

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

EFFECTIVE PROJECT MANAGEMENT OF ENTERPRISE

УДК 005.8

Башинська І.О.

к.е.н., доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту
Одеський національний політехнічний університет

Новак Н.Г.

старший викладач кафедри обліку, аналізу і аудиту
Одеський національний політехнічний університет

У статті розглянуті питання, що стосуються ефективного управління проектами підприємства. Проаналізовано іноземний досвід успішних менеджерів по проектах і запропоновано деякі рекомендації ефективної реалізації проектів. Доведена доцільність використання інформаційних систем управління проектами.

Ключові слова: управління проектами, ефективна реалізація проектів, інформаційна система управління проектами

В статье рассмотрены вопросы, касающиеся эффективного управления проектами предприятия. Проанализированы иностранный опыт успешных менеджеров по проектам и предложены некоторые рекоменда-

ции эффективной реализации проектов. Доказана целесообразность использования информационных систем управления проектами.

Ключевые слова: управление проектами, эффективная реализация проектов, информационная система управления проектами.

The article deals with effective project management of company. International experience of successful project managers is analyzed and some recommendations for effective implementation of projects are proposed. Usefulness of information systems project management is proved.

Key words: project management, effective project implementation, project management information system

Постановка проблеми. Управління проектами є частиною системи менеджменту підприємства. Якість роботи 80% співробітників і результат проекту визначається системою управління і професіоналізмом керівників, іншими словами, провайдерів проекту, решта 10% працівників завжди будуть працювати добре, а 10% – погано. Якщо начальник не вміє управляти, результат його рішень буде залежати від зовнішніх обставин і від різномірних бажань його підлеглих.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Багато вітчизняних і зарубіжних вчених приділяли увагу проблемі ефективного управління проектами такі, як: Божкова В.В. [8], Захарченко В.І. [13], Лисаков А.В. [11], Масленников Є.І. [12], Філіппова С.В. [13], Цветков А.В. [11] і т.д.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогоднішній день інформаційна сфера є ведучою в діяльності багатьох країн і чинить вплив на всі елементи функціонування підприємств [1]. Разом зі зростаючим поширенням інформації [2], особливо мережею Інтернет, стає можливим дослідження іноземного досвіду ефективного управління проектами: від стартапів до понадзначних комплексних міжнародних мегапроектів.

Постановка задачі. Мета статті полягає в розробці рекомендації ефективної реалізації проектів на основі вивчення та аналізу іноземного досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Управління проектами – відповідно до визначення національного стандарту ANSI PMBoK – це область діяльності, у ході якої визначаються та досягаються чіткі цілі проекту при балансуванні між обсягом робіт, ресурсами (такими, як гроші, праця, матеріали, енергія, простір і ін.), часом, якістю та ризиками. Ключовим фактором успіху проектного

управління є наявність чіткого заздалегідь визначеного плану, мінімізації ризиків і відхилень від плану, ефективного управління змінами (на відміну від процесного, функціонального управління, управління рівнем послуг).

Продуктами проекту можуть бути продукція підприємства або організації (результати наукових і маркетингових досліджень, проектно-конструкторська і технологічна документація на новий виріб, розроблений для замовника) і рішення різних внутрішніх виробничих завдань (наприклад, підвищення якості продукції та ефективності організації праці, оптимізація фінансових потоків).

На перший погляд може здатися, що управління проектом – це щось просте і елементарне, що складається з бюджету, персоналу і крайніх термінів завершення. Однак, часто трапляється, що проект виходить за рамки бюджету, або підібрано некваліфікований персонал, що тягне за собою відстрочку крайніх термінів здачі проекту.

Проаналізувавши досвід успішних менеджерів з проектів, можна навести деякі рекомендації ефективної реалізації проектів.

По-перше, необхідно провести детальний аналіз проекту. Як стверджує Адам Блеквіл, технічний директор інтегрованого маркетингового агентства Garfield Group «складання детального плану проекту, затвердженого всіма зацікавленими сторонами – це необхідність». За словами Блеквіла, граничні терміни виконання проекту повинні включати в себе проміжні етапи, з датами та коригуванням бюджету. Що більше первинний проект має деталей, то краще підприємство і його клієнти будуть взаємодіяти. Запити на зміну відбуватимуться на кожному проекті, проте, це дозволяє управляти клієнтом, коли щось виходить за рамки [7; 13].

Другою важливою рекомендацією є добір правильної команди. Для того, щоб проект був успішним, необхідно грамотно підібрати працівників, які мають досвід і навички для роботи над конкретним проектом. Це також допомагає «обмежити кількість залучених людей», – каже Джошуа Меа, співзасновник, стратегічний директор Therapist.Marketing, Yconversion, DrivingSchool.Marketing [5].

Наприклад, менеджери одного з найвідоміших сайтів світу Amazon.com використовують методологію команди «піца», яка заснована на ідеї того, що команда не повинна бути більше, ніж 6–10 осіб, аналогічно шматочкам однієї піци. Таким чином, щоб максимізувати ефективність, необхідно обмежувати розмір команд управління проектами і залучати людей, чії навички відповідають вимогам проекту.

Патрік Мак-Гіннесс, старший віце-президент, директор з інформаційних технологій по управлінню ризиками Starwood Hotels і Resorts стверджує, що дуже важливим є поділ роботи над проектом на етапи, при чому короткострокові, результати яких менеджер перевірятиме досить часто. «Якщо ви встановлюєте тільки довгострокові етапи перевірки роботи над проектом, ви можете пропустити момент, коли ваш проект знаходиться в біді, і може стати занадто пізно щось виправити. Моя команда має у графіку роботи кілька тестів проекту і операційні огляди, які допомагають переконатися, що гроші, які вкладаються у проект, використовуються ефективно і що цілі проекту досягаються», – говорить Пет Мак-Гіннесс [8].

У робочій команді над проектом кожен повинен чітко розуміти свою роль і мету проекту від початку до кінця. «Коли кожен у команді ясно розуміє із самого початку мету проекту – це допомагає усунути двозначність, яка може зірвати проект», – заявляє Хуан Веласкес, фахівець з маркетингу фірми Do It Wiser, постачальника картриджів з тонером і канцелярських приладів. За словами Хуана, необхідно проводити збори працівників, на яких менеджер повинен донести в найдрібніших деталях цілі та очікування проекту [8; 12].

Необхідно чітко визначити, хто і за що несе відповідальність на проекті, а так само крайні терміни виконання. Коли кілька людей працюють над одним і тим же завданням нерідко виникають конфузи і непорозуміння, що призводить до негативних результатів. За порадою Фреда Муавада, засновника і генерального директора компанії Taskworld – платформи управління завданнями – щоб уникнути плутанини, потрібно визначити, які члени команди несуть відповідальність за які частини, іншими словами, визначити фронт робіт кожного, а також необхідно забезпечувати дотримання підзвітності [4].

«Дуже важливо, щоб кожен член вашої команди розумів, що від нього очікують», – стверджує Брендон Сеймур, власник Veumour Consulting, оптимізатора пошукових систем. «Це включає в себе

повний обсяг проекту і точну хронологію, дати, коли завдання мають бути завершені» [5].

У сучасному світі технологічного прогресу, комунікація між членами команди набагато спрощена. Спілкування через електронну пошту, корпоративні чати в мобільних додатках, скайп-конференції і так далі. Це є хорошою системою управління над проектом, що допомагає тримати в курсі справ всю команду, незалежно від того, де знаходиться той чи інший працівник у конкретний момент, а також підтримує продуктивний робочий простір.

«Наша команда і клієнти розташовані по всій країні, що означає, що ми не завжди можемо спілкуватися і обговорювати деталі в реальності, це неможливо фізично», – пояснює Емі Дрієрхорст, провідний менеджер проекту Weaving Influence (он-лайн книги). Таким чином, «ми використовуємо додаток для управління цифровим проектом, який не тільки дозволяє нам управляти всіма аспектами проекту за допомогою списків завдань, а й служить в якості онлайн картотеки всіх документів, пов'язаних з проектом, а також дошки обговорень», – каже Емі.

Мотивування команди проекту є суттєвою частиною обов'язків, покладених на керівника проекту. Не маючи мотивованої команди, можна з високою ймовірністю провалити проект. Керівник проекту, який організовує роботу команди таким чином, що її учасники отримують задоволення від того, що вони роблять, приходять на роботу вчасно, невимушено і не напружено спілкуються один з одним і мають позитивний загальний настрій, має набагато більше шансів довести проект до завершення, дотримавшись бюджету і терміну та задовольнивши замовника. Якщо ж під управлінням керівника проекту знаходиться невмотивована команда, учасники якої не мають позитивного настрою, працюють «як-небудь» або без інтересу до виконуваної роботи / проекту, то є дуже високий шанс того, що проект буде завершений із результатами, далекими від очікуваних. Підтримка мотивації команди протягом усього проекту є ключовим елементом задоволення замовника та виконання проекту в термін і в рамках бюджету. Проект – це не тільки зміст, праця, час, вартість і дохід. Проект – це ще й люди, які в ньому працюють. Команда проекту, яка працює натхненно й умотивовано, може являти собою величезної важливості фактор успіху проекту [9].

Англійський переклад слова «Команда» звучить, як «TEAM», який можна розшифрувати як «Together Everyone Achieves More», що в перекладі на українську – «разом кожен досягає більшого». Тому важливим завданням кожного керівника проекту є правильна мотивація команди, щоб всі працювали злагоджено, як одне ціле, єдиний механізм.

Для того, щоб проект функціонував без збою, і замовник у результаті був задоволений результатом, протягом всієї роботи необхідно правильно

і ефективно проводити моніторинг управління проектом.

Успішна і продуктивна проектна діяльність організації неможлива без застосування інформаційних технологій.

З метою автоматизації процесів і консолідації даних управління проектами використовується інформаційна система управління проектами (англ. Project Management Information System), яка являє собою збалансований організаційно-технологічний комплекс програмних, технічних та інформаційних засобів і інструментів, спрямований на реалізацію, підтримку і підвищення ефективності процесів управління проектами. Інформаційна система управління проектами (ІСУП) є невід'ємною частиною корпоративної системи управління проектами. Основа ІСУП – це єдиний інформаційний простір, що дозволяє в разі підвищити якість і ефективність управління проектами в організації протягом усього життєвого циклу проекту і програми за рахунок підтримки процесів управління проектом. Деякі ІСУП націлені не тільки на проекти і програми, але і на автоматизацію процесів управління портфелем компанії, що дає можливість керувати стратегічним плануванням. Функціонал інформаційної системи управління проектами виконує наступні завдання:

- автоматизація процесів управління проектами (планування, контроль виконання, звітність);
- консолідація всіх планів корпоративних проектів компанії в єдиній базі даних;
- формування єдиного довідника ресурсів доступних для використання, планування, контроль і управління ресурсами;
- автоматизація та скорочення витраченого часу на комунікації за проектом між учасниками проектної діяльності;
- автоматизація процесів документообігу по проекту, програми, портфеля проектів і по проектному офісу;
- формування архіву і бази знань проектного управління [10].

Перші програми управління проектами становили собою досить примітивні інструменти, що дозволяли планувати окремі проекти і контролювати хід їх реалізації, однак, сьогодні вони здатні контролювати найскладніші проекти, що містять мільйони робіт, десятки і сотні тисяч ресурсів. Найбільш популярна інформаційна система управління проектами: Primavera Project Planner і SureTrak від компанії Primavera Systems. Паралельно із системами календарно-сіткового планування компанія розвивала й інші супутні проектно-орієнтовані програмні продукти такі, як Primavera Expedition, який заснований на процесах і призначений для управління договірними зобов'язаннями між учасниками проектів, контролю розробки і випуску проектно-кошторисної та дозвільної документації, а також інформаційної підтримки переговорних процесів щодо проектів [11].

На сьогоднішній день існує безліч рішень, починаючи від локальних програм для одного користувача і закінчуючи повномасштабними серверними рішеннями рівня корпорацій або альтернативні рішення на основі Інтернет-технологій. Так чи інакше, всі інформаційні системи управління проектами можна розбити на три частини:

1. Локальні інформаційні системи управління проектами. Переважно призначаються для малого бізнесу, приватних підприємців і компаній, у яких практично немає проектної діяльності, за винятком одного – двох невеликих проектів. Плюси таких систем у дешевизні і доступності. Як приклад, можна навести Microsoft Project Standart або Professional, Open Project і д.р.

2. Серверні інформаційні системи управління проектами. Глобальне рішення, орієнтоване на середній і великий бізнес, до завдань якого входить автоматизація проектного управління на рівні проекту, програми, портфеля проектів (або декількох портфельів) і автоматизація процесів проектного офісу. Дані системи сильно розповсюджені в світі, і більшість провідних компаній використовують саме їх, для управління проектами. Мінуси в дорожнечі впровадженні та супроводу, необхідність укомплектовування штату компанії. Лідерами таких систем є Oracle Primavera, HP Project and Portfolio Management Center, Enterprise Project Management Solutions. До речі багато хто з цих систем вже сьогодні надають рішення на основі інтернет технологій, як описано нижче.

3. Інформаційні системи управління проектами на основі інтернет технологій. Сучасний підхід до надання послуг, за функціоналом не відрізняється від серверних рішень, але дозволяє компаніям не впроваджувати у себе це рішення, закуповуючи багато спеціального устаткування (комп'ютери, сервери) і формуючи штат персоналу підтримки і супроводу, а використовувати сучасний підхід – хмарні технології на основі яких стороння компанія віддалено надає необхідний функціонал, що дозволяє використовувати потужності постачальника послуг і знижує витрати на впровадження і супровід. Мінуси полягають у тому, що Ви передаєте всю інформацію з проектної діяльності сторонній компанії, яка відповідає за їх безпеку, і ці системи на сьогоднішній день не настільки функціональні, ніж серверні рішення. Як приклад, можна навести такі рішення – IBN, COMINDWORK, Мегаллан [11].

Висновки з проведеного дослідження. Як показав аналіз, управляти проектами вкрай важливо. Навіть найкращий проект може бути зіпсований неграмотним прожект менеджментом. Іноземний досвід показав, що існують деякі секрети, що призводять до ефективної реалізації проектів. Також є багато засобів для допомоги менеджменту в управлінні проектами, серед них – інформаційні системи управління проектами, які дозволяють авто-

матизувати процес управління проектом, значно полегшити роботи з масивами даних та виключити суб'єктивний фактор.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bashynska I. Informing staff and company management about threats and risks of information security // Problems of social and economic development of business: Collection of scientific articles. Vol. 2 – Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada. – 2014. – 400 p. – P. 256–258. – Режим доступу: http://conf.at.ua/28.11.2014_Vol.2.pdf
2. Bashynska I.O. Using SMM by industrial enterprises // Aktual'ni Problemy Ekonomiky= Actual Problems in Economics, 12 (186), 360–369
3. Brandon Seymour. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://plus.google.com/+BrandonSeymour>
4. Fred Mouawad. Top Project Management Challenges. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://fredmouawad.com/blog/>
5. Joshua Meah. 7 Ways Driving Instructors Can Advertise Their Business. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.drivingschool.marketing/7-ways-driving-instructors-can-advertise-business/>
6. Patrick McGuinness. 5 tips for keeping IT projects on track. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.cio.com.au/author/2147447890/patrick-mcguinness/articles>

REFERENCES:

1. Bashynska I. Informing staff and company management about threats and risks of information security // Problems of social and economic development of business: Collection of scientific articles. Vol. 2 – Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2014. – 400 p. – P. 256-258. – Rezhym dostupu: http://conf.at.ua/28.11.2014_Vol.2.pdf
2. Bashynska I.O. Using SMM by industrial enterprises // Aktualni Problemy Ekonomiky= Actual Problems in Economics, 12 (186), 360-369
3. Brandon Seymour. [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <https://plus.google.com/+BrandonSeymour>
4. Fred Mouawad. Top Project Management Challenges. [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <http://fredmouawad.com/blog/>
5. Joshua Meah. 7 Ways Driving Instructors Can Advertise Their Business. [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <http://www.drivingschool.marketing/7-ways-driving-instructors-can-advertise-business/>
6. Patrick McGuinness. 5 tips for keeping IT projects on track. [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <http://www.cio.com.au/author/2147447890/patrick-mcguinness/articles>
7. Schiff Jennifer Lonoff. 9 Secrets to Project Management Success [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: [http://www.cio.com/article/2599794/project-](http://www.cio.com/article/2599794/project-management/9-secrets-to-project-management-success.html)

management/9-secrets-to-project-management-success.html

8. Божкова В.В. Методичні підходи до підбору персоналу на біржі праці/ В.В. Божкова// Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 4. – С. 235–242
9. Бреннер Дороти Энн. Достижение успеха проекта за счет мотивации проектной команды [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.pmonline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=374
10. Информационная система управления проектами (ИСУП) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://mahamba.com/ru/informacionnaya-sistema-upravleniya-proektami-isup>
11. Лысаков А.В., Цветков А.В. Информационная система управления проектами. <http://forpm.ru/> <http://forpm.ru/информационная-система-управления/>
12. Масленников Є.І. Корпоративна культура в системі управління персоналом / Є.І. Масленников, А.А. Кашубський // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – № 5/2. – С. 41–45
13. Філіппова С.В. Науково-методичні засади перед планової оцінки інноваційно-інвестиційних проєктів [Текст]: монографія / С.В. Філіппова, В.І. Захарченко, М.О. Акулюшина. – Одеса: ОНПУ, Атлант VOI COIU. – 2015. – 104 с.

management/9-secrets-to-project-management-success.html

8. Bozhkova V.V. Metodychni pidkhody do pidboru personalu na birzhi pratsi/ V.V. Bozhkova// Marketynh i menedzhment innovatsii. – 2016. – # 4. – S. 235-242
9. Brenner Doroty Enn. Dostyzyhenye uspekha proekta za schet motyvatsyy proektnoi komand y [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: http://www.pmonline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=374
10. Ynformatsyonnaia systema upravleniya proektamy (YSUP) [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <http://mahamba.com/ru/informacionnaya-sistema-upravleniya-proektami-isup>
11. L ysakov A.V., Tsvetkov A.V. Ynformatsyonnaia systema upravleniya proektamy. <http://forpm.ru/> <http://forpm.ru/ynformatsyonnaia-systema-upravleniya/>
12. Maslennikov Ye.I. Korporatyvna kultura v systemi upravlinnia personalom / Ye.I. Maslennikov, A.A. Kashubskyy // Ekonomika. Finansy. Pravo. – 2016. – # 5/2. – S. 41-45
13. Filyppova S. V. Naukovo-metodychni zasady pered planovoi otsinky innovatsiino-investytsiinykh proektiv [Tekst]: monohrafiia / S. V. Filyppova, V. I. Zakharchenko, M. O. Akuliushyna. – Odessa: ONPU, Atlant VOI SOIU, 2015. – 104 s.