

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проектами

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

на тему:

**«Управління проектом розвитку компанії «Миронівський
хлібопродукт» з використанням підходів проєктного
менеджменту»**

Бобровіцький Денис Дмитрович

Київ 2023 р.

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Факультет: Автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра: Управління проектами

Освітній рівень: Магістр за освітньо-професійною програмою

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Управління проектами

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Бушуєв С.Д.

“ ____ ” _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

Бобровіцький Денис Дмитрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) :

«Управління проектом розвитку компанії «Миронівський хлібопродукт » з використанням підходів проектного менеджменту»

затверджена наказом ректора КНУБА № _____ від « _____ » _____ 2023 року

2. Керівник роботи: _____ к.т.н., Запривода А.А.

3. Строк подання студентом роботи до захисту:

за 3 дні до захисту

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які слід розробити):

Провести аналіз методологій з управління проектами та обрати необхідну для подальшої роботи. Провести аналіз предметної галузі створюваного проєкту. Визначити мету та цілі, здійснити аналіз сучасного стану компанії, розробити організаційну структуру, описати систему мотивації, життєвий цикл проєкту. Розробити систему управління створюваним проєктом

5. Графічний матеріал за розділами:

Таблиці Smart цілей, SWOT –аналізу, життєвий цикл проєкту, словник ієрархічної структури робіт, матриця аналізу ризиків. Рисунки організаційної структури, WBS структури.

Графіки – календарний графік проєкту у програмному продукті MS Project

6. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Збір матеріалів обраного напрямку роботи	
Опрацювання та аналіз матеріалів роботи	
Вступ	
Розділ 1. Теоретичні засади використання підходів проєктного менеджменту в розвитку організацій	
Розділ 2. Опис діяльності організації та проєкту впровадження підходів проєктного менеджменту	
Розділ 3. Управління проєктом розвитку компанії	
Висновки	
Остаточне оформлення роботи	
Перевірка роботи на плагіат	
Направлення роботи на рецензування	
Попередній захист роботи на кафедрі	

7. Консультанти розділів атестаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірів	
		дата	підпис
Розділ 1.			
Розділ 2.			
Розділ 3.			

8. Дата видачі завдання _

Зав. кафедри

_____ (підпис)

Бушуєв С.Д.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник

_____ (підпис)

Запривода А.А.

_____ (прізвище та ініціали)

Студент

_____ (підпис)

Бобровіцький Д.Д.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ (summary) <i>до атестаційної випускної роботи студента:</i>		Бобровіцький Денис Дмитрович	
<i>ЗВО</i>	Київський національний університет будівництва і архітектури		
<i>Тема</i>	Управління проектом розвитку компанії «Миронівський хлібопродукт » з використанням підходів проектного менеджменту		
<i>Освітній ступінь</i>	Магістр за освітньо-професійною програмою навчання		
<i>Факультет</i>	Автоматизації і інформаційних технологій		
<i>Кафедра</i>	Управління проектами		
<i>Спеціальність</i>	073 «Менеджмент»		
<i>Спеціалізація</i>	Управління проектами		
<i>Керівник</i>	Запривода А.А.		
<i>Обсяг роботи:</i>	<i>пояснювальна записка, стор.</i>	<i>розділів</i>	<i>слайдів презентації</i>
	124	3	23
<i>Розділ 1.</i>	Визначені теоретичні основи впровадження проектного управління на підприємствах		
<i>Розділ 2.</i>	Визначені цілі, складові та життєвий цикл проекту		
<i>Розділ 3.</i>	Розроблені системи управління проектом		
<i>Висновки по роботі:</i>	Результати дослідження можуть бути впроваджені у роботу МХП		
Ключові слова: проект, впровадження, методологія, система управління проектами, процеси проекту			
Keywords: project, implementation, methodology, project management system, project processes			

Укладач: _____

Керівник: _____

« ____ » _____ 2023_

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проектами

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Бушуєв С. Д.

“ ___ ” _____ 2023 року

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
«Управління проектом розвитку компанії «Миронівський хлібопродукт» з
використанням підходів проектного менеджменту»
(назва)**

Виконав студент групи: ЗУП-2021

Бобровіцький Денис Дмитрович

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Спеціалізація: Управління проектами

Керівник: Запривода А.А.

(прізвище, ініціали.)

К.Т.Н., ДОЦ.

науковий ступінь, вчене звання

Рецензент: _____

(прізвище, ініціали.)

_____ *науковий ступінь, вчене звання*

Київ 2023 р.

ЗМІСТ	6
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ПІДХОДІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ	10
1.1. Засади проєктного управління та його вплив на розвиток організацій	10
1.2. Огляд сучасних методологій управління проєктами	16
1.3. Визначення основних завдань та концепції проведення дослідження	21
1.4. Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ОПИС ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	25
2.1. Статут проєкту	25
2.2. Загальний аналіз та характеристика ТОВ «МХП»	27
2.3. Розробка мети та цілей проєкту за критерієм SMART	37
2.4. Оцінка проєкту за методом SWOT – аналізу	42
2.5. Розробка складових проєктного управління	45
2.6. Життєвий цикл впровадження проєктного управління	61
2.7. Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ	68
3.1. Управління змістом проєкту	68
3.2. Розробка структури декомпозиції робіт проєкту	74
3.3. Управління часом проєкту	84
3.4. Управління інформацією та комунікаціями в проєкті	87
3.5. Управління ризиками проєкту	92
3.6. Висновки до розділу 3	104
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	110
Додатки	113

ВСТУП

Управління проектами відіграє ключову роль в процесі діяльності будь-яких суб'єктів господарювання, оскільки забезпечує координацію необхідних рішень щодо цілей проекту, планування та персоналу. Суттєвого розвитку процес управління проектами набув із зростанням ІТ-галузі, в якій усі компанії мають менеджера з проектів, який відповідає за своєчасну та ефективну реалізацію певних проектів. Разом з тим, управління проектами є важливим на усіх підприємствах, оскільки діяльність будь-якого підприємства можна розглядати як безперервний процес виконання певних проектних рішень.

Керівники, плануючи діяльність підприємства, як ніколи раніше стикаються з новими викликами та змінами на ринку. Класичні моделі управління відходять на задній план, а нові концепції набирають все більшої популярності.

Ефективна господарська діяльність передбачає впровадження стратегічного управління, основними елементами якого є підприємство та зовнішнє середовище. Підприємство, яке є складовою зовнішнього середовища, для забезпечення ефективної діяльності, повинне вміти адаптуватись до наявних та можливих змін зовнішнього середовища. Зовнішньому середовищу, яке є динамічною системою, властиві постійні зміни. Підприємство, як складова даної системи, повинне завжди оперативно реагувати на такі зміни. Саме тому успіху можуть досягнути не ті підприємства, які здатні сформулювати вдалу стратегію, а такі, які здатні вчасно адаптувати її згідно із змінами. У зв'язку із цим, питання стратегічного управління інноваційною діяльністю є досить актуальними для вітчизняних підприємств.

Сучасна конкурентна діяльність відбувається у середовищі, яке вимагає максимальної зосередженості на задоволенні потреб клієнтів. Цінності зацікавлених сторін стоять на першому місці, а максимальне задоволення цих цінностей надає перевагу у роботі. Такі виклики пришвидшують науково-технічний прогрес.

Поява нових технологій управління спричиняє соціальні, економічні та навіть політичні зміни. Вектор зрушується у бік мультипроектів, міжнародного співробітництва, максимальної цифровізації процесів.

Дослідження проводиться для компанії МХП. Це потужне вітчизняне підприємство, яке має свою історію розвитку, становлення та прогресу. Підприємство вже має великий досвід роботи, формує конкурентні переваги, займає лідерські позиції на ринку. Такі сильні сторони забезпечуються постійним розвитком: процесів виробництва, процесів маркетингу, інноваційних процесів. Підприємство працює над розширенням ринків збуту, укладенням більшої кількості міжнародних контрактів та завоюванням частки міжнародного ринку картонно-паперової продукції. Для цього є всі передумови – потужний виробничий комплекс, кваліфікований персонал, прогресивно керівництво, яке націлене на розвиток та впровадження сучасних інноваційних підходів у процеси управління.

Розуміючи непросту ситуацію, яка наразі склалася у світі, керівництво повністю відкрите для впровадження таких підходів управління, які дозволять максимально ефективно організувати всі процеси: раціонально використовувати ресурси виробництва, чітко управляти всіма проектами, економити час, гроші кошти, дотримуватись стандартів якості.

Одним з ефективних інструментів досягнення успіху та побудови конкурентних переваг є впровадження проектного управління у роботу підприємства. Проектне управління - інструмент, що дозволяє організації реалізовувати заплановані ініціативи максимально ефективно. Правильно підібрана, складена під потреби організації, з урахуванням галузевих і регіональних особливостей, а також корпоративної культури організації, методологія управління проектами дозволяє уникнути безлічі помилок у ході реалізації проектів і істотно підвищити шанс їх успішної реалізації. Застосування методології управління проектами, заснованих на кращих практиках, дозволяє підвищити ефективність управління проектами, уникнути більшості даних проблем, при правильному впровадженні та використанні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ПІДХОДІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Засади проєктного управління та його вплив на розвиток організацій

У сучасній економіці більшість господарських завдань розв'язуються на основі певних проєктів, тобто визначають цілі, а потім робиться спроба досягти їх з урахуванням часових, ресурсних та фінансових обмежень. Планування проєктів у поєднанні з процесами регулювання й контролю утворюють процес управління проєктами, або проєктний менеджмент. Світовий досвід свідчить, що управління проєктами стало загальним стандартом поведінки у практичній діяльності. Активність відтворювальних процесів у реальному секторі економіки залежить від держаної політики в галузі макроекономіки, проте деякою мірою визначається й мікроекономічними чинниками, зокрема наявністю в конкретних учасників інвестиційної діяльності певного обсягу знань, досвіду й конкретних інструментів реалізації та фінансування реальних інвестицій, які зазвичай набирають форми проєктів.¹

Щодо терміна "проєкт" у сучасній методології управління проєктами існує ряд визначень. Кожне з них має право на існування залежно від конкретного завдання, що стоїть перед спеціалістами.

Проєкт - це те, що якимось замислюється або планується: наприклад, підприємство².

Проєкт - якась задача з певними вихідними даними й очікуваними результатами (цілями), що обумовлюють спосіб її розв'язання.³

У методології управління проєктами існує розширене визначення розглядуваного поняття. Проєкт - цілеспрямована, орієнтована в часі

¹ Микитюк П. П. Управління проєктами: Навч. пос. для студ. вищ. навч. закл., Тернопіль, 2014. 270 с.

² [Noah Webster. An American dictionary of the English language. Rulon-Miller Books](#)

³ <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

послідовність, як правило, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт) з такими ознаками:

- одноразовість і комплексність структури;
- складність структури;
- специфічність змістовних і фінансових результатів;
- заданість термінів початку й закінчення і звідси – заданість часової мети;
- нерегулярність здійснення.

Проект - це одноразова сукупність дій і завдань з такими відмітними ознаками:

1. Чіткість цілей, які мають бути досягнуті з одночасним, отриманням певних технічних, економічних та інших вимог.
2. Внутрішній та зовнішній взаємозв'язок завдань, робіт, операцій і ресурсів, що потребують чіткої координації в процесі реалізації проекту.
3. Визначеність термінів початку та закінчення.
4. Обмеженість у ресурсах.
5. Певний ступінь унікальності мети, умов її досягнення.
6. Неминучість різноманітних конфліктів.¹

Управління проектами як, синтетична дисципліна використовує специфічні і загальні знання. Специфічні знання відображають особливості тієї сфери діяльності і галузі економіки, до якої належать проекти (будівельні, виробничі, інноваційні, екологічні, організаційні тощо), загальні - це знання з питань теорії управління, операційного менеджменту, організаційної поведінки тощо. Проте самостійною дисципліною управління проектами стало завдяки знанням та інструментарію, які було одержано в результаті вивчення загальних закономірностей, притаманних проектам в усіх галузях діяльності. Вони дають змогу вирішити такі завдання:

- визначення цілей проекту та його обґрунтування;
- формування структури проекту (підцілі, основні етапи роботи тощо);

¹ Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. для студ. вищ. навч. закл., Тернопіль, 2014. 270 с.

- визначення необхідних обсягів і джерел фінансування;
- добір виконавців, наприклад, через процедури торгів і конкурсів;
- підготовка і укладання контрактів;
- визначення термінів виконання проєкту, складання графіка його реалізації, обчислення необхідних ресурсів;
- проведення калькуляції й аналізу витрат;
- планування і врахування ризиків;
- аналіз виконання проєкту, в тому числі добір „команди” проєкту;
- забезпечення контролю за ходом виконання проєкту тощо.

Кризові явища в економіці України спричиняють пошук нових підходів до управління підприємствами, адже застосування традиційних підходів до управління підприємствами у таких економічних умовах доволі часто призводить до зниження ефективності діяльності підприємств. Тому особливої актуальності у сучасних умовах набуває проєктний підхід до управління підприємствами, який дозволяє акцентувати увагу на діяльності окремих центрів відповідальності. Крім того, застосування проєктного підходу передбачає зниження рівня ризику діяльності, адже формування і реалізація проєкту передбачає детальне планування розвитку ситуації у майбутньому.

Проєктний підхід привернув до себе увагу саме в останні десятиліття. В даний час основні методи управління підприємствами поєднуються з проєктним менеджментом.¹

Більшість дослідників трактують проєктний підхід до управління підприємствами як особливу форму управління, що дозволяє організації сфокусувати увагу і сконцентрувати зусилля на виконанні визначеного комплексу задач за умови чітко визначених часових та ресурсних обмежень.²

¹ Онишкевич О.В., Актуальність проєктного підходу в управлінні підприємствами, Економіка і суспільство, 6 (2016) с. 203-207

² Решке Х., Шелле. Х., Мир управления проєктами: основы, методы, организация, применение – М.: Издательство «Аланс», 1994. – 303 с

В управлінні підприємствами проєктний підхід трактують як особливу форму управління, що дозволяє підприємству сконцентрувати увагу та ресурси на виконанні визначеного комплексу задач при певних обмеженнях, таких як час, ресурси, бюджет. Для порівняння, в управлінні підприємствами окрім проєктного підходу використовують й інші підходи. Їхній перелік та короткі характеристики подано в табл. 1.¹

Таблиця 1

Підходи до управління підприємствами

Підхід	Пояснення
Системний підхід	Система рішень і дій, яка включає аналіз, вибір, реалізацію різних стратегічних планів, досягнення цілей організації, об'єднує різні види діяльності
Процесний підхід	Сукупність взаємопов'язаних дій, процес налагодження відносин між організацією та зовнішнім середовищем, реалізація місії, стратегії та функцій, спрямовані на досягнення основної мети
Функціональний підхід	Процес використання та розподілу ресурсів в управлінні, взаємодія директорів та підлеглих. Врахування змін зовнішнього середовища та орієнтування на ефективну діяльність на початкових етапах розвитку
Ситуаційний підхід	Передбачає виявлення, врахування та зміну ситуаційних факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності і на становище підприємства

¹ Онишкевич О.В., Актуальність проєктного підходу в управлінні підприємствами, Економіка і суспільство, 6 (2016) с. 203-207

Поведінковий підхід	В процесі управління важливу роль відіграє людина, яка розглядається не як засіб для виробництва продукції, а як важливий суб'єкт процесу управління
Вартісний підхід	Управління повинно опиратися на нематеріальні активи, впроваджувати нововведення
Прогнозний підхід	Управління розглядається у ракурсі складного процесу, який дає можливість визначити можливості розвитку та процвітання підприємства в майбутньому, а також враховує всі завдання, цілі та мету діяльності
Узагальнюючий підхід	Поєднання або комбінація основних положень та ідей, які притаманні всім наведеним підходам

Однак, кожен із вищенаведених підходів до управління підприємством окремо функціонувати не може, тобто ці підходи взаємозв'язані. А проєктний підхід власне дає змогу об'єднати більшість із цих підходів в один, структурувати та бути еластичним для управління будьякого підприємства.

Для того, щоб визначити основні переваги проєктного підходу необхідно зазначити основні ознаки проєкту. До них відноситься зміна стану проєкту для досягнення мети, обмеження в часі, обмеження в ресурсах, неповторність чи унікальність.

Основні переваги проєктного підходу:

- нові ідеї для бізнесу;
- економія грошових ресурсів;
- вирішення бізнес завдань швидше;

- підвищення якості забезпечення досягнення бізнес-цілей;
- налагодження комунікацій;
- виховування талантів.

Предметом проектного підходу є застосування методів, інструментів, критеріїв визначення порівняння та обґрунтування альтернативних управлінських рішень щодо втілення в життя підприємницьких ідей за умов обмеженості наявних ресурсів.

Власне управління проектами – це свого роду процес управління командою і ресурсами проекту, який можна зорганізувати та структурувати за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується в визначений термін успішно і досягає поставленої мети.

Кожному керівнику підприємства, установи чи організації необхідно вміти використовувати універсальні знання й методи управління проектами для того, щоб мати змогу вирішувати такі завдання:

- формулювати цілі та мету діяльності підприємства;
- формувати їхнє обґрунтування;
- структурувати процеси (виокремити підцілі, підпроцеси, субпроцеси, етапи тощо);
- визначити фінансові потреби та джерела фінансування;
- розробити пошук підрядників та інших виконавців;
- готувати й укладати контракти;
- розраховувати бюджет;
- визначати терміни виконання та розробляти графіки реалізації;
- контролювати процес виконання і контролювати план його виконання;
- управляти ризиками проектної діяльності.¹

Для синтезу механізму управління проектами менеджери проектів повинні визначити допустиму сукупність результатів і цілей для кожного з потенційних виконавців, з відомими характеристиками, для всіх можливих

¹ Бушуєв С. Д. Практика проектного менеджменту «крок за кроком» [Електронний ресурс] / Бушуєв С. Д. – Ч. 1. – Режим доступу: <http://elearn.univector.net/mod/resource/view.php?id=1229>.

методів, засобів, форм, змістів, умов, які пов'язані між собою. З урахуванням соціального замовлення, мотивів і цілей слід ввести критерій порівняння результатів, а також критерій порівняння механізмів по ефективності, вибрати і реалізувати оптимальний результат.¹

Чинники, які негативно впливатимуть на реалізацію проєктів власне для українських підприємств:

1) незначна кількість професійних проєктних менеджерів та відсутність можливості створення ефективної команди проєкту;

2) відсутність інтересу чи фінансових можливостей до навчання управління проєктами (відвідування тренінгів, семінарів, клубів проєкт-менеджерів);

3) невміння правильно і чітко формулювати цілі проєкту;

4) невміння розрахувати всі витрати проєкту;

5) приділення недостатньої уваги такій важливій сфері управління проєктами як управління ризиками;

6) недостатня увага такій сфері управління проєктами як управління часом проєкту.²

Важливою особливістю проєктного підходу є те, що для кожного окремого проєкту є унікальною та неповторною зі своїми ознаками, параметрами, структурами, часовими, фінансовими чи ресурсними обмеженнями, а тому застосування проєктного підходу в управлінні підприємствами потребує розвитку досліджень та завжди залишається актуальним.

1.2 Огляд сучасних методологій управління проєктами

Розвиток систем знань і технологій управління проєктами є важливою умовою формування даного напрямку людської діяльності та його активного

¹ Бурков В. Н. Как управлять проектами: [научно-практическое издание] / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. – М.: СИNERГ-ГЕО, 1997. – 188 с.

² Концевич О. К. Застосування проєктного підходу в управлінні підприємством, як важлива складова його успішного функціонування [Електронний ресурс]. – О. К. Концевич, А. Ю. Дернова. – 2015. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76279>

застосування в практиці. Існуючі моделі і методології управління проектами, як правило, слабо формалізовані і не дозволяють будувати ефективні структури зберігання, переробки і трансфер знань про проекти і процесах управління. Стратегія розвитку систем управління на основі проектного підходу в проектно-орієнтованих організаціях з використанням накопиченого досвіду і знань, потребує вирішення ряду проблем, пов'язаних з перенесенням досвіду попередніх проектів, включають знання про типові елементи проектів їхні зв'язки, методах оцінки поточних станів проектів і прийняття рішень. Низький рівень перенесення і використання знань між проектами в проектно-орієнтованих організаціях, є однією з проблем слабого розвитку і неефективного застосування сучасних моделей і методів управління проектами.¹

Сучасна наука і практика управління напрацювала ряд підходів, які застосовуються в системах управління проектами і програмами. Такими підходами є - системний, проектний, процесний і сценарний підходи. Кожен з них займає своє місце в загальній моделі і методології управління проектами.

Системний підхід характеризується максимально повним, систематизованим поглядом на проект або програму. Інструменти і методи визначення мети й ціледостиження в системному підході не розвинені.

Проектний підхід характеризується чіткою орієнтацією на досягнення мети - створення «продукту проекту». Інструменти управління проектами та програмами побудовані з урахуванням унікальності проекту або програми і забезпечення досягнення мети в заданій системі критеріїв. Якщо в якості моделі взаємодії даних підходів вибрати ієрархію, то проектний підхід є вкладеним по відношенню до системного.

Процесний підхід пов'язаний, з необхідністю регламентувати і уніфікувати, дії менеджерів проектів, привести їх до повторюваних процесам з описом вхідних і вихідних параметрів (ресурсів), а також набору дій, які

¹ Бушуев С.Д. Современные подходы к развитию методологий управления проектами / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Управление проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во ЧНУ ім. В.Даля, 2005 - №1(13). - С. 5-19.

перетворюють вхід в вихід. процесний підхід прив'язується до певної предметної області (будівництво, інформаційні технології і т.п.) і дозволяє формалізувати дії проєктного менеджера.

Сценарний підхід пов'язаний з процесами підготовки та прийняття рішень в управлінні проєктами. Сценарії забезпечують швидке перенесення кращої практики в різноманітні процеси управління проєктами.

Сучасні системи знань і методологій в управлінні проєктами. Однією з найбільш ранніх розробок в області формалізації знань з управління проєктами є РМВоК система знань РМІ.¹

Система РМВоК відображає знання в процесній формі, консервативна і проста в освоєнні. РМВоК зручна при вивченні основ управління проєктами.

Процесна частина моделі РМВоК представлена двухконтурною системою управління. Перший контур забезпечує регулярне управління за обраною системою критеріїв, другий контур забезпечує управління змінами.

Система знань РМВоК орієнтується на опис процесів управління поодинокими проєктами, а інструменти багатопроектної, програмного та портфельного управління відсутні в ній. Виходячи з цього, виділені традиційні дев'ять областей знань з управління проєктом – управління інтеграцією, змістом, часом, вартістю, якістю, людськими ресурсами, комунікацією, ризиками і закупівлями в проєкті.

При розробці системи автори ставили дві головні мети – створити короткий посібник з управління проєктом і опис системи знань для сертифікації. При цьому система оцінки знань і сертифікації не включена як складова частина РМВоК.

Подальший розвиток РМВоК в сфері технологічної зрілості компаній представлено в моделі ОРМЗ - моделі розвитку технологічної зрілості підприємств. Модель ОРМЗ РМІ представляє методологію розвитку управління проєктами засновану на ідеї перенесення кращої світової практики в управління проєктами конкретної організації і включає галузі знань, оцінки

¹ <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>, 6 edition

та покращень. Галузь знань формує уявлення про краще світовій практиці, окремих складових систем управління проектами, очікувані результати та ключових індикаторах прогресу проектів. Область оцінки дозволяє визначити поточну зрілість організації на основі моделі континууму рівнів ОРМЗ і самооцінки для визначення сильних і слабких сторін організації в області управління проектами. область поліпшень дозволяє використовувати кращу світову практику для настройки окремих складових систем управління проектами.

Система знань ІСВ застосовується для формалізації знань в області управління проектами при підготовці і сертифікації професійних проектних менеджерів по 4-х рівневої системи Міжнародної асоціації управління проектами IPMA. Характерною особливістю цієї системи знань є її відкритість, яка дозволяє національними асоціаціями вносити специфічні елементи знань, що мають національну специфіку.¹

Проводячи аналіз системи знань ІСВ, слід зазначити, що вона містить різні, по суті, і типу модулі (області) знань - процеси (управління проектом, управління часом та ін.), об'єкти (критерії успіху і невдач, цілі і стратегії проекту, структури проекту та ін.) і елементи системної інтеграції (Системний підхід і інтеграція, управління змінами та ін.). Такий поділ дозволяє застосовувати ІСВ як методологію управління програмами, портфелями проектів та проектами в організаціях.

Система знань Р2М є однією з найбільш пізніх розробок.

Р2М розроблена Асоціацією Інноваційного Розвитку та Управління проектами Японії. Системою Р2М визначається бачення її ролі в розвитку країни. Управління проектами та програмами, має сфокусувати традиційні моделі управління проектами і розвивати базові принципи, для інтеграції елементів проектних стратегій і використання найбільш цінних знань через проекти та програми для подальшого розвитку управління процесами виробництва і управління змінами в проектах.

¹ <https://www.ipma.world/individuals/standard/ICB>

Японське суспільство відчуває підвищений попит на професіоналів, здатних до компетентного вирішення складних проблем і завдань. Особливо, в інформаційному суспільстві, де розгортання різноманітності природних і громадських наук, переведених на нові технології, сприяють розвитку, при якому самовдосконалення сприяє збільшенню цінності виробленої продукції і поліпшенню умов життя суспільства в цілому. Не буде перебільшенням стверджувати, що успіх суспільства залежить від рівня готовності і якості таких професіоналів. P2M – це основа японської системи сертифікації менеджерів програм і проєктів.

Сертифіковані фахівці з P2M поділяються на такі три категорії - Фахівець з управління проєктами, Зареєстрований менеджер проєктів, і Архітектор з управління проєктами та програмами. На відміну від відомих нам систем знань, P2M розширює рамки системи знань, застосовуваних в управлінні проєктами на стратегічні аспекти, аспекти економічної і фінансової оцінки проєктів, оцінки цінності проєктів для зацікавлених сторін, формування необхідного рівня креативності команд менеджерів і тому подібне.

В даний час в практиці управління проєктами активно застосовуються різні методології, які побудовані на певному поєднанні згаданих раніше підходів.

Методологія PRINCE 2 набула значного поширення в Англії, як спрощена система знань про процеси управління проєктами. Основними елементами методології є - процеси, компоненти, методи і стандарти.

PRINCE2 — це структурований підхід до управління проєктами, який спрямований на управління проєктами в рамках чітко визначеної організаційної структури. PRINCE2 описує процедури координації людей та завдань в проєкті, як створювати / планувати проєкт та що робити, якщо проєкт потребує внесення змін через невідповідність фактичного стану виконання проєкту плану його виконання. Кожний процес зазначено з ключовими вхідними та вихідними даними, а також з специфічними цілями та

завданнями, які необхідно виконати, що загалом дає можливість контролю відхилень від плану.

Поділ методу на частини, що підлягають управлінню, забезпечує ефективний контроль ресурсів, завдяки чому можливо здійснювати контрольований та організований моніторинг проєкту. PRINCE2 забезпечує єдину термінологію для всіх учасників проєкту. Різноманітні ролі управлінців та зони відповідальності повністю описані та можуть бути адаптовані відповідно до складності проєкту та компетенцій організації.

Наразі компанії часто використовують гібридні моделі управління проєктами, поєднуючи підходи з різних методологій. Для проведення подальшого дослідження оберемо одну методологію РМВоК та будемо використовувати її складові.

1.3. Визначення основних завдань та концепції проведення дослідження

Сьогодні інтерес до проєктного управління постійно зростає. Багато організацій впроваджують сучасні методи управління, засновані на процесному підході до управління. В останні роки технології проєктного управління отримали значний розвиток, яке пов'язане як з використанням сучасних підходів в області проєктного управління, так і з використанням сучасних автоматизованих систем управління проєктами. Крім того, гостро усвідомлюється необхідність використання всіх можливостей для підвищення якості робіт, зниження витрат, термінів, використовуючи для цього методи організаційного менеджменту, зокрема методи проєктного управління. Комерційними компаніями впроваджуються окремі елементи систем управління проєктами, які закладають основу для майбутнього розвитку.

Фактори, які визначають важливість використання проєктного підходу:

- Складність проєктів і їх організація зростає. За весь час, протягом якого застосовується технологія управління проєктами, був розроблений ряд методик і принципів, покликаних допомогти керівникам проєкту. Однак,

сучасний світ управління проектами є набагато більш вимогливим до старого методу, що вимагає «своєчасної, згідно з бюджетом і специфікації» реалізації. Він полягає в тому, щоб управляти проектами, як істотою, об'єктом, економічною одиницею, а може, і бізнесом.

- Значне зростання конкуренції і прискорення науково-технічного прогресу. Безперервні ускладнення і зростання потреб суспільства, в свою чергу, призводять до неминучого посилення інтеграції науки і виробництва, а також виникнення нових, більш ефективних форм їх взаємодії. Незважаючи на те, що проектне управління створювалося і розвивалося в умовах ринкової економіки, необхідно враховувати досвід, традиції і особливості соціально-економічних умов, а також існуючі специфічні проблеми здійснення проектів.

Сукупність усіх цих чинників зумовила різке збільшення інтересу виробників до проектного управління. Проектне управління дозволяє економити ресурси, домагатися високих темпів зростання в бізнесі, знижувати витрати виробництва і робити пропозиції продуктивності товарів і послуг більш конкурентоспроможними. Іншими словами, використання проектного управління забезпечує:

- Оцінку рентабельності проекту.
- Планування і розрахунок обсягів робіт по проекті, їх вартість.
- Облік кількості вимірюваних залучених ресурсів, учасників і структурних підрозділів.
- Організацію всіх робіт за проектом.
- Розрахунок і контроль вимог до термінів проекту, бюджету реалізації проекту і належної якості результатів.

Проектний підхід дозволяє створювати гнучкі організаційні структури, призначені для вирішення конкретних завдань при постійних відхиленнях від запланованого ходу виконання робіт. Управління за допомогою проектів дозволяє сконцентруватися на досягненні поставлених цілей і замість довгого і дуже формального виконання регламентованих процесів, здійснювати короткий інтерфейс, координацію і чіткий поділ праці.

Застосування методів управління проектами дозволяє уникнути таких поширених проблем, як зриви і перенесення термінів закінчення робіт, порушення технології, проблеми фінансування, порушення термінів поставок і комплектності ресурсів. Одним з головних переваг методології управління проектами є також те, що вона універсальна і може застосовуватися до абсолютно різних з точки зору технології реалізації проектів практично незалежно від їх предметної області.

Таким чином, все більше число керівників приходять до розуміння необхідності проектного управління та усвідомлюють всі перспективи застосування даної технології. При грамотному управлінні наявними ресурсами, можна поліпшити конкурентне становище, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, незалежно від масштабів підприємства. Тому інтерес до проектного менеджменту, як до найбільш ефективної парадигми організаційної діяльності і управлінської культури здійснення проектів, демонструє бурхливе зростання.

Сучасна концепція управління проектами полягає в ідеї створення, розвитку, зміни діяльності організацій. Діяльність організацій може бути представлена як сукупність різних проектів, що забезпечують досягнення саме в сукупності стратегічних цілей організації. Такі організації стають більш конкурентоспроможними по відношенню до вертикально інтегрованих підприємств з їх функціональною організацією діяльності. Ця концепція ставить на одне з головних місць в системі управління підприємством офіс управління проектами, який координує роботу підрозділів, що відповідають за забезпечення проектів критичними ресурсами, керуючись при цьому корпоративними стратегією і політикою. Офіс управління проектами бере участь у відборі проектів, допомагає у встановленні пріоритетів в портфелях проектів.

ТОВ «МХП» виконує велику кількість різноманітних за напрямком проектів, активно розвиває міжнародне співробітництво та нарощує виробничі

потужності. Такий стрімкий розвиток спонукає до пошуку нових ефективних методів управління.

Мета атестаційної роботи - розробка та опис процесів управління проектом впровадження підходів проектного управління у ТОВ «МХП»

Об'єкт атестаційної роботи – проект впровадження підходів управління проектами на підприємстві.

Предмет атестаційної роботи – підходи до впровадження проектного управління, процеси та задачі впровадження.

Задачі дослідження:

- проаналізувати сучасні методології з управління проектами;
- визначити та описати сутність проектного управління у розвитку підприємств;
- описати компанію, де буде реалізовуватись проект, визначити місію та цілі проекту впровадження;
- проаналізувати умови реалізації проекту та розробити матрицю SWOT-аналізу;
- описати компоненти системи управління проектами;
- розробити життєвий цикл реалізації проекту впровадження;
- розробити та описати структури проекту (WBS, OBS);
- описати процеси управління змістом, часом, вартістю, комунікаціями та ризиками проекту.

1.4. Висновки до розділу 1

У сучасному світі проектне управління стало невід'ємною частиною успішної компанії. В умовах досить жорсткої конкуренції складно налагодити ефективну роботу підприємства, не плануючи терміни, витрати і не враховуючи ризики. На сучасному ринку успіху можуть досягти ті компанії, які враховують потреби ринку і випускають свою продукцію або надають свій набір послуг в конкретний необхідний момент часу, тобто вчасно. Відставання за термінами є однією з головних проблем практично в будь-якій сфері

діяльності. Це веде до збільшення сукупних витрат і природно відбивається на прибутку компанії. Використання технології проектного управління дозволяє організаціям скоротити терміни реалізації проектів, знижуючи сукупні витрати. Застосування технологій управління проектами дозволяє в середньому на 10-15% скоротити витрати на реалізацію проектів, тим самим підвищивши ефективність діяльності компанії. Методи проектного управління роблять бізнес прозорим і легко керованим і дозволяють реалізовувати проекти в максимально стислі терміни при обмежених ресурсах.

За результатами аналізу сучасних методологій для побудови подальшого дослідження було обрано стандарт РМВоК, що широко використовується у підприємствах різних галузей, які прагнуть впровадити проектне управління.

Процес впровадження проектного управління передбачає розробку таких складових: розробку методології управління проектами, формування проектного офісу в організаційній структурі управління підприємством, впровадження інформаційної системи управління проектами.

Професійно організоване проектне управління на підприємстві дозволяє вивести компанію на новий рівень управління власними проектами, дати гнучкість, підвищити репутацію в очах замовників, придбати ринкову стійкість.

Бажані результати після впровадження проектного управління на підприємстві:

- зручність у пошуку вдалого сценарію реалізації проектів;
- зниження кількості проектів, що виконуються з відхиленнями від планових показників;
- чіткість у розподілі та виконанні управлінських завдань;
- розуміння актуального стану проекту, що дозволяє своєчасно розпізнати і припинити проект, цілі якого виявилися недосяжні, та заощадити кошти.

РОЗДІЛ 2. ОПИС ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Статут проєкту

Класифікаційні ознаки:

- Тип проєкту – організаційний;
- По складності – організаційно-складний;
- По строкам реалізації – середній;
- По рівню учасників – територіальний;
- По характеру цільової задачі – реформування;
- За вимогами до якості – стандартний.

1. Ціль проєкту і продукту:

Проєкт: розвитку компанії МХП з використанням підходів проєктного менеджменту.

Ціль проєкту: впровадження підходів управління проєктами;

Стратегія проєкту: розробка методології та регламентів, впровадження інформаційної системи управління проєктами, формування організаційної структури управління проєктами.

Тривалість проєкту: середньострокова (до 2 років)

Продукт: впроваджена система управління проєктами (інструкції та регламенти управління проєктами, проєктний офіс, впроваджена інформаційна система управління проєктами).

Ціль продукту:

- формування збалансованого портфелю проєктів;
- підвищення ефективності бізнес-процесів та якості виконання робіт;
- систематизація процесів управління проєктами в межах затвердженого стандарту;
- створення прозорої системи звітності для керівництва;
- можливість формувати базу знань та кращих практик;
- впровадження командної роботи над проєктом із чітким розумінням цілей проєкту.

2. Вимоги до продукту та його характеристики:

- розроблена методологія управління проєктами в компанії та розписані регламенти роботи;
- впроваджена інформаційна система управління проєктами;
- сформована організаційна структура управління проєктами.

3. Критерії прийняття:

- проєкт виконаний згідно з вимогами законів України;
- проєкт виконано згідно з календарним планом;
- налагоджена робота інформаційної системи управління проєктами

4. Гарантії проєкту:

- навчання учасників;
- забезпечення якості виконання завдань;
- управління конфігурацією та документальна підтримка.

5. Вимоги до постачання товарів та обладнання:

Устаткування і забезпечення:

- комп'ютери;
- програмні продукти (Microsoft Project Professional, MS Project Online);
- доступ до інтернету;
- принтер, факс, сканер.

6. Обмеження в проєкті:

- бюджет проєкту;
- термін виконання робіт;

7. Допущення в проєкті:

- зміна типу організаційної структури.

8. Початковий опис робіт по проєкту:

- попередній аналіз проєкту;
- аналіз доцільності і вигідності реалізації проєкту;
- складання бачення реалізації проєкту.

9. Попередній розрахунок вартості проєкту:

- Укрупнена вартість проєкту – 2 000 000 грн.

10. Вимоги до конфігурації:

- інформація проєкту повинна бути чіткою, достовірною та лаконічною;
- бажання всіх членів команди проєкту співпрацювати у створенні проєкту з впровадження корпоративної системи управління проєктами.

Призначення статуту полягає в тому, що він забезпечує інтеграцію проєкту, тобто узгодженість всіх учасників на всіх етапах проєкту.

Статут проєкту розробляють менеджер проєкту, ініціатор проєкту або спонсор. Затверджується статут проєкту ініціатором проєкту або спонсором.

Особа, яка затверджує статут проєкту, повинна мати повноваження ухвалювати основні рішення щодо проєкту, включаючи його фінансування.

Для розробки статуту проєкту потрібні такі документи, як контракти, визначення сукупності проєктних робіт, фактори зовнішнього оточення та організаційного середовища, організаційні активи.

Команда проєкту підтримує статут проєкту в актуальному стані, забезпечує зворотній зв'язок з учасниками проєкту, які повідомляють про можливі недоліки документа та необхідні виправлення, контролює зміни та випускає релізи затвердженого документа.

2.2. Загальний аналіз та характеристика ТОВ «МХП»

Компанія Миронівський хлібопродукт (МХП) — міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій та ритейлу зі штаб-квартирою в Києві та виробничими потужностями в Україні та на Балканах (Perutnina Ptuj Group). Дочірні підприємства МХП працюють у Великій Британії, Саудівській Аравії, ОАЕ, країнах Балканського півострову та інших країнах ЄС. Станом на 2021 рік компанія МХП посідає на 8 місці у переліку Forbes 100 найбільших приватних компаній України.

Компанія МХП володіє популярними брендами готової до приготування або готової до вживання продукції: «Наша Ряба», «Апетитна», «Легко!»),

«Бащинський», «LaStrava», «Skott Smeat», «РябChick», «Курка по-домашньому», «Ukrainian Chicken», «Qualiko», «Sultanah», «Assilah», «Kurator»; а також брендами франчайзингових магазинів біля дому" «М'ясомаркет», шаурменні «Döner Маркет».

МХП виробляє, переробляє та реалізовує продукти харчування, зокрема, кулінарну продукцію (продукти готові до приготування або до споживання): куряче м'ясо (охолоджене та заморожене), продуктів м'ясопереробки, рослинні олії (соняшникова та соєва), а також комбікорми.

В Україні МХП є провідним виробником кулінарних продуктів та м'яса птиці. Компанія постачає продукти харчування — м'ясо курки, кулінарну та іншу м'ясну продукцію в низку всеукраїнських торговельних мереж та мережі власних магазинів «М'ясомаркет», «Наша Ряба» «Їжа свіжа».

Екологічні ініціативи

У МХП діють програмт дотримання екологічної безпеки, 2014 року було розроблено єдину форму річної внутрішньої звітності з екологічних питань.

Енергетичні ініціативи

Питаннями впровадження сталих екологічних та енергетичних ініціатив в компанії з 2012 року займається окремий підрозділ «МХП Еко Енерджі», який зокрема реалізовує програми з досягнення амбітної мети — вуглецевої-нейтральності МХП до 2030 року. Наприкінці 2021 року МХП вчетверте отримала «Екооскар», за нову програму «Біогаз 5.0», яка передбачає утилізацію відходів, генерацію чистої енергії, органічних добрив, скорочення викидів парникових газів, виробництво CO₂ та біометану, а також інтеграція технологій «зеленого» водню.

Станом на кінець 2021 року в компанії МХП функціонують два біогазові комплекси в Україні, загальною потужністю 17,5 МВт, та один в Словенії потужністю до 1,1 МВт. Біогазові комплекси МХП дозволяють ефективно утилізувати відходи виробництва, генерувати чисту енергію, суттєво скорочувати викиди парникових газів та виробляти екологічно чисті органічні добрива. Використання таких органічних добрив для розвитку органічного

землеробства в Україні сприятиме досяганням ліdersьких позицій у світі з виробництва органічної продукції.

Влітку 2022 року під час всесвітнього конкурсу біогазових технологій «AD&Biogas Industry Award 2022» біогазовий комплекс МХП визнано одним з найкращих в світі в категорії «AD Circular Solution».

У 2019 році на підприємстві компанії було впроваджено технологію переробки відходів зернового виробництва в паливні брикети, які можна використовувати в твердопаливних котлах. Таким чином компанія знижує кількість відходів виробництва, витрати на транспортування цих відходів і діє відповідно до принципів циркулярної економіки.

У 2021 році компанія в українському операційному сегменті споживає до 18 % електроенергії з відновлюваних джерел в Україні і до 8 % — в європейському сегменті.

Принципи циркулярної економіки

На кожному з етапів виробництва відходи та побічні продукти збираються, переробляються та використовуються компанією або третіми сторонами: гній використовується для виробництва біогазу, електроенергії та органічних добрив; а гранульоване лушпиння — для виробництва чистої енергії, яка використовується на виробничих майданчиках замість газу, або ж як матеріал для підстилки у пташниках).

МХП — провідний виробник курятини, що забезпечує понад 55% промислового виробництва та охоплює близько 35% від загального споживання курятини в Україні.

Один із найбільших та найвідоміших брендів в Україні — ТМ «Наша Ряба».

Виробничі потужності підприємств МХП дозволяють забезпечити повний процес виробництва курятини.



М'ясопереробка.

Цей напрямок діяльності компанії забезпечує виробництво широкого асортименту, зокрема свіжі м'ясні продукти, напівфабрикати та готові продукти харчування.

Основний компонент наших м'ясних продуктів — курятина власного виробництва.

На власних підприємствах МХП вирощує птицю та велику рогату худобу, повністю контролюючи весь процес. Уся худоба годується кормами власного виробництва.

МХП – один із лідерів на ринку виробників готових м'ясних продуктів та ковбасної продукції в Україні. За підсумками 2019 року, обсяги виробництва становили 55 тис. тонн готової продукції.

Щороку компанія модернізує власні потужності, що дозволяє збільшувати об'єми виробництва, забезпечуючи при цьому високу якість продукції.

Рослинництво.

Вирощування власних зернових — один із найважливіших компонентів вертикально інтегрованої бізнес-моделі МХП.

Ми забезпечуємо 100% зернових для виробництва власних комбікормів. Це дозволяє нам контролювати біологічну безпеку та якість годування худоби на підприємствах МХП.

Наразі земельний банк компанії складає понад 370 тис. га в Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Львівській, Івано-Франківській, Дніпропетровській та інших областях. Ми вирощуємо кукурудзу, соняшник, пшеницю, ріпак, сою та інші зернові культури.

Зелена енергетика.

Використання відновлюваних джерел енергії — одне з пріоритетних завдань МХП.

Якісна, безпечна й екологічно чиста продукція, «зелена» енергія і чиста природа — це світові стандарти, які ми прагнемо запровадити на наших підприємствах.

У зв'язку з цим перед МХП постають такі задачі:

1. Досягнення енергетичної незалежності за рахунок використання відновлюваних джерел;
2. Скорочення викидів парникових газів;
3. Виробництво екологічно чистих органічних біодобрив;
4. Захист довкілля та протидія змінам клімату.

Сьогодні МХП успішно експлуатує два біогазові комплекси.

Біогазовий комплекс — високотехнологічний об'єкт, що перетворює органічні відходи сільського господарства у «зелену» енергію за найвищими світовими екологічними стандартами.

Біогазові проєкти МХП — це суттєвий вклад в енергетичну незалежність компанії та її екологічну відповідальність.

Реалізація біогазових проєктів дозволяє МХП ефективно утилізувати відходи виробництва, генерувати чисту зелену енергію, суттєво скоротити викиди парникових газів та виробляти екологічно чисті органічні добрива.

Виробництво та енергетичне використання біогазу має низку обґрунтованих і підтверджених світовою та вітчизняною практикою переваг.

Нині в Україні активно будуються вітрові та сонячні електростанції. На відміну від енергії з вітру та сонця, біогаз здатний вироблятися постійно та незалежно від погодних умов.

Сталий розвиток компанії

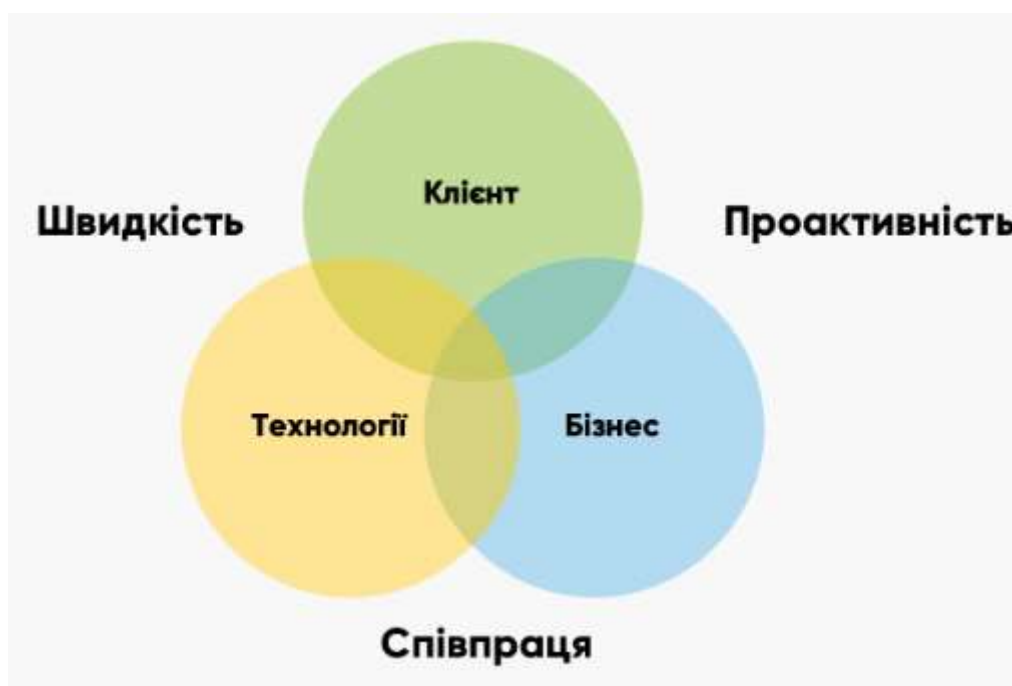
Інновації.

Ціль — виступати каталізатором трансформаційних змін всередині МХП і поза Компанією.

Зміни полягають в трансформації МХП з продуктової на кулінарну компанію, а отже — в переході від фокусу на продукті до розвитку екосистеми для створення клієнтської цінності.

Принципи:

1. Клієнт — розуміння задач клієнтів та бажання допомогти в їх реалізації;
2. Технології — можливість реалізувати задумане внутрішніми та зовнішніми ресурсами;
3. Бізнес — створення стійких і прибуткових бізнес-рішень;



Процес запуску інновацій:

1. Ідентифікуй можливість;
2. Реалізуй прототип;
3. Масштабуй і розвивай.

Категорії інновацій:

1. Продукти — розробка нових продуктів, що допомагають споживачам реалізувати свої потреби (функціональні та емоційні)
2. Сервіси, що створюють додаткову цінність через клієнтський досвід найвищого рівня (офлайн та онлайн)
3. Бізнес-моделі — нові бізнес-моделі та партнерства пов'язані із замовленням, приготуванням, покупкою, доставкою та іншими елементами клієнтського досвід.

MHP Innovation Lab — конкурс інноваційних ідей у трьох напрямках:

продукти;

бізнес-моделі;

сервіси.

Корпоративна соціальна відповідальність

План взаємодії із зацікавленими сторонами

Це документ, який консолідує інформацію сфери корпоративної соціальної відповідальності холдингу МХП.

Мета документа:

1. Визначити категорії зацікавлених сторін МХП.
2. Надати контактну інформацію про відповідальних осіб на підприємствах МХП.
3. Надати інформацію про ключові події попереднього року в розрізі всіх підприємств холдингу.
4. Проінформувати про плани компанії на наступний рік.

Розроблені процедури та політики МХП щодо співпраці з громадами.

Охорона довкілля. МХП Здійснює господарську діяльність, орієнтуючись на принципи стійкого розвитку.

На кожному з підприємств МХП є штатний еколог або особа, яка, згідно з наказом керівництва, відповідає за охорону навколишнього середовища. До цієї роботи ми допускаємо лише фахівців, які закінчили курси підвищення кваліфікації, успішно склали іспити та отримали сертифікати встановленого зразка.

Кожного дня фахівці, відповідальні за охорону довкілля, займаються питаннями:

- дотримання вимог природоохоронного законодавства;
- систематичного зниження утворення виробничих і експлуатаційних витрат;
- зменшення втрат енергії та інших ресурсів, зокрема, обсягів використання води;
- зменшення впливу підприємств холдингу на навколишнє природне середовище;
- запобігання надзвичайних екологічних ситуацій та аварій, що можуть призвести до істотного забруднення навколишнього природного середовища.

До складу вертикально інтегрованої бізнес-моделі МХП входять комплекси з виробництва біогазу, отриманого з біомаси рослинного походження, побічних продуктів тваринного походження та стічних вод тощо.

В той же час, на підприємствах комбікормового напрямку відбувається переобладнання зерносушарки: під роботу на лушпинні соняшника замість природнього газу. Вже понад рік експлуатується пілотна установка по виготовленню паливних брикетів із зерновідходів. Це допомагає постачати паливо із відновлювальних джерел, а також суттєво зменшити навантаження на місцевий полігон відходів.

Гуманне ставлення до тварин

Складова соціальної відповідальності МХП.

Розуміючи важливість соціальної відповідальності бізнесу, МХП запроваджує та підтримує гуманне відношення до тварин на усіх наших підприємствах.

Політика гуманного ставлення до тварин, розроблена відповідно до локальних та європейських нормативно-правових актів, базується на наступних пунктах:

Якісне харчування

Тварини отримують комбікорми, сировина для яких вирощується на підприємствах МХП. Це забезпечує контроль якості харчування. Крім того, тварини завжди забезпечені свіжою питною водою у необхідному об'ємі.

Створення комфортних умов

Ми забезпечуємо створення середовища для утримання, де тварини мають відповідний мікроклімат та достатній простір для вільного переміщення.

Безпека про стан здоров'я

Основна політика МХП — профілактика краще за лікування. Саме тому тварини завжди знаходяться під наглядом компетентних фахівців, проходять профілактичні щеплення та оперативно отримують лікування за необхідності.

Взаємодія з кваліфікованим персоналом

Ветеринарний нагляд за худобою та птицею здійснюють виключно професійні фахівці із необхідним рівнем компетенції.

Якість та безпечність продукції - Головний пріоритет МХП.

На всіх підприємствах МХП здійснюється контроль кожного етапу виробництва, що дозволяє забезпечити найвищу якість продукції та відповідність встановленим стандартам безпеки.

МХП має чітку та налагоджену систему:

- Усі коментарі та побажання щодо продукції ретельно опрацьовують компетентні фахівці, надаючи відповідь на кожний запит;
- За необхідності, у оперативному режимі визначаються подальші дії, спрямовані на покращення роботи;
- Фахівці МХП постійно проходять курси підвищення кваліфікації;

- Продукція, що виробляється на підприємствах МХП, проходить багаторівневий контроль.

Продукція, що виробляється на підприємствах МХП, проходить багаторівневий контроль щодо:

- Якостей потужностей виробництва та продукції, що надходить до споживачів;
- Дотриманням фахівцями ветеринарно-санітарних, санітарно-гігієнічних вимог і технологічних процесів виробництва;
- Відповідності вимогам згідно українського та європейського законодавства;
- Впроваджених систем безпеки харчових продуктів та управління якістю;
- Дотримання корпоративних стандартів фахівцями центрального офісу МХП — Департаменту технології, якості та безпеки харчових продуктів.

окрема, підприємства МХП пройшли та щороку підтверджують наступну сертифікацію:

- BRC Food Safety — Міжнародний стандарт безпеки харчових продуктів;
- FSSC 22000 — Схема сертифікації безпеки харчових продуктів/кормів для тварин;
- ISO 22000 (ДСТУ ISO 22000) — Система менеджменту безпеки харчових продуктів;
- GlobalGAP — Інтегрована система управління сільськогосподарським виробництвом;
- HALAL CERTIFICATE — Система добровільної сертифікації на відповідність канонам Ісламу;
- KOSHER CERTIFICATE — Система добровільної сертифікації на відповідність правилам, передбаченим законами Іудаїзму.

Ретельний лабораторний контроль

На всіх підприємствах, що входять до складу групи МХП, проводяться лабораторні дослідження, що також допомагає контролювати якість виробництва та готової продукції.

Здійснюється ретельний контроль:

- Якості вхідної сировини, інгредієнтів та матеріалів;
- Якості готової продукції;
- Стічних, підземних, поверхневих вод, біологічного мулу та суміші органічної;
- Санітарного стану обладнання, виробничих, складських, лабораторних приміщень та прилеглої території, виробничого персоналу підприємства тощо.

Відслідковування життєвого циклу продукції

МХП має налагоджений процес контролю всієї інтегрованої системи, що дозволяє прослідкувати весь етап виробництва (вирощування, відлов, забій, переробка, транспортування тощо). Щонайменше раз на рік система МХП тестується з метою підтвердження ефективності та результативності.

Захист від фальсифікації

МХП впровадило системи задля зменшення ризиків зловмисних злочинних дій щодо харчових продуктів, а саме:

Контроль доступу

На територію підприємства доступ мають лише особи, пов'язані з виробничою діяльністю, паркування транспортних засобів відбувається поза межами виробничого об'єкту, діє система перепусток, крім того, територію обладнано системою сигналізації задля запобігання несанкціонованим діям.

Внутрішня безпека

Відбувається підтвердження особистості та кваліфікації до прийняття на роботу, для працівників здійснюється інструктаж з техніки безпеки. Також впроваджено системи безпечного листування та комунікації між підрозділами.

2.3. Розробка мети та цілей проєкту за критерієм SMART

Технологія SMART (СМАРТ) – сучасний підхід до постановки цілей. Система постановки smart – цілей дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання.

Мета проєкту — це бажаний та доведений результат, досягнутий у межах певного строку при заданих умовах реалізації проєкту. Визначення мети проєкту передбачає постановку задачі, що вимагає:

- визначити результати діяльності на певний строк;
- дати цим результатам кількісну оцінку;
- довести, що ці результати можуть бути досягнуті;
- визначити умови, за яких ці результати мають бути досягнуті.

Мета проєкту – якісне та вчасне встановлення світлосигнальної системи аеропорту, що допоможе ефективно здійснювати його функціонування.

Цілі проєкту будуть визначені за системою SMART.

SMART є аббревіатурою, розшифровка якої: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Кожна буква аббревіатури SMART означає критерій ефективності поставлених цілей.

S - Specific – Певний (конкретний)

Мета повинна бути конкретною. Ви зобов'язані знати, що хочете зробити. Тут немає місця для здогадів і двозначностей, не може бути багато варіантів і методів досягнення. Визначеність і точність надзвичайно важливі при постановці мети.

M - Measurable - вимірні

Завдяки тому, що ваша мета піддається виміру, ви зможете оцінити весь шлях до її досягнення і на якому етапі зараз перебуваєте.

A - Achievable (Attractive) - Досяжний (Привабливий)

В цьому випадку буква А має два значення: досяжний і привабливий. Досяжна мета - це те, що ми можемо зробити без надмірних зусиль.

У свою чергу, приваблива мета - це завдання, яке для вас є свого роду «викликом», і її досягнення принесе задоволення.

R - Realistic - Реальний

Мета повинна бути реальною. Якщо ви плануєте собі щось, що приречене на провал заздалегідь, але все ж намагаєтеся досягти цього, ваші прагнення без будь-яких успішних результатів відберуть всі сили і бажання на подальші дії.

T - Time-bound - Певний в часі

Встановіть часові рамки досягнення мети. Завдяки цьому ви будете відчувати тиск, що мотивує. Якщо завдання не має «терміну придатності», ви беретеся за його виконання неохоче, у вас немає достатньої мотивації до його вирішення.

Табл. 2.1.

SMART-критерії в цілепокладанні

Критерій	Сенс критерію	Примітки
Конкретність (<i>Specific</i>)	Відсутність різних інтерпретацій в постановці мети різними учасниками проекту	У постановці мети не повинно бути слів, що не несуть смислового навантаження (оптимальний, гідний і т.п.). Бажано уникнути і негативної постановки цілей (мінімізувати витрати)
Вимірність (<i>Measurable</i>)	Мета повинна описуватися кількісними показниками,	Якщо мова йде про кількісну вимірності, потрібно оперувати цифрами, якщо якісної -

	досягнення або недосягнення яких дозволяє визначити ступені наближення до мети	до формулювання мети слід докласти технічне завдання. На практиці часто використовують такі критерії, як відсотки, відповідність зовнішнім стандартам, час та ін.
Досяжність (<i>Achievable</i>)	Означає можливість досягнення мети з урахуванням існуючих обмежень	Існують проекти, щодо яких не можна з упевненістю судити про досяжності цілей, наприклад, науково- дослідні проекти
Значимість (<i>Relevant</i>)	Відображає узгодження мети проекту з цілями більш високого рівня аж до стратегії компанії, а також важливість даного проекту для компанії	Значимість мети визначається відповіддю на питання: чи важлива вона для досягнення цілей більш високого рівня?
Співвіднесення мети з конкретним періодом часу (<i>Time - bounded</i>)	Якщо не враховувати тимчасові обмеження, виникає ризик того, що мета ніколи не буде досягнута	При постановці мети необхідно визначити кінцевий термін, до якого повинні бути отримані результати проекту

Розробка цілей проекту реконструкції представлені у таблиці:

SMART – аналіз проекту

Літера	Значення	Характеристика цілей
S	Specific (конкретність)	Впровадити проєктний підхід у роботу всього підприємства, підвищити ефективність виконання проєктів, створити сильну основу для розвитку. Автоматизувати процеси управління проєктами, сформувати базу кращих знань.
M	Measurable (вимірність)	Автоматизувати процеси управління трьома напрямками роботи компанії: - продукти - бізнес-моделі - сервіси
A	Attainable (досяжність)	Проєкт має великі шанси на успіх, так як ініціюється вищим керівництвом, отримує достатнє фінансування та підтримку
R	Relevant (актуальність)	Для реалізації мети проєкту будуть залучені висококваліфіковані консультанти та спеціалісти, використані сучасні системи автоматизації управління, сформована сильна система мотивації та умови для професійного розвитку персоналу
T	Time-bound (обмеженість у часі)	Плановий термін виконання проєкту – 2 роки

2.4. Оцінка проєкту за методом SWOT – аналізу

На початку будь-якого проєкту варто уважно обдумати всі можливі аспекти. Керівники проєктів часто використовують метод SWOT аналізу, що дає хороші результати та окреслює початкову ситуацію на стадії ініціації проєкту.

SWOT-аналіз - один із найпоширеніших аналітичних методів, який дозволяє в комплексі оцінити сильні й слабкі сторони проєкту, а також можливості й загрози, що впливають на нього.

SWOT- analysis - методика оцінювання поточної ситуації, подальших перспектив проєкту, яка ґрунтується на розкритті різнобічних факторів, які впливають на розвиток бізнес-проєкту. Подібна форма дослідження не вимагає особливої підготовки, наявності великих баз даних. Співробітникові, який займається аналізом, досить чітко розуміти напрям діяльності, мати у своєму розпорядженні докладну інформацію про проєкт.

Уперше термін "SWOT-аналіз" був застосований американським академіком Кеннетом Ендрюсом у 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики.

Він може виявитися потрібним як маленьким стартапам, так і великим фірмам. Для виходу стартапу на ринок потрібно розуміти всі внутрішні та зовнішні можливості й загрози.

SWOT аналіз починають з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. З боку зовнішнього середовища можна очікувати чи загрози, чи можливості для реалізації проєкту.

До чинників зовнішнього середовища відносять:

- технологічні (рівень існуючих, наявність нових технологій);
- ресурсозабезпеченість;
- економічні;
- обмеження державного рівня;
- соціальні;
- політичні;

- екологічні;
- конкуренти.

Внутрішнє середовище містить:

- цільові ринки;
- маркетингові дослідження; -збут;
- мережі розподілу;
- виробництво (обладнання, технологія, площа);
- персонал (кваліфікація, чисельність, мотивація, корпо-ративна культура);
- постачання (постачальники, умови та системи постачань);
- дослідження та розробки;
- фінанси (структура капіталу, ліквідність, обертання, фінансовий стан);
- номенклатуру продукції (ступінь диверсифікації).

Переваги:

1. Це універсальний метод, який допомагає компанії дізнатися і використовувати:
 - внутрішні можливості (у чому проєкт/колектив/команда випереджає інших на ринку).
 - внутрішні загрози (що всередині проєкту/команди/колективу послаблює потенційні можливості).
 - зовнішні можливості (ті фактори, які дають додаткові можливості для досягнення кінцевої мети і результату).
 - зовнішні загрози (можливі фактори, які, навпаки, уповільнюють процес досягнення мети команди).

Недоліки:

1. SWOT-аналіз не покаже чітку аналітику. За його допомогою можна отримати структуровані дані, а все інше — робота аналітика чи будь—якого іншого співробітника, який допоможе із формуванням маркетингової стратегії на базі отриманих даних.
2. SWOT показує стан справ на поточний момент і залишається статичним. Саме тому його потрібно проводити не менш ніж один раз на рік.

3. Є досить суб'єктивним аналізом і залежить від того, хто його здійснює.
4. Для якісного аналізу потрібний великий обсяг інформації з усіх сфер (логістична, комерційна, маркетингова, фінансова й ін.), що може бути витратним.

Таблиця 2.2.

Матриця SWOT – аналізу проєкту

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> - лідерські позиції на ринку та значний досвід роботи у галузі; - ініціація проєкту вищим керівництвом підприємства; - високий рівень кваліфікації спеціалістів; - потужна ресурсна база; - значне фінансування процесів розвитку; - направленість колективу підприємства до нововведень та навчання; 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутній проєктний офіс координації діяльності; - велика перевантаженість керівників функціональних підрозділів; - основна інформація по проєктах не прописана у єдину базу знань, нею володіють лише окремі виконавці;
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> - залучення кваліфікованих консультантів для навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства; - можливість закупівлі сучасних інформаційних систем управління проєктами; 	<ul style="list-style-type: none"> - небажання керівників функціональних підрозділів застосовувати проєктне управління; - супротив до нової системи управління з боку працівників; - не достатня мотивація співробітників щодо впровадження проєктного управління;

<ul style="list-style-type: none"> - розробка та впровадження сильної системи мотивації співробітників; - розширення географії діяльності та перспективи виходу на міжнародний ринок; 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатнє фінансування проєкту в результаті погіршення економічної ситуації; - ризики, пов'язані з пандемією та війною
---	--

2.5. Розробка складових проєктного управління

Основними перевагами проєктного підходу є:

- підвищення якості та ефективності роботи співробітників за рахунок продуктивних методів управління проєктами та результативності контролю персоналу;
- передбачуваність термінів і результатів робіт, оскільки у проєкті є план і графік його виконання;
- можливість швидкого коректування цілей і завдань, і, відповідно, при необхідності тактики проєкту;
- можливість швидкого підключення новачків і партнерів до проєкту;
- оптимізація термінів вирішення завдань;
- підвищення ефективності взаємодії учасників проєкту.

Корпоративна система управління проєктами - це система організаційного, інформаційного та освітнього забезпечення управління, спрямована на ефективну реалізацію проєктної діяльності комерційної організації. КСУП є результатом розвитку регулярного менеджменту і сама служить основою для подальшого вдосконалення технології проєктної діяльності на підприємстві. Як сукупність взаємопов'язаних елементів КСУП унікальна для кожної окремої організації і служить керуючим імперативом ведення проєктів.

Виділяють три основні компоненти КСУП:

- Методологія управління проєктами;
- Інформаційна система управління проєктами;
- Організаційна структура управління проєктами.

З точки зору науковців, методологія управління проєктами на рівні компанії має декілька визначень:

- корпоративна методологія управління проєктами представляє собою набір процедур і внутрішніх нормативних документів, що їх визначають, а також сукупність інструментів і методів управління проєктами, які забезпечують реалізацію всіх проєктів компанії за єдиними правилами і стандартами;
- корпоративна методологія визначається як процедури управління (прийняття рішень щодо проєктів) на різних фазах життєвого циклу, так і вимоги до проєктів в різних функціональних ділянках: фінанси, кадри, терміни, ресурси, ризики, якість, договори і поставки та ін.;
- корпоративна методологія управління проєктами — це сукупність нормативних і методичних документів, шаблонів робочих документів, які входять в корпоративний стандарт компанії з управління проєктами або ж які забезпечують його використання;
- методологія управління проєктами — це набір методів і процедур управління проєктами, покладених в основу певного програмного пакета з управління проєктами.

Отже, ядром корпоративної методології управління проєктами є створення відповідного корпоративного стандарту. Формування корпоративних стандартів дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, оскільки корпоративні стандарти:

- створюють умови для реалізації управлінських функцій (у першу чергу планування і контролю);
- є технологічним забезпеченням діяльності працівників;
- забезпечують безпеку ведення бізнесу;
- раціоналізують діяльність (знижують трудомісткість);
- створюють передумови для гуманізації (підвищення культури) праці;
- знижують витрати на управління підприємством;
- створюють передумови для успішної сертифікації на відповідність вимогам стандартів ISO-9001;

- розвантажують топ-менеджерів і надають можливість займатися питаннями стратегічного розвитку;

- створюють передумови для успішної реалізації проєктів автоматизації.

Наявність корпоративних стандартів суттєво збільшує шанси підприємства на успішне впровадження і наступне використання програмних продуктів будь-якого рівня.

У стандартах з управління проєктами конкретної компанії повинно бути описано хто, коли і що саме повинен робити для функціонування системи управління проєктами.

Цей документ повинен містити такі пункти:

- політика компанії у царині управління проєктами;

- класифікація проєктів і критерії виділення окремих складових проєкту;

- опис процесу впровадження проєкту на підприємстві (як проєкт починається, затверджується і реалізується, хто несе відповідальність за його реалізацію).

Набір документації повинен розроблятися індивідуально для кожної компанії.

Положення про корпоративний стандарт з управління проєктами (або корпоративний стандарт з управління проєктами) розглядається як документ верхнього рівня в структурі внутрішньої нормативної документації, що регламентує управління проєктами в компанії. Корпоративний стандарт розробляється для створення концепції управління проєктами в компанії.

Він складається із декількох груп документів, наведених в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Групи документів корпоративного стандарту управління проєктами

<i>Групи документів</i>	<i>Характеристика</i>
Регламент з управління проєктами. Інші назви: стандарт управління проєктами, процедури управління проєктами. Може включати додаткові окремі положення: положення про мотивацію та ін.	Включає загальні правила управління проєктами, обов'язки і повноваження, процеси управління проєктами і правила участі співробітників в цих процесах.

	Описує, що необхідно робити в ході управління проєктами
Посадові інструкції. Інші назви: робочі інструкції, рольові інструкції	Включає конкретні інструкції щодо виконання положень «Регламенту з управління проєктами» для кожної групи учасників проєктної діяльності. Описує, як необхідно працювати в ході проєкту, які документи створювати, яке програмне забезпечення використовувати та ін.
Шаблони проєктних документів	Необхідні форми, які заповнюються в ході проєктів, є важливим елементом корпоративної системи управління проєктами, оскільки забезпечують типову підготовку проєктних документів

У корпоративний стандарт повинні бути внесені наступні розділи:

- Призначення й область застосування стандарту.
- Нормативні посилання.
- Визначення термінів, позначення та скорочення.
- Принципи організації системи управління проєктами в компанії.
- Класифікація проєктів компанії.
- Процеси управління проєктами в компанії.
- Організаційна структура управління проєктами.
- Розподіл функцій, повноважень і відповідальності в межах системи управління проєктами компанії (рівні портфеля, програм, проєктів).
- Нормативна база управління портфелем, програмами й проєктами.
- Ведення реєстру проєктів.

- Призначення пріоритетів проєктів.
- Документування й архівування проєктів.
- Порядок внесення змін у стандарт.

Документ, що визначає зміст проєкту, необхідний для високорівневого визначення проєкту та містить характеристики, рамки проєкту й вимоги до продуктів та послуг, пов'язаних із ним. Опис змісту розробляється після затвердження статуту проєкту менеджером або проєктною командою, а затверджується спонсором цього проєкту. Для розробки необхідні такі документи: статут проєкту, структура проєктних робіт, фактори зовнішнього оточення та організаційного середовища, організаційні активи.

Опис змісту проєкту містить в собі: мету проєкту, вимоги та характеристики продукту чи послуги, рамки проєкту, проєктні рішення, критерії оцінки продукту, проєктні обмеження, проєктні припущення, організацію проєкту на початковій стадії, розклад контрольних заходів, попередній розрахунок вартості, вимоги до управління конфігурацією проєкту, погоджені вимоги.

Команда проєкту здійснює подальшу розробку опису змісту проєкту, опрацьовує даний документ більш детально, а також здійснює контроль змін, внесених до документа. Наступним розділом корпоративного стандарту управління проєктами є «План управління проєктом». На базі плану управління проєктом забезпечується визначення, інтеграція та координація всіх зведених планів проєкту. План управління проєктом основний документ про те, як повинен виконуватися, аналізуватися та контролюватися процес проєкту. План управління проєктом розробляється менеджером або проєктною командою після затвердження статуту та опису змісту проєкту, ухвалюється спонсором проєкту.

Для розробки плану управління проєктом потрібні такі вихідні дані, як статут проєкту, опис змісту проєкту, процеси управління проєктом, прогнози, фактори зовнішнього оточення та організаційного середовища, організаційні активи, інформація про виконання робіт.

План управління проєктом документує процеси, які обрані командою управління проєктом, рівень впровадження кожного обраного процесу, визначений цією командою, опис засобів і технік, які використовуються для виконання цих процесів, обраний життєвий цикл та пов'язані з ним фази проєкту. Також цей документ визначає:

- як обрані процеси будуть використовуватися для управління конкретним проєктом, із врахуванням кореляції та взаємодій між цими процесами та необхідними входами та виходами процесів;
- як буде організоване виконання робіт для досягнення цілей проєкту, як буде здійснюватися моніторинг та контроль змін;
- як буде здійснюватися управління конфігурацією;
- як буде забезпечуватися інтеграція вихідних планів проєкту.

План управління проєктом узагальнює всі частини плану проєкту, такі як: план управління змістом, план управління розкладом, план управління вартістю, план управління якістю, план управління персоналом, план управління комунікаціями, план управління ризиками, план управління поставками. Коригування плану управління проєкту забезпечується через інтегроване управління змінами та може бути пов'язане з модифікаціями, доповненнями та ревізіями проєкту.

Методологія управління проєктами.

Основні документи та правила, які регламентують цей процес в компанії.



Рис. 2.3. Методологія управління проектами

Інформаційна система управління проектами

Інформаційна система управління проектами (ІСУП) - це важливий компонент КСУП, що істотно підвищує ефективність управління проектами в організації. Вона може включати в себе різні модулі в залежності від завдань, що вирішуються в рамках КСУП.

Досягти позитивних результатів в проектній діяльності, можна лише за допомогою повної, достовірної та оперативної інформації, яка акумулює всі інформаційні процеси, в проектній діяльності.

Основу ІСУП складає єдиний інформаційний простір, який передбачає: єдину базу даних планів всіх корпоративних проектів; єдиний довідник ресурсів, які використовуються в проектах; єдині форми документів, шаблони проектів і звітів.

ІСУП у загальному випадку складається із двох частин: забезпечувальної та функціональної.

До складу забезпечувальної частини входять такі основні компоненти: організаційне забезпечення; правове забезпечення; технічне забезпечення; інформаційне забезпечення; програмне забезпечення.

До функціональної частини належать ті елементи (підсистеми), які визначають її призначення, функції управління та функції з оброблення інформації.

До основних якісних переваг використання ІСУП належать:

- підвищення контролю над проєктами;
- класифікація проєктів за ступенем значимості, поставленими цілями, очікуваним результатом, саме це дає змогу надавати пріоритет стратегічно важливим проєктам щодо ресурсів, фінансування;
- оптимізація розкладу проєкту дозволяє найефективніше розподілити ресурси компанії. При цьому враховується доступність ресурсів, пріоритетність проєктів, графіки постачання ресурсів, обмеження у фінансуванні;
- передача досвіду. Досвід, отриманий у ході реалізації проєктів, може використовуватися для запобігання помилок у майбутніх проєктах, зменшення часу для планування проєктів;
- чітке планування робіт.

Реалізація функцій ІСУП здійснюється за допомогою інформаційних технологій (ІТ). Завдання інформаційних технологій управління проєктами полягають у створенні широкого спектру функціональних можливостей, щодо проєктної діяльності, а саме:

- описання параметрів проєкту і встановлення логічних зв'язків між роботами;
- багаторівневого представлення проєкту;
- введення списку наявних ресурсів, номенклатури матеріалів і статей витрат, обсягів робіт;
- фіксації затверджених параметрів проєкту у базових планах;
- календарно - сіткового планування;
- планування ресурсів і витрат;

- графічного представлення структури проєкту (діаграми Ганта, PERT-діаграми);
- наданню інформації керівнику про завантаження менеджерів у проєктах;
- наданню інформації учасникам проєктів про поточні завдання в проєктах;
- організації спільної роботи учасників проєкту над проєктною документацією;
- автоматизації проєктного документообігу;
- планування заходів та ресурсів для максимального зменшення можливості виникнення ризиків;
- контролю за ходом виконання проєкту;
- формуванню звітів про статус проєкту;
- створення звітів, документування ходу проєктних робіт; організації комунікацій (роботи в мережному середовищі);
- збереженню накопиченого досвіду та наданню доступу до нього учасникам проєкту.



Рис. 2.4. Інформаційна система управління проектами

Автоматизація процесів управління проектами дозволяє підвищувати ефективність управління проектами за рахунок:

- Розробки та оптимізації моделей проектів, програм та портфелів в ході планування;
- Забезпечення єдиного інформаційного простору, комунікацій, збору, обробки та аналізу даних про хід виконання робіт по проекту;
- Аналітичних і прогнозних розрахунків, а також моделювання ситуацій в ході реалізації проектів для забезпечення прийняття управлінських рішень.

Інформаційна система управління проектами може створюватися і застосовуватися на різних рівнях управління проектами в організації.

На рівні окремих проектів:

- Розробка загальної моделі проєкту і бізнес-плану;
- Розробка і оптимізація календарного плану;
- Розробка кошторису і бюджету;
- Підтримка документообігу, збору звітності та інших процесів управління в ході реалізації проєкту;
- Забезпечення єдиного інформаційного простору і доступу до інформації проєкту для всіх учасників проєкту.

На рівні портфеля проєктів:

- Підтримка процесів формування, збору і оцінки інвестиційних заявок;
- Підтримка процесу відбору проєктів, оптимізації та балансування портфеля проєктів, запуску проєктів;
- Моніторинг портфеля проєктів.

Ефективність використання ІСУП залежить від багатьох факторів. Необхідно приділити особливу увагу процесам розробки, пілотного запуску, випробування і лише після оцінки ефективності системи проводити масштабування рішення.

Оцінка ефективності ґрунтується на визначенні, виборі критеріїв для розгляду і оцінки системи за цими якостями. Набір критеріїв може залежати від сфери діяльності організації, характеристики проєктів і складу системи.

Організаційна структура та зони відповідальності

Успіх реалізації проєкту, переважно, визначається організаційною структурою управління, яка має виробити комплекс взаємодій, спрямованих на своєчасне та якісне виконання усіх робіт, що передбачає проєкт.

Організаційна структура управління проєктом - це сукупність взаємопов'язаних органів управління, що розташовані на різних ступенях системи. Це організація людей для успішного виконання проєкту. Створення організаційної структури передбачає розподіл та групування завдань проєкту, їх виконавців, встановлення взаємопідпорядкованості й координації груп і підрозділів, поділ праці залежно від спеціалізації персоналу. Створення

організаційної структури управління передбачає створення спеціальних груп, які стають самостійними учасниками проєкту, або входять в склад одного із учасників і здійснюють управління реалізацією проєкту. Група створюється на період реалізації проєкту і після його завершення розпускається.

Існують два основні *принципи формування груп для управління проєктом*:

- провідні учасники проєкту замовник та підрядник (крім них можуть бути і інші учасники) створюють свої власні групи, якими управляють керівники. Керівники груп підпорядковані єдиному керівнику проєкту. Залежно від організаційної форми реалізації проєкту керівник від замовника або підрядника може бути і керівником всього проєкту. Керівник має апарат співробітників, які здійснюють координацію діяльності всіх учасників проєкту.

- створюється єдина група на чолі з керівником проєкту. В групу входять уповноважені представники всіх учасників проєкту для здійснення функцій відповідно до розподілених зон відповідальності.

Організаційну структуру будують з урахуванням складу та змісту, а також трудомісткості функцій управління (загальних та спеціальних). Залежно від трудомісткості, ту чи іншу функцію можуть виконувати один або кілька підрозділів (виконавців). Ієрархія апарату управління визначається характером взаємодії та взаємовідносин між усіма учасниками процесу, причому не лише складністю та характером операцій (робіт), що виконуються, але й суб'єктивними можливостями керівника (менеджера), його здатністю співпрацювати з колективом та бажанням делегувати підлеглим повноваження для виконання певних завдань управління проєктом.

Організаційні структури бувають різного типу і залежать від моделі проєктного офісу, який впроваджують.

На початковому етапі представлена на рис. 2.5. організаційна структура є оптимальною – дозволяє пояснити технологію проєктного управління для всіх зацікавлених сторін. У даній структурі на початкових етапах не збільшуємо

кількість співробітників за рахунок проектного офісу, а знаходимо керівників проектів у функціональних підрозділах.

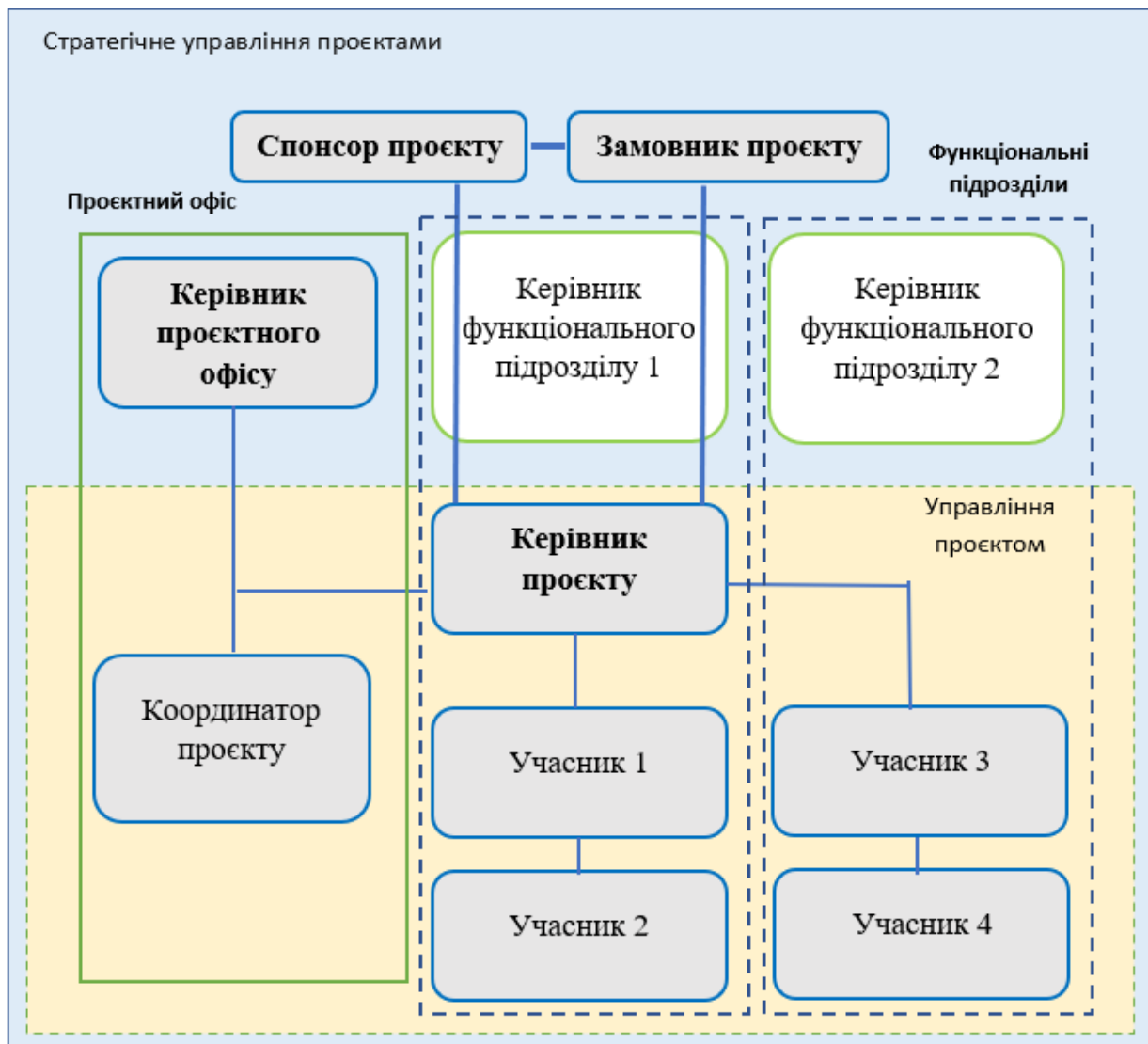


Рис. 2.5. Організаційна структура проекту

Кожен учасник організаційної структури має свої зони відповідальності, які представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.4.

Ролі та відповідальність учасників проекту

<i>Роль</i>	<i>Опис</i>	<i>Зона відповідальності</i>
Спонсор проекту	Менеджер високої ланки, що здійснює фінансування і стратегічне управління проектом	<ul style="list-style-type: none"> - визначення цілей, інвестицій і результатів проекту - вирішення питань, які не можна вирішити на рівні керівника проекту

Замовник проекту	Менеджер високої або середньої ланки компанії, яка є ініціатором проекту	- визначення вимог до проекту - контроль виконання вимог до проекту - приймання результатів
Керівник функціонального підрозділу	Керівник департаменту чи відділу	- виділення ресурсів на проект - контроль якості виконання ресурсами поставлених задач
Керівник проектного офісу	Керівник проектного офісу	- методологічна та інформаційна підтримка всіх учасників проектної діяльності - моніторинг і контроль виконання проектів за термінами, змістом та бюджетом
Керівник проекту	Керівник проектної групи, здійснює управління проектом	- постановка задач проектній групі - забезпечення відповідності фактичних показників до планових за бюджетом, строках, змістом і якістю проекту
Координатор проекту	Співробітник проектного офісу, координатор і адміністратор проектної діяльності	- моніторинг, координування і адміністрування процесу управління проектами
Виконавець	Кінцевий виконавець робіт проекту	- якісне і своєчасне виконання поставлених задач по проекту

Проектний комітет – це колегіальний орган прийняття ключових рішень по проектах.

Склад такого комітету у компанії:

- Голова – генеральний директор;
- Модератор – керівник проектного офісу;
- Постійні учасники – керівники функціональних підрозділів;
- Учасники, яких залучають на непостійній основі. Керівники для проектів, які потребують особливої уваги.

Періодичність проведення такого комітету – щотижнево.

Функції проєктного комітету:

- прийняття рішень про перехід на наступний рівень проєкту;
- здійснення управлінських впливів у проєктах, що потребують особливої уваги;
- ухвалення рішення про доцільність ініційованих проєктів, призначення керівного складу (Спонсора, Замовника та Керівника проєкту);
- ухвалення рішення про затвердження концепції проєктів;
- ухвалення рішення про затвердження техніко-економічних оцінок, статутів і бюджетів проєктів та старті робіт;
- ухвалення рішень про зміну віх проєктів;
- затвердження результатів проєктів.

Мотивація учасників проєктної діяльності

Мотивація команди проєкту - це набір рушійних сил, які впливають на бажання людини зробити проєкт успішним, виконати свою роботу на п'ять з плюсом (або навпаки, зі смаком знищити результати роботи всіх інших).

Важливим фактором є мотивація учасників проєктної команди на виконання поставлених перед ними в рамках проєкту завдань. Особливо ця тема актуальна, коли співробітники поєднують операційну і проєктну діяльність. Це поєднання веде до величезної кількості конфліктів інтересів і дуже згубно позначається на працездатності самих співробітників.

Основні аспекти системи мотивації наведені на рис. 2.6.

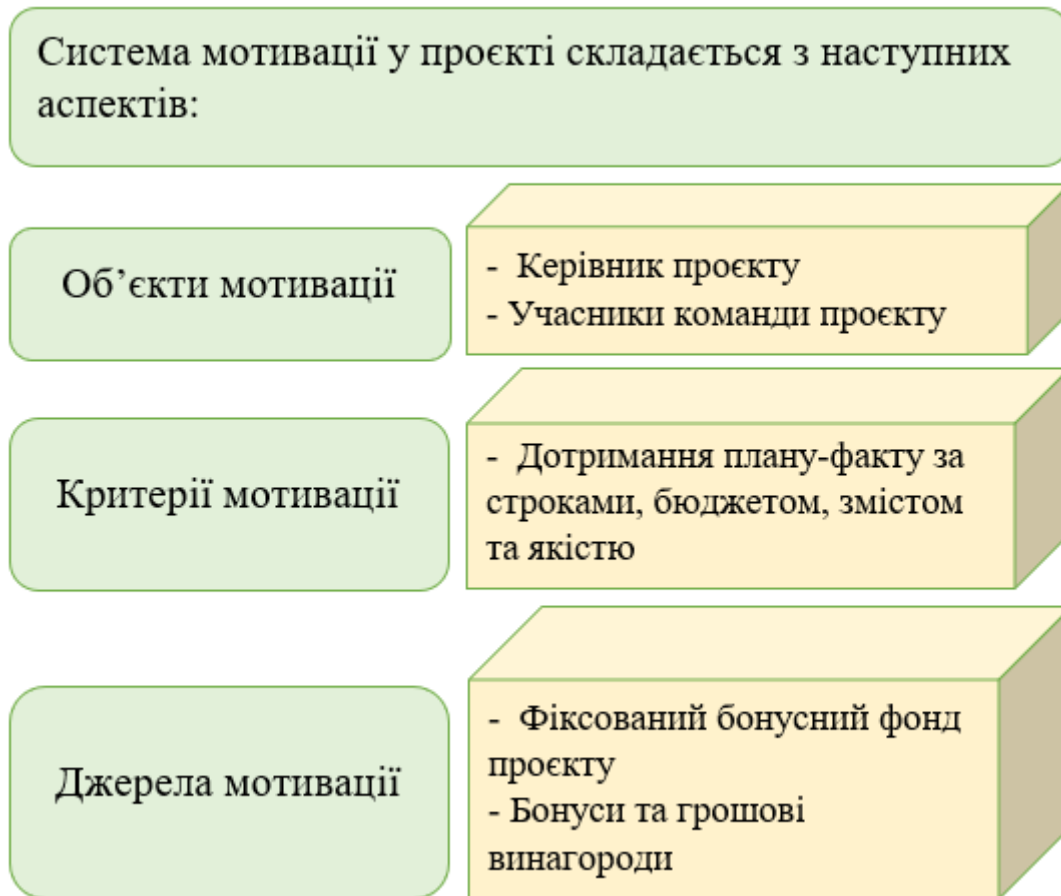


Рис. 2.6. Основні аспекти системи мотивації учасників проекту

Існує кілька підходів до мотивації персоналу:

1. Співробітник отримує матеріальну винагороду в своєму функціональному підрозділі. Плюс - в прозорості такої схеми, мінус - у відсутності мотивації людини на результати роботи в проекті. Можливий варіант, при якому функціональний керівник самостійно приймає рішення про преміювання співробітників. Це може мати стимулюючий ефект, однак висока ймовірність суб'єктивного підходу до оцінки працівників.
2. Під час роботи в проекті співробітник отримує винагороду з бюджету проекту. Ця схема придатна для тих учасників, які повністю звільняються від виконання своїх повсякденних обов'язків на час роботи в проекті.

3. Співробітник продовжує отримувати постійну частину винагороди в своєму «рідному» підрозділі, а бонуси йому нараховуються з бюджету проєкту, для якого він виконує роботи.

Мотивація на етапі закриття проєкту.

Часто проблеми виникають на останньому етапі реалізації проєкту:

- має бути забезпечено підписання замовником актів і оплату виконаних робіт, часто бажано укласти договори на подальший супровід;
- потрібно закрити всі контракти;
- членів команди проєкту треба повернути на робочі місця, але ж вони весь цей час не були порожніми; якщо співробітник займається тільки проєктною діяльністю, то йому треба надати можливість попрацювати десь до наступного проєкту, інакше можна втратити цінного працівника;
- треба вирішити питання по всім юридичним особам, які могли створюватися на час проєкту;
- необхідно закрити всі питання по податках і т. д.

2.6. Життєвий цикл впровадження проєктного управління

Життєвий цикл означає, що проєкти мають обмежений відрізок часу існування, і що існують передбачувані зміни в рівні зусиль і уваги до життя проєкту. У літературі з управління проєктом існує кілька моделей життєвого циклу. Багато з них застосовні до конкретної галузі промисловості або типу проєкту. Наприклад, проєкт розробки нового програмного забезпечення може складатися з 5 фаз: постановка завдання (визначення суті робіт), проєктування, кодування (програмування), інтеграція / тестування та експлуатація.

Життєвий цикл проєкту послідовно проходить через чотири стадії: визначення, планування, виконання і завершення (доставка результатів клієнту). Все починається з того моменту, коли проєктом дають добро. Проєкт розгортається повільно, поступово зусилля досягають піку і потім сходять "нанівець" при здачі проєкту замовнику. На стадії "визначення" проєкт конкретизується (визначаються специфікації); встановлюються цілі проєкту;

формується команди; визначаються обов'язки. На стадії "планування" рівень зусиль зростає, розробляються плани, щоб визначити, що спричинить за собою виконання проекту, коли його потрібно завершити, кому він принесе користь, який рівень якості робіт необхідно підтримувати і яка буде кошторис витрат. На стадії "виконання" виробляється основна частина проектних робіт і фізичних, і розумових. Створюється матеріальний продукт (наприклад, міст, звіт, обчислювальна програма). З метою контролю перевіряють, чи вкладається проект в графік робіт, в кошторис, чи відповідає він затвердженим специфікаціям. Які прогнози по кожному з цих параметрів? Які зміни необхідно внести? На стадії "доставки" зазвичай виконують дві речі: доставляють готовий продукт-проект замовнику і перерозміщують ресурси проекту. Доставка проектного продукту може припускати навчання замовника і передачу йому необхідної документації. Перерозміщення зазвичай означає вивільнення обладнання (і (або) матеріалів) на інші проекти і формування нових завдань для членів проектної групи.

Життєвий цикл проекту являє собою певну схему або алгоритм, за допомогою якого відбувається встановлення певної послідовності дій при розробці та впровадженні проекту. Життєві цикли проекту визначають:

- яка робота має бути зроблена на кожній фазі;
- хто має бути залучений до проекту у кожній фазі. Ступінь деталізації і термінологія опису відповідних процедур залежать від характеру проекту, предметної культури, поставлених завдань, наявних ресурсів і, можливо, уподобань та смаків проектного аналітика.

Для досягнення стабільних позитивних результатів проекти повинні бути легко керованими. По-перше, необхідно залучити всіх, хто може виграти при здійсненні проекту, до визначення конкретних цілей проекту і засобів їх досягнення. По-друге, необхідний пошук серед наявних варіантів такого, який би забезпечував економне витрачання ресурсів при реалізації проекту.

Для проекту впровадження корпоративної системи управління проектами оберемо саме таку структуру життєвого циклу.

Нижче наведені основні етапи впровадження корпоративної системи управління проектами без декомпозиції робіт.

- Аналіз поточної ситуації (As is)

Даний етап складається з:

- Вивчення доступної документації;
 - Опитування власників та учасників ключових бізнес-процесів;
 - Ідентифікація та опис поточних дій (робіт, активностей);
 - Класифікація робіт (активностей);
 - Формування портфелю проектів.
- Розробка концепції впровадження КСУП (To be)
 - Розробка та захист концепції проекту у зацікавлених сторін (стейкхолдерів)
- Розробка методології
 - Опитування ключових учасників проекту;
 - Розробка, узгодження та затвердження Положення з управління проектом;
 - Розробка, узгодження та затвердження Інструкції для ключових процесів;
 - Розробка, узгодження та затвердження Шаблонів проектних документів.

Впровадження інформаційної системи управління проектами можна проводити паралельно з розробкою методології, але тільки після того, коли затверджене Положення з управління проектами і ним вже почали користуватись.

- Навчання учасників процесу
 - Навчання методології управління проектами, технології управління проектами;
 - Навчання роботі в інформаційній системі управління проектами;
 - Контроль отриманих знань. Необхідно оцінити, чи здатні менеджери, що пройшли навчання ефективно управляти проектом, а команди проектів працювати у новій парадигмі. На даному етапі може відбуватись зміна організаційної структури і формуватись офіс з професійними керівником та адміністратором проектів.
- Пілотна експлуатація системи

- Впровадження у виробничу експлуатацію
- Підтримка і розвиток системи.

Під час впровадження системи зацікавлені сторони проєкту прагнуть якнайшвидше отримати результат. Щоб система дала такі швидкі результати, варто приділити увагу:

- структуруванню та запуску найбільш пріоритетних проєктів;
- розробці політики та положення з управління проєктом;
- розробці технологічних карт для кожного типу проєктів;
- налаштуванню інформаційної системи управління проєктами;
- моніторингу запусканих та структурованих проєктів.

Методи управління та аналізу проєктів дозволяють:

- визначити цілі проєкту і провести його обґрунтування;
- виявити структуру проєкту (підділі, основні етапи роботи, які необхідно буде виконувати);
- визначати необхідні обсяги і джерела фінансування;
- підібрати виконавців, в тому числі, через процедуру торгів і конкурсів;
- підготувати й укласти контракти;
- визначити терміни виконання проєкту, скласти графік його реалізації, розрахувати необхідні ресурси;
- розрахувати кошторис і бюджет проєкту;
- спланувати та враховувати ризики;
- забезпечити контроль за ходом виконання проєкту та ін.

Для ефективного управління проєктами система повинна бути добре структурована. Сутність структуризації (декомпозиції) зводиться до розбивки проєкту і системи його управління на підсистеми і компоненти, якими можна управляти.

Функції управління проєктом здійснюються на всіх етапах і фазах управління проєктом. Підсистеми управління проєктом формуються в залежності від

структури предметних областей і елементів проєкту, що управляються, відносно самостійних в рамках проєкту.

Відмінність підсистем від функцій управління проєктом полягає у тому, що підсистеми орієнтовані на предметну область, а функції спрямовані на специфічні процеси, процедури і методи. Управління підсистемою включає виконання практично всіх функцій. Так, планування витрат і контроль витрат базуються на одній і тій же предметній сфері — витратах, а планування витрат і планування якості базуються на однакових процедурах складання планів, сітьовому моделюванні, тощо.

Проте основне місце у наведеній принциповій моделі належить життєвому циклу проєкту.

2.7. Висновки до розділу 2

На підприємствах, які характеризуються жорсткою ієрархічною організаційною структурою, введення корпоративної системи управління проєктами зустрічається зі складностями, які зумовлюються протиріччями між управлінням операційною діяльністю, що забезпечується певною організаційною структурою, і управлінням проєктами, яке вимагає зміни організаційної структури. Проведення повної реорганізації не завжди можливе. Одним із рішень такої проблеми є створення корпоративної системи управління проєктами, яка має узгодити подібні протиріччя.

У даному розділі проаналізована діяльність компанії МХП.

Описана поточна ситуація та передумови до впровадження проєктного управління. Визначена мета проєкту та цілі за критеріями SMART.

За результатами аналізу умов реалізації проєкту впровадження, розроблений SWOT-аналіз проєкту, що дає змогу виявити сильні сторони та перспективи проєкту.

Описані складові системи управління проєктами, організаційна структура проєкту та система мотивації. Визначені етапи життєвого циклу впровадження корпоративної системи управління проєктами.

За аналізом проєктів – аналогів можна сказати, що зміни в системі управління проєктами компанії, як правило, впливають на процеси формування і реалізації стратегії її розвитку і відповідно вимагають узгодження на найвищому рівні керівництва. Відсутність (недостатність) підтримки вищого керівництва та інших ключових учасників проєкту призводить до затримок у прийнятті (затвердженні) основних організаційних рішень щодо впровадження КСУП і відповідно до серйозних ризиків для проєкту.

Ризики, пов'язані з помилками побудови команди проєкту, включають і недостатній рівень повноважень і позиціонування в компанії менеджера проєкту, і «вузькість» команди (з точки зору активного залучення фахівців компанії - майбутніх користувачі системи управління). Якщо в проєкті беруть участь зовнішні консультанти, то одне з важливих умов успіху - створення єдиної команди, що говорить однією мовою і розуміє як специфіку предметної області, так і принципи застосування проєктно-орієнтованого управління.

Великою перешкодою для впровадження системи може бути недостатня кваліфікація і мотивація персоналу. Ефективне застосування формалізованих процесів управління передбачає як базові управлінські знання (усвідомлене застосування тих чи інших методик і процедур), так і певний рівень володіння інформаційними технологіями. Дуже важливо також розуміння вигод від впроваджуваної системи як для компанії, так і персонально для учасників (полегшення взаємодії, прозора система винагороди, кар'єрні перспективи).

Починаючи проєкт варто оцінити наскільки чітко визначені і зафіксовані цілі (як короткострокові, так і стратегічні), критерії успіху, результати і межі проєкту. Звичайно, консультанти можуть допомогти розробити відповідні документи, але важливо домогтися однакового розуміння і схвалення як керівництва компанії, так і всіх ключових членів проєктної команди.

Оцінюючи рівень підтримки з боку вищого керівництва, розглядається його персональна зацікавленість, розуміння необхідності змін в управлінні бізнес-процесами, готовність участі в прийнятті рішень по проєкту. Крім того,

оцінюється непряма підтримка вищого керівництва в призначенні персоналу і керівників проєкту, делегування їм відповідних повноважень.

Створення реально працюючої команди проєкту передбачає можливість її побудови в складі фахівців компанії і зовнішніх консультантів. Активну участь керівництва і фахівців замовника в роботі спільної команди проєкту, реальні повноваження (влада) керівника проєкту повинні бути забезпечені на самих ранніх етапах. Важливе значення може мати запуск з самого початку проєкту програми внутрішнього маркетингу (з метою залучення співробітників в проєкт і забезпечення позитивного ставлення до нього).

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

3.1. Управління змістом проєкту

Успіх проєкту залежить від чіткого визначення та розподілу необхідних робіт проєкту. Тут у нагоді проєктному менеджеру стає процес управління змістом проєкту. Управління змістом проєкту відноситься до загального обсягу роботи, яку необхідно виконати, щоб досягти продукту, послуги або результату із зазначеними характеристиками та функціями. Він включає все, що має бути в проєкті, а також те, що визначає його успіх. Необхідно зазначити, що термін «зміст» стосовно проєкту може означати:

- зміст продукту - властивості та функції, що включаються в продукт або послугу;

- зміст проєкту - роботу, яка має бути виконана для отримання продукту з певними властивостями та функціями.

Управління змістом проєкту вміщує процеси забезпечення того, щоб проєкт містив тільки ті роботи, які потрібні для успішного виконання проєкту.

В управлінні проєктами термін зміст може визначатися двома аспектами:

- Зміст продукту. Властивості та функції продукту або результату.

- Зміст проєкту. Роботи, які необхідно виконати, щоб отримати продукт або результат. Зміст проєкту може включати в себе зміст продукту.

Базовим планом проєкту за змістом є схвалена версія опису змісту проєкту, ієрархічна структура робіт та відповідний словник ієрархічної структури робіт. Базовий план змінюється через процедури контролю змін та використовується як основа для порівняння при виконанні процесів підтвердження та контролю.

Управління змістом проєкту передбачає виконання у певній послідовності таких головних процесів:

- ініціалізація - рішення підприємства про те, щоб розпочати чергову фазу проєкту;

- планування змісту - розробка письмового документа про зміст проекту як основи для майбутніх проектних рішень;
- визначення змісту - поділ основного компонента проекту на дрібніші, більш керовані компоненти;
- перевірка змісту - формалізація приймання змісту проекту;
- контроль за змінами змісту - контроль змін у змісті проекту.

Вони взаємодіють як між собою, так і з процесами інших складових управління проектами.

Планування управління змістом – процес створення плану управління змістом документує яким чином зміст проекту буде визначено, підтверджено та як буде відбуватись контроль.

Інструменти та методи планування управління змістом проекту:

- Експертне оцінювання. До планування управління змістом повинні бути залучені фахівці які мають досвід з минулих подібних проектів та обізнані з предметною галуззю застосування проекту.
- Аналіз даних. Як правило використовується аналіз альтернатив. Оцінюються різні способи: збору вимог, розробки проекту та продукту, перевірки та контролю змісту.
- Проведення зустрічей. Команда проекту може приймати участь у зустрічах для розробки плану управління змістом. Типовими учасниками є: керівник проекту, спонсор проекту, представники зацікавлених сторін, що відповідають за процеси управління змістом.

Початковими елементами управління змістом проекту є обґрунтування вихідних даних, тобто мети проекту, впливів зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства щодо реалізації проекту (наявність бази знань, досвід проектної діяльності – активи організаційного процесу). Створені статут, попередній опис змісту і план управління проектом підлягають обов'язковій експертизі з боку комітету з розгляду проектів, проектного офісу. Уточнення потреб та очікувань учасників проекту

допомагає сформулювати їхні вимоги до результатів і сформулювати опис змісту проєкту.

Основними результатами процесу планування змістом є план управління змістом та план управління вимогами.

План управління змістом - це елемент плану управління проєктом, що описує, яким чином відбувається розробка, відслідковування, контроль та перевірка змісту проєкту:

- підготовка детального опису змісту проєкту;
- розробка ІСР з детального опису змісту проєкту;
- визначення способів підтримки та схвалення ІСР;
- яким чином схвалюються результати проєкту;
- контроль обробки запитів на зміни в змісті проєкту.

План управління вимогами це елемент плану управління проєктом, що описує способи аналізу, документування та управління вимогами. Керівник проєкту обирає тип взаємозв'язків між фазами проєкту та фіксує даний підхід.

План управління вимогами вміщує:

- порядок планування, відстеження та складання звітів щодо вимог;
- управління конфігурацією: порядок ініціювання змін продукту, виявлення та аналіз впливів змін, відстеження та складання звітів, рівні повноважень, необхідні для схвалення змін;
- процес визначення пріоритетів вимог;
- метрики продукту (міра, що дозволяє отримати числове значення властивостей продукту та його специфікацій, наприклад для програмного продукту: кількість рядків коду, середнє число рядків для функцій, час завантаження та ін.) та обґрунтування їх використання;
- які параметри вимог будуть в матриці відстеження.

Розроблений план управління змістом для проєкту капітального ремонту гідроагрегата містить наступні елементи:

1. Розробка змісту проєкту. Здійснюється внутрішніми спеціалістами із залученням зовнішніх експертів для консультацій щодо сучасних технологій

та обладнання, та процедур проекту. На даному етапі здійснений аналіз альтернатив та обрано найкращий варіант, проведено інтерв'ю із зацікавленими сторонами, визначено спільні цінності всіх учасників.

2. Розробка ієрархічної структури робіт (ICP). Щоб визначити всі складові роботи проекту розроблена ієрархічна структура робіт проекту. Для даного проекту обраний тип структури «за фазами життєвого циклу». Процес побудови даного типу структури відбувається за окремими фазами реалізації проекту. На кожен пакет робіт призначається відповідальна особа, яка звітує керівнику проекту.

3. Розроблений довідник ієрархічної структури робіт. Кожній роботі ICP призначено персональні коди, що також будуть використовувати в словнику. Рівень деталізації визначений до конкретної роботи.

4. Роботи з підтримки базового змісту. Зазначено типи змін до змісту проекту та дії, які необхідно виконати через процес управління змінами, способи збереження базового змісту.

5. Розроблений алгоритм можливих змін проекту. Зазначений опис управління змінами в змісті проекту. Для реалізації проекту визначено різницю між зміною змісту та переглядом змісту. Процес контролю за змінами змісту проекту здійснюється за допомогою таких методів:

- система контролю за змінами змісту проекту;
- контроль за виконанням змісту проекту;
- додаткове планування змісту проекту.

Система контролю за змінами змісту проекту визначає процедури, за якими зміст проекту може бути змінений.

6. Схвалення результатів. Для кожного результату проекту визначені правила приймання (випробування або документація для підписання).

7. Інтеграція змісту та вимог. Зміст проекту буде підтверджуватись якістю виконання конкретних робіт, що відповідатиме вимогам проекту.

Управління вимогами це процес запису, аналізу, трасування, пріоритезації і узгодження вимог та контролю змін і доведення до їх

зацікавлених сторін. Це безперервний процес протягом всього життя проєкту. Вимога – якість, якій мають відповідати результати проєкту (продукту або послуги).

Мета управління вимогами полягає в тому, щоб переконатися, що організація відповідає потребам і очікуванням своїх клієнтів, внутрішніх або зовнішніх зацікавлених сторін. Управління вимогами починається з аналізу і виявлення цілей і обмежень компанії. Управління вимогами додатково включає в себе підтримку планування вимог, інтеграції вимог і організації роботи з ними (атрибути для вимог).

Збір вимог – процес визначення, документування та управління вимогами зацікавлених сторін для досягнення цілей проєкту. На успіх проєкту впливає активна участь зацікавлених сторін у виявленні, документуванні та управлінні вимогами до продукту та результатів проєкту. Дані вимоги повинні бути виявлені, проаналізовані та зареєстровані з таким ступенем деталізації, який дозволить включити їх в базовий план за змістом та вимірювати впродовж проєкту. Вимоги є базою для ІСР. Розробка вимог починається з аналізу статуту проєкту, реєстру та плану управління зацікавленими сторонами.

План управління вимогами складається з наступних елементів:

- розроблений порядок планування, відстеження та складання звітів щодо вимог;
- опис процесу управління конфігурацією: порядок ініціювання змін продукту, виявлення та аналіз впливів змін, відстеження та складання звітів, рівні повноважень, необхідні для схвалення змін;
- опис процесу визначення пріоритетів вимог;
- метрики продукту (міра, що дозволяє отримати числове значення властивостей продукту та його специфікацій, наприклад для програмного продукту: кількість рядків коду, середнє число рядків для функцій, час завантаження та ін.) та обґрунтування їх використання;
- визначено які параметри вимог будуть в матриці відстеження.

Таблиця 3.1.

План управління вимогами проєкту ремонту гідроагрегату

<i>Елемент</i>	<i>Опис</i>
Збір вимог	Для формування переліку вимог проєкту використані наступні методи: мозковий штурм, інтерв'ю, спостереження, бенчмаркінг, спілкування.
Аналіз вимог	Проведено аналіз вимог щодо визначення пріоритетів, категоризації та впливу на продукт проєкту.
Категорії вимог	У проєкті визначаються вимоги до команди проєкту, зацікавлених сторін, інформаційних систем управління, якості.
Документація	Визначений спосіб, форма та формати документування вимог. Це будуть: електронна таблиця, детальні форми з додатками та ін.
Визначення пріоритетів вимог	У документі зазначений підхід до визначення пріоритетів вимог.
Метрики вимог	Визначені метрики вимірювання вимог. Наприклад, ROI, оцінка по завершенні і т.ін.
Структура відслідковування вимог	Зазначені дані, які використовуються для зв'язування результатів та вимог проєкту, оскільки результати проєкту «задовольняють» вимоги до нього.
Відстеження	Встановлений графік відстеження дотримання планів та вимог, який перевіряється раз на тиждень
Звітність	Система звітності налагоджена таким чином, щоб раз на тиждень у письмовій та усній формах команда проєкту звітувала керівнику проєкту та вищому керівництву.

Перевірка	Для перевірки виконання вимог застосовуються такі методи як порівняння, тестування
Управління конфігурацією	Контроль вимог та управління змінами лежить на керівникові проєкту. Документовану інформацію йому подають на перевірку менеджери проєкту

3.2. Розробка структури декомпозиції робіт проєкту (WBS)

Важливим завданням планування проєкту є опис змісту проєкту, визначення основних етапів його реалізації, розбивка їх на більш дрібніші елементи, якими можна управляти. Це завдання вирішується за допомогою побудови WBS.

Робоча структура проєкту (WBS) — це опис роботи, яку буде виконано для проєкту. Це ієрархія завдань, що представляє розуміння учасників робочої групи проєкту щодо складу роботи, а також розміру, вартості та тривалості кожного компонента або завдання. WBS має три основні цілі:

- Опис розбивки або складу роботи у завданнях.
- Планування роботи за проєктом.
- Оцінка вартості кожного завдання.

Ієрархічна структура робіт (Work Breakdown Structure) - інструмент, що дозволяє розбити проєкт на складові частини. Вона встановлює ієрархічно структурований розподіл робіт з реалізації проєкту для всіх задіяних в ньому учасників. WBS – це розбиття проєкту на конкретні результати, які повинні бути досягнуті для досягнення цілей проєкту. Важливо, що в WBS збираються саме результати робіт, а не завдання, які потрібно виконати для отримання цих результатів.

WBS – важливий крок у процесі плануванні проєкту:

- це найефективніший спосіб наочно відобразити весь обсяг проєкту.

- WBS фокусує увагу не на процесі, а на очікуваний результат.
- Найкраще, якщо в розробці WBS бере участь замовник або його представник і вся команда, що дозволяє:
 - а) забезпечити єдине розуміння результатів проєкту та його обсягу;
 - б) побачити важливість і внесок окремих елементів в загальний результат.
- За допомогою WBS можна наочно обґрунтувати необхідність в фінансах або людських ресурсах.
- WBS допомагає запобігти ризикам і змінам, або значно знизити їх ймовірність і вплив, так як саме тут спливають багато неочевидних на початку речей.
- На рівні WBS вже можна визначити і погодити контрольні точки проєкту (як для рішень про продовження проєкту після чергового етапу, так і для контролю витрат людських і фінансових ресурсів).

Поширеною проблемою для управління проєктами є нераціональний розмір пакетів робіт, які стають занадто великими для ефективного менеджменту. Щоб забезпечити раціональний розмір пакетів робіт, необхідно дотримуватися наступних правил:

1. Правило 8/80 - означає, що жодне із завдань не повинне мати обсяг менший, ніж 8 чол / год і більший, ніж 80 чол / год (це становить відповідно від 1 до 10 днів при 8-годинній тривалості робочого дня) .
2. Правило звітного періоду - тривалість кожного завдання не повинна бути більше періоду, через який проводяться наради, присвячені розгляду ходу проєкту. Тобто, якщо такі наради проводяться щотижня, виконання кожного завдання не повинно перевищувати одного тижня.
3. Правило "корисності" - при дробленні завдання на більш дрібні слід враховувати, що існують три причини, що зумовлюють доцільність такого поділу:

- Задачу, отриману в результаті такого дроблення, легше оцінити (в силу її меншої тривалості у часі і, отже, меншою невизначеності);
- Більш дрібні і конкретні завдання легше розподіляти між окремими виконавцями;
- Більш дрібні завдання легше піддаються контролю.

Правила побудови WBS.

1. На основі попередньої інформації проводиться послідовна декомпозиція робіт проекту. Цей процес продовжується до тих пір, поки всі значущі здебільшого не будуть ідентифіковані так, щоб вони могли плануватися, для них складався бюджет і т.п.

2. Кожному елементу WBS присвоюється унікальний ідентифікатор. У WBS використовуються коди рахунків - кожному елементу присвоюється WBS-код. Коди організовані відповідно до плану рахунків - системи відстеження витрат проекту за категоріями (план рахунків ґрунтується на плані рахунків організації і прийнятої в ній системі управлінського обліку). Контрольними точками (контрольними рахунками - Control Accounts) є елементи управлінського обліку, пов'язані з підрозділами організації, що містять пакети робіт і входять до WBS. Всі елементи WBS описуються в словнику. Словник містить короткий опис кожного елемента, що входить в ієрархічну структуру робіт

Декомпозиція виступає основою планування. Вона є базовим інструментом для створення системи управління проектами, оскільки дозволяє вирішувати проблеми організації робіт, розподілу відповідальності, оцінки вартості і т.п.

На основі WBS будуються також інші структурні моделі проекту, такі як:

- Структурна модель організації проекту - представляє собою ієрархічну декомпозицію організаційної та виробничої структури проекту;
- Матриця розподілу відповідальності;

- Дерево ресурсів - декомпозиція необхідних для виконання проєкту ресурсів;

- Дерево вартості - декомпозиція вартісних показників на основі WBS, дерева ресурсів і даних про вартість елементів проєкту;

- Структурна декомпозиція контрактів за елементами проєкту;

- Мережева модель проєкту.

Принцип групування елементів WBS обирається в залежності від проєкту.

Варіанти групування елементів WBS:

- За стадіями життєвого циклу проєкту (наприклад, окремо описуються результати фаз планування, аналізу, розробки, приймання та ін.) - це найпростіший і популярний підхід, особливо якщо проєкт йде за затвердженим процесом і всім зрозуміло, що повинно бути на виході кожної фази.

- За високорівневими результатами проєкту (проєкт розбивається на ключові результати, наприклад, готова система, навчені користувачі, розроблена нормативна документація, узгоджене використання системи з державними органами та ін.);

- За організаційною структурою (наприклад, група проєкту, замовник, підрядник (і) та ін.) - цей варіант зручний, коли треба жорстко розмежувати відповідальність за результати робіт.

- За термінами (наприклад, по кварталах) - якщо для проєкту критична прив'язка до термінів;

- За технічними областями (виробництво, маркетинг, закупівлі та ін.)

- За джерелами фінансування (яка частина результатів за які кошти досягається або за бюджет якого року, наприклад).

Для проєкту впровадження корпоративної системи управління проєктами сформований словник ієрархічної структури робіт.

Таблиця 3.3

Словник ієрархічної структури робіт

Код роботи	Назва роботи	Опис роботи	Тривалість, днів
1	Проект впровадження КСУП		502
	Старт проекту (віха)		0
1.1	<i>Ініціація проекту</i>		220
1.1.1	Аналіз середовища реалізації проекту	Попередній аналіз компанії, в якій реалізовується проект, вивчення існуючої структури управління	20
1.1.2	Інтерв'ю власників та ключових зацікавлених сторін	Визначення бачення, цілей та очікувань від нової системи всіх зацікавлених сторін	10
1.1.3	Формування запиту на ініціацію	За результатами аналізу формування потреби в ініціації проекту	10
1.1.4	Призначення керівника проекту	Вибір та призначення досвідченого керівника проекту	5
1.1.5	Розробка концепції проекту	Розробка та опис основних положень концепції проекту	30

1.1.6	Затвердження концепції проекту	Затвердження у всіх зацікавлених сторін проекту	1
1.1.7	Формування команди проекту	Підбір та створення команди управління проектом згідно із затвердженою орг. структурою	30
1.1.8	Розробка плану робіт по віхах етапів проекту		20
1.2	<i>Планування проекту</i>		140
1.2.1	Визначення вимог до проекту	Визначення вимог до параметрів проекту	20
1.2.2	Розробка технічних завдань	Визначення та документування технічних завдань до основних складових проекту	15
1.2.3	Оформлення тендерної документації	Документальне оформлення тендерною документації на роботи та ресурси проекту	20
1.2.4	Прийняття рішення по тендеру		13
1.2.5	Розробка ТЕО	Розробка техніко-економічного обґрунтування	15

1.2.6	Розробка плану – графіку з декомпозицією робіт		14
1.2.7	Затвердження ТЕО		2
1.2.8	Прийняття рішення про старт проєкту	За результатами підготовки остаточне прийняття рішення про старт	5
1.2.9	Підписання договорів	Підписання договорів із підрядниками	15
1.2.10	Розробка статуту проєкту	Розробка та документування статуту проєкту	10
1.2.11	Розрахунок бюджету проєкту	Повний розрахунок бюджету проєкту із врахуванням всіх затрат	14
1.2.12	Затвердження бюджету проєкту	Затвердження у замовника проєкту	1
1.2.13	Розробка плану-графіку проєкту з врахуванням договорів		10
1.2.14	Аналіз та вибір ІСУП для впровадження	Підбір інформаційної системи управління проєктом за вимогами	15
1.3	<i>Реалізація проєкту</i>		255
1.3.1	Розробка положення з управління проєктами		30

1.3.2	Узгодження положення із зацікавленими сторонами та коригування		7
1.3.3	Розробка інструкцій з управління проектами		30
1.3.4	Затвердження інструкцій		7
1.3.5	Розробка шаблонів проектних документів		30
1.3.6	Затвердження шаблонів		7
1.3.7	Формування проектного офісу	Остаточне формування офісу управління проектами із розподілом функцій та відповідальності	30
1.3.8	Навчання персоналу	Навчання методології управління проектами та роботі в ІСУП	60
1.3.9	Впровадження ІСУП	Впровадження ІСУП у проектному офісі	30
1.3.10	Формування портфелю проектів	Вивчення, опис та документування існуючих проектів компанії у єдиний портфель проектів	15
1.3.11	Формування бази знань та кращих практик	Формування бази знань для обміну та	20

		накопичення цінних знань	
1.3.12	Формування реєстру змін	Формування реєстру змін у процесі управління	10
1.3.13	Підписання актів приймання передачі робіт		7
1.4	Завершення		47
1.4.1	Підписання фінальних актів приймання передачі робіт		10
1.4.2	Формування звіту за результатами проєкту	Фінальний звіт за результатами впровадження системи управління з показниками ефективності	10
1.4.3	Підписання протоколу про затвердження результатів проєкту		7
	Фініш проєкту (віха)		0

Функції та відповідальність підрядників, задіяних у проєкті.

Консультанти:

- Розробка регламентів з управління проєктами;
- Розробка шаблонів документів;
- Розробка положень проєктних груп;
- Розробка посадових інструкцій;
- Розробка звітів;
- Налаштування інформаційних систем MS Project Pro і MS Project

Online.

Тренери:

- Навчання співробітників компанії методології проєктного управління;
- Навчання співробітників компанії роботі з MS Project Pro;
- Навчання співробітників компанії працювати з MS Project Online.

IT провайдер – надання ліцензій на MS Project Pro, MS Project Online.

Розроблена WBS -структура проєкту впровадження КСУП представлена на рис. 3.2.

Як тільки закінчена розробка WBS, можна приступати до визначення детальних робіт і до призначення відповідальних виконавців за пакети робіт. Взаємозв'язок між технічними вимогами, WBS, змістом робіт, ресурсними планами, директивним і детальними графіками забезпечує надання комплексної інформації за вартісними даними, даними щодо термінів і виконання.

Точний зв'язок між пакетом робіт (елементом WBS) і пов'язаними з ним вартістю і термінами є критичним для проведення інтегрованого аналізу вартості, строків і виконання графіка.

WBS є інструментом, що дозволяє керівнику проєкту отримати чітку картину кінцевого і всіх проміжних результатів проєкту.



3.3. Управління часом проєкту

Найбільш розповсюдженим способом планування часу проєктів є сіткове планування.

Сіткове планування — набір методів, який призначений для управління розкладом проєкту.

Методи сіткового планування — це методи, основна мета яких полягає в тому, щоб зменшити до мінімуму тривалість проєкту. До основних методів сіткового планування відносяться: – метод критичного шляху (CPM); – метод оцінки і аналізу програм (PERT).¹

Розглянемо та використаємо у нашому проєкті метод критичного шляху.

Метод критичного шляху — це метод планування робіт в рамках проєкту, включаючи управління цими роботами і складання графіку їхнього виконання.

Ключовим моментом методу є поняття «критичного шляху». Метод критичного шляху обчислює детермінований розклад виконання проєкту, базуючись на єдиній оцінці тривалості кожної роботи. Обчислюються ранні і пізні дати початку і завершення операцій проєкту, а значить, і резерви — проміжки часу, на які можна зрушити виконання операцій без порушення обмежень і дати завершення проєкту. Відповідно до цього методу для кожного виду робіт вказуються час і ресурси, необхідні для їхнього виконання, а також послідовність виконання окремих видів робіт. Потім будується граф (сітковий графік), що відображає черговість робіт і терміни їхнього виконання. Далі на цьому графі шукається критичний шлях, тобто шлях, що вимагає максимальних витрат часу.

Максимальний за тривалістю повний шлях в сітці називається критичним, а роботи, що лежать на цьому шляху, також називаються критичними.

¹ Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. с.138

Існуючі варіанти цього методу дозволяють вирішувати роботи, в яких фігурують імовірнісні закони розподілу тимчасових витрат і різних ресурсів, компромісні співвідношення між часом і ресурсами тощо. Найперша дата, коли робота може бути розпочата, називається датою раннього початку. Якщо до неї додати тривалість роботи, отримаємо дату її раннього завершення. Через те що виконання роботи може залежати від завершення якогось її елемента, існує остання дата, коли робота може бути завершена без затримки виконання проекту загалом. Ця дата обчислюється як сума дати пізнього початку та тривалості виконання роботи. Якщо дати пізнього та раннього початку різняться, то проміжок, коли робота може бути розпочата, називається резервом часу і визначається так:

Резерв часу = дата пізнього початку — дата раннього початку.

Якщо тривалість роботи не змінюється, то різниця між раннім і пізнім початками та раннім і пізнім її завершеннями збігається. Таке припущення роблять у більшості систем планування.

Робота з нульовим резервом часу називається критичною.

Тривалість критичного шляху визначає тривалість реалізації проекту загалом.

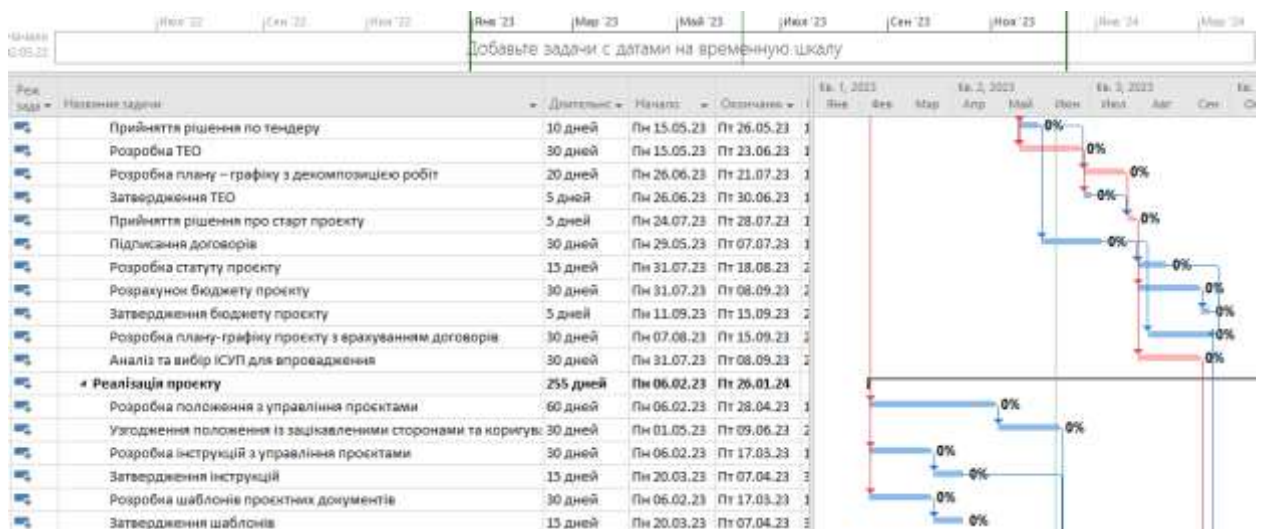
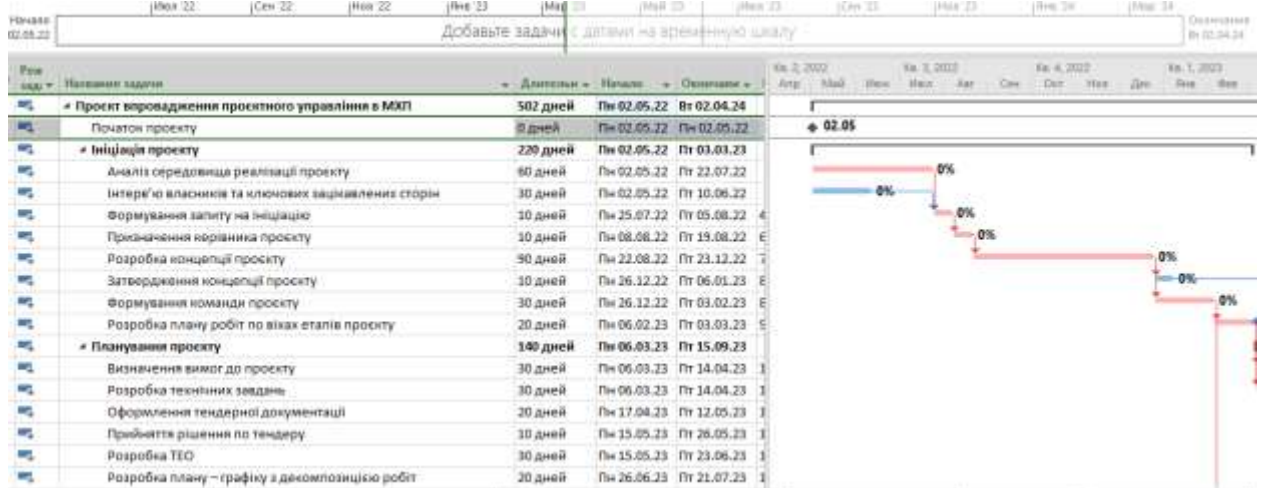
Терміни виконання робіт, що лежать поза критичним шляхом, в тій чи іншій мірі «плавають» — тобто для таких робіт завжди є можливість або збільшити тривалість, або почати з запізненням — на загальній тривалості проекту це ніяк не позначиться.

Резерв часу, що створюється, можна використовувати на різноманітні цілі: зменшення ризику невиконання роботи, оптимізацію витрати ресурсів, оптимізацію грошових потоків тощо. Будь-які затримки у виконанні робіт, що лежать на критичному шляху, неодмінно викликають відставання від термінів виконання проекту в цілому. Концепція критичного шляху забезпечує концентрацію уваги менеджера на критичних роботах.

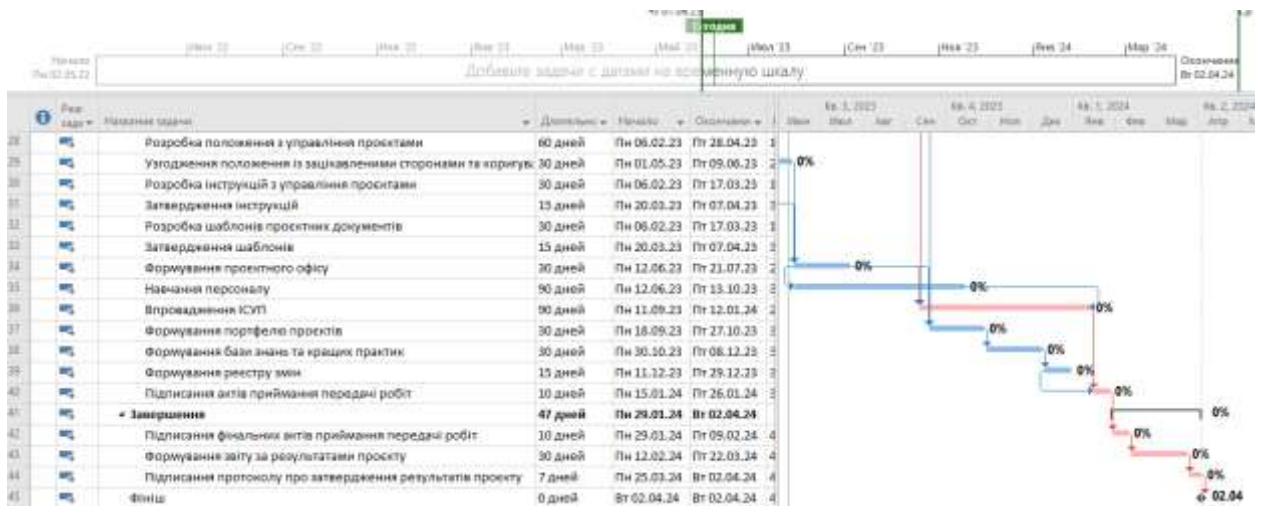
Однак основною перевагою методу критичного шляху є можливість маніпулювання термінами виконання робіт, що не лежать на критичному шляху.¹

Для подальшого планування часу виконання проекту використовуємо програму MS Project.

Формується перелік та послідовність виконання робіт проекту на основі WBS – структури та життєвого циклу проекту.



¹ Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. с.139



Загальна тривалість проекту – 502 дні.

3.4. Управління інформацією та комунікаціями в проекті

Комунікації мають велике значення для успіху діяльності підприємств і представляють одну із складних проблем менеджменту. Ефективно працюючими керівниками вважають таких, які ефективні в комунікаціях. Управління комунікаціями забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодій) між учасниками проекту, передачу управлінської і звітної інформації, направленої на забезпечення досягнення цілей проекту. Функція управління інформаційними зв'язками включає наступні процеси: планування системи комунікацій - визначення інформаційних потреб учасників проекту (склад інформації, терміни і способи доставки); збір і розподіл інформації - процеси регулярного збору і своєчасної доставки необхідній інформації учасникам проекту; оцінка і відображення прогресу - обробка фактичних результатів стану робіт проекту, співвідношення з плановими і аналіз тенденцій, прогнозування. Для вивчення потреб і опису структури системи комунікацій зазвичай потрібна наступна інформація: логічна структура організації проекту і матриця відповідальності; інформаційні потреби учасників проекту; фізична структура розподілу учасників проекту; зовнішні інформаційні потреби проекту. Технології або методи розподілу інформації між учасниками проекту можуть значно розрізнятися залежно від параметрів проекту і вимог системи контролю.

Управління комунікаціями проекту включає в себе процеси, необхідні для своєчасного створення, збору, поширення, зберігання, отримання та, в кінцевому рахунку, використання інформації проекту; розділ проектного менеджменту, що включає дії, необхідні для забезпечення одержання, збору, поширення, зберігання і кінцевого розміщення проектної інформації; управлінська функція, спрямована на забезпечення своєчасного збору, генерації, розподілу та збереження необхідної проектної інформації.¹

Процеси управління комунікаціями проекту:

- планування управління комунікаціями - процес розробки відповідного підходу і плану для комунікацій проекту на основі потреб і вимог зацікавлених сторін в інформації, а також наявних активів організації;

- управління комунікаціями - процес створення, збору, поширення, зберігання, отримання та кінцевому рахунку, архівування / утилізації інформації проекту відповідно до плану управління комунікаціями;

- контроль комунікацій - процес моніторингу і контролю комунікацій в ході всього життєвого циклу проекту для забезпечення задоволення потреб зацікавлених сторін проекту в інформації (див. табл.3.2).

¹ Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», КПІ, Київ (2017), с.280

Табл. 3.2.

Управління комунікаціями проекту

№	Процес	Вхід	Інструменти та методи	Виходи
1	Планування управління комунікаціями	<ul style="list-style-type: none"> – План управління проектом; – Реєстр зацікавлених сторін проекту; – Фактори середовища підприємства; – Активи процесів організації; 	<ul style="list-style-type: none"> – Аналіз вимог до комунікацій; – Комунікаційні технології; – Комунікаційні моделі; – Методи комунікацій; – Наради; 	<ul style="list-style-type: none"> – План управління комунікаціями; – Оновлення документів проекту;
2	Управління комунікаціями	<ul style="list-style-type: none"> – План управління комунікаціями; – Звіти про виконання; – Активи процесів організації; – Фактори середовища підприємства; 	<ul style="list-style-type: none"> – Методи комунікацій; – Комунікаційні технології; – Комунікаційні моделі; – Системи управління інформацією; 	<ul style="list-style-type: none"> – Оновлення активів процесів організації; – Комунікації проекту; – Оновлення плану управління проектом; – Оновлення документів проекту;

			– Звітність щодо виконання;	
3	Контроль комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> – План управління проектом; – Інформація про виконання робіт; – Комунікації проекту; – Журнал проблем; – Активи процесів організації; 	<ul style="list-style-type: none"> – Системи управління інформацією; – Експертна оцінка; – Наради; 	<ul style="list-style-type: none"> – Оновлення активів процесів організації; – Оновлення плану управління проектом; – Оновлення документів проекту; – Інформація щодо виконання робіт; – Запити на зміни.

Комунікаційні дії, пов'язані з цими процесами часто мають безліч потенційних аспектів, які необхідно враховувати, включаючи, серед іншого:

- внутрішні (в рамках проекту) і зовнішні (з замовником, постачальниками, іншими проектами, організаціями, громадськістю);
- формальні (звіти, протоколи, брифінги) і неформальні (повідомлення електронної пошти, замітки, поточні обговорення);
- вертикальні (з вищим і нижчим співробітниками організації) і горизонтальні (з рівними по статусу);
- офіційні (інформаційні бюлетені, річні звіти) і неофіційні (недокументуємі комунікації); – письмові та усні, вербальні (інтонації голосу) і невербальні (міміка і жести).¹

Модель управління комунікаціями здійснюється за допомогою таких етапів: 1)формування концепції обміну інформацією; 2)кодування та вибір каналу; 3)передавання повідомлення через канал; 4) декодування; 5) усвідомлення змісту ідеї відправника; 6) зворотній зв'язок.

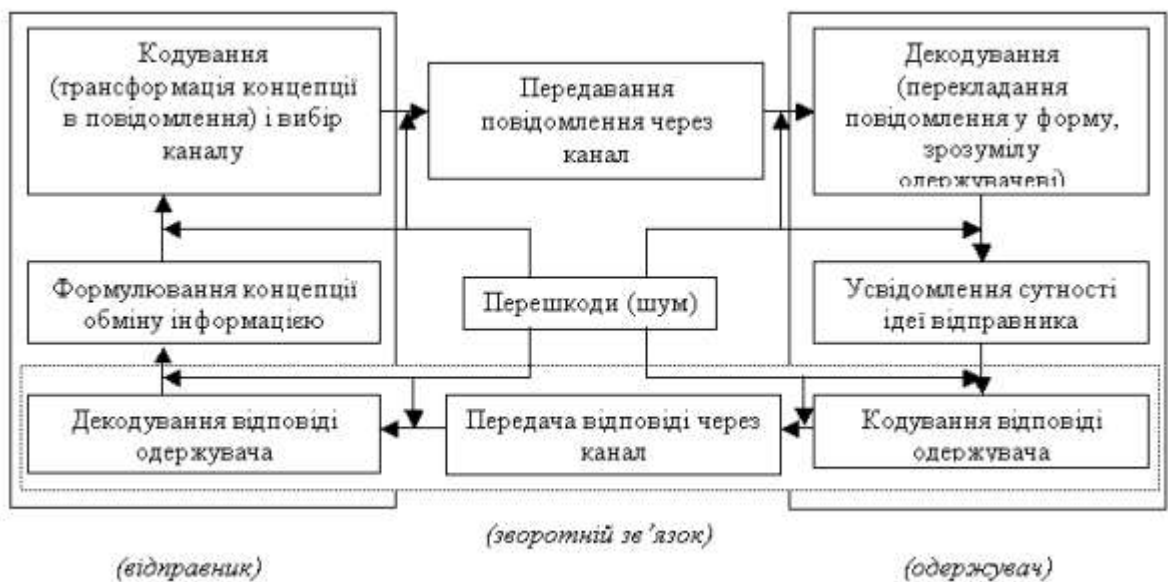


Рис. 3.3. Модель управління комунікаціями

¹ Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», КПІ, Київ (2017), с.282

Планування управління комунікаціями являє собою процес виявлення потреб зацікавлених сторін проекту в інформації та визначення підходу до комунікацій.

Планування взаємодії включає визначення інформаційних і комунікаційних потреб учасників проекту:

- кому і яка інформація потрібна;
- коли ця інформація необхідна;
- яким чином інформація буде надаватися.

Менеджер проекту розглядає кількість потенційних каналів або шляхів комунікації в якості показника складності комунікацій проекту.

Загальна кількість каналів комунікацій у проекті можна визначити за формулою:

$$K = 0,5 p(p-1), \quad (3.1)$$

де p - кількість об'єктів, які взаємно пов'язані каналами (кількість учасників проекту).

Таким чином, виходить, що в проекті, в якому 10 учасників, кількість потенційних каналів комунікації буде дорівнює 45.

Отже, ключовим елементом у плануванні комунікацій проекту є визначення того, хто з ким буде взаємодіяти і хто яку інформацію буде отримувати, та накладення відповідних обмежень.

3.5. Управління ризиками проекту

Різні джерела дають різні визначення поняття «ризик».

1. Ризик - потенційна, чисельно вимірنا ймовірність несприятливих ситуацій і пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат, збитку, збитків; ймовірність отримання непередбачуваного результату при реалізації прийнятого господарського рішення.

2. Ризик - імовірнісна подія або умова, яке в разі свого виникнення позитивно або негативно впливає на проект.

Ризики проєкту - ступінь потенційної небезпеки для успішного здійснення проєкту, яка вимірюється частотою або ймовірністю виникнення того чи іншого рівня втрат.

Більшість потенційних ризикових подій сприймається організаціями як можлива перешкода успішному веденню бізнесу. Однак прийняття ризику може принести проєкту і певну вигоду. Ризики несуть в собі як загрози, так і можливості. Наприклад, рішення про прискорення темпу виконання робіт по проєкту досить ризиковано, але в разі успіху терміни реалізації проєкту можуть бути істотно скорочені. Швидка реалізація проєкту або виконання паралельно операцій, зазвичай виконуваних послідовно, містять в собі ризик; але вони ж можуть дати і відчутну вигоду від якнайшвидшого виконання проєкту.

Управління проєктами має на увазі не тільки констатацію факту наявності невизначеності та ризиків, а й аналіз ризиків і збитків. Ризиками проєктів можна і потрібно управляти.

З 24 лютого 2022 року докілья в якому працює МХП змінилося істотно внаслідок рос вторгнення в Україну. Група зараз стикається з широким спектром істотних проблем, пов'язаних з війною, які підлягають непередбачуваним та швидким змінам, тому повинні постійно оцінювати рівень ризику та оцінити дії, необхідні для захисту своєї діяльності і позицію на ринку. Провал для вирішення цих проблем може мати істотний негативний вплив на бізнес, оскільки є прагнення підтримувати роботу досягнення наших стратегічних цілей стійкі фінансові показники.

Відповідно, постійно адаптувалися наші процеси управління ризиками та впровадження їх у всю компанію, щоб узгодити управління ризиками, стратегію і продуктивність усіх організацій і дозволити приймати гнучкі рішення у відповідь на зміну обставин.

Контролює комітет з аудиту та ризиків ефективність компанії системи управління ризиками та контролю за допомогою регулярних оновлень від

керівництва, оглядів ключових висновків зовнішніх і внутрішніх аудиторів, а також щорічний огляд процесу управління ризиками. Результати регулярно повідомляються раді, яка несе загальну відповідальність для управління ризиками. Функція внутрішнього аудиту забезпечує об'єктивну гарантію управлінській команді та відділу аудиту та комітету в з ефективності управління ризиками, допомагає менеджменту постійно підвищувати свою структуру та процеси управління.

Реалізація та функціонування політики управління ризиками підтримується за програмами навчання менеджменту і співробітників, які підкреслюють відкритість спілкування з кожним співробітником розподіл відповідальності за ідентифікацію та управління ризиками.

Ризики, пов'язані з війною, є за визначенням змістовні і, в крайньому випадку, могли навіть бути істотним для Компанії. Поки війна триває, отже, це найбільш серйозні загрози для бізнесу МХП безперервності і відповідно профільовані. Оскільки багато з цих ризиків знаходяться зовні контрольної групи, триваюча криза змусила МХП стати більш гнучкою компанією, з систематичним, швидким темпом і динамічним аналізом ризиків і як наслідок здійснення пом'якшувальних заходів. Це форсувало темпи розвитку і зміни, підвищення спроможності компанії і готовність реагувати на майбутні виклики.

Функція управління ризиками проєкту включає послідовність процесів, відображену на представленій схемі.

До складу процесів управління ризиками проєкту входять.

- Планування управління ризиками (Risk Management Planning) - процес планування робіт з управління ризиками в проєкті.
- Ідентифікація ризиків (Risk Identification) - систематичне визначення і класифікація подій, які можуть негативно вплинути на проєкт.
- Якісний аналіз ризиків (Qualitative Risk Analysis) - процес якісної оцінки ймовірності настання ризиків і ступеня їх потенційного впливу на проєкт. Має на меті визначити (ідентифікувати) чинники, області та види ризиків.

- Кількісний аналіз ризиків (Quantitative Risk Analysis). Мета процесу - кількісний аналіз ймовірності кожного ризику і оцінка впливу його наслідків на результати і цілі проєкту.

- Планування реагування на ризики (Risk Response Planning) - процес розробки методів реагування на ризик, який має на меті збільшення ймовірності сприятливих і зменшення ймовірності несприятливих наслідків ризику.

- Моніторинг і контроль ризиків (Risk Monitoring and Control) - процес спостереження за існуючими ризиками і ідентифікації нових ризиків.

Відомі ризики – це ті ризики, які були ідентифіковані та проаналізовані, що дозволяє планувати реагування на них. Для ризиків, якими неможливо управляти, визначають резерв на можливі втрати. Невідомими ризиками неможливо управляти проактивно – для них виділяють управлінський резерв. Відомі ризики ідентифікуються, і ними можна управляти - для цього створюються плани реагування та резерви на можливі втрати (contingency reserve).

Невідомими ризиками управляти неможливо - для їх покриття створюються резерви керівництва. Резерв керівництва (Management Reserve) - резерв для покриття тих ризиків, які неможливо передбачити. Використання цього резерву, як правило, пов'язане з виходом за рамки змісту проєкту і вимагає змін в базовому вартісному плані (Cost baseline). Використання цього резерву лежить в сфері компетенції вищого менеджменту компанії або безпосередньо замовника.

Методи реагування на ризик. На практиці використовуються наступні методи реагування на ризик.

- Уникнення ризику (Avoidance) - зміна плану проєкту, що має на меті усунути ризик або його вплив на цілі і результати проєкту.

- Передача ризику (Transference) - перенесення наслідків ризику на третю сторону. Перенесення не усуває ризик, а передає управління ризиком третій стороні. Зазвичай за перенесення ризику стягується страхова премія. Приклад - страхування основних засобів, покупка опціонів.

- Зменшення ризику (Mitigation) - зниження ймовірності настання несприятливих наслідків ризику, наприклад, за допомогою диверсифікації господарської діяльності.

- Прийняття ризику (Acceptance). При такому підході ризик ігнорується, а для покриття можливих втрат формуються резерви.

Під час реалізації проєкту впровадження КСУП можуть виникати наступні ризики для замовника, які можна розділити на три групи:

1. Негативне ставлення з боку внутрішніх зацікавлених сторін;
2. Помилки у способах побудови КСУП;
3. Помилки під час формування команди проєкту.

До першої групи належать ризики, пов'язані з бажанням вищого керівництва бачити результат в найкоротші терміни, небажанням нести додаткові витрати, витратити час на вивчення деталей роботи КСУП, а також з відсутністю розуміння необхідності впровадження КСУП у співробітників компанії, які "і так перевантажені".

До другої групи були віднесені ризики, що виникають через дії компаній в крайнощі: це і сліпе копіювання стандартів, наприклад, РМВоК або, навпаки, самостійне опарцювання при небажанні залучати сторонніх консультантів, і надія на сучасні технології, які все роблять за людину, або, навпаки, неприйняття всього нового.

У третій групі ризики неправильного формування команди впровадження, коли керівництво невірно розуміє роль керівника проєкту при впровадженні КСУП і команди впровадження, покликаної допомогти керівнику домогтися бажаного результату. До цієї ж групи відноситься ризик відсутності необхідного регламентного документа - статуту проєкту, без якого керівнику проєкту буде досить складно набирати співробітників у команду.

Почати роботу по ідентифікації ризиків слід з розуміння суті проєкту впровадження КСУП. Яка реальна мета проєкту; які результати повинні бути отримані після завершення проєкту; які існують тимчасові, фінансові, ресурсні

обмеження. Навіть якщо відповіді на поставлені питання будуть містити велику частку невизначеності, ці питання повинні бути поставлені на самому початку проєкту. Для короткого пояснення проєкту впровадження КСУП його ризику необхідно поділити на першорядні і другорядні, тобто які вимагають негайних дій і які можуть бути розглянуті пізніше.

Важливо вже на старті проєкту внести у його статут розділ про ризику.

Чотири важливі ризику впровадження КСУП:

- ризик низької якості результатів проєкту - виконання робіт з низьким рівнем якості і нездатність задовольняти розумні вимоги кінцевих користувачів;
- ризик зриву термінів проєкту - невиконання робіт у встановлені терміни, залежність виконання робіт від суміжних проєктів і заходів;
- ризик збільшення витрат - недолік визначених у бюджеті проєкту коштів, необхідність збільшення бюджету;
- ризик зупинки проєкту - зміна умов і масштабів проєкту.

Далі слід визначити фактори ризику. Фактор ризику - це характеристики (події, властивості, факти) проєкту, які суттєво впливають на нього і якість його результатів. У випадку з впровадженням КСУП найбільш значимими факторами ризику є:

- невідповідність фактичного статусу проєкту в компанії;
- слабкий менеджмент проєкту;
- неузгоджені або нечіткі формулювання мети і результатів проєкту;
- розрив проєктної діяльності та організаційних змін;
- недостатня кількість учасників проєкту;
- неузгодженість дій щодо забезпечення проєкту (інфраструктура, технічна архітектура, навчання);
- ротація (звільнення, переведення) учасників проєкту;
- зміни вимог державних органів до організації та ведення обліку і формування звітності і т.д.

При виборі факторів ризику слід задавати такі питання:

- яка ймовірність успіху або невдачі проєкту;
- які вигоди дасть реалізація проєкту КСУП;
- який збиток може бути отриманий у разі невдачі;
- яким чином планується виконати проєкт;
- наскільки виправданий ризик з точки зору отримання очікуваних вигод.

Ризики, пов'язані з людським фактором, є найбільш критичними і катастрофічними при реалізації проєктів з впровадження КСУП.

Таблиця 3.5

Розподіл ризиків впровадження КСУП за ймовірностями настання

Дуже висока	Ризик несприйняття співробітниками нової системи управління та створення перешкод у впровадженні;
Висока	Ризик помилки у визначенні мети, як наслідок - відсутність збалансованого підходу до стратегії впровадження; Ризик помилки у визначенні рівня зрілості компанії та готовності до впровадження системи управління;
Середня	Ризик незадоволення зацікавлених сторін результатом проєкту; Ризик помилок у виборі учасників команди проєкту;
Низька	Ризик збільшення витрат проєкту; Ризик перевищення термінів проєкту; Ризик запровадження методології управління без врахування власного досвіду компанії;
Дуже низька	Ризик низької якості результатів проєкту; Ризик зупинки проєкту;

До критичних чинників успіху проєкту вдосконалення / впровадження корпоративної системи управління проєктами належать:

- узгоджені цілі і результати проєкту;
- вище керівництво підтримує реалізацію проєкту;
- команда проєкту є такою, що реально працює;
- реагування на ризики, наявність стратегічного плану, операційних планів;
- облік вимоги користувачів;
- висока кваліфікація учасників проєкту та користувачів реалізованого проєкту;
- впроваджена система мотивації учасників команди проєкту;
- впроваджені системи комунікацій, а також контролю і управління змінами;
- перевірка на невеликому обсязі - на пілотному проєкті;
- сучасні, відповідні інформаційні системи і технології.

Розробка заходів по реагуванню на ризики, як правило, здійснюється на підставі стратегії подолання виявлених ризиків. У випадку з ризиками добре, коли є не одна, а кілька стратегій реагування на ризики. Тоді одна з стратегій приймається як основна, а інші - як резервні. Якщо основна стратегія не спрацює або виявиться малоефективною, то можна швидко приступити до реалізації резервної.

Заходи повинні бути спрямовані в першу чергу на виключення умови виникнення ризиків (передумов), тобто на забезпечення превентивного ставлення до них з боку проєктної організації. Для цього для кожної потенційної проблеми розглядаються всі можливі рішення, включаючи абсолютно нові дії і заходи. Працювати з ризиками слід послідовно, в порядку зменшення їх ймовірності аж до досягнення прийнятного рівня надійності.

При розробці заходів реагування на ризики ці заходи повинні стати обов'язковою частиною проєктних робіт, включених до плану проєкту з визначенням термінів, результатів і відповідальних. Розробка заходів по реагуванню повинна бути спрямована на створення:

- середовища, що сприяє усвідомленому прагненню до зниження або усунення ймовірності виникнення факторів ризиків;

- плану захисних заходів, покликаних послабити вплив на проєкт і знизити тяжкість наслідків;
- умов виявлення невстановлених і неліквідованих ризиків;
- механізму внесення поправок і змін до проєкту і характер виконуваних робіт;
- альтернативного ресурсу, здатного краще впоратися з несприятливими подіями і їх наслідками.

Таблиця 3.6.

Таблиця вірогідності та впливу ризиків на проєкт

№	Назва ризику	Вірогідність виникнення %	Вплив (0-100)
1	Ризик несприйняття співробітниками нової системи управління та створення перешкод у впровадженні;	70	90
2	Ризик помилки у визначенні мети, як наслідок - відсутність збалансованого підходу до стратегії впровадження;	50	60
3	Ризик помилки у визначенні рівня зрілості компанії та готовності до впровадження системи управління;	60	80
4	Ризик незадоволення зацікавлених сторін результатом проєкту;	50	50
5	Ризик помилок у виборі учасників команди проєкту;	50	70
6	Ризик збільшення витрат проєкту;	40	50

7	Ризик перевищення термінів проєкту;	30	30
8	Ризик запровадження методології управління без врахування власного досвіду компанії;	30	40
9	Ризик низької якості результатів проєкту;	30	50
10	Ризик зупинки проєкту;	30	90

Таблиця 3.7.

Матриця вірогідності та впливу

70-100%					<i>1</i>
50-70%			<i>4</i>		<i>3</i>
30-50%			<i>6</i>	<i>2,5</i>	
10-30%		<i>7</i>	<i>8,9</i>		<i>10</i>
0-10%					
<i>Вірогідність та вплив</i>	10%	20-30%	40-50%	60-70%	80-90%

Матриця вірогідності та впливу ризиків дозволяє наглядно побачити, які ризики є критичними для проєкту, та яким варто приділити найбільшу увагу. Це дієвий інструмент у будівництві стратегії управління ризиками проєкту. Ризикові загрози найвищого, що потрапляють у червону зону необхідно збалансувати протиризованими заходами.

На загрози із зони низьких вірогідностей варто запланувати резервні фонди.

Таблиця 3.8.

Заходи реагування на ризик

№	Назва ризику	Заходи реагування
1	Ризик несприйняття співробітниками нової системи управління та створення перешкод у впровадженні;	Проведення опитування та визначення рівня готовності персоналу до змін, формування системи мотивації
2	Ризик помилки у визначенні мети, як наслідок - відсутність збалансованого підходу до стратегії впровадження;	Чіткий аналіз очікувань зацікавлених сторін, визначення та затвердження мети, опис цілей за системою SMART
3	Ризик помилки у визначенні рівня зрілості компанії та готовності до впровадження системи управління;	Попередні консультації з експертами для визначення рівня зрілості компанії та оцінки перспектив проєкту
4	Ризик незадоволення зацікавлених сторін результатом проєкту;	Управління комунікаціями із зацікавленими сторонами проєкту, моніторинг їх очікувань від проєкту
5	Ризик помилок у виборі учасників команди проєкту;	Співбесіди та оцінка потенційних учасників команди, з метою виявлення їх здатностей та кваліфікації
6	Ризик збільшення витрат проєкту;	Контроль витрат проєкту згідно із розробленим бюджетом, формування резерву
7	Ризик перевищення термінів проєкту;	Чітке узгодження термінів виконання, врахування графіків роботи персоналу компанії

8	Ризик запровадження методології управління без врахування власного досвіду компанії;	Формування методології управління проектами компанії після оцінки та опису власних особливостей організації процесу управління
9	Ризик низької якості результатів проекту;	Початкове визначення результатів проекту із врахуванням побажань всіх зацікавлених сторін проекту
10	Ризик зупинки проекту;	Задokumentоване рішення про реалізацію проекту, узгоджене замовником з усіма зацікавленими сторонами

Враховуючи проведений аналіз ризиків та фактори, які сприятимуть успіху проекту, компанія може обирати стратегію реалізації проекту впровадження КСУП.

3.6. Висновки до розділу 3

У третьому розділі атестаційної роботи розглядаються процеси управління проектом впровадження КСУП: управління змістом проекту, розроблена структура декомпозиції робіт проекту, описані процеси управління часом, інформацією та комунікаціями в проекті, визначені вимоги до якості виконання проекту, описані ризики проекту та запропоновані протиризикові заходи.

Для процесу планування управління змістом проекту створений план управління змістом, що документує яким чином зміст проекту було визначено, підтверджено та як відбуватиметься контроль.

Планування управління змістом проекту здійснюється за допомогою наступних інструментів: оцінювання, аналіз даних, проведення зустрічей.

Управління змістом дозволяє визначити кількість робіт, яка є оптимальною для управління, без втрати оперативності і не занадто деталізовано.

На даному етапі важливо визначити всі необхідні роботи та сформувані структуру робіт. Основна мета створення структури проектних робіт - це формування інструменту презентації сукупності робіт у вигляді ієрархії робіт, що повинні бути виконані для досягнення мети проекту.

Тут застосований інструмент WBS структура – ієрархічна структура робіт, що розбиває роботи по проекту на складові. WBS дозволяє відобразити повний обсяг проекту, сфокусувати увагу на очікуваному результаті.

Для замовника та команди WBS дозволяє створити єдине бачення результатів та оцінити внесок окремих елементів у загальний результат.

Для даного проекту обраний тип групування WBS за фазами життєвого циклу. Сформований словник ієрархічної структури робіт, який містить інформацію про коди та назви всіх робіт, їх тривалості та детальний опис робіт.

За результатами розробки WBS структури можна призначити відповідальних на роботи. WBS структура дозволяє керівнику проекту отримати чітку картину кінцевого і всіх проміжних результатів проекту.

Далі описаний процес управління часом проекту. Він складеться із планування часу, контролю та коригування, а також аналізу термінів і резервів робіт. Ці дії здійснюються з позицій своєчасного завершення проекту.

Набору робіт, що визначений WBS структурою, у даному розділі додають тривалостей, визначають послідовність, і на основі цих даних формується графік виконання робіт проекту. Графік розроблений у програмі MS Project.

Загальна тривалість проекту становить – 502 дні.

Наступною розглянута система управління інформацією та комунікаціями проекту.

Управління інформацією необхідне протягом всього життєвого циклу проекту. Забезпечуються процеси збору, аналізу, переробки, моніторингу та

оцінки інформації проєкту. Цінна інформація за допомогою системи комунікацій розподіляється між всіма учасниками проєкту. Налагоджена система комунікацій усуває можливі ризики непорозумінь, втрат важливих даних, виникнення конфліктів.

Управління комунікаціями проєкту забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодій) між учасниками проєкту, передачу управлінської та звітної інформації, спрямованої на забезпечення досягнення цілей проєкту.

Управління якістю проєкту складається з процесів планування якості, забезпечення якості та контролю якості. Планування якості включає визначення стандартів якості, що відносяться до проєкту, і шляхів їх досягнення. Воно нерозривно пов'язане з плануванням інших областей проєкту (вартості, ризиків, термінів).

Якість проєкту складається з трьох складових: якості управління, якості виконання та якості кінцевого результату.

Управління ризиками проєкту важлива частина проєкту, що передбачає ідентифікацію можливих ризиків, визначення ймовірностей їх настання та рівня впливу на проєкт. Розроблена система заходів реагування на ризики сприяє уникненню ризикових подій або зведення до мінімуму їх впливу.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ

Проектне управління сьогодні - не просто слідування західним віянням моди і запозичення досвіду у зарубіжних колег, а результативний і випробуваний інструмент інтеграційної діяльності, спрямований на досягнення заданих результатів і поставлених цілей. Кожен наступний успішно реалізований проєкт в будь-якій області господарювання підприємства від будівництва будівель і споруд до впровадження нової системи документообігу - це внесок в зростання і розвиток, в майбутнє компанії.

Впровадження підходів проєктного управління в діяльність підприємств особливо актуально в зв'язку зі зростанням вимог конкурентного середовища. Все більша кількість підприємств вдається до інноваційних підходів проєктного менеджменту для чого створює внутрішньокорпоративні стандарти управління на їх основі і прагне підвищити ефективність процесів управління за рахунок її постійного вимірювання, аналізу, і, як наслідок, їх реінжинірингу.

Як показує практика, процес впровадження проєктного управління досить витратний в усіх відношеннях, однак, результат не змусить себе довго чекати. На підприємстві, яке впроваджує удосконалюються процеси життєдіяльності, налагоджуються механізми взаємодії між учасниками, знижуються терміни виконання проєктів, оптимізуються ресурси, знижуються витрати. В результаті, всі підрозділи працюють як єдиний організм, успішно функціонуючи на ринку.

Впровадження проєктного управління реалізовується через розробку та впровадження корпоративної системи управління проєктами.

Корпоративна система управління проєктами дозволяє:

- підвищити керованість проєктної діяльності компанії за рахунок введення комплексу організаційних, методичних та інформаційних засобів, формалізують і підтримують процеси управління проєктами;

- використовувати актуальну інформацію про статус проєктів для контролю за проєктною діяльністю і для прийняття рішень про суттєві зміни на підставі оперативних даних по всіх проєктах;

- застосовувати єдиний ефективний підхід і засоби управління проєктами з чітким розподілом повноважень і відповідальності ролей в проєктному управлінні;

- накопичувати історичну інформацію - базу знань по проєктах – для майбутніх проєктів;

- підвищити ефективність використання ресурсів компанії, в тому числі спростити процедуру «входження в роботу» нового керівника проєкту;

- посилити контроль якості, термінів і бюджету проєктів.

Передумовами для впровадження проєктного управління виступають: збільшення кількості проєктів та масштабів діяльності, досягнення реальних цілей потребує тісної взаємодії, додаткових функцій та залучення великої кількості учасників. Складається ситуація, коли методи традиційного функціонального управління вже не справляються з великою кількістю проєктів. Впровадження управління проєктами, не дивлячись на додаткові витрати, дозволяє відчутно підвищити ймовірність успішного завершення проєкту, скорочуються терміни виконання та витрати проєкту, за рахунок відкидання невиробничої, непотрібної роботи.

Впровадивши систему управління проєктами, керівництво організації отримує гарантію того, що завдання будуть чітко ставитись перед проєктними командами, і внаслідок виконання проєкту організація буде отримувати саме ті результати, які були потрібні.

В атестаційній роботі виконані наступні завдання:

- проаналізовано сучасні методології управління проєктами. Для подальшої розробки проєкту обрано найбільш широко вживаний стандарт управління проєктами РМВоК;

- визначено та описано сутність проєктного управління у розвитку підприємств;

- наведено опис підприємства у якому буде реалізовуватись проєкт, зазначені передумови ініціації проєкту. Визначена мета проєкту та цілі за системою SMART.

- проаналізоване середовище реалізації проєкту та розроблена матриця SWOT аналізу, яка дозволила визначити сильні сторони проєкту для подолання загроз, можливості для розвитку та посилення слабких сторін;

- описані компоненти системи управління проєктами, які повинні бути розроблені: методологія управління, впроваджена ІСУП, система мотивації персоналу та сильна організаційна структура, орієнтована на проєктне управління.

- розроблений життєвий цикл проєкту з визначенням фаз і віхових точок;

- розроблена WBS структура проєкту, в якій визначені роботи, блоки робіт проєкту. Вона є основою для призначення відповідальних за роботи та побудови графіку проєкту у MS Project.

- визначені ризики проєкту, їх ймовірність, вплив, побудована матриця впливу ризиків, що дозволяє визначити найбільш небезпечні та розроблений комплекс заходів реагування на ризики.

Таким чином, впровадження методології проєктного управління на підприємстві на базі стандартів управління проєктами, дозволяє підвищити рівень прозорості та керованості компанії при одночасному веденні декількох великих проєктів, підвищити ефективне управління проєктами будь-якої складності і визначити систему мотивації членів команди управління проєктами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. для студ. вищ. навч. закл., Тернопіль, 2014. 270 с.
2. [Noah Webster. An American dictionary of the English language. Rulon-Miller Books](#)
3. Онишкевич О.В., Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами, ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО, 6 (2016), с. 203-207
4. Решке Х., Шелле. Х., Мир управления проектами: основы, методы, организация, применение – М.: Издательство «Аланс», 1994. – 303 с.
5. Бушуев С. Д. Практика проектного менеджменту «крок за кроком»
Бушуев С. Д. – Ч. 1. – Режим доступу:
<http://elearn.univector.net/mod/resource/view.php?id=1229>.
6. Бурков В. Н. Как управлять проектами. М.: СИНЕРГ-ГЕО, 1997.188 с.
7. Концевич О. К. Застосування проектного підходу в управлінні підприємством, як важлива складова його успішного функціонування. – О. К. Концевич, А. Ю. Дернова. – 2015. – Режим доступу:
<http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76279>
8. Бушуев С.Д. Современные подходы к развитию методологий управления проектами / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005 - №1(13). - С. 5-19.
9. Вітлінський, В.В. Ризик у менеджменті [Текст] / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний. – К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.
10. Руководство к своду знаний по управлению проектами / Project Management Institute, Inc. [4-е изд.]. – Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA, 2008. 464 с.
11. Данченко О.Б., Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. Управління проектами та розвиток виробництва, 2014, № 1(49), с 16-25.

12. Бушуев, С.Д, Управление проектами: основы проф. знаний и система оценки компетентности проект. менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – Изд. 2-е. – К.: ІРІДІУМ, 2010. – 208 с.
13. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. – PMAJ. Режим доступу: <http://www.pmaj.or.jp/ENG/index.htm>.
14. <https://www.ipma.world/individuals/standard/ICB 4.0>
15. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35-36.
16. Vogue, Robert. Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan. TechRepublic.2013
17. Кожушко Л.Ф. Управління проектами: навчальний посібник / Л.Ф. Кожушко, С.М. Кропивко. – К.: Кондор, 2015. – 388 с.
18. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
19. Петренко Н.О. Управління проектами: навчальний посібник / Н.О. Петренко, Л.О. К.: Центр учбової літератури, 2016. – 244 с.
20. Петрович Й.М. Управління інноваційними проектами / Й.М. Петрович, І.І. Новаківський. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. 316 с.
21. Седель О.Я. Управление проектами: Учебно-методическое пособие / О.Я. Седель, Д.А. Петрукович. – Брест: Издательство БГУ, 2014. – 150 с.
22. Сословський В.Г. Проектне фінансування: навчально-методичний посібник / В.Г. Сословський. – Львів: Новий світ-2000, 2015. – 260 с.
23. Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навчальний посібник / Т.Г. Фесенко. – Харків: Видавництво ХНАМГ, 2012. – 181 с.
24. Шигимага А.Ф. Проектний аналіз: навчальний посібник / А.Ф. Шигимага, Н.В. Ільченко. – К.: Кондор, 2015. – 320 с.

25. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С.Д. Бушуев. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.

26. Кучеренко В.Р. Управління проектами в підприємницьких структурах: навчальний посібник / В.Р. Кучеренко, Е.А. Кузнецов, О.С. Маркітан. – Харків: Бурун Книга, 2010. – 272 с.

27. Peterson T.M. Motivation: how to increase project team performance
T.M. Peterson. Режим доступу:
<https://pdfs.semanticscholar.org/4a0e/de0b3d2ca95602d6a39b99c278027d1e5d1a.pdf>

28. Конспект лекцій з курсу “Управління проектами інформатизації” для студентів напряму підготовки 6.030502 “Економічна кібернетика” , спеціальності 051 “Економіка” / С. В. Гринчуцька - Тернопіль, ТНТУ імені І. Пулюя, 2017, 194с..

Додатки

Додаток 1. Презентація роботи в MS PowerPoint



«Управління проектом розвитку компанії «Миронівський хлібопродукт» з використанням підходів проектного менеджменту»

ВИКОНАВ СТУДЕНТ ГРУПИ: ЗУП-2021

БОБРОВИЦЬКИЙ ДЕНИС ДМИТРОВИЧ

КЕРІВНИК: ЗАПРИВОДА А.А.

К.Т.Н., ДОЦ.

Рис. Д1.1.

Мета атестаційної роботи - розробка та опис процесів управління проектом впровадження системи управління проектами у МХП

Об'єкт атестаційної роботи – проект впровадження системи управління проектами у компанії.

Предмет атестаційної роботи – процеси проекту впровадження системи управління проектами.

Рис. Д1.2.

Задачі дослідження:

- проаналізувати сучасні методології з управління проектами;
- визначити та описати сутність проектного управління у розвитку підприємств;
- описати компанію, де буде реалізовуватись проект, визначити місію та цілі проекту впровадження;
- проаналізувати умови реалізації проекту та розробити матрицю SWOT-аналізу;
- описати компоненти системи управління проектами;
- розробити життєвий цикл реалізації проекту впровадження;
- розробити та описати структури проекту (WBS, OBS);
- описати процеси управління змістом, часом, вартістю, комунікаціями та ризиками проекту.

Рис. Д1.3.

Опис компанії МХП

МХП — найбільший виробник та експортер курятини в Україні. Компанія спеціалізується на виробництві курятини та вирощуванні зернових, а також веде іншу аграрну діяльність (виробництво м'ясо-ковбасних виробів і м'ясних виробів, готових до вживання).

Сьогодні МХП – це:

- Провідний виробник м'яса птиці в Європі з одним із найсильніших продуктових брендів в Україні.
- Один з найбільших виробників зерна в Україні зі значним потенціалом зростання.
- Найбільший виробник на ринку м'ясопереробки в Україні.

Рис. Д1.4.

Діяльність

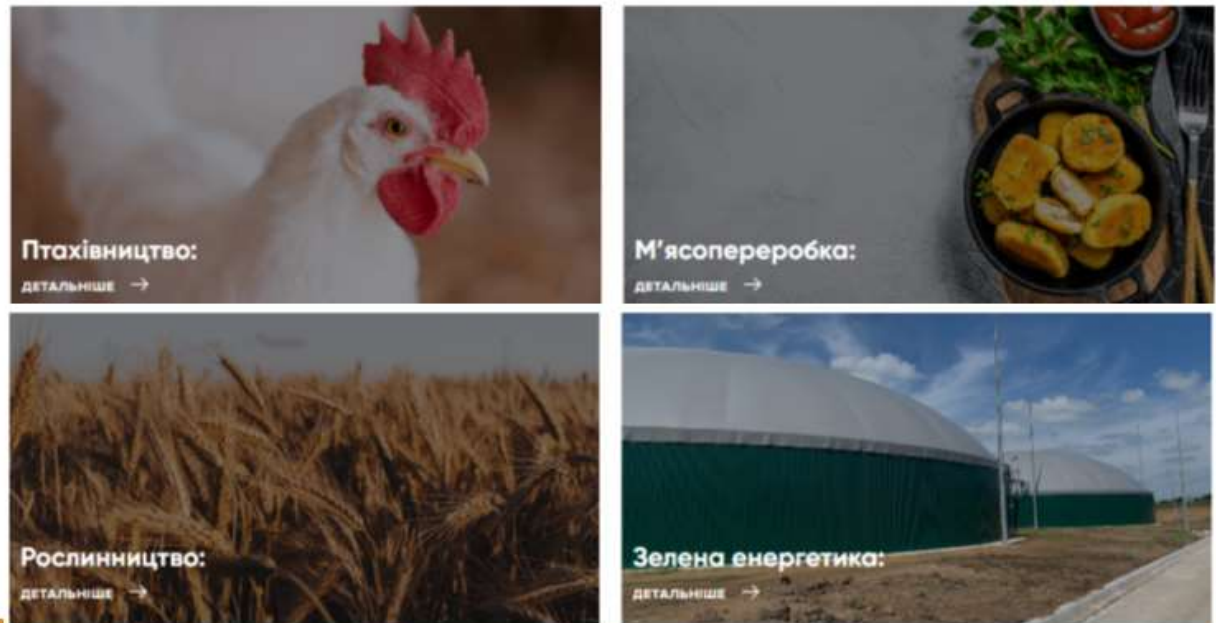


Рис. Д1.5.

Передумови впровадження проектного управління:

- компанія виконує велику кількість проектів, провадить міжнародне співробітництво, розширює виробництво. Така велика кількість напрямків діяльності не має єдиної координації та узгодженості;
- слабо організована структура відповідальності за виконання окремих робіт;
- недостатня чіткість планування робіт по проектах призводить до порушення встановлених попередньо обмежень за термінами, бюджетом, кількістю ресурсів;
- нерівномірний розподіл відповідальності та компетентності для вирішення проблемних питань, керівники перевантажені поточними питаннями;
- перевантаженість окремих менеджерів, нерівномірний розподіл задач, що виконуються;
- відсутня чітка система та періодичність звітності;
- не сформована база знань та кращих практик виконання проектів.

Рис. Д1.6.

Очікується, що провадження системи управління проектами на підприємстві задовольнить наступні потреби:

- Визначення єдиних правил, підходів та інструментів управління всіма типами проєктів підприємства;
- Підвищення ефективності управління за рахунок механізмів делегування повноважень і відповідальності;
- Забезпечення керівників актуальною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих рішень;
- Координація дій великої кількості учасників проєктів;
- Підвищення відповідальності проєктного персоналу за кінцевий результат проєктів;
- Зниження впливу людського фактору, накопичення і використання у компанії передового досвіду і знань;
- Створення умов для постійного підвищення ефективності реалізації проєктів.

Рис. Д1.7.

Статут проєкту

Класифікаційні ознаки:

- Тип проєкту – організаційний;
- По складності – організаційно-складний;
- По строкам реалізації – середній;
- По рівню учасників – територіальний;
- По характеру цільової задачі – реформування;
- За вимогами до якості – стандартний.

1. Ціль проєкту і продукту:

Проєкт: розвитку компанії МХП з використанням підходів проєктного менеджменту.

Ціль проєкту: впровадження підходів управління проєктами;

Стратегія проєкту: розробка методології та регламентів, впровадження інформаційної системи управління проєктами, формування організаційної структури управління проєктами.

Тривалість проєкту: середньострокова (до 2 років)

Продукт: впроваджена система управління проєктами (інструкції та регламенти управління проєктами, проєктний офіс, впроваджена інформаційна система управління проєктами).

Ціль продукту:

- формування збалансованого портфелю проєктів;
- підвищення ефективності бізнес-процесів та якості виконання робіт;
- систематизація процесів управління проєктами в межах затвердженого стандарту;
- створення прозорої системи звітності для керівництва;
- можливість формувати базу знань та кращих практик;
- впровадження командної роботи над проєктом із чітким розумінням цілей проєкту.
- 2. Вимоги до продукту та його характеристики:
 - розроблена методологія управління проєктами в компанії та розписані регламенти роботи;
 - впроваджена інформаційна система управління проєктами;
 - сформована організаційна структура управління проєктами.
- 3. Критерії прийняття:
 - проєкт виконаний згідно з вимогами законів України;
 - проєкт виконано згідно з календарним планом;
 - налагоджена робота інформаційної системи управління проєктами

Рис. Д1.8.

Працюємо заради Перемоги

Станом на липень 2023 року видано

13 053 тонн

благодійної продукції

973 млн грн

у гривневому еквіваленті

Першочергово допомагаємо:

- людям, які перебувають в регіонах бойових дій
- захисникам й рятувальникам
- громадам
- лікарням й пологовим будинкам
- благодійним установам, які дбають про дітей-сиріт і літніх людей
- людям, які через війну залишилися без дому та засобів для існування

Рис. Д1.9.

Принципи роботи компанії

1. Клієнт — розуміння задач клієнтів та бажання допомогти в їх реалізації;
2. Технології — можливість реалізувати задумане внутрішніми та зовнішніми ресурсами;
3. Бізнес — створення стійких і прибуткових бізнес-рішень;

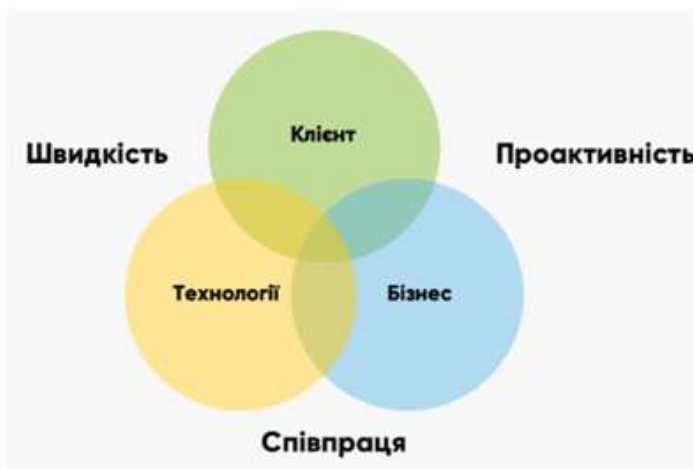


Рис. Д1.10.

SMART – цілі проєкту

S Specific (конкретність) Впровадити управління проєктами у роботу всього підприємства, підвищити ефективність виконання проєктів, створити сильну основу для розвитку. Автоматизувати процеси управління проєктами, сформувати базу кращих знань.

M Measurable (вимірність) Автоматизувати процеси управління трьома напрямками роботи підприємства: продаж продукції, продаж устаткування, закупівлі. Залучити до впровадження проєктного управління 150 працівників підприємства

A Attainable (досяжність) Проєкт має великі шанси на успіх, так як ініціюється вищим керівництвом, отримує достатнє фінансування та підтримку

R Relevant (актуальність) Для реалізації мети проєкту будуть залучені висококваліфіковані консультанти та спеціалісти, використані сучасні системи автоматизації управління, сформована сильна система мотивації та умови для професійного розвитку персоналу

T Time-bound (обмеженість у часі) Плановий термін виконання проєкту – 2 роки

Рис. Д1.11.

SWOT – аналіз проєкту

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - лідерські позиції на ринку та значний досвід роботи у галузі; - ініціація проєкту вищим керівництвом підприємства; - високий рівень кваліфікації спеціалістів; - потужна ресурсна база; - значне фінансування процесів розвитку; - направленість колективу підприємства до нововведень та навчання; 	<ul style="list-style-type: none"> - велика кількість проєктів, керування якими відбувається в напівручному режимі; - відсутній проєктний офіс координації діяльності; - діяльність різних підрозділів у роботі над спільними проєктами не узгоджена; - велика перевантаженість керівників функціональних підрозділів; - основна інформація по проєктах не прописана у єдину базу знань, нею володіють лише окремі виконавці;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - залучення кваліфікованих консультантів для навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства; - можливість закупівлі сучасних інформаційних систем управління проєктами; - розробка та впровадження сильної системи мотивації співробітників; - розширення географії діяльності та перспективи виходу на міжнародний ринок; 	<ul style="list-style-type: none"> - небажання керівників функціональних підрозділів застосовувати проєктне управління; - супротив до нової системи управління з боку працівників; - не достатня мотивація співробітників щодо впровадження проєктного управління; - недостатнє фінансування проєкту в результаті погіршення економічної ситуації; - ризики, пов'язані з пандемією та <u>війною</u>.

Рис. Д1.12.

Організаційна структура проекту



Рис. Д1.13.

Життєвий цикл проекту



Рис. Д1.14.

WBS структура проекту



Рис. Д1.15.

Календарний графік робіт проекту (фрагмент)

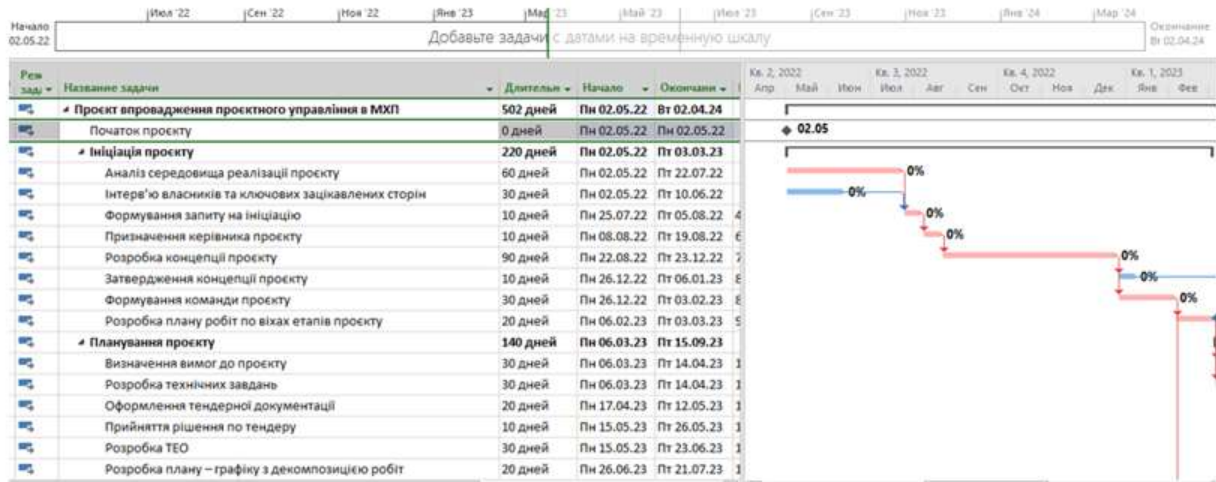


Рис. Д1.16.

Таблиця оцінки вірогідності настання ризиків та їх впливу на проект

№	Назва ризику	Вірогідність виникнення %	Вплив (0-100)
1	Ризик помилки у визначенні мети, визначенні самого проекту, відсутності збалансованого підходу до стратегії впровадження;	50	80
2	Ризик негативного ставлення співробітників до нової системи управління та створення перешкод у впровадженні;	50	70
3	Ризик помилки у визначенні готовності підприємства до впровадження системи управління;	40	60
4	Ризик незадоволення цінностей зацікавлених сторін проекту;	40	70
5	Ризик помилок під час створення команди проекту;	40	80
6	Ризик недостатньої підтримки проекту з боку ключових учасників;	30	70
7	Ризик недостатньої кваліфікації персоналу;	40	60
8	Ризик запровадження методології управління без врахування власного досвіду компанії;	40	50
9	Ризик низької мотивації персоналу;	50	50

Рис. Д1.17.

Матриця вірогідності та впливу ризиків

70-100%			1,4,5		
50-70%		6	2,3,7		
30-50%			8,9		
10-30%					
0-10%					
Вірогідність та вплив	10%	20-30%	40-50%	60-70%	80-90%

Рис. Д1.18.

Заходи реагування на ризики ч.1

№	Назва ризику	Заходи реагування
1	Ризик помилки у визначенні мети, визначенні самого проекту, відсутності збалансованого підходу до стратегії впровадження;	Проведення опитування, анкетування, з метою визначення очікувань зацікавлених сторін, першочергове визначення та затвердження мети, опис цілей за системою SMART
2	Ризик негативного ставлення співробітників до нової системи управління та створення перешкод у впровадженні;	Попереднє роз'яснення та підготовка персоналу до майбутніх змін, пов'язаних з проектом
3	Ризик помилки у визначенні готовності підприємства до впровадження системи управління;	Експертний аналіз готовності підприємства до впровадження змін, до реалізації проекту
4	Ризик незадоволення цінностей зацікавлених сторін проекту;	Управління комунікаціями із зацікавленими сторонами проекту, моніторинг їх очікувань від проекту
5	Ризик помилок під час створення команди проекту;	Консультації зі спеціалістами щодо використання сучасних підходів до формування команди проекту

Рис. Д1.19.

Заходи реагування на ризики ч.2

6	Ризик недостатньої підтримки проекту з боку ключових учасників;	Формування постійних каналів комунікацій з учасниками проекту, з метою передачі актуальної інформації
7	Ризик недостатньої кваліфікації персоналу;	Чітке формування вимог до знань та кваліфікації майбутніх учасників проектної команди
8	Ризик запровадження методології управління без врахування власного досвіду компанії;	Формування методології управління проектами компанії після оцінки та опису власних особливостей організації процесу управління
9	Ризик низької мотивації персоналу;	Формування прозорої системи мотивації для всіх учасників проекту

Рис. Д1.20.

Висновки

- проаналізовано сучасні методології управління проектами. Для подальшої розробки проекту обрано найбільш широко вживаний стандарт управління проектами PMBoK;
- визначено та описано сутність проектного управління у розвитку підприємств;
- наведено опис підприємства у якому буде реалізовуватись проект, зазначені передумови ініціації проекту. Визначена мета проекту та цілі за системою SMART.
- проаналізоване середовище реалізації проекту та розроблена матриця SWOT аналізу, яка дозволила визначити сильні сторони проекту для подолання загроз, можливості для розвитку та посилення слабких сторін;
- описані компоненти системи управління проектами, які повинні бути розроблені: методологія управління, впроваджена ІСУП, система мотивації персоналу та сильна організаційна структура, орієнтована на проектне управління.
- розроблений життєвий цикл проекту з визначенням фаз і віхових точок;
- розроблена WBS структура проекту, в якій визначені роботи, блоки робіт проекту. Вона є основою для призначення відповідальних за роботи та побудови графіку проекту у MS Project.
- визначені ризики проекту, їх ймовірність, вплив, побудована матриця впливу ризиків, що дозволяє визначити найбільш небезпечні та розроблений комплекс заходів реагування на ризики.

Рис. Д1.21.

Дякую за увагу!




Рис. Д1.22.