



**Кучеренко, В. Р.** Управління проектами в підприємницьких структурах [Текст] : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, Е. А. Кузнецов, О. С. Маркітан. - Харків : Бурун Книга, 2010. - 272 с. - Бібліогр.: с. 265-270. - ISBN 978-966-8942-51-8.

Розглядаються питання теорії і практики управління бізнес-проектами в підприємницьких структурах. Особлива увага приділяється здійсненню процесів проектного менеджменту: планування, виконання та контролю. Процеси формування календарного плану розглядаються крізь призму застосування спеціального програмного забезпечення.

При викладенні матеріалу використані методологічні прийоми, які повинні сприяти кращому засвоєнню матеріалу.

Для студентів та викладачів економічних спеціальностей вузів, підприємців та фахівців підприємницьких структур.

## ВСТУП

Реалізація бізнес-ідей, створення нововведень є невід'ємною ознакою функціонування ефективних підприємницьких структур. В умовах конкурентної економіки підприємницький успіх може формуватися тільки під впливом новизни, яка створюється під час реалізації проектів. В той же час виконання проектів супроводжується значними складнощами, які виникають із самої сутності проектів, таких як обмежений час, невизначеність, відносна унікальність тощо.

Пошук вирішення проблем управління в сфері нововведень, створенні та реалізації проектів і призвів до появи нового напрямку в менеджменті — управління проектами (проектний менеджмент). Проектний менеджмент — це відносно нова дисципліна, розвиток якої пов'язаний з різкою активізацією процесів створення та впровадження нововведень у всіх сферах діяльності людини. Відчувши потребу у змінах, прискоренні процесів створення нової техніки та технологій, будівництва великих об'єктів, в той же час фахівці штовхнулися із проблемою впровадження. З'ясувалося, що традиційні методи менеджменту не дуже пристосовані при керуванні в умовах

невизначеності результатів, які притаманні процесам створення нового. Тому часто спроби вирішити проблеми із реалізацією бізнес-ідей традиційними методами приводили до невдач та розчарувань. Застосування методів проектного менеджменту багато в чому вирішує ці проблеми і значно підвищує ефективність реалізації нововведень у підприємницьку практику.

Система знань з управління проектами довела свою ефективність при створенні нових технічних систем та будівництві унікальних об'єктів, проектний менеджмент став обов'язковим інструментом відтворення новизни у різних сферах діяльності людина. Політика, освіта, розвиток територій, шоу-бізнес — всі користуються методологією проектного менеджменту.

Не обійшов стороною процес становлення проектного менеджменту і підприємницьку діяльність. Сьогодні нововведення, незалежно від їх конкретного напрямку, формують майбутній підприємницький успіх. В умовах конкурентного середовища джерелом прибутків може бути тільки новизна в прийомах, технології, схемах організації бізнесу. Той, хто пропонує більше ідей у цих напрямках — той ближче до успіху в бізнесі. Але генерування ідей повинно бути закріплено методами впровадження їх у практичну діяльність. Саме проект і є тією стадією, яка передбачає дії щодо практичної реалізації ділових ідей. Її важливість обумовлює той інтерес, який приділяється управлінню проектами підприємницькими структурами у всьому світі.

Управління проектами розвитку підприємств на основі методології проектного менеджменту все більш поширюється і в Україні. Тому у фахівцях з даної галузі менеджменту зацікавлені підприємницькі і фінансові структури, які активно працюють над втіленням у життя нововведень.

Не можна казати, що методи проектного менеджменту зовсім не були знайомі вітчизняним фахівцям. З 60-х минулого століття в СРСР окремі його напрямки застосовувалися в науково-технічній сфері та в капітальному будівництві. Але проектний менеджмент цінний не тільки своїм технічним інструментарієм. В більшому ступені віддача в його застосуванні відбувається від оволодіння самою філософією створення новизни, розумінні проекту як окремого об'єкту управління, для якого потрібно застосовувати специфічні методи планування, керування персоналом, здійснення контролю тощо. Але вони приходили в протиріччя із пануючою системою директивного планування. Ось чому, хоча СРСР і був одним із піонерів в розвитку апарату управління проектами, зокрема сітьового моделювання, сьогодні практика його застосування в підприємницькій діяльності значно відстає від потреб часу.

В даному посібнику питання теорії та практики проектного менеджменту розглядаються крізь призму управління одного з видів спеціальних проектів — підприємницького або ділового проекту, тобто проекту, який має маркетингову спрямованість. Це обумовлено тим, що він призначений студентам економічних спеціальностей, для яких підприємницька діяльність стане основною сферою прикладання отриманих знань. Тому при викладенні

матеріалу курсу автори свідомо обходять питання, які хоча і присутні в системі управління проектами, але є предметом розгляду інших курсів, які вивчаються майбутніми економістами. В цьому разі робиться вказівка на конкретну дисципліну, де докладно вивчається те чи інше питання: бізнес-планування, проектний аналіз, маркетинг, управління персоналом, економічний ризик тощо.

Навчальний курс “Управління діловими проектами” для магістрів та спеціалістів передбачає ґрунтовне, багатовекторне вивчення майбутніми фахівцями теоретичної та методологічної бази даного напрямку діяльності. Його основною метою є підготовка студентів до самостійної роботи у напрямках розробки, управління та впровадження проектів. При цьому основний наголос робиться на вивченні методології формування бізнес-проектів та їх особливостей як самостійного та специфічного суб’єкту управління.

Програма курсу упорядкована з урахуванням вимог “Керівництва з питань визначення компетентності й сертифікації українських професіональних керівників і фахівців з управління проектами НСВ (ua)”, яке розроблено на базових елементах визначених Міжнародною Асоціацією Управління Проектами (IPMA). Його Українське відділення плідно працює над більш широким впровадженням системи проектного менеджменту в повсякденне життя в тому числі і в підприємницькому середовищі. Тому при вивченні загальних питань управління проектами доцільно було б використовувати методичну літературу, підготовлену саме цією організацією.

Кожна тема завершується переліком контрольних питань, тестів та задач, які можна використовувати на практичних заняттях та проведенні різних форм контролю знань студентів.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
ГЛАВА 1. МІСЦЕ ДІЛОВОГО ПРОЕКТУ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ІДЕЙ.....	6
1.1 Моделі розвитку бізнесу.....	7
1.2 Логіка формування та впровадження бізнес-ідей.....	14
1.3 Життєвий цикл розвитку бізнес-ідей.....	17
1.4 Чинники провалів впровадження нововведень у бізнесі.....	23
1.5 Характеристика проектної стадії розвитку бізнес-ідей.....	27
Контрольні питання.....	31
Тести за темою.....	32
ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТУ, ЯК ОБ’ЄКТУ УПРАВЛІННЯ.....	35
2.1 Визначення проекту.....	36

2.2 Типи проектів.....	43
2.3 Життєвий цикл проектів.....	48
2.4 Характерні ознаки проекту.....	51
2.5 Середовище та зацікавлені сторони (учасники) проекту.....	56
Контрольні питання.....	60
Тести за темою.....	61
Задачі та ситуації.....	64
<b>ГЛАВА 3. СУТНІСТЬ ТА ЗАДАЧІ ПРОЕКТНОГО</b>	
<b>МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>66</b>
3.1 Принципова схема реалізації проектів.....	67
3.2 Визначення та етапи становлення проектного менеджменту.....	68
3.3 Методологічні основи управління проектами.....	74
3.4 Основні терміни проектного менеджменту.....	79
3.5 Параметри проекту, що підлягають керуванню.....	83
3.6 Процеси управління проектами.....	88
3.7 Функції та методи управління проектами.....	91
Контрольні питання.....	95
Тести за темою.....	96
Задачі та ситуації.....	99
<b>ГЛАВА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ ПРОЕКТАМИ.....</b>	<b>101</b>
4.1 Організаційні основи управління проектами.....	102
4.2 Загальні принципи побудови організаційної структури проекту.....	106
4.3 Характеристика організаційних структур в управлінні підприємницькими проектами.....	113
4.4 Вимоги до формування команди менеджера проекту.....	118
4.4 Статут проекту.....	123
Контрольні питання.....	125
Тести за темою.....	126
<b>ГЛАВА 5. ОСНОВИ ПРОЕКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ.....</b>	<b>131</b>
5.1 Поняття та відмінні риси проектного фінансування.....	132
5.2 Механізм здійснення проектного фінансування.....	138
5.3 Форми забезпечення при проектному фінансуванні.....	143
5.4 Форми повернення коштів при проектному фінансуванні.....	149
5.5 Перспективи розвитку системи проектного фінансування в Україні.....	153
Контрольні питання.....	157
Тести за темою.....	158
Задачі та ситуації.....	164
<b>ГЛАВА 6. СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ</b>	
<b>В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....</b>	<b>166</b>
6.1 Задачі процесу планування при управлінні діловими проектами.....	167
6.2 Складові частини процесу планування.....	173

6.3	Задачі та сутність проведення декомпозиції проектних робіт.....	175
6.4	Оцінка тривалості та вартості проектних робіт.....	182
	Контрольні питання.....	188
	Тести за темою.....	189
	Задачі та ситуації.....	193
<b>ГЛАВА 7. ФОРМУВАННЯ КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНУ ПРОЕКТУ.....</b>		<b>194</b>
7.1	Загальна характеристика програмних продуктів, які використовуються при укладанні календарного плану.....	195
7.2	Задачі та етапи календарного планування в управлінні проектами.....	199
7.3	Порядок роботи у середовищі Sure Trak PM під час формування плану проекту.....	204
7.4	Задачі та методи стиснення тривалості.....	209
	Контрольні питання.....	216
	Тести за темою.....	217
	Задачі та ситуації.....	219
<b>ГЛАВА 8. ПРОЦЕСИ ВИКОНАННЯ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....</b>		<b>221</b>
8.1	Склад процесів виконання в проектному менеджменті.....	222
8.2	Управління виконанням та якістю проектних рішень.....	225
8.3	Управління командою проекту.....	227
8.4	Управління закупівлями у проекті.....	233
8.5	Організація тендерів та торгів.....	236
	Контрольні питання.....	240
	Тести за темою.....	241
	Задачі та ситуації.....	244
<b>ГЛАВА 9. ПРОЦЕСИ ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....</b>		<b>245</b>
9.1	Склад процесів контролю в проектному менеджменті.....	246
9.2	Моніторинг проектних робіт.....	248
9.3	Контроль вартості. Метод освоєного обсягу.....	252
9.4	Оцінка вартості по завершенні проекту.....	256
	Контрольні питання.....	260
	Тести за темою.....	261
	Задачі і ситуації.....	264
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....</b>		<b>265</b>