

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ТзОВ «АЙКЮ ХОЛДИНГ»

Ільчук П. Г., Фещур Р. В., Якимів А. І., Когут І. В., Лучко Г. Й.,
Скворцов Д. І., Шишковський С. В.

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Навчальний посібник

***Рекомендовано Науково-методичною радою
Національного університету «Львівська політехніка»***

Видавництво «Новий Світ-2000»

Львів 2020

УДК 005.8:338.26:658.5

Колектив авторів:

П. Г. Ільчук, д. е. н., доцент – розділи 1-8, загальна редакція;
Р. В. Фещур, к.е.н., професор – передмова, розділи 2 та 6;
А. І. Якимів, к.е.н., доцент – розділи 2 та 3;
І. В. Когут – розділи 3 та 4;
Г. Й. Лучко, к.е.н. – розділ 5;
Д. І. Скворцов, к.е.н. – розділ 1;
С. В. Шишковський, к.е.н. – розділи 2, 7 та 8.

Рекомендовано
Науково-методичною радою
Національного університету «Львівська політехніка»
(протокол №6/2018 від 18.06.2018 р.)

Рецензенти:

Л. О. Примостка – д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту банківської діяльності ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»;

І. В. Алексєєв – д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка»;

Б. І. Пишик – д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів, банківської справи і страхування Львівського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи».

Бізнес-планування та управління проектами : навчальний посібник / П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів, І. В. Когут, Г. Й. Лучко, Д. І. Скворцов, С. В. Шишковський; за ред. П. Г. Ільчука – Львів, 2020. – 215 с.

У навчальному посібнику висвітлено базові поняття управління проектами, розкрито зміст планування розвитку бізнесу, наведено типову (за стандартом UNIDO) структуру бізнес-плану, наведено завдання формування організаційного плану проекту та визначення і врахування інтересів стейкхолдерів, розкрито зміст фінансового планування та наведено методи оцінювання ефективності проектних рішень, розкрито завдання і методи управління ризиками на кожній фазі життєвого циклу проекту, міститься опис видів проектів, формування команди проекту, побудови OBS і WBS-структури проекту, а також методів планування ресурсів, а також розглянуто методичне, інформаційне і програмне забезпечення управління проектами.

Матеріал навчального посібника відповідає змістові дисципліни «Бізнес-планування та управління проектами» і дає змогу опанувати методологію проектного менеджменту, наведену в РМВОК, засвоїти понятійний апарат і набути практичні навички оперування засобами проектного менеджменту.

Навчальний посібник можна рекомендувати студентам усіх спеціальностей вищих закладів освіти, аспірантам, викладачам, науковим і практичним працівникам сфери управління.

УДК 005.8:338.26:658.5

© Ільчук П. Г., Фещур Р. В., Якимів А. І., Когут І. В., Лучко Г. Й., Скворцов Д. І., Шишковський С. В., 2020

© Національний університет «Львівська політехніка», 2020

© ТзОВ «АЙКЮ ХОЛДИНГ», 2020

ISBN 978-617-7519-18-7

© ФОП Піча С. В., ПП «Новий Світ-2000», 2020

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
ТЕМА 1. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	11
1.1. Базові поняття бізнес-планування та управління проектами. Стартапи. Стандарти проектного менеджменту	11
1.2. Формування бізнес-ідеї підприємницької діяльності та організаційно-правові форми ведення господарської діяльності	20
Питання для самоконтролю	23
Теми рефератів	23
Приклади тестових завдань	24
ТЕМА 2. ВИБІР ПРІОРИТЕТНОГО НАПРЯМУ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	30
2.1. Управління розвитком суб'єктів господарської діяльності.....	30
2.2. Види та послідовність розроблення бізнес-стратегії. SWOT-аналізування.....	34
2.3. Оцінювання та обґрунтування вибору пріоритетного проектного рішення.....	43
Питання для самоконтролю	55
Теми рефератів	56
Приклади тестових завдань.....	56
ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	60
3.1. Структура бізнес-плану. Стандарт UNIDO	60
3.2. Аналізування ринку та маркетинговий план.....	73
Питання для самоконтролю	82
Теми рефератів	83
Приклади тестових завдань.....	84

ЗМІСТ

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ.....	87
4.1. Організаційний план. Характеристика організаційної структури бізнесу. Система мотивації.....	87
4.2. Основні стейкхолдери проекту та їхня роль у проектах. Визначення інтересів стейкхолдерів	98
Питання для самоконтролю	102
Теми рефератів	102
Приклади тестових завдань.....	103
ТЕМА 5. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ, ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЕКТУ.....	106
5.1. Фінансове планування та фінансові плани проекту	106
5.2. Джерела фінансування проекту	112
5.3. Оцінювання ефективності проекту	117
Питання для самоконтролю	121
Теми рефератів	121
Приклади тестових завдань.....	122
ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	126
6.1. Сутність, передумови виникнення та функції ризику.....	126
6.2. Процеси управління ризиками проекту	130
6.3. Ідентифікація ризиків	135
6.4. Аналізування ризиків.....	138
6.5. Формування і впровадження плану реагування на ризики.....	142
6.6. Контролювання ризиків.....	149
Питання для самоконтролю	150
Теми рефератів	151
Приклади тестових завдань.....	151

ЗМІСТ

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТАМИ	155
7.1. Види і параметри проектів. Проектний менеджмент. Формування команди проекту.....	155
7.2. Організаційна структура проекту (OBS проекту). Структура робіт проекту (WBS проекту)	160
7.3. Планування ресурсів проекту	166
Питання для самоконтролю	168
Теми рефератів	168
Приклади тестових завдань.....	168
ТЕМА 8. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ	171
8.1. Стандарти проектної діяльності	171
8.2. Програмне забезпечення та презентація проектів	176
Питання для самоконтролю	184
Теми рефератів	184
Приклади тестових завдань.....	185
ГЛОСАРІЙ	188
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	201
ДОДАТКИ.....	205

ПЕРЕДМОВА

Управління проектами – це процес, спрямований на створення нового суб'єкта господарювання або на розвиток функціональних можливостей діючої організації з метою підвищення ефективності операційної, збутової, фінансової, інвестиційної, комунікаційної та інших сфер діяльності.

До об'єктивних причин, що зумовлюють необхідність внесення постійних інноваційних змін, відносять: формування нових потреб, підвищення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, скорочення життєвого циклу продукту, виникнення нових технологій та матеріалів, глобалізація економіки тощо.

Розвиток суб'єктів господарювання залежить від оперативності та адекватності його реагування на перманентні зміни бізнесового середовища. Збалансований та стратегічно визначений інноваційний розвиток забезпечує довгострокову перспективу його функціонування, зростання цінності та ринкової вартості.

Дієвими інструментами здійснення системних перетворень бізнесу, впровадження технологічних, організаційних чи продуктових інновацій слугують проекти, стартапи, програми і портфелі. Кожен проект сам по собі уже є інновацією, бо створює нові продукти (послуги) для споживачів, задовольняє нові потреби, сприяє розвитку нових можливостей щодо виробництва, продажу і обслуговування продуктів.

Зрозуміло, що жоден з проектів не може вирішити усіх поточних та майбутніх проблем розвитку бізнесу на довгострокову перспективу на відміну від програми – сукупності органічно об'єднаних та узгоджених за цілями і ресурсами проектів. Програму можна розглядати як ключовий елемент механізму постійного розвитку, що забезпечує удосконалення і нагромадження як матеріальних, так і нематеріальних активів бізнесу.

ПЕРЕДМОВА

Важливість проектів і програм як інструментів інноваційних змін полягає у тому, що їхнє впровадження на підприємствах певного виду економічної діяльності викликає мультиплікативний ефект – необхідність запровадження інновацій на підприємствах інших видів діяльності.

До числа основних завдань, які постають у процесі розроблення і реалізації проектів відносять:

- формування бізнес-ідеї як концепції розвитку (започаткування) бізнесу;
- встановлення головної мети, підцілей та окреслення основних параметрів проекту;
- обґрунтування вибору найкращого варіанта проекту з сукупності альтернативних;
- формування команди проекту;
- розроблення бізнес-плану за результатами маркетингового дослідження бізнес-середовища, встановлення ресурсних обмежень і ризиків проекту;
- виявлення груп внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів та міри їхнього впливу на досягнення цілей проекту;
- фінансове планування та оцінювання ефективності проекту;
- структурування проекту – формування організаційної структури та структури робіт проекту;
- планування ресурсів та контроль за їхнім використанням;
- інформаційне та програмне забезпечення управління проектом.

Розроблення бізнес-плану є важливою складовою проектного менеджменту, оскільки саме ознайомлення з бізнес-планом формує у заінтересованих сторін проекту уявлення про привабливість бізнес-ідеї, обґрунтованість задуму, життєздатність та ефективність (економічну, соціальну, екологічну) проекту, тобто визначально впливає на їхнє прийняття рішення щодо підтримки чи відхилення проекту (стартапу). Цим і пояснюється поєднання в назві дисципліни,

ПЕРЕДМОВА

а відтак і посібника, цілого – управління проектами, та його складової – бізнес-планування.

Успішність проекту залежить від оригінальності задуму, покладеного в його основу, креативності дій команди проекту, її оснащеності спеціальними (щодо сфери діяльності) знаннями та універсальними інструментами управління проектами. Кожен проект є унікальним, однак методологія проектного менеджменту, що спирається на сукупність випробуваних методів, є універсальною.

Необхідно зазначити, що інструментами універсальної методології проектного менеджменту слугують методи таких дисциплін, як економіка, менеджмент, маркетинг, логістика, фінансово-економічний аналіз, ризикологія, інформаційні системи і технології, управління персоналом, обґрунтування господарських рішень тощо.

Метою навчальної дисципліни «Бізнес-планування та управління проектами» є формування у студентів базових теоретичних знань і практичних умінь щодо розроблення і впровадження проектів інноваційного розвитку діючих та створення нових підприємств із застосуванням універсальних технологій проектного менеджменту, які наведено у стандартах ISO 21500, PMBOK, P2M, PRINCE та інших, що відображають узагальнений найкращий практичний досвід у сфері управління проектами, стартапами, програмами і портфелями.

Матеріал навчального посібника відповідає змістові дисципліни і дає змогу опанувати методологію проектного менеджменту, наведену в PMBOK, засвоїти понятійний апарат і набути практичні навички оперування засобами проектного менеджменту.

Навчальний посібник охоплює вісім тем, у яких послідовно розкривається зміст, завдання і методи формування бізнес-плану та управління проектом, а саме:

- у темі 1 – наведено організаційно-правові форми підприємницької діяльності та базові поняття управління проектами;

ПЕРЕДМОВА

- у темі 2 – розкрито зміст встановлення пріоритетного напрямку розвитку бізнесу із використанням методів менеджменту, маркетингу, економіки підприємства, фінансового менеджменту та обґрунтування господарських рішень;
- у темі 3 – розкрито зміст планування розвитку бізнесу, наведено типову (за стандартом UNIDO) структуру бізнес-плану;
- у темі 4 – наведено завдання формування організаційного плану проекту та визначення і врахування інтересів стейкхолдерів;
- у темі 5 – розкрито зміст фінансового планування та наведено методи оцінювання ефективності проектних рішень;
- у темі 6 – розкрито завдання і методи управління ризиками на кожній фазі життєвого циклу проекту;
- у темі 7 – міститься опис видів проектів, формування команди проекту, побудови OBS і WBS-структури проекту, а також методів планування ресурсів;
- у темі 8 – розглянуто методичне, інформаційне і програмне забезпечення управління проектами.

Кожна тема дисципліни супроводжується питаннями для самоконтролю, тестовими завданнями і вправами, що сприятиме формуванню у студентів навичок самоаналізу теоретичного матеріалу, а також виробленню практичних умінь.

Колектив авторів висловлює щире подяку творчій спільноті проектних менеджерів України, об'єднаних в асоціацію під керівництвом д.т.н., проф. Бушуєва Сергія Дмитровича, а також рецензентам д.е.н., проф. Л. О. Примостці, д.е.н., проф. І. В. Алексеєву та д.е.н., проф. Б. І. Пшику за цінні поради, підтримку та допомогу у виданні посібника.

Посібник призначений для студентів усіх спеціальностей закладів вищої освіти. Зважаючи на те, що стрімке поширення проектно-орієнтованого управління розвитком підприємств істотно підвищило

ПЕРЕДМОВА

вимоги ринку праці до фахівців, які прагнуть обіймати керівні посади, щодо знання методології проектного менеджменту, то посібник з бізнес-планування та управління проектами може бути корисним не лише студентам, але і практичним працівникам, які дотичні до управлінської сфери.