

**Міністерство освіти і науки України
Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка**

**В.О. Онищенко, О.В. Редкін,
О.В. Комеліна, Д.М. Толкачов**

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

**Теорія і практика
професійного управління бізнес-проектами
та програмами розвитку**

**Частина 3. Організація та управління процесами
реалізації «під ключ» проектів і програм**

Підручник

Полтава 2017

УДК 338.24 (075.8)

ББК 65.2 / 4У66

Рецензенти:

Бутко М.П. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та державної служби Чернігівського національного технологічного університету;

Коренюк П.І. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Дніпровського державного технічного університету.

Авторський колектив:

Онищенко Володимир Олександрович, доктор економічних наук, професор, лауреат Державної премії в галузі науки і техніки, заслужений працівник освіти України, ректор Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;

Редкін Олександр Васильович, кандидат технічних наук, доцент кафедри організації і технології будівництва та охорони праці Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;

Комеліна Ольга Володимирівна, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;

Толкачов Дмитро Миколайович, здобувач кафедри фінансів і банківської справи Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка.

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку. Частина 3. Організація та управління процесами реалізації «під ключ» проектів і програм: підручник / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, О.В. Комеліна, Д.М. Толкачов. – Полтава: ПолтНТУ, 2017. – 330 с.

Підручник формує цілісну систему сучасних знань і практичних навичок щодо раціонального обґрунтування, планування, підготовки та виконання «під ключ» унікальних інвестиційних, інноваційних, будівельних, організаційних, девелоперських, інжинірингових й інших бізнес-проектів і програм розвитку підприємств з урахуванням діючої на 01.01.2017 нормативно-правової бази, останніх досягнень науки, техніки та технології, новітніх систем і стандартів проектного й мультипроектного менеджменту, передового зарубіжного та вітчизняного досвіду.

Підручник призначений для інженерно-технічних, економічних, управлінських і наукових працівників промислових підприємств, будівельних, проектних та наукових організацій, студентів, магістрів, аспірантів і викладачів вищих навчальних закладів, він буде корисним іншим фахівцям сфери реальної економіки, бізнесу й органів виконавчої влади.

Затверджено як підручник ученою радою університету, протокол № 14 від 07.06.2017 року.

УДК 338.24 (075.8)

ББК 65.2 / 4У66

ISBN

© Онищенко В.О., Редкін О.В., Комеліна О.В.,

Толкачов Д.М., 2017

© Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, 2017

© Толкачов Д.М., оригінал-макет, оформлення, 2017

Зміст

Передмова.....	6
Частина 3. Організація та управління процесами реалізації «під ключ» проектів і програм.....	7
Розділ 16. Організація та управління підготовкою до реалізації проектів і програм.....	7
16.1. Загальнонормативні вимоги щодо підготовки й реалізації будівельно-інвестиційних та інших унікальних проектів і програм.....	7
16.2. Нормативні вимоги та стандартні процедури щодо організації й управління ходом реалізації предметної (будівельної) частини проектів і програм.....	12
16.2.1. Вимоги щодо організації робіт зі зведенням будівель та споруд.....	12
16.2.2. Організація й умови праці.....	16
16.2.3. Питання щодо матеріально-технічного забезпечення проектів і програм.....	17
16.2.4. Механізація робіт та організація транспорту в проектах і програмах.....	18
16.2.5. Охорона навколишнього середовища.....	19
16.2.6. Загальнонормативні вимоги щодо організації робіт у період реконструкції будівель і споруд, проведення технічного переозброєння діючих підприємств.....	20
16.2.7. Загальні вимоги щодо якості виконання робіт, предметних результатів проекту та ведення виконавчої документації.....	21
16.3. Організація й управління підготовкою будівельних та інших унікальних інвестиційних проектів і програм.....	23
16.3.1. Загальна характеристика, цілі й завдання робіт підготовчого періоду.....	23
16.3.2. Зміст та особливості виконання техніко-технологічної й організаційно-економічної підготовки до будівництва об'єктів і споруд.....	26
16.3.2.1. Організація робіт підготовчого періоду замовника (проект-менеджера та його команди).....	26
16.3.2.2. Організаційна й планово-економічна підготовка основних виконавців проекту (підрядчиків і субпідрядчиків).....	28
16.3.2.3. Інженерно-технічна підготовка будівельного майданчика, на якому реалізується інвестиційний проект.....	29
16.4. Підвищення ефективності підготовки до реалізації проектів і програм.....	31
Контрольні питання і завдання.....	35
Розділ 17. Порядок і приклади планування ходу реалізації проектів та програм.....	37
17.1. Формування концепції.....	37
17.2. Види планів і планових заходів, які використовуються для реалізації проектів та програм.....	42
17.3. Проектно-планова документація.....	46
17.4. Організація процесу розроблення календарних і ресурсних планів щодо реалізації проектів та програм.....	46
17.5. Розроблення зведених (укрупнених) планів управління проектами і програмами...	52
17.5.1. Порядок розроблення зведеного плану управління проектом.....	52
17.5.2. Приклад розроблення зведеного (укрупненого) плану-програми розвитку підприємства та її інвестиційного забезпечення.....	53
17.6. Будівельно-інвестиційне планування розвитку підприємства.....	62
17.7. Сітьове календарне планування розвитку промислових об'єктів підприємства.....	70
Контрольні питання і завдання.....	78
Розділ 18. Управління контрактами при реалізації проектів і програм.....	79
18.1. Контрактна робота за проектом. Управління контрактами щодо забезпечення ресурсами.....	79
18.1.1. Сутність та основні визначення щодо контрактної роботи за проектом. Види	

контрактів.....	79
18.1.2. Організація та управління тендерними торгами в ході реалізації проектів і програм.....	85
18.1.3. Моніторинг і контроль виконання контрактів.....	90
18.2. Особливості контрактних відносин при реалізації будівельної частини інвестиційних проектів і програм.....	90
18.2.1. Загальна характеристика та основні визначення підрядного контракту (договору підряду) для реалізації будівельної частини інвестиційних проектів і програм.....	90
18.2.2. Укладання договору будівельного підряду (підрядного будівельного контракту).....	92
18.2.3. Загальні умови укладання та виконання договорів підряду в сфері капітального будівництва.....	94
18.2.4. Особливості укладання та виконання договорів підряду за участі іноземних суб'єктів господарювання.....	105
18.3. Приклад договору підряду в при реалізації будівельної частини інвестиційних проектів і програм.....	105
Контрольні питання і завдання.....	108
Розділ 19. Планування, організація й управління матеріально-технічним забезпеченням у будівельних та інших унікальних інвестиційних проектах...	111
19.1. Організація матеріально-технічної бази для реалізації унікальних проектів і програм.....	111
19.2. Загальна характеристика матеріально-технічних ресурсів для реалізації будівельних та інших унікальних інвестиційних проектів і програм. Основні джерела організації їх постачання.....	114
19.3. Завдання та традиційні форми організації матеріально-технічного забезпечення інвестиційних проектів і програм.....	116
19.4. Нові підходи та механізми організації матеріально-технічного забезпечення проектів і програм будівництва у ринкових умовах.....	120
19.5. Планування закупівель матеріальних ресурсів.....	123
19.6. Планування запасів матеріальних ресурсів.....	126
19.7. Організація складського господарства для реалізації будівельних та інших унікальних інвестиційних проектів і програм.....	129
Контрольні питання і завдання.....	131
Розділ 20. Організація та управління роботою машин, механізмів й автотранспорту в проектах і програмах.....	132
20.1. Загальні положення й організаційні форми експлуатації машин та механізмів при реалізації проектів і програм.....	132
20.2. Організація обліку та оцінювання ефективності роботи машин і механізмів. Взаєморозрахунки за їх експлуатацію.....	144
20.3. Організація технічного обслуговування та ремонту машин і механізмів.....	149
20.4. Види вантажів, транспорту й транспортних засобів, які використовуються при реалізації будівельних та інших проектів і програм.....	150
20.5. Планування, організація та оцінювання ефективності роботи автотранспорту в проектах і програмах.....	151
Контрольні питання і завдання.....	163
Розділ 21. Організація оперативного планування та управління ходом реалізації проектів і програм.....	165
21.1. Сутність організації та управління ходом реалізації проектів і програм.....	165
21.2. Створення інформаційних та комунікаційних систем для управління проектами й програмами.....	167
21.3. Оперативне управління, координація та мотивація до ефективної реалізації проектів і програм. Сітьові методи оперативного планування й управління.....	171
21.4. Контроль і регулювання.....	182

21.5. Управління змінами в проєкті.....	189
21.6. Особливості оперативного планування та управління при реалізації будівельної частини проєктів і програм.....	192
21.6.1. Загальні вимоги та види оперативного планування й управління при реалізації будівельної частини проєктів і програм.....	192
21.6.2. Диспетчеризація будівельних інвестиційних проєктів та програм розвитку підприємств.....	199
Контрольні питання і завдання.....	201
Розділ 22. Організація та управління якістю реалізації проєктів і програм...	203
22.1. Фундаментальні основи та принципи управління якістю проєктів і програм.....	203
22.2. Процес та загальні процедури управління якістю проєктів та програм.....	205
22.2.1. Організація процесу та методи системного управління якістю робіт і результатів реалізації проєкту.....	205
22.2.2. Нормативна база управління якістю проєктів і програм.....	208
22.2.3. Забезпечення якості при управлінні якістю проєктів і програм.....	210
22.3. Організація системи управління та забезпечення якості при реалізації будівельної частини проєктів і програм.....	214
22.3.1. Загальні підходи та фактори, що визначають якість кінцевої будівельної продукції.....	214
22.3.2. Організація системи контролю й забезпечення якості якістю робіт і результатів будівельної частини проєктів та програм.....	216
22.3.2.1. Внутрішній контроль якості.....	219
22.3.2.2. Зовнішній контроль якості.....	225
22.4. Виконавча технічна документація з управління якістю проєктів та програм.....	231
Контрольні питання і завдання.....	233
Розділ 23. Управління завершенням інвестиційної фази реалізації проєкту й організація переходу до постінвестиційної фази експлуатації його результатів.....	234
23.1. Організація приймання в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів та інших результатів проєктів і програм.....	234
23.2. Забезпечення якості й ефективності освоєння результатів проєктів і програм у постінвестиційний період їх експлуатації.....	242
23.3. Аналіз ефективності реалізації проєкту.....	245
Контрольні питання і завдання.....	250
Розділ 24. Принципи, процедури та інструменти управління людськими ресурсами в проєктах і програмах.....	252
24.1. Основні принципи успішного керівництва проєктами і програмами.....	252
24.2. Сутність сучасного управління людськими ресурсами проєкту.....	259
24.3. Планування людських ресурсів.....	262
24.4. Набір команди проєкту.....	264
24.5. Розвиток команди проєкту.....	265
24.6. Управління командою проєкту.....	267
24.7. Підвищення ефективності діяльності персоналу девелоперсько-інжинірингових та будівельно-інвестиційних компаній при реалізації їх проєктів і програм.....	269
Контрольні питання і завдання.....	274
Тести для контрольного оцінювання знань.....	278
Словник ключових термінів.....	319
Література.....	325

Передмова

Успішне втілення «під ключ» заздалегідь розроблених проектно-планових і програмних рішень забезпечується спільною та якісною роботою менеджерів, їх команди й основних учасників проекту, котрі мають знати сучасні стандарти і найкращий світовий досвід організації та управління ходом реалізації проектів та програм в інвестиційній та постінвестиційній фазах їх життєвого циклу. Для досягнення цієї стратегічної мети керівники проекту та його основні учасники – виконавці робіт повинні професійно володіти передовою методологією і практичними навичками проектного менеджменту щодо раціональної й ефективної підготовки, організації та виконання розроблених рішень і планів, а також забезпечувати досягнення необхідних якісних та вчасних результатів, проведення належного контролю і регулювання процесом змін у проекті для його успішного завершення, аж до остаточного закриття контрактів.

Формування високого рівня сучасних знань і практичних навичок щодо організації й професійного управління процесами реалізації «під ключ» проектів та програм буде сприяти вивчення комплексу тем і питань, викладених у цій частині підручника, а саме:

- організація та управління підготовкою до реалізації проектів і програм;
- освоєння порядку, процедур та інструментів сучасного планування ходу реалізації проектів і програм;
- управління тендерними торгами й контрактами при реалізації проектів і програм;
- планування, організація та управління матеріально-технічним забезпеченням у різних унікальних інвестиційних проектах і програмах;
- організація та управління роботою машин, механізмів й автотранспортом у проектах і програмах;
- організація оперативного планування та управління ходом реалізації проектів і програм;
- організація та управління якістю проектів і програм;
- управління завершенням інвестиційної фази реалізації проекту та організація переходу до постінвестиційної фази експлуатації його результатів;
- нові форми управління людськими ресурсами в проектах і програмах.

Наприкінці цієї частини навчального видання наводяться тести для контрольного оцінювання знань з усіх тем підручника, а також словник ключових термінів і перелік необхідної літератури.

Підручник розроблено з урахуванням існуючої нормативно-правової бази, останніх досягнень науки, техніки та технологій, новітніх систем і стандартів проектного та мультипроектного менеджменту й передового зарубіжного та вітчизняного досвіду в управлінні проектами й програмами.

Автори вдячні рецензентам за слушні поради та змістовні рецензії.