**Проблеми управління проектами**

Тема: Технічні та інженерні проекти

Слова: 5006 Сторінок: 18 7 березня , 2023 рік

Інформаційно-технологічні проекти складаються з багатьох елементів, які сприяють їхньому успіху або невдачі. У цій статті ми зосередимося на плануванні та факторах невизначеності, таких як розмір, різноманітність і технічна складність проекту. Розмір вказує на кількість людей залучених до планування проекту, а різноманітність визначається як домовленості між менеджерами про спеціалізацію роботи. Технічна складність охоплює існуючу неоднозначність процесів розробки проектів. Дані отримані в результаті польового опитування 42 Кувейт є лідером, а ця країна характеризується прискореним економічним зростанням і вражаючими доходами від продажу нафти. Результати дослідження доводять, що планування проектів є важливим посередником для багатьох управлінських процесів. Аладвані робить висновок, що планування залежить від характеру управлінських практик, які визначаються національною культурою та існуючим розподілом влади. Хоча розмір і різноманітність не впливають на успіх проекту, ці фактори безпосередньо пов'язані з якістю планування проекту.

Це дослідження містить достовірну інформацію про зв'язок між плануванням проектів, невизначеністю та успіхом. Мета полягає в тому, щоб вивчити взаємозв'язок між людською діяльністю (плануванням та виконанням) і невизначеністю проекту (розмір, складність та різноманітність). Посередницька роль проектного планування розглядається в межах однієї країни, що розвивається, а це означає, що розвинені країни та регіони, що розвиваються, з різним досвідом можуть не відповідати конкретним умовам. Опитування полегшує збір даних від багатьох респондентів, але пропонована вибірка залишається невеликою для проведення дослідження в більш широкому контексті. Хоча результати залишаються об'єктивними та обмеженими з точки зору учасників та змінних, вони поглиблюють розуміння управління проектами в країнах, що розвиваються, з метою контролю.

Те, як організації та люди планують свої проекти, залежить від багатьох факторів, і одним з них є розуміння загальної мети цього процесу. Незалежно від методів і підходів, яким віддають перевагу менеджери, планування проектів зазвичай визначається як процес, спрямований на покращення продуктивності проекту. У цій статті Ауне використовує огляд літератури з восьми джерел, щоб описує два різних підходи, які пояснюють, як організовані планування, реалізація та моніторинг у безперервному проектному циклі. З одного боку, логіко-структурний підхід (ЛСП) широко використовується в багатьох сучасних проектах розвитку для того, щоб встановлення чітких цілей, сприяння логічному мисленню, визначення чітких результатів або очікувань та заохочення ефективного моніторингу. З іншого боку, Спільна оцінка сільських територій (СОР), також відома як Спільне навчання та дії (PLA) підкреслює важливість участі зацікавлених сторін та місцевих пріоритетів. Розширення індивідуальних можливостей виявляється невід'ємною частиною планування проекту, що наголошує на вирішенні проблем та прийнятті рішень.

Огляд обраних підходів дає змогу визначити їх основні відмінності, серед яких розширення прав і можливостей, люди, залучені до планування проекту, та кількість проблем, які необхідно вирішити. Водночас, автор статті не відкидає можливість поєднання МФА та АРВ, оскільки сильні сторони обох методів перекривають їхні слабкі сторони і є надійним орієнтиром для проектного планування. Менеджери можуть обрати ОМД для покращення загальної структури процесу, рівня продуктивності та результатів, або ЗПД для позначення його елементів - цілей, наявних ресурсів, зацікавлених сторін, та результатів, або ж СОР для визначення його елементів, таких як цілі, наявні ресурси та зацікавлені сторони.

Метою цієї статті, опублікованої в енциклопедії про основні інженерні процеси, є представлення підходу Goal Question Metric (GQM) як ефективного механізму вимірювання зворотного зв'язку. Він визначається як процес, під час якого менеджери визначають свої цілі відповідно до своїх потреб, вивчають поточну структуру та інтерпретують свої рішення. По-перше, автори пояснюють цінність вимірювання в промисловому середовищі, вказуючи на його вплив на постановку цілей, вибір ресурсів та організаційний контекст загалом, по-друге, суть підходу GQM пояснюється через визначення та оцінювання цілей, щоб організація мала достатньо інформації для подальших кроків. Потім визначаються три рівні моделі вимірювання правильно визначені. На концептуальному рівні мета - це об'єкт, який вимірюється через продукти, процеси та ресурси. На операційному рівні питання характеризують об'єкт і покращують його якість. Кількісний рівень містить суб'єктивні та об'єктивні метрики, які залежать від вимірів об'єкта. Нарешті, описано процес, включаючи механізми валідації та аналізу.

Багато організацій використовують підхід GQM для ефективної роботи в різних умовах, як ізальовано, так і в конкретному контексті. Читач дізнається, які кроки потрібно зробити, щоб зрозуміти і застосувати цілі, зрозуміє, чому вимірювання має значення при плануванні проектів, а також дізнається про фактори, що впливають на якість управлінського процесу. Оскільки це джерело не є рецензованою оригінальною, а стаття в енциклопедії, початкові цілі та очікування добре визначені і представлені з використанням особисті спостереження та досвід авторів.

Автори цієї статті мають на меті пояснити зусилля з ідентифікації проблем. Чотири змінні, а саме: вирішення проблеми, сила провідної організації, активізація груп і навички персоналу, використовуються для сприяння успіху планування. Вирішення проблем передбачає намір знайти взаємовигідні рішення для конкретної ситуації. Влада провідної організації вказує на відмінності між тим, що організації охоплюють протягом певного періоду. Активізація груп дозволяє запросити багато учасників, які можуть запропонувати різні підходи до планування. Навички персоналу позитивно асоціюються з ідентифікацією проблем, допомагаючи побачити, які якості є важливими в робочому середовищі. Для оцінки цінності процесів планування проведено кількісний аналіз 58 кейсів. Кожен елемент має своє визначення і місце в дослідженні: контекст включає внутрішнє і зовнішнє середовище, процес представляє всі загальні види діяльності, а результати показують, які перспективи та вимірювання мають значення. Дослідники дійшли висновку, що кваліфіковані планувальники можуть визначати цілі, комунікувати та вирішувати проблеми, сприяючи успіху організації в майбутньому.

Цінність цього дослідження, орієнтованого на одиницю дії, полягає в надійності та обґрунтованості обраного методу та аналізу літератури. Незважаючи на відносно невеликий розмір вибірки щодо обсягу проблем планування процесів, автори рекомендують свій підхід для подальшого аналізу управління змінами в теоретичному та практичному контексті. Необхідна додаткова емпірична робота для заповнення існуючих прогалин у плануванні проектів з точки зору керівних повноважень, навичок і технічних аспектів. Хоча контекст змін може бути різним, такі процеси, як вирішення проблем і комунікація, можуть призводити до однакових результатів, як успішним або невдалим.

Це дослідження ґрунтується на аналізі та апробації теорії, а також інтерв'ю з представниками різних індустрій, такими як кіновиробництво, виробництво та інформаційні технології. Дизайн якісного дослідження включає обґрунтовану теоретичну методологію, спрямовану на покращення динамічності управління проектами, а також враховує складність людської поведінки в реальних умовах. Додатково, воно враховує управління проектами та складність людської поведінки в реальних умовах, представляючи нову теорію для ефективної підтримки змін. Систематичний відбір свідчить про намір запросити конкретних осіб із досвідом управління стартапами та трансформацією. Автори визначають найбільш відповідні підходи до управління для реагування на постійно змінюючіться умови. Динаміка змін є непередбачуваною, і керівники повинні використовувати різні ресурси, матеріали та техніки. Курс "Make-Static" демонструє, як протистояти змінам, а планування на основі зворотного зв'язку ґрунтується на емерджентних методах. Альтернативні засоби контролю передбачають передбачуване середовище, поетапні випуски зменшують ризики та забезпечують безпеку випробувань, скорочення обсягу забезпечує швидке реагування, а конкурентні експерименти є звичними. Обрана тема є широкою і може залежати від різних питань, що пояснює певні сильні та слабкі сторони дослідження. Розмір вибірки невеликий (31 учасник для основних інтерв'ю та шість для додаткових інтерв'ю), проте глибокі інтерв'ю та огляди звітів створюють міцний фундамент для аналізу даних. Всі учасники отримали письмові резюме, що підтверджує важливість даного дослідження. Дослідники запрошують представників різних галузей для порівняння досвіду та отримання об'єктивних результатів. Планування проекту мінімізує ризики і сприяє адаптації до змін через культурний контекст, комунікацію та стилі лідерства. Люди не завжди можуть працювати в умовах, які відповідають їхнім уподобанням, і їм доводиться вивчати внутрішні та зовнішні фактори та приймати відповідальні вибори.

Де Фалько, М., та Маккіаролі, Р. (1998). "Часові рамки контрольних заходів у проектному плануванні".

Планування проекту включає кілька етапів, і компанії вільні вибирати необхідні завдання та методи роботи. У цій статті де Фалько та Маккіаролі вивчають вплив часових рамок моніторингу та контролю. Вони не покладаються на спілкування з професійними лідерами та менеджерами. Однак їхні власні розрахунки та пояснення сприяють кращому розумінню того, як може бути визначено розподіл контролю та дозволені деякі відхилення від початкового планування. Більшість поточних проектів є динамічними, і дії моніторингу та контролю допомагають вчасно виявляти відхилення і керувати умовами. Як тільки отримано зворотний зв'язок, може бути проаналізована ситуація, і вноситься корекція. Автори підкреслюють, що немає потреби контролювати та моніторити дії одночасно, але можна взяти перерву або застосовувати систему. Наприклад, щотижневий моніторинг може бути збережений і застосований до контрольних точок, які виникають щомісяця.

Стаття показує, що планування та моніторинг є невід'ємними процесами у проектному управлінні. Коли люди вводять постійні оцінки роботи, вони можуть досягти успіху або зазнати невдачі у проекті через недостатньо реалізовані навички та підходи. Таким чином, цінність цього дослідження полягає в зворотньому зв'язку та важливості комунікації між різними етапами робочого процесу. Цей кількісний аналіз вимірювання представляє визначення та приклади для вивчення того, як контролювати та моніторити дії та розуміння того, які напрямки менш шкідливі для компанії з її людськими ресурсами та обладнанням, є важливою частиною дослідження. Додаткові наслідки вивчення пов'язані з діями контролю та часовими рамками моніторингу, щоб вивчити, як розподіляти зусилля між управлінськими діяльностями.

Серед існуючого різноманіття процесів планування проекту, передача завдань не може бути ігнорованою. Компанії чи індивідуали пропонують свої послуги кінцевим користувачам та визначають успіх і розвиток проекту. Менеджерам доводиться досліджувати ефективність проекту та користь для клієнтів, щоб визначити можливість успіху проекту. У цій публікації з рецензією Двіра проведено кореляційний аналіз 110 ізраїльських оборонних проектів, які були розроблені протягом останніх двох десятиліть, і описано чотири аспекти передачі (вимоги, розробка, підтримка та підготовка). Анкети для клієнтів, менеджерів проекту та організацій з закупівель містять інформацію для аналізу. Дослідник визначає, що розробка оперативних та утримувальних вимог позитивно впливає на успішне планування проекту. Якщо проекти виконуються за контрактом для зовнішніх або внутрішніх клієнтів, менеджери приділяють багато зусиль для того, щоб попередньо планувати та підготовити проект, зосереджуючись на включенні клієнта на всіх етапах та вивчаючи, що призводить до успішного виконання. Однак участь клієнтів та розробників, а також підготовка кінцевих користувачів, частково корелюють з позитивними результатами планування.

Сьогодні людей цікавить планування проектів з різних точок зору. Недостатньо мати хороший посібник та перелік завдань, які треба виконати. Лідери очікують від своїх керівників ефективного перенесення, значущої оцінки та автентичних звітів. Ця стаття є важливим внеском у галузь управління проектами завдяки належно розробленій теоретичній базі та регресійному аналізу реальних випадків. Дослідження пояснює, як підготовка користувачів та вигоди для клієнтів впливають на робочий процес навіть до того, як послуги чи продукти передаються від їхніх розробників кінцевим користувачам.

При плануванні проекту керівники враховують вплив взаємозв'язку різних факторів, і автори цієї статті зосереджуються на зусиллях співробітників та успіху проекту. Є три елементи планування (функціональні вимоги, технічні характеристики та процеси та процедури управління проектом) і три виміри успіху (кінцеві користувачі, менеджери проекту та контрактні офіси). Функціональні вимоги включають очікування кінцевих користувачів, визначення всіх концепцій та характеристики використання системи. Технічні характеристики спрямовані на вимірювання логістичної підтримки, надійності та вартості життєвого циклу. Літературний огляд, опитування 110 проектів, пов'язаних із обороною, та анкети підтверджують статистичну кореляцію між змінними, щоб довести, що успіх проекту залишається нечутливим до процесів управління. Однак не можна ігнорувати залежність від технічних характеристик та визначень вимог. Комп'ютеризовані засоби планування відіграють важливу роль у проектному управлінні та розумінні того, що очікують отримати кінцеві користувачі від контрактного офісу.

Одна з найбільш очевидних характеристик цієї статті - наявність ідей, які суперечать одна одній. Автори порівнюють важливість планування проекту відносно індивідуальної творчості. З одного боку, лідери хочуть використовувати унікальні підходи та бачити індивідуальні проекти. З іншого боку, необхідно підтримувати планування проекту навіть якщо воно обмежує творчість або не гарантує успіх. Таким чином, важливо визнавати зусилля, які можуть призвести до позитивних результатів, та уникати невдач, якщо планування не впроваджується. Висновки цієї статті допомагають менеджерам та дослідникам розпізнати вартість зусиль, які слід вкладати в ідентифікацію цілей та функціональних вимог, оскільки цей взаємозв'язок сприяє загальному успіху в плануванні.

Ця стаття обговорює особливості планування в проектах, присвячених природним ресурсам та впровадженню технології Lidar (Light Detection and Ranging), що означає детекцію і вимірювання світла. Lidar використовується для дослідження поверхні, вимірюючи час, необхідний для відбиття світла від об'єкта або приймача. Його переваги, такі як прогнозування динаміки екосистеми та поліпшення розуміння зміни ландшафту у людей, привертають увагу багатьох організацій, і важливо мати настанови з приводу впровадження цього методу. Незважаючи на альтернативи, такі як однофотонні сенсори, спалахові сенсори та хвильова форма сліду, дискретний відбір Lidar допомагає визначити поверхні крони в горизонтальному плані. Існують певні параметри збору Lidar, які дозволяють використовувати дані у різних галузях та серйозно впливають на розуміння даних. Деякі з параметрів - це частота повторення імпульсів (імпульсів на секунду в системі Lidar), кількість повернень (відношення між датчиками та якістю вимірювання) та щільність імпульсів (відстань між лазерними слідами). У цій статті міститься багато складних термінів та визначень, але її основна ідея полягає в тому, що планування проекту є вирішальним у таких технічних методах, що робить можливим застосування цього методу в інших галузях. Помимо складного фону, необхідного для управління природними ресурсами, ця галузь дослідження відрізняється необхідністю планувати кожний крок і пояснювати наявні переваги. Цей джерело досліджує планування проекту в конкретному середовищі, що робить неможливим широке застосування поза запропонованим контекстом. Не багато менеджерів зможуть використовувати цю статтю для своїх потреб через її конкретний контекст.

Серед існуючого різноманіття рекомендацій та настанов щодо досягнення позитивних результатів у плануванні проектів ідеї, запропоновані в цій статті, заслуговують особливої уваги. Ґізен використовує проект метро Beneluxlijn у Роттердамі, розробляє відхилений випадковий дизайн дослідження з наративними інтерв'ю, та пояснює, чому мегапроекти можуть бути покращені за рахунок збереження часу та вибору спрощень. Шість зацікавлених сторін діляться своїми думками про проект та підкреслюють, що через належне управління часом і витратами не спостерігалося жодних несподіванок. Рішення повинні прийматися в межах передбачуваного шляху, і невизначеність може бути уникнутою, якщо не встановлюються складні завдання та очікування. Невизначеність - це ситуація, коли потенційні результати неможливо передбачити, що робить цей концепт антонімом до планування проекту. Дослідження підтверджує, що планування проекту приносить користь, коли менеджери зменшують турботи та спрощують відповідальність. На пізніших етапах планування проекту можна зменшити невизначеність, розбивши завдання на частини та вживаючи послідовні кроки для того, щоб усе було керовано та менш проблематично. Єдина рекомендація - не переймати межу, коли проблема може стати занадто простою і нецікавою.

Планування проекту від Ґізена має багато переваг і недоліків, які слід визнати. Спілкування з людьми, які мали досвід з запропонованим методом планування та управління, дозволяє отримати реальні відгуки та дізнатися, яких результатів досягти. Проте існує багато досліджень, де обговорюються час і витрати. Деякі можуть вважати цю статтю можливістю спростити все, що може бути рішенням для багатьох організацій.

Автори досліджують оптимізацію розподілу людських ресурсів в мультипроектах, які впроваджують дослідницькі та розробницькі організації. Більшість людей віддають перевагу інтеграції планування проекту в одиночні ситуації та досягненню короткострокових цілей. Проте їм також потрібно брати участь у мультипроектних середовищах, що робить розподіл ресурсів більш складним і непередбачуваним. Ця команда дослідників описує важливість п'яти методів, які можуть використовувати люди в управлінні проектом. Довгострокові плани ґрунтуються на щорічних звітах і численних дисциплінах, які можуть впливати на проект. Хоча середньострокові плани не завжди стабільні, вони допомагають відстежувати зміни та вибирати портфелі для поточного прийняття рішень. Короткострокові плани включають щоденні заходи, які сприяють гармонії між людьми та ресурсами. Якщо профіль призначення ресурсів буде змінено з будь-якої причини, менеджерів слід перевести на нових членів команди, таких як універсальні учасники проекту, експерти або службовці. Зв'язки дозволяють правильно приймати рішення, а зворотний зв'язок показує, як поліпшити розподіл на даний момент. Таким чином, розподіл ресурсів відповідно до поточного профілю впливає на рівень продуктивності та настрої всіх учасників.

Розподіл людських ресурсів стає менш складним завданням для сучасних організацій завдяки постійному розвитку технологій та програмного забезпечення. Люди беруть на себе відповідальність за вирішення проблем та прийняття рішень у плануванні проекту, але вони вподобають робити це якнайпростіше, використовуючи фактор розкидання проекту та профіль призначення ресурсів. Стаття навчає, що нормально мати багато людей для виконання одного завдання (фактор розкидання проекту) та підсилювати свої знання у вибраній області за допомогою наявних ресурсів (профіль призначення ресурсів).

Роль зацікавлених сторін у плануванні проекту залишається загальною темою для обговорення в багатьох дослідженнях. Метою цієї статті є оцінка рівня залучення зацікавлених сторін у проектний менеджмент та внесок, який вони роблять, спираючись на свої знання, навички та ресурси. Успіх проекту, як правило, визначається такими факторами, як час, якість, вартість, залучення та задоволення зацікавлених сторін, які є власниками, менеджерами, дизайнерами та підрядниками. Опитування на основі анкет підтверджує, що підрядники та дизайнери не дуже залучені до планувальних заходів, а власники та розробники відповідають за розвиток проекту. Дослідницька група розбиває процес збору даних на кілька груп, від загальних до більш конкретних. Наприклад, перша частина анкети необхідна для збору інформації про зацікавлених сторін, їх демографічні характеристики, робочий досвід та відповідальності. Друга частина опитування складається з 37 питань і призначена для вивчення поточного рівня залучення зацікавлених сторін.

Незважаючи на невеликий розмір вибірки (анкети від 13 осіб), автори об'єктивно досліджують думки власників, менеджерів, підрядників та дизайнерів у будівельній галузі. Послідовність даних забезпечується кількома належними процесами, такими як категоризація даних, редагування, кодування та зберігання. Описовий статистичний аналіз допомагає виключити непотрібні упередження з дослідження. Таким чином, ця робота надає цінне розуміння ролей зацікавлених сторін та підтверджує, що прийняття рішень, вирішення проблем, визначення цілей та стратегічний вибір сприяють успішному плануванню проекту. Далі можлива реалізація результатів для виявлення того, як зацікавлені сторони можуть розвивати свої навички та внести свій вклад у планування найефективнішим способом.

Біомедичні дослідження, так само як і будь-який інший проект дослідження, вимагають конкретного планування, оцінки та внеску. У цій статті група дослідників ділиться звітом про нараду з планування Human Variome Project (HVP). Мета цієї організації - обмін інформацією щодо ролі мутацій у прогресії людських захворювань і створення робочої кіберінфраструктури для контролю над процесами. Читач дізнається, що визначення цілей та розподіл ролей недостатні для успіху в управлінні проектом. Навіть проста нарада повинна складатися з кількох етапів, таких як класифікація варіантів, збір даних, оцінка, передача даних, інтеграція, фінансування, етичні врахування та публікація. Різні учасники мають конкретний вплив на проекти, і їхні вибори залежать від особистих інтересів, зовнішніх умов та навіть соціальних очікувань. Цей проект - це не просто перерахування завдань та рекомендацій, а ілюстративний приклад того, як планування представлене через цілі HVP. Без зосередження на характері проекту його планування повинно включати асоціації з фондом, стандартизовані системи, доступне програмне забезпечення, механізми структури та підтримку комунікації, етичні права та розвиток.

З одного боку, ця стаття має мало спільного з управлінням проектами та факторами, які визначають планування. Автори використовують багато складних термінів, і звичайний менеджер проекту, залучений у бізнес, будівництво чи охорону здоров'я, може заплутатися в якості інформації. З іншого боку, очевидні обмеження існуючих знань та специфічний характер ініціативи не заважають використовувати цей матеріал у різних галузях та розглядати, як організувати думки та дії.

Управління проектом - це складний процес з численними значущими елементами, такими як планування, виконання, контроль та оцінка. Кожен етап має свої цілі та ресурси, які повинні бути належним чином виконані згідно з встановленими строками. Процеси планування структуризують людську діяльність, виконання - це спосіб виконання всіх завдань, а контроль вказує, чи потрібні зміни. У цій статті використовується "Guide to the Project Management Body of Knowledge", щоб сприяти теоретичному фону для розвитку практичних навичок. У цьому дослідженні обговорюються дві основні теорії для успішного виконання стратегій. З одного боку, модель термостата підвищує контроль за допомогою норм продуктивності, вимірювання та ідентифікації відхилень. З іншого боку, модель управління як планування дозволяє створювати та переглядати проблеми та виконувати плани за допомогою міцного причинного зв'язку між людськими рішеннями та діями. Теоретичні пояснення та консолідація дозволяють зменшити обурення та вибрати найбільш відповідні методи для вивчення причин низької продуктивності, виявлення нових ресурсів та залучення правильних людей.

Автори представляють кроки, які можна вжити для збільшення бізнес-вартості та організаційного успіху. Запропонована теоретична основа підтверджує висновки і служить міцним фоном для нових проектів планування та управління. Немає чітких прикладів того, як компанії можуть використовувати ці реформи та рекомендації, засновані на децентралізації прийняття рішень та неформальному координації. Менеджери знають, що вони впливають і маніпулюють фактичними витратами, але не розуміють, як застосовувати ці теоретичні знання на практиці.

На прикладі управління навколишнім середовищем, Макдональд і Браун досліджують переваги та виклики оцінки впливу на навколишнє середовище (EIA) в плануванні та дизайні проекту. EIA є інструментом управління для фахівців з планування та приймачів рішень, які дозволяє вивчити, як навколишнє середовище впливає на проект у біофізичному та соціоекономічному контексті. Цей підхід відкриває можливість вирішувати питання, які важко вивчати на звичайній проектно-проектній основі. EIA допомагає зменшити негативні результати, спричинені невигідним або постійно змінюваним середовищем, і спостерігати за успіхами у зменшенні занепокоєнь. Автори пропонують вийти за межі EIA та зосередитися на таких завданнях, як кумулятивний аналіз (для включення кількох сфер бізнесу), заохочення відповідальності (для уповноваження громад) та зв'язок між політиками (для сприяння адекватному впровадженню ідей). Інтеграція навколишнього середовища в планування вимагає аналізу цілей. Люди хочуть знайти додаткові ресурси для стимуляції та освіти та усунути неефективні політики з метою презентації нових рішень та ефективних процесів EIA.

Дослідження для цієї статті включає аналіз дев'яти джерел, опублікованих протягом 1980-1990 років. Щодо цілей дослідження, авторам вдалося вибрати відповідні дані і проаналізувати те, що вже відомо про EIA та що може бути удосконалено. Проблеми навколишнього середовища повинні бути визнані при плануванні проекту та використані для підтримки менеджерів та їхніх лідерів у знаходженні цікавих академічних дисциплін, плануванні діяльностей та оцінці моделей. Іншими словами, увага повинна бути спрямована не лише на професійний ріст та вказівки, а й на творчий розвиток та індивідуальні підходи в управлінні

Натт пропонує підхід до впровадження, щоб досягти успіху в плануванні проекту та вписати його в організаційне середовище, використовуючи владу для прийняття та подальшого розвитку плану. Владу можна підвищити за допомогою нагород, покарань, розуміння того, що є правильним та обов'язковим, слідування прикладам інших (експертів) та інформації (сприйняття інших людей). Клімат повинен бути оцінений з точки зору централізації, складності, виробництва та ефективності для вибору найбільш відповідного методу впровадження. Це дослідження містить валідну інформацію про техніки впровадження трьох типів: односторонній (заміна або зміна), маніпулятивний (переконання або гра) та делегований (участь у плануванні).

Планування різниться в організації в залежності від навколишнього середовища, їхніх цілей, влади та технік. Колегіальні середовища характеризуються участью у плануванні, із відсутністю уваги до використання влади. Професійні середовища зосереджені на розвитку навичок та самостійному прийнятті рішень. Середовища Nova підтримують зміни та вимагають різноманітних навичок у людей. Консультативні середовища сприяють розумінню справи, тоді як визволені середовища вимагають розуміння потреб учасників. Відсутній владарюючий стиль використовує всі форми контролю до планування, а делеговані середовища ініціюють планування, використовуючи загальні думки та підходи. Інші середовища також доводять важливість планування в будь-якому проекті.

Ця стаття надає нові погляди на умови, за яких люди використовують владу під час своїх планувальних дій. Не слід ігнорувати цінність клімату, оскільки люди залежать від середовища та доступних ресурсів. Недостатньо знайти деякий час і розпочати планування проекту. Кожна ситуація унікальна не лише через своїх учасників, але і через середовища, де створюються проекти.

Багато факторів ставлять виклики перед управлінням проектами, і люди зацікавлені в тому, щоб вирішувати або передбачати непотрібні проблеми. У цій статті приділяється увага трьом факторам планування проекту: невизначеності, неоднозначності та складності. Автори пропонують виражати кожен концепт щодо достатності інформації та трьох стратегічних підходів: інструктивізму, навчання та селекціонізму. Невизначеність полягає в неспроможності передбачити результати, і інструктивізм ефективно уникає її, обмежуючи кроки і дотримуючись стандартів. Неоднозначність пов'язана з обмеженими знаннями та обмеженим досвідом, і метод навчання показує, як змінювати політику та здобувати нові ідеї. Складність виникає, коли багато змінних взаємодіють між собою, і завдання менеджера - зробити правильний вибір. Селекціонізм є найкращим варіантом для цього випадку для відповіді на складні завдання. Розглядаючи обчислення та спеціально розроблені формули, дослідники концептуалізують проект як процес, який залежить від дій та знань.

У цій статті можна визначити кілька теоретичних та практичних внесків. З одного боку, теорія базується на критичному методі шляху, стохастичних мережах та деревах рішень, коли надається та перетворюється адекватна інформація. З іншого боку, ця модель допомагає вирішувати питання невизначеності, неоднозначності та складності, а також класифікувати інформацію на кожному етапі для планування, координації та моніторингу. Результати цієї статті сприяють визначенню правильних завдань управління проектом та визнанню планування як необхідної частини будь-якого робочого процесу. Незважаючи на існуючі організаційні виклики, це дослідження вчить, як приймати надійні рішення та обирати необхідну інформацію для проекту.

Сучасні менеджери можуть вільно звертатися до різних джерел для покращення їх розуміння управління проектами взагалі та проектного планування зокрема. Звікаель пропонує використовувати керівництво по управлінню проектами (PMBOK), де дев'ять областей знань (інтеграція, обсяг, час, вартість, якість, людські ресурси, комунікації, ризики та закупівлі) визначаються як незалежні змінні та пояснюються. Мета цього дослідження - вивчити важливість цих областей у процесі планування та виявити, чи є взаємозв'язок з успіхом проекту. Польове дослідження включає 783 проектних менеджера, які анонімно беруть участь в опитуванні. Їм потрібно оцінити різні процеси планування через призму запропонованих областей знань та виявити, який успіх є більш очевидним. Визначаються різні рівні впливу, при цьому час має найсуворіший вплив, а вартість чи закупівля мають найменший вплив.

Цінність цього джерела полягає в рекомендаціях, які автор ділиться в кінці. Окрім очевидного впливу управління часом на планування проекту, менеджери проекту також повинні вдосконалювати свої навички у визначенні діяльностей та формальних результатів проекту. Якість та комунікації вимірюють ефективність планування, але це керівництво - не єдиний ресурс, який слід використовувати в робочому процесі. Застосування отриманих результатів вимагає уваги до їх обмежень щодо загальнопоширеності: невеликий розмір вибірки (тільки три країни - Японія, Нова Зеландія та Ізраїль) та єдиний посібник для аналізу. Планування проекту постійно змінюється, і менеджерам слід розуміти вплив змін у своїй практиці.

Мета цієї статті - створити модель для оцінки якості планування проекту, що сприяє збільшенню ймовірності успіху проекту. Якщо менеджерам не вдається уникнути помилок у плануванні та надавати невірну інформацію, це може призвести до невдачі проекту та поставити під загрозу компанію. Тому розробка та впровадження ефективних моделей є вельми актуальними в сучасному бізнесі. Звікель і Глоберсон провели кількісне дослідження на основі 202 (з 282) анонімних анкет, які менеджери з 19 різних майстерень заповнили анонімно. Модель якості планування управління проектом вводиться з двома основними компонентами - професійні знання менеджера проекту (особа відповідає за певні процеси) та підтримка організації (організація відповідає за певні процеси). Тести моделі підтверджують її валідність та надійність для оцінки якості планування проекту. Управління ризиками та процеси комунікації не так критичні, як управління часом, і індивідуальна відповідальність ефективніша порівняно з організаційною.

Є багато причин використовувати цю статтю у подальших дослідженнях, і однією з них є можливість застосування її в різних галузях. Планування проектів може здаватися очевидним для всіх керівників, але його непередбачуваність і тонкощі можуть призводити до негативних результатів і помилок. Тому організаціям необхідно дотримуватися конкретних порад та рекомендацій, щоб уникнути пропуску будь-якого етапу у своєму робочому процесі. Наданий модель ефективно визначає різниці у якості планування проекту та його зовнішніх факторів, таких як час, ресурси і оточення. Незважаючи на обмежений обсяг дослідження, якість планування виявляється стійкою у різних галузях.

Управління проектом може стати серйозним викликом для будь-якої організації у будь-якій галузі, незалежно від рівня її готовності та досвіду. Тому дослідники вивчають різні проекти та співпрацюють з компаніями по всьому світу, щоб зрозуміти, що призводить до невизначеності, неправильного обміну даними та непорозумінь відповідальності. Звікель та Глоберсон продовжують своє дослідження щодо планування проектів і пропонують бенчмаркінг як ефективний метод управління проектом для порівняння різних підходів та показників продуктивності. Модель якості планування управління проектами використовується для аналізу ефективності процесу планування в різних галузях з точки зору керівника та всієї компанії. Опитувальник пропонується 280 керівникам з Японії та Ізраїлю, і обрано чотири сектори - будівництво та інженерія, програмне забезпечення та зв'язок, виробництво та обслуговування, а також послуги. Найбільш успішною галуззю в термінах управління проектами є будівництво, і автори використовують його орієнтовану на проект природу як головне виправдання. Виробництво та обслуговування - найменш успішна галузь через неможливість розуміння різниці між управлінням та обслуговуванням.

Цінність цього дослідження полягає в вивченні існуючих практик управління проектами в чотирьох конкретних секторах. Таким чином, навіть якщо організація не входить до галузі, зазначеної в статті, існує можливість покращити планування проекту та досягти успіху, використовуючи рекомендації. Іноді менеджери не можуть отримати доступ до інформації про попередні проекти, що зменшує можливість уникнення ризиків та помилок. Інша важлива вивчена урока - відсутність уваги до рівнів задоволеності клієнтів чи управління часом також створює виклики.

**Список використаних джерел**

Aladwani, A. M. (2002). [IT project uncertainty, planning and success: An empirical investigation from Kuwait](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09593840210444755/full/html)

Information Technology & People, 15(3), 210-226.

Aune, J. B. (2000). [Logical framework approach and PRA-mutually exclusive or complementary tools for project planning?](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09614520020008850)

Development in Practice, 10(5), 687-690.

Basilit, V. R., Caldiera, G., & Rombach, H. D. (1994). [The goal question metric approach](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/0471028959.sof142). In J. J. Marciniak (Ed.), Encyclopedia of software engineering (pp. 528-532). Wiley.

Bryson, J. M., Bromiley, P., & Jung, Y. S. (1990[). Influences of context and process on project planning success](https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0739456X9000900304). Journal of Planning Education and Research, 9(3), 183-195.

Collyer, S., Warren, C., Hemsley, B., & Stevens, C. (2010). [Aim, fire, aim – Project planning styles in dynamic environments](https://journals.sagepub.com/doi/10.1002/pmj.20199). Project Management Journal, 41(4), 108-121.

de Falco, M., & Macchiaroli, R. (1998). [Timing of control activities in project planning](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786397000124?via%3Dihub). International Journal of Project Management, 16(1), 51-58.

Dvir, D. (2005). [Transferring projects to their final users: The effect of planning and preparations for commissioning on project success](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786305000098?via%3Dihub). International Journal of Project Management, 23(4), 257-265.

Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). [An empirical analysis of the relationship between project planning and project success.](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786302000121?via%3Dihub) International Journal of Project Management, 21(2), 89-95.

Evans, J. S., Hudak, A. T., Faux, R., & Smith, A. (2009). [Discrete return lidar in natural resources: Recommendations for project planning, data processing, and deliverables](https://www.mdpi.com/2072-4292/1/4/776). Remote Sensing, 1(4), 776-794.

Giezen, M. (2012). [Keeping it simple? A case study into the advantages and disadvantages of reducing complexity in mega project planning](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786312000129?via%3Dihub). International Journal of Project Management, 30(7), 781-790.

Hendriks, M. H. A., Voeten, B., & Kroep, L. (1999). [Human resource allocation in a multi-project R&D environment: Resource capacity allocation and project portfolio planning in practice.](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026378639800026X?via%3Dihub) International Journal of Project Management, 17(3), 181-188.

Heravi, A., Coffey, V., & Trigunarsyah, B. (2015). [Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects.](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786314002154?via%3Dihub) International Journal of Project Management, 33(5), 985-997.

Kaput, J., Cotton, R. G., Hardman, L., Watson, M., Al Aqeel, A. I., Al‐Aama, J. Y., Al-Mulla, F., Alonso, S., Aretz, S., Auerbach, A. D., Bapat, B., Bernstein, I. T., Bhak, J., Bleoo, S. L., Blocker, H., Brenner, S. E., Burn, J., Bustamante, M., Calzone, R., Cambon- Thomsen, A., … Yoo, H. S. (2009). [Planning the human variome project](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/humu.20972): The Spain report. Human Mutation, 30(4), 496-510

Koskela, L., & Howell, G. (2001). [Reforming project management: The role of planning, execution and controlling](http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/26023/) [Paper presentation]. 9th International Group for Lean Construction Conference, National University of Singapore.

McDonald, G. T., & Brown, L. (1995[). Going beyond environmental impact assessment: Environmental input to planning and design.](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0195925595000771?via%3Dihub) Environmental Impact Assessment Review, 15(6), 483-495.

Nutt, P. C. (1983). [Implementation approaches for project planning.](https://www.jstor.org/stable/258261?origin=crossref) Academy of Management Review, 8(4), 600-611.

Pich, M. T., Loch, C. H., & Meyer, A. D. (2002). [On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management.](https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.48.8.1008.163) Management Science, 48(8), 1008-1023.

Zwikael, O. (2009). [The relative importance of the PMBOK® Guide’s nine knowledge areas during project planning.](https://journals.sagepub.com/doi/10.1002/pmj.20116) Project Management Journal, 40(4), 94-103.

Zwikael, O. & Globerson, S. (2004). [Evaluating the quality of project planning: A model and field results.](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207540310001639955) International Journal of Production Research, 42(8), 1545-1556.

Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). [Benchmarking of project planning and success in selected industries.](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770610709059/full/html) Benchmarking: An International Journal, 13(6), 688-700.