

**Міністерство освіти і науки України
Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка**

**В.О. Онищенко, О.В. Редкін,
О.В. Комеліна, Д.М. Толкачов**

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

**Теорія і практика
професійного управління бізнес-проектами
та програмами розвитку**

**Частина 1. Загальна характеристика проектного та
мультипроектного менеджменту**

Підручник

Полтава 2017

УДК 338.24 (075.8)

ББК 65.2 / 4У66

Рецензенти:

Бутко М.П. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та державної служби Чернігівського національного технологічного університету;

Коренюк П.І. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Дніпровського державного технічного університету.

Авторський колектив:

Онищенко Володимир Олександрович, доктор економічних наук, професор, лауреат Державної премії в галузі науки і техніки, заслужений працівник освіти України, ректор Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;

Редкін Олександр Васильович, кандидат технічних наук, доцент кафедри організації і технології будівництва та охорони праці Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;

Комеліна Ольга Володимирівна, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;

Толкачов Дмитро Миколайович, здобувач кафедри фінансів і банківської справи Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка.

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку. Частина 1. Загальна характеристика проектного та мультипроектного менеджменту: підручник / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, О.В. Комеліна, Д.М. Толкачов. – Полтава, ПолтНТУ, 2016. – 284 с.

Підручник формує цілісну систему сучасних знань і практичних навичок щодо раціонального обґрунтування, планування, підготовки та виконання «під ключ» унікальних інвестиційних, інноваційних, будівельних, організаційних, девелоперських, інжинірингових й інших бізнес-проектів і програм розвитку підприємств з урахуванням діючої на 01.01.2017 нормативно-правової бази, останніх досягнень науки, техніки та технології, новітніх систем і стандартів проектного й мультипроектного менеджменту, передового зарубіжного та вітчизняного досвіду.

Підручник призначений для інженерно-технічних, економічних, управлінських і наукових працівників промислових підприємств, будівельних, проектних та наукових організацій, студентів, магістрів, аспірантів і викладачів вищих навчальних закладів, він буде корисним іншим фахівцям сфери реальної економіки, бізнесу й органів виконавчої влади.

Затверджено як підручник ученою радою університету, протокол № 14 від 07.06.2017 року.

УДК 338.24 (075.8)

ББК 65.2 / 4У66

ISBN

© В.О. Онищенко, О.В. Редкін, О.В. Комеліна,
Д.М. Толкачов, 2017

© Полтавський національний технічний університет імені
Юрія Кондратюка, 2017

© Д.М. Толкачов, оригінал-макет, оформлення, 2017

Зміст

Вступ.....	5
Частина 1. Загальна характеристика проектного та мультипроектного менеджменту.....	8
Розділ 1. Фундаментальні основи проектного менеджменту.....	8
1.1. Сучасна концепція управління проектом.....	8
1.1.1. Загальне уявлення про «проект» та «управління проектом» (проектний менеджмент).....	8
1.1.2. Базові поняття й визначення теорії проектного менеджменту.....	12
1.1.3. Сутність системи і процесів управління проектом.....	15
1.1.4. Місце і роль управління проектами в загальному та корпоративному менеджменті (взаємозв'язок і відмінності).....	20
1.2. Основні види та зміст традиційних проектів і програм у реальному секторі економіки.....	24
1.3. Класична характеристика проекту та його оточення.....	35
1.3.1. Класифікація проектів, їх життєвий цикл.....	35
1.3.2. Учасники та оточення проекту.....	39
1.4. Організація проектного менеджменту на підприємстві.....	43
1.4.1. Організація процесу й системи управління проектом.....	43
1.4.2. Формування та розвиток команди менеджерів і персоналу проекту.....	51
Контрольні питання і завдання.....	57
Розділ 2. Управління проектом: історичні аспекти і сучасні підходи.....	59
2.1. Управління проектом у системі сучасного менеджменту.....	59
2.2. Історичні аспекти розвитку теорії і практики управління проектами.....	62
2.3. Системний та інші підходи до управління проектами і програмами.....	66
2.4. Управління проектами на основі дорожніх карт і когнітивних моделей.....	75
2.5. Світові системи знань і методологій із проектного менеджменту.....	76
Контрольні питання і завдання.....	80
Розділ 3. Нові різновиди проектного менеджменту.....	81
3.1. Нові види проектів і програм у сучасних умовах господарювання України.....	81
3.1.1. Термінальні проекти.....	82
3.1.2. Інжинірингові та девелоперські програми і проекти неперервного розвитку організаційно-економічних систем.....	84
3.1.3. Відкриті проекти.....	88
3.1.4. Мультипроекти: програми та портфелі проектів і програм.....	88
3.2. Різновиди систем мультипроектного менеджменту.....	90
3.2.1. Управління програмою.....	90
3.2.2. Мультипроектне управління портфелем проектів і програм.....	102
Контрольні питання і завдання.....	108
Розділ 4. Базові аспекти в інтеграції стратегічного, мультипроектного та проектного менеджменту для забезпечення розвитку національного господарства.....	109
4.1. Проблеми функціонування і розвитку вітчизняної економіки на сучасному етапі інтеграції України до світового господарства та Європейського Союзу.....	109
4.2. Шляхи і завдання інноваційно-високотехнологічного розвитку України та її реального сектора економіки.....	110
4.3. Фундаментальні основи інтеграції стратегічного, мультипроектного й проектного управління для забезпечення розвитку національного господарства.....	113
4.3.1. Алгоритм механізму управління розвитком держави та її реального сектора економіки.....	113
4.3.2. Зміст механізму й світових стандартів стратегічного, мультипроектного та проектного управління розвитком економіки України.....	116

4.4. Особливості стратегічного, програмно-цільового й проектного управління у сфері розвитку реального сектору економіки, промисловості та будівництва.....	122
Контрольні питання і завдання.....	126
Розділ 5. Сучасне підприємство, його виробнича система та бізнес-процеси...	127
5.1. Функціонування підприємств у нових умовах господарювання України.....	127
5.2. Структура та принципи організації виробничого процесу.....	131
5.3. Виробнича система і структура підприємства.....	134
5.4. Класифікація виробничих систем.....	140
5.5. Організаційні форми підприємств в Україні та їх загальна структура.....	141
5.6. Основні бізнес-процеси підприємства.....	149
5.7. Завдання розвитку виробничої системи та бізнес-процесів підприємства, які необхідно враховувати в його проектах і програмах.....	156
Контрольні питання і завдання.....	161
Розділ 6. Механізм інтеграції стратегічного і проектного менеджменту для забезпечення розвитку сучасних промислових підприємств та інших організацій.....	165
6.1. Стратегічний аналіз стану підприємства для визначення цілей його розвитку.....	165
6.2. Формування інноваційної моделі, стратегії і програми високотехнологічного розвитку підприємства.....	174
6.3. Механізми та інструменти трансформації підприємств України до світових стандартів господарювання і розвитку.....	185
6.4. Організаційне проектування розвитку та оновлення існуючих виробничих систем і потужностей підприємства.....	207
Контрольні питання і завдання.....	214
Розділ 7. Шляхи та механізми поширення світового досвіду проектного менеджменту в Україні.....	216
7.1. Базові аспекти організації розвитку проектного менеджменту в реальному секторі економіки.....	216
7.1.1. Методологічні аспекти та підходи.....	216
7.1.2. Організаційні аспекти і підходи.....	230
7.2. Шляхи розвитку систем управління проектами та програмами в корпоративному менеджменті організацій і підприємств України.....	233
7.3. Приклад створення девелоперсько-інжинірингових компаній у реальному секторі економіки (в промисловості й будівництві).....	238
Контрольні питання і завдання.....	247
Розділ 8. Загальна характеристика основних стандартів управління проектами.....	249
8.1. Управління інтеграцією окремих фаз, етапів і комплексів робіт протягом життєвого циклу проекту.....	249
8.2. Управління змістом проекту.....	251
8.3. Управління строками, вартістю й матеріально-технічним забезпеченням в проекті. Види планів, які використовуються для цього.....	255
8.4. Особливості управління якістю проекту.....	263
8.5. Управління людськими ресурсами.....	267
8.6. Управління комунікаціями й інформаційними ресурсами.....	267
8.7. Управління проектними ризиками.....	268
8.8. Управління змінами в проекті.....	269
Контрольні питання і завдання.....	272
Словник ключових термінів.....	273
Література.....	279

Вступ

Реалізація стратегічних цілей і завдань щодо трансформації України на шляху її інтеграції та входження до Європейського Союзу, перебудови й інноваційно-високотехнологічного розвитку реального сектора економіки, підвищення якості, стандартів життя і добробуту населення потребує застосування нових сучасних механізмів організації та управління прогресом усіх систем і сфер функціонування держави, включаючи її промисловий та будівельний сектори, різні підприємства і організації. У передових країнах і компаніях світу основу цього механізму формують стандарти проектного менеджменту. Управління проектами (Project Management), як найбільш ефективний, системний та високоякісний механізм планування, організації й управління будь-якими унікальними бізнес-процесами (проектами та програмами), постійно розвивається і швидко поширюється в умовах ринкової економіки в усьому світі. Сьогодні він став еталонною процедурою (системою та методологією) розроблення й реалізації «під ключ» найрізноманітніших проектів і програм (будівельних, інноваційних, інвестиційних, організаційних тощо) в різних сферах життя і прогресу суспільства, економіки, будь-яких компаній та бізнесу, при зведенні та модернізації будівель і споруд, створенні й освоєнні нової продукції, технологій і систем виробництва, розв'язанні енергетичних, екологічних та інших програм.

Хоча на практиці управління проектами є більш складним процесом і функцією, ніж традиційне управління, яке сьогодні поширене в Україні, проектний менеджмент дає змогу найбільш ефективно та якісно розв'язувати численні завдання створення нових, модернізації й розвитку існуючих систем і процесів різних підприємств та організацій. Це дозволяє вважати його провідним механізмом планування, організації й управління складними змінами в реальному секторі економіки та в інших сферах життя суспільства. Практична значущість та унікальність процедур й інструментів управління проектами викликає великий інтерес до нього менеджерів, спеціалістів і науковців, зайнятих управлінням й організацією бізнес-діяльності та інноваційно-високотехнологічного прогресу в різних галузях національного господарства, промисловості та будівництві, сфері соціально-економічного розвитку регіонів і територій.

Сучасна концепція проектного менеджменту (підходу) ґрунтується на погляді на проект як на потенційну зміну вихідного стану будь-якої системи, пов'язану з витратами часу і різних ресурсів (інвестицій). Процес такого виду змін, виконуваних заздалегідь розробленими проектно-плановими рішеннями у межах визначеного бюджету, часових й інших обмежень, і є сутністю розроблення, реалізації та управління проектами і програмами.

Мета дисципліни «Управління проектами» – вивчення новітньої теорії та передової практики, підходів і принципів, процедур та інструментів, науки й мистецтва управління людськими, матеріальними, фінансовими та іншими ресурсами протягом життєвого циклу проекту для досягнення визначених у ньому результатів за складом і обсягом робіт з урахуванням вартісних, часових, якісних обмежень і вимог та для задоволення всіх учасників проектних перетворень.

Завданням курсу є засвоєння теорії і набуття практичних навичок за такими його стратегічними напрямками:

- фундаментальні основи проектного менеджменту;
- історичні аспекти й сучасні підходи в управлінні проектами;
- нові різновиди проектів, програм і портфелів проектів та програм;

- інтеграція стратегічного, мультипроектного й проектного управління розвитком національного господарства;
- сучасне підприємство, його виробництво та бізнес-процеси;
- механізм інтеграції стратегічного й проектного менеджменту для забезпечення розвитку корпоративних, промислових і виробничих систем;
- шляхи та механізми поширення світового досвіду управління проектами в Україні;
- методологія і базові стандарти управління проектами;
- ініціація проекту та його передінвестиційна фаза;
- управління ризиком і комплексне оцінювання ефективності проекту;
- організація та управління науковими дослідженнями і дослідно-конструкторськими роботами;
- організація та управління проектуванням нових підприємств і промислових об'єктів;
- організаційне проектування та планування розвитку діючих підприємств і об'єктів;
- організаційно-технологічне проектування реалізації будівельно-інвестиційних проектів і програм розвитку підприємств;
- організація та управління підготовкою до реалізації проектів і програм;
- порядок і приклади розроблення основних видів планів із реалізації проектів та програм;
- управління контрактами в проектах і програмах;
- планування, організація та управління матеріально-технічним забезпеченням проектів і програм;
- організація та управління експлуатацією машин, механізмів і автотранспорту при реалізації проектів та програм;
- оперативне планування й управління ходом реалізації та змінами в проекті;
- організація та управління якістю реалізації проектів і програм;
- управління завершенням проектів і організація переходу до постінвестиційної фази експлуатації його результатів;
- людські аспекти в управлінні проектами.

Навчальне видання охоплює:

- новітні стандарти, сучасні теоретичні підходи й наукові принципи стратегічного та мультипроектного управління функціонуванням і розвитком складних систем й процесів (на рівні держави, в корпоративному, програмно-цільовому та проектному середовищах);
- практичні рекомендації, процедури та інструменти і приклади реалізації головних завдань, етапів і комплексів робіт із попереднього обґрунтування, планування, організації, контролю й управління основними проектно-плановими заходами та роботами;
- контрольні питання і завдання для кожного розділу (теми) підручника;
- практичні ситуації та тести для поглибленого вивчення курсу «Управління проектами» і перевірки наявних знань;
- словник ключових термінів;
- нормативну, довідникову, навчальну, наукову та іншу літературу за основними темами і питаннями підручника.

Підручник формує цілісну систему сучасних знань і практичних навичок щодо раціонального обґрунтування, планування, підготовки та виконання «під ключ» унікальних інвестиційних, інноваційних, будівельних, організаційних, девелоперських, інжинірингових й інших бізнес-проектів і програм розвитку підприємств з урахуванням діючої на 01.01.2017 нормативно-правової бази, останніх досягнень науки, техніки та технології, новітніх систем і стандартів проектного й мультипроектного менеджменту, передового зарубіжного та вітчизняного досвіду.

Даний підручник призначений для інженерно-технічних, економічних, управлінських і наукових працівників промислових підприємств, будівельних, проектних та наукових організацій, студентів, магістрів, аспірантів і викладачів вищих навчальних закладів, він буде корисним іншим фахівцям сфери реальної економіки, бізнесу й органів виконавчої влади.

Автори глибоко вдячні рецензентам підручника за слушні поради і змістовні рецензії.