

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Гонтарева І.В.

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Навчальний посібник

Харків. Вид. ХНЕУ, 2007

ЗМІСТ

ВСТУП	3
МОДУЛЬ 1. ПРЕДМЕТНА СФЕРА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ	7
РОЗДІЛ 1. Загальна характеристика управління проектами	7
1.1. Визначення категорії «проект», ознаки й види проектів	7
1.2. Сутність категорії «управління проектами»	17
1.3. Цілі та завдання управління проектами	26
РОЗДІЛ 2. Структуризація проекту	40
2.1. Структуризація цілей і завдань проекту	40
2.2. Структуризація проекту в часі	51
2.3. Структуризація проекту в просторі	61
РОЗДІЛ 3. Загальні підходи до планування і контролю проектів	72
3.1. Принципи внесення змін у соціально-економічну систему	72
3.2. Принципи управління проектами	83
3.3. Принципи взаємодії учасників проекту	88
РОЗДІЛ 4. Методи проектування	97
4.1. Класифікація методів проектування	97
4.2. Евристичні методи пошуку проектних рішень	105
4.3. Методи поступової формалізації задач	114
4.4. Формалізовані методи представлення систем	122
РОЗДІЛ 5. Програмне забезпечення процесу управління проектами	144
5.1. Управління знаннями в проектах	144
5.2. Проектний інструментарій	158

5.3. Microsoft Project в управлінні проектами	169
МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, ЧАСОМ ТА РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОЕКТУ	178
РОЗДІЛ 6. Обґрунтування доцільності проекту	178
6.1. Концепція проекту в процесі вирішення проблем	178
6.2. Оцінка системної ефективності проекту	189
РОЗДІЛ 7. Управління ризиками у проектах	199
7.1. Основні поняття й визначення зон ризику	199
7.2. Структура процесу управління ризиком	203
РОЗДІЛ 8. Планування ресурсів, витрат і проектного бюджету	219
8.1. Структура та характеристика джерел фінансування	219
8.2. Планування проектних витрат	224
8.3. Бізнес-план проекту	230
РОЗДІЛ 9. Сітьове і календарне планування проекту	241
9.1. Послідовність сітьового планування в управлінні проектами	241
9.2. Календарне планування з використанням різних методів розрахунку параметрів сітьових графіків	249
РОЗДІЛ 10. Основні форми організаційної структури проектів	261
10.1. Рівні й форми організації управління проектами	261
10.2. Організація проектного офісу	269
РОЗДІЛ 11. Формування і розвиток проектної команди	273
11.1. Процес формування проектної команди	273
11.2. Управління конфліктами й мотивація як фактор розвитку команди	282
РОЗДІЛ 12. Організація проведення торгів за проектами	289

12.1. Організація торгів для реалізації проектів	289
12.2. Види договорів на здійснення проектних робіт	292
РОЗДІЛ 13. Контроль виконання проекту	298
13.1. Сутність контролю і його види	298
13.2. Методи контролю в процесі здійснення проекту	301
РОЗДІЛ 14. Управління якістю проектів	311
14.1. Ключові процеси управління якістю проекту	311
14.2. Методи контролю якості	315
14.3. Завершення проекту	322
ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ	326
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	337
ДОДАТКИ	342

ВСТУП

Для успішного функціонування підприємств необхідно приділяти увагу своєчасному розвитку всіх сфер його діяльності. У сучасних економічних умовах особливого значення набуває процес внесення комплексних змін. Власне управління процесом внесення змін у діяльність соціально-економічної системи і є сферою застосування менеджменту проектів (Project management). Постійно створюються нові промислові об'єкти, розробляються новітні технології, виробляються нові види устаткування, а також екологічно чисті товари, реалізуються військові й космічні проекти, проводиться уніфікація освітніх процесів у європейських країнах і т.п.

Виходячи із цього, управління проектами являє собою окрему науку зі своїми специфічними цілями, завданнями, принципами, методами й інструментами. Розвиток даної науки дозволяє підвищити ефективність заходів, спрямованих на розширення номенклатури продукції, проведення реструктуризації підприємства, модернізацію окремої виробничої ділянки або підприємства в цілому. Кожен проект є унікальним, однак методологія управління проектами сформувала набір методів, використання яких дозволить досягти позитивних результатів у самих складних ситуаціях.

Проект як об'єкт управління має ряд відмінних рис у порівнянні з підприємством або галуззю, у зв'язку з чим і проектний менеджмент у порівнянні із традиційним менеджментом організацій має ряд значних відмінностей: перевага нестандартної (інноваційної) діяльності; відповідальність всіх учасників проекту за виникаючі зміни; рішення міжфункціональних завдань; результати роботи кожного учасника проекту оцінюються на підставі досягнення запланованих кінцевих цілей. Використання основних принципів управління проектами дозволяє скоротити строки розробки й освоєння нових об'єктів, що підвищує конкурентоздатність підприємства на світових ринках.

Метою навчального посібника є формування системи теоретичних знань і прикладних умінь у використанні принципів, методів й інструментів розробки й оцінки проектів на підприємстві.

Для досягнення мети були поставлені й вирішені наступні основні завдання:

проведення аналізу сучасних вітчизняних і закордонних концепцій управління проектами з урахуванням їх використання в практиці підприємств України;

визначення місця проекту на підприємстві та виявлення найпоширеніших підходів до формування структури життєвого циклу проекту, ознайомлення із принципами внесення змін і управління проектами на підприємстві;

опис евристичних і формалізованих методів проектування, а також інструментів, що допомагають управляти проектами;

обґрунтування необхідності управління якістю, часом і ресурсним забезпеченням проекту,

виділення форм організації проектної діяльності на підприємстві й роботи в команді.

Даний навчальний посібник складається із двох модулів. У першому модулі розглядаються теоретичні основи управління проектами, він складається з п'яти розділів. У першому розділі «Загальна характеристика управління проектами» представлено визначення категорії «проект», основні відмінності проекту від поточної діяльності на підприємстві, класифікаційні ознаки проекту; розглянутий зміст процесу управління проектами з методологічної, технічної, соціальної, економічної, організаційної, функціональної й інформаційної точок зору; визначені групи цілей управління проектами, а також базового й інтегруючого завдання.

У другому розділі «Структуризація проекту» розглянуте співвідношення життєвих циклів діяльності підприємства, його продукції й проекту; представлені структура й зміст життєвого циклу інвестиційного й інноваційного проектів, а також його зв'язок з функцією «витрати-час»; наведено склад учасників і зовнішнє оточення проекту.

У третьому розділі «Загальні підходи до планування і контролю проектів» розглянуті системні принципи внесення змін на підприємстві, а також принципи, що ставляться безпосередньо до проектів і його учасників.

У четвертому розділі «Методи проектування» проведена структуризація методів проектування; в ієрархічній послідовності відповідно до життєвого циклу проекту розглянуті методи збору й класифікації інформації, евристичні методи спрямованої й неспрямованої дії, методи поступової формалізації задач і формалізовані (математичні) методи.

У п'ятому розділі «Програмне забезпечення процесу управління проектами» представлено визначення баз даних і баз знань; розглянуте програмне забезпечення, необхідне для підтримки процесу управління проектами, найбільш повно розкрито програмне забезпечення MS Office - Microsoft Project.

Другий модуль «Управління якістю, часом та ресурсним забезпеченням проекту» навчального посібника складається з дев'яти розділів.

У шостому розділі «Обґрунтування доцільності проекту» розглянутий процес формування ідеї, критерії відбору проекту з різних альтернатив, сутність і види ефективності, збалансована система показників.

У сьомому розділі «Управління ризиками у проектах» наведені основні поняття ризик-менеджменту, представлений розподіл зон ризику залежно від рівня втрат, послідовність процесу управління ризиками, а також методи, що використовуються на кожному етапі даного процесу.

У восьмому розділі «Планування ресурсів, витрат і проектного бюджету» розглянуті умови фінансового забезпечення, джерела й форми фінансування проекту; розкриті питання формування поточних і капітальних витрат, а також структура й зміст бізнес-плану проекту.

У дев'ятому розділі «Сітьове і календарне планування проекту» наведені основні етапи сітьового планування й управління: структурне планування, календарне планування, оперативне управління; розглянуті напрямки оптимізації сітьових моделей, різні методи розрахунку параметрів сітьових графіків.

У десятому розділі «Основні форми організаційної структури проектів» представлені три організаційних рівня проекту і їх характеристика, функції й завдання проектного офісу.

В одинадцятому розділі «Формування і розвиток проектною команди» розглянутий процес формування проектною команди, методика визначення домінантності особистості Н. Германа, фактори ефективного розвитку команди.

У дванадцятому розділі «Організація проведення торгів за проектами» розглянуті напрямки пошуку і вибору контрагентів, види торгів й організація їх проведення, види договорів на здійснення проектних робіт.

У тринадцятому розділі «Контроль виконання проекту» наведені види контролю за здійсненням проекту на різних фазах проекту, методи і технології контролю.

У чотирнадцятому розділі «Управління якістю проектів» представлені процеси планування, забезпечення й контролю якості, а також методи й інструменти, що підтримують ці процеси; форми завершення проекту.

Таким чином, у даній роботі, систематизовані знання в предметній сфері управління проектами, наведені принципи, методи й інструменти проектування, а також розглянуті питання планування, контролю, організації, мотивації й координації в рамках проекту. Структура навчального посібника та його зміст відповідає вимогам галузевого стандарту вищої освіти і може бути рекомендований для студентів економічних спеціальностей при вивченні дисципліни «Управління проектами».