

Воробйова О. Ю., Деренська Я. М.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Рівні управління трудовими ресурсами проєкту

alenakayf@gmail.com

Вступ. Проєкт можливо здійснити лише за умови наявності ресурсів. Проблеми ресурсного забезпечення є завжди актуальними, але у проєктній діяльності вони набувають ключового значення, оскільки проєктним ресурсом є все, за допомогою чого реалізується проєкт. Чим більш значним є проєкт, тим гострішим є питання оптимізації ресурсного забезпечення, тому основним завданням проєктного менеджменту є збалансування ресурсів з урахуванням їх пріоритетності у здійсненні того чи іншого проєкту.

Метою є дослідження особливостей ресурсного забезпечення проєкту, а саме планування трудових ресурсів, аналіз рівнів і інструментів управління трудовими ресурсами у процесі реалізації проєкту.

Матеріали та методи. Дослідження проведено з використанням аналізу матеріалів нормативної бази з проєктного менеджменту, інтернет-джерел, що відображають інструменти управління ресурсами проєкту.

Отримані результати. Поняття ресурс в методології управління проєктами трактується широко: все, що має в своєму розпорядженні проєкт, – зокрема трудові, фінансові, матеріально-технічні ресурси, команда проєкту, час, інформація, знання і технології – є взаємозв'язаними ресурсами проєкту. До трудових ресурсів прийнято відносити членів проєктної команди, які здійснюють безпосередню роботу з матеріально-технічними ресурсами.

На першому рівні управління трудовими ресурсами проєкту – це процес забезпечення ефективного використання трудових ресурсів проєкту, до яких відносяться всі учасники проєкту (спонсори, замовники, команда проєкту, субпідрядники, підрозділи компанії та інші учасники проєкту [2]).

Для успішного досягнення мети проєкту критично важливим є наступне:

- ідентифікувати склад учасників проєкту;

- визначити ролі учасників проєкту і порядок їх взаємодії;
- сформуувати команду проєкту і команду управління проєктом;
- побудувати необхідну і достатню для управління проєктом організаційну структуру.

Інструментами цього рівня управління є організаційна структура проєкту та ієрархічна структура ресурсів. Організаційна структура проєкту (OBS) – визначає відносини між учасниками проєкту, їх відповідальність і повноваження в процесі реалізації проєкту. Мета OBS – визначити виконавців, відповідальних за виконання певних робіт. Ієрархічна структура ресурсів (RBS) – ієрархічний перелік ресурсів, пов'язаних за функцією та типом ресурсів, який використовується для полегшення планування та контролю роботи над проєктом [1-2]. Ієрархічна структура ресурсів включає, як мінімум, трудові ресурси, необхідні для успішного завершення проєкту, і переважно містить усі ресурси, на які будуть витрачені кошти проєкту, включаючи персонал, інструменти, машини, матеріали, обладнання, збори та ліцензії. Гроші не вважаються ресурсом в RBS; включаються лише ті ресурси, які будуть коштувати грошей.

На другому (більш деталізованому) рівні управління трудовими ресурсами конкретизується їх розподіл за часом, датами, видами робіт. Планування ресурсів передбачає такі кроки:

- 1) оцінку потреби у ресурсах;
- 2) складання таблиці потреб у ресурсах по роботах (днях);
- 3) складання таблиці наявності ресурсів по роботах (днях);
- 4) побудову календарного графіка потреби у ресурсі та ресурсної гістограми;
- 5) зіставлення потреби і наявності ресурсів, визначення їх нестачі або надлишку;
- 6) згладжування ресурсної гістограми зміщенням робіт у межах запасу часу;
- 7) використання прийомів планування в умовах обмежених ресурсів або обмеженого часу;

8) перепланування календарного плану. Побудова нових ресурсних планів і гістограм.

Календарний графік потреби у ресурсі будується у виді таблиці, колонки якої – це дні виконання робіт проєкту, рядки – певні роботи за проєктом; на перетині вказується кількість необхідних ресурсів на кожний день, зазначається запас часу.

PMBOK визначає гістограму ресурсів як стовбчасту горизонтальну діаграму, яка показує час роботи ресурсу згідно розкладу протягом кількох часових періодів [2]. Доступність ресурсу може бути зображена лінією для можливості порівняння. У стовбцях також можна відобразити фактичний час використання ресурсу в процесі виконання проєкту. Гістограма потреби у певному виді ресурсу являє собою графік, вісь абсцис якого – дні виконання проєкту, вісь ординат – необхідна кількість ресурсу.

Висновки. Формування організаційної структури проєкту дозволяє у подальшому чітко визначити і структурувати зв'язки між зовнішніми учасниками проєкту та членами проєктної команди. Деталізація розподілу трудових ресурсів за роботами і календарними датами їх виконання (через побудову відповідних інструментів проєктного менеджменту) сприяє своєчасному виявленню складних періодів перенавантаження ресурсів або проблем невідповідності потреби і наявності трудових ресурсів і, відповідно, швидкому реагуванню – переплануванню використання трудових ресурсів (шляхом згладжування ресурсних гістограм, моделювання, оптимізації ресурсного забезпечення проєкту).

Перелік використаних джерел інформації

1. Ієрархічна структура ресурсів. *Вікіпедія*. – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 05.11.2022).
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 4th ed. Project Management Institute, 2008. 401 p.