

# ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО

Факультет туризму

**Кафедра економіки та менеджменту**

## **ЛЕКЦІЯ №1**

### **ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

з навчальної дисципліни:

**«Управління проєктами»**

підготовки МАГІСТРІВ

галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**  
**(спеціальність 073 – «Менеджмент»)**

Лекція обговорена і затверджена на засіданні кафедри економіки та менеджменту  
(протокол № 2 від “6” вересня 2022 року)

Укладач(і):

О. І. Завидівська, к.е.н., доцент, доцент  
кафедри економіки та менеджменту

В. С. Дудюк, к.е.н., доцент, доцент кафедри  
економіки та менеджменту

## План

1. Проєкт та специфіка проєктної діяльності
  2. Система управління проєктами
  3. Фази життєвого циклу проєкту
  4. Структура, оточення та учасники проєкту
- 

### *1. Проєкт та специфіка проєктної діяльності*

В результаті комплексних економічних перетворень, які відбуваються в Україні, створюються нові, впроваджуються існуючі моделі та механізми побудови сучасних економічних відносин як у державі, так і на підприємстві. Відповідно, будь-який підприємницький розуміє, що для подальшої прибуткової діяльності, насамперед, необхідно досконало управляти виробничо-господарською діяльністю. *Важливе місце при цьому належить проєктному управлінню, а саме, необхідності розв'язання таких питань:*

- як спланувати та скоординувати реалізацію проєкту;
- як залучити кошти із зовнішніх джерел фінансування для реалізації проєкту;
- як краще розпорядитись власними коштами;
- як досягти максимальних прибутків за мінімальних витрат;
- як створити команду працівників для реалізації проєкту;
- як мотивувати персонал до ефективної діяльності;
- як уникати конфлікту в команді проєкту.

Що ж ми розуміємо під поняттям «проєкт»?

Під *проєктом* розуміють комплекс науково-дослідних, проєктно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і направлених на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність розв'язання основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період. Кінцевими цілями проєктів є створення та освоєння нової техніки, технології та матеріалів, що сприяє виходу вітчизняної продукції на світовий рівень.

**Проєкт** - це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з

метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.

Відповідно до теоретичних та методологічних вимог необхідно розрізнити поняття проєкту, бізнес-плану та техніко-економічного обґрунтування інвестицій:

1) **інвестиційний проєкт** - це сукупність документів, що характеризують проєкт від його задуму до досягнення заданих показників ефективності та обсягу, що включають передінвестиційну, інвестиційну, експлуатаційну і ліквідаційну стадії його реалізації; це будь-який комплекс забезпечених інвестиціями заходів. Усі проєкти є інвестиційними, оскільки без вкладення коштів реалізувати проєкт неможливо;

2) **бізнес-план** - це детальний виклад цілей та шляхів досягнення виробництва, що створюється для обґрунтування інвестицій. Бізнес-план проєкту (підприємства) може входити до інвестиційного проєкту як його складова частина, замінювати інвестиційний проєкт або включати декілька інвестиційних проєктів (при розширенні, модернізації, реконструкції і реструктуризації підприємства);

3) **техніко-економічне обґрунтування інвестицій** - включає в себе передпроектну розробку інженерно-конструкторських, технологічних і будівельних рішень, порівняння альтернативних варіантів і обґрунтування вибору конкретного способу здійснення проєкту. Техніко-економічне обґрунтування проєкту передбачає поглиблену й детальну розробку, а також всебічну оцінку вибраного способу реалізації проєкту.

Є проєкти наукові, технічні, комерційні, виробничі, фінансові тощо. Але кожний конкретний проєкт визначають такі чинники, як: складність, терміни реалізації, масштаб, вимоги до якості тощо.

Таким чином, можна зробити висновок, що проєкт має ряд лише йому властивих ознак, наявність яких допоможе здійснити ефективну реалізацію проєкту. *Основними ознаками проєкту є:*

- зміна стану проєкту задля досягнення його мети;
- обмеженість у часі;
- обмеженість ресурсів;
- неповторність.

До основних властивостей проєкту, які впливають із його ознак та за якими

вони можуть бути класифіковані на типи, належать: масштаб проєкту, його розмір, кількість учасників та ступінь впливу на навколишнє середовище (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація проєктів

Класифікаційна ознака	Види проєктів
Мета й характер діяльності	- комерційні; - некомерційні.
Характер та сфера діяльності	- промислові; - організаційні; - економічні; - соціальні; - дослідницькі.
Масштаб та розмір проєкту	- великі; - середні; - малі.
Ступінь складності	- прості; - складні; - дуже складні.
Склад і структура проєкту	- моно проєкти; - мультипроєкти; - мегапроєкти.
Рівень альтернативності	- взаємовиключні; - альтернативні по капіталу; - незалежні; - взаємовпливаючі; - взаємодоповнюючі.
Тривалість проєкту	- короткострокові; - середньострокові; - довгострокові.

До *малих проєктів* належать - науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки на промислових підприємствах, включаючи конструкторську, технологічну і організаційно-економічну підготовку виробництва, виготовлення дослідно-промислових зразків нової продукції, реконструкцію, технічне переозброєння й модернізацію виробництва. В американській практиці до таких проєктів належать нововведення з капітальними затратами до 10-15 млн. дол. і трудовитратами до 40-50 тис. людино-годин. Такі проєкти, як правило, виконуються силами самих підприємств. Термін розробки таких проєктів не виходить за межі одного-двох років.

*Середні проєкти* - включають роботи з проєктування і будівництва підприємств,

освоєння й облаштування невеликих родовищ корисних копалин (нафтових, газових, вугільних), якщо їх проектування ведеться на основі типових проєктних рішень, а будівництво здійснюється комплектно-блочним методом. Суть його в тому, що більша частина об'єкта, що будується, виготовляється не на будівельному майданчику, а на потужностях підрядчика (виробника конструкцій).

**Великі проєкти** виконуються за цільовими народногосподарськими програмами і містять у собі багато мультипроєктів, об'єднаних загальною ціллю, використовуваними ресурсами і єдиним планом-графіком розробки й реалізації. Такі програми можуть бути національними, міжнародними, регіональними, галузевими, міжгалузевими і т. ін.

Вони формуються й координуються на макрорівні, як правило, за участю держави.

Великі проєкти характеризуються великими витратами, наприклад, в американській практиці - понад 1 млрд. дол., різними джерелами фінансування, великою трудомісткістю розробки проєкту (більше 2 млн. людино-годин) і будівництва (15-20 млн. людино-годин). Термін реалізації великого проєкту виходить за межі 5-7 років.

До великих проєктів, наприклад, можна віднести проєкти створення магістральних трубопроводів, будівництва атомних електростанцій, комплексного освоєння великих родовищ корисних копалин тощо.

За ступенем складності розрізняють проєкти прості, складні та дуже складні.

За класом проєкту (складом і структурою самого проєкту та його предметної галузі) існують такі проєкти:

- **монопроєкти** - це окремі проєкти різних типів, видів та масштабів;
- **мультипроєкти** - комплексні проєкти, що складаються з ряду монопроєктів і потребують застосування багатопроєктного управління;
- **мегапроєкти** - цільові програми розвитку регіонів, галузей та інших утворень, які включають ряд моно- і мультипроєктів.

Як правило, мега- та мультипроєкти належать до складних чи дуже складних проєктів.

Крім того, проєкти поділяються на:

1) *взаємовиключні (альтернативні)* проєкти - це проєкти, які здійснюються, якщо неможливим або неціленаправленим є здійснення інших проєктів;

2) *альтернативні по капіталу* - проєкти, які здійснюються в тому випадку, коли кожен із них не може бути здійсненим без використання фінансових засобів, необхідних для здійснення інших проєктів;

3) *незалежні* проєкти - проєкти, які здійснюються в тому випадку, коли результати реалізації одного не впливають на результати реалізації інших, і будь-яка інформація про параметри одного не змінює інформацію про результати інших;

4) *взаємовпливаючі* - проєкти, які здійснюються в тому випадку, якщо при їх спільній реалізації виникають допоміжні (системні, синергетичні, емерджентні) позитивні або негативні ефекти, але не виявляються при реалізації кожного із проєктів окремо;

5) *взаємодоповнюючі* - це проєкти, які здійснюються в тому випадку, якщо за яких-небудь причин вони можуть бути прийняті чи відкинута тільки одночасно.

За тривалістю проєкту або за термінами реалізації розрізняють: - *короткострокові* проєкти (до 3 років); - *середньострокові* (від 3 до 5 років); - *довгострокові* (понад 5 років).

В залежності від мети проєкту (отримання прибутків чи соціального ефекту) розрізняють комерційні та некомерційні проєкти.

За характером і сферою діяльності проєкти поділяються на *економічні, промислові, соціальні, організаційні та дослідницькі*. Але кожен із даних видів проєктів має загальні ознаки. Це точно окреслені й сформульовані цілі, послідовне їх дослідження, унікальність, умови обмеженості, координоване використання взаємозалежних дій тощо.

## 2. Система управління проєктами

Початком розвитку управління проєктами була розробка у 30-х роках ХХ століття радянськими вченими методів календарного планування з використанням циклограм. Одними з перших методів управління були розроблені на Заході в 50-х роках методи сіткового планування, в 80-х роках з'явилися перші комп'ютерні програми оптимізації процесу управління.

Будь-який проєкт передбачає перебіг певної кількості фаз (стадій, етапів). Для цього потрібно вміти управляти проєктом. Нині важко назвати хоча б один великий проєкт, що здійснився поза межами методології управління проєктами.

*Сутність управління проєктом.* Згідно із законом Лермана будь-яку технічну проблему можна розв'язати, маючи час і гроші. Проте наслідок цього закону уточнює: "Вам ніколи не вистачатиме або часу, або грошей". Саме з такою метою було розроблено методику управління діяльністю на основі проєкту.

Якщо спитати менеджера, яким є його основне завдання щодо виконання проєкту, він відповість: "Забезпечити його виконання". Можлива й така відповідь: "Забезпечити виконання робіт у конкретний термін і в межах виділених коштів відповідно до технічного завдання". Керівник проєкту пильно стежить за трьома чинниками: термінами, бюджетом і якістю робіт. Ці чинники вважаються основними обмеженнями проєкту.

*Управління проєктами* - це синтетична дисципліна, що об'єднує спеціальні та надпрофесійні знання. Спеціальні знання відбивають особливості цієї сфери діяльності, до якої належать проєкти (будівельні, інноваційні, екологічні, дослідницькі, організаційні тощо). Це впливає з таких особливостей проєктної діяльності: значного періоду від початку реалізації проєкту до його завершення; великої кількості учасників; складного характеру проєктної діяльності, що становить сукупність простіших, "елементарних" форм (технічної, наукової, комерційної, виробничої, будівельної, фінансової тощо).

З огляду на наведене виділяють таке визначення поняття "*управління проєктом*": це діяльність, спрямована на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів.

Фахівці Інституту управління проєктами (США) запропонували таке трактування терміна "*управління проєктом*": це мистецтво керувати й координувати людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проєкту, застосовувати системи сучасних методів і техніки управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягами робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників.

*Управління проєктами - це процес управління командою, ресурсами проєкту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставленої мети.*

Важливим елементом управління проєктами є своєчасна та точна підготовка проєктних матеріалів.

*Проєктні матеріали - це сукупність документів, що містять опис і обґрунтування проєкту.*

Існує також багато інших елементів та характеристик, які відіграють важливу роль при управлінні проєктами, а саме: початкові умови, обмеження та вимоги до проєкту, види забезпечення проєкту, методи та техніка управління проєктами тощо.

### *3. Фази життєвого циклу проєкту*

Якою б чудовою не була ідея проєкту, вона нічого не варта без реалізації.

Початком проєкту вважають момент народження ідеї, особливо якщо це потребувало скрупульозних пошуків. Для ділових людей початок проєкту пов'язаний, скоріше, з початком його реалізації та вкладенням коштів.

Можна дати таке визначення поняття "*життєвий цикл проєкту (проєктний цикл)*": це період між моментом появи проєкту і моментом його закриття.

У проєкті можна виокремити два великих блоки робіт: основна діяльність за проєктом і його забезпечення.

*Основна діяльність за проєктом* містить доінвестиційні дослідження; планування проєкту; розробку технічної, проєктної та кошторисної документації; проведення торгів і укладення контрактів; матеріалізацію проєкту (будівельно-монтажні роботи); виконання пуско-налагоджувальних робіт; здавання проєкту; його експлуатацію; випуск продукції; ремонт устаткування; розвиток виробництва; демонтаж устаткування (закриття проєкту).

*Забезпечення проєкту* передбачає організаційну, правову, фінансову, матеріально-технічну, комерційну (маркетингову), кадрову та інформаційну діяльність.

Будь-який проєкт передбачає певні стадії розвитку, які прийнято називати фазами, або етапами.



У кожному проєкті можна виокремити такі етапи (фази):

- доінвестиційну;
- реалізації;
- експлуатації.

**Доінвестиційна фаза** об'єднує вивчення прогнозів і напрямків розвитку фірми, регіону, країни; аналіз умов для втілення початкового задуму; розробку концепції проєкту; розробку бізнес-плану та попереднє обґрунтування інвестицій - оцінку життєздатності проєкту; вибір і обґрунтування місця розміщення проєкту; екологічне обґрунтування; аналіз і експертизу; попереднє інвестиційне рішення; розробку попереднього плану реалізації проєкту.

**Фаза реалізації проєкту** поділяється на дві підфази: детальне (робоче) проєктування і постачання; матеріалізація проєкту (будівництво).

Значущість кожної фази життєвого циклу проєкту оцінюють за трудовитратами:

- розробка концепції становить 2-3 %;
- планування проєкту - 4-5;
- проєктування - 10-20;
- матеріалізація проєкту (будівництво) - 60-70;
- закриття проєкту - 10-12 %.

Ці п'ять фаз відбивають типовий життєвий цикл правильно виконаного проєкту. На перших трьох фазах здійснюють попередні розробки, створюють проєкт на папері, а на четвертій і п'ятій фазах фізично втілюють проєкт.

#### *4. Структура, оточення та учасники проєкту*

*Структура проєкту* - це організація зв'язків і відносин між його елементами. За допомогою структури визначають, що необхідно розробити чи зробити; вона пов'язує роботи між собою та з кінцевою метою проєкту.

Структурування - невіддільна частина загального процесу планування проєкту, визначення його цілей, розподілу відповідальності й обов'язків. До основних завдань структурування проєкту належать такі:

- поділ проєкту на блоки, що підлягають управлінню;
- розподіл відповідальності за елементами проєкту і визначення зв'язку

робіт зі структурою організації (ресурсами);

- точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів);
- створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами;
- встановлення зв'язку між роботами, пов'язаними з проектом і системою ведення бухгалтерських рахунків;
- перехід від загальних, не завжди конкретно виражених цілей до конкретних, які виконують підрозділи організації;
- окреслення комплексів робіт (підрядів).

Важливим елементом є оточення проекту. *Оточення проекту* - це чинники впливу на його підготовку та реалізацію. Тому їх можна поділити на **внутрішні й зовнішні**.

До **зовнішніх** належать політичні, економічні, суспільні, правові, науково-технічні, культурні та природні.

До політичних чинників належать: політична стабільність, підтримка проекту державними установами, міжнаціональні взаємини, рівень злочинності, міждержавні стосунки тощо.

До правових - стабільність законодавства, дотримання прав людини, прав власності, прав підприємництва.

До економічних - структура внутрішнього валового продукту, умови регулювання цін, рівень інфляції, стабільність національної валюти, розвиненість банківської системи, стан ринків, рівень розвитку підприємництва і т.п.

До **внутрішніх** належать чинники, пов'язані з організацією проекту. *Організація проекту* є розподілом прав, відповідальності та обов'язків між учасниками проекту.

*Учасниками управління проектами* є юридичні або/та фізичні особи, які зобов'язані виконати деякі дії; передбачені проектом, та інтереси яких будуть задіяні при реалізації проекту.

До числа учасників можуть входити інвестори, банки, підрядчики, постачальники, гуртові покупці продукції, лізингодавці та інші фізичні чи юридичні особи. Учасником проекту може бути також держава.

**Замовник** - це зацікавлена сторона в здійсненні проєкту, майбутній власник та користувач результатів проєкту. Він визначає основні вимоги та масштаби проєкту, забезпечує фінансування проєкту за рахунок власних коштів або коштів інвесторів, укладає угоди з виконавцями проєкту, несе відповідальність за ці угоди та в цілому за проєкт перед суспільством та законом, керує процесом взаємодії між учасниками проєкту.

Якщо **інвестор**, тобто та сторона проєкту, яка забезпечує його фінансування, не є замовником, то вкладення коштів у проєкт можуть здійснювати банки, інвестиційні фонди та інші кредитні організації.

Свої повноваження по керівництву роботами зі здійснення проєкту, а саме: планування, контроль та координацію робіт всіх учасників проєкту, замовник та інвестор делегують **керівнику проєкту**.

### **Інші учасники проєкту**

**Проектувальники,**

**Архітектор**

**Інженер**

**Постачальник** - це організація, що здійснює ресурсне забезпечення проєкту (закупівлі та поставки).

**Підрядчик (генеральний підрядчик, субпідрядник)** - це юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт відповідно до контракту.

**Консультант** – це фірма чи спеціаліст, який на контрактних умовах надає учасникам проєкту консультаційні послуги з питань його реалізації

**Команда проєкту** - це специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проєкту.