

УДК 519.68

**Багашова Н.В.**

кандидат геологічних наук,  
доцент кафедри економіки і стратегії підприємств  
Криворізького економічного інституту  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»

## УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У БІЗНЕСІ

## PROJECT MANAGEMENT IN BUSINESS

### АНОТАЦІЯ

У статті з'ясовано переваги управління проектами порівняно з інтуїтивним використанням досвіду і знань. Проаналізовано причини невдач, які часто виникають у процесі реалізації будь-яких проектів. Обґрунтована важливість використання управління проектами як одного з найбільш прогресивних підходів до ведення бізнесу, який надає можливість підвищення ефективності через мінімальні втрати часу та економію ресурсів.

**Ключові слова:** управління проектами, бізнес, організаційна структура, ефективність, час, ресурси.

### АННОТАЦИЯ

В статье исследованы преимущества управления проектами по сравнению с интуитивным использованием опыта и знаний. Проанализированы причины неудач, которые часто возникают в процессе реализации различных проектов. Обоснована важность использования управления проектами как одного из наиболее прогрессивного подхода к ведению бизнеса, который даёт возможность повышения эффективности через минимальные потери времени и экономию ресурсов.

**Ключевые слова:** управление проектами, бизнес, организационная структура, эффективность, время, ресурсы.

### ANNOTATION

The article deals with the advantages of project management as compared with the intuitive usage of experience and knowledge. There analyzed some causes of failure occurring during the implementation of various projects. The author gives proof of the application of project management as one of the most advanced business approaches enabling to increase efficiency through minimum loss of time and resource saving.

**Keywords:** project management, business, organizational structure, efficiency, time, resources.

**Постановка проблеми.** Часто у процесі реалізації будь-яких проектів виникають невдачі, вивчення яких дозволило визначити основні їх причини [1]:

- відсутність чіткого формулювання того, що очікується отримати в результаті;
- відсутність чіткого визначення завдань, які необхідно зробити – проблеми з'являлись неочікувано;
- нестача часу та грошей – і те й інше швидко закінчувалось;
- невчасно зроблені відповідні дії, про які просто забували;
- неврахування вплив зовнішніх факторів – багато сил і засобів йшло на їх нейтралізацію.

Отже, основна причина невдач зводиться до відсутності системності у процесі управління проектами, а саме: відсутності цільових настанов, невизначеність точної кількості ресурсів та витрат, невизначеність термінів, неврахування впливу чинників зовнішнього середовища (що є неприпустимою помилкою в умовах ринкових відносин).

Як наслідок, неможливість складення точних планів та встановлення всіх необхідних завдань і показників, слабкий контроль або повня його відсутність.

Основним бажанням кожного керівника компанії є отримання прибутку. Проте отримання прибутку не тільки сьогодні, але і завтра, і в більш віддаленому майбутньому. Тому проблема щодо утримання бізнесу і приведення його до успіху є досить актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження та вивчення сутності поняття проекту та управління проектом, розробці практичних рекомендацій щодо управління конкретними проектами в бізнесі присвячено багато праць вітчизняних, закордонних науковців і дослідників. Найбільшою зацікавленістю користуються праці П. Мартіна та К. Тейт, Д. Герда, А. Товба, Г. Цинеса, В. Шапіро, С. Бушуєва, Н. Бушуєвої, І. Бабаєва, В. Яковенка, С. Дзюби та ін. Постає необхідність зупинитися на окремих аспектах процесу управління бізнес-проектами у сфері бізнесу, вирішення певних бізнес-завдань.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** У статті ставиться за мету обґрунтувати важливість використання управління проектами, що надасть можливість підвищувати ефективність через мінімальні втрати часу та економію ресурсів [2]. У керівництві компанії, що може мати складну, розгалужену структуру, щодня вирішуються багато непростих завдань. Якщо у багатопрофільному холдингу, який у міру розвитку періодично «запускає» нові напрямки діяльності, для того щоб зайнятися спортивним бізнесом і відкрити перший спортивний клуб у зазначений строк, необхідно вирішити певні питання:

- знайти, викупити або орендувати відповідні приміщення;
- набрати відповідний персонал;
- закупити необхідні прилади;
- вирішити проблеми логістики;
- домовитися з усіма державними органами та ін.

Сьогодні вищезазначені завдання вирішуються багато в чому інтуїтивно, з використанням досвіду і знань керівників. Якщо бажаний результат дійсно досягається добре. Проте, вкладаючи гроші в той чи інший проект, інвес-

тор хоче насамперед гарантій. Для того щоб отримувати передбачувані результати, роботи треба скористатися одним з найбільш прогресивних підходів до ведення бізнесу – управління проектами.

**Постановка завдання.** Основним завданням статті є формування значення управління проектами як одного з найбільш прогресивних підходів до ведення бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проект – це робота з досягнення унікальної мети за обмежений час. Кожен проект є унікальним, тобто не буває двох однакових проектів, наприклад двох однакових рекламних кампаній або двох зовсім ідентичних спортивних клубів. Крім того, робота над проектом завжди обмежена за часом і ресурсами, найважливішим з яких є гроші.

За будь-який проект, незалежно від його розмірів, завжди відповідає одна людина – менеджер проекту. Тільки він відповідає перед замовником за успіх реалізації проекту і наділяється всередині проекту всією повнотою влади.

Проектний підхід надає бізнесу позитивні риси:

1) завдяки визначенню чіткої мети і складанню календарного плану робіт розробки проекту, розбитого на етапи, результати робіт стають більш передбачуваними. Якщо виникає необхідність – можна корегувати план на будь-якій його стадії, виявити ризики, які ставлять під загрозу успіх проекту, і розробляти заходи з їх запобігання;

2) завдяки відомостям, на якій стадії знаходиться проект (результати, кількість витрачених ресурсів, необхідність потрібних ресурсів при збереженні нинішніх тенденцій), діяльність компанії стає прозорою, легко контрольованою і керованою;

3) завдяки безпосередньої зацікавленості кожного учасника проекту в його успіху підвищується ефективність і якість роботи.

Відомо, що керуванню проектами стільки ж років, як і людству. Але тільки в другій половині ХХ ст. управління проектами виділили в окрему дисципліну, що викликало появу нової професії – менеджер проекту. Менеджером проекту є «особливий керівник, здатний управляти проектом в будь-якій сфері» [2].

До кінця ХХ ст. бізнес був настільки складним і непередбачуваним, що навіть п'ятирічні плани стали називати довгостроковими. Протягом усього ХХ ст. розроблялися науково-практичні методи, що пізніше увійшли до «скарбнички» проектних менеджерів, і у 1980-х рр. стало очевидним, що у всіх проектів, незалежно від сфери реалізації, є багато спільного.

Наприклад, у кожному проекті менеджеру необхідно управляти:

1) предметною частиною проекту (метою, заради якої проект зроблений);

2) термінами проекту (дотримання календарного плану);

3) вартістю (прогнозування надходження та витрачання грошових коштів);

4) якістю (задоволення потреб користувача);

5) ризиками (передбачення всіх загроз, які можуть виникнути в ході реалізації проекту);

6) персоналом (від ефективних дій команди проекту багато в чому залежить результат);

7) комунікаціями (підтримання ефективного документообігу проекту при залученні великої кількості учасників, які часто територіально віддалені один від одного);

8) контрактами (забезпечення максимально вигідних для обох сторін умов, зведення ризиків до мінімуму при укладанні договорів з постачальниками);

9) змінами (зміна зовнішніх умов, в яких виконується проект, можливі зміни цілей проекту, доступності ресурсів, враховуючи персонал, гроші і т.п.).

На сьогодні інформація з управління проектами зібрана в міжнародних і національних документах. Деякі з них визнані стандартами управління проектами. Основними є «Звід знань з управління проектами» (РМВОК), вперше виданий Американським інститутом управління проектами (РМІ) у 1987 р., та міжнародні вимоги до компетентності фахівців (ІСВ ІРМА), що їх видає міжнародна асоціація управління проектами (ІРМА). Ці фундаментальні праці є настільними книгами кожного проєкт-менеджера (так називають у професійному середовищі менеджерів з управління проектами).

За час свого існування кожен проект проходить чотири фази:

*На першій фазі* ініціатор проекту, на основі розроблених і представлених концепції проекту, а потім бізнес-плану, доводить інвестору привабливість проекту. У статуті проекту фіксують ключові домовленості про майбутній проект (обґрунтування ініціації проекту, головну і допоміжні цілі проекту, критерії успіху і невдачі, структуру продукту проекту, перелік ключових зацікавлених сторін та їхніх інтересів, основні обмеження проекту та ін.). Офіційно запуск проекту відбувається при підписанні наказу про запуск. З менеджером проекту укладається контракт.

*На другій фазі* команда управління проекту концентрує свої зусилля на створенні максимально ефективного плану реалізації проекту. У процесі планування:

– виробляють місію проекту, яка повинна показати всім учасникам проекту і його зовнішньому оточенню, що кожен з них отримає від його успішної реалізації;

– представляють у вигляді структурної ієрархічної декомпозиції всі роботи проекту (це дозволяє навіть складний проект розкласти на доступні для розуміння складові);

– складають календарний план проекту (оптимізують, а також прагнуть максимально скоротити, виходячи з доступності ресурсів – фінанси, персонал, обладнання, застосовуючи

метод критичного шляху). Календарний план зазвичай складають у вигляді діаграми Ганта, яка на сьогодні є, мабуть, найпоширенішим інструментом управління проектами;

- розробляють графіки потреб проекту в ресурсах;

- формують бюджет проекту (помісячний, а іноді й потижневий, графік матеріальних витрат і надходжень від проекту з розбивкою за статтями);

- розробляють організаційну структуру проекту і розвивають команду проекту, враховуючи необхідних фахівців, підрозділи, а часом і зовнішні організації;

- створюють план управління ризиками, який містить перелік можливих ризиків, їх якісну і кількісну оцінки, а також план дій із запобігання ризикам і реагування у разі їх виникнення;

- опрацьовують механізми комунікації в проекті і процедури внесення змін до планів та ін.

Підсумок планування – це затверджений замовником зведений план проекту, який є керівним документом для команди проекту протягом його реалізації.

*Третя фаза* – фаза реалізації проекту – найбільш витратна з фінансових та матеріальних ресурсів. Під час цієї фази проводяться основні роботи із проекту. Тут важливо контролювати хід робіт, відстежувати зміни, що відбуваються як усередині проекту, так і в його оточенні, і вносити відповідні зміни в плани проекту. При реалізації проекту необхідно дотримуватись двох основних правил менеджменту:

- 1) усі дії в рамках проекту повинні бути спрямовані на досягнення його цілей;

- 2) управляти можна тільки частиною проекту, що залишилася.

*Четверта фаза* – фаза завершення. Основними завданнями фази завершення є:

- усунення «хвостів», що виникли у процесі реалізації проекту (закривання контрактів, вирішення конфліктів та ін.);

- працевлаштування персоналу, тимчасово залученого до роботи над проектом;

- підсумовування проекту, як позитивні, так і негативні моменти, і внесення їх у «скарбницю досвіду», яка послужить компанії для закріплення досягнутого успіху і запобігання майбутніх невдач.

На рисунку 1 наведено схему планування проекту.

Досліджено, що в організаціях, які працюють за проектним принципом, можуть складатися декілька варіантів особливої організаційної структури:

1. Традиційна ієрархічна функціональна оргструктура – коли кожен підрозділ виконує певну фіксовану функцію (фінансовий відділ, відділ логістики та ін.). У кожному підрозділі є керівник. У такій структурі діє принцип єдиноначальності. Ця форма застосовується у бізнесі, що працює в стабільних умовах, але малоефективна для

реалізації проектів, оскільки в ній багато бюрократії, а рішення приймаються повільно.

2. Проектна структура – коли більша частина співробітників працює в тому чи іншому проекті (іноді в кількох одночасно) і підпорядковується керівникам проектів. При цьому функціональні підрозділи, такі як бухгалтерія, виконують обслуговуючі функції для різних проектів.



Рис. 1. Схема планування проекту

3. Матрична структура – коли співробітники працюють у функціональних підрозділах, але при цьому беруть участь в проектах. У цьому випадку виникає подвійне підпорядкування – співробітником керує як менеджер проекту, так і його функціональний керівник, через що можуть виникати конфлікти. Як правило, в більшості організацій представлений той чи інший різновид матричної структури, причому часто в рамках однієї компанії можна знайти елементи змішаної структури [3].

Правильний вибір організаційної структури дозволяє різко підвищити успішність компанії, в той час як помилки у зазначеній сфері можуть значно знизити ефективність компанії.

**Висновки з і перспективи подальших розвідок.** Робота кожної компанії передбачає два види діяльності. Перший – це регулярна (циклічна) робота, де завдання повторюються раз за разом. Другий – виконання унікальних завдань, таких завдань у бізнесі виникає безліч.

Навіть регулярні завдання, наприклад підвищення якості обслуговування клієнтів, можна вирішувати набагато ефективніше, якщо підходити до них з позицій управління проектами (проектного менеджменту) а саме: постановка і досягнення чіткої мети при обмежених термінах і ресурсах. Перспективами подальших розвідок у цьому напрямку є

дослідження актуальних питань і конкретних аспектів управління проектами.

---

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Професіонал управління проектами [Електронний ресурс]: [веб-сайт]. – Режим доступу: <http://www.pm-start.ru>.
2. Рібаков М.Ю. Управление проектами в вашем бизнесе [Электронный ресурс] / М.Ю. Рібаков // Управление компанией. – 2005. – № 12. – Режим доступу: <http://www.management.web-standart.net>.
3. Батенко Л.П. Управління проектами: навч. посіб. / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.