

# МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ БАКАЛАВРІВ

Підручник

У двох томах

За редакцією О.Ф. Балацького та О.М. Теліженка

Том 2

Затверджено Міністерством освіти і науки України як підручник  
для студентів вищих навчальних закладів



Суми  
Університетська книга  
2009

УДК 65.012.32(075.8)

ББК 65.290-2я73

М50

Рекомендовано до друку вченою радою Сумського державного університету.  
Протокол № 2 від 20 вересня 2007 р.

Рецензенти:

*Козьменко С.М.*, д. е. н., професор, проректор з наукової роботи Української академії банківської справи НБУ;

*Лляшенко С.М.*, д. е. н., професор, завідувач кафедри маркетингу Сумського державного університету;

*Яковлев А.І.*, д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки і маркетингу Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”

Гриф надано Міністерством освіти і науки України. Лист № 14.4/18-Г-2035 від 22.11.07

М50

**Менеджмент для бакалаврів** : підручник : у 2 т. / за заг. ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. — Суми : Університетська книга, 2009. — Т. 2. — 592 с.

ISBN 978-966-680-450-4 (т. 2)

ISBN 978-966-680-448-1

Підручник містить навчальний модуль, який охоплює зміст основних нормативних дисциплін з підготовки фахівців за напрямом 6.030601 “Менеджмент” у галузі знань 03.06 “Менеджмент і адміністрування” освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр”. Змістовно дисципліни повністю відповідають програмам, затвердженим науково-методичною комісією з менеджменту та узгоджені з логіко-структурною схемою навчального процесу.

Підручник складається з двох частин (томів), які охоплюють двадцять дві дисципліни, тобто практично всі аспекти підготовки бакалаврів. Розділи містять питання для самоконтролю та перелік рекомендованої літератури. При підготовці розділів були використані результати фундаментальних та прикладних наукових досліджень в галузі оцінювання, прогнозування та управління економічним потенціалом складних виробничих систем.

Розрахований на студентів спеціальності “Менеджмент організацій” усіх форм навчання.

ББК 65.290-2я73

Навчальне видання

## Менеджмент для бакалаврів. Т. 2

Підручник

Редактор видавництва В.І. Кочубей. Дизайн обкладинки і макет В.Б. Гайдабрус.

ТОВ «ВТД «Університетська книга». 40030, м. Суми, вул. Кірова, 27

E-mail: [publish@book.sumy.ua](mailto:publish@book.sumy.ua). [www.book.sumy.ua](http://www.book.sumy.ua).

Відділ реалізації: тел./факс: (0542) 78-66-12, 78-83-57; e-mail: [info@book.sumy.ua](mailto:info@book.sumy.ua)

Підписано до друку 23.12.08. Формат 70x90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір офсетний. Гарнітура Ньютон. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 46,2. Обл.-вид. арк.45,4.

Тираж 1000 прим. Замовлення № . Свідоцтво ДК № 489 від 16.06.2001

Надруковано відповідно до якості наданих діапозитивів у ПВП “Видавничий будинок “ЕЛЛАДА”.

Україна, 40030, м. Суми, вул. Кірова, 25, оф. 1

Тел.: (0542) 78-18-25, 78-18-24

ISBN 978-966-680-450-4 (т. 2)

ISBN 978-966-680-448-1

© Балацький О.Ф., Теліженко О.М. та ін., 2009

© ТОВ “ВТД “Університетська книга”, 2009

# Зміст другого тому

<i>Вступ до другого тому</i>	6
<b>Розділ 13 Управління проектами</b>	<b>8</b>
13.1. Сутність, класифікація, розроблення та значення управління проектами	10
13.2. Організаційні структури управління проектами	22
13.3. Менеджмент інвестиційних проектів	28
13.4. Процеси управління проектами	31
13.5. Планування в системі управління проектами	40
13.6. Склад та порядок розроблення проектної документації	48
13.7. Фінансування інвестиційних проектів	53
13.8. Управління комунікаціями та проведення моніторингу проектів	57
<b>Розділ 14 Логістика</b>	<b>67</b>
14.1. Сутність, цілі та функції логістики	68
14.2. Системний підхід до управління матеріальними потоками	73
14.3. Організаційно-економічні механізми управління матеріальними і товарними потоками	77
14.4. Організація логістичного планування	83
14.5. Функціональний логістичний менеджмент	85
14.6. Закупівельна логістика	87
14.7. Виробнича логістика	89
14.8. Дистрибуція та фізичний розподіл товарів	91
14.9. Логістичний сервіс	95
14.10. Управління запасами	98
14.11. Транспортна логістика та організація транспорту на підприємствах	109
14.12. Складська логістика	115
14.13. Інформаційне забезпечення логістичного процесу	121
<b>Розділ 15 Методи прийняття управлінських рішень</b>	<b>127</b>
15.1. Основні положення теорії прийняття рішень	128
15.2. Процес прийняття та класифікація управлінських рішень	136
15.3. Моделювання розроблення та прийняття рішень	139
15.4. Системний аналіз у теорії прийняття рішень	145
15.5. Евристичні методи прийняття управлінських рішень	147

15.6. Особливості розроблення та прийняття рішень у групі	151
15.7. Прогнозування управлінських рішень	159
15.8. Кількісні методи прийняття управлінських рішень	164
<b>Розділ 16 Адміністративний менеджмент</b>	<b>173</b>
16.1. Поняття адміністративного менеджменту	174
16.2. Умови прийняття ефективних управлінських рішень	176
16.3. Етапи процесу керування	178
16.4. Управління інформаційними ресурсами організації	184
16.5. Групова поведінка в організації	188
16.6. Комунікативний процес і спілкування в організації	194
16.7. Управління конфліктами в організації	199
16.8. Управління переговорами	204
16.9. Кар'єра в організації	210
<b>Розділ 17 Планування діяльності підприємства</b>	<b>219</b>
17.1. Структура і система планування діяльності підприємства	220
17.2. Основи прогнозування	226
17.3. Інформаційна та нормативна база планування	229
17.4. Планування обсягів продажів	232
17.5. Планування виробничої програми	238
17.6. Планування виробничої потужності	243
17.7. Планування праці й заробітної плати	249
17.8. Планування собівартості промислової продукції	256
17.9. Планування матеріально-технічного забезпечення виробництва	260
17.10. Фінансове планування на підприємстві	265
<b>Розділ 18 Організація бізнесу</b>	<b>273</b>
18.1. Загальна характеристика підприємницької діяльності	274
18.2. Малий бізнес у ринковій економіці	277
18.3. Способи організації бізнесу	281
18.4. Вибір виду підприємницької діяльності	285
18.5. Права і обов'язки державних контролюючих органів щодо підприємницьких структур	289
18.6. Правові основи організації, реєстрації та припинення діяльності підприємницьких структур	298
18.7. Ліцензування окремих видів підприємницької діяльності та відповідальність у сфері ліцензування	304
18.8. Бізнес-планування в сучасному підприємстві	309
18.9. Шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності	312
18.10. Фінансова санація і банкрутство підприємства	318
18.11. Методика дослідження стану бізнес-клімату в Україні	324

<b>Розділ 19</b>	<b>Маркетинг</b>	<b>337</b>
19.1.	Сутність маркетингу та його сучасна концепція	338
19.2.	Маркетингові дослідження і сегментація ринку	342
19.3.	Товар: класифікація, оцінка конкурентоспроможності, планування нових товарів	352
19.4.	Маркетингова цінова політика	361
19.5.	Система товароруху	363
19.6.	Маркетингова комунікаційна політика	378
19.7.	Стратегічне планування маркетингу	383
19.8.	Маркетингове оперативне планування	398
19.9.	Організація та контроль маркетингу	399
<b>Розділ 20</b>	<b>Екологічний менеджмент</b>	<b>407</b>
20.1.	Концепція екологічно сталого розвитку	408
20.2.	Державна екологічна політика	410
20.3.	Екологічна політика на глобальному рівні	417
20.4.	Передумови впровадження системи екологічного менеджменту на сучасних підприємствах	420
20.5.	Соціально-психологічні аспекти екоменеджменту	425
20.6.	Методи та інструменти екологічного менеджменту	432
20.7.	Сутність стратегічного екологічного менеджменту	442
20.8.	Міжнародні стандарти екологічного менеджменту	445
20.9.	Персонал як стратегічний ресурс екологічного менеджменту	449
<b>Розділ 21</b>	<b>Оцінка активів підприємства</b>	<b>459</b>
21.1.	Організація оцінки	460
21.2.	Об'єкти оцінки	464
21.3.	Базові положення теорії оцінки	471
21.4.	Ринкова вартість і неринкові категорії вартості	477
21.5.	Методи оцінки: витратний підхід	483
21.6.	Методи оцінки: порівняльний підхід	491
21.7.	Методи оцінки: дохідний підхід	494
21.8.	Моделі капіталізації	510
<b>Розділ 22</b>	<b>Організація роботи з документами</b>	<b>519</b>
22.1.	Складання і оформлення службових документів	520
22.2.	Організація документообігу	529
22.3.	Організаційні документи	543
22.4.	Розпорядчі документи	546
22.5.	Інформаційно-довідкові документи	549
22.6.	Документи щодо укладання, зміни та припинення договору	557
	<i>Додатки до розділу 22</i>	564

## Вступ до другого тому

На сучасному етапі розвитку теорії та практики менеджменту визначальним є концептуальний підхід на основі взаємного погодження принципів та інструментів управління. Існуючі в нас час концепції менеджменту можна об'єднати в межах трьох підходів: процесного, системного та ситуаційного.

Системно-структурний підхід полягає, з одного боку, у розгляді управлінської системи, тобто всієї сукупності управлінсько-організаційних зв'язків, як єдиного, динамічно розвиненого організму, а з іншого — у поділі його на структурні елементи, ланки з метою вивчення суті, місця й ролі кожного з них у системі взаємодії з іншими елементами. У ході системно-структурного аналізу розкриваються причинно-наслідкові зв'язки між елементами системи та закономірності її розвитку.

Процесний підхід був значною віхою у розвитку управлінської теорії, а його основні складові застосовуються нині в практиці управління. Уперше поняття процесного підходу було вжите прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися описати функції менеджера. Однак ці функції розглядалися фахівцями як незалежні одна від одної. На противагу цьому процесний підхід у сучасному розумінні розглядає функції управління як взаємопов'язані.

Управління можна розглядати як процес, що складається з низки взаємопов'язаних дій, які називаються функціями управління. У свою чергу, кожна функція управління також являє собою процес. Отже, процес управління — це загальна сума всіх функцій управління.

На думку Анрі Файоля, який є автором цієї концепції, процес управління складається з п'яти основних функцій: передбачення (визначення мети), планування, організації, розпорядження, координації і контролю. В інших наукових працях з теорії управління пропонується дещо інший набір функцій: планування, організація, розпорядництво (командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, добір персоналу, представництво, ведення переговорів (укладення угод).

Системний підхід ґрунтується на теорії систем, яка вперше була застосована в точних науках і в техніці, а наприкінці 1950-х років — і в теорії управління.

Системний підхід до управління — це не набір правил чи принципів, якими мають керуватися управлінці, а загальний спосіб мислення і підходу щодо органі-

зації і управління. Суть системного підходу полягає в пошуку простого в складному, декомпозицією проблеми на складові частини.

В основі системного розгляду управління і проблем, які виникають у ході його здійснення, лежить поняття системи.

Є два основні типи систем – закриті й відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, а її дії певною мірою незалежні від середовища, яке оточує систему. Прикладом такої системи може бути годинник, який працює незалежно від зовнішнього середовища доти, доки в ньому заведена пружина або є інше джерело енергії.

Для відкритої системи характерна взаємодія з навколишнім середовищем через проникні «кордони» системи (входи і виходи). Через входи навколишнє середовище впливає на систему, а через виходи система впливає на нього. Великі складні системи поділяються на частини, які, у свою чергу, можна розглядати як підсистеми. Поняття підсистем має надзвичайно велике значення для управління, оскільки дає змогу створювати всередині системи необхідні структурні підрозділи для потреб управління: відділи, сектори, дільниці та ін.

При укладанні другого тому підручника враховувалися сучасні концепції розвитку менеджменту, які ґрунтуються на структурно-системному поєднанні процесного, системного і ситуаційного підходів. Включення до другого тому таких дисциплін, як «Адміністративний менеджмент», «Організація роботи з документами», «Організація бізнесу», дозволять сформувати в студентів комплексне уявлення про підготовку, класифікацію та систематизацію й зберігання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. При цьому дисципліна «Методи прийняття управлінських рішень» не розглядається як абстрактна, оскільки вона органічно пов'язана з процесами планування («Планування діяльності підприємств») та предметною основою управління проектами («Управління проектами»). Вивчення в її структурно-логічній послідовності дисципліни «Логістика» дозволяє студентам зрозуміти практичні аспекти планування матеріально-технічного забезпечення при реалізації відповідних інвестиційних проектів. Процесна наповненість дисциплін «Маркетинговий менеджмент», «Екологічний менеджмент» дає можливість засвоїти загальні принципи і методи дослідження та оцінки зовнішнього економічного середовища підприємства, визначити й оцінити ризики та обмеження реалізації проектів. Дисципліна «Оцінка активів підприємства» розглядається як забезпечуюча. Без відповідних оцінок зміни вартості активів фірми в часі прийняти обґрунтовані управлінські рішення неможливо.

#### **Авторський колектив:**

Балацький О.Ф., д.е.н., – передмова, 13.4, 16.1

Теліженко О.М., д.е.н., – передмова, 13.3, 13.5, 13.8

Хлобистов Є.В., д.е.н., – 16.2, 16.3

- Соколов М.О., д.е.н., – 15.1, 15.3, 15.4  
Жулавський А.Ю., к.е.н., – 17.6, 17.7, 17.8, 17.9, 17.10  
Кислий В.М., к.е.н., – 14.1, 14.2, 14.3, 14.4, 14.10, 14.11, 14.12  
Карпіщенко О.І., к.е.н., – 13.1, 13.6  
Панасовський Ю.В., к.е.н., – 21.1, 21.2, 21.3, 21.4, 21.5, 21.6, 21.7, 21.8  
Лук'янихін В.О., к.е.н., – 20.1, 20.2, 20.3, 20.4, 20.7  
Балацький Є.О., к.е.н., – 13.2, 13.7  
Глівенко С.В., к.е.н., – 16.4–16.9  
Божкова В.В., к.е.н., – 19.1, 19.2, 19.3, 19.6, 19.8  
Біловодська О.А., к.е.н., – 19.4, 19.5, 19.7, 19.9  
Древаль О.Ю., к.е.н., – 17.1, 17.2, 17.3, 17.4, 17.5  
Соляник О.М., к.е.н., – 14.5, 14.6, 14.7, 14.8, 14.9, 14.13  
Петрушенко М.М., к.е.н., – 20.6, 20.9  
Линник В.Я. – 22.1–22.6, додатки до розд. 22  
Рибальченко С.М., асистент, – 18.1, 18.3–18.7, 18.10, 18.11  
Смоленніков Д.О., асистент, – 15.2, 15.5, 15.6, 15.7, 15.8  
Шевченко Г.М., асистент, – 20.5, 20.8  
Котенко А.М., асистент, – 18.2, 18.8, 18.9



---

## Управління проектами

---



### ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** формування систематизованого комплексу знань про загальні принципи, форми і методи управління проектами; одержання теоретичних знань і практичних навичок, які необхідні в процесі управління проектами, проектними командами, проектними організаціями
- **Предмет:** основні положення, принципи, методи організації роботи в сфері проектування, методи управління проектними роботами, удосконалення й раціоналізація управління проектними організаціями
- **Зміст дисципліни:** Поняття і визначення терміна “проект”; етапи проектування, у тому числі: інтеграція стратегії організації проектів; визначення мети проекту; розроблення мережного плану; календарне планування ресурсів; організація проектів; вимір і оцінювання стану й ходу виконання робіт; аудит і завершення проектування. Моделі життєвого циклу проекту. Характеристики сучасної проектно-орієнтованої компанії; вимоги до компанії з боку сучасного оточення

## 13.1. Сутність, класифікація, розроблення та значення управління проектами

**Сутність інвестиційних проектів.** Під *інвестиційним проектом* розуміють вкладення матеріальних, фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів у будь-яку справу з метою отримання запланованого результату у визначений термін. Проект — це завдання з відомими початковими даними і результатами, які визначають спосіб її розв’язання. Проект містить проблему (задум), засоби реалізації проекту (способи вирішення проблеми) та результати проекту.

Проект може бути визначений через свої відмітні характеристики [20]:

- спрямованість на досягнення поставлених цілей;
- координоване виконання взаємозалежних дій;
- обмеженість у часі;
- унікальність.

Проекти виконуються на всіх організаційних рівнях. Вони можуть залучати одну людину або багато тисяч людей. Проекти можуть охоплювати один підрозділ організації або виходити за межі організації, залучаючи спільні підприємства чи використовуючи інші форми партнерства. Проекти часто є найважливішими компонентами стратегії організації бізнесу. Проект також може подаватися як система.

Прикладами проектів можуть бути: розроблення нового продукту чи послуги; зміна структури, кадрів або стилю роботи організації; проектування нового транспортного засобу; розроблення чи придбання нової або модифікованої інформаційної системи; зведення будівлі чи споруди та ін.

Проект передбачає наявність плану досягнення поставлених цілей (комплексу робіт), а також системи повноважень і відповідальності за досягнення цілей на чолі з менеджером проекту.

Планування цілей проекту (*Scope Planing*) передбачає розроблення документа, в якому вони містяться. Відправною точкою є опис продукту, обґрунтування проекту, загальні обмеження, інформація про уже виконані аналогічні проекти. Аналізуються альтернативні шляхи реалізації проекту, визначаються критерії успішності. Цей документ надалі є основою для всіх проектних рішень і однакового розуміння цілей проекту всіма його учасниками.

Генеральною метою проекту (причиною його існування) є *місія*. Вона визначає орієнтири для наступних рівнів цілей, а також для розроблення стратегії на різних організаційних рівнях.

*Мета проекту* — це бажаний і доведений результат, досягнутий в межах певного строку за заданих умов реалізації проекту.

Досягнення поставленої мети вимагає розв'язання певних завдань, а саме: визначення можливих результатів проекту (прогнозування), надання кількісної оцінки цим результатам, обґрунтування можливості досягнення цих результатів та їх ефективність, визначення умов, за яких ці результати мають бути досягнені.

*Декомпозиція цілей (Scope Definition)* – послідовний розподіл основних результатів проекту на більш дрібні елементи, аж до пакетів робіт, що добре піддаються керуванню. У результаті утворюється ієрархічна структура (дерево) робіт проекту (*Work Breakdown Structure – WBS*) [17].

На планування та здійснення проекту справляє вплив зовнішнє та внутрішнє середовище – *контекст проекту*.

Зовнішнє середовище проекту охоплює такі фактори: фізичні (місце розташування, клімат, географічні особливості), економічні фактори (внутрішні та міжнародні), культурні, соціальні, політичні, у тому числі підтримка з боку сторонніх організацій, технологічні (можливості та тип змін).

Зовнішнє середовище як далеке оточення проекту не є сукупністю чинників, а становить складну систему, оскільки її чинники пов'язані між собою. Ця система є рухомою, в ній відбуваються зміни, має місце невизначеність тощо. Для зниження невизначеності зовнішнього середовища необхідно: всебічно охарактеризувати оточення проекту; визначити коло суб'єктів, яких стосуються проблеми, чинники й групу учасників; з'ясувати природу невизначеності і імовірність того, що деякі події розвиватимуться непередбачувано; визначити ступінь впливу на проект контролю з боку учасників і чинників оточення; спрогнозувати можливі проблеми (велику залежність, високий ризик, низьку віддачу від контролю тощо) [14].

Внутрішнє середовище здебільшого визначається взаємодією між зацікавленими сторонами проекту та такими його учасниками:

- *власник*, яким може бути уряд, рада директорів, акціонери, приватна особа;
- *користувач, ринок, покупець, клієнт*, чії потреби та бажання необхідно враховувати та з'ясовувати;
- *головна організація*, якою може бути міністерство або корпорація, відповідальна за роботи з реалізації проекту;
- *команда з управління проекту*, що містить штатних працівників і консультантів.

Крім зазначених, на контекст проекту впливають ірраціональні фактори, які важко підлягають формальному визначенню, але можуть впливати як позитивно, так і негативно на проект, наприклад:

- фактори соціальної системи (якість життя);
- політичні фактори (влада, ідеологія);
- індивідуальні реакції на владу, ідеологію, якість життя.

Таким чином, управління поточною інвестиційною діяльністю відрізняється від управління проектами тим, що:

- *по-перше*, проекти мають визначену мету (чи то будівництво 12-поверхового житлового комплексу до 1 січня, чи випуск нової версії спеціального пакета програмного забезпечення в якомога стислий термін). Така єдина визначена мета часто відсутня в повсякденному житті організації, де працівники щодня виконують ті самі операції;
- *по-друге*, оскільки існує чітко визначена мета, проекти мають чітко визначений момент завершення, що зовсім не схоже на постійно виконувани обов'язки в традиційних видах робіт. У багатьох випадках працівники переходять від одного проекту до іншого, а не залишаються виконувати ту саму роботу. Після будівництва житлового комплексу в Києві інженер може одержати завдання побудувати нафтопереробний завод у Лисичанську;
- *по-третє*, на відміну від більшості видів організаційної роботи, що поділяється за принципом функціональної спеціалізації, для проектів характерним є комбінування й поєднання зусиль фахівців найрізноманітніших галузей. Наприклад, замість того щоб працювати в окремих кабінетах під керівництвом конкретних менеджерів, учасники проекту незалежно від того, є вони інженерами, фахівцями в галузі фінансів або маркетингу чи фахівцями з контролю за якістю, працюють над проектом під керівництвом менеджера проекту;
- *по-четверте*, проект ніколи не буває однаковим і завжди містить певні унікальні елементи. Проекти оцінюють по тому, що було виконане, скільки це коштувало і як багато часу було на це витрачено.

Чотири згаданих вище обмеження накладають більшу відповідальність, ніж при виконанні багатьох інших робіт. Ці чотири фактори підкреслюють одну з першорядних функцій управління проектом, а саме: балансування часом, витратами і роботою при одночасно максимальному задоволенні вимог клієнта.

Проекти можуть охоплювати один підрозділ організації або виходити за межі організації, залучаючи спільні підприємства чи використовуючи інші форми партнерства. Проекти часто є найбільш важливими компонентами стратегії організації бізнесу.

**Поняття та значення управління проектами.** Відомий закон Лермана стверджує: “Будь-яку технічну проблему можна розв’язати, маючи достатньо часу і грошей”, а його висновок уточнює: “Вам ніколи не буде вистачати або часу, або грошей”. Саме з метою подолання сформульованої у висновку Лермана проблеми й була розроблена методика управління діяльністю на основі проекту. Саме ці три моменти: час, бюджет і якість робіт – є предметом постійної уваги керівника проекту. Їх також можна назвати основними обмеженнями, що накладаються на проект [17].

Одним з ефективних інструментів розв'язання проблемних ситуацій у проектах від початку їх виникнення і до аналізу можливих шляхів розв'язання є проектний менеджмент.

**Проектний менеджмент** — це привнесення додатково до робіт проекту знань, навичок, методів і засобів для задоволення або перевищення потреб і бажань зацікавлених осіб проекту.

**Управління проектами** — це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети [14].

Загальне управління передбачає планування, організацію, роботу з персоналом, виконання й поточний контроль за виробничими діями, а також допоміжні дисципліни: комп'ютерне програмування, право, статистику й теорію ймовірностей, логістику та роботу з персоналом і перетинається зі знаннями із загального управління в багатьох галузях — організаційна поведінка, фінансове прогнозування. Методи планування становлять лише невелику частину суміжних питань.

Керівники проектів відповідають за три аспекти їх реалізації: терміни, витрати і якість результату. Вважається, що ефективне управління термінами робіт є ключем до успіху за всіма трьома показниками. Часові обмеження проекту часто є найбільш критичними.

Для того щоб ефективно управляти обмеженнями проекту, використовуються методи побудови й контролю календарних графіків робіт. Для управління ресурсними обмеженнями використовуються методи формування фінансового плану (бюджету) проекту у міру виконання робіт здійснюється моніторинг із тим, щоб не дати витратам вийти з-під контролю. Для виконання робіт потрібне відповідне ресурсне забезпечення, для цього використовують спеціальні методи управління людськими й матеріальними ресурсами (наприклад, матриця відповідальності, діаграми завантаження ресурсів). З трьох основних обмежень найбільш складно контролювати обмеження щодо заданих результатів проекту. Проблема полягає в тому, що завдання часто складно і формулювати, і контролювати. Для вирішення даних проблем використовуються, зокрема, методи управління якістю робіт.

Методи управління проектами дозволяють:

- 1) визначити цілі проекту та провести його обґрунтування, структуру проекту (підпроекти, основні етапи робіт), необхідні обсяги та джерела фінансування, виконавців шляхом проведення тендерів та конкурсів; строки виконання проекту; скласти графік його реалізації; визначити необхідні ресурси, рівень ризиків та розробити заходи щодо їх страхування;
- 2) підготувати кошторис та бюджет, укласти контракти, забезпечити контроль за виконанням проекту тощо.

Специфіка методології управління проектами вимагає виокремлення основних функцій, тобто тих завдань, які розв’язуються проект-менеджерами в процесі реалізації проекту, а саме:

- прогнозування та планування проектної діяльності;
- організація роботи;
- координацію й регулювання процесів розроблення й реалізації проекту;
- активізація й стимулювання праці виконавців;
- облік, контроль і аналіз ходу розроблення й реалізації проекту [14].

**Класифікація проектів.** Для реалізації системного підходу до управління проектами необхідна систематизація і класифікація проектів. До основних властивостей проекту, за якими вони можуть бути класифіковані, належать масштаб, складність, якість та тривалість.

За масштабом проекти поділяються на:

- малі – вартістю до 2 млн грн;
- середні – вартістю від 2 до 10 млн грн;
- великі – від 10 до 20 млн грн;
- надвеликі – понад 20 млн грн.

За складністю проекти поділяються на монопроекти, мультипроекти та мегапроекти.

*Монопроект* – це окремий проект певного виду і масштабу.

*Мультипроект* – це комплексний проект, який складається з кількох монопроектів, що вимагає багатопроектного управління.

*Мегапроект* – це комплексний проект розвитку регіонів, секторів економіки тощо, який складається з кількох моно- та мультипроектів, об’єднаних однією метою. Класифікація проектів наведена на рис. 13.1 [17].

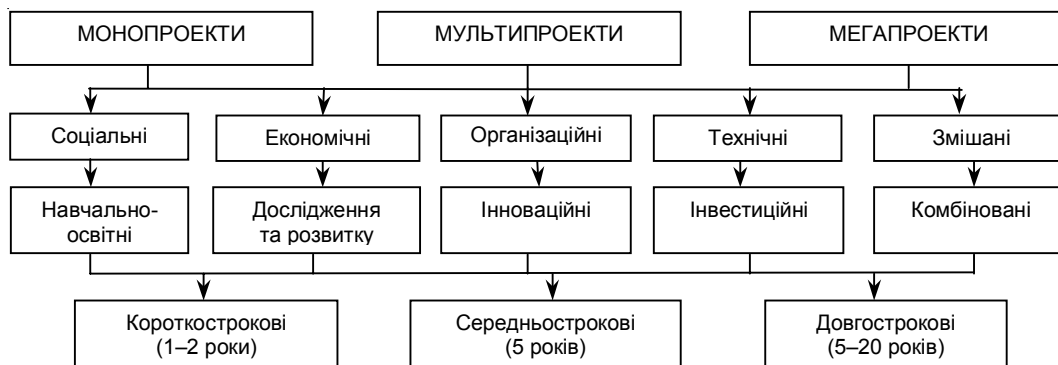


Рис. 13.1. Класифікація проектів

У деяких галузях об'єкти є настільки складними, що робота над ними здійснюється шляхом реалізації кількох проектів.

Група проектів, управління якими для отримання прибутків здійснюється в комплексі, називається *програмою*.

Проекти часто поділяють на підпроекти, чи компоненти, що краще піддаються управлінню. Підпроекти часто передають для управління в зовнішні організації або в інший функціональний підрозділ організації, яка виконує проект. Проте з погляду організації, яка виконує проект, підпроект, швидше, слід розглядати як послугу, ніж як продукт. Отже, підпроекти в основному належать до проектів і управляються так само.

*За якістю* проекти поділяються на проекти звичайної якості та бездефектні.

**Бездефектні проекти** – це проекти, у яких домінуючим фактором є якість (наприклад, будівництво електростанцій).

**Обов'язкові проекти** – це контрактні проекти, які мають забезпечити контрактні зобов'язання, наприклад, проекти охорони довкілля.

**Необов'язкові проекти** – будь-які проекти, виконання яких можна перенести на інший період, наприклад, заміна обладнання.

*За характером та сферою діяльності* розрізняють: промислові проекти, проекти дослідження та розвитку (інноваційні), організаційні, економічні та соціальні проекти.

**Промислові проекти** – типові проекти, що спрямовані на випуск та продаж нових продуктів, удосконалення технологій, розширення виробництва тощо.

**Інноваційні проекти** зосереджені на науково-дослідній діяльності, розробленні програмних засобів опрацювання інформації, створенні нових матеріалів, технологій, конструкцій тощо.

**Організаційні проекти** націлені на реформування системи управління, створення нової організації, реструктуризацію тощо.

**Економічні проекти** мають на меті приватизацію державних підприємств, розвиток ринку капіталів, реформування системи оподаткування та інші макроекономічні перетворення.

**Соціальні проекти** пов'язані з реформуванням системи управління, створенням системи соціального захисту, охорони здоров'я шляхом подолання наслідків природних, екологічних і соціальних потрясінь та з іншими чинниками соціального характеру.

**Структуризація проектів. Структуризація** – це поділ проекту на ієрархічні підсистеми й компоненти та встановлення між ними зв'язків і відносин, що дозволяють здійснювати управління проектом.

Структуризація проекту дозволяє більш конкретно визначити для всіх його учасників перелік виконуваних ними робіт, проміжні й кінцеві результати, які мають бути отримані на окремих стадіях створення проекту, а також установити