

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Азарова І.Б., к.т.н.¹, Мельник О.А., магістрантка²

^{1,2} Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

^{1,2} Україна, Одеса

¹azarovairene@gmail.com, ²myperl@ukr.net

Анотація. В ході дослідження було проаналізовано останні концепції та підходи в управлінні ресурсами, визначено базові засади та перспективи їх використання в проектному менеджменті. Серед найбільш перспективних аспектів для застосування в управлінні проектами було визначено прийоми розкриття творчого потенціалу членів команди, що є основою мінімізації витрат при виконанні проектів.

Ключові слова: управління ресурсами; ощадливе виробництво; виробництво «чітко в строк»; Кайдзен.

Вступна частина. Як відомо, характерною рисою проектної діяльності є її виконання в умовах обмеженості фінансових, людських, часових та інших видів ресурсів. Жорсткий дефіцит найважливіших ресурсів в останні роки призвів до поширення новітніх підходів та тенденцій, дослідження яких набуває особливої актуальності як в проектному, так і в операційному менеджменті з метою оптимізації вартості робіт, скорочення їх тривалості та підвищення отримуваної якості. Серед сучасних основних тенденцій в управлінні ресурсами можуть бути визначені такі концепції, як методи ощадливого менеджменту, виробництво «чітко в строк» (англ. - Just-in-Time), «Кайдзен» (англ. - Kaizen), теорія загального обслуговування обладнання (англ. - Total Productive Maintenance, TPM), теорії обмежень (англ. - Theory of Constraints, TOC) [1], деякі з котрих будуть розглянуті в ході цього дослідження з точки зору придатності їхнього застосування в проектному менеджменті.

Основна частина. Ощадливий менеджмент, або як його частіше називають, ощадливе виробництво - є відносно молодого теорією, яка вважається на сьогодні однією з найефективніших моделей розвитку організації. Ощадливе виробництво є концепцією управління виробничим підприємством, яка заснована на постійному прагненні підприємства до усунення всіх видів втрат [2]. Концепція ощадливого виробництва являє собою і філософію, і систему, і інструментарій, чий принципи припускають безперервну тривалу роботу компанії та усіх її працівників з удосконалення якості та мінімізації втрат, включаючи: визначення цінності кінцевого продукту; визначення потоків створення цінності; забезпечення сталості потоків формування цінності; «витягування» продукту споживачем; прагнення до досконалості.

Відповідно до концепції ощадливого виробництва, вся діяльність підприємства поділяється на операції та процеси, що створюють цінність для споживача, і операції і процеси, що не додають такої цінності. Завданням ощадливого виробництва є планомірне скорочення процесів і операцій, що не створюють цінності в процесі виробництва. Серед таких операцій, що призводять лише до втрат, засновники концепції вважали наступні: втрати через перевиробництво; втрати часу через очікування; втрати на непотрібне транспортування; втрати через зайві етапи обробки; втрати через зайві запаси; втрати через непотрібні переміщення; втрати через випуск дефектної продукції; нереалізований творчий потенціал

співробітників. Отже, ощадливе виробництво передбачає залучення до процесу оптимізації кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача.

Засновником концепції ощадливого виробництва вважається японський інженер Таїті Оно, який створив виробничу систему в компанії «Toyota» в 1950-і роки. Значний внесок у розвиток теорії і практики ощадливого виробництва зробив колега і помічник Т. Оно – С. Синго, що розробив метод швидкого переналагодження виробництва (SMED). І якщо Т. Оно знав, що потрібно для усунення зайвих втрат, С. Синго знав, як це здійснити. Зокрема, виробнича система компанії «Toyota» ґрунтувалась на двох базових принципах: «чітко в строк» (англ. - Just-in-Time) і автономізації (яп. - дзидока). Перший принцип «чітко в строк» вимагав, щоб необхідні для збирання деталі надходили на виробничу лінію строго в той момент, коли це потрібно, і строго в необхідній кількості з метою скорочення складських запасів. Другий принцип був принципом роботи виробничого обладнання, яке здатне самостійно виявляти проблеми. Наприклад, обладнання має діагностувати і виправляти власні несправності, виявляти дефекти в якості продукції або затримки у виконанні роботи, відразу зупинятися і сигналізувати людині про необхідність надання допомоги. Результатом їх розробок став феномен компанії "Toyota", який полягав у тому, що маловідомий автовиробник, що раніше випускав низькоякісні автомобілі, перевершив американських автогігантів одночасно за якістю і ціною, що дуже сильно похитнуло конкурентоспроможність американського автопрому.

Але американські фахівці не лишилися осторонь. Вони дослідили інноваційну японську систему і концептуалізували її під назвою «Lean Production» (Lean Manufacturing). Зокрема, термін «Lean» був запропонований у 1988 році Джоном Крафчіком [3]. Спочатку в Америці цю концепцію також застосовували в галузях з дискретним виробництвом, насамперед в автомобілебудуванні. Потім концепцію адаптували до умов процесного виробництва. Пізніше ідеї «ощадливого виробництва» стали застосовуватися в торгівлі, сфері послуг, комунальному господарстві, охороні здоров'я, системі освіти, збройних силах, секторі державного управління і в багатьох інших видах діяльності. У 2000-ті роки популярності здобули ідеї спільного застосування концепцій ощадливого виробництва і «шести сигм», що передбачають безперервне підвищення якості кожного з процесів.

Згодом, в рамках концепції ощадливого виробництва було виділено безліч елементів, кожен з яких тепер представляє собою самостійний метод. Деякі з них самі претендують на статус самостійної виробничої концепції як концепція «Кайдзен» - ще одна японська практика, яка фокусується на безперервному вдосконаленні як процесів виробництва, так і допоміжних бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів життя. В проектному менеджменті такий підхід, як будь-який інший, здатен забезпечити класичний «трикутник управління проектами» практичними інструментами забезпечення якості проектного управління та якості результатів проекту.

Підхід на основі безперервного вдосконалення всіх процесів та результату реалізації проекту поступово стає основою підвищення ефективності управління змінами та забезпечення «гнучкості» проектів, що відомо як одна з найслабкіших ланок традиційного проектного управління. Поєднання принципів ощадливого виробництва та «6 сигм» в проектному менеджменті стає основою оптимізації процесів управління, спрямованої на мінімізацію витрат проектних ресурсів та підвищення цінності результатів проекту для його зацікавлених сторін.

Якщо розглядати комплексний вплив концепції ощадливого виробництва на проектну діяльність, то без перебільшення можна підсумувати, що саме вона стала методологічною

основною та ідейним натхненням для формування принципово нового адаптивного підходу управління проектами, який поступово приходить на зміну традиційному предикативному підходу. А в таких галузях, як управління проектами в сфері ІТ, адаптивний підхід на сьогодні майже остаточно захопив лідерство.

Не зважаючи на це, більшість важливих аспектів ощадливого виробництва, які є добре розвинутими та застосовуваними в операційній діяльності, в проектному менеджменті лише розпочинають свій шлях. Зокрема, це стосується розвитку творчого потенціалу проектних команд, які знов опинились у центрі уваги останньої сьомої версії Керівництва РМВок американського Інституту управління проектами. Усвідомлення провідної ролі людей (а не технологій) в забезпеченні успіху проекту, розкриті в цьому стандарті, неминуче переміщує акценти на актуальність дослідження інструментів роботи з командою проекту, її мотивації та розвитку, які формувались останніми роками в рамках концепції ощадливого виробництва.

Висновки. Розглянуті концепції управління ресурсами було сформовано в рамках операційної діяльності підприємств та спрямовано переважно на серійне виробництво продукції. Застосування цих підходів в управління проектами вимагає їх адаптації до характеру проектної діяльності, яка є тимчасовою та призначеною для створення унікального і неповторюваного результату за участі команди проекту і проектного менеджера. Однак, останні тенденції проектного менеджменту щодо підвищення адаптивності застосовуваних інструментів, підсилення ролі людського капіталу у забезпеченні успіху проекту, серед сучасних підходів до управління ресурсами надають особливої актуальності, у першу чергу, новітнім інструментам роботи з командою проекту, включаючи прийоми мотивації та розкриття творчого потенціалу членів команди. Саме цей напрям і може бути обраним для подальшого опрацювання.

REFERENCES

- [1] Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (6 Ed.). Chicago, IL: Independent Publishers Group.
- [2] Чернова, В.А., Агеев, И.Т. (2016). Концепция бережливого производства: неуклонное сокращение потерь. *Молодой ученый*, 26(130), 407-410.
- [3] Kravcik, F.J. (1988). Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*, 30(1), 41-52.

Azarova I.B., Melnik O.A.

Modern concepts of resource management in project management

Abstract. The study analyzed the latest concepts and approaches in resource management, identified the basic principles and prospects for their use in project management. Among the most promising aspects for use in project management were identified techniques for unlocking the creative potential of team members, which is the basis for minimizing costs in the implementation of projects.

Keywords: resource management; lean production; production "just in time"; Kaizen.

Азарова И.Б., Мельник О.А.

Современные концепции управления ресурсами в проектном менеджменте

Аннотация. В ходе исследования были проанализированы последние концепции и подходы в управлении ресурсами, определены базовые принципы и перспективы их использования в проектном менеджменте. Среди наиболее перспективных аспектов для применения в управлении проектами были определены приемы раскрытия творческого потенциала членов команды, которые являются основой минимизации затрат при выполнении проектов.

Ключевые слова: управление ресурсами; бережливое производство; производство «четко в срок»; Кайдзен.