

УДК 658.512

## ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ У ПРОЕКТНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

М.О. Кохан, М.М. Сало

*Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008, Львів, проспект Свободи, 18  
marianna.kokhan@gmail.com; flower224@rambler.ru*

*Анотація. В роботі проаналізовано основні помилки та труднощі, що виникають при розробці та реалізації проекту; запропоновано можливі шляхи їх попередження та вирішення; визначено основні засади формування ефективної команди проекту; подано перелік функціональних обов'язків проект-менеджера.*

*Ключові слова: проектне управління, проект-менеджер, команда проекту, проблеми і їх вирішення.*

**Вступ.** З кожним роком кількість організацій, що обирають для себе матричну форму організаційної структури зростає. Тобто збільшується кількість суб'єктів господарювання, котрі свою увагу зосереджують саме на розробці та реалізації проектів. На підприємствах, із вищезазначеним типом організаційної структури, формуються проектні групи, кожна з яких працює над окремим проектом. У процесі розробки та реалізації проекту, група працівників стикається з рядом невдач, що негативно впливає на кінцевий результат. За твердженням проф. Дж. Харрінгтона лише 26% усіх проектів виявляються успішними. За висновками проведеного статистичного дослідження компанією «Богданов і партнери», причинами невдач у проектуванні є:

- помилки при постановці цілей – 71%;
- нереальні строки – 61%;
- недостатня координація робіт – 55%;
- неефективний обмін інформацією – 45%;
- недостатня кількість ресурсів;
- конфлікти між учасниками проектної команди.

Дослідженню проектної діяльності приділяється багато часу та сил вітчизняних і зарубіжних учених. Проблеми, що виникають у процесі проектної діяльності розглядали такі вітчизняні науковці: О. Загородніх, Л.Кобиляцький, В. Кучеренко, Л. Пан, Х. Шелле та ін. Даному питанню також присвячені роботи провідних іноземних спеціалістів, що займаються проблемами проектного управління, а саме Д. Локк, Ф. Хедоурі, Ф. Харрісон, Я. Хаген та інші. Проте висвітлення важливих проблем, що виникають у процесі проектного управління зустрічається не в багатьох працях вчених. Отже, вважаємо за актуальне, розкрити основні аспекти та особливості цього процесу в даній науковій праці.

**Постановка завдання.** Зауважимо, що за оцінками А. Кірьякової 90% проектів виявляються невдалими, навіть якщо в кінцевому результаті їх завершення приносить позитивний результат [1]. Це пов'язано із невиконанням проектів у рамках строго визначених обмежень таких, як строки, вартість, ресурси, зміст та якість проекту, а також через незлагоджені дії проектною командою. Тому важливими завданнями є:

сформулювати перелік основних невдач, з якими доводиться стикатись проект-менеджерам;

навести шляхи подолання цих невдач;

визначити принципи формування ефективної проектною команди як однієї з умов успішної реалізації бізнес проекту.

Метою даної наукової праці є дослідити, вивчити і систематизувати визначені в науковій літературі теорії, що стосуються ефективного та результативного управління проектами й сформулювати власні погляди на цей процес.

**Результати.** Сьогодні все більше компаній використовують проектне управління. Коли всередині компанії є кілька проектів, на чолі яких стоять окремі керівники, учасники одного проекту можуть бути задіяні і в інших. Багато з цих проектів пов'язані і перетинаються один з одним. Вимоги до них і графіки їх виконання постійно змінюються, причому кожна така зміна викликає ланцюгову реакцію всередині організації [5]. Все це не дозволяє організаціям здійснювати управління кожним проектом ізольовано від інших і змушує їх застосовувати портфельний підхід до управління всіма проектами одночасно, забезпечуючи оптимальний розподіл виконавців та пріоритетів між ними. При цьому кошти управління проектами повинні забезпечувати їх ефективне інтегрування в повсякденні операції організації, що несе об'єднання проектів, ресурсів і знань організації заради досягнення її загальних цілей. В цьому випадку проект вимагає професіонального узгодження робіт між різними співробітниками. Крім основної групи учасників, для реалізації проектів часто залучаються люди ззовні, сповнені свіжих ідей, новаторських поглядів і ті, які володіють новими для організації знаннями.

Проект-менеджмент допомагає мотивувати персонал до ініціативної продуктивної праці, оптимізувати процеси взаємодії підрозділів, управління ризиками, а також відстежувати етапність та послідовність виконання робіт.

Кожен проект проходить чотири фази розвитку, які разом складають життєвий цикл проекту. Першим кроком у розвитку проекту є генерація ідей (концептуальне проектування), потім планування (розробка) та його реалізація (виконання). Заключна фаза – це згорання (завершення). Причому, якщо з ідеєю у багатьох українських компаній проблем не виникає, то на стадіях її деталізації та розробки точного плану робіт, а також безпосередньої реалізації проекту, керівники стикаються з трьома основними проблемами.

Найскладніше, на думку фахівців, сьогодні завдання – це планування реальних термінів реалізації проекту [1]. На фазі підготовки керівник проекту повинен оцінити, що реально виконати в певний часовий період, а що – ні. Приблизно лише третина усіх проектів реалізуються у наперед визначених часових межах, тобто лише 33% усіх проектів успішні щодо часового критерію.

Друга складність – брак коштів на реалізацію проекту або перевитрата коштів в процесі його реалізації. Наприклад, у будівництві запропонований кошторис дуже часто в 1,5 – 2 рази менше реального. Проектне управління дозволяє планувати і

прогнозувати фінансування проекту як на первинному рівні – окремі статті витрат, так і на більш високому – цілі пакети робіт. Для розподілу бюджету в часі менеджери повинні створити календар звітності по етапах виконання проекту. Для отримання чіткої картини поточного стану справ недостатньо одного лише порівняння планових витрат з їх фактичними значеннями. Теорія управління проектами рекомендує використовувати величину фактичного виконання при аналізі стану робіт і витрат великих проектів. Крім цього, обов'язково потрібно розробити два варіанти прогнозу: оптимістичний і песимістичний.

В ході виконання проекту рекомендується проводити уточнення вартісної оцінки. Це дає можливість отримати більш повну картину по відношенню до деталей проекту. Під час переходу до наступної стадії життєвого циклу проекту точність оцінки вартості збільшується. Наприклад, на фазі ініціації проект може мати грубий порядок величин (ГПВ) оцінки в межах від -50% до +100%. В подальшому, по мірі отримання інформації, порядок величини оцінки може зменшитися до меж від -10% до +15% [7].

Вартість планових операцій оцінюються для всіх ресурсів, які задіяні в проекті. До ресурсів відносять, зокрема, робочу силу, матеріали, обладнання, послуги і приміщення, а також особливі статті витрат, наприклад, рівень інфляції або витрати на непередбачені обставини.

Ще однією проблемою є невміння керівництва організації визначити оптимальну кількість проектів у портфелі [3]. Результати досліджень свідчать, що можна заробляти більше грошей, реалізуючи менше проектів, тобто велика кількість проектів, які реалізує підприємство одночасно не означає, що рівень прибутку зростає. Це пов'язано з тим, що коли компанії намагаються зробити більше можливого, то проекти затягуються; зайві витрати наростають; нові можливості втрачаються; ресурси розпоршуються між багатьма проектами. Однією з основних умов вибору проекту до портфеля є його відповідність стратегічним цілям організації.

Четверта проблема – виникнення значної кількості конфліктів при прийнятті рішень менеджерами одного рівня. Причому загроза конфлікту можлива не тільки в рамках окремого проекту, а й у всій структурі компанії. Вирішити таку проблему можна завдяки розвитку корпоративної культури, одним з основних постулатів якої є: «статусів немає». Подібні проблеми є наслідком ієрархічної моделі. В проектному управлінні у кожного є своя зона відповідальності, права і повноваження, викладені в положенні про проект, де позначено, хто кому підпорядкований і хто з ким взаємодіє. Співробітники повинні усвідомлювати, хто такі керівники проектів і за якими принципами будуються відносини в цьому випадку.

Так, до початку всіх робіт керівництвом компанії призначається менеджер проекту та визначаються інші його учасники, їх повноваження та права. На цьому місці керівництва підприємства тимчасово припиняється, оскільки подальший розподіл повноважень серед проектної команди перебуває у віданні менеджера проекту. Протягом реалізації заходів менеджер проекту періодично звітує перед вищим керівництвом на загальних зборах, в інших випадках керівник підприємства веде політику стороннього спостерігача. Керівництво компанії повинне підтримувати реалізацію проекту шляхом відповідної організаційної культури. Зобов'язання виконавців повинні бути погоджені з відповідними

зобов'язаннями керівництва. Менеджеру слід рухатися вперед лише після узгодження дій з командою проекту.

На думку проф. Дж. Карстена, успіх реалізації проекту на 80% визначає злагоджена робота команди, яка забезпечується чітким розподілом ролей серед учасників. Такий високий процент залежності між ефективністю роботи команди та успішною реалізацією проекту впливає з основних переваг командної роботи.

По-перше, команда являє собою платформу для «розумового процесу», рішення задач, створення ідей та інновацій в тій мірі, в якій дві голови завжди краще, ніж одна.

По-друге, командам певного розміру простіше отримати фінансування й розвиватися за рахунок ефекту масштабу та закону синергії. Їм під силу реалізувати проекти, які не вдалося б втілити в життя поодиночі.

По-третє, команда відповідає основній людській потребі – належати до певної соціальної групи. Протягом світової історії у всіх культурах люди формували ті чи інші групи, тому що у більшості людей існує потреба в соціальній, емоційній чи когнітивній прихильності. У робочій обстановці ця потреба частково може задовольнятися приналежністю до організації і вигодою від її репутації, причому почуття приналежності звичайно сильніше, якщо людина входить в команду, яка працює над розробкою проекту. А також, працювати в команді веселіше, там можна зав'язати довгу дружбу чи просто хороші приятельські стосунки.

Поряд із значними перевагами у командній роботі, існує ряд недоліків через які робоча група може зазнати невдач. До них відносять [4]:

- неякісний менеджмент команди;
- невідповідність корпоративної культури чи повна її відсутність;
- особисті конфлікти учасників проектною команди;
- конфлікти під час розроблення чи прийняття рішень.

Для того щоб вирішити вищеперераховані недоліки існування проектних команд та сприяти ефективному розвитку проектного менеджменту в організації ми рекомендуємо дотримуватись наступних правил.

По-перше, на підприємстві потрібно сформувати та підтримувати корпоративну культуру, яка сприятиме розвитку та закріпленню міцних робочих стосунків між учасниками проекту. Щоб кожен працівник із ентузіазмом та задоволенням виконував будь-яке доручення свого керівника чи обґрунтоване прохання колеги.

По-друге, і що дуже важливо, потрібно навчити працівників визнавати власні помилки чи тактовно вказувати колегам на їхні, щоб кожен учасник команди розумів, що помилки – це частина людської природи [2]. Важливим для проект-менеджерів є навчитись управляти помилками, а не намагатись їх уникнути. Керівники проектів також повинні створити атмосферу, в якій кожен учасник проекту може вказати на помилку колезі, що знаходиться з ним на одному ієрархічному рівні, на вищому чи нижчому рівні. Слід зазначити, що будь-яке повідомлення про помилку власну чи колеги повинне бути об'єктивним і спиратись на факти.

І, по-третє, важливим є правильний розподіл ролей між учасниками проектною команди. Один з таких підходів було запропоновано доктором Р.М. Белбіном. Він говорив, що в кожній команді, яка прагне ефективно організувати свою роботу, незалежно від кількості учасників, повинні виконуватись наступні ролі [1]:

Керівник – вибирає шлях, по якому команда рухається вперед до загальних цілей, забезпечуючи найкраще використання ресурсів, вміє виявити сильні і слабкі сторони команди і забезпечити максимальну реалізацію потенціалу кожного учасника команди.

Оформлювач – додає завершену форму діям команди, координує і намагається надати певні рамки груповим обговоренням і результатам спільної діяльності. Така людина може мати офіційну посаду «архітектора» або «провідного проектувальника».

Генератор ідей – висуває нові ідеї та стратегії, приділяючи особливу увагу головним проблемам, з якими стикається група.

Критик – аналізує проблеми з прагматичної точки зору, оцінює ідеї та пропозиції таким чином, щоб команда могла прийняти збалансоване рішення. Критик добре знає, що нові технології не завжди працюють, обіцянки постачальників про можливості нових засобів іноді не збуваються і все може піти не так, як було задумано спочатку.

Робоча бджілка – перетворює плани та концепції в практичні робочі процедури, систематично та ефективно виконує взяті зобов'язання. Для успішної роботи проекту необхідно кілька таких робочих бджілок, але самі по собі вони не здатні принести успіх проекту, так як не володіють необхідною широтою кругозору.

Опора команди – підтримує духу команди проекту, надає їм допомогу у важких ситуаціях, намагається поліпшити взаємини між ними.

Здобувач – виявляє і повідомляє про нові ідеї, розробки і ресурси, що наявні за межами проектної групи, налагоджує зовнішні контакти, які можуть бути корисними для команди, а також проводить усі наступні переговори.

Завершальний – підтримує в команді наполегливість у досягненні мети, активно прагне відшукати роботу, яка вимагає підвищеної уваги і намагається позбавити команду від здійснених помилок.

Варто зазначити, що багато менеджерів проектів зосереджують свою увагу лише на «технічних» ролях, абсолютно не зважаючи на ролі «психологічного» плану, які орієнтовані на створення та підтримку роботи всієї команди. Для того щоб команда працювала ефективно, однаково важливі ролі обох напрямків. Але недостатньо орієнтуватися тільки на виконання основних завдань проекту, необхідно, щоб кожен учасник команди відчував себе повноцінним та незамінним її членом.

На нашу думку, основними функціями проект-менеджер є наступні:

аналіз і пояснення запропонованих варіантів виконання проекту іншим учасникам команди;

рішення конфліктних ситуацій;

надання допомоги групі в чіткому дотриманні плану;

виявлення відхилень у ході реалізації проекту;

стратегічні пропозиції щодо підвищення ефективності роботи команди.

Щоб домогтися найкращого результату в підборі команди проекту, слід уникати домінування однієї з категорії гравців, оскільки тоді буде важко організувати повноцінну роботу команди. Формування культури такої роботи залежить від різноманітності учасників, їхніх навичок, інтересів і амбіцій.

У свою чергу якісні вимоги, що пред'являються до персоналу, набувають все більшої значимості. До цих якостей відносять: вміння працювати в команді,

відповідальність, цілеспрямованість, спеціальні знання та мотивація. У залежності від розмаху проекту, в багатьох випадках команда проекту складається з працівників усіх підрозділів. Якщо учасники не приділяють належної уваги роботі за проектом, вважаючи цю роботу менш важливою, ніж їхні повсякденні обов'язки, проект буде стояти на місці і поступово провалиться.

Зауважимо, що діяльність менеджера проекту направлена на вилучення максимальної вигоди з усіх ролей своїх співробітників. При цьому він сам повинен мати якості кожної групи, розвивати командний дух, розуміти умови мотивації свого персоналу та вміти не допускати виникнення конфліктних ситуацій.

Слід зазначити, що кожний проект, незалежно від його рівня, повинний виводити конкретне підприємство на найвищі за ефективністю показники при наявних, тобто обмежених ресурсах. Цю дилему можна вирішити тільки за допомогою інноваційних підходів до управління розробкою та реалізацією проектів. Про те, що це є актуальна для України проблема, свідчить порівняння: інноваційні моделі розвитку використовують лише 17% українських підприємств, в той час як в економічно розвинених країнах цей показник досягає 70% , чим, зокрема, пояснюється значний розрив рівня конкурентоспроможності країн [6].

У сучасному змінному середовищі набуває все більшої вагомості така функція проект-менеджера як управління ризиками. Необхідно визначити сильні та слабкі сторони, можливості і загрози зовнішнього середовища, ретельно оцінити ступінь його невизначеності. Для проведення такого аналізу ми рекомендуємо створити таку систему моніторингу проектів, яка дозволить одержувати своєчасну, повну, точну інформацію про хід реалізації проектів і своєчасно реагувати на відхилення в них, а також розробити і впровадити інформаційну технологію управління проектами, що дозволить вирішувати в автоматизованому режимі задачі планування, моніторингу, обліку, бюджетування і формувати в процесі рішення цих задач інформаційного стандарту компанії.

Керівникам проектів чи організації загалом також слід пам'ятати проте, що сьогодні найважливішим нематеріальним активом є репутація чи гудвіл (вартісна оцінка репутації). Для обґрунтованого визначення кінцевої вартості майбутнього проекту та для її зростання важливим є ефективне управління репутацією. Таке управління включає наступних 6 аспектів: емоційна привабливість, якість продукції, відносини з партнерами (як зовнішні партнери і постачальники, так і співробітники компанії), репутація керівництва (керівник сприймається громадськістю як «обличчя і совість» цієї компанії), соціальна відповідальність, фінансові показники (величина і стабільність заробітної плати для українців усе ще є одними з ключових компонентів репутації компанії).

**Висновки.** Отже, проектне управління набуває все більшої популярності, все частіше керівники організацій стикаються із необхідністю сформувати ефективну проектну групу, яка працюватиме над розробкою та реалізацією певного проекту. Проте, незважаючи на численні публікації, є недостатність інформації щодо проблем, з якими стикаються проект-менеджери в процесі здійснення проекту, та шляхів їх вирішення. В даній роботі було зроблено спробу систематизувати наявну інформацію в прийнятному вигляді, доповнюючи власними поглядами та думками.

Практичне значення статті полягає в можливості використання теоретичних положень та наукових підходів авторів для аналізу невдач у проектному управлінні, проблем формування команди проекту. Аналіз даних понять дозволить

надати рекомендації щодо удосконалення роботи проектною командою та організації загалом, що підвищить ефективність використання даних інструментів і технологій в практичній діяльності. Наукова новизна роботи полягає в уточненні переліку невдач та проблем у проектному управлінні компанії, в систематизації наявних та поданні нових шляхів вирішення цих проблем.

Кирьякова А. Применение проектного менеджмента открывает компаниям достаточно заманчивые перспективы развития [Електронний ресурс] / Кирьякова А. // Компаньйон. – 2002. – Режим доступу: [www.companion.ua/Articles/Content/?Id=3025&Callback=46](http://www.companion.ua/Articles/Content/?Id=3025&Callback=46).

Хаген Я. Ошибки, про которые нельзя молчать [Електронний ресурс] / Хаген Я. // Forbes. – 28.07.2010. – Режим доступу до документа: <http://www.forbes.ru/karera/mededzhment/53617-oshibki-pro-kotorye-nelzya-molchat>.

Юрчак О. Сучасний стан розробки стратегій в Україні: Стратегія як проект [Електронний ресурс] / Юрчак О., Старинська А. // Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str202.html>.

Дж. Карстен. Работа в команде: тирания или счастливый брак? / Дж. Карстен [Електронний ресурс] // Forbes. – 24.11.2010. – Режим доступу: <http://www.forbes.ru/karera-opinion/ofisnaya-zhizn/60158-rabota-v-komande-tiraniya-ili-schastlivyi-brak>.

Дж. Харрингтон. Пять столпов совершенства организации / Дж. Харрингтон [Електронний ресурс] // Деловое совершенство. – 2004. – №4. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm079.html>.

Вісящев В. Науково-методичні основи управління проектами: Економічний аспект: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: 08.02.03 / В. Вісящев. – Донецьк, 2003. – 38 с.

Лисицін О. Методи і моделі продуктово-орієнтованого планування девелоперських проектів: Автореф. дис. канд. техн. наук: 05.13.22 / О. Лисицін. – К., 2009. – 22 с.

## **SPECIFICATIONS PROBLEMS OF PROJECT MANAGEMENT AND THERE SOLUTION**

**Marta Salo, Marianna Kokhan**

*Ivan Franko National University of Lviv*

*Svobody Ave., 18. UA-79008 Lviv*

*marianna.kokhan@gmail.com; flower224@rambler.ru*

In the present article has been made an analysis of the main errors and difficulties encountered in developing and implementing the project; proposed possible ways to prevent and resolve them; represented the basic principles of effective project team; listed the duties project manager.

Keywords: project management, project manager, project team, problems and there solutions.

**ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ****М.М. Сало, М.О. Кохан**

*Львовский национальный университет имени Ивана Франка  
79008, г. Львов, проспект Свободы, 18  
marianna.kokhan@gmail.com; flower224@rambler.ru*

Аннотация. В настоящей статье было сделано анализ основных ошибок и трудностей, возникающих при разработке и осуществлении проекта; предложены способы их профилактики и решения; представлены основные принципы формирования эффективной команды проекта; перечислены обязанности менеджера проекта.

Ключевые слова: управление проектами, менеджер проекта, команда проекта, проблемы и их решения.