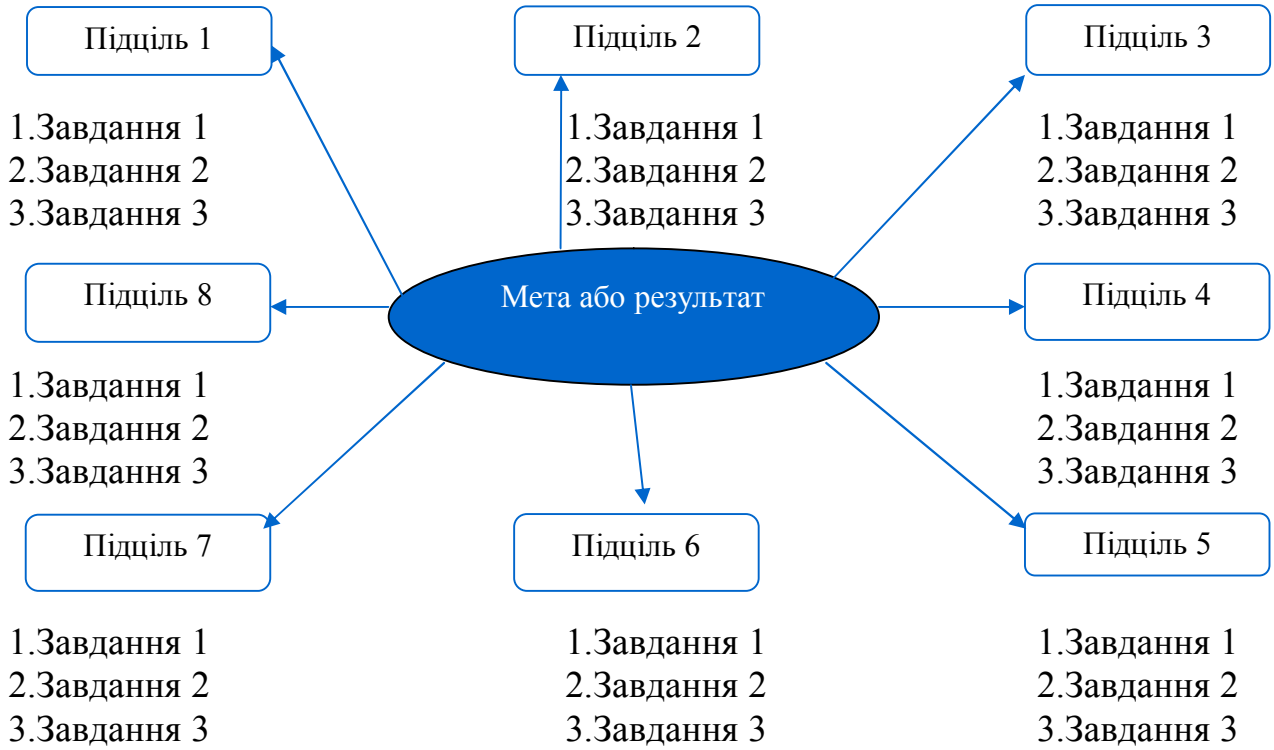

Рис. 1. Приклад «сонечка рішень»

Таблиця 1

Приклад задачної сітки проекту

Приоритетность	**Задачи / подзадачи**	**Дед-лайн**	**Ответственное лицо**	**Выполнение**
1.	***Получить готовый список претендентов***	09.05.2009	Марина	
1.1.	Получить мотиваицонные письма (далее МП) от бигмира и почты ball@junior.in.ua	02.05.2009	Марина	
1.2.	Забрать мотивационные письма из почтового ящика.	07.05.2009	Марина	
1.3.	Отсортировать рекомендационные списки по городам.	06.05.2009	Марина	
1.4.	Подготовить базу участников Бала Балов. Подвести статистику по МП.	02.05.2009	Марина	
1.5.	Вычитать МП.	09.05.2009	Марина Саша	
1.6.	Сформировать окончательный список претендентов.	09.05.2009	Марина	
1.7.	Анонсировать списки претендентов на сайте и вконтакте.	22:00 10.05.2009	Саша	

Стадія реалізації більшою мірою стосується керівника проекту тому після організації роботи потрібно чітко відстежувати повноту і своєчасність виконання робіт. Важливим фактором успіху на даній стадії реалізації проекту є зворотний зв'язок між членами проектної команди, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни як у внутрішньому так і в зовнішньому середовищі.

Стадія завершення характеризується підбиттям підсумків проекту, роботою над помилками і можливими вдосконаленнями. Кращий формат підведення підсумків – відкрите обговорення членами проектної групи виконаної роботи, можливих допущених помилок та шляхів їх подальшого запобігання. Всі помилки записуються і систематизуються, після чого проводиться пошук рішень даних проблем. Це також позитивно позначається на роботі проектної групи мотивуючи кожного виконувати свою роботу максимально результативно [1, 287].

Варто також зазначити, що багато зроблено для автоматизації та полегшення управлінню проектами. На сьогоднішній день розроблена ціла низка програмних продуктів (Primavera, SureTrack, Mind Manager, OpenPlan, Project Expert, Spider Project, Microsoft Project та ін.), що значно полегшують виконання типових операцій при управлінні проектами переважно на стадії планування проекту, підготовку проектної документації, створення проміжних звітів про хід виконання проекту, аналіз ризиків та вибір «критичного шляху» проекту. Інформаційні технології стають незамінним помічником сучасного керівника. Ідеологія проектного менеджменту, що принципово закладена в ці програми, дозволяє уникнути найбільш грубих помилок в розрахунках, проте ще більш грубою помилкою було б покладатись виключно на можливості цих програм, забуваючи проте, що технологія проектного менеджменту це, перш за все, технологія управління.

Висновки. В умовах, коли керівники різних рівнів все більше стикаються з нестандартними завданнями і від них все частіше потрібно знаходити креативні шляхи, проектний менеджмент став ідеальним інструментом для вирішення цих завдань. Гнучкість даної технології дозволяє застосовувати її навіть в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища й оперативно реагувати на обсяги доступних часових, фінансових і людських ресурсів.

Гармонійне поєднання управлінських та інформаційних технологій дозволяє досягти максимальної ефективності в управлінні проектами, максимальної точності планування, максимальної швидкості виконання проекту.

Перелік посилань

1. Пітерс Т. Представьте себе! [Пер. с англ. В.В.Кулебы, О.Л.Пелявского; Под ред.: М.С.Иванова, Д.А.Кудеркина] – М.; СПб.; К.: Изд. дом. «Вильямс», 2005. – 558 с.: табл. – ISBN 5-8459-0738-1 (рус.)

2. Еткінсон Д. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры. : [Учеб. пособие для студентов вузов] / Эткинсон, Джон, Уилсон, Йен; Пер. с англ., под ред. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 470, [1] с.: ил., табл. - ISBN 5-238-00239-4.

3. Пайпе С. Проектный менеджмент: Ускорен. курс. / [Науч. ред. пер. А.М.Либман] – М.: Дело и Сервис, 2005. – 191 с.: ил., табл. – ISBN 5-8018-0258-4 (рус.).

4. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: [навч. посіб.] / Ф. Котлер [та ін.; ред.-упоряд.: Т. В. Співаковська; пер. з англ.: П. Т. Махрінський, Н. В. Сакаль] – Адапт. вид. – К.: Хімджест, 2008. – 287 с.: іл., табл. – ISBN 978-966-8537-57-8.

5. Хміль Т. Проектный менеджмент: Конспект лекций. / Хмиль Т.М., Шишмарева Л.О.; Харьк. гос. экон. ун-т. – Х., 2003. – 83 с.: ил. Библиогр.: с. 81-82.