

Р.Б. ТЯН  
Б.І. ХОЛОД  
В.А. ТКАЧЕНКО

# УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ





**ДНІПРОПЕТРОВСЬКА АКАДЕМІЯ  
УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕСУ ТА ПРАВА**

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

**Р.Б. Тян  
Б.І. Холод  
В.А. Ткаченко**

# **Управління проектами**

**Навчальний посібник**

*Рекомендовано Міністерством освіти  
і науки України як навчальний посібник  
для студентів економічних спеціальностей*

**Дніпропетровськ  
2000**

ББК 65.2/4

У66

Гриф за № 2/934 надано Міністерством  
освіти і науки України 13.06.2000 р.

Автори:

*Р.Б. Тяг*, доктор технічних наук, професор,  
*Б.І. Холод*, доктор економічних наук, професор,  
*В.А. Ткаченко*, доктор економічних наук

Рецензенти:

доктори економічних наук,  
професори *Л.М. Драгун*, *К.Ф. Ковальчук*

Розглянуто основи теорії та практики управління проектами. Подано основний понятійний апарат щодо етапів життєвого технологічного циклу розробки та реалізації організаційно-економічних проектів, технологію управління та методи оцінки їх ефективності.

Для студентів і слухачів, що здобувають кваліфікаційний рівень спеціаліста за всіма економічними напрямками, а також для підприємців та менеджерів.

ISBN 966-7479-20-X

© Тяг Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А., 2000

© Дніпропетровська академія  
управління, бізнесу та права, 2000

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Вступ</b> . . . . .                                                   | 5   |
| <b>Розділ 1. Світ управління проектами</b> . . . . .                     | 6   |
| 1.1. Визначення проекту . . . . .                                        | 6   |
| 1.2. Управління проектами . . . . .                                      | 9   |
| 1.3. Типи проектів . . . . .                                             | 11  |
| 1.4. Життєвий цикл проекту . . . . .                                     | 13  |
| 1.5. Фази проекту . . . . .                                              | 14  |
| 1.6. Структура проекту . . . . .                                         | 21  |
| 1.7. Оточення проекту і його учасників . . . . .                         | 30  |
| Висновки . . . . .                                                       | 35  |
| Контрольні питання . . . . .                                             | 36  |
| <b>Розділ 2. Ефективність проекту</b> . . . . .                          | 37  |
| 2.1. Розробка концепції проекту . . . . .                                | 37  |
| 2.2. Структура проектного аналізу . . . . .                              | 41  |
| 2.3. Сутність проектного аналізу . . . . .                               | 43  |
| 2.4. Показники ефективності проекту . . . . .                            | 46  |
| 2.5. Комерційний аналіз проекту . . . . .                                | 62  |
| 2.6. Аналіз бюджетної ефективності проекту . . . . .                     | 69  |
| 2.7. Аналіз альтернативних проектів . . . . .                            | 73  |
| Висновки . . . . .                                                       | 78  |
| Контрольні питання . . . . .                                             | 79  |
| <b>Розділ 3. Розробка і планування проекту</b> . . . . .                 | 81  |
| 3.1. Планування проекту . . . . .                                        | 81  |
| 3.2. Розробка проектно-кошторисної документації . . . . .                | 94  |
| 3.3. Управління розробкою проектно-кошторисної<br>документації . . . . . | 98  |
| 3.4. Фінансування проекту . . . . .                                      | 101 |
| 3.5. Розробка бюджету проекту . . . . .                                  | 107 |
| 3.6. Матеріально-технічна підготовка проекту . . . . .                   | 119 |
| Висновки . . . . .                                                       | 124 |
| Контрольні питання . . . . .                                             | 125 |

|                                                                    |                |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Розділ 4. Управління ризиком. . . . .</b>                       | <b>127</b>     |
| 4.1. Основні поняття та визначення ризику управління. . .          | 127            |
| 4.2. Формальний опис ризику. . . . .                               | 130            |
| 4.3. Методи аналізу ризику та невизначеності. . . . .              | 132            |
| 4.4. Методи зниження ризику. . . . .                               | 142            |
| 4.5. Управління ризиком. . . . .                                   | 149            |
| Висновки. . . . .                                                  | 151            |
| Контрольні питання. . . . .                                        | 152            |
| <br><b>Розділ 5. Реалізація проекту і зворотний зв'язок. . . .</b> | <br><b>153</b> |
| 5.1. Організаційні форми управління проектами. . . . .             | 153            |
| 5.2. Контроль і регулювання . . . . .                              | 162            |
| 5.3. Управління змінами. . . . .                                   | 171            |
| 5.4. Завершення проекту. . . . .                                   | 176            |
| Висновки. . . . .                                                  | 179            |
| Контрольні питання. . . . .                                        | 181            |
| <br><b>Розділ 6. Управління якістю проекту. . . . .</b>            | <br><b>182</b> |
| 6.1. Концепція управління якістю. . . . .                          | 182            |
| 6.2. Норми і стандарти. . . . .                                    | 185            |
| 6.3. Забезпечення якості в управлінні проектами. . . . .           | 188            |
| Висновки. . . . .                                                  | 193            |
| Контрольні питання. . . . .                                        | 194            |
| <br><b>Розділ 7. Людські аспекти в управлінні проектами. . .</b>   | <br><b>195</b> |
| 7.1. Психологічні аспекти проект-менеджменту. . . . .              | 195            |
| 7.2. Управління зацікавленими сторонами. . . . .                   | 199            |
| 7.3. Створення проектної команди. . . . .                          | 204            |
| 7.4. Роль керівників у проектах розвитку. . . . .                  | 214            |
| Висновки. . . . .                                                  | 219            |
| Контрольні питання. . . . .                                        | 220            |
| <br><b>Література . . . . .</b>                                    | <br><b>221</b> |

## ВСТУП

Перехід країни до ринкової економіки викликав необхідність створення ефективних методів управління. Одним з найпродуктивніших сучасних напрямків у цій галузі є управління проектами (project management).

Як практична дисципліна управління проектами розвивається в умовах ринкової економіки, і саме це визначає актуальність його використання у вітчизняній практиці. У країнах з розвинутою ринковою економікою цей метод набув широкого розповсюдження як еталонний у здійсненні найрізноманітніших проектів – від будівництва побутового об'єкта до розробки космічних програм.

Сфера застосування методу управління проектами (це різні галузі людської діяльності) постійно розширюється, хоча на практиці є справою складнішою, ніж використання традиційних методів управління. Даний метод дозволяє ефективно вирішувати численні проблеми управління сучасними проектами, що дає підстави вважати його провідним. Практична значущість методу управління проектами обумовлює великий інтерес до нього широких кіл спеціалістів, зайнятих управлінням та організацією в різних галузях економіки.

Концепція управління проектами ґрунтується на погляді на проект як на потенційну зміну вихідного стану будь-якої системи, пов'язану з витратами часу та коштів. Процес такого роду змін, здійснюваних за раніше розробленими правилами у рамках бюджету, часових та інших обмежень, – це й є управління проектами.

Управління проектами – синтетична дисципліна: поряд зі спеціальними знаннями, що відбивають особливість тієї галузі діяльності, до якої належить проект (будівельні, інвестиційні, екологічні), вона потребує й таких, що стосуються загальних закономірностей, властивих проектам у всіх сферах діяльності.



Навчальне видання

Тян Рево Борисович  
Холод Борис Іванович  
Ткаченко Володимир Андрійович

## **Управління проектами**

**Навчальний посібник**

Редактор А.В. Шерстюк  
Коректор Н.Г. Масюк  
Комп'ютерний оригінал-макет – І.В. Масюк

Підписано до друку 14.05.00. Формат 60х84/16.

Палір офсетний. Гарнітура «Петербург». Умов. друк. арк. 14,2.

Тираж 760 прим. Вид. № 59. Зам. №

Редакційно-видавничий відділ ДАУБП.  
49070, м. Дніпропетровськ, вул. Набережна Леніна, 18.

Свідоцтво ДК № 73 від 01.06.2000 р.

Віддруковано ПП «Моноліт».  
49070, м. Дніпропетровськ, вул. Ленінградська, 56.