

**Київський національний  
університет імені Тараса Шевченка  
Факультет інформаційних технологій**

**ПРОФЕСІЙНЕ УПРАВЛІННЯ  
ПРОЕКТАМИ В СУЧАСНІЙ НАУЦІ**

Доктор технічних наук, професор, лауреат  
Державної премії України в галузі науки і  
техніки, сертифікований проектний менеджер  
IPMA(A) ТЕСЛЯ Юрій Миколайович

***Київ -2014***

Краще всього вчитися на чужих помилках, а не на своїх. Тому лекція присвячена викладенню «популярних» проблем в управлінні проектами. І навіть рецептам їх рішення...

...в тому числі завдяки тому, що у автора є «досвід, син помилок важких»... в сфері професійного управління проектами.

# 1. Проект: одноразова сукупність дій і завдань, яка має наступні властивості :

1. Чіткі цілі, які мають бути досягнуті з одночасним виконанням ряду технічних, економічних, фінансових, екологічних і інших вимог.
2. Внутрішні і зовнішні взаємозв'язки операцій, завдань і ресурсів, які вимагають координації в процесі виконання проекту. Чіткі терміни початку і завершення проекту.
3. Обмежені ресурси.
4. Певна міра унікальності умов реалізації.
5. Неминучість конфлікту.

**Програма** - група об'єднаних єдиною метою проектів

**Портфель проектів і програм** – безліч проектів (програм), які для зручності управління об'єднуються в один пул.

**Управління проектом** – це те, що привнесло додаткове до ресурсів проекту знань, умінь і навиків професійних менеджерів, що забезпечує здобуття очікуваних результатів, або навіть їх перевищення.

**Виходячи з цих  
визначень, будь які  
наукові дослідження – це  
проекти чи програми**



**Сучасний  
стиль  
управління  
проектами**

© Copyright Тесля Ю.Н.. All Rights Reserved

# Що таке «методологія управління проектами»?

Це накопичений людством досвід (знання і вміння) у сфері управління одноразовими, унікальними, обмеженими в часі і зв'язаними єдиною метою діями і задачами.

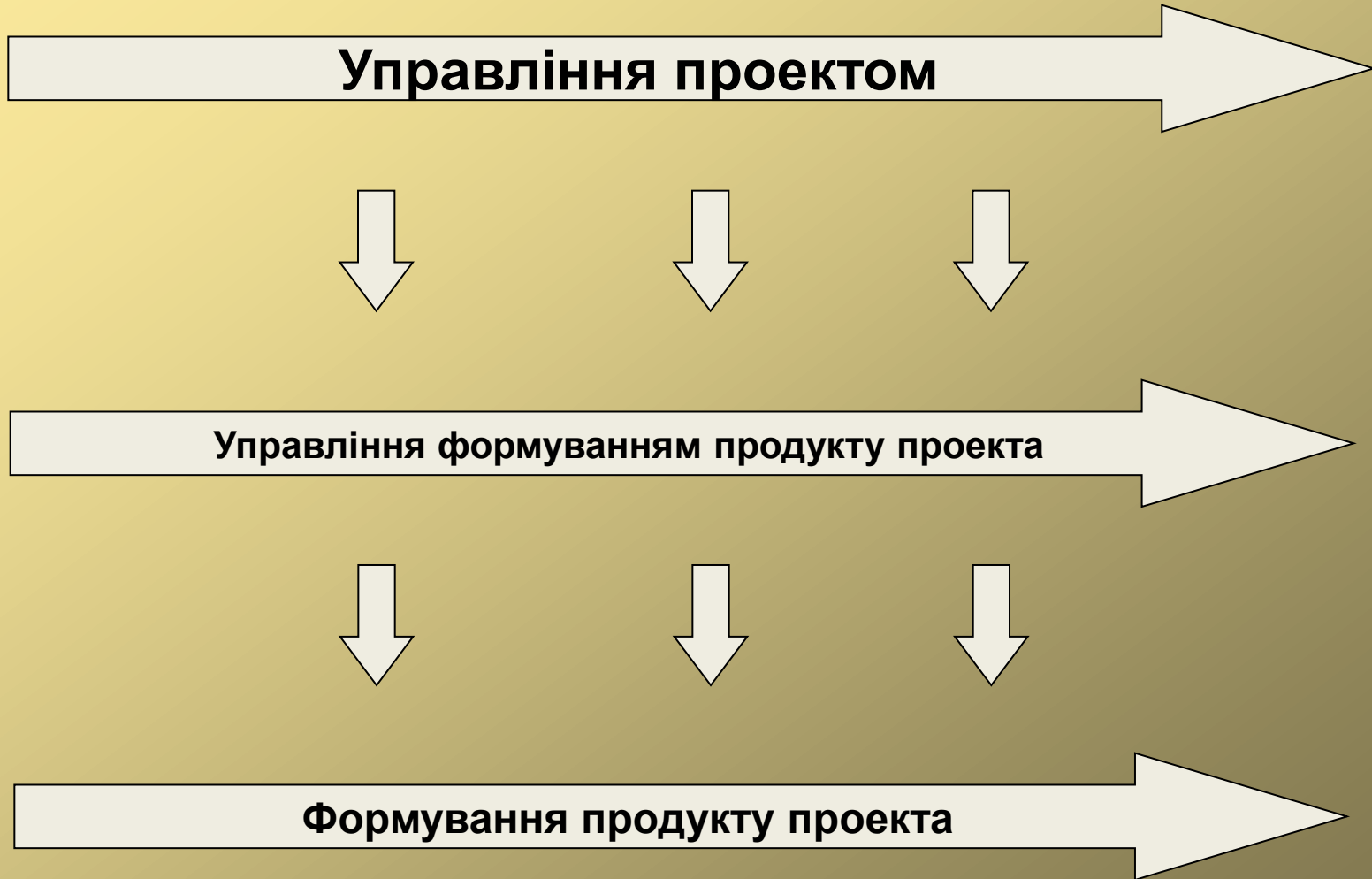
**Методологія управління проектами  
орієнтує на результат.**

# Особливості методології Управління Проектами

1. Вона чітко формалізована у всьому світі.
2. Використання професіоналів в управлінській діяльності.
3. Чітка регламентація всіх дій.
4. Відсутність догм – завжди треба адаптувати методи і засоби до умов використання. Завжди треба робити «як краще».

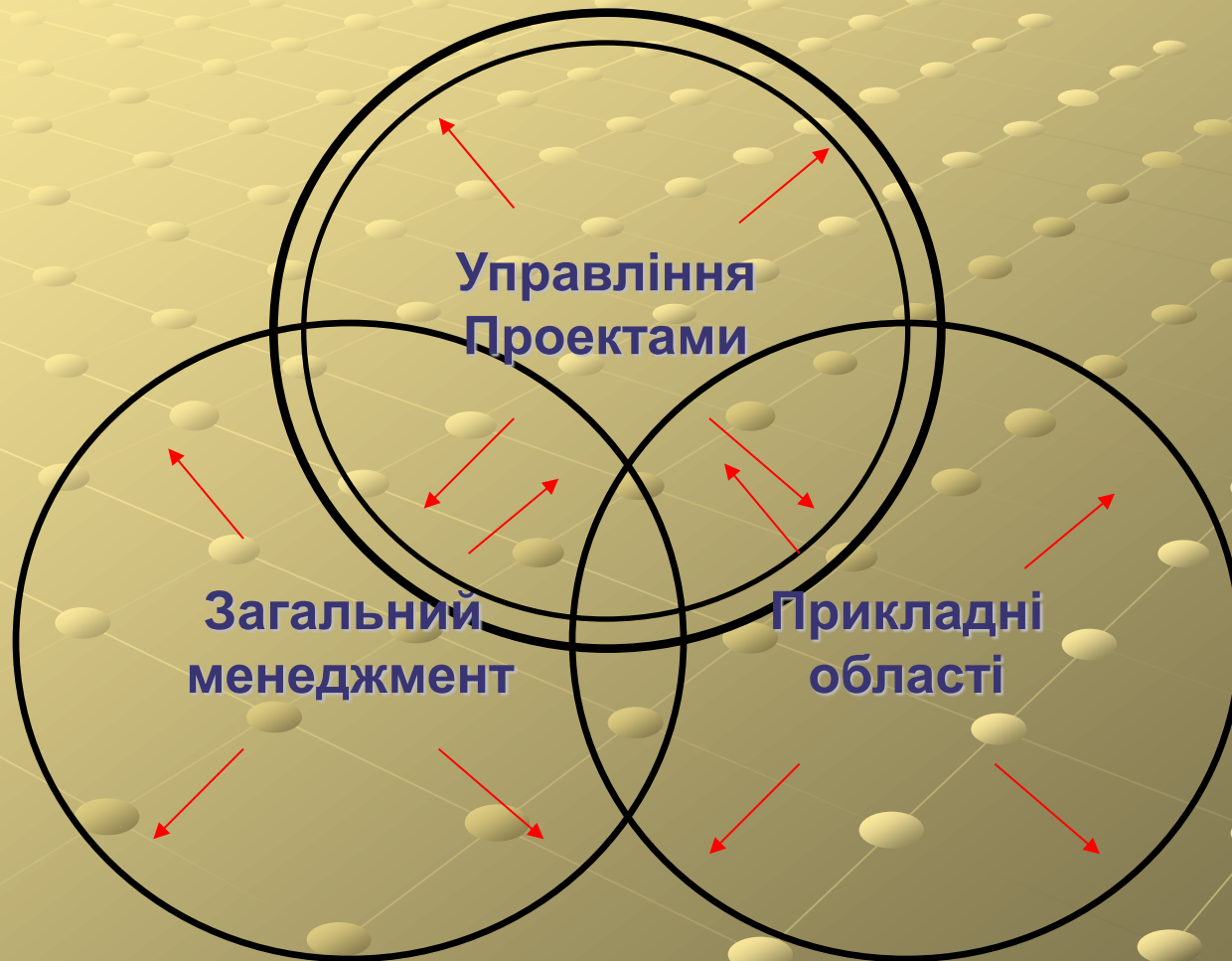


# Місце управління проектами



# Контекст УП

## Зв'язок з загальним управлінням



# Історія виникнення методології управління проектами

1. Інструменти управління проектами були відомі давно. Приклад – будівництво пірамід.
2. Сучасна методологія – 50-і роки минулого століття – американська космічна програма – створення ракети «Атлас».

# Необхідні умови ефективного управління проектами

**1. Професіоналізм.**

**2. Якісна і своєчасна Інформація.**

**Для створення інформаційного ресурсу в методології управління проектами існує 9 галузей знань. Галузі знань – це накопичений в світі досвід по управлінню проектами - сконцентований в єдиній методології управління проектами.**

**Носій методології – біблія проектного менеджменту – РМВОК.**

# Управління проектами

## Сфери застосування знань по управлінню проектами

Управління  
інтеграцією

Управління  
змістом

Управління  
термінами

Управління  
вартістю

Управління  
якістю

Управління  
трудовими  
ресурсами

Управління  
інформаційним  
зв'язком

Управління  
ризиками

Управління  
закупівлями

- **Управління інтеграцією в проекті** - описуються різні дії, необхідні для того, щоб основний процес був скоординований правильно. Це розробка плану проекту, його виконання і загальний контроль за змінами.
- **Управління змістом (внутрішнім середовищем) проекту** - описуються процеси, необхідні для забезпечення того, щоб проект включав саме ті роботи, які необхідні для успішного його завершення. Це ініціалізація, планування змісту, перевірка змісту і контроль за змінами змісту.

- **Управління термінами проекту** - описуються процеси, необхідні для забезпечення того, щоб проект завершився своєчасно. Це визначення діяльності, завдання послідовності робіт, оцінка тривалості робіт, розробка календарного плану і контроль відповідності плану.
- **Управління вартістю проекту** - описуються процеси, необхідні для забезпечення того, щоб проект не вийшов за рамки прийнятого бюджету. Це планування ресурсів, оцінка вартості, визначення бюджету і контроль вартості.



- **Управління якістю проекту** - описуються процеси, необхідні для забезпечення того, щоб проект задовольняв ті потреби, для яких він розроблений. Це планування якості, забезпечення і контроль.
- **Управління трудовими ресурсами проекту** - описуються процеси, необхідні для забезпечення ефективного використання людей, залучених в проект. Це організаційне планування, комплектація штату і робота з командою.

- **Управління інформаційним зв'язком в проекті** - описуються процеси, необхідні для забезпечення своєчасного здобуття, збору, поширення, зберігання і кінцевого розміщення проектної інформації. Це планування інформаційного зв'язку, поширення інформації, звітність про виконання проекту і адміністративне його закриття.

- **Управління ризиками в проекті** - описуються процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом і розвитком реакції на ризик в проекті. Це ідентифікація ризиків, кількісна його оцінка, розвиток реакції на ризик і контроль її.
- **Управління закупівлями в проекті** - описуються процеси, необхідні для придбання товарів і послуг за межами виконавчої організації. Це планування закупівлі, планування клопотання, вибір джерела, адміністрування контракту і його закриття.

# Світ управління проектами



**МЕТОДИ**

**ЗАСОБИ**

**АНАЛІЗ**

**ОТОЧЕННЯ**

# МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Планування;  
Адміністрування;  
Прийняття рішень;  
Організації.

**Організація** – спосіб формування системи взаємодій в проекті (розрізняють функціональну і структурну організацію).

**Ухвалення рішень** базується на зборі і обробці інформації.

Процес доведення рішень до виконавців (дія на середовищі проекту) називається

**адмініструванням.**

**Планування – метод координації  
майбутніх дій в проекті.**

**1917 рік – діаграми Ганта; □**

**1930-1950 рр. – метод критичного  
шляху**

**1950-1980 рр. – метод Pert**

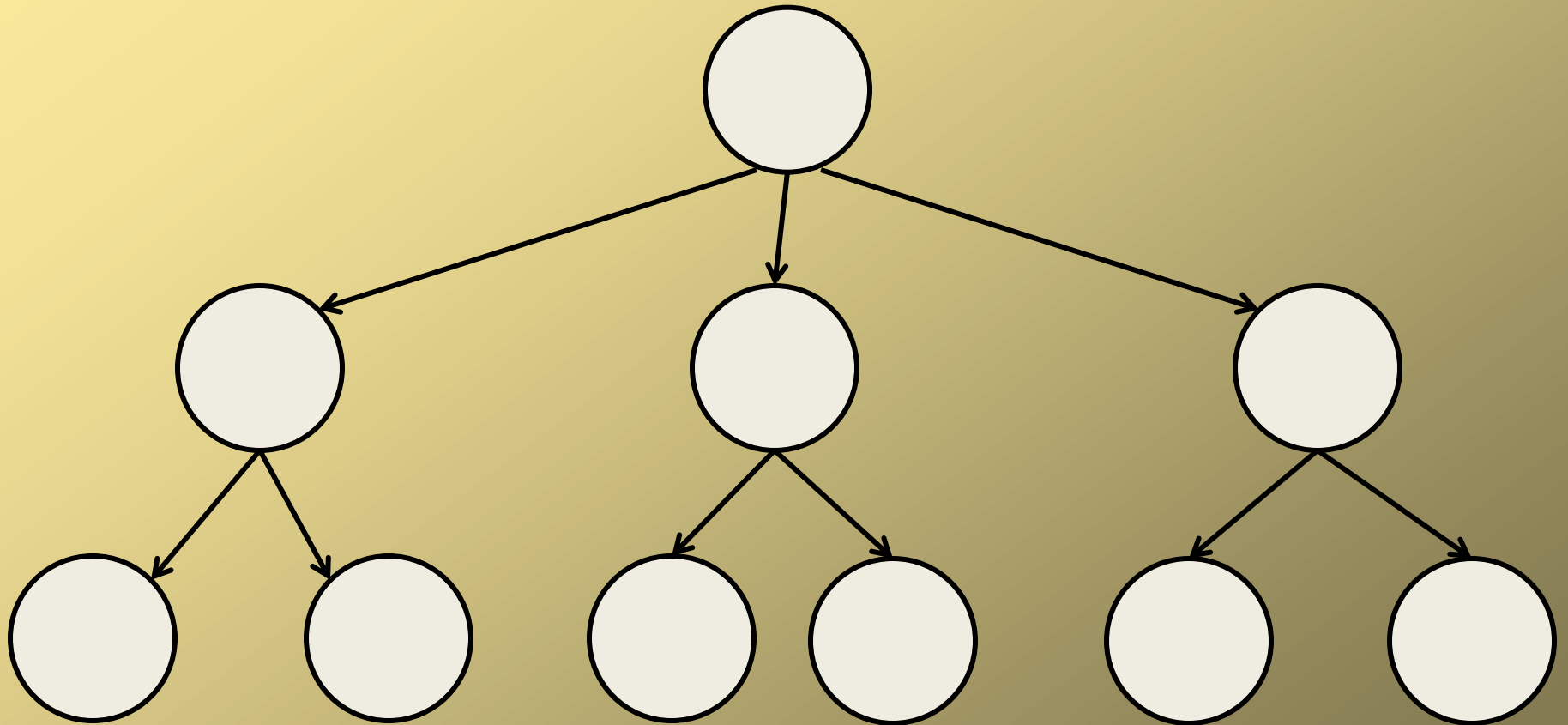
**1980-1990 рр. – імітаційні методи □**

**1997-2007 рр. – метод критичних  
ланцюгів**

**ОСНОВНИЙ МЕТОД  
УПРАВЛІННЯ  
ПРОЕКТАМИ – МЕТОД  
ДЕКОМПОЗИЦІЇ  
(РОЗДІЛЯЙ І ВОЛОДАЮЙ)**



# Структури проекту



# В управлінні проектами виділяють структури :

- EPS (Enterprise Project Structure) - структура проектів підприємства;
- OBS (Organizational Breakdown Structure) – організаційна структура;
- WBS (Work Breakdown Structure)–структура робіт проекту;
- RBS (Resource Breakdown Structure) – структура ресурсів проекту;
- PBS (Product Breakdown Structure) – попродуктова структура.
- Життєвий цикл проекту.

# **ЗАСОБИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

**Primavera Project Planning**

**MS Project**

**Спайдер**

**Project Expert**

**та інш.**

# АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

технічний  
економічний  
фінансовий  
аналіз ризиків  
аналіз реалізації  
та інш.

# ОТОЧЕННЯ ПРОЕКТІВ

1. Впливає на проект.
2. Міняє проект.
3. Не змінюється під впливом проекту.

соціально-політичне  
економічне  
екологічне  
нормативно-правове  
адміністративне

# ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В УКРАЇНІ

# Впровадження проектного менеджменту

– завжди боротьба нового зі старим. □

## Зазвичай:

1. Проектами управляють люди, які не знають методологію управління проектами. Найчастіше це керівники організацій, служб, відділів і т.д.
2. Під «проектом» розуміється функціональна діяльність.
3. Ні про яке управління ризиками, інформацією, якістю, змістом, змінами не йдеться. Як і не йде мова про планове управління. Найчастіше управління реактивне. Реакція на те, що вже сталося.

## Зазвичай:

4.Всі спроби навчити керівників нариваються на заперечення «у нас такий великий досвід, навіщо нам вчитися».

5.Засоби планування MS Excel. Інколи локальний MS Project.

6.План розробляється для того, щоб відзвітувати перед керівництвом, укласти договір і так далі. Але не для роботи. Наступного дня після твердження він вже застаріває. І довго висить на стіні в незмінному вигляді.

7.Коли складається договір – всі обіцяють золоті гори. Коли починається виконання – починається війна. Ти мені не заплатив. А ти не зробив. І так далі



# Рівень довіри проектному менеджеру

Є просте правило: хто управляє - той приймає рішення, хто приймає рішення - той і відповідає за результат. У теорії і практиці (західного) проектного менеджменту - це керівник проекту. У практиці проектного менеджменту України найчастіше це не лише керівник проекту. Це і власники, і топ-менеджери, і функціональні менеджери. Які приймають різні рішення по проектах і вимушують проектних менеджерів виконувати їх.

# Чи дійсно керівники проектів є професійними проектними менеджерами?

В більшості проектів працюють проектні менеджери, які не пройшли необхідної підготовки в західних або вітчизняних школах проектного менеджменту. Не мають необхідної, підтвердженої відповідними нормативними документами компетенції. Їх розуміння проектного менеджменту виховувалося власниками компаній і відповідають вище описаному рівню довіри до проектних менеджерів.

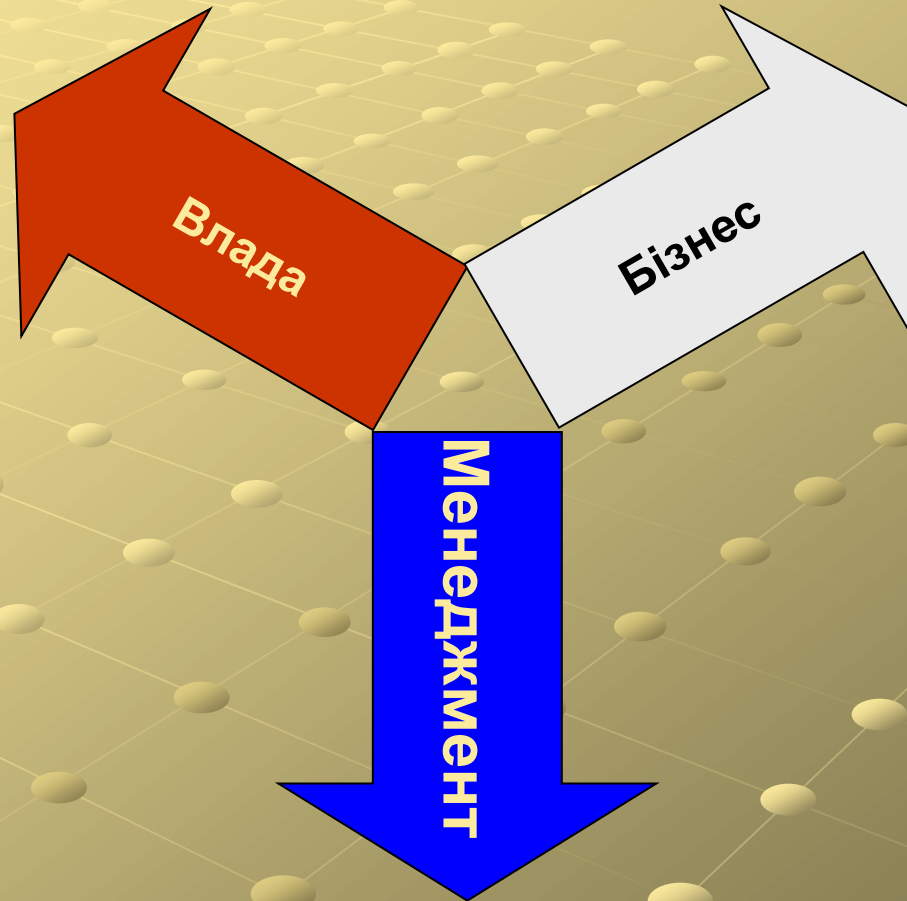
# Низька виконавча дисципліна

Ми не німці, і не японці. Оскільки план найчастіше не відображає реалій проекту, то він майже завжди не виконується і часто змінюється. Звідси думка - не квапся виконувати план. Він все одно нічого не означає. Та і за невиконання частіше всього нічого не буває. Коли Замовник і Підрядчик укладають договір, то щиро обіцяють один одному - один своєчасно платити, а інший своєчасно виконувати роботи. І порушують свої обіцянки. Це збільшує безлад в управлінні.

# Взаємовідношення між зацікавленими сторонами

Якщо є  
щонайменша  
можливість не  
вирішити питання  
– так і роблять.

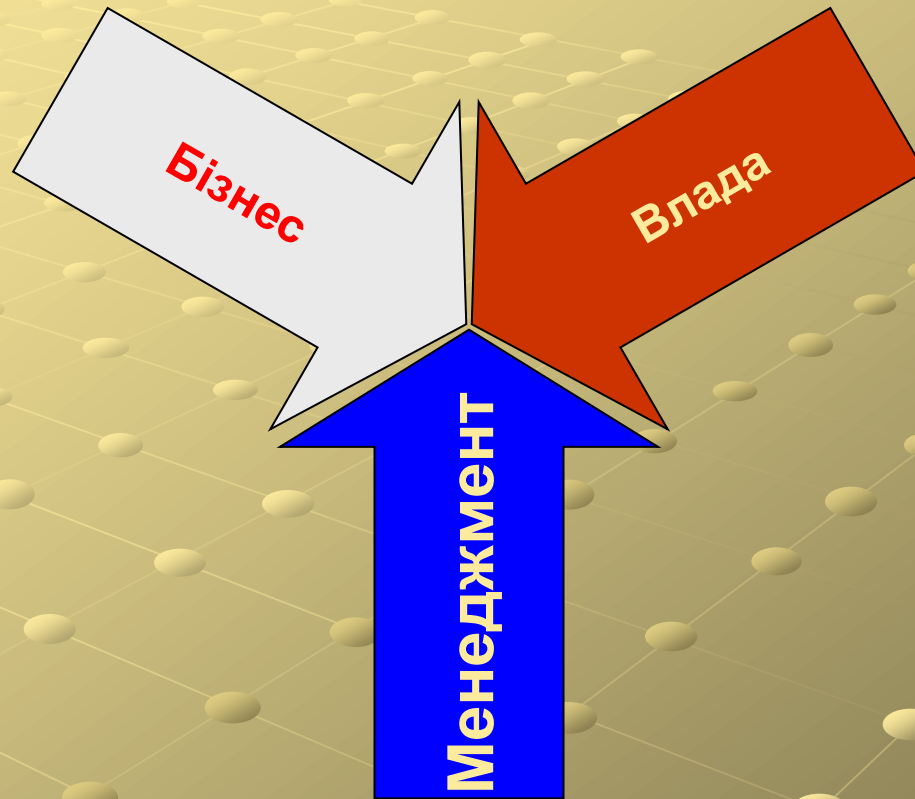
Результат – за  
будь-яку ціну  
і з особистою  
участю



Немає відповідальності за результат

# Світовий досвід!!!

Визначення  
суспільно-  
корисного  
результату.  
Забезпечення  
його  
здобуття.



Стабільність за  
рахунок  
позитивних.  
Якщо потрібно  
це зробити –  
означає  
зробити.

Залежність перспективи від результату проекту

# **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ**

**ДЛЯ ПРОЕКТУ НЕБЕЗПЕЧНИМ Є НЕ ТЕ,  
ЩО ВИ ПРО НЬОГО ЗНАЄТЕ, А ТЕ,  
ЩО ВИ ПРО НЬОГО НЕ ЗНАЄТЕ**

# Функціональна проблема. Управління проектом або управління діяльністю?

У проектному менеджменті виділяють 3 групи процесів:

1. Процеси формування продуктів проектів (наприклад, процеси створення нових напрямів діяльності).

2. Процеси управління формуванням продуктів проектів (наприклад, управління створенням нових напрямів діяльності).

3. Процеси управління процесами управління формуванням продуктів проектів. Це і є процеси управління проектами.

На жаль, в Україні функції, пов'язані з реалізацією процесів 2 приписують проектному менеджеру. Це не вірно. Проектний менеджер управляє не формуванням продуктів проектів, а управлінням проектом формування продуктів проектів.

Тобто, реалізує функції, пов'язані з реалізацією процесів 3.



# Рівень використання методів проектного менеджменту

В Україні можна виділити 3 підходи до управління:

1. Управління видами діяльності, а не проектами. Відсутність проектних менеджерів в організаційно-ролевій структурі організації.
2. Залучення до управління проектних менеджерів без зміни системи управління підприємством. Тобто, проектні менеджери, як і в першому варіанті, управляють процесами, а не проектами. Залучення команд проектних менеджерів (створення власної структури управління проектами, або аутсорсинг) із зміною системи і технології реалізації управлінської діяльності в організації.

*Реалізується рідко по двох основних причинах - вимагає капіталовкладень і із-за дефіциту компетентних в управлінні проектами фахівців.*

# Проблеми багатопроєктного управління

У загальному випадку проектно-орієнтовані організації реалізують безліч проєктів, що об'єднуються в програми і портфелі проєктів. Якщо багато проєктів в організації, і вони знаходяться на різних стадіях і реалізуються в різних областях збільшується «безлад» у взаємодіях причетних до управління. Виникає нове завдання - розподіл ресурсів між проєктами. Що вимагає чіткого обліку пріоритетів проєктів і їх потреб в ресурсах. При низькій інформованості проєктів ця проблема стає значною.

# Проблеми планування

У основі планування бачення і вимоги вищого керівництва, а не облік ресурсів і умов проектів. Тому план починає порушуватися практично наступного дня після його затвердження. Часто терміни виконання робіт не розраховуються виходячи з графіка. А встановлюються директивно. Це одна з основних помилок планування. Все це веде до збільшення недовір'я проектному менеджменту.

# Управління закупівлями, ризиками, якістю

?

?

?

# ПРИНЦИПИ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

**Давайте жити дружно!**



Постаратись відмовитись від  
приведених «національних  
особливостей» управління  
проектами. І засновувати  
свою діяльність на світовій  
практиці проектного  
менеджменту.

**В першу чергу отримати владу над проектом, за який Ви відповідаєте. Для цього:**

**1. Ви маєте бути власником (спонсором, інвестором) проекту.**

**2. Ви маєте бути дуже авторитетні.**

**3. Ви повинні прописати умову «невтручання» власників в управління проектом в контракті. Крім того...**



Хто несе **відповідальність** – той і приймає рішення. Хто приймає **рішення** – той і **управляє**. Управляє проектом – **керівник проекту**. Організовує проектне управління – **директор ОУП**. Виключення усних вказівок. Все планується і документується. Немає телефонного права. У основі управління – **план**. **План** – це **закон** діяльності в проекті. Ніхто не має права не виконувати **план**.

Будь-яким видом діяльності, у тому числі **управлінням** проектами повинні займатися **професіонали**. Тому і створюються групи управління проектами (з професіоналів в різних областях діяльності).

Основний метод управління – метод **декомпозиції** (розділяй і володарюй).

**Проекти** повинні розділятися на частини.

По кожній частині повноваження і відповідальність повинні делегуватися керівником проекту одному з менеджерів ГУП – професіоналові в цій сфері діяльності.

**Керівник проекту** – мозок проекту. Його основна функція – ухвалення рішень.

**Адміністратор проекту** – ноги, руки і голос проекту. Його основна функція – забезпечення виконання вирішень керівника проекту і членів ГУП.

**Організація управління проектами** повинна покладатися на офіс управління проектами (ОУП) – специфічну організаційну структуру, що концентрує в собі функції організаційного, методологічного і технологічного забезпечення системи управління проектами. Результат роботи ОУП – **порядок**.

**Принцип першого керівника.** Проектний менеджмент може бути успішним лише тоді, коли в ньому **зацікавлений** перший керівник.

**Основний капітал** будь-якої компанії в сучасних умовах – це **знання** її працівників. Знання і вміння реалізовувати ці знання з практики в області професійної діяльності. Для цього необхідно **«вчитися, вчитися, і ще раз вчитися»**. Тому перше завдання будь-якої компанії – підготовка професійних менеджерів для проектів.

Сконцентрувати увагу, особливо на перших етапах, на створенні **системи управління проектами**, яка повинна включати: проектно-орієнтовану організацію, що базується на діяльності професіоналів; орієнтовану на компанію методологію управління проектами, інформаційну технологію управління проектами.

**Результати** впровадження СУП – скорочення витрат на проекти, скорочення термінів виконання проектів, зменшення кількості і масштабів змін в процесі реалізації проектів.

Оскільки управління - це інформація, то постаратися відійти від практики «реактивного» управління подіями в проектах. А управляти інформацією в проектах, яка забезпечить передбачення стану проекту і на цій основі дозволить менеджерам приймати оптимальні рішення.

Необхідно реалізовувати на практиці розуміння того, що управління проектами є управління інтеграцією, вмістом, вартістю, часом, трудовими ресурсами, інформаційним зв'язком, закупівлями, ризиками, якістю а не управління виробництвом продукту проекту.

**Ми витягнемо наш безнадійний проект!!!**





**УСПІХУ і ПОЗИТИВНОГО  
світовідчуття Вам від  
участі в проектах!!!**

**Д** **я** **к** **у** **ю**  
**з** **а**  
**у** **в** **а** **г** **у** **!**