

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

**з навчальної дисципліни «Управління логістичними проектами»
вибіркових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

Логістика

за темою - Логістичний проект та його оточення

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від
15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекції

1. Ознаки проекту.
2. Класифікація проектів.
3. Життєвий цикл проекту.
4. Оточення проекту.

Рекомендована література:

Основна:

1. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. Управління проектами: Навчальний посібник. – Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 388 с. ISBN 978-966-2781-80-9.
2. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.
3. Управління проектами: підручник / Й. М. Петрович, І. І. Новаківський. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. - 396 с.
4. Филипенко О. М. Управління проектами: практикум / О. М. Филипенко, Т. С. Колеснік. – Харків : ХДУХТ, 2016. – 92 с.
5. Петренко Н. О. Управління проектами [текст] навчальний посібник. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк. – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 244 с.
6. Управління проектами: процеси планування проектних дій [Текст]: підручник / І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередниченко. – К.: КРОК, 2014. – 673 с.
7. Оптимизация логистических процессов и систем / И. С. Алиев, И. В. Чумаченко / Курс лекций для высших технических учебных заведений. – Киев: Миллениум, 2009. – 66 с.
8. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 512 с. Електронний ресурс. Режим доступу : <https://kniga.biz.ua/book-biznes-protsessy-modelirovanie-vnedrenie-upravlenie-003456.html>

Додаткова:

9. Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проектами. Навчальний посібник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 180 с.
10. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. Перевод с английского. 4-е издание. – М.: Издательство: Альпина Паблишер, 2012. - 192 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

11. Електронний ресурс: <http://www.management.com.ua>
12. Logistic.FM. Професійний журнал з логістики та SCM. - [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://logist.fm/katalog-publikaciy-logistfm>
13. Офіційний сайт Координаційної ради з логістики. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.madi.ru/logistics>
14. Офіційний сайт Міжнародної ради з логістики. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.sole.org> – SOLE.
15. Офіційний сайт Європейської логістичної асоціації. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.elalog.org> - ELA.
16. Supply Chain Digest (новини зі світу управління ланцюгами поставок) [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://scdigest.com/>. – Назва з екрану.

Текст лекції

1. Ознаки проекту.

Проект – це комплексний, такий що не повторюється одномоментний захід, обмежений за часом, бюджетом, ресурсами, а також чіткими рекомендаціями з виконання, опрацювання під потреби замовника.

Отже, основна мета проекту – задоволення потреб замовника. Стосовно змісту понять «проект» та «управління проектами», зауважимо, що сучасна концепція управління проектами базується на такому розумінні поняття «проект», де він розглядається не лише як об'єкт управління, що має певні специфічні властивості, але і як загальна характеристика сутності, як базова властивість управління проектом.

Існує органічний зв'язок між проектом як задуманим планом і проектом як ініціативою, що спрямована на досягнення чітко визначеної мети. Для забезпечення зв'язку між проектом як попередньо опрацьованим планом та проектом як процесом реалізації такого плану, єдності між проектом та процесами управління ним, під проектом варто розуміти системний комплекс планових документів, які охоплюють технічні, технологічні, фінансові, організаційні та інші аспекти, які розглядаються як комплексно-системна модель дій, спрямованих на досягнення оригінальної мети.

Звідси вибігає, що проект не варто розуміти як особливий вид діяльності з управління будь-яким об'єктом, за своєю сутністю це всебічний план, наочна модель дій, а його розробка та наступна реалізація являє собою зміст управління проектом.

Управління проектами – мистецтво керівництва людськими та матеріальними ресурсами упродовж життєвого циклу проекту, здійснюване за допомогою системи сучасних методів і техніки управління з метою досягнення визначених проектом результатів щодо складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості і задоволення учасників проекту.

Отже, нині управління проектами посідає місце традиційного функціонального менеджменту.

Еволюція системи управління проектами (за дослідженнями Інституту управління проектами США):

1 фаза: випадкове використання – починається з того, що якийсь працівник чи структурний підрозділ виступають з ініціативою одного або декількох базових прийомів управління проектами для виконання звичайної конкретної роботи. Причини можуть бути найрізноманітніші: дотримання чіткого графіку, проведення контролю за ходом виконання робіт.

Використовувані прийоми можуть позитивно вплинути на загальні результати.

2 фаза: формальне застосування: з'являється необхідність отримання систематизованих основ знань з управління проектами; влаштовуються різноманітні семінари, школи тощо; увага проміжним результатам; вищий менеджмент стає більш зацікавленим у покращенні управління проектами; стає необхідним контроль якості;

3 фаза: організації, зорієнтовані на проекти: вищий менеджмент відіграє провідну роль у визначенні стратегії, збалансуванні портфелю проектів, визначення пріоритетів серед проектів; управління проектом стає частиною організаційної культури; ресурси розподілені з урахуванням пріоритетів; проекти взаємоув'язані із звітністю; система оцінки та заохочення пов'язана з вкладом кожного окремого працівника у групові зусилля.

Важливо зауважити, що управління проектом – це специфічний, особливий вид управлінської діяльності, що базується на попередньому колегіальному опрацюванні комплексно-системної моделі дій, спрямованих на досягнення оригінальної мети та реалізацію такої моделі.

Сучасне управління проектом як особливий вид управління, може бути застосованим до управління будь-якими об'єктами, а не лише тими об'єктами, що мають явні характеристики проекту.

Вихідним моментом в управлінні проектом є усвідомлення його мети, які, зазвичай, притаманні певні елементи новизни.

Мета містить як основну ідею проекту, так і наступні дії та процеси щодо його реалізації. З позицій теорії управління, мета декомпонується на усвідомлювані та керовані елементи діяльності, які логічною послідовністю та організаційно пов'язані у комплекси робіт.

2. Класифікація проектів

1) за складом та структурою:

- монопроекти – окремий проект будь-якого типу, виду, масштабу;
- мультипроект – комплексний проект, складається з низки монопроектів;
- мегапроект – цільові програми розвитку регіонів, галузей тощо; містить низку моно- та мультипроектів;

2) за сферами діяльності, де здійснюється проект:

- соціальні;
- економічні;
- організаційні;
- технічні;
- змішані;

3) за характером предметної сфери:

- навчально-освітні;
- досліджень та розвитку;
- інноваційні;
- інвестиційні;
- комбіновані;

4) за тривалістю періоду здійснення:

- короткотермінові (до 3 років);
- середньотермінові (3-5 років);
- довготермінові (понад 5 років);

5) за ступенем складності:

- прості;
- складні;
- надзвичайно складні;

б) за розмірами самого проекту, кількості учасників, ступенем впливу на оточуюче середовище:

- дрібні;
- середні;
- крупні;
- дуже крупні.

3. Життєвий цикл проекту.

Життєвий цикл проекту – це обмежений відтинок часу його існування. Фахівці вважають, що життєвий цикл проекту корисно використовувати як наріжний камінь для управління проектами, де існують передбачувані зміни у рівні зусиль та уваги до життя проекту (табл. 3.1).

Моделі життєвого циклу є, як правило, різними для певних галузей діяльності чи типу проекту.

Таблиця 3.1

Зміст життєвого циклу управління проектами

Основна діяльність	Основні результати
Стартовий етап	
Формування назви проекту	Підвищення привабливості проекту
Визначення джерел проекту	Попереднє виявлення факторів підтримки та опору проекту
Визначення керівника проекту	Обґрунтована стратегія проекту

Уточнення цілей проекту та засобів їх досягнення	Наявність основних критеріїв відбору учасників проекту
Визначення усіх вимог і сподівань щодо результатів проекту	Можливість переходу до наступного етапу
Складання загального плану робіт за проектом	
Укладання контрактів для здійснення проекту	
Етап підготовки	
Складання детального плану за проектом	Встановлені конкретні задачі, терміни та виконавці
Мобілізація підтримки	Встановлені контакти зі спонсорами та адресними групами проекту
Формування проектної команди	Складений бюджет проекту
Визначення необхідних ресурсів	Проведені необхідні тренінги, семінари та наради з виконавцями
Розподіл завдань, повноважень та ресурсів між виконавцями	Поінформовано громадськість щодо цілей проекту
Проведення офіційної презентації проекту	
Етап реалізації	
Формування мережі взаємодії створення системи збору та обробки інформації	Сформовано бази даних
	Сформовано механізм контролю графіка робіт і бюджету проекту
Керівництво процесом виконання робіт	Створено імідж проекту
Контроль взаємодії проекту із зовнішнім середовищем	
Етап завершення	
Аналіз і оцінка основних результатів проекту	Оцінено ефективність проекту
Підготовка та презентація підсумкового звіту	Наявна інформація про слабкі та сильні сторони виконавців і керівників проекту
Здійснення кінцевих розрахунків	Є можливість для розробки та проведення аналогічних проектів
Здійснення заходів щодо тиражування проекту	

Життєвий цикл проекту послідовно проходить 4 стадії:

1) визначення: проект конкретизується; ставляться цілі, визначаються специфікації; формується команда, визначаються обов'язки її членів;

2) планування: розклад робіт, бюджети, ресурси, ризики, персонал;

3) виконання: це основна частина проектних робіт (як фізичних, так і розумових) – створення матеріального продукту; звіт про виконання окремих етапів і робіт; внесення змін; контроль якості;

4) доставка: готовий продукт «передається» замовнику; передача документації; навчання замовника (користувача); висновки («уроки» на майбутнє).

Життєвий цикл проекту, поряд з іншим, характеризується і часовою структурою. У процесі опрацювання та реалізації проект проходить низку послідовних етапів від його ініціації до повного завершення. Сукупність таких етапів має назву «життєвий цикл проекту». Незважаючи на розбіжності у предметній сфері і змісті, усі проекти мають типову структуру життєвого циклу. Життєвий цикл проекту (проектний цикл) слід визначити як логіко-

часову структуру діяльності за проектом, що перебуває у межах його предметної сфери.

З позицій теорії управління, структуру життєвого циклу проекту варто розглядати як двофазну: опрацювання проекту (розробка моделі проекту) і реалізація проекту (втільнення моделі проекту у певній предметній сфері).

Так, перша фаза – опрацювання проекту (розробка моделі проекту) за своїм змістом поєднує усвідомлення цілей проекту, формування їх структури, створення складових частин та загальної моделі проекту, розробка, аналіз і обґрунтування планів та рішень у межах таких моделей, ухвалення відповідної проектної документації.

Друга фаза – реалізація проекту (втільнення моделі проекту у певній предметній сфері) охоплює виконання раніше ухвалених планів, реалізацію проектних рішень, втілення опрацьованої моделі у межах конкретної предметної сфер з урахуванням динамічного впливу зовнішнього оточення.

Варто зазначити, що чіткої часової межі між двома фазами життєвого циклу проекту може і не бути. Процеси, властиві фазі опрацювання, у залежності від предметної структури проекту, можуть здійснюватися паралельно з процесами реалізації та контролю окремих стадій проекту.

Наголосимо, що кожна з двох фаз життєвого циклу проекту має

власні особливості. Спробуємо навести їх порівняльну характеристику:

- затрати проекту у фазі його опрацювання суттєво нижчі порівняно з фазою реалізації, при цьому рівень сукупних зусиль за проектом має, як правило, асиметричну залежність від часу, зміщену праворуч криву щільності розподілу випадкових величин;
- кількість учасників проекту у фазі його опрацювання, як правило, значно менша порівняно з фазою реалізації;
- вірогідність невдач проекту у фазі його опрацювання є високою, ризики проекту у міру наближення до його завершення зменшуються; можливість учасників проекту впливати на нього у фазі його опрацювання є високою, а у фазі реалізації – суттєво нижча і у міру наближення до завершення проекту практично зникає.

На підставі загальної двофазної структури проектного циклу опрацьовуються більш детальні моделі, що відповідають тим чи іншим типам проектів.

Зауважимо, що модель життєвого циклу проекту не є абстрактною концепцією, а виступає реальним інструментом управління проектом, за допомогою якого можна здійснювати інтеграцію проекту з діяльністю підприємства, що його реалізує, із іншими проектами, які реалізуються одночасно.

Модель життєвого циклу проекту має як загальні властивості, характерні для будь-якого проекту, так і специфічні властивості, що притаманні лише певному конкретному проекту. Таке поєднання загальних типових характеристик та специфічних рис необхідне для будь-якої моделі, що

використовується у межах проектного управління і слугує його базовим принципом.

4. Оточення проекту.

Проекти народжуються, розвиваються і завершуються, звичайно, не в вакуумі, а в певному середовищі (оточенні).

Оточення проекту – це комплекс факторів, чинників, які визначають можливі сценарії розвитку проекту. Оточення проекту поділяють на зовнішнє і внутрішнє. Такий поділ є досить умовним, оскільки проект є досить динамічною системою, окремі елементи якої протягом життєвого циклу можуть мігрувати із внутрішнього середовища у зовнішнє, а інколи і зовсім виходити із зони впливу на даний проект.

До чинників зовнішнього середовища відносяться:

- 1) політичні – відношення політичних і державних інститутів до проекту, рівень впливу на нього міждержавних і міжнаціональних відносин;
- 2) економічні - структура сукупного валового продукту, рівень оподаткування, розвиток ринку страхових послуг, умови підприємницької діяльності та регулювання цін, рівень інфляції, стабільність національної валюти, стан розвитку банківської системи, рівень розвитку інфраструктурних галузей, наявність і доступність ресурсів, рівень конкуренції в галузі;
- 3) правові – рівень стабільності законодавчого поля, дотримання прав людини, власності та підприємництва;
- 4) суспільні – рівень життя і освіти населення, свобода пересування і слова, соціальні гарантії та пільги;
- 5) науково-технічні – рівень розвитку фундаментальних і прикладних наук, інформаційних і промислових технологій;
- 6) культурні – історико-культурні традиції, релігійна ситуація в країні;
- 7) природні – природно-кліматичні умови, вимоги до захисту навколишнього середовища, екологічні стандарти продукції проекту.

До чинників внутрішнього середовища проекту відносяться:

- 1) стиль керування проект-менеджера – визначає психологічний клімат у команді проекту та впливає на її творчу активність;
- 2) професіоналізм команди проекту – впливає на дотримання усіх параметрів проекту щодо тривалості, вартості і якості;
- 3) характеристики учасників проекту (фахова компетентність, технічна і технологічна озброєність, фінансове становище, досвід і імідж).

Один із важливих елементів середовища проекту складає заінтересованість зайнятих в ньому сторін, яка може негативно чи позитивно вплинути на розвиток проекту. Внутрішні заінтересовані сторони – лінійні служби і працівники підприємства, які безпосередньо не залучені в проект, представники профспілки фірми, персонал, задіяний в інших проектах фірми.

Зовнішні заінтересовані сторони – конкуренти, центри зайнятості, страхові установи, представники ЗМІ, політичні інститути, церква.

Для кожного конкретного проекту необхідно визначити найважливіші заінтересовані сторони, виявити їх цілі і цінності і порівняти із цілями і цінностями проекту. Якщо інтереси сторін і проекту збігаються, можна очікувати від них підтримки в процесі реалізації проекту.

Важливим елементом є оточення проекту, оскільки важливо визначити середовище, в якому виникає, існує і завершується проект. *Оточення проекту* — це чинники впливу на його підготовку та реалізацію.

До зовнішніх належать політичні, економічні, суспільні, правові, науково-технічні, культурні та природні. Тому їх можна поділити на внутрішні й зовнішні.

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. Важливим при визначенні оточення проектів є рівень розвитку фундаментальних та прикладних наук, рівень інформаційних та промислових технологій, рівень розвитку енергетики, транспорту, зв'язку, комунікацій тощо.

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 (рисі).

Автором головної ідеї проекту, його попереднього обґрунтування є ініціатор проекту. Ділова ініціатива у здійсненні проекту, як правило, належить замовнику. Замовник — це зацікавлена сторона в здійсненні проекту, майбутній власник та користувач результатів проекту. Він визначає основні вимоги та масштаби проекту, забезпечує фінансування проекту за рахунок власних коштів або коштів інвесторів, укладає угоди з виконавцями проекту, несе відповідальність за ці угоди, та в цілому за проект перед суспільством та законом, керує процесом взаємодії між учасниками проекту.

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

Вони вступають у договірні відносини із замовником, контролюють виконання контрактів, здійснюють розрахунки з іншими сторонами по мірі виконання робіт. Ціллю інвесторів є максимізація прибутку на свої інвестиції від реалізації проекту. Вони є повноцінними партнерами проекту й власниками

всього майна, придбаного за рахунок інвестицій, до того часу, поки не будуть виплачені всі кошти по контракту (кредитному договору) із замовником.

Свої повноваження по керівництву роботами зі здійснення проекту, а саме, планування, контроль та координацію робіт всіх учасників проекту, замовник та інвестор делегують *керівнику проекту*. Склад функцій та повноважень керівника проекту визначається контрактом із замовником. Перед керівником та його командою ставиться завдання керівництва та координації робіт протягом життєвого циклу проекту до досягнення поставлених цілей та результатів при дотриманні встановлених термінів, бюджету та якості.

Команда проекту — це специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проекту. Вона створюється на період здійснення проекту і завданням її є здійснення функцій управління проектом. Склад команди залежить від характеристик проекту, а саме від його масштабу, складності. Членами команди є: інженер проекту, керівник контрактів, контролер проекту, бухгалтер проекту, керівник відділу матеріально-технічного забезпечення, керівник робіт із проектування, керівник виробництвом (будівництвом), адміністративний помічник. Крім того, учасниками проекту є: контрактор, або генеральний контрактор (сторона, яка бере на себе відповідальність за виконання робіт по контракту), субконтрактор (вступає в договірні відносини з контрактором чи субконтрактором більш високого рівня), координатор робіт з експлуатації, проектувальник (юридична особа, що виконує за контрактом проектно-дослідницькі роботи в межах проекту), генеральний підрядчик (юридична особа, чия пропозиція прийнята замовником, несе відповідальність за виконання робіт відповідно до умов контракту), ліцензори (організації, що виділяють ліцензії на право володіння земельною ділянкою, проведення торгів, виконання окремих робіт тощо), постачальники, органи влади, власник земельної ділянки, виробник кінцевої продукції проекту, споживачі продукції. На здійснення проекту можуть впливати й інші сторони з оточення проекту, які можуть бути віднесені до учасників проекту, це: конкуренти основних учасників проекту, спонсори проекту, різні консалтингові, юридичні, посередницькі організації, залучені до процесу здійснення проекту.