



УДК 388.2:004

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ

Студ. В.Є. Острожинська, гр. МгЕК-16

Науковий керівник доц. Н.В. Геселева

Київський національний університет технологій та дизайну

Мета і завдання. Мета. Визначити сутність структуризації проектів та сформулювати сучасні підходи до структуризації проектів.

Завдання. Дослідження методології структуризації проектів та двоспрямованої структуризації проектів, що поєднує робочу й організаційну структури.

Об'єкт дослідження. Структуризація проектів.

Методи та засоби дослідження. У процесі дослідження використанні основні положення системного підходу.

Наукова новизна та практичне значення отриманих результатів. Сформовані сучасні підходи до структуризації проектів на основі проведеного дослідження.

Результати дослідження. Структуризація проекту представляє собою сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів проекту, які представлені з різним ступенем деталізації. В термінах управління проектами структура проекту являє собою "дерево" орієнтованих на продукт компонентів, представлених обладнанням, роботами, послугами й інформацією, отриманими в результаті реалізації проекту.

Структуризація проекту в проектному менеджменті дозволяє реалізувати ряд функцій. По-перше, це один із інструментів організації проекту, який передбачає визначення кола виконуваних робіт, основних кроків для створення організації проекту, розподіл завдань між виконавцями, встановлення комунікаційних зв'язків тощо. По-друге, структуризація проекту є основою створення системи управління проектом, що дозволяє інтегрувати виконувані роботи й організацію проекту. По-третє, структуризація проекту є інструментом для управління персоналом проекту. Тобто, структуризація дає змогу навіть дуже великим і складним проектам бути добре керованими, спланованими і контрольованими та має використовуватися на ранніх стадіях їх життєвого циклу.

Основи методології структуризації проектів (створення WBS) були розроблені на початку 60-х років в США і апробовані при реалізації військових проектів міністерством оборони цієї країни. У 70-80-х роках ХХ століття інструмент структуризації використовувався проектними менеджерами обмежено, переважно в оборонних проектах і майже не застосовувався в цивільних галузях. Проте в 90-х роках, із розвитком комп'ютерної техніки і програмування, застосування методології WBS значно поширилося. Крім того, сформувались нові напрямки структуризації проектів. На сьогоднішній день існує багато підходів до структуризації проектів (за життєвим циклом проекту, за компонентами продукту, функціональний підхід, географічний підхід, за відповідальністю). До сучасних підходів структуризації проектів відносять:

1. односпрямована структуризація (WBS), що проводиться тільки в одному розрізі і передбачає створення тільки робочої структури;
2. двоспрямована структуризація (WBS і OBS), що передбачає створення робочої та організаційної структур і здійснюється у двох розрізах - проект і організаційні підрозділи;
3. багаторівневий підхід (WBS, OBS і CBS).

Односпрямована структуризація WBS створюється за допомогою поділу проекту на основні елементи, частини, послуги на логічній основі. Ці елементи, в свою чергу, поділяються на свої елементи, і цей процес повторюється доти, доки на нижчому рівні WBS елемент можна поділити на роботи, які мають виконуватись окремими групами. Кожного разу, як проект і його елементи поділяються, створюється так званий рівень. Таким чином, WBS — це ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу усіх робіт з виконання проекту і подана у графічному вигляді. Це сукупність



декількох рівнів, кожний з яких формується в результаті розподілу роботи попереднього рівня на її складові. Елементом найнижчого рівня є група робіт, або так званий робочий пакет (work package).

Двоспрямована структуризація поєднує робочу й організаційну структури і передбачає:

- робочу структуру проекту (WBS);
- організаційну структуру проекту (OBS);
- облік витрат;
- описання робочих пакетів (діяльності);
- систему кодування;
- словник використання WBS (каталог CTR «Витрати - час - ресурси»).

Організаційна структура проекту (OBS) стосується тільки внутрішньої організаційної структури проекту і не зачіпає відносин проектних груп чи учасників з батьківськими організаціями. Поєднання робочої та організаційної структур дає змогу інтегрувати, планувати і контролювати роботу і порівнювати її виконання по підрозділах і організації загалом. Кожний менеджер у цій ієрархії має свій набір планів і звітів по своїх сферах відповідальності.

Розподіл WBS здійснюється до робочого пакету, який виконується окремою групою. OBS, у свою чергу, розбивається до рівня груп, які виконують найнижчий рівень робіт у WBS. Таким чином, роботи найнижчого рівня WBS притаманні як WBS, так і OBS, тобто це — фундаментальні блоки обох структур.

Багаторівнева структуризація проекту створюється поєднанням робочої (WBS), організаційної структури (OBS) і структури витрат (CBS).

CBS(Cost Breakdown Structure) - розбивка сукупних витрат проекту на окремі елементи (статті) витрат.

Структуризація витрат CBS проекту здійснюється за подібним для WBS і OBS алгоритмом. Перший рівень - це всі витрати на проект. Елементами другого рівня є основні статті витрат: матеріальні витрати, заробітна плата з відрахуваннями, амортизація; інші матеріальні витрати. Подальша декомпозиція здійснюється для кожного елементу робочої і організаційної структури проекту аж до рівня пакетів робіт і виконавців робіт. Таким чином ми отримуємо структуру проекту у трьохвимірному (багаторівневому) просторі.

Багаторівневий підхід до структуризації проекту створює можливість збирати і аналізувати інформацію про фактичні витрати за окремими статтями в розрізі елементів робочої структури (робочих пакетів, блоків робіт, етапів, фаз життєвого циклу проекту і т.д.), окремих організаційних структурних одиниць (груп виконавців, підрозділів і т.д.) і порівнювати їх з плановими показниками, аналізувати відхилення і на основі цього вносити корективи в процес реалізації проекту. Такий підхід до структуризації дає змогу збирати інформацію про затрати, аналізувати й готувати звіти по затратах будь-якого підрозділу або елементу робіт.

Створення таких підходів до структуризації проектів ґрунтується на загальному принципі і представляє собою сукупність декількох рівнів, кожний з яких формується в результаті розподілу попереднього рівня на його складові. Елементом найнижчого рівня є група елементів, або так званий робочий пакет.

Висновки. Структуризація проекту є досить складним процесом, оскільки він повинний враховувати всі елементи і параметри проекту: результати проекту; стадії й етапи життєвого циклу; організаційну структуру управління; ресурси на розробку й реалізацію; умови зовнішнього й внутрішнього середовищ, у яких здійснюється розробка і реалізація проекту й багато інших факторів. Тобто структуризація проекту є одним з інструментів організації проекту, основою створення системи управління проектом в цілому (через запровадження схеми тотальної інтеграції), інструментом управління персоналом проекту.

Ключові слова. Структуризація проектів, організації проекту, системи управління проектами, управління персоналом проекту.