

National Technical
University of Ukraine
"Igor Sikorsky
Kyiv Polytechnic Institute"



Національний технічний
університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ:

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 «Менеджмент»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2022

Управління проектами розвитку міжнародного бізнесу: конспект лекцій[Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 134 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 6 від 24.06.2022 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу
(протокол № 10 від 30.05.2022 р.)*

Електронне мережне навчальне видання

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ:

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Укладач: Дунська Алла Рашидівна, д.е.н., професор
професор каф. менеджменту підприємств КПІ ім. Ігоря Сікорського

Відповідальний редактор: Кравченко М.О., д.е.н., професор,
декан факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського

Рецензент: Бояринова К.О., д.е.н., професор,
зав. каф. економічної кібернетики, КПІ ім. Ігоря Сікорського

У навчальному посібнику розкриваються аспекти та особливості проектної діяльності. Розглядаються процеси початку проекту, його планування, виконання плану, контролю його реалізації та завершення проекту. Пояснюється, з чого потрібно розпочинати проект, як керувати очікуваннями тих, хто в ньому зацікавлений, як правильно структурувати роботи з проекту. Приділяється увага методам та інструментам управління змістом, термінами, бюджетом, персоналом, комунікаціями, ризиками, якістю проекту.

Видання призначене для здобувачів, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу» на другому (магістерському) рівні вищої освіти.

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	7
<i>1.1. Сутність та передумови розвитку міжнародного бізнесу</i>	<i>7</i>
<i>1.2. Історичні етапи розвитку міжнародного бізнесу</i>	<i>10</i>
<i>1.3. Методологічне розуміння сутності розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу</i>	<i>16</i>
<i>1.4. Забезпечення розвитку економічних систем на основі інструментарію управління проектами</i>	<i>23</i>
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	27
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	28
ТЕМА 2. ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	30
<i>2.1. Проект як інструмент розвитку міжнародного бізнесу</i>	<i>30</i>
<i>2.2. Класифікація проектів</i>	<i>34</i>
<i>2.3. Специфіка управління проектами розвитку бізнесу</i>	<i>36</i>
<i>2.4. Життєвий цикл проекту</i>	<i>39</i>
<i>2.5. Середовище та учасники проекту</i>	<i>43</i>
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	52
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	53
ТЕМА 3. ІНІЦІАЦІЯ ПРОЕКТУ: ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	54
<i>3.1. Методологія попереднього аналізу ситуації, виокремлення проблеми і формулювання ідеї проекту</i>	<i>54</i>
<i>3.2. Оцінка життєздатності проекту</i>	<i>55</i>
<i>3.3. Формулювання цілей та завдань проекту.</i>	<i>56</i>
<i>3.4. Формалізація проекту</i>	<i>59</i>
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	62
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	62
ТЕМА 4. РОЗРОБКА ПЛАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ	63
<i>4.1. Зміст та структура плану управління проектом</i>	<i>63</i>
<i>4.2. Відхилення від плану у процесі виконання проекту</i>	<i>66</i>
<i>4.3. Сучасні моделі управління проектами</i>	<i>68</i>
<i>4.4. Інформаційні системи управління проектами</i>	<i>69</i>
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	73
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	74

ТЕМА 5. СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	75
<i>5.1. Сутність та завдання процесу структуризації проекту розвитку міжнародного бізнесу</i>	75
<i>5.2. Моделі структуризації проекту</i>	81
<i>5.4. Принципи управління якістю проекту</i>	84
<i>5.5. Управління закупівлями у проектах</i>	86
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	87
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	87
ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ В МІЖНАРОДНОМУ ПРОЕКТІ	88
<i>8.1. Персонал та команда проекту</i>	88
<i>8.2. Підходи до формування команди проекту</i>	91
<i>8.3. Управління конфліктними ситуаціями</i>	96
<i>8.4. Управління комунікаціями в міжнародних проектах</i>	99
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	102
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	103
ТЕМА 7. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТУ	104
<i>Розробка розкладу робіт проекту</i>	104
<i>Методика календарного та мережевого планування</i>	106
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	109
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	109
ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ВАРТІСТЮ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ	111
<i>Визначення вартості проекту.</i>	111
<i>Формуванню бюджету проекту</i>	112
<i>Управління ресурсами проекту</i>	114
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	119
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	120
ТЕМА 9. ФІНАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПІДСУМКИ ТА ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ	121
<i>Підведення організаційних підсумків реалізації проекту</i>	121
<i>контролювання якості проекту</i>	124
<i>Ризик-менеджмент проекту</i>	127
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	134
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	134

ПЕРЕДМОВА

Будь-яка компанія, зазвичай, прагне успіху, отже, повинна змінюватися, розвиватися. В цьому більш конкурентоспроможні ті компанії, які мають довгострокову стратегію свого розвитку, добре продуману і прораховану. Для досягнення цілей стратегії або стратегічних цілей і роблять ті чи інші проекти.

Наприклад, у компанії, яка хоче стати найбільшим регіональним дистриб'ютором продукції компанії X, може бути кілька варіантів стратегій для досягнення своєї мети: розвинути власну регіональну мережу, купити існуючу конкуруючу мережу або укласти з компанією X ексклюзивну дистриб'юторську угоду.

Якщо обрано стратегію розвитку власної мережі, розпочинається програма відкриття регіональних представництв – це кілька проектів, проект проведення регіональної рекламної компанії тощо. Якщо обрано стратегія купівлі існуючої регіональної мережі, то робиться проект пошуку відповідного об'єкта для купівлі, проект купівлі, проект внутрішньої реструктуризації, проект рекламної компанії для оповіщення про злиття і т.д.

Виконуючи проекти, компанія діє в рамках обраної стратегії та досягає стратегічних цілей, тобто. розвивається. Чим успішніше здійснюється управління проектами, тим швидше і з меншими витратами йде розвиток компанії.

Проект – це не лише інновації та великі інвестиції. Це ще ризики та невизначеності. Вміло враховувати ці фактори дозволяє сучасне знання - Управління проектами (Project Management). З його допомогою можна ефективно змінювати не тільки організації, компанії, а й цілі соціально-економічні системи, держави. Управління проектами – це потужний інструмент створення нових продуктів та послуг, Універсальний Ключ до успіху творення.

Проектний підхід широко використовується при управлінні бізнесом, державою, суспільством, у рамках діяльності окремої компанії, у всіх сферах життя. І що цікаво, інструменти цієї технології можна застосовувати не тільки в роботі з проектами, але і з будь-якими іншими об'єктами, що навіть не мають явних характеристик проекту.

Зародившись у 50-х роках минулого століття у США та Радянському союзу, Управління проектами (УП) стрімко поширилося у світі та стало планетарним знанням, яке вчить, як досягти мети. Це знання сьогодні являє собою визнану наукову дисципліну, самостійну галузь професійної діяльності та струнку систему. У ньому є свій предмет, методи, інструменти та стандарти.

У вересні 2012 року прийнято **міжнародний стандарт ISO 21500 – Посібник з управління проектами**. Це свідчить про світове визнання важливості проектного підходу. Поряд із цим у багатьох державах уже десятки років діють національні стандарти щодо проектного управління.

Розвитком та просуванням проектного менеджменту у світі займаються багато організацій різних країн. Найбільш представницьким у цій сфері визнано Інститут управління проектами (Project Management Institute, PMI), створений США 1969 року. Ця глобальна асоціація поєднує понад 450 тисяч професіоналів проектного менеджменту зі 193 країн, має розгалужену мережу своїх відділень по всьому світу. Також найбільшою

організацією в галузі УП є Міжнародна асоціація управління проектами (International Project Management Association, IPMA), що поєднує національні асоціації УП 55 країн.

Проектний менеджмент називають «особливою культурою управлінської діяльності», «професійним мостом у цивілізованому бізнесі». Його вважають своєрідним способом мислення, філософією. Людина використовує ці знання, успішний у будь-якій сфері. Тому сьогодні володіти інструментами та методами проектного менеджменту так само важливо, як розбиратися в інформаційних технологіях або керувати автомобілем.

У навчальному посібнику розкриваються аспекти та особливості проектної діяльності. Розглядаються процеси на початку проекту, його планування, виконання плану, контролю його реалізації та завершення проекту. Пояснюється, з чого потрібно розпочинати проект, як керувати очікуваннями тих, хто в ньому зацікавлений, як правильно структурувати роботи з проекту. Приділяється увага методам та інструментам управління змістом, термінами, бюджетом, персоналом, комунікаціями, ризиками, якістю проекту. Даються практичні поради щодо роботи менеджера проекту.

ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

1. Сутність та передумови розвитку міжнародного бізнесу.
2. Історичні етапи розвитку міжнародного бізнесу
3. Методологічне розуміння сутності розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу
4. Сучасні концепції розвитку економічних систем

1.1. Сутність та передумови розвитку міжнародного бізнесу

Міжнародний бізнес можна визначити як ділову взаємодію фірм різних форм власності або їх підрозділів, які знаходяться в різних країнах, головною метою яких є одержання прибутку за рахунок вигод і переваг ділових міжнародних операцій.

Міжнародний бізнес - це підприємницька діяльність, пов'язана з використанням капіталу в різноманітних формах і переваг підвищеної ділової активності; здійснюється з метою отримання прибутку і поширюється на міжнародну економічну сферу.

Міжнародний бізнес включає будь-які господарські операції, що здійснюються двома і більше країнами. Такі ділові взаємовідносини можуть виникати на рівні як приватних, так і державних організацій. У разі участі приватних компаній у міжнародному бізнесі господарські операції, як правило, здійснюються з метою одержання прибутку. Діяльність фірм, які мають державну форму власності, не завжди орієнтовані на прибуток.

Економічна сутність міжнародного бізнесу має визначатися у площині його як явища і процесу міжнародних економічних відносин.

Як явище міжнародних економічних відносин міжнародний бізнес - це форма взаємодії суб'єктів міжнародної економічної діяльності, спрямована на одержання вигод від трансграничного співробітництва.

Як процес міжнародний бізнес є проявом специфічного виду взаємодії суб'єктів, який характеризується певною структурою, технікою, умовами й правилами ведення, а також наслідками та результатами, що досягаються у процесі даного виду взаємодії і тільки через цей вид.

Суб'єкти міжнародного бізнесу - це реальні учасники його як процесу взаємодії (окремі особи, контактні групи або складні соціальні структури), яким притаманні внутрішні мотиви, інтереси, цілі та здатність до їх реалізації у певній сфері міжнародної економічної діяльності.

Головними ознаками суб'єкта міжнародного бізнесу є наявність у нього внутрішніх мотивів, цілеспрямованості, волі та здібностей діяти для досягнення власних стратегічних цілей.

Згідно з такими критеріями визначення суб'єктами міжнародного бізнесу можуть виступати окремі особи, підприємства, транснаціональні структурні утворення, міжнародні організації й асоціації, інтеграційні (регіональні) угруповання та держави.

Міжнародний бізнес має суттєві особливості у порівнянні з національним.

Основні риси міжнародного бізнесу:

1. Отримання прибутку в міжнародному бізнесі досягається за рахунок використання для економічно ефективного ведення ділових операцій переваг виходу за межі національних кордонів.

2. Підприємці прагнуть використовувати додаткові економічні можливості, що випливають із: ресурсних особливостей зарубіжних ринків, місткості, правових особливостей зарубіжних країн, специфіки міждержавних політичних і економічних взаємовідносин, що регулюються відповідними формами міждержавної взаємодії.

3. Міжнародний бізнес суттєво варіаційний залежно від рівня інтернаціоналізації. Вісь розвитку "національний бізнес - мультинаціональний бізнес" включає етапи росту цього рівня: від разових поставок на зарубіжний ринок до розвинутої структури транснаціональних компаній (ТНК), для якої НДДКР, виробництво і дистрибуція є сферами, що покривають всю земну кулю і охоплюють десятки країн і сотні ринків.

4. Внаслідок інтернаціоналізації для будь-якого бізнесу стає максимально доступним глобальний бізнес-сервіс, тобто абсолютно не залежний від національної належності і орієнтований лише на економічну ефективність пакет різноманітних послуг: від наукових до фінансових і від транспортних до підбору інтернаціональних колективів, який дозволяє сьогодні максимально реалізувати можливості в бізнесі.

5. Урахування в бізнесі культурного фактору, тобто сукупності вимог і обмежень, що накладаються культурою даної країни на тих, хто веде в ній (або з нею) бізнес. Ця проблема є гострою настільки, наскільки відрізняються культури країни базування цієї фірми і країни її перебування.

6. Глобальний характер міжнародного бізнесу є його найважливішою рисою: він охоплює світову систему інформаційного ділового обміну, світовий фінансовий ринок, глобальну структуру технологічних нововведень і т. д. Внаслідок просування від рівня до рівня інтернаціоналізації зростає значення того, як ця риса проявляється у даному бізнесі, тобто як ефективність цього бізнесу визначається використанням глобалізації.

7. Міжнародний бізнес - це система професійних знань принципово вищого рівня, ніж наявна в будь-якому національному (внутрішньому) бізнесі.

8. Міжнародний бізнес вбирає в себе найкращі національні зразки, все найкраще у світовій практиці.

9. Інформація - головний стратегічний ресурс, а адаптація - головна стратегічна зброя міжнародного бізнесу.

10. Принципова відмінність міжнародного бізнесу від національного полягає в оберненій оцінці внутрішньодержавної ситуації: негативні тенденції в економіці країни (або окремої її галузі) можуть бути оцінені міжнародною фірмою по-іншому, оскільки саме вони здатні відкрити фірмі додаткові можливості бізнесу.

11. На відміну від внутрішньодержавної конкуренції, міжнародний бізнес може відчувати підтримку своєї держави у боротьбі з конкурентами у багатьох прихованих формах.

Найважливішою особливістю міжнародного бізнесу є його економічне, законодавче й політичне поле конкуренції, а також соціокультурний фон, що суттєво відрізняє його від внутрішніх ринків країн. Сучасний світовий ринок, незважаючи на насиченість нормами і правилами поведінки на ньому економічних суб'єктів, формування міжнародних регулятивних механізмів та інституцій, якісно і кількісно відрізняється від внутрішніх національних ринків, правове функціонування яких має законодавчий характер.

Складність міжнародного бізнесу як процесу зумовлюється передусім тим, що реалізація конкурентних переваг навіть найвищого рангу в міжнародному середовищі здійснюється не за принципами та постулатами класичних теорій міжнародної торгівлі, а на основі більш складної стратегічної поведінки суб'єктів світового ринку. Колізія інтересів та цілей окремих підприємств у міжнародному економічному обміні доповнюється також колізією загальнодержавних інтересів, пов'язаних із забезпеченням суверенітету й економічної безпеки та захистом економічного простору країн. Дія цих чинників викривляє ринкові принципи взаємодії суб'єктів міжнародного економічного обміну і здатна навіть перетворювати останній у предмет протистояння між країнами.

Міжнародний бізнес стає всеохоплюючим і всепроникаючим феноменом сучасної цивілізації. Незважаючи на те, що є чимало прикладів міжнародного бізнесу, в яких партнерами є, з одного боку, приватна фірма, а з іншого - урядова установа іншої країни, все ж більш характерним слід вважати або міжфірмові операції такого виду, або внутрішньофірмові - у разі, якщо різні підрозділи фірми розміщені в різних країнах і ці підрозділи взаємодіють між собою (найтипівіші у цьому випадку - так звані мультинаціональні корпорації).

Розглядаючи *причини формування і розвитку міжнародного бізнесу*, доцільно поділити їх на дві групи:

1. Причини, що визначають необхідність (неминучість) виникнення такої категорії бізнесу;

2. Причини, що обумовлюють можливість здійснення міжнародного бізнесу.

Перша група містить такі причини:

о загострення конкуренції на внутрішніх ринках, пов'язане зі збільшенням кількості підприємств, обмеженістю платоспроможного попиту;

о відносна обмеженість внутрішніх ринків (з урахуванням чисельності населення, масштабів території і т. д.);

о обмеженість економічних ресурсів, у тому числі природних, матеріальних, трудових, технологічних, фінансових, у національному господарстві;

о недосконалість національної законодавчої системи, що регулює приватне підприємництво;

о нерівномірність соціально-економічного розвитку країн.

До другої групи належать такі причини:

о постійний розвиток продуктивних сил, науково-технічний розвиток (НТР), у тому числі в комунікаційній системі (транспорт, зв'язок, інформація і т. д.);

о формування великих корпорацій, банків, які володіють величезними виробничими, комерційними, науково-технічними, фінансовими ресурсами;

о лібералізація зовнішньоекономічної політики країн світового співтовариства, формування "відкритої економіки" в більшості країн світу.

Міжнародний бізнес базується на можливості отримання вигод саме із переваг міждержавних (міжкраїнових) ділових операцій, тобто з того факту, що продаж даного товару в іншій країні, або налагодження фірмою однієї країни виробництва в іншій країні, або надання послуг спільно фірмами двох країн - третій і т. д. забезпечують залученим у бізнес сторонам більше переваг, ніж вони б мали, якби вели справу у своїх країнах. Це - ключовий момент не лише в розумінні природи і специфіки власне міжнародного бізнесу, а й у поясненні виникнення і розвитку міжнародного менеджменту як такого. Таким чином, мова йде про мотивацію підприємця (менеджера), а вона розвивалась в контексті історичного розвитку цивілізації у цілому та її економічного ядра - перш за все.

Основними аспектами мотивації, що спонукають міжнародну компанію здійснювати міжнародний бізнес, є:

о розширення збуту (прибуток на одиницю продукції може зростати із збільшенням продажів, що проводяться за кордоном);

о придбання ресурсів (використання компаніями-виробниками необхідних видів виробів і послуг, напівфабрикатів, комплектуючих виробів та кінцевої продукції в інших країнах);

о диверсифікація джерел постачання і збуту (збільшення об'ємів продажу і прибутків за рахунок відповідних зарубіжних ринків, а також неспівпадіння економічних циклів в різних країнах світу).

1.2. Історичні етапи розвитку міжнародного бізнесу

Американським економістом Р. Робінсоном запропонована періодизацію історичного розвитку міжнародного бізнесу, що включає в себе такі етапи (ери):

1. Комерційна ера (1500-1850 рр.) - починається з часів великих географічних відкриттів і закінчується серединою XIX ст. Пошук величезних особистих вигод, пов'язаних з торгівлею колоніальними товарами в Європі, був потужною рушійною силою, яка визначала розвиток базової форми міжнародної торгівлі. Ризики цього бізнесу були також надзвичайно великими (пов'язані з далекими морськими подорожами), але сама можливість отримання прибутків, що набагато перевищували затрати, уможливлювала залучення в цей самий перший міжнародний бізнес все нові й нові покоління підприємців. Паралельно з ним розвивалась досить широка сфера, яку сучасною мовою можна було б назвати бізнес-сервісом власне міжнародного бізнесу - від інвестиційного і страхового (фінансування торгових експедицій та їх страхування) до інфраструктур (розвиток складського і транспортного господарства). Значний імпульс отримала промисловість європейських країн: від суднобудування і металообробки до переробки заморської сировини (передовими країнами в розвитку міжнародного бізнесу були Англія, Голландія, Іспанія, Німеччина, Франція).

Принципова відмінність міжнародного бізнесу від національного полягає в двох обставинах:

а) жорсткий вплив взаємовідносин країн на можливість і ефективність ведення бізнесу між фірмами;

б) підтримка, яку уряд країни надає власним підприємцям в їх зарубіжній діяльності.

Ера комерції вперше поставила перед підприємцями розвинутих європейських держав такі ключові питання міжнародного менеджменту (як системи управління міжнародним бізнесом): чи є економічний сенс переносити підприємницьку активність і ризики із національного середовища за межі держави і чи можуть бути оцінені раніше відповідні прибутки і (або) збитки; від яких основних факторів реально залежить прийняття таких рішень; наскільки вільним є бізнес у своїх рішеннях і діях від політики своєї держави, чи може він розраховувати на її підтримку (враховувати протидію); що потрібно враховувати, передбачати і здійснювати під час ділових операцій на "чужій території" в інтересах забезпечення довготривалої прибутковості цих операцій та безпеки їх ведення.

2. Ера експансії (1850-1914 рр.) - здійснюється остаточне оформлення і структуризація колоніальних імперій на фоні бурхливого розвитку європейських країн, а пізніше США, викликаного промисловою революцією початку XIX ст. і наступними досягненнями технологічного розвитку. Перехід від вивозу екзотичних заморських товарів до видобутку сировини і систематичного плантаційного господарства в колоніальних регіонах як більш вигідних і економічно перспективних сфер зарубіжного бізнесу.

Конкурентні переваги розвинутих європейських держав ґрунтувались на дешевій сировині, що вироблялась в колоніях. Це викликало необхідність залучення інвестицій у розвиток колоніальної сировинної індустрії. Одночасно зростала роль державного колоніального управління: захисту колоній від зовнішньої загрози і збереження самого колоніального режиму вимагали від метрополій узгоджених дій влади і національного бізнесу на території колонії. Оскільки до нього почали залучатися маси робітників-туземців, а вивезення в колонії кваліфікованої робочої сили із метрополій було економічно не вигідним, то гостро постали питання урахування місцевих культурних особливостей, освіти і соціальних проблем місцевого населення.

Також відбувається інтенсивний розвиток внутрішньоєвропейського міжнародного бізнесу. Різні темпи розвитку європейських держав у цей період, різниця в забезпеченості природними ресурсами, різний рівень освіти населення та інші фактори дозволили виділити, з одного боку, країни-виробники промислової продукції, з іншого - країни-ринки для цієї продукції (останні виробляли переважно дешеву сільськогосподарську продукцію).

Це епоха безперервних торговельних війн. Наслідком цього став розвиток виробничих підприємств і філій за кордоном. Розвивався і міжнародний фінансовий сервіс, і міжнародний транспорт. У цей період досить точно визначилися головні мотиви міжнародного бізнесу, що збереглися до наших днів: використання більш ефективних ресурсів (сировинних, природних, енергетичних); розширення ринків збуту; нові сфери застосування (використання) вільних фінансових ресурсів; використання сприятливих умов місцевого законодавства (податкового, митного і т. д.).

3. Ера концесій (1914-1945 рр.) - якісно змінилася роль найбільших компаній, які оперували на колоніальних ринках. Незалежно від того, йдеться про відому "United Fruit",

бельгійців у Конго чи перші нафтові концесії на Середньому Сході, скрізь відповідні компанії-концесіонери перетворюються в автономні економічні держави, які здійснюють виробничі, торгові, освітні, медичні, транспортні, поліцейські функції не лише для своїх робітників, а часто і для всіх жителів районів, що належать до концесій.

Відбувається формування на концесійних підприємствах значного прошарку туземних менеджерів середньої ланки, яких спеціально навчали, нерідко - на підприємствах і в навчальних закладах самої метрополії. Одночасно зростала і національна свідомість колоніальних народів.

Щодо міжнародного бізнесу в неокolonіальній сфері слід відзначити декілька найбільш характерних моментів. Перший - поразка Німеччини у Першій світовій війні і, відповідно, перерозподіл світових ринків, другий - Велика депресія 1929-1932 років, яка з усією гостротою поставила питання про ефективність міжнародного бізнесу у порівнянні із внутрішньодержавним. Інтернаціоналізація використання людських ресурсів (характерна для ери глобалізації) вперше заявила про себе саме в ці роки. Відзначені перші масові міграції робітників із Азії, Африки і Латинської Америки на підприємствах країн Заходу. Виникнення двох сильних тоталітарних режимів (в СРСР та Німеччині) показало значні можливості державного управління зовнішньоекономічною діяльністю, але одночасно і всі слабкі сторони держави як "міжнародного підприємця".

Концесійна ера підготувала ґрунт для самовизначення колоніальних і напівколоніальних країн в економічному аспекті, а Друга світова війна надала значний політичний імпульс цим процесам. З іншого боку, такі явища, як інтернаціоналізація світового ринку робочої сили і загострення суперництва на світових ринках сировини, напівфабрикатів та готових виробів, головні учасники якого прагнуть придбати конкурентні переваги, використовуючи можливості все більш складної структури міжнародного бізнесу, означали наближення не лише до наступної ери національних держав, а й до глобалізації бізнесу в цілому.

4. Ера національних держав (1945-1970 рр.) - два головних напрями розвитку міжнародного бізнесу. По-перше, становлення і бурхливий розвиток нових національних держав, які отримали внаслідок концесійної ери у певному розумінні розвинутий економічний базис і деяку кадрово-технологічну структуру, по друге, всі недоліки колоніального господарського розвитку - від моно-продуктових економік до важких фінансових проблем. Це стало поштовхом до розвитку міжнародного бізнесу: незалежні держави здійснювали активний пошук ринків збуту традиційних продуктів свого експорту і були активними реципієнтами для будь-яких інвестицій, що сприяло розвитку міжнародних ринків капіталу, появі нових фінансових інструментів, зростанню сфери міжнародного аудиту та консалтингу.

З іншого боку, наймогутніші американські корпорації, використовуючи переваги домінуючого положення США у післявоєнний період, вперше практично здійснили прорив до мультинаціонального бізнесу, тобто до якісно нового ступеня розвитку міжнародного бізнесу фірми, коли весь світ стає, по суті, ареною її конкурентної боротьби і сферою фірмових інтересів. У 1960-1970 роках їх наздогнали і перегнали європейські та японські суперники. Завоювання ринків товарів та послуг завжди опосередковується, що в свою

чергу призводить до ще більш жорсткої боротьби тих же суперників на міжнародних, регіональних та національних ринках капіталів, технологій, робочої сили, інформації і т. д.

Реальне просування національної економіки до ефективного виробництва і сфери послуг потребує певного комплексу, який називається "пакетом розвитку", і включає: технології, капітал, інформації, кваліфікацію і компетентність персоналу, консалтингову підтримку та ін. Але отримати це "відразу і разом", у 70-х роках було складно, тому країни, що розвивалися, та їх фірми брали різні елементи пакету в різних країнах і в різних фірмах, роблячи його "оптимальним для себе". Оскільки для реального мультинаціонального бізнесу весь світ - поле його ділової гри, то формування такого пакету для власних цілей або в інтересах партнерів тут можна здійснювати найбільш ефективно.

Подальший розвиток мультинаціональності в міжнародному бізнесі, з зовнішньої точки зору, йшов шляхом зростання кількості багатонаціональних компаній (БНК), хоча в 1970 і 1980-х роках спостерігається якісний прорив: до найбільших БНК входять фірми країн, що розвиваються і знаходяться на різних ступенях розвитку (Південна Корея, Філіппіни, Індія, Тайвань і т. д.). Але внутрішній зміст цього процесу саме й підготував перехід міжнародного бізнесу до найвищої точки його розвитку - глобалізації.

Якщо в минулому БНК вирішували відносно прості завдання виробництва і дистрибуції товарів, то за останні десятиліття - набагато складніші і глобальніші. С. Ронен визначає їх як створення і використання сітки мультинаціонального обслуговування, що включає банки, рекламні агентства, консалтингові фірми, університети, заклади охорони здоров'я і т. ін., які спираються на глобальну комп'ютеризацію. У даному випадку немає значення, до якої країни належить той чи інший елемент сервісу - мультинаціональність не тому космополітична, що у неї "немає вітчизни" (в кінці кінців "Intel" все-таки американська фірма, як "Sony" - японська, а "Siemens" - німецька), а тому, що вона не може дозволити замінити ефективність патріотизмом.

Формуючи власну мережу мультинаціонального обслуговування, кожна БНК розглядає її як власну гарантію ефективності бізнесу, а те, що в кінцевому підсумку ці мережі зливаються в глобальну, просто збільшує ефективність системи в цілому.

Фірмовий бізнес потребує різних рівнів міжнародності залежно від двох головних факторів. Якщо розглядати бізнес фірми із країни А в країні Б, то факторна структура буде наступною. По-перше, рівень міжнародності бізнесу фірми залежить від глибини її залучення до бізнесу у країні Б. Якщо йдеться про разові продажі товару через експортно-імпортну фірму самої країни А, то це найнижчий рівень залучення, який практично не відображає жодної потреби і міжнародної складової бізнесу - адже такі операції не відрізняються від продаж і розрахунків з іншими фірмами, а вся міжнародна складова має місце в офісі експортно-імпортної фірми і прихована від виробника. Інша справа якщо фірма розпочала виробництво у країні Б, найняла місцевий персонал, розвернула дистрибуторську мережу (або вступила в співпрацю) і т. д. Тут максимально виявляється міжнародність: від мовних питань до місцевого податкового законодавства і від репатріації валютного прибутку до участі у місцевих соціальних акціях. Зрозуміло, що між цими двома полюсами лежить ціла низка послідовних ступенів розвитку міжнародності.

По-друге, міжнародність залежить від рівня культурної подібності країн А і Б. Якщо А - це Франція, а Б - Італія, то належність їх обох не просто до Європи, а до одного кластеру

європейських романських (латинських) країн дозволяє визнати високий рівень взаєморозуміння, і міжнародна адаптація відповідного менеджменту в культурному (найбільш складному) аспекті буде досить простою. Але якщо А - це Франція, а Б - Україна, то тут справа є суттєво складнішою. І найвищий рівень міжнародності необхідний у парі "Франція - Японія", якщо брати до уваги культурні відмінності.

Ера національних держав дала поштовх розвитку міжнародного бізнесу і зробила його сферою весь світ, в якому припинили існування закриті системи типу "метрополія - колонія". Одночасно міжнародний бізнес вийшов на якісно новий рівень розвитку і тому потребував нової системи управління. Широта оперування бізнесу в усьому світі робить неадекватною вимогам глобальної ефективності фірмового бізнесу попередню формулу "управління зарубіжними операціями", або "управління ЗЕД". Необхідна заміна формулою "міжнародний менеджмент". А той факт, що найпершими це зрозуміли БНК, обумовлений їх природою - вони першими вийшли на найбільш високий рівень міжнародності і за глибиною залучення, і за культурним фактором, оскільки глобальна ефективність фірми (а вона і є головною метою) вимагає абсолютної свободи вибору форми діяльності в будь-якій країні і абсолютну свободу вибору самої країни.

5. Ера глобалізації (починаючи з 1970 р. ХХ ст. до наших днів)

Глобалізація - це посилення взаємозалежності національних економік, переплетення соціально-економічних процесів, що відбуваються у різних регіонах світу і спонукають фірми до пошуку кращих умов діяльності.

Цей період розвитку цивілізації взагалі і міжнародного бізнесу зокрема проходить під знаком революційних технологічних змін, за якими йдуть економічні, соціальні та політичні зміни. Комп'ютерна революція і значний розвиток телекомунікацій практично змінили обличчя всіх традиційних технологій шляхом виведення їх на якісно новий рівень. Сьогодні на планеті практично не залишилося закритих для міжнародного бізнесу зон і тем. Реальна глобалізація характеризується тим, що міжнародні економічні зв'язки охопили практично всі країни, і кожна з них залежить від міжнародного бізнесу. Наслідки цього двоякі: з одного боку, країна може користуватися всіма благами, не відчуючи негативних наслідків відсутності у неї тих чи інших ресурсів, можливостей і т. д. З іншого боку, природною платою за це є суттєва залежність країни від стану світових ринків в цілому: не можна користуватися лише благами інтеграції в світову економіку, доводиться одночасно нести ризики цього процесу (світова фінансова криза 1998 р.).

В сучасних умовах глобалізація є об'єктивним процесом, на темпи розвитку якого впливає низка рушійних та гальмівних факторів.

Рушійні фактори глобалізації:

о подолання нерівномірного розміщення сировинних і енергетичних ресурсів на планеті;

о природно-кліматичні та економіко-географічні відмінності, що зумовлюють територіальний поділ праці, спеціалізацію країн і викликають розвиток та поглиблення взаємозв'язків між ними;

о досягнення транспорту і комунікацій;

о наростання відкритості ринків і міжнародних відносин;

о прискорення темпів технологічних нововведень і виведення винаходів на ринок;

о кооперація зусиль багатьох держав в екологічній сфері.

Гальмуючі фактори глобалізації:

о відмінності соціально-економічних систем;

о втручання держав в економіку і політика протекціонізму;

о коливання обмінних курсів;

о традиційні конфлікти;

о ідеологічні розбіжності;

о релігійні обмеження.

В умовах глобалізації міжнародний бізнес набуває принципово нових рис, які визначаються характером і специфікою нової епохи. Важливий інструмент економічної інтеграції країни в світову економіку, а відповідно - інструмент глобалізації як такої, міжнародний бізнес у сучасних умовах визначається такими рисами:

а) **доступність і всеосяжність**. Хоча міжнародний бізнес і регулюється відповідними законодавствами країн, він поступово перетворюється у невід'ємну можливість практично для будь-якої фірми майже кожної країни, принципово змінюючи стратегічні й тактичні перспективи фірм і відкриваючи перед ними нові потенційні поля ділової активності. У той же час тут, звичайно, є й певні обмеження;

б) **ступеневість розвитку**. Вхідження фірми в міжнародний бізнес, як правило, починається з простих форм звичайної зарубіжної торгівлі і в міру розвитку досягає вищої форми - БНК. Сутність цієї особливості не зводиться до природної вимоги накопичення досвіду та нарощення потенціалу - і вхідження в міжнародний бізнес, і подальші досягнення в ньому будуть пов'язані з подоланням певних порогів: якщо на початковому етапі - поріг, наприклад, якісного рівня товарів фірми і раціональності її витрат, що дозволяє продавати товари за кордоном, то потім це питання вдалого розміщення дистриб'юції, ефективного використання міжнародних ринків капіталів і робочої сили, роботи з міжнародними транспортними мережами і т. ін.

в) **технологічна глобалізація**. Можливості комп'ютеризації, інформатизації та телекомунікацій принципово змінили характер міжнародного бізнесу, який в сучасних умовах набув трьох принципово нових рис: він може ефективно здійснюватись "не виходячи з офісу"; він може здійснюватися в режимі реального часу; він може за допомогою телекомунікацій охоплювати всі цікаві для бізнесу ринки товарів, капіталів, робочої сили, інформації і т.ін.

г) **"фінансіаризація"**. Цей термін ввів Ж. П. Серван-Шрайбер, і він досить точно відображає найважливішу рису "глобалізовано-го" міжнародного бізнесу: фінансовий зміст міжнародних ділових операцій, починаючи від їх ідеї і закінчуючи реальним результатом, стає серцевиною міжнародного бізнесу, тим своєрідним центром, навколо якого обертаються всі інтереси, рішення, стратегії. Пошук і використання міжнародних конкурентних переваг стали жорстко спиратися на досягнення фінансового менеджменту, новітні і численні фінансові інструменти, що виростають з гігантських можливостей світового фінансового ринку. У поєднанні з унікальними можливостями комп'ютеризації і телекомунікацій "фінансі-аризація" стала мірилом досконалості міжнародного бізнесу;

д) **складний взаємозв'язок національного й інтернаціонального**. Складний вплив на ділове життя планети здійснюють конвергентні та дивергентні процеси у сфері

національних культур. З одного боку, глобалізація приводить до виключно конвергентних процесів: починаючи з джинсів, телевізорів і гамбургерів до формування мультинаціональної ділової культури, певні принципи і правила якої поділяє практично більшість бізнесменів світу. З іншого боку, зростає національна і культурна диференціація, яка в крайніх формах націоналізму і релігійної нетерпимості проявляється в складних конфліктних формах; очевидно, цілком природним є прагнення народів та етнічних общин зберегти свої культурні та національні цінності, стереотипи поведінки, захистити їх від розмивання "усередненою" масовою культурою;

е) в умовах глобалізованої економіки основною господарською одиницею стають крупні міжнародні компанії, які володіють філіями і дочірніми організаціями в багатьох країнах, зі співробітниками різних національностей. Саме вони встановлюють виробничі, торгові, науково-технічні, фінансові зв'язки зі своїми закордонними партнерами і стають головним джерелом та генератором глобалізації.

1.3. Методологічне розуміння сутності розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу

Зогляду на історичну трансформацію міжнародного бізнесу постає питання визначення сутності розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу – окремих підприємств, фірм, організацій і навіть галузей економіки і держав.

У контексті формування постіндустріального суспільства розвиток економічних суб'єктів потребує зміни традиційних механізмів управління ними з урахуванням неупорядкованості процесів економічного розвитку, хаотичних і слабо прогнозованих змін у зовнішньому середовищі, яким властиво не врегульовані флуктуації.

Зміни у зовнішньому середовищі сучасних підприємств і організацій, пов'язані з тенденціями глобалізації економічного простору, потребують від суб'єктів господарювання значної уваги до вивчення характеру свого розвитку на основі дослідження принципів змін у підходах до управління економічними системами, які ґрунтуються на положеннях домінуючої на теперішній час парадигми.

Парадигма у загальному розумінні представляє собою модель, зразок, теорію (чи модель постановки проблеми), що прийнята як основа для вирішення дослідницьких задач [1]. У табл. 1.1 наведено основні парадигми у економічній науці.

Основу системної методології складає концепція економічних досліджень, відповідно до якої функціонування економіки на будь-якому рівні – від глобальної світової економіки до економіки окремого підприємства – розглядається у ракурсі створення, взаємодії, трансформації та ліквідації економічних систем [3].

За своєю сутністю економічна система представляє собою об'єктивну єдність закономірно пов'язаних між собою явищ і процесів економічного життя. Вона характеризується багатогранністю, усі її елементи перебувають у органічному взаємозв'язку один з одним і не існують поза її межами. Якісна однорідність системи не є абсолютною. Вона допускає і передбачає появу елементів нової якості, що відповідають етапам зрілості продуктивних сил і виробничих відносин [4].

Таблиця 1.1 – Сутність , підходи та предмет основних парадигм в економіці

	Неокласична парадигма (~ 1920-ті – 1980-ті рр.)	Інституційна парадигма (~1920-ті – 1990-ті рр.)	Еволюційна парадигма (~1980-ті – 2000-ті рр.)	Системна парадигма (кінець 1990-х – по тепер. час)
Сутність	економіка розглядається як сукупність взаємодіючих агентів, що здійснюють у вільному економічному просторі процеси виробництва, споживання та обміну і, що виходять при цьому з власних інтересів, що розуміються як максимізація прибутку	дії агентів розгортаються не у вільному просторі, а в середовищі економічних інституцій, що потребують від поведінки агента відповідності інституційним нормам	дії агентів підпорядковуються генетичним механізмам спадковості, властивим для даного агента та для їх популяції	економічний простір наповнено економічними системами. Функціонування економіки представляється у вигляді процесів / актів створення, взаємодії, трансформації та ліквідації економічних систем
Основний підхід	методологічний індивідуалізм	методологічний інституціоналізм	методологічний «популяціонізм», методологічна генетика	методологічна систематика
Предметна сфера економіки	наука про інтереси та результати	наука про інституції та результати	наука про перетворення і не перетворення	наука про злиття і не злиття

Джерело: систематизовано автором на основі [2]

Усі економічні системи є «живими» у тому сенсі, що функціонування кожної з них базується на діяльності людей: індивідів, колективів або невизначених груп і спільнот. Разом з тим окремих індивідів, як ціле, не входить повністю до складу будь-якої економічної системи (окрім самого даного індивіда), але будь-яка економічна система використовує ті чи інші інтелектуальні, матеріальні, емоційні або фізичні можливості людей [2, с. 30].

Сукупність властивостей системи визначає її характер, потенціал, можливість підтримувати своє функціонування, здатність до відтворення і розширення.

До загальних властивостей будь-якої економічної системи слід віднести такі: цілісність; цілеспрямованість; складність; структурованість; ієрархічність; синергетичність (або неадитивність); емерджентність; адаптивність; лабільність; безперервність функціонування; здатність до розвитку; інваріантність структури; оптимальність функціонування; єдність багатоманіття форм; керованість.

Для визначення особливостей процесу розвитку економічних систем – суб'єктів міжнародного бізнесу – розглянемо підходи до розуміння його сутності. Як наукова категорія «розвиток» розглядається у науковій літературі і з філософської, і з економічної точок зору. Досить поширене визначення категорії розвиток передбачає трактування її як процесу закономірних змін, переходу від одного стану у інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану у новий, від простого до складного, від нижчого до вищого [5]. Подібне визначення наведено і у роботі [6], а саме «розвиток – спрямована закономірна зміна. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, його складу чи структури».

Як філософська категорія «розвиток» розглядається як особлива форма руху, яка характеризується трьома категоріями: кількості, якості та структури [7, с. 4]. Основу цього визначення складає закон переходу кількісних змін у якісні. Структурні зміни розглядаються з точки зору взаємовідносин складових частин цілого і вони можуть призводити до якісних змін, оскільки рушійною силою розвитку є внутрішні протиріччя. Механізм розвитку через внутрішні протиріччя описується законом єдності та боротьби протиріч.

У економічній науковій літературі досить часто наголошується саме на якісній складовій розвитку. Так, Л. А. Базилевич [8] визначає розвиток як якісні перетворення організації виробництва та управління, що призводять до суттєвого підвищення науково-технічного рівня, економічної та соціальної ефективності діяльності, покращенню якості управління.

Д. В. Райко у своїй роботі [9] відзначає, що розвиток – це спрямований процес зміни якісного стану об'єкта, який супроводжується перетворенням його внутрішніх і зовнішніх зв'язків, забезпечує єдність досягнення стійкості та адаптивності системи об'єкта відповідно до вимог зовнішнього середовища і таким чином забезпечує її життєстійкість максимально довгий період часу.

Відповідно до системного підходу А. Н. Тридід [10] трактує розвиток як виокремлену у складі підприємства систему (має зворотні зв'язки, є керованою), яка об'єднує інноваційні процеси, що і забезпечує якісні та кількісні зміни у функціонуванні підприємства.

Приєднуючись до наведених вище результатів досліджень вітчизняних науковців, підкреслимо, що розвиток має позитивну спрямованість. Слід не погодитись із думкою окремих дослідників, які висловлюють припущення, що «зміни, які супроводжують цей процес [розвиток], на жаль, не завжди зумовлюють перехід на якісно кращий, новий рівень, адже цей рівень за новими параметрами може значною мірою поступатися попередньому» [11, с. 144]. У цьому випадку, на нашу думку, не може йти мова про розвиток, якщо не спостерігається покращення стану певного об'єкту. Скоріше ми можемо визначити такий процес як регрес.

Розвиток також розглядають як необернений процес, спрямовану та закономірну зміну об'єкту (системи), у результаті якої виникає його новий якісний стан, що ґрунтується на виникненні, трансформації або зникненні елементів та зв'язків між ними. Фактично розвиток є іманентним процесом, джерело якого знаходиться у самому об'єкті, що розвивається.

Сучасні концепції розвитку економічних систем

Для дослідження характеру розвитку суб'єкта міжнародного бізнесу, так і економіки країни, і світу у цілому – доцільно зосередити увагу на двох ключових теоретичних концепціях, які визначають різні аспекти процесу розвитку: концепція циклічного розвитку та концепція сталого розвитку. Кореляція зазначених концепцій у контексті розвитку підприємства ґрунтується на визначенні їх сутності та принципових факторів, що складають основу зазначених концепцій і визначають характер розвитку підприємства.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на розумінні розвитку як керованого явища на основі системного підходу та сучасних інформаційних технологій. Втім, на сьогодні не

існує єдиного визначення сутності сталого розвитку. У доповіді «Our Common Future»[12], яка була підготовлена Міжнародною комісією з екології та розвитку ООН у 1987 р. наведено таке визначення: «Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби».

Ключовими аспектами сутності сталого розвитку визначені потреби та обмеження, тобто постійне орієнтування на задоволення потреб (у першу чергу, бідних людей) враховуючи обмеження, що існують з боку зовнішнього середовища, технологічної та соціальної складової.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на взаємозв'язку трьох основних компонентів: економічної, екологічної та соціальної. Основна ідея сталого розвитку полягає у тому, щоб забезпечити економічне зростання із збереженням екологічного та соціального стану суспільства. Як екстенсивний, так і інтенсивний тип економічного зростання орієнтуються на залучення додаткових ресурсів, перший – матеріальних, природних, другий – соціальних. Зазначені підходи нівелюють доцільність підтримки екологічної безпеки у суспільстві, потребу займатися соціальними проблемами людства з метою збереження психологічної рівноваги суспільства.

Відмінною рисою концепції сталого розвитку є урахування екологічної компоненти поряд з економічною та соціальною. Наголошуючи на важливість екологічної компоненти, Г. Дейлі сформулював такі основні принципи сталого розвитку з позицій раціонального природокористування [13]:

- 1) темпи споживання поновлюваних ресурсів не мають перевищувати темпів їх відновлення;
- 2) темпи споживання невідновлюваних ресурсів не мають перевищувати темпів розробки їх стійкої відновлюваної заміни;
- 3) інтенсивність викидів забруднюючих речовин не має перевищувати можливості навколишнього середовища поглинати їх.

Застосування концепції сталого розвитку на рівні промислового підприємства означає формування та впровадження стратегії діяльності, яка відображає потреби підприємства з одного боку, і орієнтована на збереження, підтримку та зміцнення людських і природних ресурсів, які будуть потрібні у майбутньому з іншого боку.

Таким чином, доцільно сформулювати такі основні завдання сталого розвитку для суб'єктів міжнародного бізнесу:

- забезпечення належного рівня соціальної відповідальності;
- економне використання усіх видів ресурсів і турбота про їх збереження;
- дбайливе ставлення до навколишнього середовища, підвищення рівня екологічної стійкості.

Сьогодні потенціал сталого розвитку підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу реалізується не повною мірою. Обумовлено це як дією зовнішніх факторів, на які підприємство не може вплинути, так і деякими обмеженнями усередині самих підприємств, які пов'язані з недостатньо глибоким розумінням важливості та доцільності реалізації концепції сталого розвитку та сформульованих вище завдань власниками підприємств і менеджерами вищого рівня.

Ефективність роботи, до якої прагнуть менеджери різних ієрархічних рівнів підприємства, часто досягається за рахунок зневаги до безпеки та ергономічності робочих місць виробничого та невиробничого персоналу, до нормування робочого часу, до викидів у атмосферу та проблеми утилізації відходів діяльності підприємств і т.д.

Однак, будь-яке підприємство, незалежно від його розміру та національної приналежності, працює у рамках певного політичного, соціального та економічного просторів з певними нормативними та інституційними обмеженнями.

Дослідження проблем застосування концепції сталого розвитку на рівні підприємств [12] надало можливість сформулювати низку обмежень, що ускладнюють формування стратегій сталого розвитку підприємств, а саме:

- обмеженість фінансових ресурсів;
- низький рівень інфраструктури;
- політична нестабільність;
- низький рівень ефективності правового та адміністративного регулювання;
- нестача кваліфікованих кадрів.

Подолання зазначених обмежень на шляху реалізації концепції сталого розвитку промислових підприємств і формування стійких стратегій розвитку бізнесу потребують комплексного підходу, як з боку самого підприємства, так і з боку органів державного управління.

Міжнародна організація праці виділяє три основні напрями реалізації програми сталого розвитку на підприємствах:

1. Створення сприятливих умов для стійких підприємств і вирішення проблеми зайнятості.
2. Сприяння розвитку підприємництва.
3. Підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу.

З метою розширення імплементації ідеї сталого розвитку на підприємствах і в організаціях Глобальна ініціатива зі звітності (GRI) – некомерційна організація, що сприяє економічній, екологічній та соціальній стійкості – розробила ґрунтовне Керівництво зі звітності у сфері сталого розвитку [14], яке широко використовується у всьому світі. Використання зазначеного Керівництва є особливо важливим для іноземних компаній, які працюють на ринках країн, що розвиваються. Часто вирішальним фактором для експансії іноземного капіталу на ринки таких держав є доступність дешевих сировинних і трудових ресурсів, низькі вимоги із соціальної та екологічної безпеки, відсутність законодавчо закріплених норм, які захищають національний ринок і регламентуючих характер роботи іноземних компаній. У більшості випадків за відсутності внутрішніх фінансових ресурсів для розвитку економіки країни іноземний інвестор сприймається як спосіб вирішення значної кількості економічних проблем. Однак, іноземні компанії, у першу чергу, спрямовують свої зусилля на забезпечення ефективності та результативності своєї виробничо-комерційної діяльності. Якщо в економіці країни базового розташування досягається межа зростання рівня ефективності, потужні компанії для забезпечення цільового рівня прибутковості шукають зовнішні можливості, які сприятимуть інтенсивному зростанню з мінімальними витратами.

Одним із способів забезпечити стійкий розвиток промислового підприємства є розробка та використання ресурсозберігаючих технологій, які мають ґрунтуватися не тільки на техніко-технологічних інноваціях, а й на інноваціях організаційно-управлінського характеру, інноваціях у соціальній сфері і т. д. Тобто, сталий розвиток підприємства ґрунтується на активному та цілеспрямованому здійсненні інноваційної діяльності.

Однак, інтенсивність інноваційної діяльності, що здійснюється у межах певної економічної системи мікрорівня, не може постійно забезпечувати лише зростаючі темпи. Виходячи із положень концепції циклічного розвитку, для інноваційних перетворень властивий значний рівень інтенсивності у певні періоди та повільне функціонування у інші.

Циклічний розвиток передбачає зміну революційних і еволюційних стадій економічної системи, виражає нерівномірність функціонування різних елементів національної економіки.

На думку Т. В. Близнюк [15, с. 29-30] циклічність, як одна з детермінант макроекономічної рівноваги, є найважливішим чинником економічної динаміки. Через складні тренди, які взаємно перетинаються, та різні компоненти циклічності часто досить складно виділити окремі цикли. Фактично циклічність – це один зі способів саморегулювання ринкової економіки, у тому числі і зміни її галузевої структури. Епіцентром циклічного руху є криза, у якій поєднується межа та імпульс зростання економіки. Криза утворює вихідну базу для нових капіталовкладень і нововведень, стимулюючи оновлення на базі нової техніки, яка здатна не лише відтворити докризовий рівень прибутку, а й забезпечити вищий його рівень. Одночасно циклічність досить чутлива до впливу держави на національне та світове господарство у цілому.

Гносеологічний базис теорії циклічності сформували роботи К. Жюгляра, який розробив теорію промислових циклів тривалістю 6 - 13 років, Дж. Китчина, який довів існування короткострокових циклів тривалістю 2 - 3 роки, С. Кузнеця [16], який виділив так звані «будівельні цикли» тривалістю 15 - 20 років, М. Кондратьєва, який емпірично обґрунтував існування довгострокових циклів тривалістю 50 - 60 років. Дослідженням економічних циклів займалися також такі видатні вчені як Д. Кейнс, К. Маркс, М. Туган-Барановський, І. Шумпетер, С. Глазьев, Ю. Яковець та інші [16-20].

Дослідження циклічних коливань в економіці базувалось на вивченні криз, оскільки саме вони привертати увагу у процесі розбудови індустріального суспільства. На сьогоднішній день виокремлюють три етапи розвитку точок зору на сутність циклічних процесів у економічних системах (табл. 1.2).

Аналіз наукових праць, присвячених теоретичним основам концепції циклічного розвитку, надав можливість зробити висновок, що їх принципова відмінність полягає у різних підходах дослідників до визначення передумов виникнення нового циклу.

Систематизація наукових досліджень циклічності як характеру розвитку економічних систем надала можливість визначити наступні основні положення цієї концепції:

1. Спіралевидний рух економічних систем та суспільства у цілому визначає прогресивність суспільно-економічних перетворень.
2. Різна тривалість періодів піднесення і спаду ділової активності надає можливість розподілити інвестиції у часі.

3. Масштабні катаклізми (наприклад війни, техногенні катастрофи) здатні перервати розвиток суспільно-економічної системи, а тому доводиться мобілізувати всі наявні можливості для повернення на шлях поступального розвитку.

Таблиця 1.2 – Етапи трансформації сутності циклічних процесів

Етапи	Характеристика	Представники
Початок XVIII ст. – середина 30-х років XX ст.	Економічні кризи або взагалі не можливі при капіталізмі, або вони мають випадковий характер і система вільної конкуренції здатна самостійно їх переборювати	Дж. С. Мілля, Ж.-Б. Сей, Д. Рікардо, Ж.-Ш. Сімонді, Р. Родберту, К. Каутський
Середина 30-х років – середина 60-х років XX ст.	Економічні кризи (депресія, застій) неминучі в умовах класичного капіталізму і випливають із природи властивого йому ринку. Необхідний засіб згладжування проблем кризи та безробіття – забезпечення державного втручання в економіку з метою стимулювання ефекту сукупного попиту	Дж. М. Кейнс
Середина 60-х років XX ст. - сьогодні	Розмежування екзогенних та ендегенних причин циклічності ринкової економіки. Державні установи у розвинутих країнах не завжди прагне до антикризового регулювання, згладжування циклічних коливань і стабілізації економічної рівноваги, а здійснюють навпаки проциклічну політику. Основне джерело циклічних коливань – зміна продуктивності праці чи інших «реальних» факторів (наприклад, коливання світових цін на нафту)	Р. Нельсон, С. Уінтер, П. Друкер, Ф. Хайєк, Ф. Кюдланд, Е. Прескотт

Джерело: [15]

Пізніше зміну ділових циклів почали пов'язувати із зміною технологічних укладів. Докладно концепція розвитку економіки як зміна технологічних укладів викладена С. Ю. Глазьевим у роботі [17].

Входження України у загальносвітовий ритм техніко-економічного розвитку відбулося наприкінці XIX ст. на рівні третього технологічного укладу за значного впливу першого та другого. Формування наступних укладів відбувалося шляхом так званої наздоганяючої неорганічної модернізації, що генерується не еволюційним шляхом (на базі попередніх укладів), а швидким створенням нових виробництв за допомогою економічної політики мобілізаційно-адміністративного типу. Як наслідок, нові технологічні уклади співіснували (й досі співіснують у вітчизняній економіці) з попередніми, нерідко

використовуючи дефіцитні ресурси, і тим самим затягували становлення передових відтворювально-технологічних контурів, завершення нормального циклу технологічного розвитку [21, с. 107].

1.4. Забезпечення розвитку економічних систем на основі інструментарію управління проектами

Проекти перемагають старіння компанії. Розвиток кожної компанії підпорядкований життєвому циклу організації. Життєвий цикл організації – це сукупність послідовних стадій (етапів), які проходить компанія подібно до живого організму. Причому перехід від однієї стадії на іншу не є випадковим. Найбільш поширений підхід розподілу на п'ять стадій.

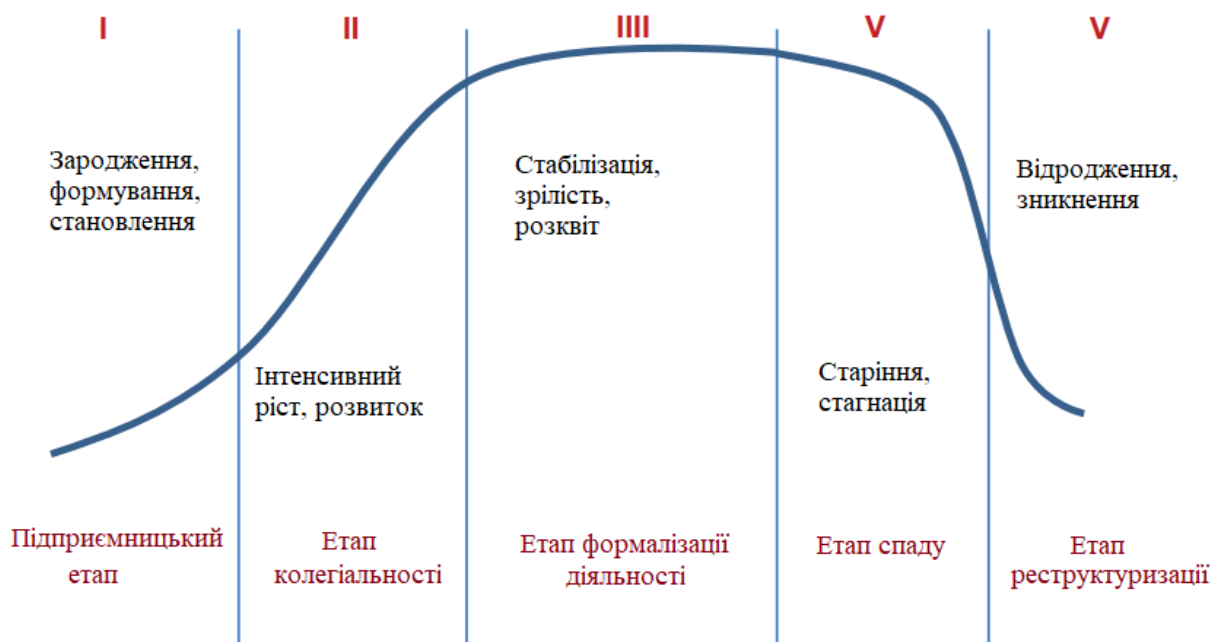


Рисунок 1.1 – Життєвий цикл компанії

I Зародження, формування, становлення. На першій стадії головна мета – виживання. Для компанії важливо знайти товар (послугу), який потрібний споживачеві. Відбувається усвідомлення цілей, творче піднесення. Якщо компанії вдається вийти ринку, «розкрутити» свій товар, вона переходить наступну стадію. (Підприємницький етап)

II Інтенсивне зростання, розвиток. Друга стадія характеризується закріпленням компанії над ринком, зростанням продажів, стабілізацією джерел доходу, збільшенням персоналу, філій, напрямів діяльності тощо. Усвідомлюється місія підприємства міста і формується стратегія розвитку. (Етап колегіальності)

III Стабілізація, зрілість, розквіт. Основна мета третьої стадії – систематичне збалансоване зростання з різних напрямів діяльності, завоювання ринку, формування індивідуального іміджу. Використовуються поділ та кооперація праці, делегування повноважень. (Етап формалізації діяльності) Важливо, щоб сталий розвиток не

перетворився на «стійкий стан». Сстійкий стан небезпечний тим, що компанія може перейти на четверту стадію.

IV Старіння, стагнація. На четвертій стадії відбувається уповільнення зростання та зниження прибутку. Головна мета – збереження досягнутих результатів. Це найважчий етап існування компанії. Вона чинить опір кризі і шукає шляхи виходу з неї. (Етап спаду) Якщо фірма зможе налаштувати колектив на пожвавлення своїх функцій, створити новий товар (послугу), диверсифікувати ринок чи знайти альтернативу (злиття з іншою компанією, входження у більшу компанію, поділ на самостійні корпорації), тобто. перейти у нову якість (Етап реструктуризації), четверта стадія плавно переростає на першу – Відродження (формування, становлення). Починається новий цикл.

V Інакше компанія переходить на п'яту стадію життєвого циклу – **Ліквідація, зникнення.** Крива життєвого циклу характеризує основну тенденцію розвитку підприємства. Цю закономірність необхідно враховувати розробки стратегічних і тактичних планів розвитку підприємства, вдосконаленні її структури та системи управління. Отже, компанії, підприємства, організації подібно до всіх живих організмів, народжуються, ростуть, старіють і вмирають. З десяти нових компаній у США половина зникає, не проживши і п'яти років, чотири доживають до десятиліття і лише три – до 15 років. Навіть найбільші промислові корпорації, за оцінкою Shell, у 50% випадків не доживають до 40 років. Але на відміну живих організмів процес старіння перестав бути абсолютно неминучим для компанії. Якщо їй вдасться безперервно омолоджувати себе, підтримуючи прийнятний баланс між власною гнучкістю і керованістю, то вона може залишатися на стадії розквіту досить тривалий час.

Які чинники впливають успіху у бізнесі? Чим же має володіти бізнес, щоб процвітати? Які чинники впливають з його успішність?

Чинники успішного ведення бізнесу умовно можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники зумовлені незалежними від підприємства обставинами. До них відносять:

Рівень конкуренції над ринком;

Політику держави (стан економіки країни, політична стабільність, наявність підтримки з боку держави);

Законодавство: валютне регулювання, податки; адміністративний фактор: перевірки та штрафи, орендні ставки тощо);

Політику постачальників;

Рівень корупції.

Внутрішні чинники успіху залежать від самої компанії, її економічних показників та внутрішньої організації:

Технології (застосування передового виробничого устаткування, розробка та впровадження нових товарів, лідерство у продукті);

Виробництво та реалізація продукції (лідерство в цінах, якість продукції, що вдається, вдалий вибір розташування компанії, широка роздрібна та оптова мережі, робота з клієнтами);

Маркетинг (знання ринку, уміння передбачати ринкову кон'юнктуру, відносини з органами влади, впливовими особами);

Персонал (наявність команди та її компетенції);

Управління (наявність продуктивної стратегії, ефективна корпоративна культура).

Серед усіх складових наявність продуманої стратегії – саме той фактор, який дозволяє компанії залишатися ефективною та результативною досить тривалий час. Уміла реалізація стратегії підприємства передбачає зміни у компанії, використання нововведень, тобто. виконання проектів розвитку.

Види діяльності підприємства

У структурі діяльності будь-якої компанії є два види діяльності: операційна та проектна. Як правило, у компанії операційна діяльність переважає. На її частку припадає 80% усіх робіт.

Хоча, залежно від сфери та напрямки діяльності компанії може бути й інше співвідношення



Рисунок 1.2 – Стандартний розподіл видів діяльності компанії

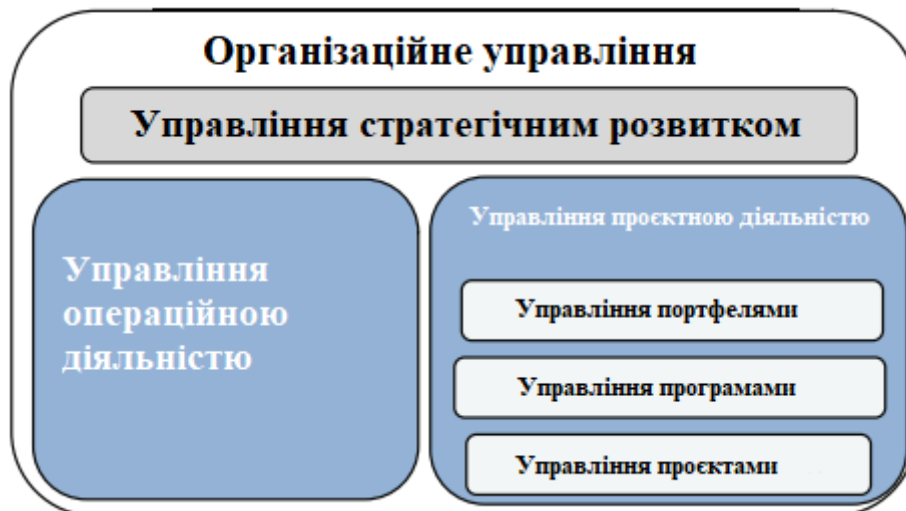
Усі стандарти управління якістю, технологічні стандарти регулюють операційну діяльність підприємства.

Безумовно, обидва види діяльності - операційна та проектна мають як спільні риси, так і відмінності. Вони схожі на те, що 1) виконуються людьми; 2) бувають обмежені ресурсами; 3) проходять фази планування, виконання та контролю; 4) підпорядковані конкретній меті. Відмінність полягає в тому, що операції виконуються постійно і повторюються, а проекти є тимчасовими та унікальними.

Приклади операційної діяльності: обслуговування клієнтів, наприклад, у банку; технічна, юридична, IT-підтримка; поточна фінансова діяльність організації; видання газети чи журналу; робота заводу, планування та звітність, управління кадрами. За допомогою проектів ми покращуємо характеристики продукту чи послуги; вводимо новий процес чи нову процедуру для підприємства чи впроваджуємо всередині компанії управління якістю; будуємо різні об'єкти; виводимо на орбіти ракети та створюємо нові літаки; досліджуємо навколишнє середовище, відкриваємо та тестуємо нові технології тощо.

Таким чином, операційна діяльність – це функція, спрямована на безперервне виконання дій з надання послуги, що повторюється, або з виробництва одного і того ж продукту, проектна діяльність завжди обмежена в часі і призначена для створення унікальних продуктів або результатів. Управління вимагають обидва види діяльності. Управління проектами має специфічний набір інструментів. Впровадження загального підходу до проектного управління у компанії дає їй великі переваги.

Виконуючи проекти, компанія діє в рамках обраної стратегії та досягає стратегічних цілей, тобто. розвивається. Чим успішніше здійснюється управління проектами, тим швидше і з меншими витратами йде розвиток компанії.



Зрозуміло, що реалізація стратегії компанії передбачає виконання не одного, а цілої низки проектів. Такий комплекс стратегічних проектів називається **портфелем**. Якщо деякі з проектів пов'язані між собою однією метою, вони об'єднуються в **програму**. Іншими словами, компанія, переслідуючи стратегічні цілі, реалізує проекти, програми та портфелі свого розвитку. У цьому випадку треба вести мову вже не про управління проектами, а про **проектне управління**.

Проектне управління – ширше поняття порівняно з управлінням проектами. Воно включає, крім управління проектами, також управління програмами та управління портфелями. Звернемо увагу, що **проект** – це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів.

Програма – це ряд пов'язаних один з одним проектів, управління якими здійснюється координовано з метою отримання переваг, недоступних при управлінні кожним проектом окремо.

Портфель – це набір проектів та/або програм, не обов'язково пов'язаних один з одним, але об'єднаних разом задля досягнення стратегічних цілей.

Управління програмою дозволяє найбільш оптимально розподілити ресурси організації між вхідними до неї проектами.

Управління портфелем передбачає розстановку пріоритетів між проектами та програмами всередині портфеля, відбір до реалізації тих з них, які найбільш актуальні для компанії, балансування ризиків.

Звичайно, навички управління проектами у компанії закріплюються тільки з часом, у міру проходження нею рівнів проектної зрілості. таких рівнів п'ять. Кожен має певний набір характеристик

Рівень Зрілості 0. У компанії відсутні формалізовані процеси управління проектами, інструменти з управління проектами не використовуються.

Рівень Зрілості 1. У компанії формалізовані лише деякі та основні процеси управління проектами. Користувачі використовують індивідуальні версії програмних продуктів управління проектами.

Рівень Зрілості 2. У компанії діє система керування програмами проектів. Є інструменти для колективної роботи в проектах, але при цьому часто використовуються різні інструменти під різні завдання, і вони не інтегровані.

Рівень Зрілості 3. Усі процеси управління проектами описані, є формальна процедура оптимізації портфеля проектів, тобто. формалізовано порядок відбору проектів для запуску. Використовуються кілька різних систем управління проектами з посиленням їх централізованого управління.

Рівень Зрілості 4. Використовуються процедури оптимізації завантаження ресурсів та управління з бізнес-цілей. У компанії застосовуються кілька систем управління проектами, але всі інструменти доступні всім співробітникам.

Рівень Зрілості 5. Процедури управління проектами та оптимізації портфеля проектів охоплюють весь Бізнес компанії. Використовується одна інтегрована система управління проектами для всіх цілей та потреб.

Досягнення фірмою чергового рівня зрілості сам собою факт її розвитку. Але чим вищий рівень проектної зрілості компанії, тим більшим професіоналізмом вона може реалізовувати проекти свого розвитку.

Таким чином, ще раз наголосимо, що ефективно реалізувати організаційні зміни можна тільки через проекти, що проекти мають бути відображенням стратегічних цілей. Стратегічні зміни можуть викликати коригування портфеля. Проектний підхід забезпечує прозорість діяльності, керованість, гнучкість та виживання організації

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. В чому полягає сутність міжнародного бізнесу як економічного явища? Опишіть основні характеристики міжнародного бізнесу.
2. Чи погоджуєтесь Ви з тезою, що «глобальний характер» є найважливішою рисою міжнародного бізнесу? Обґрунтуйте свою відповідь.
3. Назвіть історичні етапи розвитку міжнародного бізнесу. Який етап, на Вашу думку, був найбільш складним і проблематичним у процесі еволюції підходів до управління міжнародною діяльністю?
4. Яким чином Ера глобалізації проявляється в економіці нашої країни?

5. Як Ви розумієте категорію «розвиток»? Яким чином можна описати зміст розвитку міжнародного бізнесу?
6. Яка парадигма домінує наразі в світовій економіці?
7. Надайте характеристику основних концепцій розвитку економічних систем. Яка концепція на Вашу думку є найбільш ефективною?
8. Чому проектний підхід надає можливість уникнути старіння організації?
9. Опишіть місце управління проектами в системі загального управління організацією.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция: Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. Москва: Сов. Энциклопедия, 1983. 840 с.
2. Клейнер Г. Б. Системная экономика – новое направление в экономической теории. Казань: КФУ. 2012. URL: www.kpfu.ru/docs/F722052917/KazanKFU.ppt (дата звернення: 19.09.2012)
3. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент. Российский журнал менеджмента. 2008. № 3. С. 27–50.
4. Політична економія / К. Т. Кривенко та ін. Київ: КНЕУ, 2001. 508 с.
5. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. Москва: Азбуковник, 1998. 944 с.
6. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ: Видавничий центр «Академія», 2005. 400 с.
7. Кучин Б. Л., Якушева Е. В. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость. Когда общество меняет кожу. Москва: Экономика, 1990. 157 с.
8. Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования. Львов: Машиностроение, 1989. 176 с.
9. Райко Д. В. Визначення розвитку промислового підприємства. Економіка і право. 2007. №3 (19). С. 110-114.
10. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства: монографія. Харків: Видавництво ХДЕУ, 2002. 364 с.
11. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком: монографія / О. М. Азарян та ін.; за заг. ред. О. А. Біловодської. Суми: Університетська книга, 2010. 431 с.
12. What is Sustainable Development? IISD URL: <http://www.iisd.org/sd/#one> (дата звернення: 10.03.2013).
13. Принципы устойчивого развития. URL: www.cosd.ru (дата звернення: 25.03.2013)
14. Sustainable Development Strategy. GRI. URL: <https://www.globalreporting.org/information/current->

priorities/sustainable development/Pages/default.aspx (дата звернення: 22.11.2012).

15. Близнюк Т. П. Вплив циклічності розвитку економіки на інноваційну діяльність підприємства: монографія. Харків: ФОП Александрова К. М., 2008. 352 с
16. Kuznets S. Schumpeter`s Business Cycles. American Economic Review. London: Heinemann, 1954. 371 с.
17. Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. Москва: ВлаДар, 1993. 310 с
18. Туган-Барановский М. И. Избранное. Периодические кризисы. Общая теория кризисов. Москва: Наука, «Российская политическая энциклопедия», 1997. 734 с.
19. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва: Прогресс, 1982. 456 с.
20. KleinKnecht A. Innovation Patterns in Crisis and Prosperity: Shumpeter`s Long Cycle Reconsidered. Hong Kong, 1987.
21. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України. Харків: Константа, 2006. 272 с.

ТЕМА 2. ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

- 1. Проект як інструмент розвитку міжнародного бізнесу.**
- 2. Класифікація проектів, специфіка управління проектами розвитку бізнесу.**
- 3. Життєвий цикл проекту.**
- 4. Середовище та учасники проекту.**

2.1. Проект як інструмент розвитку міжнародного бізнесу

Проекти існують з того часу, як існують самі ідеї. Проекти реалізують ідеї. Зведення пірамід у Стародавньому Єгипті, винахід алфавіту в античній Греції – події значної величини, інноваційності та суттєвих фізичних чи розумових витрат – можуть бути названі успішними історичними проектами. Будівництво автотраси, відродження Аральського моря, проведення виставки «ЕКСПО», організація виборної кампанії, приватне домобудівництво – все це проекти, наскільки різним був би їх зміст.

Прикладами проектів є:

- спорудження атомної електростанції;
- освоєння родовища;
- будівництво заводу або житлового будинку;
- будівництво свиноферми або птахофабрики;
- розробка й виведення на ринок нової продукції або послуг;
- проведення досліджень і дослідно-конструкторських робіт;
- розробка й впровадження інформаційної системи;
- відкриття філії компанії;
- проведення ремонту в офісі;
- здійснення змін у структурі, кадрах або стилі організації;
- створення водопровідної системи для міста або селища;
- проведення виборчої кампанії;
- виконання вимог контракту;
- написання книги...

На підприємстві проектами проголошуються найчастіше замовлення від клієнтів – великі, інноваційні та особливо значущі. Але проектний характер можуть мати внутрішні інноваційні починання, наприклад, запровадження нових програм для мережного використання або включення до сфери уваги PR-відділу ресурсів Інтернету.

Загальні ознаки проектів [1]:

1. спрямування на досягнення конкретних цілей;
2. можливістю координованого виконання взаємозалежних дій;
3. обмеженість довжини в часі, певний початок і кінець;
4. деяка неповторюваність й унікальність.

У загальному випадку саме ці чотири характеристики відрізняють проекти від інших видів діяльності. Кожна з названих характеристик має важливий внутрішній зміст.

Спрямованість на досягнення цілей. Проекти спрямовані на одержання певних результатів – тобто на досягнення цілей. Саме ці цілі є рушійною силою проекту, і всі зусилля з його планування й реалізації зосереджені на тому, щоб ці цілі були досягнуті. Проект зазвичай припускає цілий комплекс взаємозалежних цілей. Той факт, що проекти орієнтовані на досягнення мети, має величезний внутрішній зміст для управління ними. Насамперед, він припускає, що важливою рисою управління проектами є точне визначення й формулювання цілей, починаючи з вищого рівня, а потім поступово опускаючись до найбільш деталізованих цілей і завдань. Крім того, звідси випливає, що проект можна розглядати як послідовне досягнення ретельно обраних цілей, і що просування проекту вперед пов'язане з досягненням цілей все більш високого рівня, поки, нарешті, не буде досягнута кінцева мета.

Координоване виконання взаємозалежних дій. Проекти складні вже за самою своєю суттю. Вони містять у собі виконання численних взаємозалежних дій. В окремих випадках ці взаємозв'язки досить очевидні (наприклад, технологічні залежності), в інших випадках вони мають більш тонку природу. Деякі проміжні завдання не можуть бути реалізовані, поки не завершені інші завдання; частина робіт може здійснюватися тільки паралельно і т. д. Якщо порушується синхронізація виконання різних завдань, весь проект може бути поставлений під загрозу. Проект – це система, тобто ціле, що складається із взаємозалежних частин, причому система динамічна, що потребує особливих підходів до управління.

Обмежена протяжність в часі. Проект закінчується, якщо досягнуті його основні цілі. Таким чином, проекти виконуються протягом обмеженого періоду часу. У проектів є чітко виражені початок і кінець. Значна частина зусиль при роботі із проектом спрямована саме на забезпечення того, щоб проект був завершений у намічений час. Для цього готуються графіки, що показують час початку й закінчення завдань, що входять у проект. Відмінність проекту від виробничої системи полягає в тому, що проект є однократною, нециклічною діяльністю. Серійний же випуск продукції не має певного кінця в часі й залежить лише від наявності й величини попиту. Коли зникає попит, виробничий цикл закінчується. Виробничі цикли в чистому вигляді не є проектами. Однак у ряді областей виробництво здійснюється на основі проектів (штучне й дрібносерійне виробництво на замовлення й на договірній основі). Проект як система організації діяльності існує рівно стільки часу, скільки його потрібно для одержання кінцевого результату. Концепція проекту, однак, не суперечить концепції фірми або підприємства й цілком сумісна з нею. Іноді проекти стають основною формою діяльності фірми.

Унікальність. Проекти – це заходи деякою мірою неповторні й однократні. Разом з тим, ступінь унікальності може дуже відрізнити один проект від іншого. Унікальність може

бути пов'язана як з кінцевими цілями проекту, так і з умовами їхнього досягнення. Якщо ви займаєтеся будівництвом теплиць для вирощування овочів закритого ґрунту й зводите 20 - ту за рахунком однотипну теплицю, ступінь унікальності вашого проекту досить невелика. Базові елементи цієї теплиці ідентичні елементам попередніх 19 - ти, які ви вже побудували. Основні ж джерела унікальності можуть бути закладені в специфіці конкретної виробничої ситуації – у розташуванні теплиці й навколишнього ландшафту, в особливостях поставок матеріалів і комплектування, у нових субпідрядниках. З другого боку, якщо ви розробляєте новий сорт кукурудзи або нову технологію обробки ґрунтів, ви маєте справу з унікальними цілями. І оскільки минулий досвід може в цьому разі лише обмежено підказувати вам, чого можна чекати при виконанні проекту, він повний ризику й невизначеності. Чим вища унікальність проекту, тим вища невизначеність і складніше планування й управління.

В управлінні проектами використовують різні визначення поняття «проект».

Наприклад, у відомому стандарті «Посібник зведення знань з управління проектами» (Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK) дається таке лаконічне визначення:

Проект – це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів.

Для порівняння наведемо інше визначення:

Проект – це зміна чи реформування існуючої системи, причому зміна має мети, базу ресурсів, тимчасові рамки, очікування кінцевого результату та вимоги щодо нього.

І ще одне:

Проект – це починання, яке «значною мірою характеризується унікальністю умов у їхній сукупності, таких, як поставлена мета, тимчасові, фінансові, кадрові та інші рамки, а також відмежуванням від інших починань та обумовленої проектом організаційною формою» (Німецький промисловий стандарт DIN_69901).

Порівнявши ці визначення, можна виділити ознаки проекту:

- комплексна, інноваційна, унікальна постановка задачі;
- відмежування від повсякденних виробничих процесів;
- сформульована мета;
- ресурсна база: фінансові та кадрові рамки;
- часові рамки: певний старт та планове час завершення;
- міждисциплінарне співробітництво кількох спеціалістів чи відділів;
- власна організаційна форма;
- замовник – зовнішній або внутрішній (всередині підприємства);
- кінцевий результат (продукт) із певними вимогами щодо нього.

Цей набір ознак є універсальним, оскільки властивий будь-якому проекту.

Існує ряд визначень поняття «проект», кожне з яких має право на існування. Фахівці з управління проектами користуються тим з них, що найбільше підходить до розв'язуваного ними завдання.

У найзагальнішому вигляді **проект** (англ. project) – це що-небудь, що замислюється або планується, наприклад велике підприємство.

США, Інститут управління проектами (PMI): **Проект** – це деяке підприємство із задалегідь установленими цілями, досягнення яких визначає завершення проекту.

Великобританія, Англійська Асоціація проектів-менеджерів: **Проект** – це окреме підприємство з певними цілями, що часто включають вимоги за часом, вартості і якості результатів, що досягають.

Німеччина, DIN 69901: **Проект** – це підприємство (намір), що значною мірою характеризується неповторністю умов у їхній сукупності, наприклад:

- завдання мети;
- тимчасові, фінансові, людські й інші обмеження;
- розмежування від інших намірів;
- специфічна для проекту організація його здійснення.

Поняття «**проект**» означає комплекс взаємозалежних заходів, призначених для досягнення, протягом заданого періоду часу й при встановленому бюджеті, поставлених завдань із чітко певними цілями – Всесвітній банк, «Оперативне керівництво» № 2.20:

На підставі наведених визначень можна виділити загальні ознаки проекту [2]:

- зміни – основна сутність проекту;
- обмежена в часі мета;
- обмежена (тимчасова) тривалість проекту;
- бюджет проекту;
- обмеженість необхідних ресурсів;
- новизна;
- комплексність;
- правове й організаційне забезпечення проекту;
- розмежування з іншими намірами й видами діяльності.

Донедавна у нас проектом вважався документально оформлений план споруди або конструкції. У той же час, для позначення цього поняття на Заході використовують термін «design».

На даний час в Україні розроблений і реалізується ряд програм розвитку: енергетики, продовольства й сільського господарства, транспорту й зв'язку, житла, машинобудування й деякі інші [1]. У ряді галузей, таких, як авіаційнокосмічна або оборонна промисловість, створювані об'єкти є настільки складними, що робота над ними здійснюється не в складі проектів, а в складі програм, які можна визначити як сукупність проектів або проект, що відрізняється особливою складністю створюваної продукції й/або методів управління його здійсненням. При такому підході термін «проект», як правило, пов'язується з відносно короткостроковими цілями.

2.2. Класифікація проектів

Виділяють декілька основних факторів (класифікаційних ознак), що характеризують конкретний проект:

- масштаб (розмір);
- ступінь складності;
- строки реалізації; • обсяг ресурсів;
- місце й умови реалізації.

Інвестиційний проект. Поняття "інвестиційний проект" вживають у двох значеннях:

- справа, діяльність, захід, які передбачають здійснення ком-плексу певних дій, з метою досягнення визначених цілей;
- система організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення якихось дій, або таких, що описують ці дії.

Об'єктами інвестицій можуть бути:

- підприємства, будинки, споруди (основні фонди, що будуються, реконструюються чи розширюються);
- програми загальнодержавного, регіонального або іншого рівня.

Об'єкти інвестицій різняться щодо:

- масштабів проекту;
- спрямованості проекту (комерційна, соціальна, пов'язана з державними інтересами);
- характеру та змісту інвестиційного циклу;
- характеру та ступеня участі держави (держкапвкладення, пакети акцій, податкові пільги, гарантії);
- ефективності використання вкладених засобів.

Існують такі форми інвестицій:

- грошові кошти та їхні еквіваленти (цінні внески, оборотні кошти, паї та частки у статутних капіталах підприємства, цінні папери, кредити, позики, застави);
- земля;
- будинки, споруди, устаткування і будь-яке інше майно, використовуване у виробництві та ліквідне;
- майнові права, оцінювані, як правило, у грошовому еквіваленті, таємниці виробництва, ліцензії на передачу прав промисло-вої власності.

Малі проекти. Невеликі за масштабами, прості, обмежені за обсягами (капвкладення до 10-15 млн доларів і трудовитрати у 40-50 тис. люд.-днів). Малі проекти припускають ряд спрощень у про-цедурі проектування і реалізації, формування команди проекту тощо.

Мегапроекти. Цільові програми, що включають багато про-єктів, об'єднаних на основі спільної мети, спільних ресурсів і часу. Такі програми можуть бути міжнародними, державними, регіональ-ними, міжгалузевими, галузевими і змішаними.

Мегапроекти характеризуються такими рисами:

- висока вартість (близько 1 млрд);
- капіталоємкість - потреба таких проектів у фінансових кош-тах, як правило, вимагає нетрадиційних форм фінансування (акції); •

трудомісткість (15-20 млн люд.-год. на будівництво і проектування), а також тривалість терміну реалізації (понад 5 років);

- необхідність залучення багатьох учасників;
- вплив на соціально-економічне середовище регіону, навіть країни.

Особливості мегапроектів зумовлюють урахування ряду факторів, серед яких:

- розподіл елементів проекту між різними виконавцями та координування їхньої діяльності;
- аналіз соціально-економічного середовища регіону, країни в цілому і навіть ряду країн - учасниць проекту;
- виділення самостійної фази у розробці концепції проекту; • розробка і постійне оновлення плану проекту;
- виконання фази планування на всіх рівнях - від стратегічного до оперативного - з урахуванням імовірнісного характеру та ризику проекту;
- моніторинг проекту з постійним оновленням (актуалізацією) всіх елементів плану проекту;
- урахування неповторності (унікальності) мегапроекту.

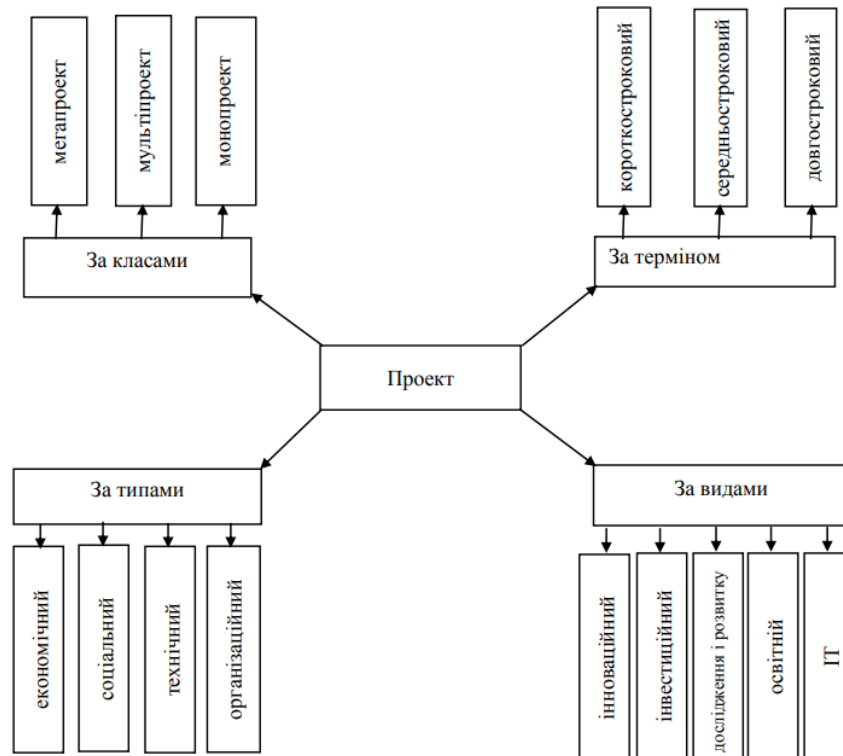


Рисунок 2.1 – Класифікація проектів [3]

Короткотермінові проекти. Звичайно реалізуються на під-приємствах по виробництву новинок різноманітного типу, у дослідних установах, відбудовних роботах терміном до одного року.

Якіснобездефектні проекти. У ролі домінуючого чинника використовують підвищену якість (атомні електростанції).

Мультипроєкти. Це комплекс взаємопов'язаних проектів.

Монопроекти. Мають чітко окреслені ресурсні, часові та інші межі, реалізуються єдиною проектною командою і являють собою окремі інвестиційні, спеціальні та інші проекти.

Міжнародні проекти. Звичайно вирізняються великою вартістю, організаційною й технічною складністю, а також певною роллю в економіці та політиці тих країн, для яких їх розроблено

2.3. Специфіка управління проектами розвитку бізнесу

Діяльність з управління проектами як окрема галузь менеджменту почала формуватися у 50-х роках минулого століття у двох напрямках одночасно:

- 1) сіткового планування - CPM (critical path method), або CPA, PERT;
- 2) структуризації - C/SPEC (cost specification), або C/SCSC (cost/schedule control system criteria).

Перший напрям було започатковано у хімічній, суднобудівній промисловості, енергетиці. Він зосереджувався на простих об'єктах, і головним, завданням було управляти строками виконання робіт.

Другий - виник в оборонній промисловості. В центрі уваги були три параметри: обсяги робіт, організація і витрати. Обсягами управляли через створення робочої структури проекту (WBS), організацією - за допомогою розробки організаційної структури (OBS), витратами - завдяки формуванню затратної структури (CBS). Головна мета - виконання роботи вчасно, якісно, у межах запланованих витрат.

У 60-х роках в умовах посилення динамізму бізнес-середовища розпочалися пошуки нових гнучких методів управління та організаційних структур проектів. Упродовж 70-х років управління проектами формується, як цілісна система, розвиток якої прискорюється із широким впровадженням комп'ютерних програм опрацювання інформації.

Нині це, як зазначалося, визнана галузь менеджменту. „Світ управління проектами” поєднує національні і міжнародні організації - інвестиційні, промислові, будівельні, консалтингові та інжинірингові фірми. Проводяться конгреси і симпозиуми, видаються журнали, книги, підручники, створюється програмне забезпечення та ін. Найбільша міжнародна організація в галузі проектного менеджменту - Міжнародна Асоціація управління проектами - IPMA - об'єднує більш як 20 національних товариств більшості розвинутих країн світу

А що означає процес «управління проектом»?

Будь-яку діяльність потрібно планувати й контролювати. Керівники підприємств рідко намагаються осмислити й розділити завдання управління поточною діяльністю й управління проектами. Однак це важливо для розробки ефективної системи управління підприємством. Система управління, орієнтована на управління незмінними технологічними процесами, не забезпечує менеджера необхідною інформацією, якщо потрібне планування й управління змінами [1].

Міжнародний стандарт ISO 21500 дає таке визначення: це застосування методів, засобів, прийомів та навичок до проекту.

Починаючи проект, слід керуватися наступним.

Перше. Проекти комплексні за своєю суттю. На процес їх здійснення впливають різні умови довкілля.

Друге. Завдання проекту вирішуються, зазвичай, командою. Люди повинні не просто бути професіоналами в різних областях, між ними повинні встановитися нормальні ділові відносини. Тому не в останню чергу важливо здійснювати і психологічне керівництво командою.

Третє. Шляхи вирішення часто не цілком очевидні та заплановані заздалегідь. Мета проекту, як правило, видно спочатку у загальному вигляді.

Четверте. Проекти лежать за межами звичної професійної діяльності. Тому проектна робота вимагає від співробітників більше зусиль і креативності, ніж повсякденна та звична професійна діяльність.

П'яте. Проекти, як правило, затратоємні, пов'язані зі значними інвестиціями, часто навіть вищими, ніж це передбачалося початковими кошторисами. У цьому результат нерідко буває непередбачуваним.

Таким чином, управління проектами – це управління, покликане забезпечити здійснення комплексних завдань своєчасно, економічно та з високою якістю.

Безумовно, кожне підприємство по-своєму вирішує питання, наскільки серйозно ставитися до управління проектами. Практика демонструє варіанти негативного відношення:

«Проектоманія»	«По натхненню»	«Уникання»	«Заперечення»
Проектом проголошуються буквально всі замовлення, послуги, навіть найнезначніші	Часто люди вважають проектами все, чим їм доводиться займатися, навіть якщо вони поняття не мають про проектний підхід	Ухилення від виконання проектів по стандартам, так як з цим пов'язана реструктуризація виробничих процесів і можливі зсуви в повноваженнях	Проекти не проводять, оскільки «нібито і так все працює»

Таблиця 2.1 – Зміст підходів до процесів управління

Класичний підхід	Підхід за циклом вирішення проблеми	Підхід за життєвим циклом проектного менеджменту
Охоплює виконання наступних функцій у процесі управління реалізацією проектів: - планування обсягу робіт і ресурсів, необхідних для досягнення цілей; - організацію виконання робіт у межах встановленого	Потребує послідовне виконання певних дій у процесі управління реалізацією проекту, як заходу щодо вирішення проблеми на підприємстві: - розробка альтернативних рішень	Вимагає застосування тих чи інших процесів (функцій) управління, що відповідають стадії життєвого циклу проекту та особливостям його змісту: - формулювання концепції проекту (формування місії, побудова

<p>бюджету і часу;</p> <ul style="list-style-type: none"> - керівництво проектною командою; - контроль виконання плану або його коригування у разі необхідності. 	<p>(відчуття проблеми, збір даних, визначення проблеми, розробка альтернатив, оцінка рішень);</p> <ul style="list-style-type: none"> - вибір та прийняття рішення; - реалізація (впровадження) рішення (встановлення зв'язків, організація команди виконавців, розробка плану виконання, реалізація плану); - моніторинг процесу виконання рішень. 	<p>дерева цілей, формування стратегічного бачення);</p> <ul style="list-style-type: none"> - планування (розробка бюджетів і програм реалізації проекту на кожній стадії ЖЦ, побудова сітьових графіків виконання робіт); - здійснення (організація МТЗ, розподіл повноважень і відповідальності, забезпечення якості виконання робіт, безпосереднє виконання робіт); - завершення (оцінка відповідності досягнутого результату встановленим цілям).
--	---	---

Джерело: [3]

Три пріоритети проекту

У проектному управлінні виділяють три основні пріоритету, або три обмеження, присутні в будь-якому проекті: зміст (якість), терміни та вартість (витрати на проект, бюджет).

Разом вони становлять так званий магічний трикутник обмеження проекту. Він наочно демонструє залежність основних обмежень один від одного: якщо одне з них опиняється під загрозою, це неминуча позначається і на інших.

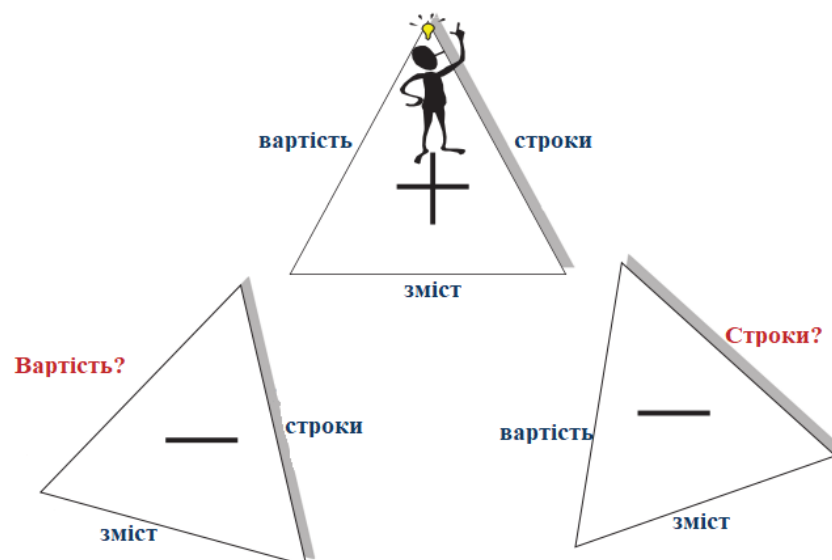


Рисунок 2.2 – Магічний трикутник управління проектами

2.4. Життєвий цикл проекту

Процес реалізації будь-якого проекту протікає в часі і є ряд наступних один за одним стадій, чи етапів. У сукупності вони становлять життєвий цикл проекту – період між моментом появи проекту та моментом його закриття. Наприклад, життєвий цикл проекту зі створення нового літака - це період від початку його проектування до передачі його в експлуатацію. Поняття життєвого циклу проекту – один із найважливіших аспектів управління проектами.



Рисунок 2.3 – Стадії життєвого циклу проекту

Ініціація проекту – це початкова стадія, старт проекту. Проводяться попередні роботи, необхідні для ухвалення рішення про запуск проекту: збір даних про поточне становище організації, їх аналіз оцінюється доцільність ініціації нового проекту, можливі сценарії розвитку ситуації, затверджується загальна концепція проекту.

Планування проекту чи стадія його розробки. Увага приділяється розвитку вже прийнятої концепції проекту та окремих її аспектів. Процес управління та здійснення робіт ділиться на фази, що складається та затверджується детальний план виконання робіт, виділяються фінансові, людські та технічні ресурси, призначаються особи, відповідальні за виконання проекту. Планування має місце і на стадії здійснення проекту.

Виконання проекту – це стадія реалізації, здійснення проекту. Виконуються заплановані роботи, організується ефективне управління ресурсами та роботами.

Моніторинг та контроль проекту. Стадія контролю. Протікає практично паралельно із попередньою.

Проект тримається під контролем за допомогою відповідних інструментів управління. Актуальні дані по реалізації проекту зіставляються із запланованими. Приймаються рішення щодо коригування плану та ходу виконання проекту.

Змістом стадії завершення проекту є остаточне досягнення поставленої мети, випробування отриманого результату (продукту, послуги) проекту на предмет відповідності

вимогам та передача його замовнику, підбиття підсумків, витяг уроків, підготовка підсумкової документації та закриття проєкції

Доцільно відмітити, що на сьогодні не існує єдиного підходу науковців до структурування життєвого циклу проєкту. Але разом з тим найбільш часто вживають методичні підходи до визначення складу структурних елементів життєвого циклу проєкту, визначених Світовим банком, UNIDO та інститутом створення і управління проєктами. Унаочнимо у таблиці визначені підходи (див. табл. 1.4): [3]

Управління проєктом виконується за допомогою процесів з використанням спеціальних знань, навичок, інструментів та методів з управління проєктами, які отримують входи та створюють виходи процесів. Наприклад, у процесі розробки плану управління проєктом на вході необхідно мати:

1. Попередній опис змісту проєкту;
2. Аналіз факторів довкілля;
3. Аналіз активів підприємства.

На виході отримуємо план керування проєктом.

Процеси керування проєктом докладно описані у стандартах проєктного керування.

Усі процеси згруповані у п'ять груп, відповідно до стадій життєвого циклу проєкту:

Таблиця 2.2 – Складові життєвого циклу проєкту

Розробник підходу до структурування життєвого циклу проєкту	Фази життєвого циклу проєкту
Світовий банк	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ідентифікація (створення ідеї, концепції, визначення завдань); 2. Розробка (робоче проєктування, планування); 3. Експертиза (комерційна, технічна, екологічна, інституційна, фінансова, соціальна); 4. Переговори (ухвалення рішення про надання кредиту); 5. Реалізація (упровадження проєкту); 6. Заключна оцінка (встановлення показників реалізації проєкту, з'ясування та аналіз відхилень за реалізацією, аналіз і оцінка результатів, закриття проєкту).
UNIDO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Передінвестиційна фаза передбачає здійснення всебічного аналізу інвестиційних можливостей, складання попереднього економічного та технічного обґрунтування доцільності проєкту. 2. Інвестиційна фаза повинна включати: проведення відповідних переговорів і складання та підписання договорів, розробку технічних проєктів, будівництво, використання інструментів маркетингу. 3. Експлуатаційна фаза передбачає виконання процесів приймання та введення у дію устаткування. 4.

Інститут створення і управління проектами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування концепції (проведення польових маркетингових досліджень, визначення потреб споживачів та обґрунтування вибору продукції); 2. Розроблення комерційної пропозиції (встановлення, цілей, завдань, критеріїв, стандартів, ступеня сприйняття ризику, зацікавлених сторін, можливі обмеження та ризиків, які вони спричиняють); 3. Проектування (обґрунтування структури управління, розподіл повноважень і відповідальності, з'ясування вимог замовника щодо змісту і якості проекту, виконання процесів планування); 4. Виготовлення (реалізація процесів виконання завдань за проектом); 5. Здача об'єкту і завершення проекту (виконання процесів аналізу отриманих результатів, їх оцінка, введення в експлуатацію об'єкту, розформування проектної команди).
---	---

Джерело: [3]



Рисунок 2.4 – Групи процесів

Зазначимо, що Американський інститут управління проектами (Project Management Institute) склав програму сертифікації, у якій чітко зазначені необхідні фахові знання, що мають назву Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (рис. 5)

На першому етапі менеджеру необхідно визначити проблему, яку має залагодити проєкт. Це допомагає візуалізувати бажаний кінцевий результат.

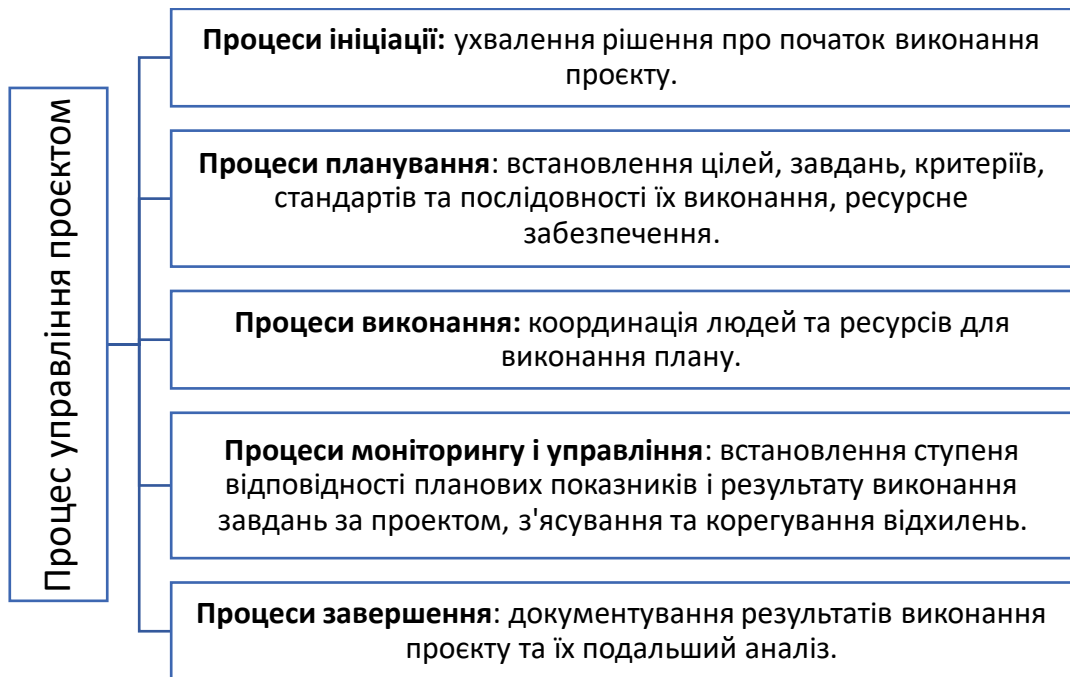


Рисунок 2.5 – Функції (області) знань управління проектами РМВОК

Джерело: [3]

На другому етапі, розробці варіантів рішень, менеджер з'ясовує, скількома різними способами він може розв'язати цю проблему. Важливо проаналізувати альтернативні варіанти (це можна зробити самостійно або в складі групи). Яка з наявних альтернатив найкраще розв'язує проблему? Чи дорожча (або дешевша) вона за інші можливі варіанти? Чи забезпечить вона повне розв'язання проблеми, чи лише часткове?

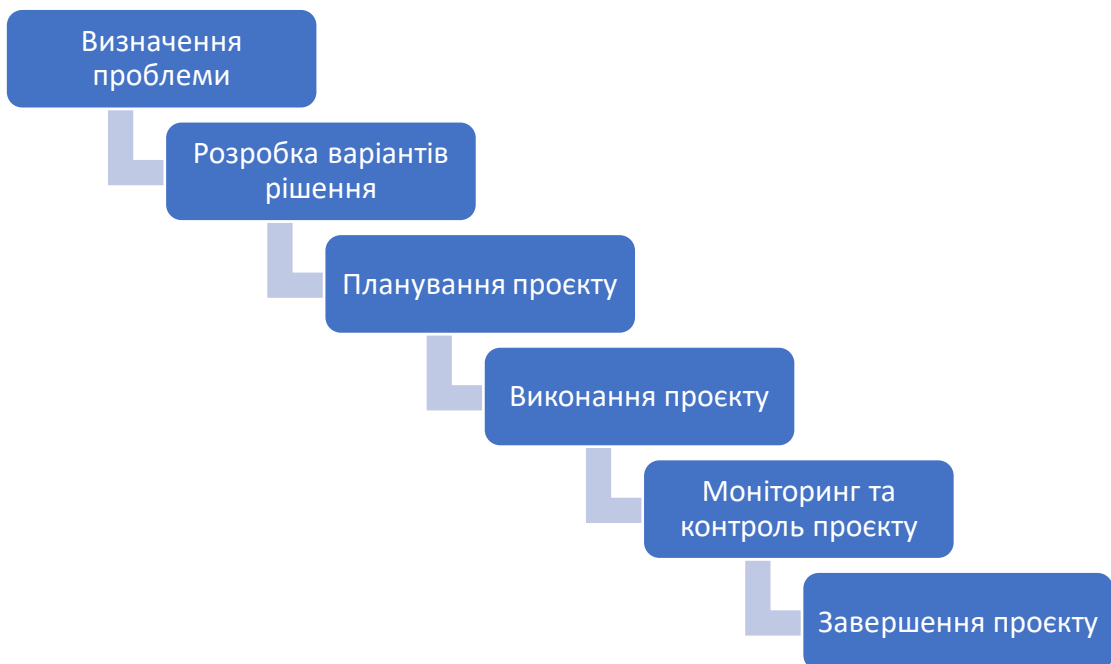


Рисунок 2.6 – Етапи управління проектом

Джерело: [4]

На третьому етапі, плануванні проекту, менеджер розмірковує, а точніше, відповідає на запитання: що треба зробити, хто це зробить, скільки це буде коштувати, як і коли це буде зроблено тощо? На четвертому етапі, виконанні проекту, цікавим є те, що іноді люди докладають чималих зусиль, аби скласти план, а потім його не дотримуються. Проте виконання проекту слід регулярно вимірювати та аналізувати, щоб виявити відхилення від запланованого плану та оцінити їхній вплив на проект. На п'ятому етапі, моніторингу та контролі проекту, менеджеру необхідно виявити відхилення від плану, якщо воно є. Слід звернути увагу на проблемні моменти. Виявляючи їх, варто поставити собі запитання: що потрібно зробити, аби повернутися на правильний шлях, або, якщо це виявиться неможливим, як слід змінити план, щоб він відображав нові реалії? Плани розробляють таким чином, аби мати змогу успішно досягти результатів своїх інтересів. Якщо не відстежувати прогрес – то неможливо бути впевненим, що досягнеш успіху. На шостому, останньому, етапі, завершенні проекту, менеджеру доцільно провести аудит, проаналізувати попередню роботу і відкоригувати наявні неточності.

2.5. Середовище та учасники проекту

Особи, які безпосередньо беруть участь у проекті, виконують цілком певні ролі.

Насамперед будь-який проект має **Замовника**. Це сторона, зацікавлена у здійсненні проекту та досягненні його цілей. Майбутній власник результатів проекту. Замовник визначає основні вимоги до результатів проекту, що забезпечує фінансування проекту за рахунок своїх або залучених коштів, може укласти контракти з основними виконавцями проекту.

Організація, що реалізує проект, є **власником проекту**. Вона призначає зі свого середовища **Куратора** (іноді кажуть – спонсора) проекту. Як правило, такий співробітник є керівником вищої ланки організації. Його завдання – курирувати проект з боку організації, здійснюючи загальний контроль та забезпечуючи йому підтримку (фінансові, матеріальні, людські та інші ресурси).

Власник проекту призначає **Менеджера або керівника проекту**, та куратор забезпечує йому необхідну підтримку. Менеджер проекту управляє командою проекту та несе відповідальність за досягнення цілей проекту в рамках затвердженого бюджету, у строк та із заданим рівнем якості.

Для досягнення цілей проекту менеджер створює спеціальні організаційні структури: команду проекту та команду управління проектом.

Команда проекту – це тимчасова організаційна структура, створювана період здійснення проекту.

Вона об'єднує окремих спеціалістів, групи та/або організації, залучені до виконання робіт проекту.

Може включати як внутрішніх, так і зовнішніх виконавців та консультантів.

Команда управління проектом об'єднує членів команди проекту, які залучені безпосередньо в управління проектом та прийняття управлінських рішень.

Залежно від типу, виду, складності та масштабу проекту його безпосередніми учасниками також можуть бути **Інвестор(и)** – сторона, що вкладає інвестиції у проект, наприклад, за допомогою кредитів (їм може бути Замовник), **Постачальник(и)** – сторона,

що здійснює постачання (матеріали, обладнання, транспортні засоби та ін.), **Споживач(и)** – у пілотному режимі користувачі результату проекту, що визначають вимоги до виробленої продукції та послуг, **Органи влади** – сторони, що висувують та підтримують екологічні, соціальні та інші суспільні та державні вимоги, пов'язані з реалізацією проекту.

У невеликих проектах одна і та сама людина може виконувати одночасно кілька ролей, у великих проектах ролі зазвичай розділені, оскільки найчастіше є конфліктними за своєю суттю.

Роль менеджера проекту

Безперечно, успіх будь-якого проекту багато в чому залежить від професіоналізму його керівника – менеджера проекту.

Повноваження менеджера проекту дуже великі та різноманітні:

він **формує** організаційну структуру проекту та команду управління проектом;

вирішує питання залучення ресурсів на проект;

бере участь у підборі, підготовці та мотивації персоналу;

визначає відповідальність, зміст робіт та цілі для кожного учасника команди;

розробляє, узгоджує та забезпечує виконання плану проекту, включаючи календарний план, бюджет, план управління ризиками, план комунікацій та, можливо, інші елементи;

координує та бере участь у роботах щодо укладання контрактів у проекті та **контролює** їх своєчасне виконання та закриття;

встановлює всі необхідні комунікаційні зв'язки;

забезпечує формування ефективних інформаційних потоків у проекті, складання та надання звітності;

підтримує постійний зв'язок із замовником, **вирішує** всі виникаючі у нього питання та **забезпечує** отримання всієї необхідної інформації від нього для якісного виконання робіт із проекту;

контролює та аналізує поточний стан робіт за проектом, **прогнозує** можливі проблеми та **вживає** коригувальні дії;

координує діяльність усіх учасників та контролює зміни;

забезпечує повне та своєчасне закриття проекту.

Менеджер проекту – універсальна роль. Основа його успіху – це досвід та знання в таких галузях, як керівництво персоналом, управління контрактами, поставками, фінансами, ризиками, якістю та багато іншого. В той же час, навіть будучи лідером, він не зможе привести свою команду до хороших результатів без використання сучасних методів комунікації.

Хороший менеджер проекту має володіти навичками міжособистісного спілкування. Не менш важливі й інші характеристики. Комунікабельність, здатність приймати рішення та нести тягар відповідальності за них, дипломатичність при узгодженні гострих питань та пошуку компромісу, вміння оперативно (в стислий термін) працювати з великим обсягом інформації, ставити завдання та організовувати контроль виконання, а також терпіння, відточені навички планування особистого часу – ось далеко не повний перелік якостей професійного менеджера проектів.

Слід виділити такі характеристики, як відкритість до навчання і освоєння нових напрямів, передачі свого досвіду, а також уміння ясно та чітко викладати свої думки. Останнє особливо важливо, оскільки це запорука коректності у постановці завдань та спілкуванні з усіма сторонами у проекті.

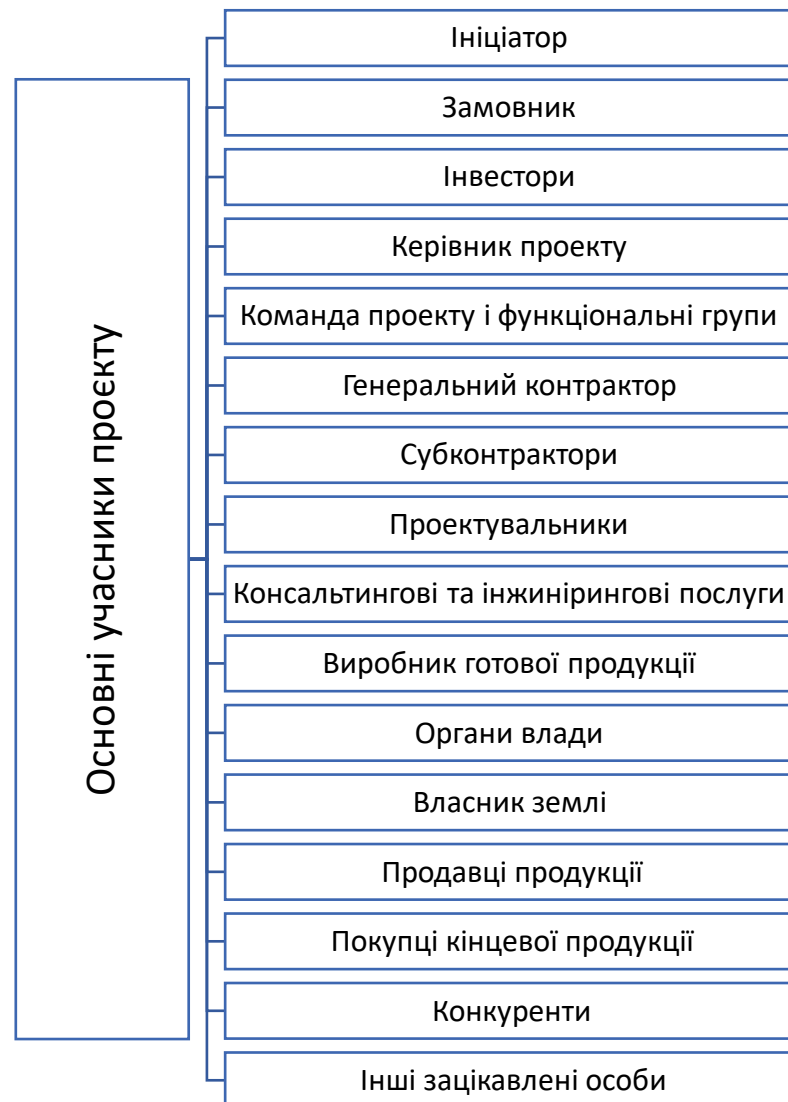


Рисунок 2.7 – Основні учасники проекту

Джерело: [3]

До ключових учасників будь-якого проекту належать:

- Менеджер проекту – особа, відповідальна за управління проектом.
- Замовник/користувач – особа або організація, яка буде використовувати продукт проекту. Може існувати безліч рівнів замовників. Наприклад, до замовників нового фармацевтичного препарату можуть належати лікарі, що призначають цей препарат; пацієнти, які його приймають; страховики, які його оплачують. У деяких сферах замовник і користувач – це одна особа, у той час як в інших споживачем вважають юридичну особу, що одержує продукт проекту, а користувачами – тих, хто безпосередньо використовуватиме продукт проекту.

- Виконавча організація. Підприємство, співробітники якої безпосередньо беруть участь у виконанні проекту.
- Члени команди проекту. Група, яка виконує роботи за проектом.
- Команда управління проектом. Члени команди проекту, безпосередньо зайняті в управлінні його операціями.
- Спонсор. Особа або група осіб, що надає фінансові ресурси (грошима або в натуральному вираженні) для проекту.
- Джерела впливу. Особи або групи осіб, які безпосередньо не пов'язані з отриманням або використанням продукту проекту, але які у зв'язку з їх становищем у виконавчій організації можуть позитивно або негативно вплинути на хід виконання проекту.
- Офіс управління проектом. Якщо у виконавчій організації такий є, він може бути учасником проекту у разі несення прямої або непрямой відповідальності за результати проекту [5].



Рисунок 2.8 – Схема учасників проекту

Джерело: [7]

Крім вищенаведених ключових учасників проекту існує безліч їх різних найменувань і категорій, у тому числі внутрішні і зовнішні, власники й інвестори, продавці і підрядники, члени команд і їх сім'ї, урядові установи і засоби масової інформації, окремі громадяни, тимчасові або постійні лобістські організації і суспільство в цілому.

Класифікація учасників – це, головним чином, спосіб виявити тих осіб і ті організації, які розглядають себе як учасників проекту. Ролі і відповідальність учасників можуть перекриватися, наприклад у тому разі, якщо проектна організація забезпечує фінансування заводу, який сама ж і проектує.

Учасники можуть позитивно або негативно впливати на проект. Учасники, що справляють позитивний вплив – це звичайно ті, кому вигідне успішне завершення проекту, тоді як для учасників, які справляють негативний вплив, успішне завершення проекту є небажаним. Наприклад, ділові кола суспільства, які виграють від проекту індустріального розвитку, можуть бути учасниками, які впливають позитивно, оскільки вони бачать економічну користь успішного проекту для суспільства. На противагу їм захисники навколишнього середовища можуть бути негативними учасниками, якщо вони вважають, що проект шкідливий для природи [5].

Таблиця 2.3 – Стисла характеристика учасників проекту та їх функції

Учасник проекту	Характеристика учасника проекту	Функції учасника проекту
Ініціатор	Автор ідеї або замовник проекту	Генерування ідеї щодо вирішення будь-якої економічної, соціальної та іншої проблеми (потреби).
Замовник	Головний учасник, зацікавлений в успішній реалізації проекту	Визначає вимоги, масштаби проекту, забезпечує фінансування проекту, укладає контракти з провідними виконавцями, координує і регулює взаємодію усіх учасників проекту, несе відповідальність за наслідки реалізації проекту.
Інвестор	Суб'єкт господарської діяльності, який вкладає фінансові ресурси у реалізацію проекту. Якщо інвестор і замовник – це різні учасники, то інвестором може виступати банк, фінансова або державна установа тощо. Вони повноправні партнери та співвласники всього майна, яке залучено за рахунок інвестицій до повного виконання усіх умов контракту.	Залучаються до ділових відносин з замовником, здійснюють розрахунки з учасниками проекту за виконані роботи, контролюють якість і термін виконання договірних зобов'язань.

Керівник проекту	Юридична (фізична) особа, якій замовник і інвестор надають повноваження щодо реалізації проекту.	Загальне управління, координація робіт протягом всього життєвого циклу проекту з дотриманням строків виконання робіт, бюджету та якості.
Команда проекту	Тимчасова організаційна структура, що створюється на період реалізації проекту, яку очолює керівник проекту.	Забезпечення високого професійного рівня виконання обов'язків у відповідності до контрактів та/або посадових інструкцій.
Контрактор (генеральний контрактор)	Учасник проекту, який бере на себе обов'язки з виконання робіт за контрактом.	Укладання контрактів з замовником, добір та укладання угод з субконтракторами, забезпечення координації їх робіт, оплата праці співвиконавців.
Субконтрактор	Юридична (фізична) особа, яка виконує певний обсяг робіт за угодою з генеральним контрактором.	Виконувати роботи (послуги) у відповідності до умов контракту.
Проектувальник	Юридична особа, що виконує за контрактом проектно-дослідні роботи у відповідності до проекту.	Виконує за контрактом проектно-дослідні роботи, готує проектну документацію.
Генеральний підрядник	Юридична особа, чия пропозиція прийнята замовником. У будівельних проектах роль генпідрядника належить будівельним або проектно-будівельним організаціям.	Бере на себе відповідальність за якісну реалізацію завдань, має право обирати субпідрядників та укласти з ними угоду на виконання певних робіт.
Постачальники	Субконтрактори	Здійснюють різні види поставок необхідних ресурсів за контрактом.
Ліцензори	Організації (установи), що видають ліцензії на право володіння землею, використання природних ресурсів тощо.	Надання дозволів (ліцензій) на використання ресурсів та нематеріальних активів.
Державні органи влади	Місцеві органи влади, податкові екологічні та інші установи.	Контроль за додержанням норм діючого законодавства, надання дозвільних документів, фінансування соціальних проектів.
Власники земельних ділянок	Юридичні (фізичні) особи, власники ділянок які залучені до проекту.	Передає на договірній основі право користування або володіння земельною ділянкою.

Виробники кінцевої продукції	Підприємства, що виробляють продукцію у результаті введення в експлуатацію потужностей, створених у результаті реалізації проекту.	Виробництво кінцевої продукції, забезпечення прибутку.
Споживачі кінцевої продукції	Юридичні (фізичні) особи, які є покупцями продукції, що вироблена завдяки реалізації проекту, які висувають вимоги до якості та формують попит на кінцеву продукцію.	За рахунок споживачів відшкодовуються витрати на реалізацію проекту, формується прибуток учасників проекту.
Інші учасники проекту	Конкуренти, громадські організації, населення, спонсори, різні консалтингові, юридичні організації, тобто ті, інтереси кого зачіпає реалізація проекту.	Надання консалтингових, юридичних послуг тощо.

Джерело: [3]

Оточення проекту

Фактично всі проекти плануються і виконуються в тому або іншому соціальному, економічному і природному оточенні і супроводжуються запланованими і незапланованими, сприятливими і несприятливими діями. Команда проекту повинна розглядати проект в його культурному, соціальному, міжнародному, політичному і фізичному оточенні. Команда повинна розуміти, як проект впливає на людей і як люди впливають на проект. Для цього потрібне розуміння багатьох аспектів – економічних, демографічних, освітніх, етичних, етнічних, релігійних та інших характеристик людей, на яких впливає проект або які можуть бути зацікавлені в проекті. Менеджер проекту повинен також вивчити корпоративну культуру і визначити, чи вважається управління проектом дійсною функцією з визначеними відповідальністю і повноваженнями з управління проектом.

На практиці зазвичай підлягають вивченню три аспекти оточення проекту:

- політичний – ставлення федеральних і місцевих властей до проекту;
- територіальний – такий, що включає вивчення конкурентних пропозицій на ринку аналогічної продукції;
- екологічний – пов'язаний з необхідністю гарантування екологічної безпеки проекту [8].

Також можна розглядати зовнішнє та внутрішнє оточення проекту.

Складові внутрішнього оточення проекту:

- 1) стиль керівництва – визначає психологічний клімат і атмосферу в команді проекту і впливає на творчу активність і працездатність;
- 2) специфічна організація проекту – визначає взаємовідносини між учасниками, розподіл прав, обов'язків та відповідальності;
- 3) учасники проекту – реалізують різні інтереси в процесі здійснення проекту, формують свої вимоги відповідно до цілей і мотивації, впливають на проект відповідно до своїх інтересів, компетенцією і мірою залучення до проекту;

4) команда проекту – мозковий центр, двигун, виконавчий орган, від нього залежить успіх і прогрес проекту;

5) методи і засоби комунікації – визначають повноту, достовірність і оперативність обміну інформацією між зацікавленими учасниками проекту;

6) економічні умови проекту – пов'язані з кошторисом і бюджетом проекту, цінами, податками, тарифами, ризиком, страхуванням тощо – визначають вартісні характеристики проекту;

7) соціальні умови проекту – характеризуються забезпеченням стандартних умов життя для учасників проекту, рівнем зарплати, умовами праці, техніки безпеки, соціальним забезпеченням.

До інших чинників оточення проекту належать: рівень комп'ютеризації та інформатизації проекту, організація проекту, система документації, технічні умови і т. ін

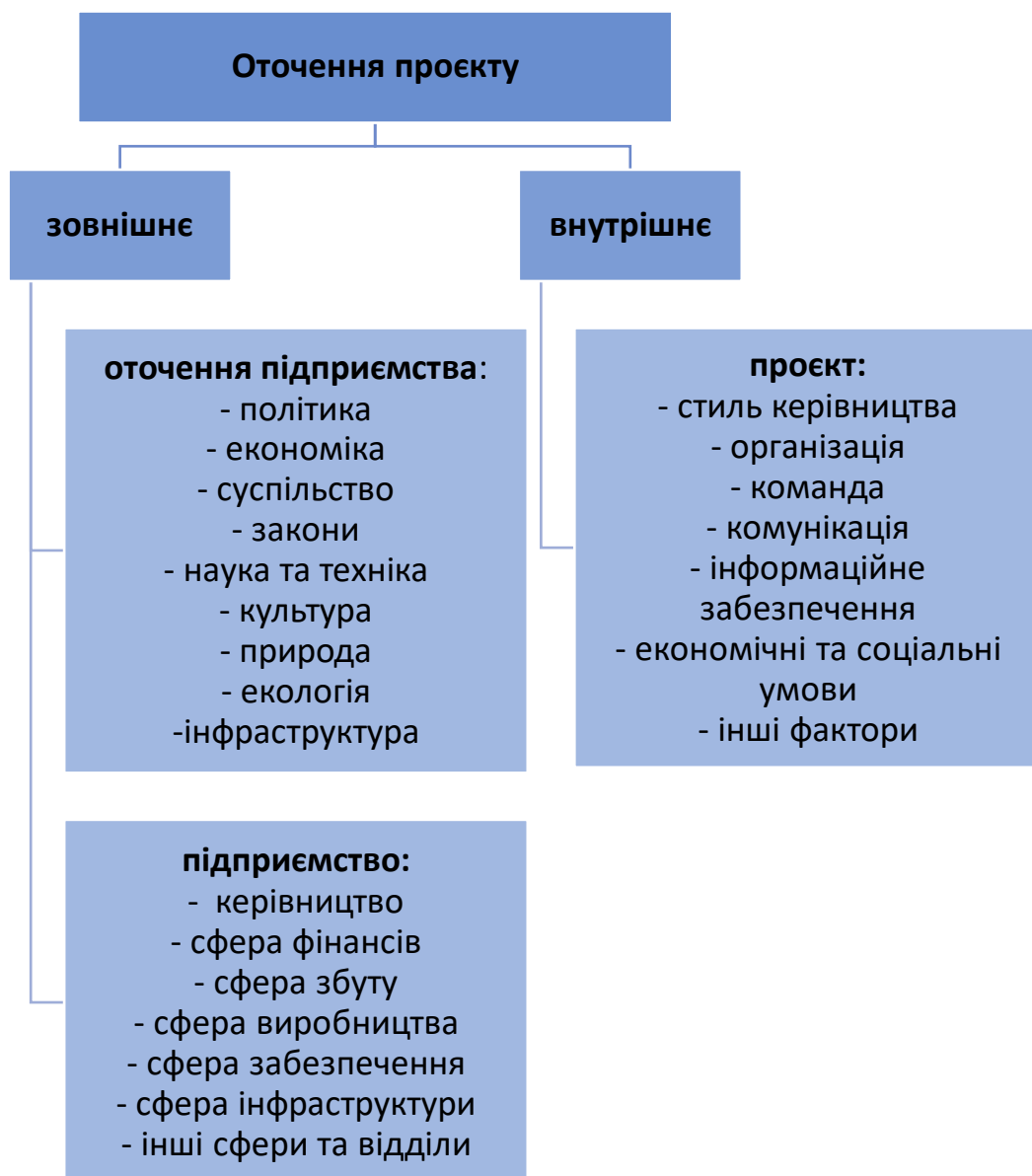


Рисунок 2.9 – Оточення проекту

Джерело: [2]

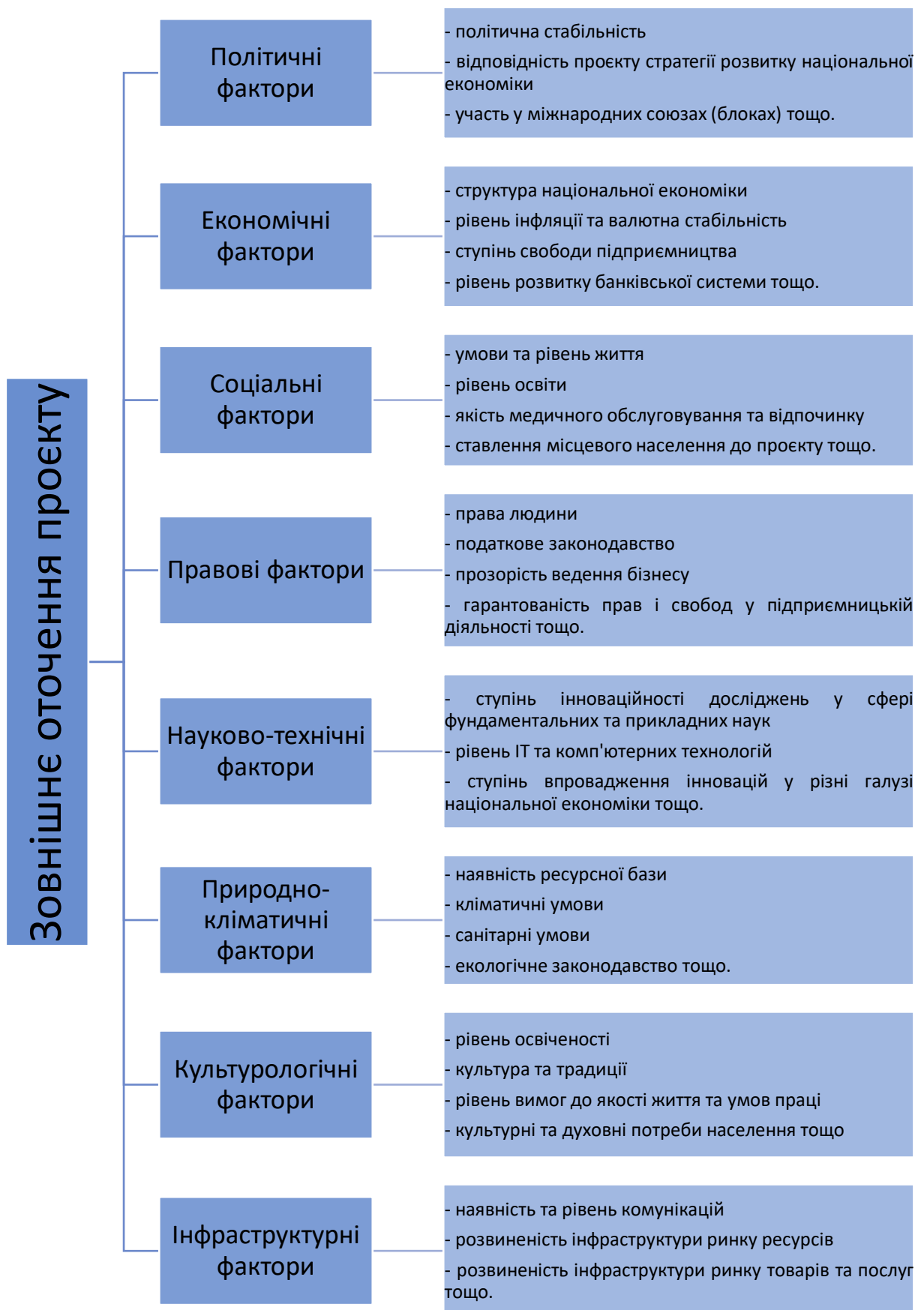


Рисунок 2.10 – Чинники зовнішнього оточення проєкту

Джерело: [3]



Рисунок 2.11 – Умови та чинники внутрішнього середовища проекту

Джерело: [3]

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Що таке проект? Наведіть приклади проектів в міжнародній діяльності підприємства.
2. Сформулюйте основні загальні ознаки проектів та надайте їм змістовну характеристику.
3. За якими критеріями класифікують проекти? Що таке «міжнародний проект»?
4. В чому полягає специфіка управління проектами розвитку бізнесу?
5. Які три пріоритети виокремлюють в проектному управлінні?

6. Опишіть стадії життєвого циклу проекту.
7. Які групи процесів виділяють в управлінні проектом?
8. Кого можна вважати безпосередніми учасниками проекту?
9. В чому полягає роль менеджера проекту?
10. Що таке оточення проекту? Опишіть чинники зовнішнього середовища міжнародного проекту.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Гультяев А.К. MS Project 2002. Управление проектами. Русифицированная версия: самоучитель. / А.К. Гультяев - СПб.: КОРОНА принт, 2003. - 592 с.
2. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О.В Ульянченка та П.Ф. Цигікала. – Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010.- 522 с.
3. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник / О.І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с
4. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3870>
5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) – 3-е изд. – РА (Пенсильвания): Project Management Institute, 2004. – 401 с
6. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/10058>
7. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Г.М. Тарасюк. – 2-ге вид.- К.: Каравела, 2006. – 320 с.
8. Мазур И.И. Управление проектами: учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – С. 664.

ТЕМА 3. ІНІЦІАЦІЯ ПРОЕКТУ: ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

- 1. Методологія попереднього аналізу ситуації, виокремлення проблеми і формулювання ідеї проекту.**
- 2. Оцінка життєздатності ідеї проекту.**
- 3. Формулювання цілей та завдань проекту**
- 4. Формалізація проекту**

3.1. Методологія попереднього аналізу ситуації, виокремлення проблеми і формулювання ідеї проекту

Розробка будь-якого проекту починається з опису проблемної ситуації, тобто з ідентифікації тієї проблеми, на вирішення якої він спрямований.

Проблема — усвідомлена суперечність між реальним станом справ та бажаним майбутнім.

Діагностику проблеми можна здійснювати наступними методами аналізу: економічний, статистичний, маркетинговий, SWOT-аналіз, комплексна діагностика.

Передпроектний аналіз передбачає проблемно-позиційний аналіз ситуації, що склалася. Головна його мета – обґрунтування, підтвердження необхідності, актуальності проекту.

Позиція 1. Опис ситуації, виявлення її суті.

Суть ситуації має бути чітко зафіксована саме в тому негативному аспекті, на який надалі будуть спрямовані дії проектанта. Суть ситуації має бути доведена статистичним матеріалом, отриманим у ході досліджень об'єкта різними методами: економічним, маркетинговим, соціологічним і т. д.

Позиція 2. Виявлення причин ситуації, що склалася.

Причини можуть визначати тему проекту (його генеральну ціль) або основні напрямки діяльності проекту (його загальні цілі).

Позиція 3. Формулювання проблеми.

Правильне формулювання проблеми забезпечує до 50% успіху проекту. Проблема формулюється як питання.

Позиція 4. Обґрунтування актуальності проблеми.

Ступінь поширеності проблеми доводиться за допомогою статистичного матеріалу.

Позиція 5. Виявлення ступеня і характеру вирішення проблеми (чи вирішувалася проблема до вас, вашого проекту; якщо так, то ким, як, у якому напрямку; переваги та недоліки цього рішення).

Позиція 6. Опис можливих наслідків проблеми (що буде, якщо проблему й надалі не вирішувати чи вирішувати неправильно); тут вказується статус проблеми – стратегічної або тактичною вона є для вашої організації.

Позиція 7. Характеристика цільових груп проекту.

Цільова група - це група людей, на яких спрямований ваш проект. Цільових груп може не бути, але якщо вони є, то їх має бути кілька і вони повинні бути диференційовані за певним ознакам (категорії персоналу, клієнтів, різні структурні підрозділи тощо).

Формування задуму проекту [1]

Причинами появи проектів є незадоволений попит, надлишкові ресурси, ініціатива підприємців, реакція на політичний тиск, інтереси кредиторів тощо. Очевидно, що ці самі причини відбивають у найзагальнішому вигляді цілі проекту. Ідеї, за допомогою яких можна досягти цих цілей, мають бути піддані попередній експертизі. Після цього попередньо ставляться завдання проекту. Вони мають бути чітко сформульовані, бо тільки за цієї умови можна сформулювати основні характеристики проекту: наявність альтернативних технічних і технологічних можливостей; попит на продукцію проекту; тривалість проекту, зокрема його інвестиційної фази; рівень базових і прогнозованих цін на продукцію (послуги); перспективи експорту продукції; складність проекту; можливість отримання дозвільної документації; інвестиційний клімат у районі реалізації проекту; співвідношення витрат на реалізацію проекту і його результатів. На основі цих та інших показників попередньо аналізують можливості реалізації проекту (зазвичай за допомогою нескладної експертної системи).

Якщо виявляється, що проект перспективний, визначають потрібну для його розробки інформацію. Результати, які отримують на етапі формування ідеї проекту, оформлюють у вигляді так званого резюме проекту - аналітичної записки з викладом суті проекту.

Ідея проекту вважається визначеною за таких умов:

- якщо визначено основні варіанти й альтернативи проекту;
- виявлено основні проблеми щодо його здійснення;
- вибір варіантів проекту підкріплений приблизною оцінкою витрат і результатів;
- є підстави очікувати, що проект буде профінансовано; створено конкретну програму розробки проекту.

Основними критеріями прийняття ідеї проекту є:

- технічна і технологічна можливість його реалізації;
- довгострокова життєздатність; економічна ефективність;
- політична, фахова і екологічна прийнятність;
- відповідне організаційне й адміністративне забезпечення.

Аналіз інвестиційних можливостей передбачає;

- вивчення прогнозів щодо економічного та соціального розвитку регіону, де реалізовуватиметься проект;
- формування інвестиційного задуму інвестора й вивчення можливостей його втілення;
- передпроектне обґрунтування інвестицій;
- аналіз альтернативних варіантів і вибір найдоцільнішого;
- підготовку варіантів намірів;
- розробку попереднього плану проекту;
- вибір та узгодження місця розміщення об'єкта;
- екологічне обґрунтування та експертизу проекту;
- прийняття попереднього інвестиційного рішення та формування завдання на розробку ТЕО інвестицій.

3.2. Оцінка життєздатності проекту

Життєздатність проекту оцінюють шляхом порівняння його варіантів щодо вартості, термінів реалізації та прибутковості. У результаті інвестор (замовник) має переконатися, що вироблена в результаті реалізації проекту продукція протягом життєвого циклу матиме стабільний попит, достатній для призначення ціни, яка б забезпечила покриття витрат на експлуатацію й обслуговування об'єктів проекту, сплату заборгованостей і окупність капіталовкладень.

Життєздатність проекту оцінюють при обґрунтуванні інвестицій на основі вихідних даних, номенклатури продукції, потужності підприємства, основних технологічних рішень, забезпечення підприємства ресурсами, місця його розташування, основних будівельних рішень, оцінки впливу на навколишнє середовище, а також оцінки кадрів і соціального розвитку. Цей етап під керівництвом замовника (інвестора) виконують проектна та консультативна організації. Його результат - оцінка життєздатності варіантів проекту, висновки за матеріалами обґрунтувань і документи для прийняття попереднього інвестиційного рішення.

Аналіз і оцінювання життєздатності проекту мають виявити, чи можна забезпечити необхідну динаміку інвестицій, а також здатність проекту генерувати прибутки, достатні для компенсації його інвесторам вкладених ними ресурсів і взятого на себе ризику. Базою порівняння за наявності як альтернативних, так і єдиного варіанта проекту беруть ситуацію "без проекту". Це означає, що показники проекту реконструкції підприємства порівнюватимуть з показниками підприємства, у разі будівництва нового підприємства проект порівнюватиметься із ситуацією "без його будівництва". За часів СРСР було прийнято порівнювати ситуації до і після проекту. Зазначені підходи різняться тим, що у процесі виробництва навіть "без проекту" істотно змінюються структура і розміри інвестицій, що при традиційному підході не завжди було можна визначити і це призводило до значних помилок у підрахунку результатів і витрат, які відносилися на рахунок проекту.

Життєздатність проекту аналізують і оцінюють у два етапи: з альтернативних варіантів проекту вибирають життєздатніший; щодо вибраного варіанта аналізують методи фінансування та структуру інвестицій, які забезпечать максимальну життєздатність проекту.

3.3. Формулювання цілей та завдань проекту

З чого починається проект? На початку проекту має бути концепція проекту — документ, який відповідає на три питання, а саме:

1. бізнес-потреба в проекті
2. зв'язок зі стратегією

3. опис продукту проекту (верхній рівень деталізації) Концепція проекту — основний вхід у групу процесів «Ініціації».

На виході — документ «Статут проекту», перелік зацікавлених сторін проекту. Статут готує керівник проекту, підписує спонсор проекту. На підставі «Статуту проекту» керівник проекту і команда складають план проекту. План проекту — основний вихід групи процесів «Планування». План проекту затверджує спонсор проекту. Одним із розділів «Плану проекту» є базовий план (базовий обсяг робіт, розклад робіт, бюджет проекту). Затверджений план — це підстава розпочинати роботи за проектом. В рамках групи процесів «Виконання» команда проекту створює продукт проекту. Виходами процесу є результати роботи і запити на зміну. Результати роботи вимірюються в рамках процесу «Моніторинг і управління». Якщо в проекті є відхилення від плану, наприклад, необхідно змінити обсяг робіт, то в рамках процесу «Моніторинг і управління» розглядаються і, в разі необхідності, затверджуються запити на зміну. На підставі затверджених запитів проектний менеджер корегує «План управління проектом». Результати проекту, які було

прийнято, — це вхід у групу процесів «Завершення». В ході виконання процесів завершення замовник формально приймає продукт проекту або проектної фази



Рисунок 3.1 – Група процесів ініціації

Джерело: [2]

Проектний менеджер в рамках ініціації проекту повинен організувати два процеси (рис. 4):

- підготування «Статуту проекту»
- визначення зацікавлених сторін проекту

Статут — документ, який формально авторизує початок проекту. Зазвичай у статуті проекту документуються:

- Призначення і обґрунтування проекту
- Початкові вимоги до продукту проекту
- Початкові очікування і вимоги зацікавлених осіб
- Ідентифіковані на момент початку проекту ризики
- Обмеження і припущення проекту
- Розклад контрольних подій
- Бюджет проекту
- Критерії успіху проекту
- Прізвище керівника проекту та його повноваження
- Прізвище спонсора проекту та його повноваження.

Як визначити мету проекту?

Проект починається із **постановки мети**. Мета – це те, чого прагнуть, чого хочуть досягти; призначення, сенс дій, що вживаються. Більшість проектів характерні кількома цілями. Навіть якщо завдання проекту на старті представляється, загалом і цілому, зрозумілою,

окремі цілі поки що не визначені. Щоб мати можливість приймати правильні рішення, потрібно визначити та записати всі цілі. Але, принаймні, одна мета проекту має бути визначено обов'язково.

Визначення чіткої та чіткої мети проекту – необхідна дія. Практика показує, що розмита мета веде до невизначених результатів. Правильно поставлена мета – запорука успіху.

Наприклад, розробляється деяка Web-система. Здавалося б, що ціль проекту має звучати так: «Розробка Web-системи». Але при детальному аналізі з'ясовується, що система може мати різне призначення:

- 1) Внутрішній інструмент організації;
- 2) Навчальний приклад нового персоналу;
- 3) Розробка для зовнішнього замовника;
- 4) Маркетинговий інструмент демонстрації можливостей організації.

Очевидно, кожне з призначень системи визначає свій рівень надійності, складності розробки, експлуатації та підтримки. Тому коректно сформульована мета звучатиме так: «Розробити і до (дата) розгорнути прикладну Web-систему, призначену для внутрішнього застосування виробничим відділом перед початком великого проекту».

Як необхідно ставити розумні цілі, щоб їх було досягнуто і з тим результатом, який необхідний? У практиці управління існують звані SMART-критерії, яким мають відповідати мети.

Ця аббревіатура утворена першими літерами англійських слів. Відповідно до SMART-методу мети проекту мають бути:

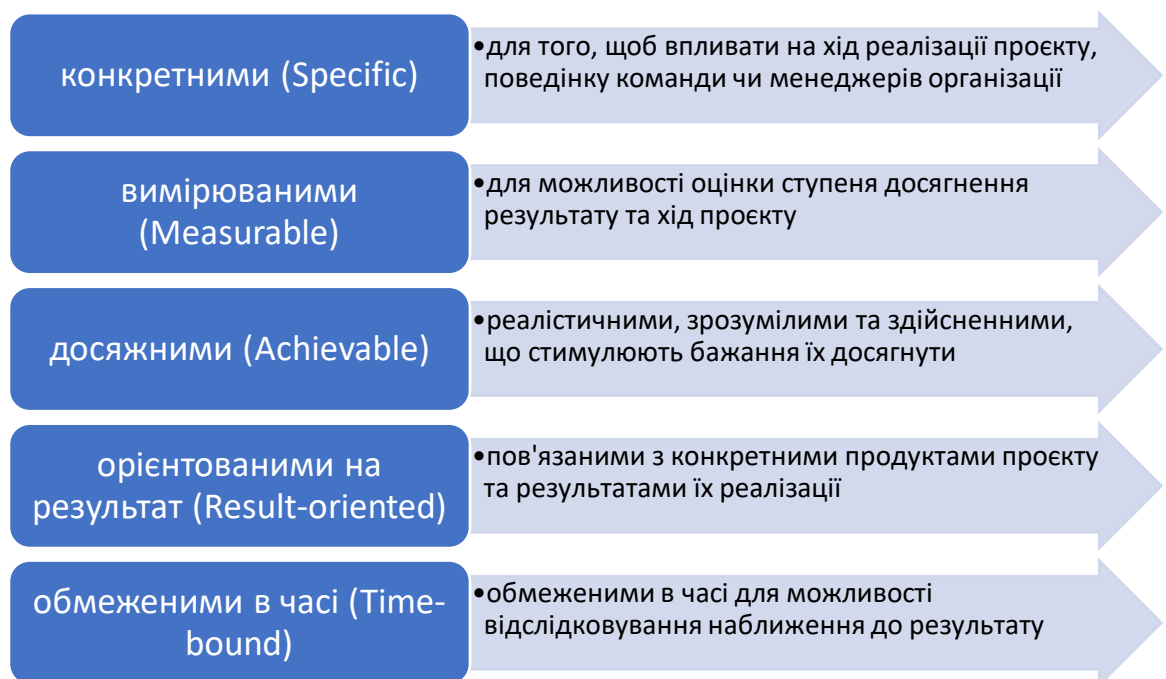


Рисунок 3.2 - Цілепокладання за принципами SMART

Цілі слід документально зафіксувати, наприклад, у каталозі цілей. При цьому можна розрізнити між цілями, які мають бути досягнуті обов'язково, та цілями, здійснення яких бажано.

У ході роботи над проектом потрібно критично перевіряти ще раз цілі і при необхідності адаптувати їх до умов, що змінилися.

Чи потрібно до цілей проекту формулювати завдання?

Завдання – точні формулювання, що підтримують ціль. Вони конкретизують цілі, розбивають їх у частини, визначають точні напрями дій, необхідні досягнення загального результату. На етапі постановки завдань визначається потреба у ресурсах, прогнозуються доходи, продумуються варіанти результату подій. Тому відповідь однозначна: формулювати завдання потрібно.

Якщо цілі проекту відповідають питанням «що?», то завдання – питанням «як?». Тому формулювання завдань завжди слід починати з дієслова дії. Це гарантує, що завдання є вимірюваним і що кінцевий результат проекту розглядається через дію завдання. Кожне завдання також стає вимірювальною контрольною точкою.

3.4. Формалізація проекту

На самому початку свого життя проект – це щось безформне, туманне та незрозуміле. Для того, щоб встановити для нього межі та ввести його у певні рамки, необхідно розробити та затвердити документ, який у проектному управлінні називається «статут». Звичною мовою це – паспорт проекту, а оскільки він описує основні підходи щодо виконання проекту, його можна порівняти з конституцією, т.к. у конституції офіційно зафіксовано порядок життєустрою держави.

Статут - основний документ проекту, що містить відомості про нього. Причини, чому статут важливий – три.

Перша: це інструмент, який формально авторизує проект, тобто відкриває його, дає йому право на існування, та формує єдине уявлення про проект у всіх учасників.

Друга: статут наділяє повноваженнями менеджера проекту.

Третя: статут фіксує домовленості із замовником, що відображають його вимоги до продукту проекту.

Статут проекту може бути як внутрішнім документом, і документом, узгодженим із зовнішніми сторонами проекту, фактично виконуючи роль договору між замовником і виконавцем.

Суворої типової форми (зразка) статуту проекту немає. Його зміст залежить від типу, виду, складності та масштабу проекту. У зв'язку з цим статут може вміститися на дві сторінки, а може представляти собою та багатосторінковий документ. Тим не менш, у будь-якому статуті мають бути такі розділи:

- Назва проекту;
- терміни проекту;
- призначення (мети та завдання) проекту;
- очікувані результати проекту;

укрупнений бюджет;

ПІБ, рівень відповідальності та повноважень менеджера проекту;

ключові зацікавлені особи (як мінімум, замовник та спонсор);

підпис.

Приклад Статуту проекту представлено у НМК дисципліни [3]

У середньостатистичний статут можуть бути додатково включені такі розділи:

- причини ініціації проекту;
- опис проекту;
- загальний опис продукту проекту;
- основні контрольні точки (події та/або результати) проекту;
- критерії успіху проекту;
- ключові ризики проекту;
- обмеження та припущення (припущення) проекту;
- виключення проекту;
- укрупнений зміст робіт з проекту;
- ресурси, які будуть потрібні для реалізації проекту.

Як виглядає структура Статуту, наочно представлено у НМК дисципліни [3]

Добре розроблений статут проекту має відповідати на наступні 8 питань:

1. Що станеться, якщо ми відмовимося від проекту? Скільки грошей ми втратимо, якщо не реалізуватимемо цей проект?
2. Навіщо ми робимо проект? Які наші цілі? Іншими словами, скільки грошей ми заробимо і заощадимо даним проектом?
3. Як ми досягнемо цілей? Яка економічна ефективність нашого проекту?
4. Що ми робитимемо в рамках проекту і що не будемо?
5. Які у нас є обмеження щодо термінів, бюджету та обсягу робіт?
6. Скільки приблизно часу потрібно, щоб реалізувати цей проект?
7. Скільки грошей потрібно, щоб реалізувати даний проект?
8. Які ризики спричинить цей проект?

Ця чудова вісімка, по суті, і є підставою для ухвалення рішення про початок проекту або відмови від його здійснення.

Існують спірні думки про те, хто має складати статут – куратор, вище керівництво чи керівник проекту? Теоретично найкращим варіантом є, коли цим зайнятий куратор, але насправді, якщо вже призначений менеджер проекту, це завдання лягає на його плечі. Підписує статут замовник та/або власник/куратор проекту. Часто датою початку проекту вважається день, наступний після підписання статуту.

Фундаментальна властивість статуту – його стабільність. Зміни до нього вносяться у крайньому випадку. Всі подальше планування є деталізацією статуту проекту.

Зацікавлені сторони проекту

Кожен проект має своїх прихильників та недоброзичливців – окремі особи, групи людей, компанії, організації. Вони можуть бути безпосередніми учасниками проекту або просто знати про те, що він виконується, або навіть не мати уявлення про проект. Але

незалежно від цього впливати на проект. Тому всі вони є **зацікавленими сторонами (ЗС) проекту**.



Рисунок 3.3 – Зацікавлені сторони проекту

Для зручності виділяють зовнішні та внутрішні зацікавлені сторони. До зовнішніх відносять постачальників, конкурентів, банки, політичні організації, громадські організації, церкву, пресу тощо, до внутрішніх – безпосередніх учасників проекту та співробітників організації, яка виконує проект.

Зацікавлені сторони – це насамперед представники цільової групи (тобто ті, на кого спрямовані дії, які будуть здійснюватися в рамках проекту), потенційні партнери (з чією допомогою може здійснюватися проект), опоненти (сторона, зацікавлена в тому, щоб проект не здійснився), спостерігачі, вищестоящі організації та інстанції (якщо вони є), потенційні донори, замовник, спонсор, нарешті, власне виконавці проекту... Іншими словами, **якщо запланована діяльність зачіпає життя, інтереси, роботу будь-кого чи чогось – ця сторона є зацікавленою**.

Наприклад, у разі організації проекту з буріння свердловини та забезпечення села водою представники цільової групи можуть захоплено поставитися до ідеї покращення умов свого життя. З іншого боку, санітарні служби, не маючи нічого проти самої ідеї забезпечити село водою, протестуватимуть проти буріння свердловини у зручному місці, т.к. якість води там не відповідає нормам, а проект ускладнить їхнє життя необхідністю підготовки документів, що обґрунтовують необхідність консервації свердловини.

Мета виконавців проекту – знайти компроміс у цій ситуації. А для цього необхідно оцінити, як та чи інша зацікавлена сторона віднесеться до ідеї здійснення тих чи інших дій: нейтрально, позитивно чи негативно, як зробити опір проекту якнайменше, а сприяння – якнайсильніше.

Тому на етапі ініціації проекту дуже важливо зафіксувати зацікавлені сторони. Причому потрібно не тільки **скласти список (реєстр) ЗС**, але також **визначити їх інтерес у проекті, ступінь впливу на проект та розробити стратегію взаємовідносин з ними**. Надалі очікуваннями зацікавлених сторін потрібно керувати протягом усього життєвого циклу

проекту для того, щоб посилити підтримку ними проекту та мінімізувати їх негативний вплив.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. З якою метою необхідно здійснювати попередній аналіз ситуації при розробці проекту розвитку міжнародного бізнесу?
2. За яких умов ідея проекту вважається визначеною?
3. Назвіть критерії прийняття ідеї проекту. Який з них, на Вашу думку, є найбільш вагомим?
4. Що таке життєздатність проекту? Для чого необхідно здійснювати оцінку життєздатності проекту?
5. Як визначити мету проекту?
6. Опишіть зміст SMART-методу для визначення мети проекту.
7. Чи потрібно до цілей проекту формулювати завдання?
8. Які процедури надають можливість узаконити проект?
9. Для чого розробляється Статут проекту?
10. Опишіть зацікавлені сторони проекту.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/10058>
2. Управління проектами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств / Олег Андрієнко – Київ: 2017 – 77 с.
3. Управління проектами розвитку міжнародного бізнесу: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, М.О. Кравченко, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 105 с.
4. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3870>
5. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник / О.І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с
6. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О.В. Ульянченка та П.Ф. Цигікала. – Харків:

ТЕМА 4. РОЗРОБКА ПЛАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ

«План – ничто, планирование – всё»

(Эйзенхауэр)

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

1. Зміст та структура плану управління проектом.
2. Відхилення від плану у процесі виконання проекту
3. Сучасні моделі управління проектами.
4. Інформаційні системи в управлінні проектами.

4.1. Зміст та структура плану управління проектом

Отже, статут проекту підписано. Наступний крок – планування. Це є ключовим фактором в управлінні проектами.

Йому приділяється вирішальне значення. Що не можна спланувати – не можна й зробити.

Існує поширена думка, що той, хто надто багато планує, недостатньо креативний, гнучкий і не здатний скористатися можливостями, що виникають. Ця думка не тільки помилкова – для проектів вона небезпечна. Зрозуміло, можна взяти і приступити до роботи просто і без будь-якого плану. Але ж проект – це важливі цілі, комплексні завдання, невизначені шляхи вирішення, високі ризики, багато виконавців, які грають різні ролі. Тому **той, хто хоче тримати свій проект під контролем, не повинен бути ворогом планування.**

Метою планування є надання первинної ідеї чіткої і ясної структури, яка дозволить усьому прийти в рух, зрушити з мертвої точки. А для цього необхідно визначити послідовність дій, ресурси, проміжні терміни чи результати.

План управління проектом – це єдине та цілісне уявлення шляхи реалізації проекту. Він представлений як пакет затверджених формальних документів (окремих планів), у яких зазначено, як проект буде виконуватися, як відбуватиметься моніторинг та управління проектом, як проект буде завершено. План не вато розробляти лише як самоціль, заради самого плану. Не потрібно його використовувати і як покарання непорадних співробітників. План – це інструмент для виконання проекту, орієнтації команди з досягнення результатів, засіб для комунікацій та звітів вищому керівництву.

Чи йдеться про уточнення членом команди – «за яку роботу йому братися далі», чи про вимушене його бездіяльності - «а я думав, що якщо інтерфейс доробили, то тепер тільки в четвер продовжимо, от і зайнявся своїми справами», або на другому місяці проекту раптом виявилось невдоволення замовника, який ще не бачив жодного результату за проектом і пропонує показати йому прототип, все це - недоліки планування. Вони говорять про те, що плани або не існують, або їх не читають, або не сприймають серйозно.

Що потрібно спланувати? Потрібно сказати, що **проект планується як єдине ціле. План управління проектом** – це сукупність усіх проектних планів, **це загальна назва всіх планів проекту**, кожен з яких «живе» самостійно та «грає» за команду планування загалом. До нього входять всі необхідні частини для реалізації успішного проекту.

На рис. 4.1 показаний найбільш повний склад плану управління проектом. Рішення – здійснювати таке повне планування або обмежитися лише деякими планами – визначається типом, видом, складністю та масштабом проекту, а також підходом команди проекту для його реалізації.

План управління

змістом
строками
вартістю
якістю
персоналом
комунікаціями
ризиками
зацікавленими сторонами
закупками



Опис загальних принципів "як варто планувати"

Рисунок 4.1 – Структура плану управління проектом

Процес розробки плану то, можливо точно регламентований точною послідовністю кроків.

Далі в цьому курсі ми звертатимемося до окремих планів, які є складовими частинами плану управління проектом.

Доцільно відмітити, що процеси можуть бути поділені на п'ять основних груп, що передбачають виконання різних функцій управління:

Основні функції управління проектом відображено на рис. 4.2 і прокоментовано нижче [2].

1. Управління інтеграцією відіграє важливу роль на початковій фазі проекту, коли ресурси та зусилля повинні бути зосереджені на прогнозуванні розвитку проекту та вирішенні проблем, пов'язаних з координацією роботи під час реалізації проекту.

2. Управління змістом проекту дає змогу виокремити елементи, що стосуються безпосередньо сфери проекту, і такі, що перебувають поза ним, хоча й можуть мати на нього вплив.

3. Управління якістю має важливе значення протягом життєвого циклу проекту і включає рішення щодо проектування, організації та управління, спрямовані на забезпечення якості роботи над проектом, а також його результатів.

4. Управління розкладом проекту передбачає визначення роботи над проектом, її тривалості, дати початку та закінчення, вагомих фактів, скорочення (оптимізацію) основних резервів, контроль за виконанням проекту, прогнозування часу робіт, фаз і проекту загалом, прийняття рішення про усунення небажаних відхилень у часі.

5. Функції управління вартістю та витратами включають планування ресурсів, оцінку початкових витрат проекту, бюджет, рух грошових коштів, прогноз прибутку і збиток, контроль витрат та вплив активів і прийняття рішень у разі перевищення фінансових планів.

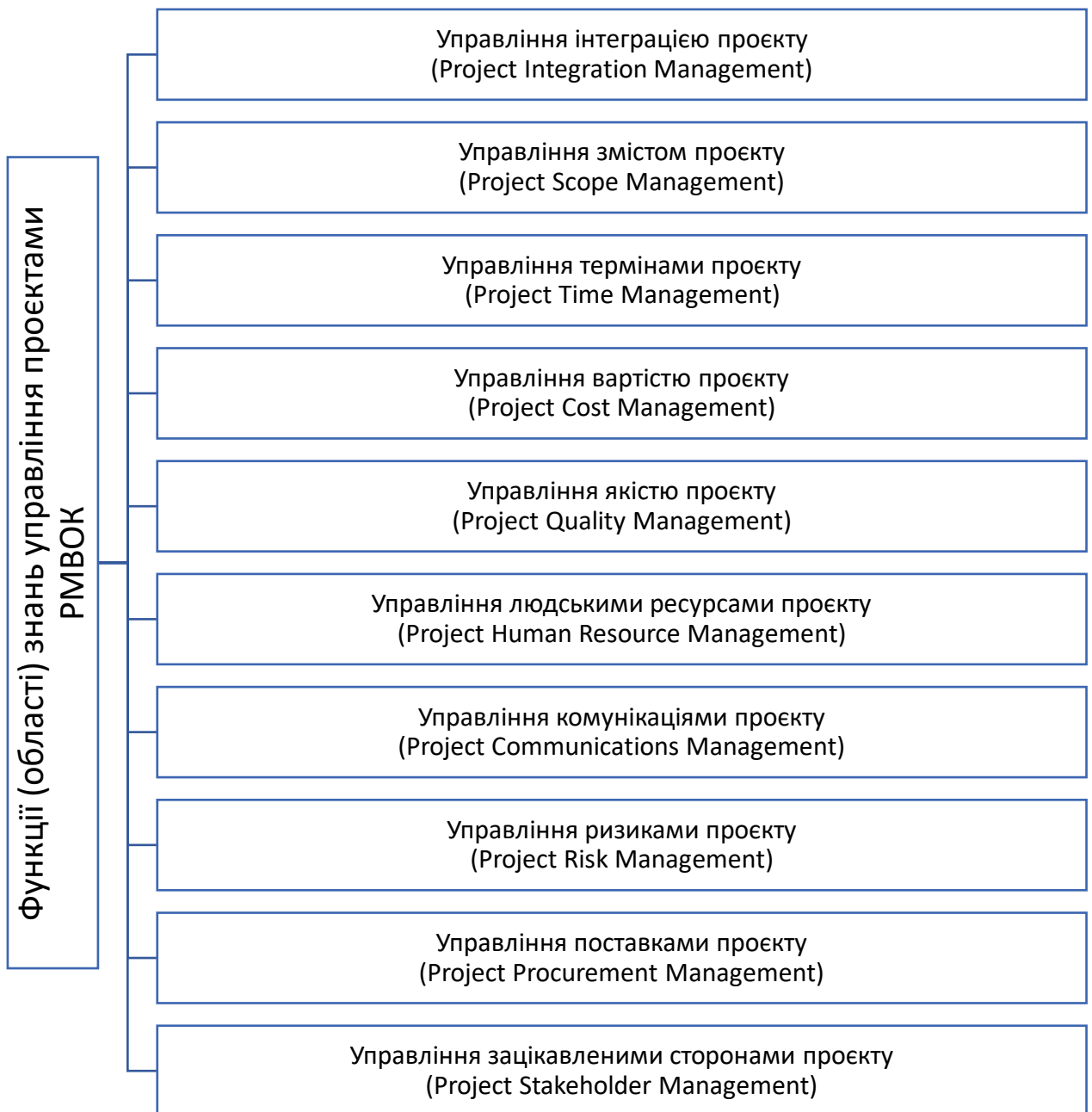


Рисунок 4.2 – Структура процесу управління проектом у відповідності до функцій управління

Джерело: [1]

6. Управління ресурсами слід спрямовувати на їх оптимальне використання для досягнення цілей проекту.

7. Управління комунікаціями дає змогу узгоджувати окремі види діяльності у складі проекту в часі, вчасно й адекватно реагувати на потреби, що виникають, вирішувати проблемні ситуації тощо.

8. Управління закупівлями є сферою, суміжною із управлінням ресурсами і призначеною для зовнішніх зв'язків задля покриття потреб проекту

9. Управління ризиками – це мистецтво та формальні методи прогнозування, аналізу, оцінки, запобігання ризиковим ситуаціям і вжиття заходів щодо зменшення ризику протягом життєвого циклу проекту.

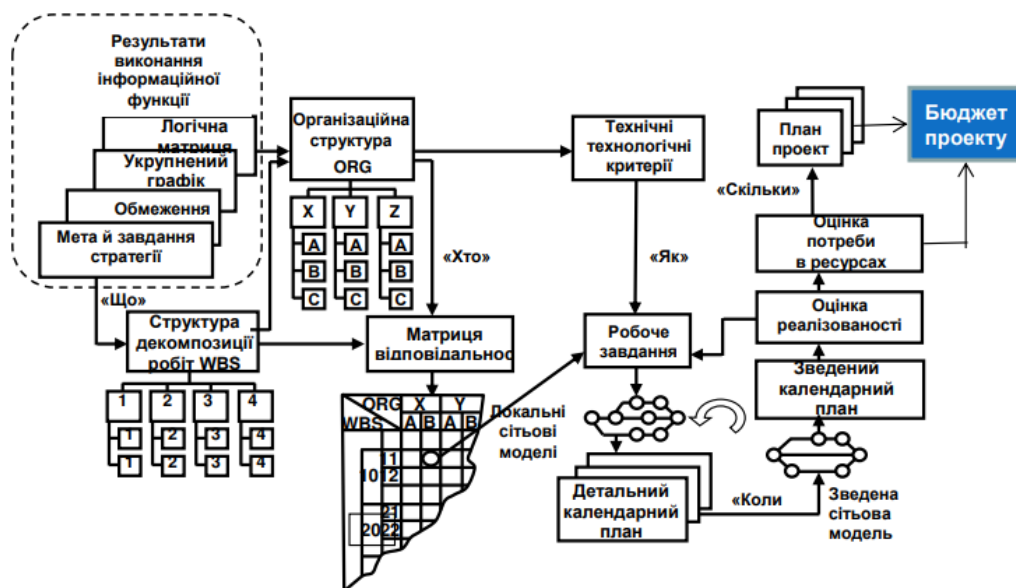


Рисунок 4.3 – Основні етапи процесу планування проекту

4.2. Відхилення від плану у процесі виконання проекту

За всієї очевидної важливості планування проекту необхідно пам'ятати, що план – це не догма, це не клятва, а прогноз. На відміну від статуту, одного разу створеного та практично не схильного до змін, плани проекту - Документи дуже «мінливі».

До плану управління проектом доводиться постійно повертатися під час роботи над проектом. По перше, на початку проекту неможливо деталізовано визначити, що саме відбуватиметься на стадії виконання і, по-друге, життя робить свої корективи. Тому до плану **можуть і навіть повинні вноситься зміни**. Головне, щоб вони працювали на цілі проекту.

Яким чином визначається необхідність внесення корективів у план управління проектом? Це дозволяє **процедура контролю та моніторингу проекту**. Вона **передбачає відстеження ходу робіт, облік, аналіз та складання звітів про фактичне виконання проекту порівняно з планом та прийняття рішень про необхідні зміни**.

Реальні поточні результати надають у звітах виконавці. Зрозуміло, що члени команди проекту завжди схильні чинити опір будь-яким звітам. Але тут слід виявляти наполегливість, т.к. якщо не відстежується прогрес у виконанні, то управління проектом насправді відсутнє.

Головна функція моніторингу – забезпечити виконання поставленого завдання незалежно від подій, що відбуваються в ході реалізації проекту та факторів, що змінюються. А змін може статися безліч: наприклад, зміна персоналу проекту чи організації, підвищення вартості ресурсів, необхідні проекту. І в процесі планування могло бути також щось упущено...

Діагностика відповідності реальних результатів плановим показникам проводиться на основі спеціально встановлених індикаторів та показників. Наприклад, заплановані витрати.

Припустимо, під час реалізації проекту послідовно здійснюються роботи, які можна виміряти за допомогою деякого показника. На рис. 4.4 графік зеленого кольору показує, як має розгортатися виконання робіт відповідно до плану. Синій графік – реальне виконання. Воно дещо відрізняється від запланованого, але загалом очікувана тенденція зростання зберігається. Але, можливо, й інша ситуація. Помаранчевий графік свідчить, що в якийсь момент показник почав падати.

Проводячи моніторинг у певні моменти часу, позначені малюнку як 1 перевірка, 2 перевірка, 3 перевірка, можна контролювати зміну цієї величини

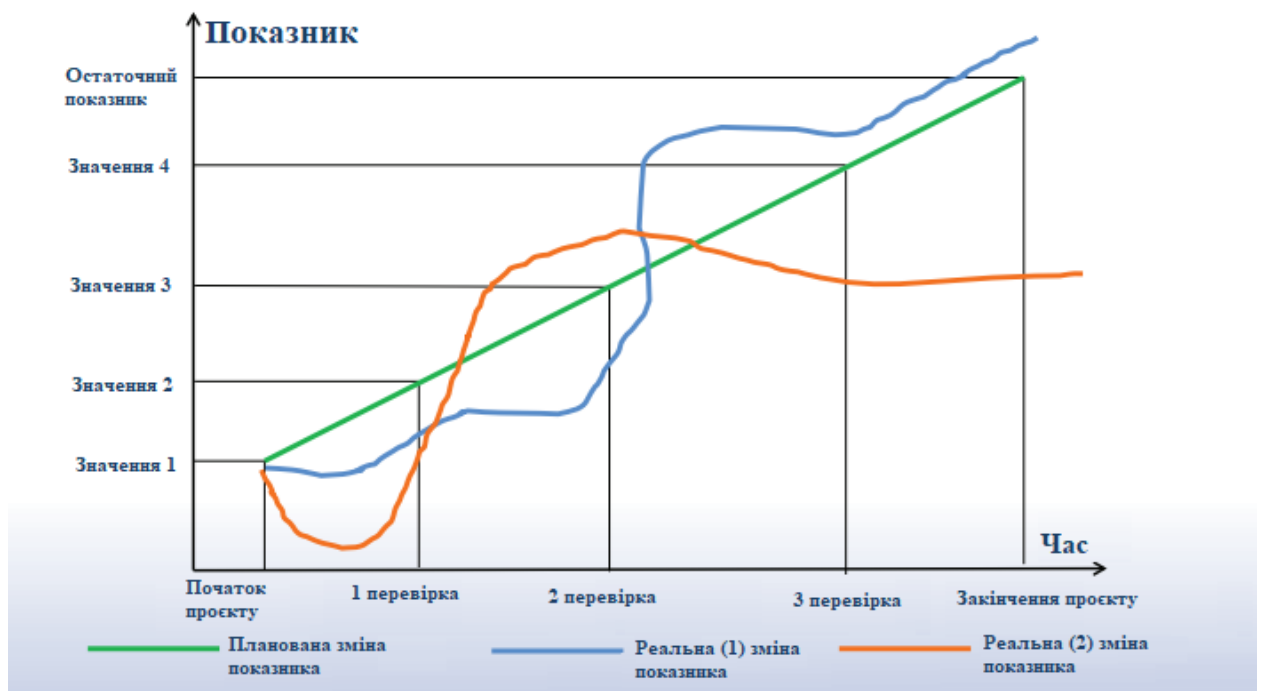


Рисунок 4.4 – Моніторинг проекту

Якщо відхилення від плану незначні, як у першому випадку, робота може тривати колишнім курсом. Якщо моніторинг виявляє наявність серйозних проблем, як у випадку 2, потрібен докладний аналіз ситуації та внесення змін до плану управління проектом.

За підсумками моніторингу складається зведений **звіт про статус проекту** на поточний момент, який надається куратору проекту та/або замовнику. Якщо потрібні зміни, які необхідно з ними погодити, звіт є підставою для запиту у них дозволу на такі зміни. Форму звіту про статус проекту наведено у НМК дисципліни.

У великих проектах створюється спеціальна **система управління змінами проекту**. Вона містить в собі набір правил, які дозволяють не обдуманих і санкціонованих змін у проекті.

4.3. Сучасні моделі управління проектами.

Існує чимала кількість методів, завдяки яким відбувається механізм управління проектами. Крім класичного, який ми згадували вище, використовуються ще такі [2]:

- ♣ 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 проектами 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 проектами, можуть швидше виконувати роботу, взаємодіяти й оперативно реагувати на тенденції ринку.

Традиційний підхід до управління проектами 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 проектами 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 робит 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.

4.4. Інформаційні системи управління проектами

Сьогодні будь-яке управління, зокрема управління проектами, може бути автоматизовано. Програмне забезпечення для роботи з проектами застосовується вже понад 30 років. У перші роки здебільшого це були ізольовані, однопроектні програми з обмеженими можливостями та функціональністю. У їх була відсутня можливість спільної роботи з іншими додатками організації; всі проекти велися та зберігалися окремо друг від друга; більшість систем могло працювати лише з обмеженою кількістю робіт, ресурсів тощо.

У другій половині дев'яностих років минулого століття відбувся технологічний прорив у галузі програмного забезпечення для управління проектами. Перед більшістю організацій постало питання зниження витрат і жорсткого контролю витрат, що можливо тільки при «наскрізному» контролі всіх проектів організації єдиної системи. У сучасному програмному забезпеченні з управління проектами стали доступні такі функції, як управління персоналом, управління поставками, бюджетування. Ці функції застосовуються вже не до окремим проектам, а до всієї сукупності проектів організації – як до внутрішніх, і зовнішніх.

Нині у світі вже є різноманітність інформаційних продуктів для УП. Розглянемо кілька найбільш відомих та поширених серед них.

Microsoft Project. Мабуть, це найпопулярніший продукт у галузі автоматизації управління проектами.

Його використовують для планування своїх проектів близько трьох мільйонів людей. Стандартний офісний інтерфейс програмне забезпечення Microsoft Project дозволяє швидко навчитися ним користуватися. Цей продукт дозволяє:

- планувати розклад;
- планувати витрати ресурсів щодо кожного етапу робіт проекту;
- Виявляти «запаси» розкладу;
- Проводити оцінку проекту, вносячи дані про вартість ресурсів;

- відстежувати виконання проекту за рахунок можливості внесення як планової, і фактичної інформації;

- переглядати дані щодо проекту у графічному, табличному та схематичному вигляді.

Microsoft Project Server 2013, завдяки хмарним сервісам, можливостям для спільної роботи та віддаленого ведення проектів, удосконаленої звітності та інтеграції з іншими продуктами, економить кошти компаній будь-якого розміру та будь-якої галузі.

Компанія Oracle розвиває лінійку продуктів **Primavera** в галузі УП. Так, SureTrak Project Manager, будучи молодшим та одним з найдешевших програм у сімействі Primavera ST, позиціонується як продукт початкового рівня для управління нескладними проектами у невеликих компаніях. Primavera Project Planner пропонується для роботи із складними багаторівневими ієрархічними проектами. А пакет Primavera Enterprise застосовується вже як система корпоративного управління проектами і має низку додаткових спеціальних функцій.

Компанія Welcom Software Technology розробила систему **Open Plan**. Дозволяє легко керувати і окремими проектами, і декількома одночасно у корпоративному форматі.

Ще один продукт – інтегрована система керування проектами **Spider Project**. Допомогає приймати обгрунтовані та перевірені рішення, виконувати проекти швидше, якісніше та з меншими витратами, а також завжди мати найповнішу і найрізноманітнішу інформацію про проекти, що реалізуються. Діаграми Ганта, графіки та гістограми, мережеві та організаційні діаграми, різноманітні таблиці дозволяють користувачам не тільки аналізувати проект з різних сторін, а й якісно представляти будь-яку інформацію про проект.

Звісно, на ринку комп'ютерних програм для УП пропозицій значно більше. За даними компанії Gartner Group, яка відстежує розвиток цього ринку у світі, понад 30 великих постачальників пропонують свої рішення.

Вибір програмного забезпечення для управління проектом

Перед керівником компанії, яка прийняла рішення про використання управління проектами у своїй діяльності, обов'язково постане питання про вибір програмного забезпечення у галузі УП.

Такий вибір залежить від наступних факторів компанії:

- масштаб проектів;
- кількість проектів;
- кількість та розподіленість проектних команд;
- фінансові кошти, які можна витратити на інформаційну інфраструктуру управління проектами.

Компанія Gartner Group у 2011 році запровадила класифікацію програмних продуктів УП компаній - розробників, розділивши їх на легкі, середні та важкі рішення залежно від обсягу інвестицій, які може дозволити замовник.

Тяжкі рішення (Сильно позитивні, Strong Positive) призначені для великих компаній, що мають корпоративну систему управління проектами. Термін впровадження таких продуктів у діяльність компанії – не менше 3 років. Потрібні значні інвестиції.

Середні рішення (Позитивні, Positive) - теж для великих компаній, які використовують УП для окремих проектів, але не мають інтегрованої з універсальним функціоналом.

Впроваджуються такі продукти терміном від 1 до 3-х років. При цьому бюджет впровадження може бути як сумірним з інвестиціями у важкі рішення, так і менше.

Легкі рішення (Перспективні, Promising) розраховані на компанії від кількох людей до 100 менеджерів. Легкі рішення спроектовані так, щоб впроваджуватися навіть у компаніях, де ще немає формального управління проектами. Це найбільш бюджетні товари.

Легкі рішення рекомендується вибирати ще й у тому випадку, якщо керівництво не може сформулювати собі цілі та результати впровадження системи управління проектами.

<u>Перспективні , Promising</u>	<u>Позитивні , Positive</u>	<u>Сильно позитивні , Strong Positive</u>
<p>Atlantic Global Augeo Automation Centre Cardinis Clarizen EPM Live Genius Inside One2Team One point Project Invision Project Onjects Project.net Semantic Space Tenrox VCS Online</p> <p><i>Легкі рішення до 100 менеджерів Швидкий цикл впровадження 22 дні</i></p>	<p>AtTask BMC Software CA Technologies Compuware HP Oracle Planisware Planview SAP Sciforma</p> <p><i>Середні рішення</i></p>	<p>Daptiv Innotas Instantis Microsoft Powersteering</p> <p><i>Тяжкі рішення Більше 100 менеджерів Цикл впровадження 3 роки</i></p>

Рисунок 4.5 – Найбільш популярні рішення системи управління проектами

Слід зазначити ще один **тренд у розвитку програмних продуктів УП – хмарні технології**. Хмари заповнили світовий ринок управління проектами у всіх сегментах. Швидкість розгортання, мобільність, низька ціна, простота інтеграції та головне небувала надійність робить їх лідерами ринку.

Це пояснюється більшою надійністю таких рішень, ніж у традиційних системах, мобільним доступом та кращими засобами для колективної роботи, а також низькою вартістю.

Практично всі компанії, що займаються розробкою рішень у сфері УП, переходять на хмарні системи.

Для багатьох користувачів система управління проектами як система мережного чи ресурсного планування вторинна, проект управляється по контрольним точкам, а найголовніші моменти – це комунікація і документообіг у проекті. Для таких рішень Gartner виділив окремий клас продуктів: Bamboo, Basecamp, Central Desktop, Clarizen, Huddle, Hyper Office, Project Place, Wrike, Zoho Projects.

Вибір програмного забезпечення для управління проектами залежить також і від специфіки діяльності компанії. Є спеціальні рішення для будівельних компаній, ІТ-компаній, компаній, що займаються проектами надання послуг для зовнішнього чи внутрішнього споживання, проектами з розробки та виведення на ринок нових продуктів.

Як правило, **найбільш важливі вимоги, що розглядаються при виборі інформаційної системи,** це інтерфейс користувача, управління даними, механізм планування, забезпечення спільної роботи. Якщо всі ці вимоги задовольняють потребам компанії, цей програмний продукт можна ефективно використовувати як елемент інформаційної системи керування проектами.

1. Інтерфейс користувача.

При виборі програмного інтерфейсу можна відзначити ті особливості, які допомагають вводити та переглядати інформацію: гнучкість організації екранних форм, доступність системи допомоги, зручність засобів редагування, наявність майстрів та шаблонів.

Інтерфейс користувача можна розглядати з погляду простоти освоєння програмного засобу, тобто легкості вивчення, легкості використання, наявності системи макросів (формул), гнучкої системи контекстного пошуку, навчальних програм.

2. Управління даними.

При управлінні значною кількістю проектів у компанії обсяг інформації значно збільшується. З'являється необхідність доступу до різних джерел даних. Таку функцію повинен мати програмний продукт. Але при цьому важливо, щоб він міг дозволяти побудувати надійну систему маніпуляції даними, щоб дати можливість користувачу групувати інформацію відповідно до своїх знань і досвіду. Крім того, також важливо, щоб програмне забезпечення надавало різні види аналітичних звітів.

У програмне забезпечення має входити система адміністрування, яка сприяє формуванню системи даних, включаючи функцію централізованого оновлення даних та безпеки їх зберігання. Адміністратор повинен визначати потреби в інформації окремих користувачів та організувати на їх вимогу виведення даних, формування запитів, складання електронних таблиць, шаблонів представлення даних та звітів.

Самі дані мають бути зручно представлені, наприклад, графічно.

Багато програмних продуктів дозволяють об'єднувати дані за різними ознаками. Така функція підтримується різноманітністю полів (текстові, числові дані, поля для запису дат і т.д.) Дані в цих полях можуть сортуватися, фільтруватися, групуватися. Можливість об'єднання даних є найбільш цінною для збільшення швидкості роботи з даними та складання звітів.

3. Методи планування.

При виборі програмного продукту слід звернути увагу на можливості, що надаються при плануванні. Як мінімум, сюди включаються: створення робочої області проекту, опис ІСР-структури, опис різних календарів виконання робіт, введення та зберігання даних по ресурсах, опис тимчасових графіків та робочих кошторисів, графіків розподілу ресурсів та вартісних показників, введення та зберігання важливих проектних дат і віх, складання розкладу робіт проекту, ресурсне планування, розрахунок бюджету проекту, підрахунок витраченого на роботу часу (тимчасові графіки), збір інформації про статус робіт та перегляд

календарних планів, запровадження фактичних витрат, підрахунок вартості виконання робіт. Додатково можуть бути такі можливості: визначення областей ризику, розрахунок показників ризику, розрахунок можливостей щодо пом'якшення ризику, планування критичного ланцюжка ризику, зміна дії контролю.

Для оптимального вибору програмного забезпечення необхідно задуматися над питанням, які дані необхідно вводити, рахувати чи виводити з використанням даних можливостей? Чи може програмний продукт справлятися з цими даними, задовольняючи вимогам бізнесу?

Крім цього, необхідно оцінити достатні чи можливості мають програмні алгоритми, щоб правильно та ефективно складати календарні плани? Чи можна повторювати розрахунок та отримувати при цьому вірний результат? Чи можна не виходити за межі певних обмежень? Чи відповідає графік планування ресурсів графіку виконання робіт? Чи правильним є розрахунок вартості проекту з урахуванням обсягу робіт? Ці питання дуже суттєві.

З одного боку, майже у всіх популярних продуктах УП використовується традиційний метод критичного шляху та послідовний алгоритм розподілу ресурсів. Однак кожен виробник розробив свої власні можливості для цих двох основних моделей розрахунку, які можуть стати вигідним доповненням до основних можливостей чи, навпаки, погіршити програмний продукт.

4. Забезпечення спільної роботи.

Забезпечені Web-технологіями покращений доступ до даних та кооперація між користувачами, повністю змінили метод використання програмного забезпечення управління проектами. Наявність Web-браузера та Можливості роботи через Internet також є важливим достоїнством системи управління проектами.

Для багатьох людей, які вибирають програмне забезпечення, підтримка системою Web технологій перейшло на перше місце в списку основних критеріїв вибору ПЗ. Підтримка Web повинна займати лідируючу позицію у списку найважливіших можливостей у галузі планування. Але цього критерію не варто надавати надто вагомого значення, щоб не дозволити йому диктувати процес вибору і нехтувати суттєвими функціями планування або розрахунковими можливостями.

Узагальнюючи, слід звернути увагу на необхідність розглядати всі переваги та недоліки програмного рішення в перспективі та зважувати всі відступи від вимог компанії до нього.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. З якою метою здійснюється планування проекту? Надайте визначення плану управління проектом.
2. Які складові формують план управління проектом?

3. Чи можна вносити зміни у план управління проектом розвитку міжнародного бізнесу після його узгодження?
4. Яким чином визначається необхідність внесення корективів у план управління проектом?
5. У чому особливості програмного забезпечення управління проектами?
6. Які програмні продукти найчастіше застосовуються для управління проектами?
7. Які фактори потрібно врахувати при виборі програмного забезпечення для управління проектом?

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник / О.І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с
2. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3870>
3. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/10058>
4. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Г.М. Тарасюк. – 2-ге вид.- К.: Каравела, 2006. – 320 с.
5. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О.В Ульянченка та П.Ф. Цигікала. – Харків:

ТЕМА 5. СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

1. Сутність та завдання процесу структуризації проекту розвитку міжнародного бізнесу.
2. Моделі структуризації проектів.
3. *Принципи управління якістю проекту*
4. *Управління закупівлями у проектах*

5.1. Сутність та завдання процесу структуризації проекту розвитку міжнародного бізнесу

Для того, щоб процес управління проектами здійснювався більш ефективно, а заплановані показники були більш точно розраховані, зазвичай у проектній діяльності розділяють проект на окремі блоки чи складові частини і встановлюють характер зв'язків між ними. Тобто здійснюють процес структуризації проекту.

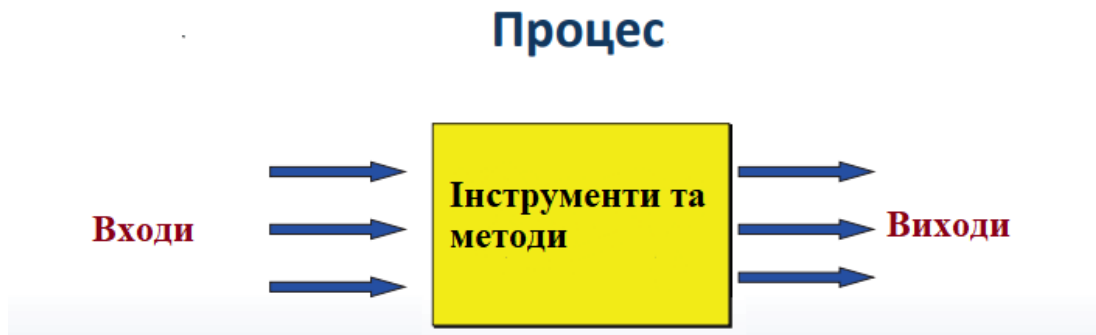


Рисунок 5.1 – Модель процесу

Проекти складаються із процесів. Процеси - це серія взаємопов'язаних дій і операцій, що призводить до результату. У проектному управлінні це будь-яка діяльність, у якій використовуються ресурси для перетворення входів у виходи.

Модель процесу виглядає, як показано рис.5.1.

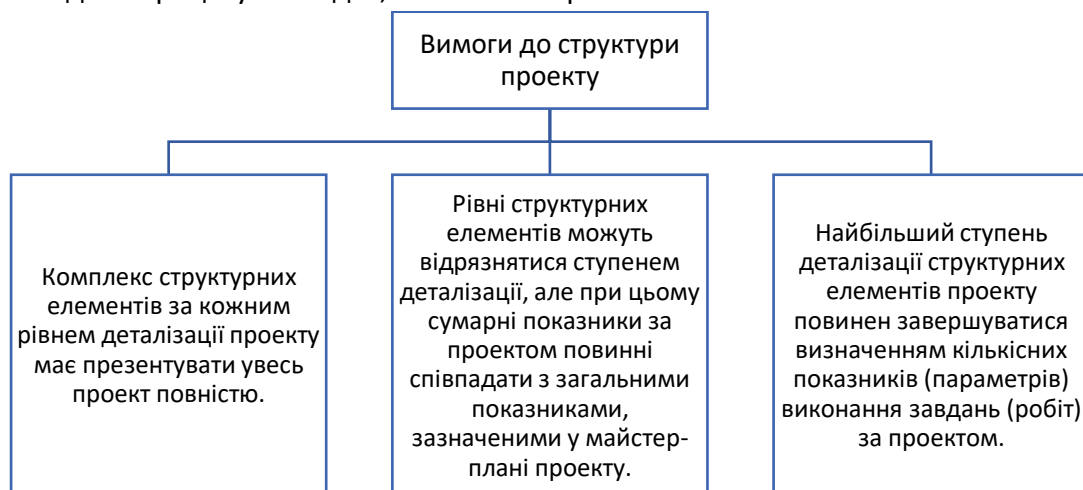


Рисунок 5.2 – Вимоги до структури проекту

Джерело: [1]

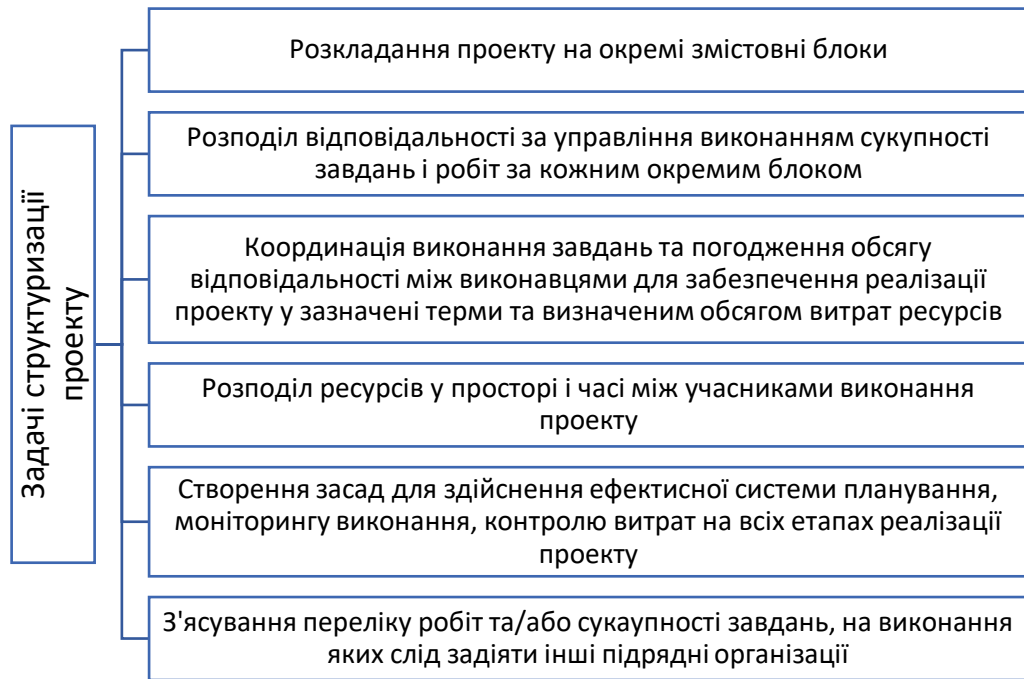


Рисунок 5.3 – Задачі структуризації проекту

Джерело: [1]

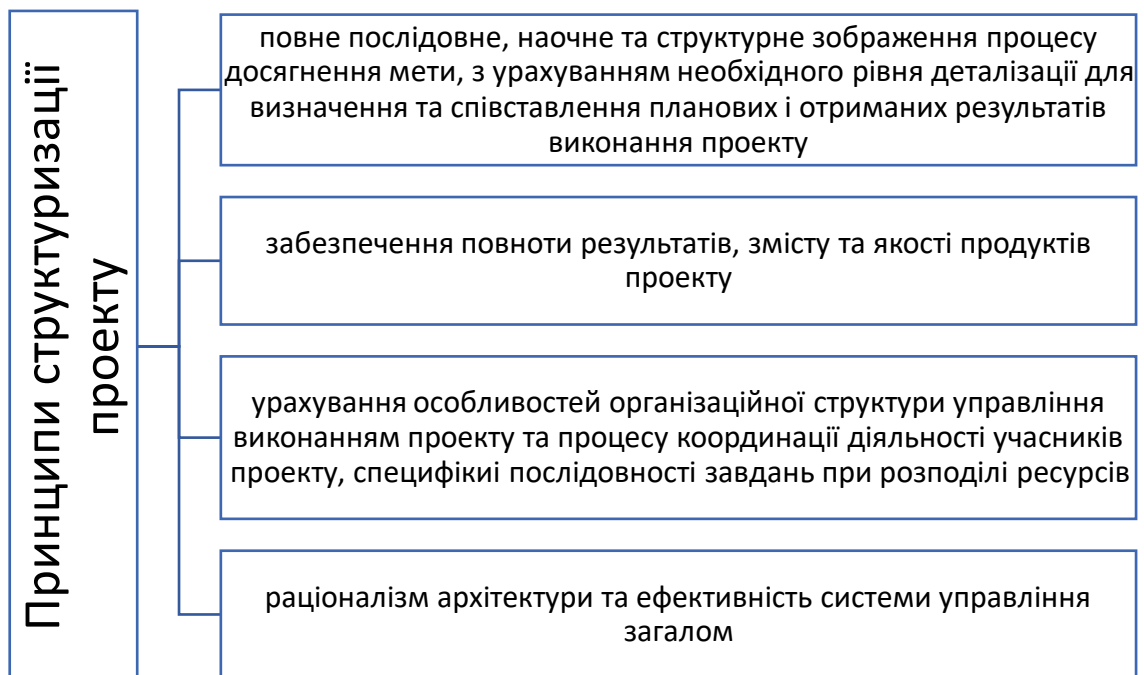


Рисунок 5.4 – Принципи структуризації проекту

Джерело: [1]

Структуризацію проекту можна представити як послідовність таких дій:

1. Визначення проекту – його характеру, цілей та змісту, а також кінцевого продукту проекту і його характеристик.
2. Визначення рівнів деталізації планів та кількості елементів у структурі проекту.
3. Підготовка структури процесів – визначення схеми життєвого циклу проекту.
4. Визначення організаційної структури, яка повинна охоплювати всі підрозділи та окремих осіб, які працюватимуть над проектом.
5. Визначення структури продукту – це схема розподілу за підсистемами та компонентами, включаючи машини та обладнання, програмне та інформаційне забезпечення, послуги тощо.
6. Підготовка генерального зведеного плану проекту, який є основою для подальшої деталізації в процесі пошуку критичного шляху.
7. Підготовка матриці розподілу відповідальності – в результаті аналізу взаємовідносин між елементами структури проекту й організації його управління будується матриця, у якій елементи структури проекту розміщуються в рядках, а елементи організації – в стовпчиках або навпаки. На перетині вказують рівні відповідальності тих чи інших осіб за допомогою кодів або інших умовних позначень.
8. Підготовка робочого плану бухгалтерських рахунків та субрахунків.
9. Підготовка робочого сіткового графіка – реалізація попередніх пунктів дає змогу розробити деталізований графік, який по кожній роботі відображає оцінку часу та ресурсів.



Рисунок 5.5 – Управління змістом проекту

Першим і визначальним етапом є **визначення складу робіт**.

У проект мають бути включені тільки ті роботи, які необхідні та достатні для його успішного виконання. Ці роботи разом становлять зміст проекту. Зміст – одне з трьох обмежень проекту.

Для визначення та планування необхідних робіт необхідно зібрати вимоги до проекту. Успішний проект повинен отримати свої вимоги до початку робіт з його реалізації. Це є основою для подальших правильних рішень у проекті. Рішення, які приймаються на ходу, не можуть бути оптимальними.

Щоб упоратися з цим завданням, необхідно зрозуміти «хто?» є джерелом вимог у проекті та «що?» саме він хоче отримати після закінчення робіт. Відповідь на запитання «хто?» – це зацікавлені сторони проекту, насамперед, замовник, куратор.

Збір вимог, таким чином, це достатньо трудомісткий процес. Однак слід пам'ятати: час, який не витрачався на визначення вимог є час, який витрачається на переробку: погано певні вимоги ведуть до зайвих доопрацювань і переробок, поганої якості, затримок і навіть провалу проектів. Близько 60-70% загальної кількості всіх проектів закінчуються плачевним результатом тільки через незадовільне формування вимог, їх аналізу, управління та контролю (Meta Group, 2003). Майже 80% помилок вноситься на стадії формування вимог (NASA, 2006).

Усі виявлені вимоги та очікування фіксуються документально, а потім вирішується, що з них увійде у проект. На основі такого рішення визначається, як, яким чином ці вимоги реалізовуватимуться, тобто складається та описується перелік необхідних робіт. Іншими словами, визначається та описується зміст проекту.

Опис змісту проекту – документ, в якому описуються цілі, завдання, характеристики проекту, його результати (продукти, послуги), і навіть методи їх отримання.

Цей документ деталізує укрупнений опис змісту робіт, що міститься у Статуті проекту.

Опис змісту проекту має виняткову важливість у проект. Воно є фундаментом для всіх наступних планів та рішень.

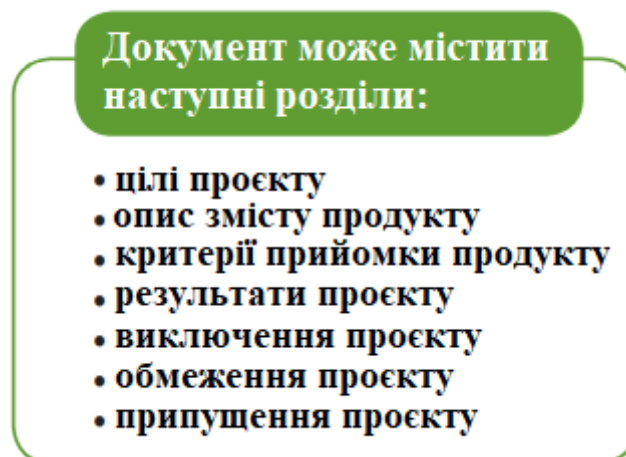
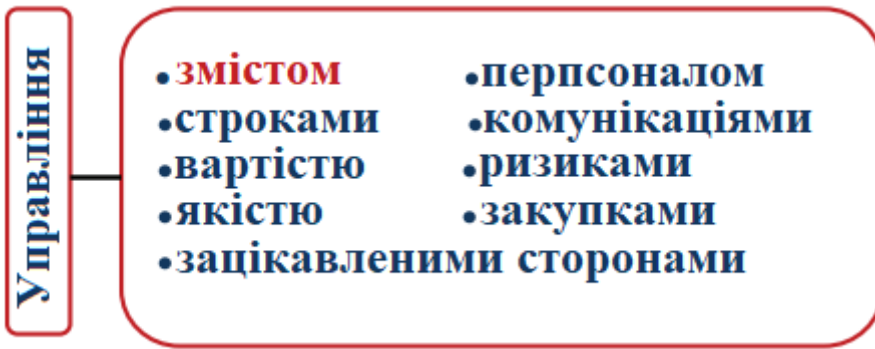


Рисунок 5.6 – Опис змісту проекту

Навіщо слід структурувати склад роботи?

Збір вимог та опис змісту – це складові грамотного та успішного управління змістом.



Ще один компонент цього управління – формування ієрархічної структури робіт, які включені до опису змісту, скорочено – ІСР. Інакше кажучи, джерело створення ІСР – опис змісту, текст якого перекладають у структуру. Слід зазначити, що створення ІСР дозволяє уточнити та деталізувати зміст проекту. І ось чому.

У структурі ІСР роботи вибудовують у співвідпорядкуванні – ієрархії. Для цього використовують **метод декомпозиції** – розбиття однієї роботи на дрібніші підпорядковані блоки. На чолі ІСР міститься бажаний результат проекту. Нижче в ієрархічному рядку розташовуються окремі елементи - роботи, які, у свою чергу, також можуть бути поділені на дрібніші роботи. І так далі, поки декомпозиція не дійде до тих елементів, які вже не потрібно розбивати, тому що вони або єдині по суті або повинні бути виконані однією особою (колом осіб). Елементи нижнього рівня ІСР називаються пакетами робіт.

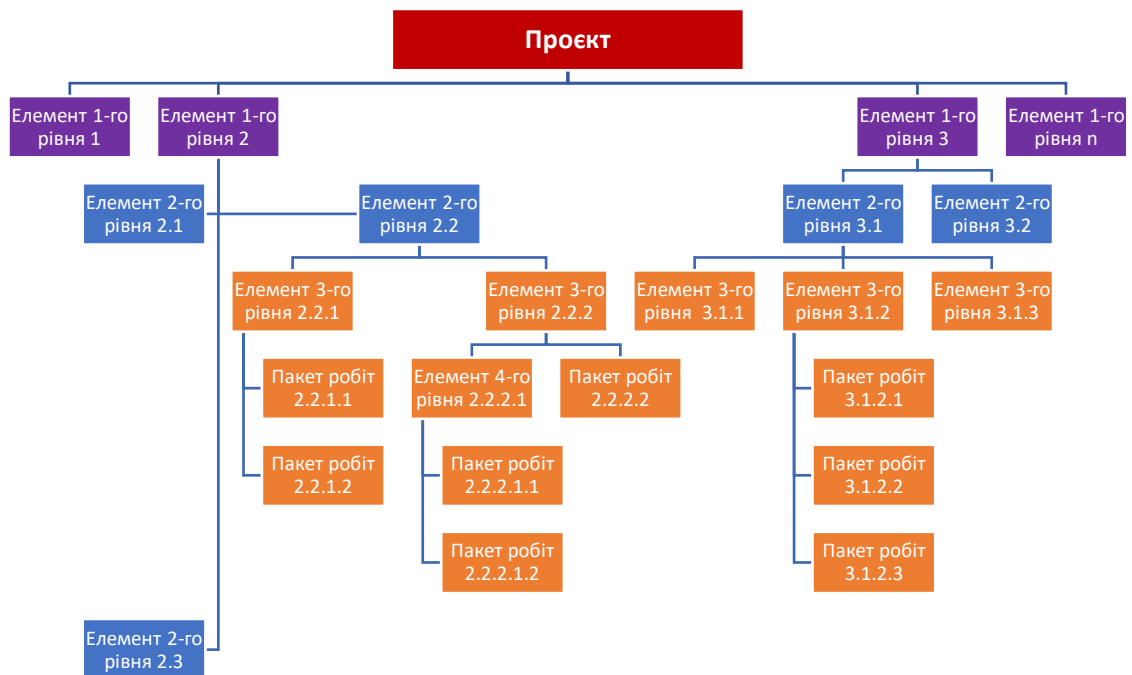


Рисунок 5.7 – Побудова ієрархічної структури робіт

Кожен пакет робіт у принципі представляє собою певну роботу чи результат, а сукупність усіх робочих пакетів дає загальний обсяг робіт у рамках проекту. Відповідальним за пакет робіт може бути або одна людина або група співробітників.

Таким чином, кожен наступний рівень ієрархії ІСР відображає більш детальне визначення робіт проекту. Це необхідне ефективного управління проектом. Так, щоб зробити велосипед потрібно зробити раму, колеса, гальмівну систему тощо.

У підсумку ІСР набуває вигляду, як у рис. 5.8.



Рисунок 5.8 – Ієрархічна структура робіт проекту

Таким чином, **ієрархічна структура робіт – це орієнтована на результат проекту ієрархічна декомпозиція робіт, які мають бути виконані командою проекту.** Зустрічаються інші назви ІСР: структура декомпозиції робіт, структурна декомпозиція робіт, структура розбиття робіт.

Ієрархічна структура робіт – найважливіший елемент успіху будь-якого проекту. Вона **фокусує увагу команди на результаті проекту.** Завдяки декомпозиції, команда може отримати повне та одночасно ясне уявлення очікуваного результату всього проекту. ІСР рятує багато проекти від передбачуваного провалу, а іноді дозволяє врятувати потенційно провальний проект.

Про що слід пам'ятати, створюючи ІСР?

Спеціальні правила представлені НМК дисципліни. Важливо також запам'ятати, що **ІСР створюється спільно з членами команди!** Це підвищує достовірність планів та згуртовує команду.

І ще один важливий момент. При розробці ІСР **важливо сфокусуватися не на справах, роботах, а на складових результату проекту.** У знайомій усім ситуації «Я вчив, але не вивчив...» робота є, а результату – ні. Адже мета проекту буде досягнута, якщо буде результат, а не просто виконано перелік робіт



Рисунок 5.9 –Значимість ієрархічної структури робіт проекту

Основні завдання структуризації проекту [2]

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 проекту;
- ♣ 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 проектування, а саме:

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

5.2. Моделі структуризації проекту

Доцільно відмітити, що науковці визначають п'ять основних моделей структуризації проекту (рис. 5.8): [1]

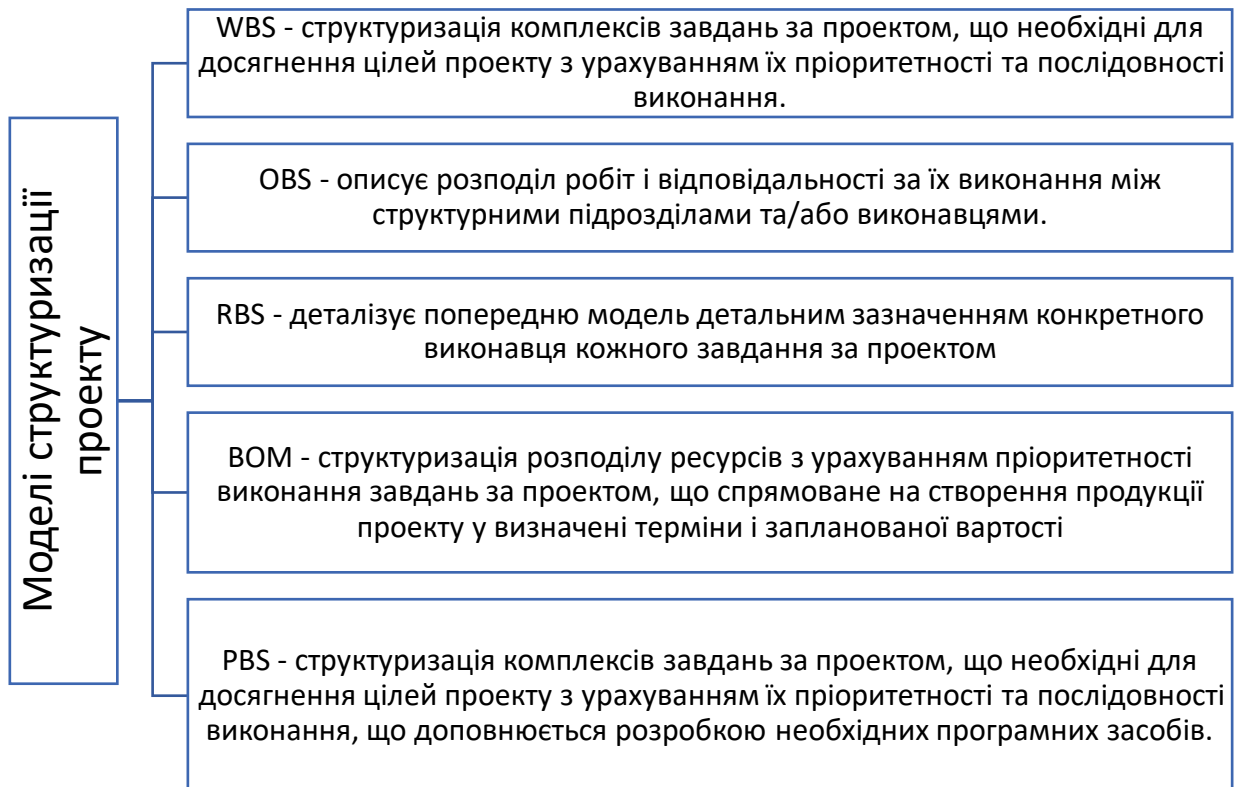


Рисунок 5.10 – Моделі структуризації проекту

Джерело: [1]



Рисунок 5.11 – Приклад WBS проекту

Джерело: [3]

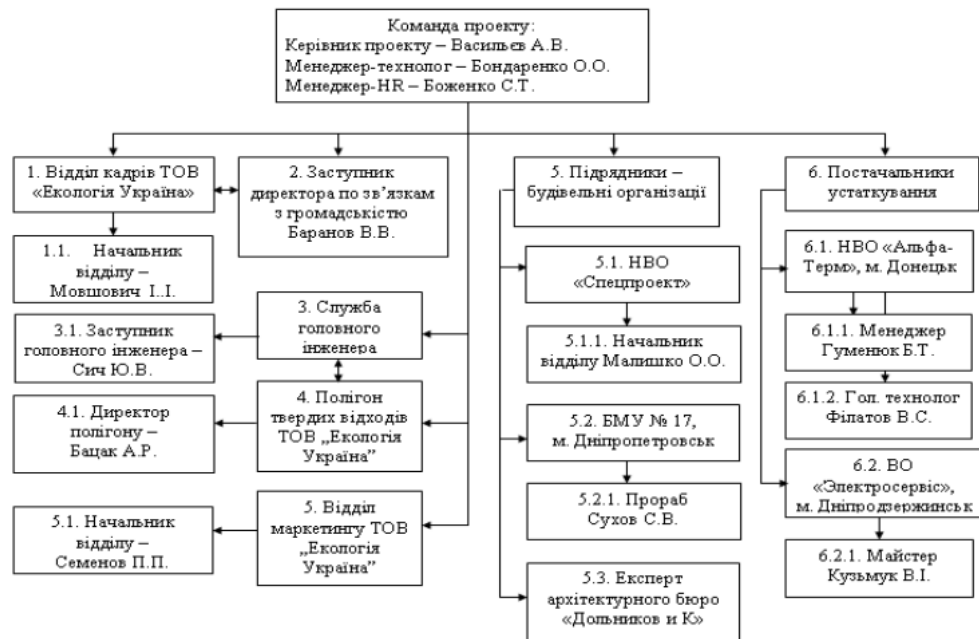


Рисунок 5.12 – Приклад OBS проекту

Джерело: [3]

Відповідальні	Роботи						
	Менеджер проекту	Менеджер-технолог	Менеджер-HR	Заступник гол. інженера	Прораб	Менеджер НВО «Альфа-Терм»	Гол. технолог
1. Персонал	*						
1.1. Підбір персоналу		*					
1.2. Інструктаж, тестування персоналу	*						
2. Підготовка виробничих приміщень							
2.1. Монтаж ангару					*		
2.2. Підготовка складського приміщення				*			
2.3. Обладнання огорож, доріг, завантажувального майданчику					*		
2.4. Підготовка зовнішніх комунікацій				*			
2.5. Створення побутових приміщень					*		
3. Контракти і закупівді	*						
3.1. Контракти на поставки вторинної сировини	*						
3.2. Підготовка контрактів на поставку технологічного комплексу				*			
4. Пуско-налагоджувальні роботи		*					
4.1. Доставка і монтаж конвеєру						*	
4.2. Підготовка комунікацій під нове устаткування							*

Рисунок 5.13 – Приклад побудови матриці відповідальності за проектом

Джерело: [3]

Як слідкувати за виконанням робіт проекту?

В управлінні змістом, окрім розробки змісту та створення ІСР, включаються ще два процеси: **підтвердження змісту та контроль змін змісту**. Обидва ці процеси покликані відстежити виконання робіт проекту. І відносяться вони, звичайно, вже не до стадії планування, а до стадії контролю та моніторингу життєвого циклу проекту

Підтвердження змісту є процесом офіційного приймання учасниками проекту змісту проекту, але загалом, а у вигляді проміжних результатів. Це дозволяє замовнику та команді проекту бути впевненими, що вони отримують саме те, що було заплановано.

Як такі проміжні результати можна використовувати елементи ієрархічної структури робіт. При цьому не йдеться про перевірку якості результату, а лише факт отримання результату, який планувався.

Природно, щодо для підтвердження слід визначити, які проміжні результати будуть піддаватися цій процедури. Наприклад, у проекті «Online-магазин» це можуть бути: розроблені вимоги до сайту, що створюється, дизайн, контент сайту, навчання персоналу роботі з сайтом.

Як уже зазначалося, будь-який **план** у проекті – це лише план, і він **може змінюватися**. Це **стосується і змісту проекту**. Причинами змін змісту можуть бути, наприклад, помилки при описі змісту, поява нових технологій, зміна бізнес-потреб, настання ризиків. Необхідність внесення змін визначається, як говорилося, шляхом моніторингу, тобто зіставлення фактичних показників плановим.

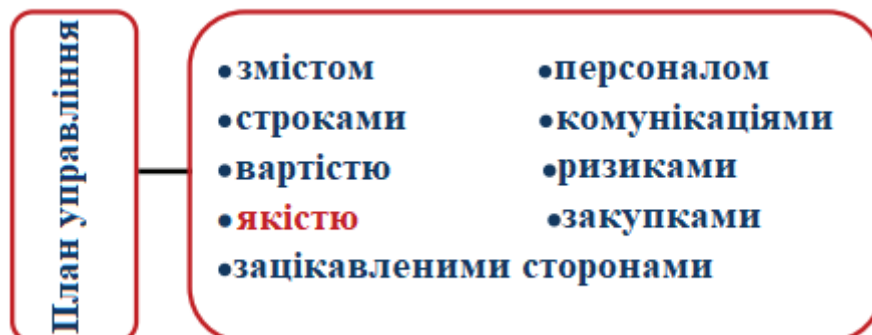
Необхідно враховувати, що зміни змісту є причиною невдачі проекту приблизно у 80% випадків. Тому менеджер проекту має приділяти увагу відхиленням змісту, визначити причину таких відхилень, усувати її або застосовувати коригувальні події.

Контроль змін змісту – це частина загального контролю змін, які можуть бути у проекті. Адже зміни відбуваються у плані управління змістом, а й у всіх інших планах.

Однак специфіка **змін змісту** полягає в тому, що ці зміни є **суттєвими і впливають на всі інші плани у проекті**. Може навіть знадобитися коригування загального плану управління проектом або, як мінімум, окремих його частин.

5.3. Принципи управління якістю проектів

Потрібно добре уявляти, що розуміється під якістю. У широкому розумінні якість - це сукупність характеристик об'єкта, яка дозволяє стверджувати, що об'єкт відповідає вимогам, які до нього висуваються.



Тому в проектному управлінні **якість проекту – це такий рівень виконання робіт, за якого створюваний результат проекту (продукт, послуга) відповідає вимогам замовника.**

Зверніть увагу: якість не є синонімом «дуже хорошого продукту» чи «продукту без жодного дефекту». **Якість - це коли продукт настільки гарний, наскільки цього замовник просив.**

Звідси випливає, що управління якістю проекту необхідно для того, щоб проект задовольняв вимогам, заради яких він вжито. А це означає, що роботи проекту мають бути сплановані таким чином, щоб забезпечити необхідну якість.

На стадії планування обов'язково розробляється **план управління якістю.**

Планування цієї сфери передбачає відповіді на головні питання: «що є якість у нашому проекті?», «який рівень якості має бути в нашому проекті?» і «як ми його досягатимемо?». У результаті план управління якістю містить опис того, як команда проекту проводитиме політику якості, опис використовуваних стандартів, а також визначення, способи вимірювання параметрів, що використовуються для контролю якості.

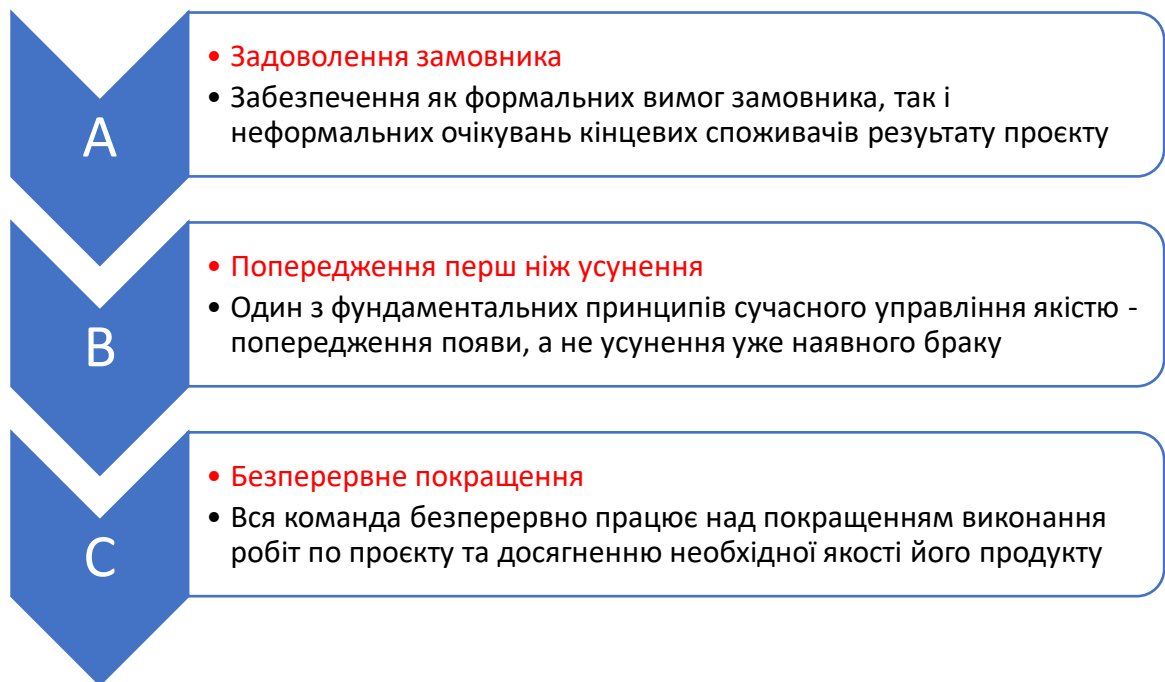


Рисунок 5.14 – Принципи управління якістю проекту

Якість забезпечується систематичними перевітками процесів проекту на відповідність встановленим у плані стандартам і процедурам. **Контроль якості - Процес безперервний.**

У нього обов'язково мають бути залучені всі без винятку члени команди: кожен відповідає за якість своєї роботи, тобто «досить гарне для замовника». Вся робота співробітників побудована на принципах управління якістю.

5.4. Управління закупками в проектах

Уявімо собі таку ситуацію:

Менеджер проекту виявив серйозний ризик на стадії проекту. Його стратегія щодо цього ризику полягає у передачі роботи на умовах субпідряду зовнішньому підряднику, використовуючи контракт з фіксованою ціною. Менеджеру проекту потрібно:

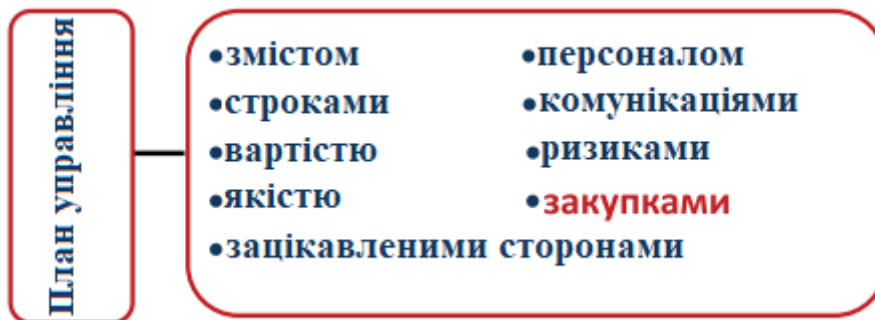
1. Досягти, щоб команда проекту не розкривала ризик постачальнику до підписання контракту.

2. Зробити все можливе, щоб постачальник усвідомив ризик після підписання договору.

3. Переконатися, що постачальник усвідомив ризик перед підписанням договору.

4. Доручити члену команди спостерігати за діяльністю постачальника, щоб переконатися у його правильній роботі у разі настання ризику.

Щоб ухвалити правильне рішення у таких ситуаціях, потрібно знати, як **керувати закупівлями проекту**. Ця специфічна сфера, як і, як і, тісно пов'язані з управлінням роботами проекту.



Крім терміну «закупівлі» використовуються інші назви – «постачання», «постачання», «контракти». Суть одна: **закупівлі** відносяться до аспектів управління проектом, пов'язаних із придбанням товарів та послуг за межами компанії, що виконує проект, у різних зовнішніх продавців та постачальників.

Як свідчить парктика, у багатьох, а можливо й у більшості компаній, закупівлі – це сфера, якою менеджери проекту не володіють. Разом з тим, якщо проект передбачає закупівлі, то це, швидше за все, вимагатиме розроблення **плану управління закупівлями** на стадії планування проекту:

У плані описується, як у ході проекту будуть здійснюватись закупівлі і який підхід має бути застосований для управління постачальниками. Розділи такого плану можуть включати: процес закупівель, ролі та відповідальність, виявлені потреби у закупівлях, тимчасові обмеження, дії постачальника.

Звісно, управління закупівлями передбачає контроль виконання плану, іншими словами адміністрування поставок. Це **здійснення закупівель та управління закупівельною діяльністю**, тобто відношення з постачальниками, контроль за виконанням контрактів, за необхідності внесення до них і в план необхідних коректив, а також

проведення перевірок відповідності поставок тим зобов'язанням постачальника, які містяться у договорі.

Ну і, звісно, після завершення всіх поставок проекту здійснюється відповідне підтвердження, що всі роботи та результати за контрактами прийняті. Цей процес називається як **закриття закупівель** та здійснюється на стадії завершення проекту.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. За якими елементами структуруються проекти?
2. Сформулюйте вимоги до структури проекту.
3. В чому полягають основні задачі структуризації проекту?
4. Опишіть принципи структуризації проекту.
5. На які дії можна розподілити процес структуризації проекту?
6. В чому полягає сутність управління змістом проекту?
7. Які складові має опис змісту проекту?
8. Навіщо необхідно структурувати склад роботи за проектом?
9. Яку роль в управлінні проектами грає ієрархічна структура робіт?
10. Які моделі використовують для структуризації робіт за проектом?
11. Яким чином можна слідкувати за виконанням робіт проекту?
12. Опишіть принципи управління якістю проектів
13. В чому полягає зміст управління закупками в проектах? На скільки ця складова управління проектами важлива для проектів розвитку міжнародного бізнесу?

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник / О.І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с
2. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3870>
3. Управління проектами : навч. посіб. / Т.В. Маматова, В.М. Молоканова, І.А. Чикаренко, О.О. Чикаренко. – Дніпро : ДРiДУ НАДУ, 2018. – 128 с.
4. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/10058>
5. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Г.М. Тарасюк. – 2-ге вид.- К.: Каравела, 2006. – 320 с.
6. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О.В Ульянченка та П.Ф. Цигікала. – Харків:

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ В МІЖНАРОДНОМУ ПРОЕКТІ

*Зібратися разом є початок,
Зберегтися разом є прогрес,
Працювати разом є успіх
(Генрі Форд)*

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

1. Персонал та команда проекту.
2. Підходи до формування команд міжнародних проектів.
3. Управління конфліктними ситуаціями.
4. Управління комунікаціями в міжнародних проектах.

6.1. Персонал та команда проекту.

Залежно від специфіки, розміру та типу проекту у його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків організацій та окремих фахівців. Це безпосередні учасники проекту. Про них мова в попередніх темах: **замовник, куратор, менеджер проекту, інвестор, постачальник...** Йшла мова також і про колективи учасників проекту – **команду проекту** та її складову – **команду управління проектом**.

У проектному управлінні команда проекту називається персоналом проекту, а також людськими ресурсами проекту. Управління командою, персоналом – особлива сфера управління проектами.

У кожного члена проектної команди – свої функції, ступінь участі та коло повноважень у проекті, а також рівень кваліфікації та міра відповідальності за його виконання.

Коли говорять про функції та ступінь участі у проекті, мають на увазі роль, яку виконує учасник команди в проект. **Проектну роль** співробітника організації, яка виконує проект, можна розглядати як його тимчасову посаду у цій організації.

Під **відповідальністю** мають на увазі роботи, які учасник команди має виконати у проекті.

Повноваження – це права учасника на використання ресурсів проекту та організації, яка виконує проект, прийняття рішень у проекті та затвердження дій або результатів. **Кваліфікація** учасника оцінюється за рівнем освіти, здібностям, наявним навичкам, необхідним для виконання робіт проекту

Чому проект здійснює саме команда?

В організації весь персонал прийнято називати колективом, штатними співробітниками. Це стосується та підрозділів організації: управлінь, департаментів, відділів, секторів. У проектній діяльності персонал, виконує проект, називається командою. І це не випадково.

Команда – це не просто група знайомих між собою людей, пов'язаних однією метою та мають спільні інтереси. Дух команди – у загальному для всіх її членів зобов'язанні,

певному призначенні – місії, у яку вірять всі члени команди. І ця місія цілком зрозуміла всім: ефективна реалізація проекту!

Команда проекту – одне з головних понять управління проектами, основний елемент його структури, оскільки саме команда проекту забезпечує реалізацію проектного задуму.

Робота в команді відрізняється обов'язковою та регулярною співпрацею її членів, чітким розподілом ролей, суворою, документально зафіксованою координацією дій. Інакше проект не здійснити. Суть командної роботи – груповий синергетичний ефект. Це означає, що успіх приносять не досягнення одинаків, а загальні, сумарні здібності та зусилля.

Робоча група	Команда
Цілі ставляться ззовні	Команда сама займається цілепокладанням
Є керівник	Лідерство – багато в чому командних процес
Індивідуальна відповідальність	Розділена відповідальність
Інформація та доручення групі даються на нарадах і як індивідуальні вказівки	Має місце постійний потік та обмін інформацією
Виконання доручень практично без обговорень	Відкриті та критичні дискусії

Рисунок 6.1 – Командні риси

Згадаймо, як визначається поняття «команда проекту»? Це тимчасова організаційна структура (група), що створюється на період здійснення проекту для виконання робіт за проектом та відповідальна перед менеджером проекту за їхнє виконання. Вона об'єднує окремих спеціалістів, групи та/або організації, залучених до виконання робіт проекту. Може включати як внутрішніх, так і зовнішніх виконавців та консультантів. Після завершення проекту команда розпускається.

Команда проекту має власну структуру. Вона показана на рис. 6.1.

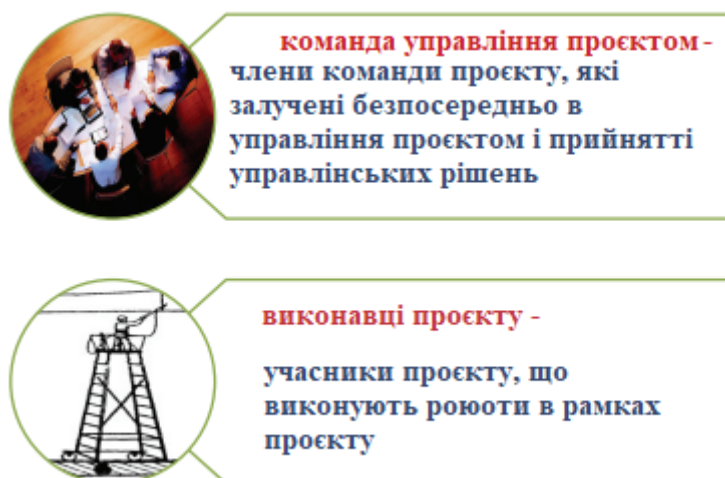


Рисунок 6.2 – Структура команди проекту

Команда управління проектом може також називатися "ядром", "адміністративною групою", "лідерською групою". В неї обов'язково входять менеджер проекту та куратор проекту. Хто ще може увійти до цього складу, залежить від складності та масштабності проекту. Це можуть бути адміністратор проекту, менеджери за напрямками, керівники функціональних напрямків організації – власника проекту: фінансист, логістик та ін. Персональний склад команди управління проектом може визначитися у статуті проекту.

Якщо проект невеликий, команда управління може і не створюватись, а обов'язки з управління проектом або розподіляються між членами команди, або доручаються безпосередньо менеджеру проекту.

Склад виконавців проекту залежить з його специфіки. Очевидно, що у складі команди для реалізації будівельного проекту мають бути такі фахівці, як проектувальники, будівельники, постачальники тощо, а у складі команди наукового проекту – науковці, експерти, фахівці у галузях відповідних знань тощо.

Крім цього, склад виконавців може включати менеджерів за певними напрямками діяльності. Наприклад, менеджера з комунікацій, відповідального за доцільне та ефективне здійснення взаємодії членів команди проекту у процесі робіт. У його компетенції – робота інформаційних, програмних систем, комп'ютерне та телекомунікаційне обладнання та забезпечення, віртуальний офіс проекту.

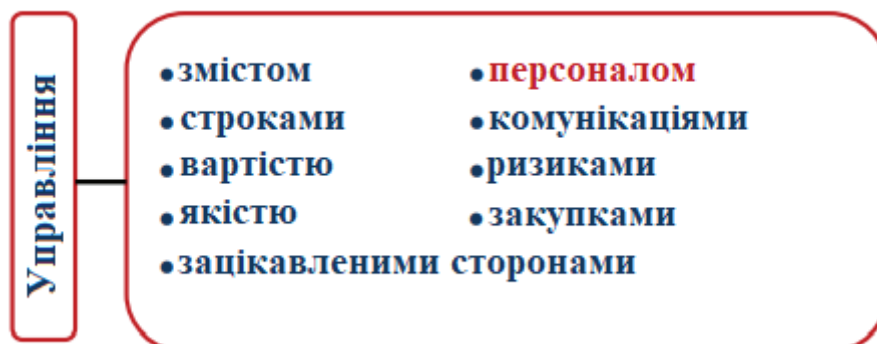
Менеджер з фінансів здійснює бюджетування проекту, контроль за фінансуванням проекту, організацію бухгалтерського обліку, закупівлі ресурсів, іншими словами, забезпечує управління вартістю проекту. Менеджер з персоналу вирішує питання набору, навчання та комфортної роботи команди проекту. Менеджер з якості відповідає за керування якістю проекту.

Для реалізації особливо великих проектів потрібний менеджер-координатор. Специфіка проектів може вимагати посади менеджера з регіонів, менеджерів із специфічних видів робіт.

Професійний та чисельний склад команди – величина не постійна. У міру виконання проекту він може змінюватись.

Як управляти командою проекту?

Система управління персоналом має бути продумана і прорахована ще **на стадії ініціації проекту**, тобто значно раніше моменту, коли люди почнуть працювати.



Потрібно визначити не лише ролі у проекті, але і, по можливості, розмір та порядок оплати праці, порядок навчання та розвитку персоналу, довгострокові та середньострокові соціальні програми.

Все це на наступній стадії – **планування** – входить у план управління персоналом. Нагадаємо, що він є складовою загального плану управління проектом. Цей план документально закріплює ролі, сферу відповідальності, повноваження та кваліфікацію

кожної ролі, чисельний склад персоналу, який залучається до реалізації проекту, а також порядок визначення, набору, управління (схему оплати праці, заохочення та мотивації, процедури та регламенти дотримання регулюючих норм праці, рекомендації щодо проведення додаткового навчання, способи вирішення конфліктів), контролю та вивільнення персоналу проекту.

На стадії виконання проекту здійснюються процес набору команди, точніше – підтвердження виходу на роботу учасників команди, та процес її розвитку, **на стадії моніторингу та контролю** – процес управління командою.

Набір команди передбачає формування команди, яка потрібна для виконання завдань у проекті. Розвиток команди – це формування цілісного ефективного трудового колективу, підвищення кваліфікації членів команди, вдосконалення взаємодії між ними, поліпшення умов роботи. Управління командою проекту включає контроль ефективності діяльності команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем, конфліктів та управління змінами

6.2. Підходи до формування команд міжнародних проектів

Формальне оформлення складу команди проекту відбувається після того, коли проект має план управління, тобто. на стадії виконання проекту.

Але **фактично проектну команду слід починати формувати навіть до стадії планування**. Незалежно від деталізованого змісту проекту, пошуком людей на основні ролі у проектній команді необхідно займатися якомога раніше. Насамперед, знайти менеджера проекту. А вже він організовує подальший набір повноцінної команди.

Формування команди проекту проводиться у **два етапи**:

- 1) **набір кандидатів** на проектні ролі
- 2) **відбір**- оцінка кандидатів і вибір кращих для участі в проекті.

Де взяти кандидатів? Це можуть бути співробітники організації, яка виконує проект, та залучені спеціалісти. Вибирати кандидата необхідно відповідно до вимог до конкретної ролі у проекті, освіті, здібностям, необхідні виконання конкретних робіт. Призначення персоналу вважається завершеним, коли заповнені усі вакансії.

Цілком очевидно, доведено практикою, що якщо не вдалося набрати гідну команду проекту, це впливає значно на терміни, бюджет, задоволеність замовника, якість та ризики проекту. Це може не просто зменшити ймовірність успіху проекту, а й призвести до його скасування.

Як між членами команди розподіляються роботи у проекті?

Нагадаємо, що на стадії планування змісту проекту розробляється ієрархічна структура робіт, яка серед іншого визначає управління персоналом.



Рисунок 6.3 – Місце управління персоналом в ієрархічній структурі робіт

Важливо домогтися, щоб для кожного пакету робіт нижнього рівня ICP був призначений один відповідальний за його виконання і щоб він розумів, як і будь-який інший член команди, свою роль та сферу відповідальності.

Це закріплення має бути задокументовано. Для цього використовуються різні форми: ієрархічна, матрична та текстова (рис. 6.4).

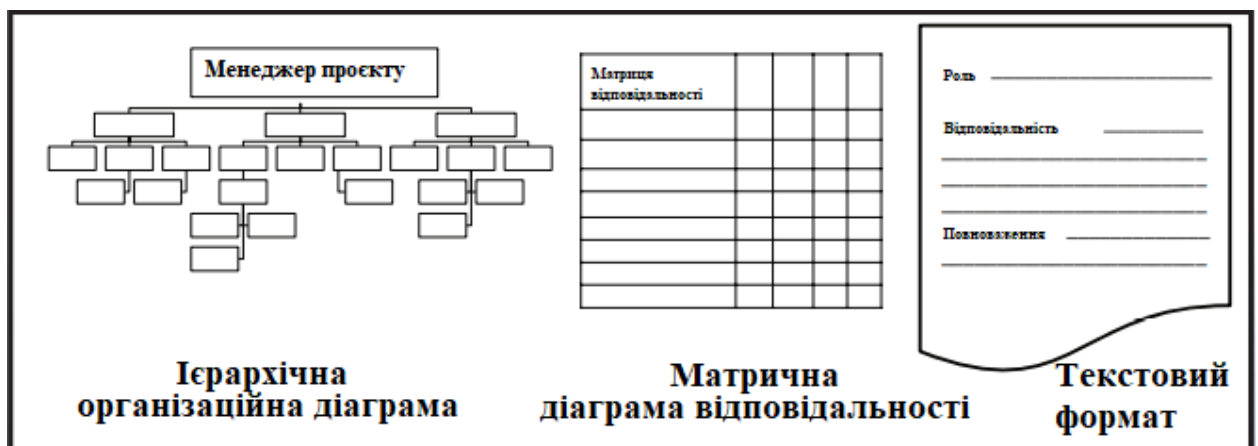


Рисунок 6.4 – Закріплення відповідальних за виконання робіт по проекту

Ієрархічна організаційна діаграма. Така діаграма зовні схожа на ICP, але побудовано її відповідно до наявної структури організації (відділи, групи, виконавці). Під кожним відділом (групою, виконавцем) вказуються що підлягають виконанню пакети робіт (рис. 6.5).



Рисунок 6.5 – Ієрархічна організаційна діаграма

Матричні діаграми. На практиці широко використовується **матриця ролей та відповідальності**. У ній у компактній формі встановлюються обов'язки та ступінь відповідальності кожного учасника проектної команди за виконання окремих робіт проекту.

Роботи проекту	Відповідальні за роботи				
	куратор проекту	менеджер проекту	менеджер по фінансам	спеціаліст відділу збуту	і т.д.
Узгодження цілей		В		І	
Складання плану управління проектом	П, З	В	І,К	І	
Розробка бюджету проекту	З	П, К	В	І	
Набір команди проекту	З	В	І		
Здійснення закупок проекту		П	К	В	

Умовні позначення: З – затверджує, В – відповідає (виконує), П – приймає роботи, К – консультиє, І - інформує

Рисунок 6.6 – Матриця ролей та відповідальності

Матриця має наступну структуру: у лівому стовпці представлені роботи проекту, назви стовпців праворуч містять перелік ролей, що забезпечують виконання зазначених робіт. На перетині рядків і стовпців в комірці вказується ступінь участі ролі в даній роботі - виконання, затвердження, консультація, прийом роботи і т.п. Ці назви в проекті визначаються за домовленістю.

Текстові формати. Використовуються для розподілу відповідальності, коли потрібні докладні описи. Зазвичай у таких документах у короткій формі міститься така інформація:

обов'язки, повноваження та кваліфікація. Такі документи у звичайній практиці більш відомі як «посадові інструкції».

Чому потрібно розвивати команду проекту?

Командну роботу можна назвати критично важливим чинником успіху проекту. Тому розвиток ефективної команди – це найважливіший обов'язок менеджера проекту. Він повинен постійно мотивувати свою команду, ставлячи перед нею завдання і надаючи можливості, забезпечуючи зворотним зв'язком і підтримкою, заохочуючи і винагороджуючи за хороше виконання робіт.

Іншими словами, **менеджер проекту зобов'язаний розвивати та зміцнювати команду**. І тут важливо керуватися **етапами розвитку команди**.

1 етап – **формування**. Визначення членів команди та введення їх у проект. Розподіл ролей та відповідальності. Зародження міжособистісних зв'язків та комунікацій, визначення формальних та неформальних лідерів. Має місце надмірна енергія, висока працездатність та загальний інтерес.

Але **це ще не команда**. Члени команди ще не розуміють чітко своєї ролі у проекті. Згуртованість відсутня. Потрібний директивний стиль управління, який спирається на ясні вказівки керівника.

2 етап – **притирання (шторм)**. Команда починає вивчати роботи з проекту, технічні рішення та підхід до управління проектом. Малопродуктивний етап, т.к. багато проблем та міжособистісних конфліктів. Рекомендується використовувати змішаний стиль директивного посібника зі стилем переконання. Проте, відбувається затвердження авторитету лідера, розстановка пріоритетів, визначення стилю управління та спілкування, **зародження команди**.

3 етап – **нормалізація (врегулювання)**. Остаточо встановлюються норми та правила діяльності та взаємин, розставляються пріоритети. Колектив більше не відволікається на самоствердження та з'ясування позицій кожного із співробітників. А члени команди адаптують свої звички та моделі поведінки до командної роботи. Вони починають довіряти одне одному. Народжуються єдині цінності. **Команда починає об'єднуватися в єдине ціле, згуртовується**. Стиль керівництва на цьому етапі має бути спрямований на розвиток мотивації, підвищення впевненості команди у її можливостях.

4 етап – **функціонування (результативність)**. Період зльоту та стабільності. **Команда представляє собою єдине ціле, працює як добре організований та цілісний колектив**. Розкриваються потенційні можливості кожного, але результат роботи залежить не так від зусиль окремих людей, як від функціонування команди в цілому. Стиль керівництва ґрунтується на делегуванні повноважень членам команди.

5 етап – **завершення**. Проект виконано, процес включення людей до нового проекту ще не розпочато, подальші цілі невідомі, команда перебуває у стані невизначеності, а часто й **розформування**.

Потрібно пам'ятати, що в процесі виконання проекту до команди включаються нові учасники. І вони проходять усі ці етапи. Завдання менеджера проекту – грамотно адаптувати нового учасника до команди, щоб не було проблем ні в команді, ні в нього.

Для розвитку команди, досягнення нею 4 етапи застосовуються різні **методи**. Насамперед **навчання** – персональне та на тренінгах, заплановане та позапланове. Далі – **заходи щодо зміцнення команди**. Це спеціальні тренінги, проведення регулярних обговорень проекту, спільна робота над плановими завданнями, проведення неформальних спільних заходів.

Корисне використання **командних принципів роботи**, які встановлюють правила поведінки. Наприклад, вільний робочий графік, добровільна або обов'язкова робота понаднормово, навчання, відрядження, премії.

Згуртуванню команди сприяє розміщення членів команди проекту в одному місці. **Стратегія співрозташування** передбачає наявність кімнати, оснащеної електронними засобами зв'язку, дошками для розкладів і іншими пристроями, що сприяють взаємному спілкуванню.

Нарешті, ефективним методом є **стимулювання, заохочення бажаної поведінки** членів команди та **винагорода**.

Як вибудувати взаємини у команді?

Менеджер проекту та менеджер, керуючий персоналом, повинні освоїти правила створення команди та тонкощі управління взаємовідносинами між її членами.

Безумовно, формуванню взаємин членів команди проекту сприяє використання методів розвитку команди. Але при цьому важливо розуміти, коли слід застосовувати той чи інший метод. Це дозволяє встановити **контроль за діяльністю членів команди проекту, оцінку їх роботи, вирішення проблем, що виникають, і внесення необхідних змін до плану управління персоналом або загалом до плану управління проектом**.

Формування атмосфери співробітництва та взаємодії в команді не виключає можливості **конфліктів**. Важливо вчасно розпізнати конфлікт, визначити його сутність, джерело та вибрати стратегію управління, що дозволяє не тільки вирішити конфлікт, але та забезпечити доцільну реалізацію проекту.

Конфлікт - це зіткнення думок, інтересів, домагань і т.д. Мірою конфлікту є незадоволеність неузгоджених сторін. Тому конфлікт вважається дозволеним, коли незадоволеність обох сторін знижується до прийняттого рівня.

Існують спеціальні **методи (стратегії) вирішення конфліктів**: відкладання, згладжування, примус, компроміс, співпраця, вирішення проблеми. Від обраного методу залежить, чи буде результат негайним (але, можливо, короткостроковим) або буде досягнуто довгострокового вирішення проблеми.

«Відкладання/догляд/уникнення» – «Давайте вирішимо це за тиждень!» Є найгіршим способом виходу з конфліктної ситуації, коли вирішення конфлікту відкладається на невизначений термін, що надає негативний вплив на команду проекту.

«Згладжування» – «Зупиніть і робіть кожен свою роботу!» Мінімізує протиріччя, що породили конфлікт, але їх повністю не усуває, тому через деякий час конфлікт може повторитися.

"Примус" - "Роби, як я сказав!" Полягає у примусі до погодження однією стороною іншою стороною і застосовується, коли одна особа має владу над іншою особою, яка бере участь у конфлікті.

"Компроміс" - "Давайте знайдемо золоту середину!" Подібний до згладжування, однак, якщо компроміси

закріплюються документально, це може бути остаточним вирішенням конфлікту.

«Співпраця» – «Подумаємо разом над проблемою!» Об'єднання безлічі точок зору та поглядів з різних перспектив; призводить до досягнення консенсусу та підтримки вирішення усіма сторонами конфлікту.

«Вирішення проблеми» – «Давайте з'ясуємо причину і намагатимемося її усунути!» Засновано на припущенні, що всі розбіжності повинні мати правильне рішення. Це найкращий спосіб вирішення конфлікту у проекті, оскільки робота над розбіжностями розкриває факти, що підтверджують правоту однієї із сторін.

6.3. Управління конфліктними ситуаціями

Основними причинами конфліктів в організації є:

1. Обмеженість і розподіл ресурсів. У найбільших організаціях ресурси завжди обмежені, тому керівництво повинне вирішувати, як розподілити фінансові, людські ресурси, сировину і матеріали між різними групами, щоб найбільш ефективно досягти цілей організації. Необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різних видів конфліктів.

2. Взаємозалежність завдань. Де одна людина або група залежать у виконанні завдання від іншої людини або групи, завжди існує можливість конфлікту. Всі організації є системами, що складаються з взаємопов'язаних елементів, при неадекватній роботі одного підрозділу або людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

3. Відмінності в цілях. Конфлікту збільшується у міру того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на підрозділи. Спеціалізовані підрозділи, в свою чергу, самі формулюють свої цілі і можуть приділяти більшу увагу їх досягненню, ніж цілей всієї організації.

4. Відмінності в уявленнях і цінностях. Уявлення про якусь ситуацію може бути у людей абсолютно різних в залежності від їх цілей. Замість того щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті аспекти ситуації, які, на їхню думку, сприятливі для їх групи і особистих потреб. Відмінності в цінностях людей - також вельми поширена причина конфлікту.

5. Відмінності в манері поведінки, життєвому досвіді і рівні освіти. Дослідження показують, що люди з рисами характеру, які роблять їх найвищою мірою авторитарними, догматичними, байдужими до чужої думки, швидше за вступають в конфлікт. Відмінності в життєвому досвіді, рівні цінностей, освіті, стажі роботи, віком, манері одягатися і соціальному рівні зменшують ступінь взаєморозуміння і співпраці між людьми в організації.

6. Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Погані комунікації можуть діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі адекватно оцінити ситуацію і зрозуміти її з точки зору інших працівників. Також конфлікти можуть виникати і посилюватися через нездатність керівників розробити і довести до відома підпорядкованих точний опис посадових обов'язків.

Типи організації конфлікту

Внутрішньоособистісний тип конфлікту може приймати різні форми. Одна з найпоширеніших форм - рольовий конфлікт, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат його роботи. Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями. Він може також бути відповіддю на робочу перевантаження або недовантаження. Дослідження показують, що такий конфлікт пов'язаний з низьким ступенем задоволеності роботою, малою певністю в собі і організації, а також зі стресом.

Міжособистісний конфлікт, можливо, найпоширеніший. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, час використання обладнання або схвалення проекту. Міжособистісний конфлікт може також виявлятися і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі ладнати один з одним. Як правило, погляди і цілі таких людей розрізняються в корені.

Конфлікт між особистістю і групою. Як показав Хоторнський експеримент, виробничі групи встановлюють норми поведінки і вироблення. Кожен повинен їх дотримуватися, щоб бути прийнятим неформальною групою і, тим самим, задовольнити свої соціальні потреби. Однак якщо очікування групи знаходяться в суперечності з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, відмінну від позиції групи. Аналогічний конфлікт може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечувати відповідну продуктивність і дотримувати правила і процедури організації. Керівник може бути змушений робити дисциплінарні заходи, які можуть виявитися непопулярними в очах підлеглих. Тоді група може завдати удару у відповідь - змінити ставлення до керівника і, можливо, знизити продуктивність праці.

Груповий конфлікт. Організації складаються з безлічі груп, як формальних, так і неформальних. Навіть у найкращих організаціях між такими групами можуть виникати конфлікти. Неформальні організації, які вважають, що керівник відноситься до них несправедливо, можуть міцніше згуртуватися і спробувати «розрахуватися» з ним зниженням продуктивності. Під час Хоторнського експерименту, наприклад, було виявлено, що працівники спільно вирішили працювати нижче норм, встановлених керівництвом. Ще одним прикладом міжгрупового конфлікту може служити безперервний конфлікт між профспілкою і адміністрацією.

Управління конфліктною ситуацією

Залежно від того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, його наслідки стануть функціональними або дисфункціональними, що, в свою чергу, вплине на можливість майбутніх конфліктів: усуне причини конфліктів чи створить їх.

Існують кілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна розділити на дві категорії: структурні і міжособистісні. Керівник повинен почати з аналізу фактичних причин, а потім використовувати відповідну методiku. Зменшити можливість конфлікту можна, застосовуючи методики вирішення конфлікту.

Існує чотири структурні методи вирішення конфлікту - це роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних і інтеграційних механізмів, встановлення комплексних цілей і використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи. Одним з кращих методів управління, що запобігають дисфункціональних конфліктів, є роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу. Тут повинні бути згадані такі параметри як рівень результатів, який повинен бути досягнутий, хто надає і хто отримує різну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначені політика, процедури і правила. Причому, керівник усвідомлює всі ці питання не для себе, а з тим, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого чекають від них у кожній даній ситуації.

Координаційні і інтеграційні механізми. Ще один метод управління конфліктною ситуацією - це застосування координаційного механізму. Один з найпоширеніших механізмів - ланцюг команд. Встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень і інформаційні потоки усередині організації. Якщо два або більше підлеглих мають розбіжності по якомусь питанню, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх загального начальника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглий прекрасно знає, чиїм рішенням він повинен підкорятися.

Комплексні цілі. Встановлення комплексних цілей - ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль двох або більш співробітників, груп або відділів. Ідея, яка закладена в ці вищі цілі - направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

Наприклад, якщо три зміни виробничого відділу конфліктують між собою, слід сформулювати цілі для всього відділу, а не для кожної зміни окремо.

Структура системи винагород. Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, роблячи вплив на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків. Люди, які вносять свій внесок у досягнення комплексних цілей, допомагають іншим групам організації і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися вдячністю, премією, визнанням або підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп.

Підводячи підсумок, зауважимо, що систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальної мети, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитись в конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанням керівництва.

Міжособистісні стилі вирішення конфлікту

Нижче представлені чотири типових підходу до вирішення конфліктних ситуацій. Керівник проектної команди і члени команди повинні усвідомити сутність цих моделей поведінки і зрозуміти, чому вони виявляються неефективними на практиці. Усвідомивши це, слід навчитися розпізнавати ці підходи і нейтралізувати їх.

1. Відхід від конфлікту. Уникати конфліктних ситуацій і людей, які асоціювалися з конфліктами. Ця стратегія ґрунтується на впевненості в тому, що конфлікт легше запобігти,

ніж дозволити. Якщо проблема, яку належить вирішити, чи достатньо серйозна, подібний підхід дозволяє лише відстрочити неминуче і сприяє наростанню напруженості до того моменту, коли ситуація посилиться браком часу.

2. *Згладжування "гострих кутів"*. Надмірна заклопотаність підтримкою позитивних відносин в колективі і прагнення за всяку ціну відволікти увагу людей від можливих джерел конфлікту. Згладжуючи "гострі кути", ми підкреслюємо, що головне для нас - позитивні відносини в колективі, в ім'я яких ми готові пожертвувати розбіжностями, які сприяють прийняттю ефективних рішень. У цьому випадку проблеми не вирішуються, а заганяються всередину і накопичуються. Стає очевидним загальне занепокоєння, зростає ймовірність того, що, в кінцевому рахунку, станеться вибух.

3. *Нав'язування вирішення конфлікту*. Спроба насильно схилити інших до якогось думку або рішенням без урахування відносин в колективі. Цей стиль примусу може бути ефективним в ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в тому, що він пригнічує ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність того, що будуть враховані не всі важливі чинники, оскільки представлена лише одна точка зору. Може завдати шкоди позитивним стосункам у колективі, без яких високоефективна проектна команда неможлива в принципі.

4. Прагнення домогтися взаємного компромісу або співробітництва, прийняти рішення, в якому не було б ні переможців, ні переможених. Прагнення знайти рішення, при якому жодна зі сторін не отримує те, чого вона хотіла. Незважаючи на те, що ця стратегія спрямована на задоволення всіх зацікавлених сторін, взаємний компроміс зазвичай сприймається як ситуація, коли в програші опиняються всі, оскільки прийняте рішення не задовольняє повною мірою ні одну із зацікавлених сторін.

Найкраща стратегія виходу з конфлікту - залучати до вирішення складної ситуації якомога більшу кількість сторін, що дозволяє виявити всі мотиви і вибрати найбільш оптимальний варіант. Це повинна бути стратегія співробітництва, т. К. Саме вона найчастіше робить конфлікти функціональними.

6.4. Управління комунікаціями в міжнародних проектах

Менеджери проектів змушені витратити значну частину свого часу обмінюватись інформацією з командою проекту, замовниками та спонсорами, іншими зацікавленими особами проекту.

Але й кожен учасник проекту має бути готовим до взаємодії в рамках проекту відповідно до його проектної ролі.

Вся команда проекту має бути в курсі того, що відбувається з проектом у конкретний момент часу. А для цього потрібно спілкуватися, потрібно обмінюватися інформацією. **Процес обміну інформацією називається комунікацією.** А під інформацією розуміють зібрані, оброблені та розподілені дані.



Рисунок 6.7 – Обмін інформацією

Ефективні комунікації по суті є тим містком, що пов'язує різні зацікавлені сторони проекту. Вони можуть суттєво підвищити ймовірність успішного завершення будь-якого проекту. І навпаки, без гарної налагодженої взаємодії та спілкування всі зусилля щодо реалізації проекту можуть виявитися марними.

Наведемо приклад. Організація прийняла рішення реалізувати проект впровадження у свою діяльність системи електронного документообігу. Розроблений план управління проектом зайняв близько 60 сторінок. У зв'язку з цим у керівництва пішло півтора місяці на його узгодження, хоча передбачалося, що роботи за проектом розпочнуться за тиждень. Через відставання, що виникло, довелося переглядати графік фінансування проекту, що спричинило затримку початку виконання проекту ще на два тижні. В результаті система була впроваджено не поточного, як планувалося, а наступного року. Тим часом 30-хвилинна спільна презентація плану проекту для керівництва могла б ліквідувати ризик серйозного відставання вже на початкових етапах роботи, та проект завершився б у заплановані терміни.

Для точного, своєчасного та повного донесення інформації до всіх учасників проекту **комунікаціями необхідно керувати**

Навіщо потрібний план управління комунікаціями?

Управління комунікаціями, як і управління змістом, управління термінами, управління персоналом проекту, вимагає розробки відповідного плану.

План управління комунікаціями є складовою плану управління проектом.

Перший крок при складанні комунікаційного плану – визначити, кому потрібна інформація про проект.

Приклади зацікавлених сторін проекту щодо плану комунікацій:

- замовник, куратор проекту, керівництво організації – власника проекту;
- команда проекту;
- зовнішні ЗС (постачальники, партнери, споживачі) та інших.

Виділивши групи ЗС, слід визначити, що представникам кожної групи потрібно знати, що їм хочеться знати та що їм потрібно повідомляти.

План управління комунікаціями визначає,

по-перше, **порядок збирання інформації**: звідки буденадходити інформація, тобто **джерела інформації**, і як вона надходитиме, тобто **методи її одержання**.

По-друге, **порядок поширення інформації зацікавленим особам**: терміни та періодичність передачі необхідної інформації, способи її доставки, детальний опис кожного документа, який має бути отримано або передано, відповідальні за передачу інформації тощо.

По-третє, **методи оновлення та уточнення плану комунікацій, тобто внесення до нього змін**.

Саме добре сплановані комунікації дозволяють уникнути у проекті таких проблем, як затримка у доставці повідомлень, передача конфіденційної інформації не тим особам, нестача комунікацій з зацікавленими сторонами проекту. **План управління комунікаціями проекту дозволяє забезпечити ефективне та раціональне спілкування**. Ефективне означає, що інформація надається у правильному форматі, у потрібний час і має необхідний вплив. Раціональне спілкування означає надання лише тієї інформації, яка справді необхідна.

Як керувати комунікаціями у проекті?

Окрім планування в управлінні комунікаціями є та інші процеси.



Рисунок 6.8 – Управління комунікаціями проекту

Поширення інформації хоч і відноситься до групи процесів виконання, але **відбувається на всіх етапах життєвого циклу проекту**. Засобами поширення інформації є переговори, наради, телефонні переговори, електронні повідомлення, інформаційні системи. Методи, що передбачають використання комп'ютерних технологій та сучасних засобів зв'язку, називаються автоматизованими.

Поширюючи інформацію, потрібно чітко усвідомлювати, що аудиторія повинна розуміти інформацію, яку їй надають і що інформація має бути повною, але не надмірною

для аудиторії. При організації комунікацій у проекті надлишок інформації так само неприпустимий, як і її недолік.

Процес підготовки звітів про виконання. Тут відразу ж виникає питання: які звіти слід складати? В управлінні проектами передбачаються різні види звітів. Найбільш застосовувані – це **звіти про поточний стан**, в яких відображається інформація про те, що було зроблено за минулий після останнього звіту час, та **звіт про статус проекту**, що інформує керівництво організації, яка виконує проект, та замовника про стан справ, проблеми і заходи щодо їх усунення.

Інше питання: як часто потрібно складати звіти? Стандартних вимог не існує, це залежить від мас штабу та тривалості проекту. Але **найчастіше використовується щотижнева звітність**. Крім того, встановлюється періодичність складання звіту про статус проекту.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Яким чином можна визначити команду проекту? Хто входить у команду проекту?
2. Чому проект здійснює саме команда?
3. Чим відрізняється команда від робочої групи?
4. Яким чином потрібно управляти командою проекту?
5. Із яких етапів складається процес формування команди проекту?
6. Як розподіляються роботи у проекті між членами команди?
7. Що таке матриця ролей та відповідальності? Опишіть принципи побудови цієї матриці.
8. Опишіть етапи розвитку і формування команди. Який з цих етапів найбільш складний і ризикований на Вашу думку.
9. Які методи доцільно використовувати для розвитку і зміцнення команди?
10. В чому полягають особливості формування міжнародних команд?
11. Яким чином вибудувати взаємини у міжнародній команді?
12. Які причини можуть слугувати підґрунтям для конфліктних ситуацій?
13. Назвіть типи конфліктних ситуацій.
14. Опишіть підходи до управління конфліктними ситуаціями?
15. Чи можна взагалі уникнути конфліктів при реалізації проектів розвитку міжнародного бізнесу?

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

6. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3870>
7. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/10058>
8. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Г.М. Тарасюк. – 2-ге вид.- К.: Каравела, 2006. – 320 с.
9. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник / О.І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с
10. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О.В Ульянченка та П.Ф. Цигікала. – Харків:

ТЕМА 7. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТУ

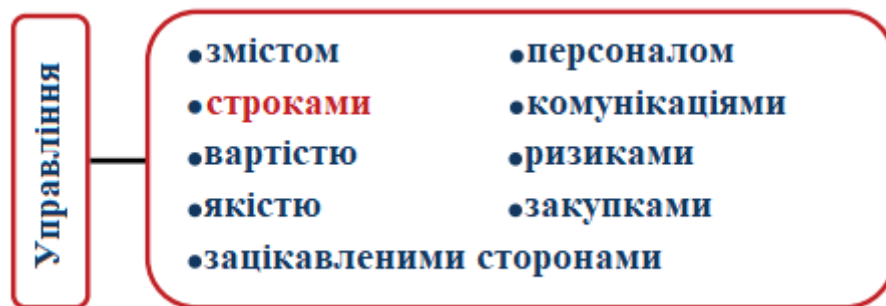
ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

1. Розробка розкладу виконання робіт по проекту
2. Методика календарного та мережевого планування.

7.1. Розробка розкладу робіт по проекту

Строки проекту регулюються розкладом робіт. Розклад робіт, або інакше, планування термінів робіт – це обов'язковий елемент планування будь-яких проектів.

Розробка розкладу – складова частина управління термінами проекту.



Здавалося б, немає нічого складного у визначенні термінів виконання кожного з пакетів робіт, включених до ІСР. Однак техніка складання розкладу в проектному управлінні суттєво відрізняється від тієї, що використовується у звичайному житті.

Техніка розробки розкладів	
звичайна	в проектному управлінні
1) визначення робіт	1) визначення робіт
2) визначення термінів	2) визначення послідовності робіт
	3) оцінка ресурсів робіт
	4) оцінка тривалості робіт і тільки потім –
	5) складання розкладу

Рисунок 7.1 – Техніка розробки розкладу

Зазвичай, плануючи роботи, ми припускаємо, яку роботу необхідно виконувати, коли вона почнеться і коли може скінчитися. У подальшому переходимо до наступних робіт. В проекті розробка розкладу – це послідовне, повне виконання певних кроків.

Про які роботи йдеться при розробці розкладу? Нагадаємо, що в ІСР на нижньому На рівні розташовані пакети робіт. Отже, **всі роботи**, які мають бути виконані в проекті, **визначено в ІСР**. Саме їх послідовність, тривалість та ресурси мають бути тепер визначені та оцінені.

Визначення послідовності робіт, взаємозв'язків між ними.

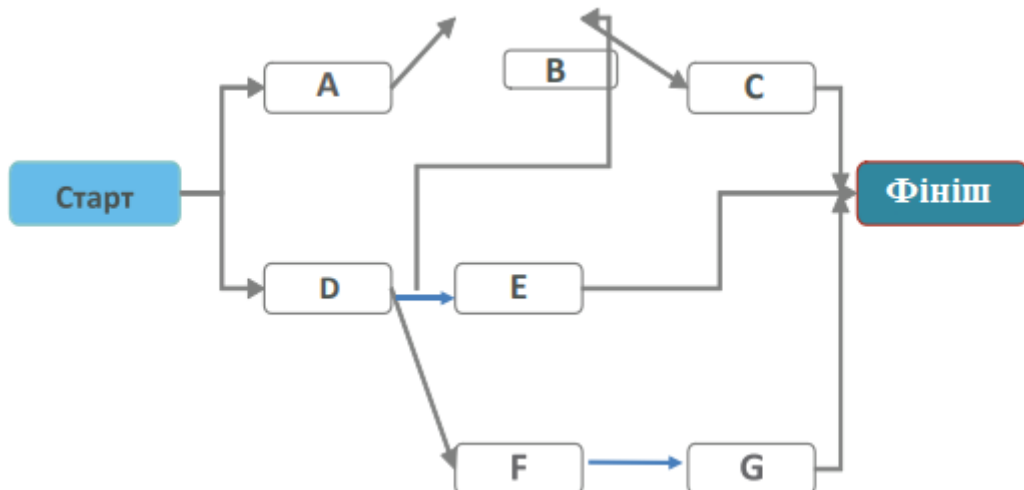


Рисунок 7.2 – Визначення послідовності робіт

Тут слід з'ясувати: як кожна робота взаємопов'язана з іншими? Коли закінчується одна робота і починається інша? Які з них не можуть бути розпочаті, доки не будуть виконані попередні? Які можуть виконуватись одночасно, оскільки не пов'язані безпосередньо одна з одною?

Наступним процесом розробки розкладу є **оцінка ресурсів робіт**. Це означає, що потрібно визначити, які ресурси (людські ресурси, обладнання, матеріали) будуть використовуватися, в якій кількості, і коли кожен з ресурсів буде доступний для виконання проектних операцій.

Четвертий процес у межах планування розпису – **оцінка тривалості робіт**, тобто тієї кількості робочого часу, яка потрібна для здійснення кожної роботи.

Завершивши ретельну роботу з роботами, можна приступати до складання **розкладу робіт** – центрального процесу управління термінами проекту. У ньому **визначаються календарні дати початку та завершення робіт проекту**.

У основі розрахунку розкладу лежать математичні методи. Вони дозволяють розрахувати розклад із запланованим завантаженням ресурсів. Освоєння всіх інструментів та методів розробки розкладу потребує спеціалізованого навчання, а ми звернемо увагу лише на основних.

Найчастіше використовуваним методом розрахунку розкладу є **метод критичного шляху**.

Критичний шлях – це **найдовша послідовність робіт, що визначає розрахункову дату закінчення проекту**, тобто загальну тривалість проекту. Завершення останньої роботи критичного шляху означає завершення всього проекту.

Наприклад, критичний шлях для імпровізованого проекту виглядатиме, як на рис. 7.3. Цифри в колах – це час, необхідний на виконання роботи. Червоною лінією виділено критичний шлях.

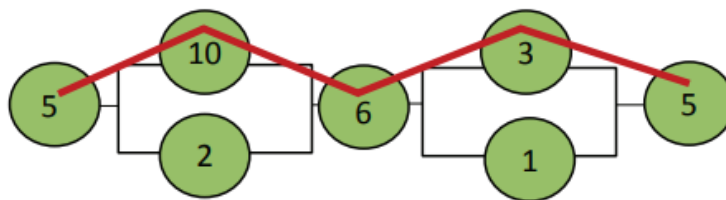


Рисунок 7.3 – Критичний шлях

Критичний шлях проекту – найдовший ланцюжок робіт у проекті. **Роботи, розташовані на критичному шляху, називаються критичними, оскільки не мають резерву часу.** Отже, збільшення тривалості будь-якої з них призводить до збільшення термінів проекту.

Чим корисний метод критичного шляху? Він дозволяє визначити, по-перше, які роботи впливають на дату закінчення проекту, по-друге, які резерви за часом є в проекті, по-третє, чи вдасться завершити проект у термін.

У проекті завжди існує принаймні один критичний шлях. Проект може мати декілька критичних шляхів. У процесі виконання проекту критичний шлях може змінюватись. Менеджер проекту повинен стежити, в першу чергу, за виконанням робіт на критичному шляху та стежити за появою нових критичних шляхів.

Встановлення контрольних точок проекту.

Ще один із необхідних методів, які використовуються при підготовці розкладу робіт, – це метод **контрольних подій**.

Контрольна подія – це робота нульової тривалості, вона позначає важливу для проекту подію, значимий, ключовий момент, проміжну дату або результат. У проектному управлінні вона може також називатися віхою чи контрольною точкою.

Як правило, з цим моментом пов'язане завершення будь-якого ключового заходу, підписання важливих документів або будь-які інші значні дії, передбачені планом проекту. Зрушення контрольної події призводить до зсуву всього проекту.

Контрольна подія – важливий елемент розкладу. Він використовується для аналізу досягнення кінцевих та проміжних результатів проекту та термінів їх виконання.

7.2 Методика календарного та мережевого планування

Форма представлення розкладу проекту

На практиці використовуються різні форми представлення розкладу.

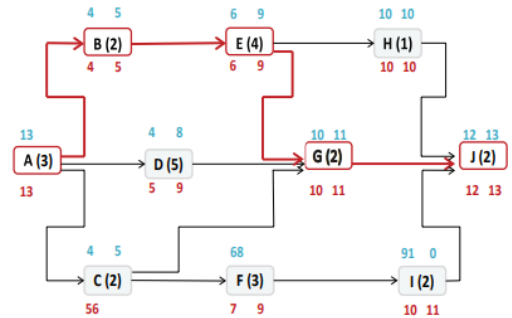
Насамперед це може бути **таблиця** (рис. 7.4, а).

Але найчастіше використовуються графічні форми розкладу.

Мережева діаграма – показує логічний загальний вигляд проекту, послідовність робіт та взаємозв'язки між ними (рис. 7.4, б). Мережева діаграма використовується виконавцями та менеджерами проектів.

У НМК дисципліни ви зможете знайти Правила побудови мережевих діаграм розкладу проекту.

Результат задачі	Назва задачі	Тривалість	Початок	Кінець	Попередньо
1	Старт		Пн 06.09.10		
2	Маякет	1,51 дн	Пн 06.09.10	Вт 07.09.10	
3	Створити маякет	1 день	Пн 06.09.10	Пн 06.09.10	
4	Продумати маякет	0,5 дн	Пн 06.09.10	Пн 06.09.10	
5	Намаювати маякет	0,5 дн*	Пн 06.09.10	Пн 06.09.10	4
6	Затвердити маякет у замовника	0,51 дн	Вт 07.09.10	Вт 07.09.10	3
7	Договоритись про зустріч	0,01 дн	Вт 07.09.10	Вт 07.09.10	
8	Провести зустріч	0,5 дн*	Вт 07.09.10	Вт 07.09.10	7
9	Маякет створено	0 дн	Вт 07.09.10	Вт 07.09.10	3,6
10	Головна сторінка	3 дн	Вт 07.09.10	Пт 10.09.10	9
11	Створити шаблон	1 день	Вт 07.09.10	Ср 08.09.10	
12	Заповнити шаблон інформацією	1 день	Ср 08.09.10	Чт 09.09.10	11
13	Опублікувати сторінку	0,5 дн	Чт 09.09.10	Пт 10.09.10	12
14	Отримати підтвердження замовника	0,5 дн	Пт 10.09.10	Пт 10.09.10	13
15	Проект завершено	0 дн	Пт 10.09.10	Пт 10.09.10	2,10



(а) - таблиця (б) – мережева діаграма
Рисунок 7.4 – Форми представлення розкладу проекту

Діаграма Ганта – це горизонтальна гістограма. Вона показує дати початку, закінчення робіт та їх тривалість. Використовується для представлення виконання проекту.

У діаграмі Ганта горизонтальна вісь є загальним проміжком часу для проекту (рис. 7.5). По вертикалі розміщуються роботи, які становлять план. Щодо діаграми Ганта кажуть – завдання.

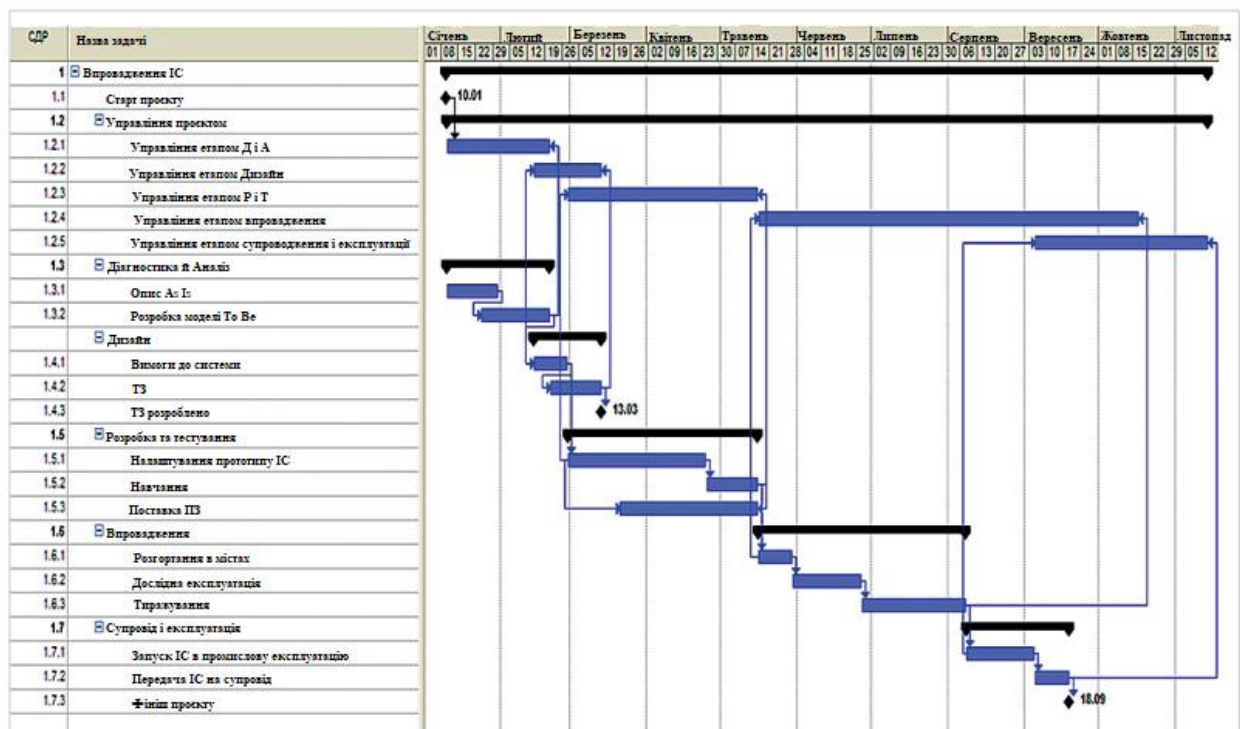


Рисунок 7.5 – Діаграма Ганта

На цій горизонтальній шкалі часу розміщені відрізки у формі прямокутників. Вони позначають завдання проекту. Початок, кінець і довжина відрізка на шкалі часу відповідають початку, кінцю та тривалості завдання. Дивлячись на таку діаграму, можна відразу побачити тривалість кожної задачі та визначити паралельні задачі.

З правилами побудови діаграми Ганта можна ознайомитись в НМК дисципліни.

Побудова діаграми Ганта дозволяє:

- розподілити черговість дій таким чином, щоб дотримувалася послідовність їх виконання часу та важливості;
- виходячи з дати закінчення проекту, обчислити найбільш оптимальну дату початку роботи над ним;
- побачити, які з дій вимагають жорсткого дотримання термінів реалізації, а які можна розтягнути часу;
- наочно продемонструвати членам команди важливість своєчасного завершення дорученої ним роботи та взаємозалежність кожної стадії проекту;
- обчислити ризики зриву дій проекту та підготувати заходи щодо запобігання цим зривам.

Діаграма контрольних подій – показує планові та фактичні дати виконання. Використовується для ключових результатів у проекті; подання ходу виконання проекту основним заінтересованим сторонам.

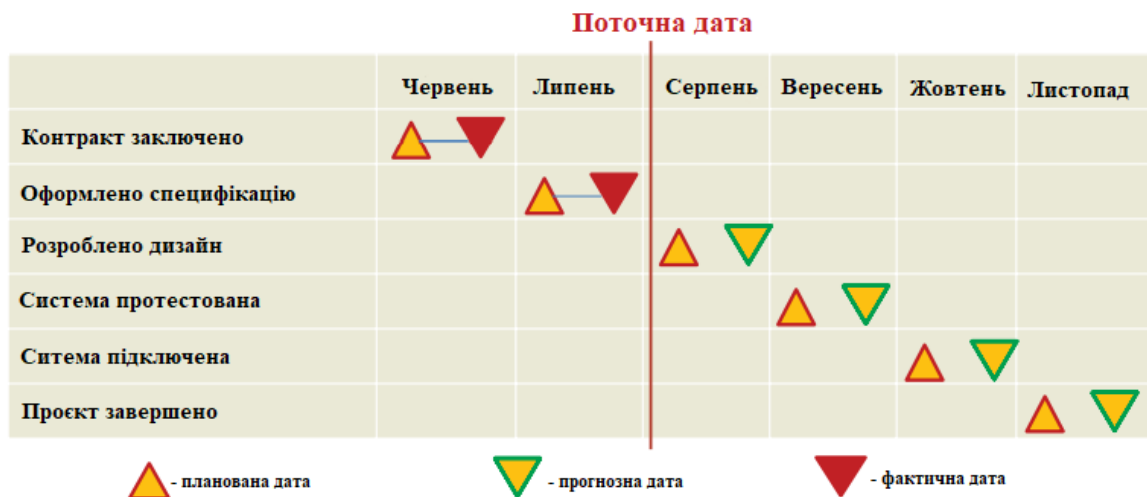


Рисунок 7.6 – Діаграма контрольних подій

Вибір форми подання розкладу визначається, виходячи з потреб зацікавлених сторін проекту.

Таким чином, розклад проекту готовий, залишається його лише узгодити з учасниками проекту.

Контроль розкладу проекту

Терміни – одне із трьох обмежень проекту. Управління термінами проекту крім складання розкладу робіт – базового плану за термінами – передбачає також його контроль.

Якщо в рамках управління змістом шляхом моніторингу перевіряється, чи виконано заплановану в ICP роботу, то **при контролі розкладу відстежується, чи виконано цю роботу в заплановані терміни**. За підсумкам контролю за необхідності приймаються рішення про коригування розкладу.

Розглянемо загальні принципи контролю розкладу.

Перший. Постійна деталізація робіт найближчого періоду (наприклад, найближчого місяця, тижня тощо).

В першу чергу слід пам'ятати, що розклад не складається «на віки» і потребує постійного оновлення. Під час його розробки необхідно визначити період деталізації. Він безпосередньо залежить від тривалості та етапів робіт проекту. Наприклад, якщо термін реалізації проекту рік, слід складати деталізовані плани на місяць. При цьому важливо призначити єдиного відповідального за кожну роботу проекту.

Другий. Регулярність. Менеджеру проекту слід контролювати виконання розкладу не «час від часу», а постійно. Для цього можуть бути використані щотижневі наради, встановлений термін збору звітів з виконання тощо.

Третій. Прийняття своєчасних та адекватних рішень щодо зміни розкладу. Йдеться про те, що слід спробувати усунути фактори, що викликають зміни у розкладі робіт проекту, а якщо це неможливо, та зміна неминуча, здійснити всі необхідні дії, які потрібні в управлінні змінами.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. З якою метою здійснюється розробка розкладу проекту?
2. Які існують техніки розробки розкладу?
3. Яким чином визначається послідовність робіт та взаємозв'язків між ними?
4. В чому полягає сутність методу критичного шляху?
5. Які форми представлення розкладу є найбільш поширеними?
6. В чому полягає основна ідея побудови мережевої діаграми?
7. За якими принципами будується діаграма Ганта?
8. Опишіть сутність діаграми контрольних подій.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3870>
2. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/10058>
3. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Г.М. Тарасюк. – 2-ге вид.- К.: Каравела, 2006. – 320 с.
4. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) – 3-е изд. – PA (Пенсильвания): Project Management Institute, 2004. – 401 с

5. Мазур И.И. Управление проектами: учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – С. 664.
6. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник / О.І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с
7. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О.В Ульянченка та П.Ф. Цигікала. – Харків:

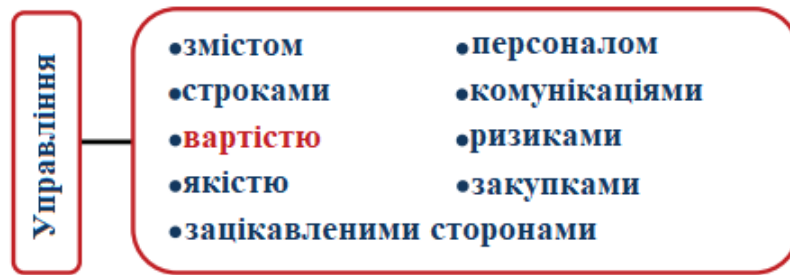
ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ВАРТІСТЮ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

1. Визначення вартості проекту.
2. Формування бюджету проекту.
3. Управління ресурсами проекту.

8.1. Визначення вартості проекту

Нагадаємо: проект вважається успішним, якщо він за вершений у встановлені терміни, виконаний у рамках бюджету та відповідно до очікувань замовника. **Вартість проекту – одне з трьох його обмежень.** Якщо в проекті не здійснюється відповідне управління вартістю, то він обов'язково вийде з-під контролю, і для його завершення буде витрачено більше грошей, ніж передбачалося. Управління вартістю проекту націлено саме на запобігання такій ситуації.



Тому менеджер проекту стурбований нарівні з управлінням змістом та термінами ще й витратами проекту. Управління вартістю та управління витратами – тотожні поняття.

Керувати вартістю проекту означає оцінити вартість ресурсів, необхідних для виконання робіт проекту, скласти бюджет проекту та контролювати його виконання та внесення до нього змін.



Рисунок 8.1 – Управління вартістю проекту

Розберемося з кожним із цих процесів. Перші два їх виконуються на стадії планування проекту. Вони, суворо кажучи, і є бюджетуванням проекту.

Вартість проекту визначається не самими роботами або їх послідовністю, а, виключно, ресурсами, що витрачаються на роботи. Тому, **щоб оцінити вартість проекту, потрібно знати вартість ресурсів робіт, що складають проект**. Вартість ресурсів конкретної роботи називається вартісною оцінкою роботи.

вартість ресурсів роботи 1	вартість 1 пакету робіт	вартість всіх робіт елементів рівня	вартість всіх робіт елементів більш високого рівня	вартість всіх ресурсів проекту (вартість проекту)
вартість ресурсів роботи 2				
вартість ресурсів роботи 1	вартість 2 пакету робіт			
вартість ресурсів роботи 2				
вартість ресурсів роботи 3				
вартість ресурсів роботи 1	вартість n пакету робіт			
вартість ресурсів роботи 2				

Рисунок 8.2 – Оцінка вартості ресурсів проекту

Згадаймо, що роботи містяться в ІСР проекту, а ресурси цих робіт визначено при складанні розкладу.

Вартісні оцінки окремих планових робіт об'єднуються у групи з пакетів робіт відповідно до ІСР. В сумі виходить вартісна оцінка пакета робіт.

Потім вартісні оцінки пакетів робіт об'єднуються в елементи вищих рівнів, також згідно з ІСР. І таким чином, зрештою, утворюється оцінка вартості всього проекту.

Один момент, який потрібно враховувати, - це ступінь точності оцінки. Як правило, прагнення до високої точності – зусилля витартні за часом, що не завжди доцільно. Наприклад, для невеликих проектів. Тому там, де це, можливо, допускається використання приблизних оцінок.

Для здійснення вартісних оцінок робіт використовують найрізноманітніші методи: оцінка за аналогом, параметрична оцінка, оцінка знизу-вгору, імовірнісна оцінка, експертна оцінка. Освоєння цих методів потребує спеціалізованого навчання.

8.2. Формуванню бюджету проекту

Основним документом, за допомогою якого здійснюється управління вартістю проекту, є бюджет. Він представляє собою **план витрат, необхідних для виконання проекту, у грошовому вираженні**.

Бюджет – це документ, який поєднує у собі планування та фінансовий аспект.

У бюджеті проекту, як і в будь-якому бюджеті, заплановані витрати відображаються з розподілом по статтях. Витрати можуть бути також розподілені за періодами часу (наприклад, по днях, місяцях, кварталах). Бюджет проекту називається **базовим планом вартості проекту**.

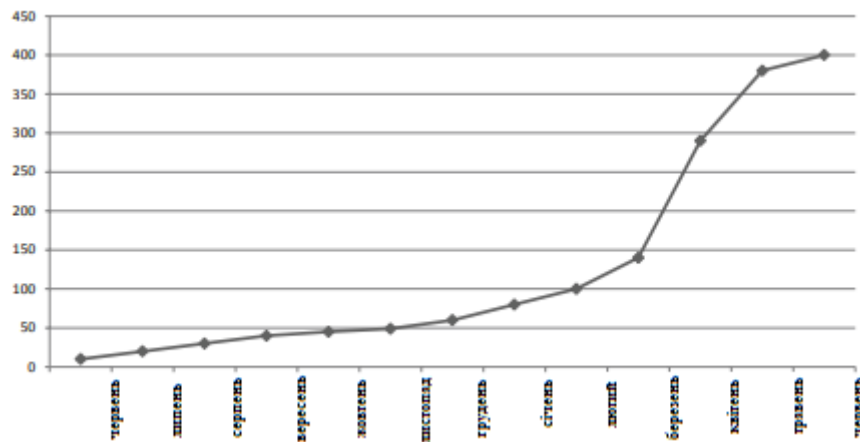


Рисунок 8.3 – Графічне зображення базового плану

Наявність добре розробленого бюджету свідчить про серйозність намірів команди проекту та підкреслює продуманість концепції проекту. Крім того, такий бюджет показує прозорість роботи, відсутність у проекті «подвійного фінансування» та інших порушень.

Залежно від стадії життєвого циклу проекту бюджети можуть бути попередніми (оціночними), затвердженими (офіційними), поточними (коригованими) та фактичними.

Бюджет проекту контролюється менеджером проекту та фінансовим відділом компанії – власника проекту.

Планування ресурсів передбачає такі кроки:

1. Оцінка потреби в ресурсах.
2. Складання таблиці потреб у ресурсах за роботами.
3. Складання таблиці наявності ресурсів.
4. Побудова ресурсної гістограми.
5. Зіставлення потреби і наявності ресурсів, визначення їх нестачі або надлишків.
6. Складання нового плану за допомогою прогнозу «що... якщо...».
7. Згладжування ресурсних гістограм зміщенням робіт у межах запасу часу.
8. За необхідності використання прийомів планування в умовах обмежених ресурсів або обмеженого часу.
9. Перепланування календарного плану.
10. Контроль і побудова нових ресурсних планів і гістограм

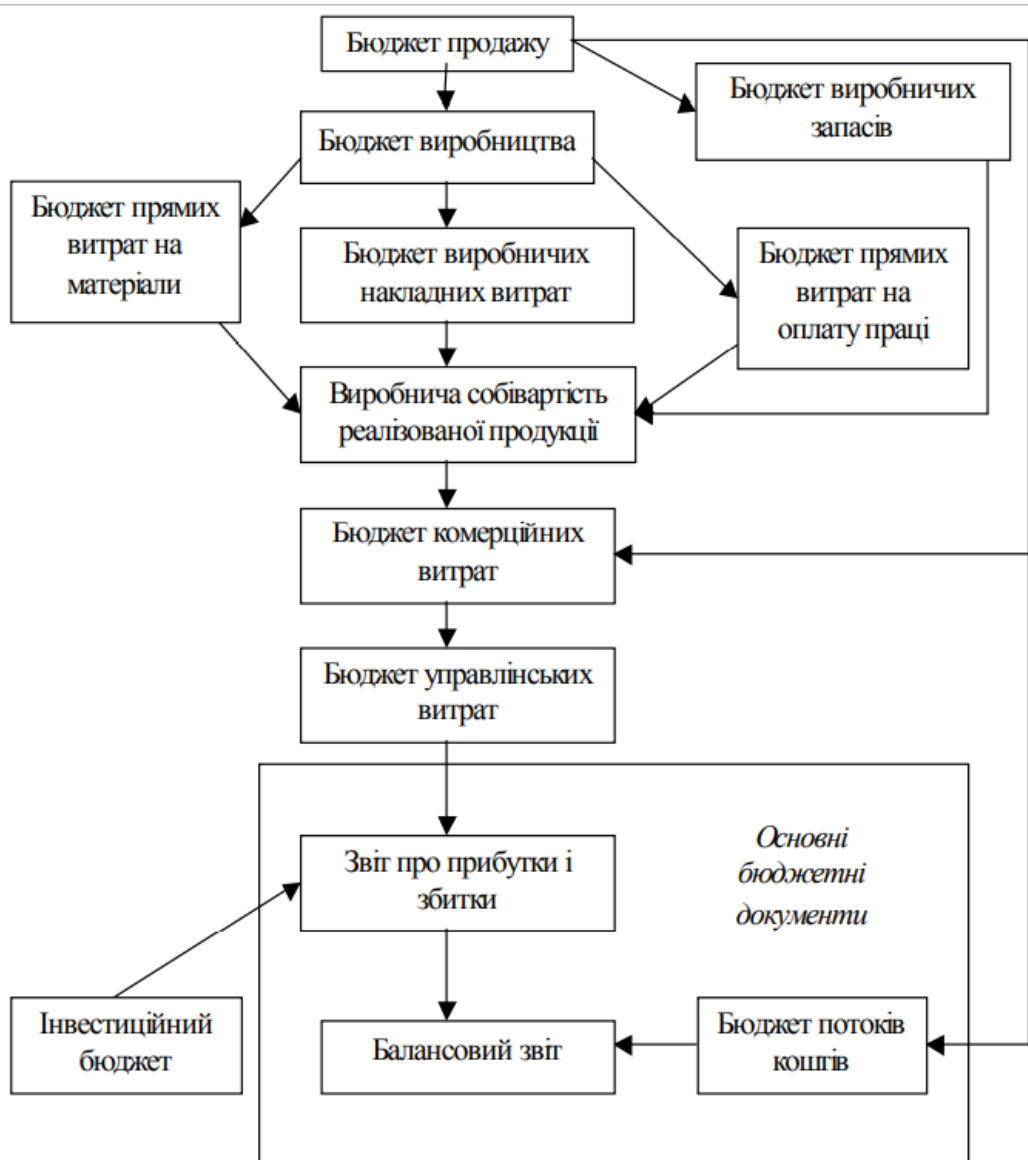


Рисунок 8.4 – Схема формування бюджету проекту

Джерело: [1]

8.3. Управління ресурсами проекту

Планування ресурсів. MRP II (Manufacturing Resource Planning)

У конкурентній боротьбі перемагає тільки той, хто швидше за інших реагує на зміни в бізнесі і приймає більш правильні рішення. Саме інформаційні технології допомагають керівникам проектів у вирішенні цих складних завдань. Країни ринкової економіки мають великий досвід створення і розвитку інформаційних технологій. Одним з найбільш поширених методів керування проектами у світовій практиці є стандарт MRP II (Manufacturing Resource Planning) – планування ресурсів проекту, який розроблений і підтримується в США Американським товариством з контролю за виробництвом і запасами – American Production and Inventory Control Society (APICS). APICS регулярно видає документ "MRP II Standard System", у якому описуються основні вимоги до інформаційних систем.

MRP II – це набір перевірених на практиці розумних принципів, моделей і процедур керування і контролю. MRP II Standard System містить опис певних груп функцій системи:

1. Material Requirement Planning – планування матеріальних потреб.
2. Scheduled Receipts Subsystem – планові постачання.
3. Capacity Requirement Planning – планування виробничих потужностей.
4. Input/output control – контроль входу/виходу.
5. Purchasing – матеріально технічне постачання.
6. Distribution Resource Planning – планування ресурсів розподілу.
7. Financial Planning – керування фінансами.
8. Simulation – моделювання.
9. Performance Measurement – оцінка результатів діяльності.

З накопиченням досвіду моделювання ці поняття постійно уточнюються, поступово охоплюючи все більше функцій.

Стандарт MRP II поділяє сфери окремих функцій (процедур) на два рівні: необхідний і необов'язковий (додатковий). Для того, щоб програмне забезпечення було віднесено до класу MRP II, воно повинне виконувати визначений обсяг необхідних (основних) функцій (процедур).

Результати використання інтегрованих систем стандарту MRP II:

- довгострокове, оперативне і детальне планування з можливістю коригування планових даних на основі оперативної інформації;
- вирішення завдань оптимізації виробничих і матеріальних потоків;
- реальне скорочення матеріальних ресурсів на складах;
- захист інвестицій, зроблених в інформаційні технології;
- можливість поетапного впровадження системи з урахуванням інвестиційної політики конкретного проекту.

В основу MRP II покладена ієрархія планів. Плани нижніх рівнів залежать від планів більш високих рівнів, тобто план вищого рівня надає вхідні дані, за якими намічаються показники і/або якісь обмежувальні рамки для планів нижчого рівня. Крім того, ці плани пов'язані між собою таким чином, що результати планів нижнього рівня зворотно впливають на плани вищого рівня.

Якщо результати плану нереалістичні, то цей план або плани вищого рівня повинні бути переглянуті. У такий спосіб можна проводити координацію попиту і пропозиції ресурсів на визначеному рівні планування і ресурсів на вищих рівнях планування.

Контролювання бюджету проекту

Контроль за виконанням бюджету (вартості) проекту є однією з основних функцій менеджера проекту. Після того, як бюджет набув офіційного статусу, він стає еталоном, по відношенню до якого відбувається порівняння фактичних результатів.

Проведемо паралелі:

Зміст робіт та ICP – це базовий план для моніторингу та контролю виконання робіт проекту.

Розклад робіт – базовий план для моніторингу та контролю за виконанням строків робіт проекту.

Базовий план вартості – базовий план для моніторингу та контролю виконання вартості проекту.



Рисунок 8.5 – Контроль виконання бюджету проекту

Отже, контроль за виконанням вартості проекту включає:

- моніторинг вартісних показників реалізації проекту з метою виявлення відхилень від бюджету;
- управління змінами в бюджеті з метою забезпечення виконання бюджету (корегуючі та запобіжні заходи);
- запобігання раніше запланованим помилковим рішенням;
- інформування всіх зацікавлених осіб про хід виконання проекту з погляду дотримання бюджету

Джерела ресурсного забезпечення проекту і їх вибір

До ресурсів проекту належать трудові ресурси, обладнання, матеріали та грошові кошти. Крім того, вони поділяються на два основних класи – відновлювані, тобто ті, що можуть бути повторно використані на різних операціях проекту (трудові ресурси, обладнання), та невідновлювані, які на операціях проекту витрачаються та використовуватися більше не можуть (матеріали). Одним з важливих питань в управлінні проектами є питання планування потреби в ресурсах. Іноді виникає така ситуація, коли підприємства не здійснюють планування належним чином і не наділяють проектну команду належними ресурсами, що на кінцевому етапі призводить до негативних результатів.

Тому планування ресурсів передбачає визначення того, які ресурси та в якій кількості будуть використані на роботах проекту.

Планування ресурсів передбачає здійснення таких етапів:

1. Загальна оцінка потреби в ресурсах та їх розподіл у часі, а саме грошових коштів, матеріалів, технологічного обладнання, енергетичних ресурсів, трудових ресурсів, машин, механізмів, виробничих площ, обчислювальної техніки тощо;
2. Складання таблиці потреб за ресурсами проекту;
3. Побудова ресурсної гістограми (побудова стовпчикової діаграми, де по горизонталі вказуються календарні терміни, по вертикалі – щоденна кількість необхідних для виконання усіх робіт ресурсів по кожній професії окремо);
4. Складання таблиці наявних ресурсів;
5. Зіставлення потреби і наявності ресурсів, визначення їх нестачі або надлишків;
6. Визначення постачальників ресурсів за проектами;
7. Оптимізацію сумарних графіків потреби в ресурсах;
8. Урахування факторів, які впливають на забезпеченість проекту ресурсами;
9. Формування графіків постачання ресурсів.
10. Перепланування календарного плану;
11. Контроль і побудова нових ресурсних планів і гістограм.

Обсяг потреби в ресурсах безпосередньо залежить від масштабу проекту, тобто від обсягу робіт, які треба виконати.

Для того, щоб забезпечити виконання проекту, необхідно визначити джерела його фінансування. Фінансування проекту класифікується за різними ознаками:

1. За походженням капіталу (внутрішнє та зовнішнє);
2. За юридичним статусом власника капіталу (власне та позикове);
3. За тривалістю надання капіталу (безстрокове, довгострокове (більше п'яти років), середньострокове (від одного до п'яти років), короткострокове (до одного року)).

Існують такі джерела фінансування:

- власні фінансові кошти, а саме нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, статутний капітал, внески власного капіталу, зокрема поширеною формою фінансування проектів є одержання фінансових ресурсів через випуск акцій та облігацій;
- різні форми позикових коштів, (кредити, позики тощо);
- іноземні та міжнародні інвестиції, лізингове фінансування;
- асигнування з державного, регіонального або місцевого бюджету.

Кожне із цих джерел має свої переваги та недоліки. У світовій практиці основною формою залучення засобів для інвестування є розширення акціонерного капіталу, а також позики й випуск облігацій.

Процес фінансування проекту передбачає такі етапи як:

1. Попереднє вивчення життєздатності проекту, тобто визначення доцільності фінансування – чи буде отриманий хоча б середній прибуток;
2. Розробка плану його реалізації. На цьому етапі визначають усі показники та ризики, прогнозують вплив на проект внутрішніх та зовнішніх чинників;
3. Розробка схеми фінансування проекту;

4. Контроль за виконанням плану фінансування та його умовами, як правило, у таких аспектах, як фактичні витрати, потік грошових коштів, фінансовий стан, звітність, управління фінансами.

Здійснення проектів проходить на контрактній основі, яка використовується як для залучення окремих спеціалістів, різних підрядних і субпідрядних організацій і фірм для виконання робіт і послуг, так і для закупок і поставок необхідного обладнання і матеріально-технічних ресурсів.

Функції управління контрактами й забезпечення проекту ресурсами включають процеси вибору стратегії контрактної діяльності; інформаційно-рекламну роботу; визначення складу, номенклатури і строків залучених за контрактом суб'єктів; підготовку контрактних пропозицій; вибір контрагентів і постачальників шляхом торгів, конкурсів, тендерів тощо; підготовку документації; підписання контрактів, контроль за ходом їх виконання, закриття і розрахунки за завершеними контрактами.

Планування контрактів включає два основних процеси:

- визначення того, які ресурси та послуги необхідні в проекті;
- підготовка умов (документування вимог до ресурсів та послуг і визначення потенційних постачальників).

Планування контрактів – це процес визначення того, як потреби проекту можуть бути якнайкраще задоволені шляхом придбання ресурсів чи послуг у зовнішніх організацій.

При цьому розглядаються такі питання:

- чи купувати продукти та послуги?
- як це зробити?
- що саме придбати?
- скільки придбати?
- коли придбати?

Залежно від того, які ресурси чи послуги купуються, можуть використовуватися різноманітні типи контрактів. Можна виділити три основні типи контрактів:

- контракт із фіксованою ціною;
- контракт із фіксованою ціною одиниці продукції;
- контракт із відшкодуванням витрат (покриття замовником витрат, пов'язаних із виконанням умов контракту).

План управління контрактами повинен описувати методи та принципи управління контрактами протягом усього проекту, наприклад відповідати на запитання:

- які типи контрактів будуть використані?
- якщо будуть необхідні незалежні оцінки, то до кого і коли за ними звертатися?
- якщо в організації є контрактний підрозділ, то як він повинен взаємодіяти з командою проекту?
- якщо необхідні типові контракти, то де їх знайти?
- як будуть складатись відносини з підрядником?
- як буде організована звітність підрядника і як будуть координуватися контракти і розклади виконання проекту?

План управління контрактами входить у план проекту як одна з основних частин.

Зміст роботи описує предмет контракту досить детально, щоб потенційні постачальники могли вирішити, чи здатні вони поставити необхідний продукт. Він може мінятися протягом процесів контрактації, готується для кожного ресурсу і послуги, часом для групи. Зміст роботи повинен бути настільки детальним, наскільки це можливо. Він повинен включати:

- специфікації (опис поставок, послуг або персоналу, що є предметом контракту з погляду їх фізичних, виробничих і функціональних характеристик);
- організацію звітності постачальника і вимоги до супроводження поставленого продукту після завершення проекту;

- місце контракту в ієрархічній структурі контрактів (ІСК).

ІСК відображає контрактні роботи, які необхідно виконати, і те, як вони будуть виконуватися і ким управлятися. ІСК повинна включати рівні, за якими буде надаватися звітність.

Для одержання контрактних пропозицій використовується тендерна документація. Тендерна документація повинна бути структурована таким чином, щоб сприяти представленню точних і повних пропозицій. Вона повинна включати зміст роботи, опис бажаної форми представлення пропозицій, умови контрактів (типовий проект контракту, умови конфіденційності). Тендерна документація повинна бути детально обґрунтованою і гнучкою, щоб можна було запропонувати альтернативні шляхи виконання поставлених умов.

Критерії, що використовуються для оцінки тендерних пропозицій, повинні бути як об'єктивними, так і суб'єктивними. Вони включаються в тендерну документацію та можуть зводитися до ціни, якщо предмет торгів може бути одержаний з різних джерел. В протилежному разі проекти повинні бути ідентифіковані й документовані за іншими критеріями, такими, наприклад, як:

- розуміння потреб;
- вартість;
- технічні можливості;
- управлінські можливості;
- фінансові можливості. Більш детально процедура проведення торгів розглядається далі.

Кінцевим результатом процесу планування ресурсів є представлення переліку типів і кількості ресурсів, необхідних для виконання проекту. Ці ресурси будуть уточнюватися за результатами наступних стадій планування та аналізу плану проект

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. В чому полягає зміст управління вартістю проекту?
2. Якими чином можна оцінити вартість проекту? Що є вихідними даними для оцінки вартості?
3. Дайте визначення бюджету проекту.

4. Хто забезпечує контролювання бюджету проекту?
5. Які аспекти передбачає контроль за виконанням вартості проекту?
6. Опишіть основні етапи процесу планування ресурсів.
7. Які інструменти використовуються для планування ресурсів проекту?
8. Надайте характеристику основним ресурсам проекту.
9. За якими ознаками класифікується фінансування за проектом?
10. Які існують джерела фінансування проектів? Які джерела фінансування найчастіше використовуються для проектів в міжнародному бізнесі?
11. В чому полягає зміст управління контрактами?
12. Які типи контрактів виокремлюють в системі управління проектами?
13. Які критерії використовуються для оцінки тендерних пропозицій?

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О.В Ульянченка та П.Ф. Цигікала. – Харків:
2. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3870>
3. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/10058>
4. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Г.М. Тарасюк. – 2-ге вид.- К.: Каравела, 2006. – 320 с.
5. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник / О.І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с

ТЕМА 9. ФІНАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПІДСУМКИ ТА ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

1. Підведення організаційних підсумків реалізації проекту.
2. Контролювання якості виконання проекту.
3. Ризик-менеджмент проекту.

9.1. Підведення організаційних підсумків реалізації проекту

Оскільки проект – це тимчасове підприємство, він має як початок, а й явно виражене завершення. Звичайно, розпочинаючи роботи над проектом, кожен менеджер розраховує на його успішне виконання. На жаль, далеко не всі проекти завершуються успішно. **За рівнем успішності проекти поділяються на три категорії:** успішні, проблемні та закінчені невдачею.

**Завершення – це саме та стадія
життєвого циклу проекту, що відрізняє
проектну діяльність від операційної.**

Проекти, що закінчилися невдачею, – це проекти, в яких не було досягнуто поставленої мети. Проект може бути завершений достроково на будь-якій стадії життєвого циклу від ініціації до виконання. Причини неуспішності проекту можуть бути найбільшими різноманітними: недостатнє фінансування, неможливість вкластися у встановлені терміни, відсутність виконавців необхідної кваліфікації, умови ринку, що змінилися, зміни в законодавстві, моральне старіння продукту, що розробляється і т.д. Деякі проекти просто приречені на провал через численні помилки, допущені на стадіях ініціації та планування, і чим раніше менеджер зрозуміє це, визначить та задокументує причини для дострокового закриття проекту, доб'ється дозволу приступити до його завершення, тим із меншими збитками вийде з неприємної ситуації організація-виконавець.

Проблемні проекти – це проекти, у яких поставленої мети тією чи іншою мірою було досягнуто ціною значного перевищення бюджету, відставання за строками, часткової втрати якості.

Проект вважається успішним, якщо поставлена мета досягнута у встановлені строки, у межах виділеного бюджету та при задоволеності замовника результатом.

Будь-який проект, у тому числі і той, що не досяг своєї мети, має бути завершений. На жаль, на практиці при управлінні проектами цієї стадії проекту ставляться без належної уваги. І це абсолютно необґрунтовано. Процеси завершення дуже важливі, т.к. саме на цій стадії формується та архівується вся інформація за проектом для можливого майбутнього використання та, що не менш важливо, робляться висновки. Досвід, отриманий у проекті, стає надбанням усієї компанії.

Завершення проекту – це офіційне підтвердження та оформлення результатів проекту та підбиття висновків. На цій стадії слід розглянути, чи всі роботи з проекту завершені, і досягнуто цілі проекту. При цьому потрібно проаналізувати не тільки кінцевий результат, але і весь процес здійснення проекту. Наприклад, якщо було зсунуто терміни проекту, то чому? Які були типові причини затримок? Якщо мало місце перевищення бюджету, які фактори зумовили перевищення витрат? Чи були вразливі місця в управлінні персоналом? Які з проблем проекту були типовими і можуть бути враховані в майбутніх проектах?

У проектному управлінні стадія завершення включає **два процеси**:

1. Закриття закупівель (контрактів);
2. Адміністративне завершення

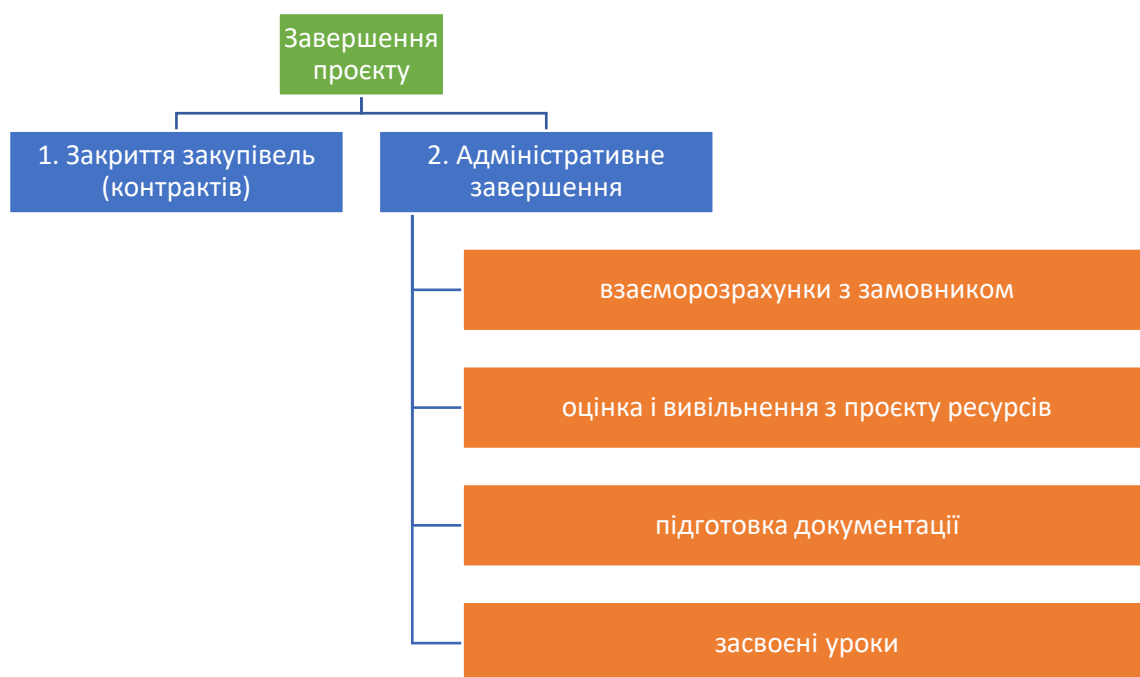


Рисунок 9.1 – Завершення проекту

1. **Закриття закупівель** говорить сама за себе. Слід переконатися, що всі контракти виконані і закриті в тій формі, якої це ними передбачено.

2. **Адміністративне завершення** передбачає, по-перше, взаєморозрахунки із замовником, по-друге, оцінку та звільнення з проекту ресурсів, по-третє, підготовку документації проекту, по-четверте, здобуток уроків.

Взаєморозрахунки із замовником. Мається на увазі одержання затвердження (офіційного прийняття) замовником усіх результатів проекту, підписання всіх необхідних актів здачі-приймання та закриття всіх договірних угод із замовником. Прийняття результатів означає задоволення потреб замовника, а за умови прийняття всіх результатів – успішне завершення проекту в цілому.

Оцінка та звільнення з проекту ресурсів. Проводиться вивільнення ресурсів, не задіяних більше під час виконання проекту. Це гроші, матеріали, обладнання та, звичайно, персонал, тобто. команда проекту.

Завданнями розформування команди проекту є: організаційні висновки, остаточний розрахунок членами команди проекту; закриття трудових договорів. Звичайно, для членів команди, які виявили себе в процесі виконання проекту з кращого боку, бажано знайти можливості заохочення, працевлаштування, в тому числа та переведення в інший проект.

Підготовка документації до проекту. У пакет документів проекту входить підсумковий звіт про реалізацію проекту з описом результатів проекту та архів проекту: належним чином оформлені всі документи проекту, наприклад, план управління проектом, у тому числі ICP, розклад, плани управління комунікаціями, персоналом та ін., документація з управління змінами, документація по діям – реагування на події ризиків, що мали місце, відпрацьовані контракти, протоколи нарад, накази та розпорядження, звіти про статус проекту, поточні звіти про хід виконання робіт, запити на зміни та рішення щодо них, бухгалтерські документи, архіви листування, трудові договори, документація отриманих уроків тощо.

Організація процесу закриття проекту – це важка робота, яка випробує здібності менеджера до керівництву. Адже закриття проекту завжди пов'язане із виявом емоцій. Це і радість від успішного завершення проекту, та сум від розставання з колегами. Зазвичай в організації влаштовується святкування з приводу завершення проекту. Це може бути неформальна вечірка після роботи або банкет із промовами, нагородами та визнанням заслуг учасників. І це теж потрібно! Такі свята викликають почуття завершення певного етапу життя та емоційний підйом у всіх учасників.

Якщо ж проект виявився не дуже успішним, то відзначити закриття можна просто у формі зборів, і хоча атмосфера буде не такою святковою, вона також викличе почуття завершення певного етапу і допоможе людям жити далі.

Звичайно, багато в чому належне завершення проекту – це монотонна робота. Але воно має велике значення як для даного конкретного проекту, але й усієї організації, її подальшої діяльності.

У чому цінність уроків?

У ході ведення проектів команда завжди отримує певні уроки, які становлять професійний досвід та формують бачення майбутніх проектів. Щоб засвоїти ці уроки, їх сформулювати, тобто зробити висновки.

Для цього хід та результати виконання проекту мають бути ретельно проаналізовані колективно – командою проекту, помилки та висновки задокументовані. В результаті можна сформулювати:

- труднощі, з якими довелося зіткнутися;
- непередбачені проблеми та ризики;
- помилки планування;
- рішення та дії, які не принесли належних результатів;
- успішні рішення та доповнення до проекту;
- можливі способи підвищення результативності проекту;
- що було зроблено правильно? Що було зроблено неправильно? За рахунок чого можна було зробити краще та швидше?

Ось цей досвід, накопичений у ході реалізації проекту, і є уроками проекту. Він оформляється у вигляді звіту про отримані уроки та їх докладний аналіз з висновками на майбутнє. Фіксуючи викладені уроки, головне – описати проект з погляду того, що в ньому спрацювало добре, а що могло б бути краще.

Документація отриманих уроків та формування висновків проекту є важливою частиною процесу безперервного покращення. Надалі **витягнуті** в процесі виконання проекту **уроки** можуть бути вкрай корисні менеджерам проектів, проектним командам та організаціям, у яких вони працюють. І тут уроки проекту стають вже засвоєними.

Вивчення та аналіз уроків попередніх проектів потрібні на стадії ініціації нового проекту. Мета – визначити можливі ризики для нового проекту та методи управління ними, використати досвід попередніх проектів для його успішної реалізації, використовувати ідеї, пропозиції та висновки для підвищення ефективності та прибутковості діяльності.

При виборі методу вирішення проблеми, особливо якщо рішення потребує додаткових витрат, необхідно обґрунтування та впевненість у його ефективності. Аналіз уроків та висновків попередніх проектів здатний допомогти проектній команді знайти кореневі причини проблем, що виникли, або уникнути їх взагалі.

Проект – це діяльність групи людей, спрямовану досягнення конкретних цілей. Це також всебічний аналіз своєї діяльності у межах всієї організації. Ось чому звіт про отримані уроки становить таку цінність і є невід'ємною частиною документації проекту

9.2. Контролювання якості виконання проекту

Сутність управління якістю проекту. Одним з найважливіших чинників, які визначають ефективність проекту, є якість виконання робіт, пов'язаних з його реалізацією. Основними елементами управління якістю проекту вважають такі:

основні положення (філософію системи управління якістю), що передбачають узгодження інтересів замовника та команди проекту;

забезпечення якості - комплекс управлінських заходів, спрямованих на забезпечення учасниками проекту необхідних характеристик якості;

контроль якості - комплекс технічних і технологічних заходів щодо перевірки, аналізу та внесення необхідних коригувальних змін.

Донедавна питання якості проекту було прийнято вирішувати незалежно від системи управління проектом загалом. Теоретично це давало змогу підрозділу із забезпечення контролю якості проекту виконувати свої завдання поза графіком і без жорстких обмежень щодо вартості робіт проекту. На практиці це призводило до поділу учасників проекту на відповідальних і безвідповідальних, у результаті чого персонал, який виконував основні роботи з проекту, практично не відповідав за якість.

Таким чином, якість була проблемою тільки того підрозділу, що відповідав за її забезпечення. У результаті було важко домогтися якості проекту загалом. Саме тому і з'явилася концепція системного управління якістю, яка ґрунтується на розумінні того, що кожний учасник проекту причетний (у певних межах) до якості проекту загалом.

Функції проект-менеджера в забезпеченні якості проекту. Забезпечення якості проекту та контролю якості - найважливіша турбота менеджера проекту. Він може доручити

частину роботи (або всю її) зі створення й виконання програми забезпечення якості спеціалізованим фірмам, проте відповідальність за забезпечення якості проекту загалом зберігається за ним.

Повноваження й відповідальність окремих осіб і організацій, діяльність яких впливає на якість проекту, мають бути чітко встановлені й закріплені документально. Це робиться в межах спеціальної програми забезпечення якості проекту, яку затверджує замовник.

Програма забезпечення якості проекту містить стратегію, розроблену на початковому етапі його виконання, задовго до розміщення замовлень на закупівлю й постачання устаткування. Ця програма визначає заходи, спрямовані на забезпечення якості виконання робіт за проектом, у тому числі щодо контролю якості.

У зазначеній програмі має бути описана організаційна структура, у межах якої вона реалізовуватиметься. Ця програма передбачає чіткий розподіл відповідальності та рівнів повноважень окремих осіб, груп і організацій, що беруть участь у розв'язанні проблеми якості.

Діяльність учасників проекту щодо забезпечення його якості має передбачати як вжиття практичних заходів для досягнення необхідних показників якості, так і виконання управлінських функцій: доведення програми забезпечення якості проекту до виконавців і організацію її виконання; перевірку процесу виконання намічених програмою заходів контролю.

Особи й організації, що відповідають за забезпечення якості, повинні мати достатні повноваження для того, щоб формулювати проблеми якості; готувати та пропонувати рішення й перевіряти їх виконання; припиняти постачання чи встановлення устаткування, конструкцій і матеріалів, що не задовольняють встановленим вимогам. Такі повноваження й організаційні права мають надаватися офіційно рішенням керівництва проекту (підприємства, фірми).

Залежно від типу проекту організаційна структура виконання програми забезпечення якості проекту може набувати різних форм.

Керівник проекту зобов'язаний регулярно перевіряти процес виконання програми й точність її дотримання. Персонал, який здійснює заходи щодо забезпечення якості проекту, зокрема служби субпідрядника, має бути достатньо кваліфікований, тому слід дбати про його навчання. Це так само обов'язок керівника проекту.

Контроль якості проекту

У програмі контролю якості проекту мають бути передбачені такі заходи:

- контроль розробки проектної документації;
- контроль графіка постачань устаткування, конструкцій і матеріалів; початкова інспекція;
- перевірка готовності до випробувань;
- метрологічний контроль, перевірка контрольної-вимірювальної апаратури;
- перевірка складування та зберігання контроль за здійсненням інспекцій, випробувань і приймання;
- виявлення неробочого устаткування, конструкцій і матеріалів;

- коригувальні впливи; реєстрація заходів забезпечення якості;
- здійснення ревізій, бажано сторонніми спеціалістами.

Найважливішою складовою контролю якості проекту є технічна інспекція. Здійснюють її як на підприємстві-постачальнику, так і безпосередньо на місці виконання робіт. Для цього в розвиток програми забезпечення якості проекту на основі специфікації необхідного устаткування доцільно розробити спеціальний план з розподілом необхідних ресурсів відповідно до встановлених пріоритетів такої інспекції залежно від дефіцитності кожної позиції.

План технічної інспекції призначений для інспектування підприємств, які виконують замовлення на виробництво й постачання устаткування. Він визначає в деталях види й засоби всіх перевірок і випробувань. У плані технічної інспекції виокремлюють критичні процеси, зазначають умови обслуговування й використання нестандартних матеріалів, необхідний рівень контролю силами постачальників та інші аспекти.

Перед проведенням технічної інспекції замовлення на постачання устаткування класифікують на так звані критичні, основні й малозначні. До критичних замовлень належить основне технологічне устаткування, до основних - допоміжне. Малозначні замовлення містять звичайно номенклатуру виробів так званого місцевого постачання.

Розробляючи план інспекцій, визначають обсяги вибірки, інструментальне оснащення, періодичність і детальність перевірок. Ці параметри вибирають залежно від характеру замовлення. Після підготовки плану технічної інспекції для її здійснення призначають кваліфікованих інспекторів (їх кваліфікацію визначають тестуванням).

Інспекторів може призначати замовник або підрядчик, а також направляти спеціалізована фірма. Більшість проектів має головних інспекторів або керівників відділів технічного контролю, які відповідають за здійснення технічної інспекції на підприємствах. Крім загальних навичок зазначеної діяльності інспектори повинні володіти методиками технічного контролю конкретних виробів проекту.

До важливих видів діяльності інспекторів належать також такі:
технічна взаємодія й аналіз технічних характеристик;
оцінка постачальника (його досвіду) і повноти умов контракту;
визначення типу контролю й особливих інструкцій для інспекторів
ліквідація забракованих виробів або устаткування;
складання звітів.

Умови контролю тісно пов'язані зі здійсненням випробувань. Вони мають бути описані в технічних умовах на постачання. Інспектор повинен пересвідчитися, що всі перевірки й обумовлені випробування здійсненні та зрозумілі.

Для дефіцитних матеріалів і устаткування технічна інспекція вимагає від постачальника подати на розгляд план забезпечення якості, у якому має бути намічена організація постачальником контролю якості загалом, детально описана кваліфікація персоналу й методика здійснення контролю якості.

9.3. Ризик-менеджмент проекту

Кожен проект може зіткнутися із ситуацією, коли все йде не так, як мало б іти згідно Початковий план. Це свідчить про те, що проект стикнувся із проблемою, причиною якої цілком може бути настання певного ризику.

Кожен проект – унікальний і має елементи новизни. І це створює невизначеність, тобто нестача інформації для ухвалення рішення. Займатися проектами, - означає приймати невизначеність і ризику, що виходять з неї.

У звичайній діяльності невизначеність неприйнятна. Наприклад, ви не можете запустити конвеєр, якщо в чомусь не впевнені. Адже у разі аварії ви понесете покарання відповідно до адміністративної і навіть кримінальної відповідальності. А в проекті неможливо бути впевненим у всьому, і тому невизначеність є прийнятною.

Звичайно, не кожен ризик, який виникає у проекті, зруйнує його. Деякі подібні колам на воді ставка, зникають за хвилину. Але значні ризики схожі на підводні землетруси в океані, що породжують справжнє цунамі.

Зі сказаного випливає, що ризик завжди може завдати проекту лише шкоди, питання лише в масштабах шкоди. Проте з погляду управління проектами це зовсім так. Справа в тому, що в управління проектами **ризик – це невизначена, можлива подія або умова, яка, якщо вона відбувається, може негативно або позитивно вплинути на виконання та результати проекту**. Звідси випливає, що для проекту **негативний ризик – це загроза, а позитивний ризик – можливість**.

Ризики можуть мати різні джерела: пов'язані з людським фактором (наприклад, недостатня кваліфікація персоналу проекту), технологічні, політичні, фінансові, юридичні, фізичні, природні тощо.

Наприклад, джерело ризику – необхідність отримання дозволу на будівництво, ризик – можлива затримка видачі дозволу (негативний ризик, загроза). Ще приклад. Джерело ризику - нестача персоналу, ризик - можливо, персонал зможе впоратися з роботою вчасно, отже, її виконання буде витрачено менше ресурсів (позитивний ризик, можливість).

Чи ризики піддаються управлінню?

Таким чином, ризик – це не погано і не добре! Ризик – це невизначеність. Необхідно визначати, у яких ситуаціях може виникнути. Від того, як здійснюється робота з ризиками, залежить, виграє чи програє проект від тієї чи іншої невизначеності.

Щоб оцінити можливість виникнення ризику, потрібно зрозуміти його природу. Ризик має **характеристики (атрибути, показники)**.

Перша – **ймовірність настання ризикової події**, тобто ймовірність того, що ризик настане. Зазвичай вона вимірюється у кількісних показниках. Однак у рамках управління проектами ймовірність виникнення ризику може бути оцінена як у кількісних, так і якісних показниках.

Друга характеристика – **вплив ризикової події на проект**. Це вимір наслідків ризику. Тобто, наскільки важкими будуть наслідки, у разі, якщо станеться негативна ризикова подія чи наскільки будуть значні наслідки у разі позитивного ризику.

Показник, що поєднує ймовірність виникнення ризику та його наслідки, називається **величиною ризику**. Розмір ризику розраховується шляхом множення ймовірності виникнення ризику наслідки ризику. Оскільки і ймовірність, і сила на проект у різних ризиків різні, то й величина в одного ризику можливо більше, в іншого – менше. Отже, за цим показником ризику можуть ранжуватися від меншого до більшого. Тому величина ризику по-іншому називається ранг або рейтинг ризику.

Правильне ставлення до ризиків – керувати ними: визначити ризики, усвідомити втрати/можливості, розробити та реалізувати стратегії реагування.

Робота з ризиками в управлінні проектами називається ризик-менеджментом (управління ризиками). Його суть полягає не у виключенні ризиків, що просто неможливо, а в отриманні максимальної вигоди (використання можливості) або мінімізації шкоди від ситуацій, що складаються, за допомогою управління ризиками.

Менеджер проекту повинен вміти обчислити потенційну небезпеку щодо кожного з негативних ризиків, оцінити ступінь небезпеки для проекту та розробити стратегію роботи із нею. Але це не означає, що готовим слід лише до негативним ризикам. У роботі з сприятливими ризиками також потрібно сформуванати стратегію, але тільки максимально наближаючу настання ризику. Зрозуміло, що керувати можна тим, що відомо. Але складність у роботі з ризиками полягає в тому, що не всі ризики відомі. **Невідомі ризики неможливо спрогнозувати, ними неможливо керувати.**

Управління відомими ризиками об'єднує шість процесів. П'ять процесів виконуються на стадії планування проекту, один – на стадії моніторингу та контролю.



Рисунок 9.2 – Процеси управління ризиками

План управління ризиками. До планування управління ризиками слід ставитися так само серйозно, як до планування вартості та розкладу проекту. Чим якісніше сплановано роботу з ризиками, тим більше ймовірність одержання позитивних результатів цієї роботи.

План управління ризиками є частиною плану управління проектом. Він описує структуру та порядок управління ризиками. Визначає, як під час виконання проекту будуть ідентифікуватись, документуватись можливі події ризиків. Встановлює відповідальність членів команди за управління конкретними ризиками відповідно до їхніх ролей у проекті.

Визначає бюджет управління ризиками; періодичність для процедур управління ризиками; формати та шаблони звітів та ін.

Процес планування управління ризиками має починатися ще тоді, коли з'явився задум проекту, а завершатися вже на початку стадії планування проекту. Оскільки можливість управління ризиками у міру проходження життєвого циклу проекту зменшується, а, отже, збільшується ймовірність високої шкоди від настання негативного ризику або не настання ризику позитивного.

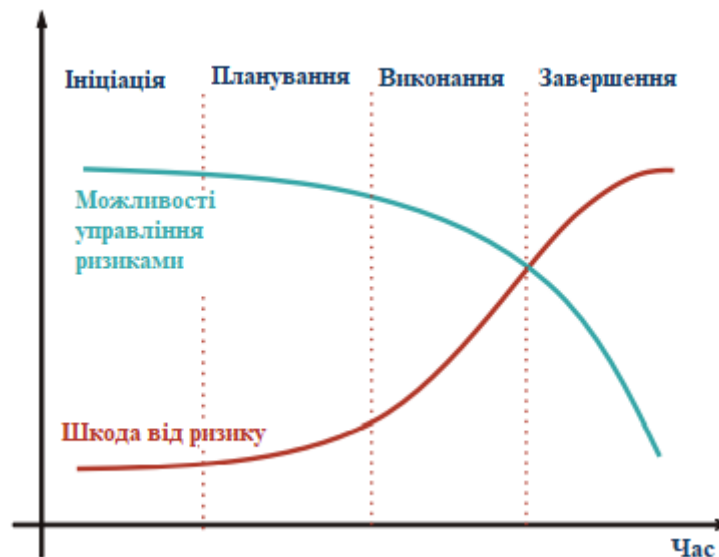


Рисунок 9.3 – Можливості управління ризиками та збитки від ризиків

Чи можна прорахувати ризики?

Коли план управління ризиками складено, **проводиться аналіз ризиків проекту: ризики ідентифікуються та оцінюються.** У свою чергу оцінку ризиків прийнято розділяти на якісну та кількісну. Усі процеси із ризиками виконуються послідовно, по порядку. Перехід до наступного кроку, наприклад, кількісної оцінки ризиків виконується після завершення ідентифікації всіх можливих подій ризиків.

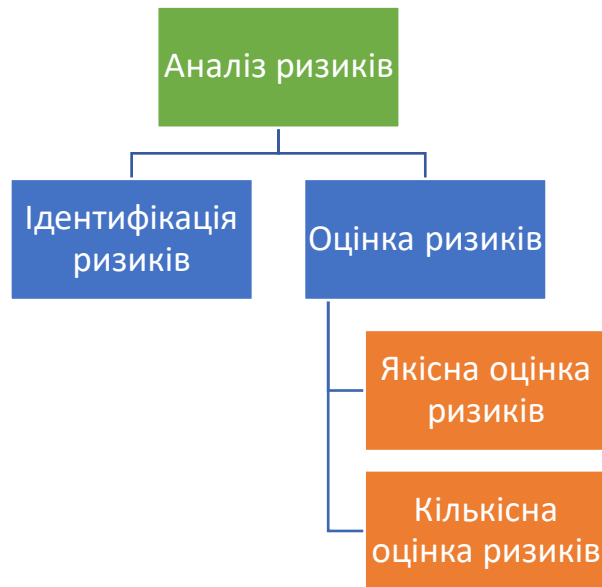


Рисунок 9.4 – Аналіз ризиків

Ідентифікація ризиків. Це процес визначення чи ідентифікації та документування ризикових подій, здатних вплинути на проект, і навіть їх тригерів – симптомів, провісників ризику. При цьому потрібно сконцентруватися на самих подіях, не заглиблюватися в міркування про їх значущість, про наслідки та способи протидії. Просто виявити максимально можливий список ризиків.

Для цього в процес ідентифікації залучається якнайбільше зацікавлених сторін проекту, адже різні люди дивляться на проект з різних точок зору і таким чином можна отримати найоб'єктивнішу інформацію. Крім того, застосовуються найрізноманітніші методи. Їх розгляд потребує окремого навчання. У результаті **оформляється реєстр ризиків проекту**, форма якого представлена в НМК дисципліни.



Рисунок 9.5 – Методи ідентифікації ризиків

Процес ідентифікації не завершується на етапі планування, а продовжується протягом усього життєвого цикл проекту.

Наступний процес – **якісна оцінка ризиків**.

Як правило, керувати всіма виявленими ризиками неможливо, т.к. це потребує великих витрат. Тому завдання цього процесу – **розділити ризики на групи та розташувати у пріоритетному порядку**.

Таке ранжування ризиків проекту ґрунтується на використанні параметра «величина ризику», який, як було сказано вище, обчислюється шляхом множення ймовірності виникнення ризику на його вплив.

Ймовірність та вплив оцінюються для кожного ідентифікованого ризику на підставі експертних оцінок. Для ймовірності виникнення найчастіше застосовується шкала оцінок від 01 до 09. Тобто. всі ризики мають ймовірність більше нуля і менше 1. Ризик з ймовірністю 0 не може статися і не вважається ризиком. Ризик із ймовірністю 1 також не є ризиком, оскільки це достовірна подія, яка має бути передбачена планом проекту.

Шкала для ступеня впливу ризику – від 0,05 до 0,8.

Для наочності всі оцінки та обчислення величини ризику розміщуються в так званій **матриці ймовірності та впливу**.

Ймовірність	Величина ризику = Ймовірність x Вплив				
	0,90	,045	0,09	0,18	0,36
0,70	,035	0,07	0,14	0,28	0,56
0,50	,025	0,05	0,10	,2	0,4
0,30	,015	0,03	0,06	0,12	0,24
0,10	,005	0,01	0,02	0,04	0,08
	0,05	0,10	,2	0,40	,8
	Вплив				

Критичні ризики
($\geq 0,14$)

Помірні ризики
($>0,04 < 0,14$)

Незначні ризики
($\leq 0,04$)

Рисунок 9.6 – Матриця ймовірностей та впливу для загроз

У деяких випадках ризики з явно низьким ступенем ймовірності виникнення та впливу в рейтинг не включаються, але залишаються у реєстрі ризиків, за ними надалі ведеться спостереження. Якщо у якогось ризику посилюються характеристики, і він потрапив у зону посиленої уваги, необхідно буде визначити сценарій реагування на нього та розробити план роботи із ним.

За підсумками якісної оцінки ризиків реєстр ризиків оновлюється. До нього додаються дані якісного аналізу по кожному ризику: ймовірність, шкода та величина ризику. Відповідно до величини ризику ризики ранжуються за пріоритетністю. Це дозволяє надалі сконцентрувати увагу на ризиках, що мають найбільший ранг.

Якісна оцінка ризиків – швидкий та недорогий спосіб встановлення пріоритетів. Вона виконується протягом усього життєвого циклу проекту і повинна відображати всі зміни, що стосуються ризиків проекту.

Кількісна оцінка ризиків – це кількісна оцінка потенційного впливу ідентифікованих ризиків на проект. Якісна оцінка не здатна встановити зв'язок між ризиками та їх взаємний вплив один на одного. І в бій вступають кількісні методи – набір статистичних та математичних методів, які потребують окремого вивчення. Вибір методів аналізу визначається для кожного проекту і залежить від наявності часу та від бюджету. **Після завершення кількісної оцінки реєстр ризиків знову оновлюється.**

Після аналізу ризиків можна переходити до **процесу планування реагування на ризики**. Він припускає призначення відповідальних за реагування, визначення для кожного ризику сценарію реагування та розробку плану реагування (запобіжних дій, заходів, методів, процедур) для збільшення сприятливих та зменшення несприятливих наслідків ризику. При цьому ризики розглядаються в порядку їхньої пріоритетності.

Заплановані дії з реагування на ризик повинні відповідати серйозності ризику, бути реалістичними та економічно ефективно вирішувати проблему.

Фактично існує **чотири види чи стратегії реагування на негативні ризики (загрози):**



Рисунок 9.7 – Стратегії реагування на негативні ризики

Ухилення (уникнення) від ризику – повне виключення впливу ризику на проект шляхом зміни плану управління проектом чи усунення потенційної причини ризику. Це можливо щодо лише деяких ризиків.

Передача ризику – перенесення відповідальності за ризик на третій бік разом із відповідальністю за реагування на нього. Перенесення не усуває ризик, а передає керування ризиком.

Наприклад, страхування ризиків або укладання контрактів на виконання частини робіт.

Зменшення (зниження, пом'якшення) ризику – вжиття заходів щодо зниження ймовірності настання або зменшення впливу ризику на проект.

Наприклад, включення до плану проекту додаткової роботи, додаткове підключення до роботи досвідчених працівників, або

Прийняття ризику. Означає, що перші три стратегії неможливі, а тому ризик приймається. При цьому робота вестиметься вже не з ризиком, а з проблемою, яку він породить. Прийняття може бути активним чи пасивним. У першому випадку вживаються заходи, наприклад, закладається менша прибуток чи формується резерв для покриття можливих втрат. У другому не потрібні ніяких дій, з ризиком знаються на факті його наступу.

Аналогічно є чотири стратегії реагування на позитивні ризики (сприятливі можливості):

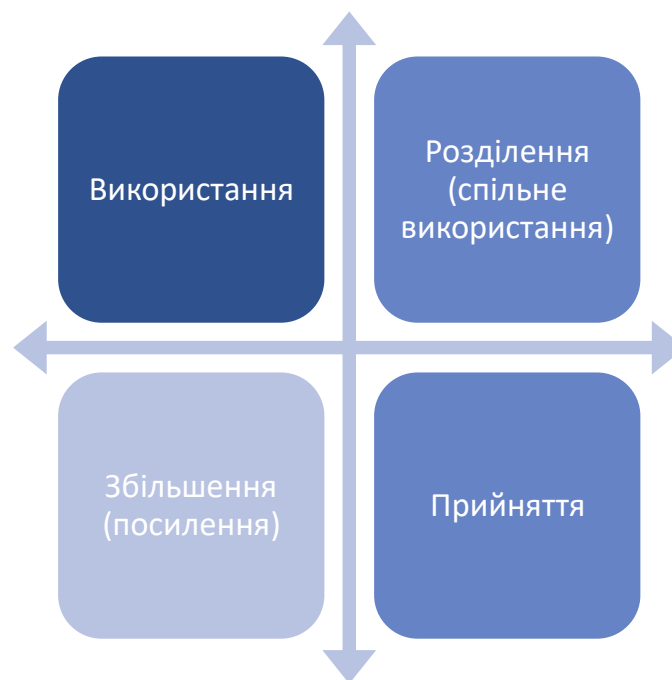


Рисунок 9.8 – Стратегії реагування на позитивні ризики

Використання. Застосовується у разі можливостей, які мають бути обов'язково реалізовані.

Розподіл (спільне використання), тобто. передача частини чи всієї відповідальності за можливість третій стороні, яка зможе краще за неї скористатися на користь проекту.

Збільшення (посилення), тобто. підвищення ймовірності виникнення або впливу можливості.

Прийняття – використання можливості у разі наступу.

Усі розроблені сценарії реагування на ризики включаються до Реєстру ризиків.

Процес моніторингу та управління ризиками являє собою процес застосування планів реагування на ризики, моніторинг ідентифікованих ризиків, їх переоцінку, ідентифікацію нових ризиків та роботу з ними. За підсумками моніторингу у сфері роботи з

ризиками, як і в інших сферах проекту, до плану управління проектом можуть вноситися зміни.

Управління ризиками має здійснюватися протягом усього проекту, до його закриття. Потрібно пам'ятати, що для раніше виявлених ризиків ймовірність та вплив можуть змінитися. Тому обговорення ризиків стоїть зробити обов'язковим пунктом повістки на кожній робочій нараді команди проекту.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Чому необхідно аналізувати підсумки реалізації проекту?
2. Якими чином можна поділити проекти?
3. Опишіть зміст процедури завершення проекту.
4. Що передбачає процедура підготовки документації по проекту?
5. В чому полягає управління забезпеченням якості проекту?
6. Що включає програма забезпечення якості проекту?
7. Які заходи передбачає контролювання якості проекту?
8. В чому полягає управління ризиками проекту? Чи можна управляти ризиками?
9. З якою метою складається реєстр ризиків проекту?
10. Які існують стратегії реагування на негативні ризики?

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник / О.І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с
2. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О.В Ульянченка та П.Ф. Цигікала. – Харків:
3. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3870>
4. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/10058>
5. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Г.М. Тарасюк. – 2-ге вид.- К.: Каравела, 2006. – 320 с.
6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) – 3-е изд. – PA (Пенсильвания): Project Management Institute, 2004. – 401 с