

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСНОЇ ДЕКОМПОЗИЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови зростаючої конкуренції на ринку створюють певні бар'єри для досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Проєкт як матеріалізація таких цілей виступає дієвим інструментом, від ефективного управління яким залежить успіх і розвиток підприємства. На сьогодні серед основних підходів до управління соціально-економічними системами виділяють функціональний, системний, ситуаційний та процесний. Переваги процесного підходу в управлінні проєктами, такі як спрямованість на результати, високий рівень якості управління, уникнення дублювання зайвих ланок управління [1, ст.59-60], втілюють основні вимоги щодо досягнення ключових конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Продемонструємо можливості застосування цього підходу на практиці з використанням основних понять графічної мови опису функціональних систем, зокрема, функціональний блок, вхід процесу, вихід процесу, власник процесу, декомпозиція та інших.

Так, зокрема, з метою узагальнення принципів управління проєктами різних галузей в 1990 роках у Сполучених Штатах Америки Інститутом проєктного управління був розроблений Міжнародний стандарт «A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)» [2]. Хоча PMBOK розроблявся як Національний стандарт, проте він набуває поширення в багатьох країнах світу. Згідно з його методикою виділяють 5 етапів реалізації процесу управління проєктом, які складають відповідно 5 комплексних функціональних блоків процесів: 1) ініціації проєкту; 2) планування проєкту; 3) виконання проєкту; 4) моніторингу та управління проєктом; 5) завершення проєкту. В межах окреслених вище груп процесів проведемо та охарактеризуємо декомпозицію кожного з них (рис. 1).

Функціональний блок *ініціація проєкту* починається із процесу формування ідеї ініціатором, обмеженнями якого виступають стратегічні плани та інвестиційна стратегія суб'єкта господарювання. Наступний процес – аналіз та узгодження ініціативи – проводиться керівництвом, а виходом процесу виступає наказ про ухвалення проєкту та початок його реалізації. Даний наказ супроводжується прийняттям низки інших, зокрема, про призначення менеджера та команди проєкту, що обов'язково узгоджується з положенням про функціонування на підприємстві структурних підрозділів, а також штатних розписів та посадових інструкцій. Однак, ухвалення проєкту може відбутися не відразу, в такому разі виникає додатковий процес з доопрацювання ініціативної пропозиції. Сформована команда менеджерів прийнятого проєкту, використовуючи ідею ініціації проєкту, опис його змісту, прогноз необхідних фінансових та трудових ресурсів і тривалості реалізації, що в сукупності становить вхід процесу розробки Статуту проєкту, розробляє документ, який санкціонує проєкт та регламентує вимоги до його результату, очікування та вимоги стейкхолдерів (зацікавлених сторін), а також бюджетні обмеження. Визначення стейкхолдерів на цьому етапі є важливим процесом, адже його виходом є реєстр осіб та організацій, який містить інформацію щодо їх інтересів та зацікавленості в успіху проєкту.

Функціональний блок *планування проєкту* має мультизадачний характер, основним результатом якого є, відповідно, план управління проєктом, що включає в себе вимоги, управління зацікавленими сторонами, обсяг робіт, розклад, ресурси, витрати, ризики, управління якістю. Планування передбачає визначення кількісних та якісних характеристик проєкту для вимірювання і контролювання його виконання. Першим процесом у цій групі є систематизація вимог. На основі аналізу входу цього процесу, зокрема вимог зацікавлених сторін, документується інформація стосовно досягнення цілей проєкту. Крім того, може бути введений додатковий процес з проведення індивідуального чи групового інтерв'ю стейкхолдерів, метою якого є збір якомога повнішої інформації щодо їх очікувань. Для визначення обсягу робіт виконується процес зі створення WBS (Work Breakdown Structure – ієрархічна структура робіт), виходом якого є базовий план обсягу робіт. WBS є методом декомпозиції робіт на дрібніші елементи для більш ефективного управління. Процес розробки розкладу робіт вимагає визначення операцій та їх послідовності. Цей етап реалізується за допомогою використання сільового графіку або графіку Ганта, на основі чого визначається критичний час як ще один складовий елемент розкладу робіт. Також в межах цього процесу визначаються трудові, матеріальні, інформаційні, фінансові та інші типи ресурсів робіт. На основі попередньої інформації здійснюється підрахунок

вартості проекту, тобто формування бюджету проекту. Цей процес передбачає на найнижчому рівні розрахунок вартості окремих задач, які потім групуються у пакети робіт, що в сумі і становить загальну вартість проекту. Крім того, важливо закласти буфер з вартості, який перекриватиме непередбачувані витрати. Для зменшення негативного впливу таких ситуацій необхідно провести аналіз ризиків проекту, який включатиме наступні процеси: ідентифікація ризиків, їх якісний та кількісний аналіз, планування управління та реагування на ризики. Виходами перелічених підпроцесів виступатимуть, відповідно, класифікація ризиків, причин і ймовірності їх виникнення, наслідки та план управління ризиками. Процес, який полягає у документуванні параметрів (стандартів) якості проекту, має назву планування якості. Власником процесу виступає команда та менеджер проекту, проте узгодження його реалізації проводиться відділом управління якістю, керуючись міжнародними та національними стандартами якості, а також системою менеджменту якості суб'єкта господарювання.

Функціональний блок *виконання проекту* починається із формування складу команди як основних виконавців. До команди можуть бути залучені працівники підприємства, для цього необхідно скоординувати роботу над проектом таким чином, щоб операційна діяльність не зазнавала кризових явищ. У разі невідповідності вимогам проекту власних кадрів можливим є застосування аутсорсингу з виконання окремих процесів або операцій. Наступний процес – здійснення закупівель – передбачає проведення ґрунтового аналізу постачальників на ринку, вибір найбільш оптимального та заключення контрактів на поставку ресурсів. Для уникнення ризиків щодо недобросовісності виконання умов договору з контрагентом використовують акредитивну форму розрахунку. Даний процес узгоджується з відділом постачання. Процеси виконання робіт проекту та забезпечення якості полягають у виявленні та коригуванні відхилень фактичного стану від запланованих параметрів певних робіт. Виконання проекту напряму залежить від рівня кваліфікації, вмотивованості та продуктивності команди, тому виникає необхідність у додатковому процесі розвитку команди проекту, виходом якого є оцінка ефективності її роботи. Для налагодження безперебійного процесу реалізації процесу використовується процес комунікації, який забезпечує розповсюдження своєчасної, достовірної та точної інформації для всіх учасників проекту, як команди, так і зацікавлених сторін.

Функціональний блок *моніторингу та управління проектом* поводить паралельно з попереднім і має на меті окрім аналізу поточних індикаторів виконання робіт, і виявлення відхилень, які вимагають оперативного втручання. У рамках процесу управління змінами, які виникають у випадках виникнення нових вимог або впливу факторів внутрішнього та/або зовнішнього середовища проекту, проводиться ухвалення їх доцільності, ефективності та особливостей імплементації. Виходом процесу є звіт про виконання проекту.

Функціональний блок *завершення проекту* включає виконання наступних процесів: ухвалення рішення про завершення проекту, якому передують завершення всіх операцій процесу, розформування проектної команди, тобто завершення роботи команди та повернення до функціональних обов'язків внутрішніх кадрів, закриття контрактів з контрагентами, тобто виконання всіх вимог, передбачених сторонами договору, та підготовка завершальної проектної документації. Виходом цього функціонального блоку є результат проекту, який передбачався статутом та вимогами зацікавлених сторін до загального управління проектом.

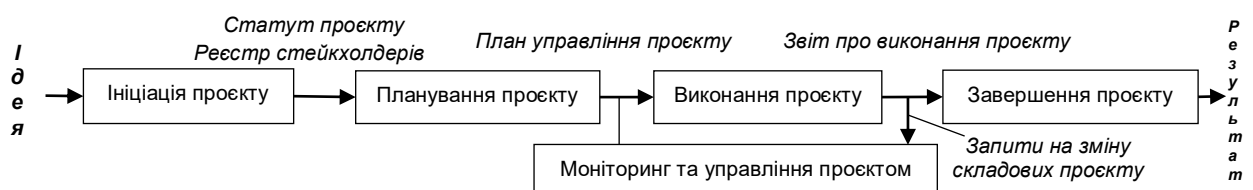


Рисунок 1 - Схема процесу управління проектом
Джерело: складено автором на основі [2].

Таким чином, використання процесного підходу в проектному управлінні та детальна декомпозиція основних комплексних процесів сприяє регламентованості, прозорості та ефективності реалізації проекту та задоволенню сподівань зацікавлених сторін.

Література:

1. Гвоздь М. Я., Мицько В. І. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. *Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*. 2014. № 811. С. 56-62.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: 5th edition. USA: Project Management Institute, 2013. 616 p. ISBN: 978-1-935589-67-9. URL: <http://situsunarsih.files.wordpress.com/2013/12/project-management-body-of-knowledge-pmbok-guide-5th-ed.pdf> (the date of application: 26.03.2021).