

ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

КРОЛЕНКО Дмитро Юрійович - студент Харківського національного університету
внутрішніх справ

В статті досліджено структуру та особливості використання основних документів, які формують документальне забезпечення управління проектами, а саме Устав проекту, техніко-економічне обґрунтування проекту (ТЭО), бізнес-план, реєстр заінтересованих осіб, план управління ризиками проекту.

Ключові слова: проект, проектування, документальне забезпечення управління проектами, бізнес-план, план управління ризиками проекту.

Постановка проблеми

У сучасних умовах зростання невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища зростає актуальність питань, пов'язаних з інформаційно-правовим забезпеченням управління проектами. Це пояснюється тим, що своєчасність та результативність реалізації проекту багато в чому залежить від чіткості та швидкості отримання керівником інформації щодо його змісту проекту. Тому, перш за все, необхідно чітко організувати документальне забезпечення управління проектами. При цьому необхідно враховувати, що сьогодні не існує певної загальноприйнятої системи забезпечення, тому рівень забезпеченості сильно відрізняється залежно від галузі та компанії. Крім того, інформаційне забезпечення має забезпечити прозорість руху інформації в процесі управління проектами, а отже, ґрунтуватися на правових нормах та враховувати вимоги, встановлені діючим законодавством.

Аналіз останніх публікацій і досліджень

Аналіз останніх зарубіжних та вітчизняних публікацій і досліджень свідчать, що дослідженню проблематики управління проектами присвячені роботи цілих наукових інститутів, таких як американський PMI, Британська Палата Комерції (OGC) та ряд міжнародних асоціацій управління проектами. Окремі питання документально-правового забезпечення розглянуті в роботах провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме О. Бандурки, О. Додонова, В. Копилова, О. Литвиненка, В. Лопатіна, А. Комзюка, М. Сабана та ін. Але, незважаючи на вагомий внесок зазначених вчених у розвиток теоретичних положень документального та інформаційно-правового забезпечення управління проектами, проблема документального забезпечення є однією з основних проблем як управлінського, так і правового аспекту.

Постановка завдання

Метою даної статті є визначення основних документів, які застосовуються в управлінні проектами та дослідження їх сутності, що у загальному підсумку дозволить систематизувати необхідне документальне забезпечення управління проектами та чітко усвідомити, які документи входять до цього забезпечення, визначити їх призначення і особливості використання.

Виклад основного матеріалу

У роботах зарубіжних та вітчизняних вчених використовується багато підходів до визначення змісту поняття «проект», а сутність цього терміну доволі сильно змінюється залежно від контексту або сфери суспільного життя, по відношенню до яких його використовують: інвестиційної, науково-конструкторської, педагогічної сфери, документознавства, будівництва тощо.

Історично поняття проекту походить від латинського *projectus* – кинутий уперед, виступаючий уперед – задум, ідея, втілена у форму опису, обґрунтування, розрахунків, креслень, котрі розкривають сутність задуму та можливість його практичної реалізації [2]. Найбільш повне визначення змісту поняття «проект», на нашу думку, запропоновано американським інститутом РМІ (Project Management Institute, Філадельфія, США), одного з найвпливовіших та найвідоміших інститутів у сфері управління проектами: це тимчасове підприємство, визначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів. Тимчасовий характер проекту означає, що у будь-якого проекту визначений початок та кінець. Завершення проекту настає, коли цілі проекту досягнуті або визнано, що вони не будуть або не можуть бути досягнуті [5].

У контексті соціальних наук проект визначається як документ (або їх сукупність), який характеризує цілі, засоби та етапи реалізації програми дій, що запланована, для здійснення соціальних змін або визначає майбутній стан соціальних об'єктів, що мають бути змінені [4].

Поняття проектування виникло у Римській архітектурній школі (2 тисячі років тому назад в епоху Цезаря та Августа (і вперше зустрічається у трудах римського архітектора та механіка Вітрувія, який першим розробив детальний опис системи знань та принципів організації проектування як «науки архітектора».

Існує багато визначень поняття проектування, оскільки воно застосовується у великій кількості різноманітних сфер життя та бізнесу. Незважаючи на розбіжності в підходах, вчені одностайні у тому, що етап проектування посідає важливе місце в успішній реалізації проекту.

У загальному вигляді проектування є процесом створення проекту, прототипу, праобразу майбутнього об'єкта, стану та способів його виготовлення. У проектуванні застосовують системний підхід, який полягає у встановленні структури системи, типу зв'язків, визначенні атрибутів, аналізовані впливів зовнішнього середовища [3]. На думку А. Грицанова, проектування – це діяльність зі створення проектів, яку можна охарактеризувати ідеальним характером дії та націленістю на певний результат у майбутньому [8].

Б. Прохоров визначає проектування як етап управлінської діяльності, котрий пов'язаний з науково обґрунтованим визначенням варіанту планового розвитку соціальних процесів та явищ, цілеспрямованої зміни конкретних соціальних інститутів та відносин [4].

Г. Муравйова вважає, що проектування – це діяльність з осмислення майбутнього перетворення дійсності з урахуванням природних та соціальних законів на основі вибору та прийняття рішення, спрямованих на задоволення будь-яких людських потреб [5].

Основним міжнародним стандартом, регулюючим діяльність у сфері управління проектами є стандарт ISO 21500, прийнятий у вересні 2012 року як основного Росією, США та країнами Євросоюзу. В Україні на даний момент загальноприйнятого стандарту, що регулює діяльність у сфері управління проектами, не існує.

Як уже зазначалося у попередніх роботах автора, інформаційно-правове забезпечення управління проектами є сукупністю законодавчих та нормативно-правових документів, що регламентують процеси збирання, зберігання, оброблення та передачі інформації, а також визначають організацію інформаційної системи щодо управління проектами. Тому важливе місце в інформаційному забезпеченні управління проектами посідає формування пакету необхідних документів, що регламентують процес реалізації проекту. Це підтверджується і у дослідженнях О. Цимбалюка, який зазначає, що «саме документ є інструментом управління, за допомогою якого відбува-

ються процеси систематизації, реєстрації та контролю за їх виконанням, визначаються форми і терміни зберігання документів, що значно підвищує якість надання управлінських послуг» [10]. Дослідження існуючих наукових доробків та діючої практики дозволяють зробити висновки щодо основних документів, що складають документальне забезпечення управління проектами належать Статут проекту, техніко-економічне обґрунтування (ТЕО), бізнес-план, технічна документація та ін.

Одним з основних документів проекту є Статут проекту, який містить початкові вимоги до проекту і визначає повноваження менеджерів та інших учасників проекту, основні цілі, слабкі місця та обмеження проекту тощо. Базова (перша) версія Статуту проекту затверджується відповідальною за нього особою та є констатацією того, що роботи з проекту можуть бути розпочаті. Всі зміни, які стосуються цілей проекту, узгоджуються з замовником або спонсором проекту та обов'язково вносяться до Статуту проекту [6].

Статут проекту може бути як внутрішнім документом, так і документом, що узгоджується із зовнішніми сторонами проекту, фактично виконуючи роль контракту між замовником і виконавцем. Останній підхід є більш поширеним у зарубіжній практиці управління проектами.

Для вітчизняної практики більш вживаним є техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) проекту – це вивчення економічної вигідності, аналіз та розрахунок економічних показників інвестиційного проекту, що створюється. Головною задачею при створенні ТЕО є оцінка витрат на інвестиційний проект та його результатів, аналіз строків окупності проекту.

У даний час техніко-економічні обґрунтування формується на основі Допомоги з підготовки промислових техніко-економічних досліджень, що було розроблено Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку у 1986 році. Разом з тим необхідно враховувати, що у разі, якщо проект передбачає залучення зовнішніх інвестицій для його реалізації, розробляється виключно бізнес-план. Бізнес-план дозволяє сформу-

вати загальне уявлення про бізнес та кроки, які потрібно буде зробити для його успішного запуску.

Бізнес-план, зазвичай, визначають як план або програму здійснення бізнес-операцій, дій фірми, котрі містять відомості щодо фірми, товару, його виробництва, ринках збуту, маркетингу, організації операцій та їх ефективності [6]. Сьогодні потреба в бізнес-плані чітко простежується при вирішенні багатьох актуальних завдань, таких як: підготовка заявок існуючих і знову створюваних фірм на отримання кредитів у комерційних банках; обґрунтування пропозицій щодо приватизації державних підприємств; розробка проектів створення приватних фірм; вибір видів, напрямків і способів здійснення комерційних операцій діючими підприємствами; складання проспектів емісії цінних паперів і т.п. [11].

Бізнес-план – це стислий, точний, доступний та зрозумілий опис бізнесу, на реалізацію якого він буде спрямований, один з найважливіших інструментів при розгляданні великої кількості різноманітних ситуацій, які дозволяють обрати найбільш перспективний і вигідний варіант та визначити засоби для досягнення запланованих цілей. Це документ дозволяє управляти бізнесом і спрямовується для досягнення двох основних цілей: він дає інвестору відповідь на питання, чи варто інвестувати кошти в даний бізнес-проект; служить джерелом необхідної інформації для осіб, які реалізують сам проєкт. Через це його можна визначити, як невід'ємний елемент стратегічного планування та як інструмент реалізації проекту та контролю.

Бізнес-план, як правило складається з таких основних розділів: ціль, преамбула, відповідні положення, санкції, відповідальність, контроль за виконанням. Преамбула (від лат. *Preambulo* – передувати) – вступна частина будь-якого нормативного акту. Зазвичай в преамбулі в концентрованій формі викладаються його цілі, задачі та принципи, вказуються умови, обставини та інші похідні установки.

Виходячи з того, що бізнес-план має дати відповіді на такі питання, як: що є основною метою фірми (підприємства), де її місцезна-

ходження (або де вона розташовуватиметься) за проектом, як здійснюватиметься виробничий процес (надання послуг), коли фірма (підприємство) почне приносити прибуток, які і чому існують шанси досягти успіху, яка самоокупність проекту, хто персонально відповідає за досягнення цілей і завдань проекту, основними цілями та завданнями бізнес-плану є: оцінка слабких і сильних сторін проекту, визначення витрат, визначення фінансових потреб, вибір стратегії діяльності, визначення концепції розвитку, оцінка галузі, ринку і конкуренції, визначення ризику, пошук партнерів для спільної діяльності і фінансових коштів. У цілях бізнес-плану також мають бути зазначені сфери життя, для яких він розробляється. Виходячи з того, що більшість новостворених фірм зазнають невдачі й ідуть із ринку в перші п'ять років через вибір помилкового шляху в плануванні власної діяльності [9], у цьому розділі має бути зазначено, у яких випадках і яким чином необхідно здійснити корегування бізнес-плану, а також очікуваний ефект від цих змін.

Основна частина бізнес-плану – це один або декілька розділів, у яких у структурованому вигляді викладаються загальні положення та термінологія, а також допоміжна та уточнююча інформація. Основна частина бізнес-плану складається з таких розділів як: виробничий план реалізації проекту (економічний потенціал, технологічний потенціал, матеріально-технічне забезпечення, трудовий потенціал і правовий захист виробництва), план маркетингу та збуту продукції підприємства (оцінка зовнішнього середовища, потенційних покупців та споживачів послуг, оцінка конкурентів і конкурентної боротьби, комплексне дослідження ринку, стратегія маркетингу), організаційний план реалізації проекту (управління проектом, фінансові ресурси, юридичні аспекти), фінансовий план реалізації проекту (план прибутку, рух грошових потоків, аналіз безбитковості, фінансовий аналіз окремих видів продукції), оцінка економічної ефективності витрат, здійснених у ході реалізації проекту [11].

Санкції та відповідальність за їх порушення виносять окремим розділом, кожна

стаття якого має містити певну дію та вид покарання за її виконання або невиконання.

У розділі контроль за виконанням вказано, які функції, права та обов'язки несе на собі той чи інший суб'єкт, який задіяний у виконанні бізнес-плану, ступінь його повноважень, механізми доведення провини та відповідні його дії у випадку доведення порушень.

Основним елементом структури бізнес-плану є учасники проекту, які забезпечують його реалізацію. Залежно від типу проекту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій. Найчастіше у підготовці й реалізації інвестиційних проектів беруть участь замовник проекту (проектна компанія), консультанти (фінансові, юридичні, технічні та ін.), підрядчики, постачальники машин, устаткування та інших інвестиційних товарів, покупець (замовник) проектного продукту, страхувачі, гаранті і поручителі за кредитними договорами й контрактами та ін. Усі ці організації залежно від виконуваних ними функцій прийнято об'єднувати у групи (категорії) учасників проекту. Тому при формуванні документального забезпечення управління проектами складається також реєстр зацікавлених осіб, який визначає зацікавлених осіб проекту.

Для мінімізації негативних наслідків відхилення отриманих показників від запланованих при реалізації проекту обов'язково розробляється план управління ризиками, який регламентує заходи з забезпечення контролю та структуру документації з управління ризиками проекту.

Процес управління ризиками проекту, як правило містить такі процедури:

- планування управління ризиками – вибір підходів і планування діяльності щодо управління ризиками проекту;
- ідентифікація ризиків – визначення ризиків, здатних вплинути на проект, і документування їхніх характеристик;
- якісна оцінка ризиків – якісний аналіз ризиків і умов їхнього виникнення з метою визначення їхнього впливу на успіх проекту;

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено структуру та особливості використання основних документів, що становлять документальне забезпечення управління проектами, а саме Статут проекту, техніко-економічне обґрунтування проекту (ТЕО), бізнес-план, реєстр зацікавлених осіб, план управління фізиками проекту.

- кількісна оцінка – кількісний аналіз імовірності виникнення й впливи наслідків ризиків на проект.
- планування реагування на ризики – визначення процедур і методів щодо ослаблення негативних наслідків ризикових подій і використанню можливих переваг;
- моніторинг і контроль ризиків – моніторинг ризиків, визначення ризиків, що залишаються, виконання плану управління ризиками проекту й оцінка ефективності дій щодо мінімізації втрат [1].

Наявність плану управління ризиками дозволяє передбачити несприятливі для проекту події та визначити ймовірність їх реалізації і, як наслідок, мінімізувати втрати компанії.

Висновки

Таким чином, наявність документального забезпечення управління проектами в умовах висококонкурентної економіки та постійної зміни законодавства є одним із найважливіших факторів успішної реалізації або навіть виживання будь-якої компанії або бізнесу. При цьому необхідно враховувати, що кожен проект є унікальним. Навіть якщо мова йде про типові проекти, наприклад на будівництво, вони все одно мають певні відмінності (різні строки, вартість робіт, обсяги тощо). У той же час відсутність єдиних стандартів та вимог ускладнює процедуру розробки документального забезпечення управління проектами та збільшує кількість управлінських помилок у процесі планування та реалізації проекту. Це зумовлює необхідність обґрунтування та закріплення на законодавчому рівні загальноприйнятих стандартів документального забезпечення управління проектами, що

дозволило б істотно спростити взаємодію як всередині компанії (між підрозділами, керівництвом та ін.), так і з зовнішніми структурами (контрагентами, контролюючими органами тощо), зменшити витрати компанії на розробку документального забезпечення проекту.

Література

1. Богданов В.В. Управление проектами в Microsoft Project 2007 / В.В. Богданов. – СПб. : Питер, 2008. – 592 с.
2. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2001. – 895 с.
3. Вільна енциклопедія – Вікіпедія – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://uk.wikipedia.org/wiki/Національна_безпека_України.
4. Прохоров Б.Б. Екологія людини. Понятійно-термінологічний словник / Б.Б. Прохоров. – М. : Изд-во МНЕПУ, 1999. – 348 с.
5. Муравьёва Г. Е. Вопросы теории проектирования образовательных процессов / Г.Е. Муравьёва // Педагогическое образование и наука. – 2002. – №4. – С. 14–21.
6. PMI Institute. Руководство к своду знаний по управлению проектами : учебник – Четвертое издание. Project Management Institute, Inc., 2008 – 463 с.
7. Російська соціологічна енциклопедія / Під ред. Г. В. Осипова. – М. : Видавнича група НОРМА – ИНФРА М, 1998. – С. 261.
8. Социология : Энциклопедия / Сост. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко., 2003 г. – 1312 с.
9. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посібник: 2-ге вид., випр. і доп. / За заг. ред. А. І. Кредісова. – К. : ВІРА-Р, 2002. – 552 с.
10. Цимбалюк О.В. Документальне забезпечення управління / О.В. Цимбалюк // Університетські наукові записки. – 2006. – № 1(17). – С. 215–221.
11. Структура бізнес плану. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://licinfo.com.ua/uk/struktura-biznes-plana.html>