



**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
«29» серпня 2024 року,
протокол № 1.

Перша проректорка, голова методичної
ради університету, кандидатка наук з
державного управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

«29» серпня 2024 року

М.П.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
з навчальної дисципліни
«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра
за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування
галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування
за денною формою навчання**

м. Хмельницький
2024

РОЗРОБНИК:

Професор кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій, доктор
економічних наук, професор
«27» серпня 2024 року

_____ Павло ІЖЕВСЬКИЙ

СХВАЛЕНО:

Рішення кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій
«27» серпня 2024 року, протокол № 1

Завідувачка кафедри,
кандидатка економічних наук, доцентка
«27» серпня 2024 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Деканеса факультету публічного управління,
кандидатка наук з державного управління,
доцентка
«28» серпня 2024 року

_____ Тетяна ПІДЛІСНА

ЗМІСТ

Стор.

1.	Структура вивчення навчальної дисципліни	–	2
1.1.	Тематичний план навчальної дисципліни	–	2
1.2.	Лекції	–	3
1.3.	Семінарські (практичні, лабораторні) заняття	–	5
1.4.	Самостійна робота студентів	–	28
1.5.	Індивідуальні завдання	–	29
1.6.	Підсумковий контроль	–	30
2.	Схема нарахування балів	–	34
3.	Рекомендовані джерела	–	36
4.	Інформаційні ресурси в Інтернеті	–	40

1. Структура вивчення навчальної дисципліни

1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

Назви тем	Кількість годин					
	Денна форма					
	усього	у тому числі				
л		с	лаб	інд	с.р.	
Тема 1. Управління проектами в системі менеджменту організацій	9	2	2	-	-	5
Тема 2. Обґрунтування доцільності проекту та його ефективності	9	2	2	-	-	5
Тема 3. Планування проекту	9	2	2	-	-	5
Тема 4. Проектно-управлінські рішення з планування термінів проекту	9	2	2	-	-	5
Тема 5. Управління ресурсним забезпеченням проекту	9	2	2	-	-	5
Тема 6. Кадрове забезпечення управління проектом	9	2	2	-	-	5
Тема 7. Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проекту	9	2	2	-	-	5
Тема 8. Планування витрат та бюджету проекту	10	2	2	-	-	6
Тема 9. Проектне фінансування	10	2	2	-	-	6
Тема 10. Управління ризиками в проектах	10	2	2	-	-	6
Тема 11. Управління якістю проектів	12	2	4	-	-	6
Усього годин	105	22	24	-	-	59

1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Управління проектами в системі менеджменту організацій	2
1.1	Сутність проектної діяльності: поняття, основні характеристики, класифікація проектів.	
1.2	Оточення, учасники та сучасні тенденції управління проектами.	
1.3	Життєвий цикл проекту.	
2	Обґрунтування доцільності проекту та його ефективності	2
2.1	Розробка концепції проекту.	
2.2	Структура проектного аналізу.	
2.3	Стратегічна екологічна оцінка проекту.	
3	Планування проекту	2
3.1	Суть, цілі та етапи планування проекту.	
3.2	Розробка плану управління проектом.	
3.3	Характеристика управління змістом проекту.	
3.4	Структуризація проектів: зміст, моделі та напрями.	
4	Проектно-управлінські рішення з планування термінів проекту	2
4.1	Теоретико-методичні підходи до планування послідовності робіт і теорія графів.	
4.2	Сіткове планування і сіткова модель.	
4.3	Календарне планування й діаграма Ганта.	
4.4	Сіткові графіки та напрями їх оптимізації.	
5	Управління ресурсним забезпеченням проекту	2
5.1	Управління вартістю проекту.	
5.2	Ресурсне планування проекту.	
5.3	Планування витрат.	
6	Команда проекту	2
6.1	Формування команди та забезпечення ефективної роботи.	
6.2	Формування команди проекту як управлінський процес.	
6.2.1	Визначення команди проекту.	
6.2.2	Підходи до формування команди.	
6.2.3	Етапи формування команди.	
6.2.4	Управління конфліктами в проектах.	
7	Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проекту	2
7.1	Процеси управління комунікаціями при виконанні проекту.	
7.2	Інформаційна система управління проектами.	
7.3	Автоматизація управління проектами.	
8	Планування витрат та бюджету проекту	2
8.1	Планування витрат та оцінка вартості проекту.	
8.2	Бюджетування проекту.	
8.3	Аналіз можливостей реалізації проекту.	
9	Проектне фінансування	2
9.1	Поняття та відмінні риси проектного фінансування.	
9.2	Механізм здійснення проектного фінансування.	
9.3	Форми забезпечення при проектному фінансуванні.	
10	Управління ризиками в проектах	2
10.1	Поняття ризику та невизначеності. Класифікація проектних ризиків.	
10.2	Планування управління ризиками.	
10.3	Ідентифікація ризиків.	

11	Управління якістю проєктів	2
11.1	Поняття якості в управлінні проєктами.	
11.2	Концепція управління якістю проєкту.	
11.3	Планування, забезпечення та контроль в управлінні якістю проєкту.	
	Усього	22

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1

Тема 1. Управління проектами в системі менеджменту організацій

Питання для усного опитування та дискусії

1. Цілі, процеси та функції в управлінні проектами
2. Характеристика моделі управління проектами
3. Історія методів управління проектами

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: проект, оточення проекту, обмеження проекту, функції проекту.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

Проект і специфіка проектної діяльності. Спільні ознаки проектів. Класифікація проектів: за термінами реалізації, масштабами у міжнародній практиці, складністю, видами, характером і сферою діяльності. Сутність управління проектами. Найпоширеніші системи управління проектами.

Практичні завдання

Завдання 1. Довести, що наведені нижче види діяльності є проектами: 1) створення водопровідної мережі для міста або ОТГ; 2); розробка й вивід на ринок нової продукції або послуг; 3) будівництво елеватору; 4) будівництво свиноферми або птахофабрики; 5) освоєння стартапа «Еко-дія»; 6) проведення досліджень і дослідно-конструкторських робіт; 7) розробка й впровадження інформаційної системи відкриття філії агропромислової компанії; 8) проведення ремонту в офісі; 9) облаштування інклюзивно-ресурсної кімнати; 10) програма «Ін'єкції для відновлення бізнесу»; 11) проведення виборчої кампанії; 12) творчий еко-простір під відкритим небом «Територія креативу»; 13) впровадження автоматизованої системи обліку кадрів на підприємстві; 14) гранти для громадських організацій, що допоможуть впоратися з наслідками пандемії COVID-19.

Завдання 2. Згідно із законом Лермана будь-яку технічну проблему можна подолати, маючи достатньо часу і грошей. Проте наслідок цього закону уточнює: «Вам ніколи не вистачатиме або часу, або грошей». Дати пояснення, яким чином цей закон пов'язаний з поняттям «управління проектами»? Які основні три моменти знаходяться під постійною увагою керівника проекту? Чи можна їх вважати основними обмеженнями, що накладаються на проект?

Завдання 3. Заповнити табл. 1.1, зазначаючи в ній відмінності між операційною та проектною діяльністю.

Таблиця 1.1

Відмінність операційної та проектною діяльності

Аспекти діяльності	Операційна діяльність	Проект
Характер діяльності		
Інтенсивність використання ресурсів		
Тип проблем, що вирішуються		
Персонал, залучений до роботи		
Ціна управлінських прорахунків		
Використання накопиченого досвіду		

Завдання 4. Пояснити, коли виникає з Вашої точки зору потреба у проєкті (наприклад, потреба у проєкті виникає тоді, коли окрема ситуація не задовольняє жителів громади, і певна її частина (орган публічної влади, недержавні організації, ініціативні групи) прагне її змінити в умовах дефіциту ресурсів (часових, фінансових, людських)). Навести важливі передумови використання проєктного підходу.

Завдання 5. Охарактеризувати фактори середовища реалізації одного з проєктів, що реалізується у Вашому регіоні (місті, районі, ОТГ тощо) та зазначити характер впливу на його реалізацію.

Семінарське заняття 2

Тема 2. Обґрунтування доцільності проєкту та його ефективності

Питання для усного опитування та дискусії

1. Етапи узгодження проєкту
2. Зацікавлені сторони та життєвий цикл проєкту
3. Загальна технологія виконання робіт на фазі ініціації проєкту
 - 3.1 Представлення бізнес-ідеї проєкту
 - 3.2 Розробка концепції проєкту
 - 3.3 Розробка статуту проєкту
4. Показники ефективності проєкту

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: етапи проєкту, життєвий цикл проєкту, бізнес-ідея проєкту, статут проєкту, концепція проєкту.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

Попереднє техніко-економічне обґрунтування інвестиційного проєкту. Етапи попереднього техніко-економічного обґрунтування проєкту. Структура техніко-економічного обґрунтування інвестиційного проєкту. Техніко-економічні показники інвестиційного проєкту. Доінвестиційне дослідження витрат на підготовку інвестиційного проєкту. Стратегія підготовки та оцінка інвестиційного проєкту.

Практичні завдання

Завдання 1. Сформууйте набір процесів, що реалізуються для управління проєктами за кожною функціональною областю, та зробіть у таблиці 2.1 відповідні позначки. Охарактеризуйте зміст і структуру управлінських дій за групами процесів і функціональними областями проєктного менеджменту. Відповідь обґрунтуйте

Таблиця 2.1

Проекція областей функціональних знань на групи процесів проєктного менеджменту

Процеси та області функціональних знань	Групи процесів				
	ініціація	планування	виконання	моніторинг/ контроль	завершення
Управління інтеграцією проєкту					
Управління змістом проєкту					
Управління часом проєкту					
Управління вартістю проєкту					
Управління якістю проєкту					
Управління персоналом/ командою проєкту					
Управління комунікаціями					
Управління ризиками					
Управління змінами					
Управління постачальниками (контрактами)					

Завдання 2. Виходячи з наведених раніш стадій життєвого циклу проекту, показати на конкретних прикладах для різних учасників проекту події «початок проекту – кінець проекту» (наприклад, для інвесторів початок проекту пов'язаний з вкладенням коштів у підприємство, а закінченням – буде вилучення об'єкту з експлуатації та припинення отримання прибутку від вкладених коштів).

Завдання 3. Заповнити наведену табл. 2.2, зазначаючи в ній відмінності проектів у публічній сфері та у бізнес-середовищі.

Таблиця 2.2

Відмінність проектів в публічній сфері та бізнес-середовищі

Характеристики проекту	Особливості, що вирізняють проекти	
	у публічній сфері	у бізнес-середовищі
Замовник проекту		
Джерела фінансування		
Винагородження виконавців проекту		
Основні зацікавлені особи (стейкхолдери)		
Вимірюваність результатів проекту		

Завдання 4. Використовуючи одну з наведених класифікацій фаз життєвого циклу проекту, розкрити їх зміст. Результати навести у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Зміст фаз проектного циклу

Фаза	Дії	Результати
Наприклад, Ресурсне забезпечення	Аналіз можливих джерел фінансування	Підписаний договір (угода)
	Пошук донорів	
	...	
...
Завершення	Оцінювання результатів проекту	Затвердження звіту
	Підготовка звіту	
	...	

Завдання 5. Розглядається проект будівництва молодіжного скейт-парку в окремо взятій ОТГ. Впорядкувати види робіт за стадіями життєвого циклу проекту та навести більш детальну їх характеристику. Зазначити результати кожної стадії та потрібні ресурси. Стадії життєвого циклу проекту: 1) здійснення контролю за виконанням проекту; 2) обговорення умов фінансування (кредитування); 3) збір інформації щодо фахових послуг підрядників; 4) звіт про завершення проекту; 5) укладання контрактів; 6) оцінка екологічності проекту; 7) уточнення часових меж проекту; 8) введення проекту в експлуатацію; 9) календарне планування будівельних робіт; 10) оцінка доцільності та ефективності проекту; 11) розробка проектно-кошторисної документації; 12) визначення мети та масштабів проекту.

Завдання 6. Розглядається проект будівництва готельного комплексу в рекреаційній зоні ОТГ. Упорядкувати види робіт за стадіями життєвого циклу проекту: 1) здійснення контролю за виконанням проекту; 2) визначення альтернативних способів досягнення мети проекту та їх оцінка; 3) обговорення умов кредитування; 4) збір інформації про державну політику та програми ОТГ щодо її соціально-економічного розвитку; 5) звіт про завершення проекту; 6) укладання контрактів на будівельно-монтажні та пусконаладжувальні роботи; 7) визначення існуючого попиту на перебування у готелях; 8) оголошення про проведення торгів; 9) оцінка екологічної припустимості проекту; 10) введення об'єкта в експлуатацію; 11) уточнення часових меж проекту; 12) календарне планування будівельних робіт; 13) оцінка інституційної

припустимості інвестиційної пропозиції; 14) надання готельних послуг; 15) відбір можливого рівня обслуговування; 16) оцінка доцільності проекту; 17) діагностика об'єкта, що інвестується; 18) визначення конкретних цілей проекту; 19) отримання дозволу на купівлю чи оренду землі; 20) визначення масштабів проекту; 21) набір і навчання персоналу; 22) реклама готельного комплексу; 23) оцінка потенційних можливостей розвитку готельного комплексу.

Завдання 7. В міжнародній практиці виділяють чотири стадії розробки та реалізації інвестиційного проекту: передінвестиційну; інвестиційну; експлуатаційну; ліквідаційну. На першій стадії аналізується ідея ініціатора та розробляється концепція проекту. З метою обґрунтування концепції проекту обов'язково вивчаються прогнози і напрямки розвитку інноваційної діяльності, шляхи розвитку регіону, міста, ОТГ, країни, що зачіпають інтереси підприємства. Особлива увага повинна приділятися аналізу умов для реалізації початкового задуму проекту та передпроектному обґрунтуванню інвестицій, оцінці життєздатності проекту. Поява задуму проходить в процесі стратегічного планування як елемент стратегії фірми. За результатами робіт, що виконані на даній стадії, приймається попереднє інвестиційне рішення та розробляється попередній план. Виходячи з зазначеного на конкретному прикладі навести характеристику зазначених стадій розробки та реалізації інвестиційного проекту.

Семінарське заняття 3

Тема 3. Планування проекту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Організація системи управління проектами
2. Вибір організаційної структури управління
3. Базові форми проектних структур, їх порівняння та оцінка ефективності

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: система управління проектами, процес, входи, виходи, методи і засоби, структура проекту, структуризація проекту.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

Місце і функції планування та контролю в управлінні проектами. Завдання планування і контролю проектів. Причини труднощів при плануванні і контролі проектів. Класифікація планів виконання робіт по проекту відповідно до рівнів управління. Сучасні тенденції в плануванні проектів. Інтеграція планування і контролю з організаційною, інформаційною системами та системою управління персоналом. Розробка проектно-кошторисної документації. Етапи розробки проектно-кошторисної документації. Функціональні обов'язки проектних організацій: типові, додаткові. Типи проектних фірм: інжинірингові (консалтингові), обчислювальні центри, проектно-будівельні фірми, проектні інститути, конструкторські бюро. Управління змінами за проектом.

Ситуаційні та практичні завдання

Ситуація 1. Ви керівник проекту, метою якого є створення студентського бізнес-центру. В процесі реалізації проекту студентський профком не зміг профінансувати Ваш проект. Керівництвом проекту було прийнято рішення про внесення змін, а саме, отримання безоплатного кредиту з місцевого бюджету для фінансової підтримки студентської ініціативи у створенні приватної справи. Проаналізуйте, як така зміна вплине на:

- вартість проекту;
- заплановані показники робіт;
- графік виконання робіт;
- результат проекту.

Ситуація 2 Розробіть план проекту телевізійної шоу-програми «Герої чи злодії», яка передбачає зустрічі глядачів із політичними лідерами. При написанні плану використайте таку схему:

1. Планування цілей.

2. Ідентифікація основних операцій для управління проектами.
3. Визначення взаємозв'язків операцій.
4. Визначення тривалості робіт проекту. Складання розкладу виконання проекту.

Практичні завдання

Завдання 1. Схарактеризуйте основні функції та обов'язки керівника проекту і проектної команди на конкретному прикладі.

Завдання 2. Визначити проблему(и) знайомої Вам ОТГ або бізнес-структури відносно зацікавлених «другорядних» сторін проекту, на її основі заповніть ЛИСТ ОЦІНКИ ПРОБЛЕМ (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1

Лист оцінки проблем

№	Перелік проблем	Критерії			Сума балів
		Актуальність (1–5 балів)	Соціально-економічна значущість (1–5 балів)	Вирішуваність (1–5 балів)	
1					
2					
...					
n					

Завдання 3. Охарактеризуйте організаційні структури управління (проектна, матрична, функціональна, ін.) за наведеною нижче табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки організаційних структур

Схема	Сфера найбільш ефективного використання	Переваги структури	Недоліки структури

Завдання 4. Розрізняють такі типи організаційних структур виконання проекту: «Виділена» організаційна структура проекту; «Умовно-виділена» організаційна структура проекту; структура «Управління за проектами»; Загальне управління проектами; Дуалістична організаційна структура проекту; «Складні» організаційні структури проекту. Охарактеризувати залежність організаційної структури від характеру взаємин учасників проекту у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Залежність організаційної структури від характеру взаємин учасників проекту

Тип структури	Характеристика взаємин учасників проекту

Завдання 5. Розробити та охарактеризувати зовнішню організаційну структуру проекту розробки та освоєння виробництва нового продукту.

Завдання 6. Пояснити чим відрізнятимуться організаційні структури проектів у консалтинговій компанії та фармацевтичної фірми, у агропромисловому концерні та у логістичному центрі, у фірми з монтажу сонячних батарей та у компанії по продажу та установці кліматичного обладнання.

Завдання 7. Розробити оптимальну організаційну структуру управління проектом розвитку малого або середнього бізнесу в агропромисловій сфері регіону. Проаналізувати її переваги та недоліки.

Завдання 8. На рис. 3.1 показано групи процесів взаємодії в управлінні проектами та їх взаємозалежність. Доповнити надану схему більш детальною інформацією стосовно процесу групової взаємодії, щоб показати взаємодії між групами процесів всередині меж діяльності проекту в тому числі представлення входів і виходів процесів в рамках груп процесу.

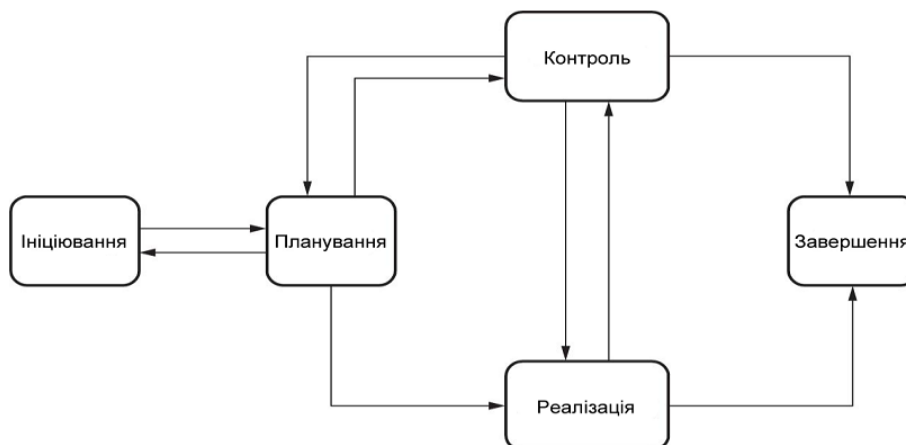


Рис. 3.1. Групи процесів взаємодії

Семінарське заняття 4

Тема 4. Проектно-управлінські рішення з планування термінів проекту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність та види календарно-сіткових планів
2. Основні елементи сіткового планування
3. Форми презентації інформації у сіткових графіках, переваги сіткового графіка
4. Ієрархічна структура робіт WBS
5. Опис роботи в PDM-мережі проекту, розрахунок розкладу проекту за прямим та зворотним ходом

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: плани, графік Ганта, календарні плани, сітьові плани, роботи, події, шляхи, метод критичного шляху, стрілчастий графік, графік передування, оптимізація планів.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

Планування послідовності робіт. Сутність сіткового та календарного планування. Поняття та доцільність розробки сіткового графіка. Методи календарного планування. Сіткові графіки: основна мета та завдання розробки. Основні принципи побудови та відмінності стрілчастих графіків та графіків передування. Види логічних зв'язків у сіткових графіках. Побудова умовних діаграм. Система PERT.

Методика обчислення параметрів сіткового графіка: ранніх та пізніх строків початку і закінчення, визначення критичного шляху, критичних та некритичних робіт, запасу часу по некритичних роботах. Оцінювання тривалості робіт (проекту). Моделювання тривалості робіт.

Сутність, завдання та види календарних планів. Методика календарного планування проектів.

Задачі

До початку заняття група розподіляється на підгрупи для виконання завдань та подальшої їх презентації.

Задача 1. За даними таблиці побудуйте сітковий графік (стрілчастий і графік передування) проекту з визначенням усіх параметрів: код роботи, тривалість роботи: ранні і пізні терміни початку і завершення робіт, резерв часу. Визначте загальну тривалість проекту та резерв часу.

Дані параметрів виконання робіт

Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
1	-	4
2	-	4
3	1, 2	5
4	2	3
5	2	2
6	3, 4	2
7	4, 5	6
8	5, 7	2
9	6	2
10	8, 9	3

Задача 2. Побудувати сітковий та календарний графік проекту, характеристику робіт за яким наведено в таблиці. Побудуйте діаграму Ганта.

Зміст роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
А	-	6
Б	А	7
В	-	8
Г	Б, В	5
Д	Г	4

Задача 3. Складіть ієрархічну структуру робіт для проекту «Написання кваліфікаційної (магістерської) роботи».

Задача 4. Для проекту «Написання кваліфікаційної (магістерської) роботи» визначте види робіт та побудуйте табличний календарний план. За календарним табличним планом побудуйте діаграму Ганта.

Календарний план проекту (табличний)

Код роботи	Робота	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця	Резерв, дні

Календарний план проекту (діаграма Ганта)

Робота	Поточна дата					

Умовні позначення

	Критична робота
	Запас часу

Задача 5. Використовуючи матрицю SWOT-аналізу визначте сильні і слабкі сторони, а також можливості та загрози для проекту «Написання кваліфікаційної (магістерської) роботи».

Семінарське заняття 5

Тема 5. Управління ресурсним забезпеченням проекту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Види ресурсів у проектах
2. Оптимізація матеріальних витрат проекту
3. Розподіл обмежених ресурсів в управлінні проектами. Технологія розподілу ресурсів у проекті між виконавцями

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: ресурси проекту, матеріальні ресурси проекту, обмежені ресурси, технології розподілу ресурсів в проектах.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

Характеристика ресурсів проекту. Основні типи ресурсів, які виділяють в управлінні проектами: невідтворювані, складовані, накопичувані та відтворювані, нескладовані, ненакопичувані ресурси. Алгоритм ресурсного планування проекту. Типи обмежень проектів (за часом, за кількістю ресурсів). Сутність ресурсного конфлікту та методів його вирівнювання: нормального, розбиття, розтягнення та стискання. Оптимізація недостатньої кількості ресурсів. Система вимог до джерел забезпечення проекту. Ранжування джерел.

Задачі

Задача 1. Дані про терміни виконання робіт за проектом та потребу в ресурсах на їх виконання наведено у табл. 6.7. Побудувати календарні графіки та діаграми потреби у ресурсах. Визначити загальну потребу за кожним ресурсом та в цілому за проектом. Проаналізувати отримані результати.

Таблиця 5.1

Терміни виконання робіт та потреба у ресурсах

Роботи	Дати		Необхідний обсяг ресурсів на день, т	
	Початку	Кінця	Ресурс «А»	Ресурс «В»
А	1	3	10	15
В	2	5	12	10
С	6	10	11	12
Д	8	14	10	14
Е	15	21	9	11
Ф	20	24	11	15

Задача 2. Планові та фактичні дані про виконання проекту наведено у табл. 5.2.

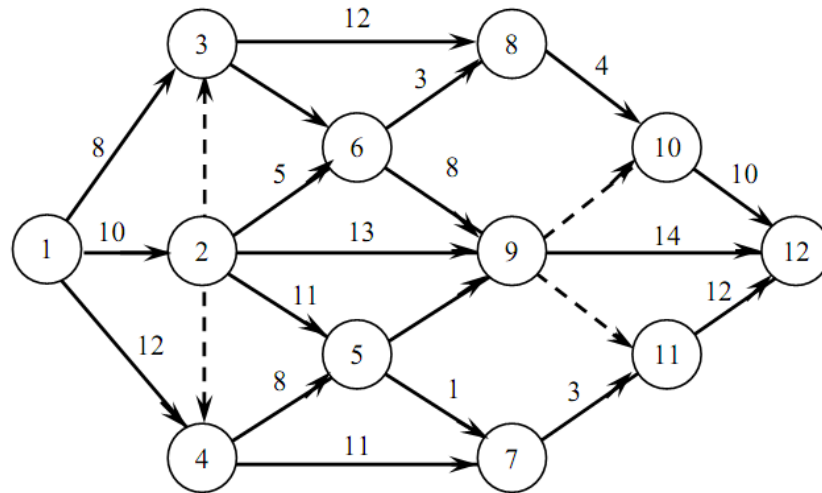
Таблиця 5.2

Дані про виконання проекту

Етапи робіт за проектом	Витрати, тис. грн.		Тривалість, міс.	
	План	Факт	План	Факт
1	700	750	2	2
2	900	940	4	4
3	1200	1220	6	5
4	1650	1670	8	9
5	1540	1600	7	7
6	1400	1430	5	6
7	500	470	2	2

Необхідно обчислити загальну суму витрат та тривалість виконання проекту за планом та фактично. Порівняти фактичні й планові дані про витрати й тривалість виконання робіт за окремими етапами та в цілому за допомогою відносних величин, а також визначити суми економії або перевитрат в абсолютному виразі. Зробити необхідні розрахунки та представити графічно залежність інтегральних витрат на виконання робіт за проектом від інтегральної тривалості виконання робіт за проектом (у процентах).

Задача 3. Для заданого варіанта сіткового графіка визначити тривалість критичного шляху.



Задача 4. Дані про терміни виконання робіт за проектом, необхідний та наявний обсяги ресурсу «А» на їх виконання наведено у табл. 5.3. Визначити сумарну потребу та наявний обсяг ресурсу, нестачу (надлишок) ресурсу за окремими роботами та в цілому. Побудувати календарний графік потреби у ресурсі «А» та діаграму потреби у ресурсі. Зробити висновки.

Таблиця 5.3

Дані про терміни виконання робіт та обсяги ресурсів

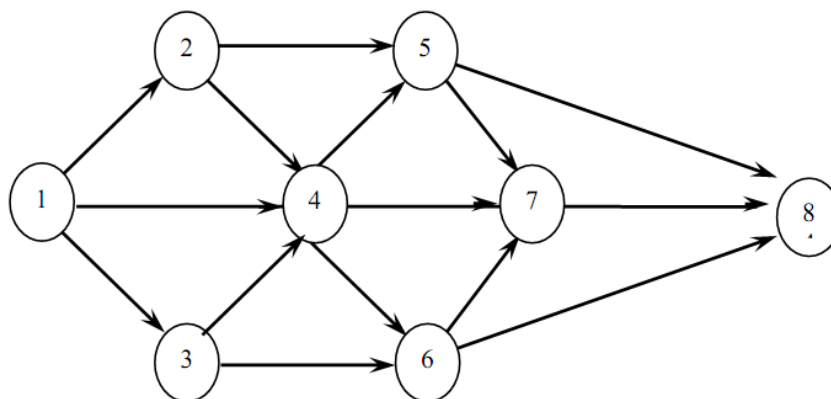
Роботи	Дати		Обсяг ресурсу на день, т	
	Початку	Кінця	Необхідний	Наявний
1	1	4	2,0	2,1
2	3	7	2,5	2,4
3	8	12	2,1	2,1
4	11	18	2,4	2,5
5	16	25	2,3	2,3
6	24	30	2,2	2,0

Задача 5. Оцінки тривалості виконання робіт за проектом наведено в табл. 5.4. Для заданого варіанта сіткового графіка визначити ймовірність виконання комплексу робіт у заданий директивний термін: а) 22 дні; б) 23 дні; в) 24 дні.

Таблиця 5.4

Оцінки тривалості виконання робіт за проектом

Номери робіт	Тривалість робіт, днів					
	Варіант А		Варіант Б		Варіант В	
	Оптимістична	Песимістична	Оптимістична	Песимістична	Оптимістична	Песимістична
1-2	7	10	6	10	6	10
1-3	5	8	6	8	6	8
1-4	8	13	9	13	9	13
2-4	2	7	3	7	3	7
2-5	4	9	5	9	5	9
3-4	2	7	3	7	3	7
3-6	6	11	7	11	7	11
4-5	2	12	3	12	3	12
4-6	3	10	2	10	2	10
4-7	2	12	4	12	4	12
5-7	1	4	1	4	1	4
5-8	8	11	7	11	7	11
6-7	2	6	2	5	2	5
6-8	6	10	7	11	7	11
7-8	4	6	5	4	5	4



Задача 6. За допомогою графіку Гантта навести відомий Вам приклад плану проекту, зазначивши по вертикальній осі – дії за проектом (заходи), а по горизонтальній – час виконання окремих робіт. Накресливши графік: визначити резервний час, зазначити критичний шлях за проектом, встановити чи є можливість скоротити графік?

Задача 7. За даними про терміни виконання робіт за проектом та необхідні витрати, наведеними у табл. 5.5, скласти календарний графік робіт і витрат за проектом. Зробити висновок.

Таблиця 5.5 Розподіл витрат по роботах проекту

Код роботи	Дати		Витрати на всю роботу, тис. грн.
	Початку	Кінця	
A	1	4	452
B	5	7	380
C	6	10	530
D	11	12	270
E	13	16	480
F	14	19	750
G	20	24	710

Семінарське заняття 6

Тема 6. Кадрове забезпечення управління проектом

Питання для усного опитування та дискусії

1. Процеси управління людськими ресурсами проекту.
2. Учасники проекту та його середовище.
3. Ролі в проекті.
4. Команда проекту. Організаційні аспекти формування команди проекту.
5. Процеси управління командою проекту.
6. Психологічні аспекти управління персоналом проекту.
7. Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проекту.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: людські ресурси проекту, ролі в проекті, команда проекту, офіс проекту, управління конфліктами в проекті.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

Особливості планування людських ресурсів. Поняття та основні характеристики команди проекту, підходи до її формування. Фактори формування та розвитку команди проекту. Основні підходи до формування команди. Підбір та оцінка персоналу проекту. Лідерство та керівництво в команді. Управління конфліктами в проектах. Мотивація персоналу. Поняття та основні положення сучасних теорій мотивації.

Задачі

Задача 1. До початку заняття група розподіляється на підгрупи для виконання завдань та подальшої їх презентації.

1. Розподіліть функціональні обов'язки команди проекту, заповнивши таблицю «Функціональна діаграма». Під час роботи в аудиторії функціональні обов'язки розподіліть за одним з обраних етапів проекту (другий рівень). Інші виносяться на самостійне доопрацювання. Для виконання завдання використовуйте наступні умовні позначення:

Р – РІШЕННЯ – ухвалює остаточне рішення;

В – ВИКОНАННЯ – відповідальний за виконання завдання;

У – УЧАСНИК – бере участь у виконанні завдання;

І – ІНФОРМАЦІЯ – кого необхідно поінформувати.

Функціональна діаграма

		П.І.Б								
		Роль у проекті								
№ РП										

Задача 2. Проаналізуйте ситуації та виконайте завдання.

Ситуація 1. Уявіть, що Ви менеджер соціального проекту. Один із членів команди пішов з проекту за сімейними обставинами, але Ви знайшли нового співробітника. Завдання. Розробіть програму адаптації для нового співробітника для якомога швидшої адаптації його до нового проектного середовища та знайомства з новими функціональними обов'язками.

Ситуація 2.

Вас призначили керівником команди – відділу із 10 осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в цілому. Однак, Вам відомо, що планові завдання не виконуються, люди відсутні на роботі з неповажних причин, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди в проекті не зацікавлені. Завдання. Яких заходів Ви пропонуєте вжити?

Ситуація 3. Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтеся. Завдання. Хто і які ролі виконує? Хто має значення? Що Ви можете в такій ситуації змінити? Чи можете Ви навести приклад команди, яка працювала або працює погано? Які ознаки цього? Як Ви оцінюєте роботу своєї групи як команди, що об'єднана однією метою – отримати освіту.

Задача 3. Команду можна вважати сформованою тільки тоді, коли люди почнуть працювати разом, функціонуючи як єдине ціле. Домогтися цього допомагають сім принципів формування команди, запропоновані П. Мартином та К. Тейтом. Розкрити їх сутність та навести приклади зі свого досвіду.

Задача 4. Індивідуальність людей накладає відбиток на їхнє розуміння сутності менеджменту. Нижче наведений список можливих уявлень. Для кожної особистості доберіть її можливі точки зору на менеджмент.

Особистості:

- 1) менеджери вищого рівня;
- 2) менеджери проекту;
- 3) функціональні менеджери;
- 4) члени команди проекту.

Точки зору на менеджмент проекту:

- a) загроза встановленим авторитетам;
- b) джерело майбутніх керівників;
- c) причина несподіваних змін у поточних процедурах;
- d) засіб досягнення мети;
- e) значний ринок для їхніх послуг;
- f) неминуче зло для традиційного менеджменту;
- g) можливість зростання й удосконалення;
- i) найкращий шлях для мотивації людей у напрямку до мети.

Задача 5. Конкретизуйте поняття «делегування» й «відповідальність» стосовно до ситуацій, які виникли під час реалізації проєкту:

- а) співробітника прийнято на роботу з монтажу технологічної лінії для виробництва проєктної продукції; під час контролю виявлено відхилення у параметрах роботи обладнання, які обумовлені неякісним монтажем та недостатнім об'ємом фундаменту під встановленим обладнанням;
- б) у результаті помилок співробітників проєктної фірми, яких вони припустилися при розробці проєктно-кошторисної документації, відбулося часткове руйнування об'єкта будівництва;
- в) в результаті помилки менеджера з постачання не було своєчасно замовлено будівельні матеріали для зведення будівельного об'єкту; відбулися затримки у виконанні робіт та перевищення кошторису.

Семінарське заняття 7

Тема 7. Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проєкту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність міжкультурного спілкування в бізнесі
2. Бар'єри міжкультурної комунікації в бізнесі
3. Нівелювання бар'єрів міжкультурної комунікації
4. Програмно-технічні засоби управління проєктами
5. Звітність про хід виконання проєктами
6. Інформаційна система управління проєктом
7. Інструменти запобігання інформаційному хаосу
8. Інформаційна безпека комунікаційного процесу проєкту
9. Стейкхолдери проєкту

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: інформаційне забезпечення проєкту, програмні комплекси в управлінні проєктами, звітно-інформаційні матеріали проєкту.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

Загальна характеристика автоматизованих систем управління проєктами. Поняття автоматизованої системи управління проєктом. Основні етапи розвитку програмного забезпечення. Структурні елементи й базовий набір функціональних можливостей автоматизованих систем управління проєктами. Модель проєкту в автоматизованих системах управління. Автоматизована система управління проєктами. Професійна система управління проєктами

Задачі

Завдання 1. Навести приклад успішної побудови партнерства в умовах діючої ОТГ з метою забезпечення її сталого соціально-економічного розвитку, виходячи з наведених етапів: етап 1 – ознайомлення з ідеєю всіх потенційних партнерів (простий виклад ідеї, ознайомлення з нею можливих партнерів); етап 2 – визначення можливих партнерів (консультації з можливими донорами і партнерами, формулювання ідеї, пошук партнерів в мережі Інтернет, інших міжнародних мережах, особисті контакти); етап 3 – відбір партнерів та опрацювання проєктної ідеї (відбір потенційних партнерів по ряду критеріїв, доопрацювання ідеї з урахуванням побажань партнерів); етап 4 – відправлення апікаційної форми донору (направлення проєктної заявки); етап 5 – початок проєкту (угода про партнерство).

Завдання 2. Як відомо, об'єднання з правильними партнерами є запорукою добре заповненої апікаційної форми, оскільки їх внесок необхідний для втілення ідеї у певний набір заходів та переконливих результатів. Надати поради щодо налагодження співробітництва підприємств середнього та малого бізнесу агропромислової сфери в умовах діючої ОТГ через існуючі контакти та без попередніх контактів.

Завдання 3. Заповнити наведену табл. 7.1, оцінюючи комплементарність партнерів. Використати для оцінювання наступну характеристику: значний, певний або невеликий досвід, відсутній досвід в певній діяльності. Навести приклади досвіду та можливостей зацікавленості в вивченні певних моментів підприємств малого та середнього бізнесу агропромислової сфери регіону.

Таблиця 7.1

Оцінювання комплементарності партнерів

Вид діяльності	Партнери			
	Головний	Партнер 1	...	Партнер N
Діяльність 1	Значний досвід у...			Відсутній досвід, але зацікавлений у....
...				
Діяльність N				

Завдання 4. Мета аналізу зацікавлених сторін полягає у прорахунку їх реакцій на проєкт (позитивних і негативних), розробці протидій на негативні реакції і заохочення до участі в проєкті.

Заповнити матрицю попереднього аналізу зацікавлених сторін (можливих стейкхолдерів з власного досвіду бажано в агропромисловій сфері регіону), виходячи з того, що: темно-сірі графи – показують зацікавлені сторони, які є надзвичайно важливими (це означає, що вам слід побудувати гарні стосунки та / або запросити до спільної реалізації проєкту); сірі графи – показують зацікавлені сторони, які потребують особливої уваги та дій щодо захисту їх інтересів і моніторингу; білі графи – показують тих, хто може вплинути на досягнення результативних наслідків проєкту (результатів впливу проєкту) – це означає, що слід проводити моніторинг цих зацікавлених сторін протягом усього терміну реалізації проєкту; світло-сірі графи – показують зацікавлені сторони, які потребують мінімального моніторингу / оцінки. Розташувати їх за ступенем впливу на проєкт сталого соціально-економічного розвитку ОТГ (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Матриця попереднього аналізу зацікавлених сторін

Вплив зацікавлених сторін	Важливість зацікавлених сторін			
	Невідомо	Незначна або відсутня	Певна	Значна
Значний				
Певний				
Незначний або відсутній				
Невідомо				

Завдання 5. Провести аналіз передбачуваної поведінки зацікавлених сторін (можливих стейкхолдерів підприємств малого та середнього бізнесу в агропромисловій сфері) та характеру їх участі у проєкті розбудови ОТГ за критеріями, що наведені в табл. 7.3.

Таблиця 7.3

Аналіз зацікавлених сторін (можливих стейкхолдерів)

Зацікавлені сторони	Важливі для проєкту характеристики стейкхолдера	Інтереси й очікування щодо проєкту	Сильні і слабкі сторони	Можливий вплив на проєкт (форми підтримки проєкту)	Наслідки, висновки (дії, стратегія співпраці)

Завдання 6. а) Сформулюйте проблему на підприємстві, на розв'язання якої буде спрямовано комунікативну кампанію. Визначте мету комунікативної кампанії.

б) Змодельуйте інформаційний простір, де має проводитися комунікативна кампанія, вкажіть на його особливості.

в) В складі 2 – 3 робочих груп підготуйте по одному проекту такої кампанії. Визначте: цільові групи, на яких буде спрямовано комунікацію; форми, методи та засоби комунікації, основні комунікативні канали; розрахуйте можливі ресурсні витрати (персонал, техніка, кошти); визначте зміст основних послань, які транслюватимуться на цільову аудиторію; складіть календарний план основних заходів кампанії.

г) Презентуйте ваші розробки іншим групам.

д) Порівняйте й оцініть розроблені проекти за критеріями результативності та ефективності. Спрогнозуйте можливі проблеми реалізації подібних проектів на практиці, визначте шляхи їх попередження чи подолання.

Завдання 7. Визначте тему, з якої має бути підготовлено прес-реліз підприємства та мету, яку ви ставите перед собою, готуючи і розсилаючи прес-реліз

– в складі 3 – 4 підгруп у ролі «прес-служб» оперативно підготуйте прес-реліз із зазначеної тематики

– визначте список ЗМІ, яким передбачено надати цей матеріал, роздрукуйте та передайте прес-релізи «редакції» (викладачеві)

– в підгрупах у ролі «редакцій» вивчіть матеріали, що надійшли. Визначте, який з прес-релізів буде опубліковано. Обґрунтуйте ваше рішення.

– обговоріть підсумки виконання завдання.

Оцініть ефективність роботи кожної з «прес-служб». Проаналізуйте позитивні моменти та недоліки, що виявилися у ході виконання цієї практичної роботи.

Семінарське заняття 8

Тема 8. Планування витрат та бюджету проекту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Процеси управління вартістю проекту.
2. Методи оцінки вартості проекту
3. Кошторис проекту: суть та складові. Види кошторисів.
4. Бюджет проекту: поняття, види, правила розробки.
5. Контроль вартості проекту: сутність та методи. Традиційний метод та метод освоєного обсягу.
6. Оцінка витрат проекту

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття

Методичні вказівки:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: визначення вартості проекту, бюджет проекту, кошторис проекту, витрати проекту, методи оцінки вартості.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

Мета планування витрат проекту. Класифікація проектних витрат. Поняття собівартості проектних робіт, її склад за економічними елементами та калькуляційними статтями. Методичні рекомендації з проведення розрахунків, які відображаються в калькуляції собівартості об'єкта планування. Склад та методичні основи планування витрат періоду (адміністративних, витрат на збут та інших операційних витрат). Планування контрактів, кошторис витрат проекту.

Поняття «бюджет проекту», «бюджетування». Зведений бюджет проекту як сукупність операційних та фінансових бюджетів. Взаємозв'язок бюджетів, їх типові форми, порядок складання та необхідна для цього інформація.

Задачі

Завдання 1. Проаналізуйте наведену у таблиці 8.1 інформацію. Який метод оцінки вартості проекту застосовано? Метод розподілу накладних витрат? За кожним пакетом робіт сформуєте

можливий перелік прямих і непрямих витрат. Які існують варіанти поділу витрат на прямі та накладні за категоріями: оплата праці (трудовитрати), адміністративні?

Таблиця 8.1

Кошторис для оцінювання вартості проекту «Створення та розвиток туристичної агенції»

№	Назви робіт	Трудовитрати			Накладні витрати, 25%	Матеріали, обладнання					Всього
		Обсяг, год	Вартість одиниці, грн/год	Загальна сума, грн		Найменування	Одиниця виміру	Кількість	Вартість одиниці, грн	Загальна сума, грн	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Підготовчі роботи										
1.1	Підготовка презентації концепції	20	100	2000	500	Комп.	год	20	15	300	2800
1.2	Погодження презентації	2	40	80	20	Послуги	год	2	300	600	700
1.3	Запрошення учасників нарад, презентацій	4	50	200	50	Мультимедія	комлект	1	500	500	750
1.4	Доопрацювання концепції	4	100	400	100	Комп.	год	4	15	60	560
1.5	Розроблення структур проекту	10	50	500	125	Комп.	год	10	15	150	775
1.6	Розроблення та погодження планів проекту	20	50	1000	250	Комп.	год	50	15	750	2000
1.7	Планування ресурсів проекту	10	50	500	125	Комп.	год	10	15	150	775
1.8	Розроблення та затвердження бюджету	15	50	750	187,5	Комп.	год	15	15	225	1162,5
2	Проведення будівельних Робіт										
2.1	Плата за землю та майданчик	20	30	600	150	Земля	М ²	800	5000	4000000	400750
2.2	Пошук майданчика	43	20	680	170						850
2.3	Послуги ріелторської компанії			100	25						125
2.4	Оформлення у власність			10000	2500						12500
2.5	Послуги нотаріуса			1500	375						1875
2.6	Оформлення у державних органах			2000	500						2500
2.7	Будівельно-монтажні роботи			200000	50000						250000
2.8	Стіни			16000	4000	Матеріал.	М ³	100	145	14500	34500
2.9	Фундамент			20000	5000	Матеріал.	М ³	10000	200	2000000	2025000
	Усього			256310	64077,5					6017235	6337622,5

Завдання 2. У таблиці 8.2 наведено результати моніторингу виконання проекту станом на певну дату. Обчисліть показники освоєного обсягу за кожного роботою та проектом загалом. Оцініть рівень виконання плану (відхилення від бюджету проекту) традиційним методом та методом освоєного обсягу.

Таблиця 8.2

Дані результатів моніторингу виконання проекту

Код роботи	Планові витрати, тис. грн	Фактичні витрати, тис. грн	Виконання планових робіт, %	Освоєний обсяг, тис. грн	Відхилення по витратах, тис. грн	
					Традиційний метод	Метод освоєного обсягу
A	7000	7200	75			

В	11500	9300	60			
С	5000	4800	90			
Д	6000	6000	100			
Сума						

Завдання 3. У таблиці 8.3 наведено результати моніторингу виконання проекту станом на певну дату. Визначте:

- 1) рівень виконання плану (відхилення від бюджету та графіка) методом освоєного обсягу;
- 2) оцінку вартості проекту після завершення, якщо повна бюджетна вартість проекту становить 820 тис. у.о.

Таблиця 8.3 Результати моніторингу виконання проекту

Код роботи	Планові витрати, тис. у.о.	Фактичні витрати, тис. у.о.	Виконання планових робіт (освоєння ресурсу), %
А	100	105	67
В	65	53	85
С	140	75	60
Д	180	220	95

Завдання 4. Розглядається можливість реалізації проекту, загальний плановий бюджет якого становить 6,5 млн. грн., термін виконання – 5 років. За планом на перший рік передбачалося виконати 70% обсягів певної роботи, вартість якої становить 1,2 млн. грн. Фактично було виконано 75% цієї роботи з витратами 1,3 млн. грн. Визначити можливі зміни вартості всього проекту та терміну його виконання, а також прогнози остаточні витрати на проект. Зробити висновки.

Приклад. Розглядається можливість реалізації проекту, загальний плановий бюджет якого становить 2,4 млн. грн., термін виконання – 4 роки. За планом на перший рік передбачалося виконати 80% обсягів певної роботи, вартість якої становить 800 тис. грн. Фактично було виконано 70% цієї роботи з витратами 680 тис. грн. Визначити можливі зміни вартості всього проекту та терміну його виконання, а також прогнози остаточні витрати на проект. Зробити висновки.

Розв'язання

Плановий бюджет після закінчення робіт знаходимо як (7.7):

$$C_{пл} = 0,8 \cdot 800 = 640 \text{ тис. грн.}$$

Скоригований бюджет обчислимо за формулою (7.8):

$$C_{ск} = 800 \cdot 0,7 = 560 \text{ тис. грн.}$$

Отже, планові витрати, розраховані на фактично виконаний обсяг робіт, на момент закінчення роботи склали 560 тис. грн.

Визначимо коефіцієнт виконання проекту щодо бюджету за допомогою коефіцієнта по витратах за формулою (7.9):

$$K_v = 560/680 = 0,824$$

Отже, з кожної реально витраченої гривні за планом члени команди повинні були витратити тільки 0,82 грн. Якщо такі тенденції зберуться і далі, то за прогнозом вартість усього проекту обчислимо за формулою

(7.10):

$$C_{прогн} = 2400 / 0,824 = 2914 \text{ тис. грн.}$$

Отже, перевищення бюджету становитиме 514 тис. грн. (2914 - 2400).

Оцінка своєчасності виконання проекту проводиться на основі коефіцієнта своєчасності, який обчислюється за формулою (7.11):

$$K_t = 560/640 = 0,875$$

Отриманий результат свідчить про наявність відставання в термінах виконання робіт за проектом, що може призвести до затримки у виконанні всього проекту.

Очікувану тривалість реалізації проекту з урахуванням своєчасності виконання аналізованої роботи обчислимо за формулою (7.12):

$$T_{\text{оч}} = 4/0,875 = 4,8 \text{ роки.}$$

Тобто, можлива затримка у виконанні комплексу робіт за проектом на 0,8 роки (4,8 – 4,0).

Планові витрати по роботах, що залишилися обчислимо за формулою (7.13):

$$C_{\text{зал}} = 2400 - 560 = 1840 \text{ тис. грн.}$$

З огляду на сформовані тенденції, прогнозна оцінка витрат по роботах, що залишилися обчислюється за формулою (7.14):

$$C_{\text{прогн.зал}} = 1840 / 0,824 = 2233 \text{ тис. грн.}$$

Тобто витрати на роботи проекту, що залишилися, можуть бути перевищені на 393 тис. грн. (2233 – 1840).

Прогнозні остаточні витрати на проект обчислюється за формулою (7.10):

$$C_{\text{прогн}} = 2233 + 680 = 2913 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, прогнозні остаточні витрати на проект дорівнюють 2913 тис. грн.

Завдання 5. Дані щодо витрат на виконання робіт за проектом наведено в табл. 8.4. Обчислити відхилення за розкладом і за витратами у абсолютному та відносному виразі, коефіцієнти виконання проекту за бюджетом, індекс виконання розкладу, оцінити розмір економії (перевитрати) у вартості робіт та проекту в цілому. Зробити висновки.

Таблиця 8.4

Витрати на виконання робіт за проектом

Робота	Планові витрати, тис. грн.	Освоєний обсяг, тис. грн.	Фактичні витрати, тис. грн.
1	650	620	670
2	720	700	720
3	1200	1300	1250
4	1800	1700	1750
5	740	800	760

Семінарське заняття 9

Тема 9. Проектне фінансування

Питання для усного опитування та дискусії

1. Фінансування проектів: стадії, джерела, форми.
2. Проектне фінансування: поняття, учасники, механізм.
3. Види проектного фінансування.
4. Форми повернення коштів та методи зниження ризиків проектного фінансування.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: фінансовий аналіз проекту, ефективність проекту, сума інвестицій, грошовий потік, чиста теперішня вартість, внутрішня норма рентабельності, термін окупності інвестицій, коефіцієнт вигід/витрат, індекс прибутковості.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах: поняття схем проектного фінансування. Базові схеми фінансування проектів. Венчурне фінансування. Механізм здійснення проектного фінансування. Форми забезпечення при проектному фінансуванні. Основні форми проектного фінансування: без права регресу, з повним регресом на позичальника, з частковим регресом на позичальника. Матриця залежності обраної форми регресу від ризикованості та очікуваної прибутковості проекту. Форми повернення коштів при проектному фінансуванні. Схеми розподілу кінцевих результатів проекту: участь у майбутніх прибутках проекту, роялті, довгострокове кредитування.

Задачі

Завдання 1 Проаналізуйте фінансові можливості та обмеження фондів міжнародних організацій, що здійснюють фінансування науково-дослідних проектів українських вчених з літературного джерела – Марченко О.В., Сушко Д.О. М 30 Методичні рекомендації щодо участі у грантових програмах та конкурсах. Дніпро : ДДУВС, 2018. 68 с. <https://dduvs.in.ua/wp-content/uploads/files/Structure/science/plans/mg.pdf> С. 32-68 * аналіз фонду не повторюється у групі

Завдання 2 За допомогою ресурсу <http://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2016/03/Pidgotovka-proektiv-DFRR.pdf> (розділ IV. БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ) на умовному (індивідуальному прикладі) сформулювати Загальний Бюджет проекту (Бюджетна форма 1), Розклад бюджету за статтями видатків (Бюджетна форма 2), Очікувані джерела фінансування, Локальний кошторис

Завдання 3 Пекарня виготовляє на замовлення ексклюзивні торти, тістечка, інші кондитерські вироби для особливих випадків. Бізнес успішно розвивається протягом 2 років, джерело фінансування: власні кошти засновника. Власник вирішив розширити діяльність. Розглядає варіант реалізації інвестиційного проекту, суть якого полягає у такому. Відкрити при пекарні невеличке кафе, що уможливить збільшення кількості клієнтів, оперативне тестування нових видів продукції (рецептів), реалізацію заходів із стимулювання збуту, більш ефективне використання орендованої будівлі. Доповнити кафе веганським відділом, що буде спеціалізуватися на десертах (цукерки з сухофруктів, вегетаріанські зефір, шоколад, торти тощо). Розрахунковий термін окупності проекту: 1,5 року. За посередництва консалтингової компанії власник домовився про зустріч з інвесторами, про яких відомо таке:

1. Портфельний інвестор, вік – 40 років. Інвестує переважно у середньоризикові проекти. Профіль: харчова промисловість, громадське харчування, побутова хімія. Виходить із проектів через 3–4 роки шляхом продажу частки.

2. Галузевий (харчова промисловість) стратегічний інвестор, представник холдингової компанії – лідера ринку, вік – 50 років. Нещодавно компанія придбала (шляхом викупу часток у власників) 2 підприємства, що виготовляють хлібобулочні вироби. Якими є переваги/недоліки залучення кожного з цих інвесторів до фінансування проекту? Від чого залежатиме вибір типу інвестора власником пекарні?

2. Розрахуйте прибутковість (рентабельність) інвестицій при проектному фінансуванні з використанням роялті від обсягу продажу (табл. 1).

Таблиця 9.1

Умови та результати проектного фінансування для інвестора

Назва показника	Значення
Сума інвестицій у проект, тис. у.о.	2000
Встановлена ставка роялті, % до обсягу продажу	1,25
Встановлений термін дії роялті, років	3
Запланований обсяг продажу продукту проекту протягом дії договору про роялті, тис. у.о.	320000
Валовий дохід від роялті, тис. у.о.	
Прибуток інвестора від роялті, тис. у.о.	
Рентабельність інвестицій, % річних	

Завдання 4. Змінні витрати на реалізацію проекту становлять 160 грн. на одиницю продукції. Ціна продукції, яку планується випускати, 360 грн за одиницю. Постійні витрати – 60 тис. грн. Розрахувати точку беззбитковості.

Завдання 5. У табл. 3 наведено експертні оцінки за чинниками успіху проекту, який планується здійснити. Узагальнити експертні оцінки варіантів проекту та обрати найбільш привабливий з них для інвестування, якщо найсприятливіші оцінки чинників становлять 100 балів. Як зміниться результат, якщо ваги дорівнюватимуть, відповідно, 0,4; 0,3; 0,2; 0,1 і 0?

Експертні оцінки чинників успіху проекту

Чинник успіху	Ваги	Варіанти проекту		
		1	2	3
1 Попит на продукцію проекту	0,33	40	50	65
2 Конкурентоспроможність продукції проекту	0,27	70	50	40
3 Стабільність цін на матеріали	0,18	64	40	20
4 Наявність альтернативних технічних рішень	0,10	70	60	80
5 Складність проекту	0,12	54	30	60

Семінарське заняття 10**Тема 10. Управління ризиками в проектах**Питання для усного опитування та дискусії

1. Принципи управління проектними ризиками.
2. Методи аналізу ризиків проекту.
3. Пріоритезація ризиків
4. Моніторинг і контроль ризиків
5. Можливості зниження та протидії ризикам

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: управління ризиком, господарський ризик, фінансовий ризик, податковий ризик, аналіз ризику.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

Поняття ризику та невизначеності. Класифікація проектних ризиків. Управління ризиками як підсистема управління проектом. Якісний та кількісний аналіз проектних ризиків. Основні методи аналізу ризиків: імовірнісного аналізу, експертного аналізу, аналогів, аналізу показників граничного рівня, чутливості проекту, сценаріїв розвитку проекту, побудови «дерева рішень» проекту, імітаційні. Методи зниження ризиків проектів: скасування ризику, запобігання та контролювання ризику, страхування ризику, поглинання ризику, резервування коштів на покриття непередбачених витрат. Алгоритм визначення ефективності методів зниження ризиків.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття

Задачі

Завдання 1. Розташувати на матриці аналізу ризиків (матриці ймовірностей / втрат, або ІВ-матриці), наведеній на рис. 10.1, ризики відповідно до їхніх низьких, середніх та високих рівнів імовірності або втрат вибраного Вами проекту (комерційного, соціального, інфраструктурного). Звернути увагу на те, що в деяких квадратах стоїть позначка «низькі». Це означає, що збої, які потрапляють у даний квадрат діаграми, – це низькі ризики. Така оцінка рахується як імовірність того, що збій відбудеться, як і рівень втрат при цьому. Ризики, які розташовані в проміжному квадраті й позначені як «середні», – це середні ризики. Зауважте, що один із квадратів цієї діаграми відповідає ризикам з низьким рівнем імовірності, але з високим рівнем втрат; загальна його оцінка при цьому буде середньою. Пронумерувати всі ризики, нанесені на діаграму, послідовно – від верхнього правого кута до нижнього лівого кута матриці. Точний порядок ризиків не має великого значення; головне, щоб кожному ризику був привласнений окремий порядковий номер. Це спростить завдання їх подальшого аналізу. Для всіх ризиків, які перебувають у «середніх» або «високих» секторах матриці, знайти способи виключити ризик або хоча б знизити його ймовірність і / або рівень втрат, тобто запропонувати контрзаходи по його зниженню.

Ймовірність	Висока	Низькі ризики	Середні ризики	Високі ризики
	Середня			
	Низька			
		Низькі	Середні	Високі
Втрати				

Рис. 10.1. Матриця аналізу ризиків

Завдання 2. Розташувати надані дії послідовно у вигляді алгоритму визначення ефективності методів зниження ризиків у агропромисловій сфері регіону:

- а) розглядається ризик, що має найбільшу вагу для проєкту;
- б) визначається перевитрата коштів із урахуванням ймовірності настання несприятливої події (наприклад, зміни погодних умов на врожайність);
- в) визначається перелік можливих заходів, спрямованих на зменшення ймовірності та небезпеки ризикової події;
- г) визначаються додаткові витрати на реалізацію запропонованих заходів;
- д) порівнюються необхідні витрати на реалізацію запропонованих заходів із можливою перевитратою коштів внаслідок настання ризикової події;
- е) приймається рішення про здійснення або про відмову від протиризикових заходів;
- ж) процес зіставлення ймовірності та наслідків ризикових подій із витратами на заходи щодо ризику.

Завдання 3. Керівництво малого підприємства в агропромисловій сфері розглядає два варіанта проєкту. Розподіл ймовірностей сподіваних доходів за варіантами проєкту наведено у табл. 10.1.

Порівняти ризик варіантів проєкту за результатами розрахунку математичного сподівання доходу, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнту варіації.

Провести аналіз чутливості сподіваного значення доходу до 10%-ної зміни доходів за варіантами проєкту.

Таблиця 10.1

Ймовірності отримання доходів за варіантами проєкту

Можливі значення доходу, млн. грн		Ймовірності отримання доходу	
Варіант «А»	Варіант «В»	Варіант «А»	Варіант «В»
5,2	6,4	0,2	0,2
4,7	5,2	0,4	0,3
4,1	4,5	0,3	0,3
3,6	3,7	0,1	0,2

Завдання 4. За даними табл. 10.2 порівняти рівень ризику проєкту, узагальнивши експертні оцінки за чинниками ризику.

Таблиця 10.2

Експертні оцінки чинників успіху проєкту

Чинник ризику	Ймовірність	Небезпека, балів	
		Проект 1	Проект 2
1 Зміст контракту	0,25	35	42
2 Технологічні рішення	0,36	64	71
3 Вплив державних органів	0,38	63	54
4 Вплив органів експертизи	0,27	42	48
5 Координація та узгодження розробки	0,11	75	67
6. Відповідність проєктним стандартам	0,46	22	43
7 Технічні помилки проєкту	0,39	78	80
8 Затвердження результатів проєктування	0,12	34	40
9 Кваліфікація на ресурси проєктувальників	0,19	71	55

Завдання 5. Поглиблення інтеграції та створення вертикально інтегрованих структур є взаємовигідним для суб'єктів господарювання із різних сфер агропромислового комплексу через сприяння зниженню рівня невизначеності у постачанні та збуті, формування стабільної сировинної зони, налагодження взаємовигідних економічних стосунків між виробниками сировини та переробними галузями, концентрації виробничих потужностей, відновлення зв'язків з наукою та спрощення дифузії технологічних нововведень, обмеження конкуренції та збільшення вхідних бар'єрів до галузі, виникнення ефекту масштабу тощо. Ці заходи дають змогу підвищити конкурентоспроможність вітчизняного агропромислового комплексу на міжнародній арені. Але прискорення цих процесів гальмує низка ризиків. Назвати, які саме на Вашу думку основні ризики гальмують зміцнення позицій країни на міжнародному агропродовольчому ринку?

Завдання 6. Невизначеність в аграрній сфері діє як на три основні чинники сільськогосподарського виробництва – працю, землю, капітал, так і на розмір і склад вироблюваної продукції. Вагомий вплив на процес виникнення ризикових ситуацій надає і рівень розвитку інфраструктури галузей аграрного виробництва. Так, наприклад, втрати зерна внаслідок відсутності надійних умов зберігання і переробки складають до 15%, картоплі – 20-25%, овочів і плодів – 30-35%. Грунтуючись на цій позиції, запропонувати для аграрного сектора класифікацію найбільш важливих ризиків.

Завдання 7. Страхування сільськогосподарських ризиків здійснює приблизно п'ята частина від усіх компаній, що отримали ліцензію на цей вид страхування. Ринок використовує невеликий набір страхових продуктів, відсутнє повноцінне ризикове страхування на весняно-літній період, зокрема, не покривається такий системний ризик, як посуха. В загальному ринок агрострахування потребує посилення системних зусиль уряду щодо його розвитку, зокрема, вдосконалення регулювання та надання системної підтримки цьому сектору. Проаналізувати розміри страхових премій отриманих по страхуванню сільськогосподарських культур протягом останніх років. Навести приклади. Результати представити в динаміці.

Семінарське заняття 11

Тема 11. Управління якістю проектів

Питання для усного опитування та дискусії

1. Управління якістю проекту: цілі, завдання.
2. Сутність тотального менеджменту управління якістю. Концепція загального управління якістю (Total Quality Management).
3. Структура системи управління якістю проекту.
4. Методи планування та контролю якості проекту
5. Нормативно-методичні положення з планування процесів управління якістю. Норми і стандарти якості

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: загальне управління якістю, якість, управління якістю, система якості, сорт, стандарт, норма.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

Поняття «якість». Сутність управління якістю проекту та засоби її забезпечення. Сертифікація. Принципи управління якістю. Основні вимірники якості проекту. Витрати на забезпечення якості проекту. Класифікація витрат на забезпечення якості проекту: на попередження проблем з якості, на оцінку і контроль якості (інформаційні), внутрішні та зовнішні втрати внаслідок низької якості. Методи контролю за якістю проекту: технічна інспекція, статистичні методи, графіки потоків, діаграма Парето, аналіз тенденцій. Інструменти та методи забезпечення якості проекту. Результати процесу забезпечення якості. Контроль якості в проекті.

Задачі

Завдання 1. Зробити аналітичну оцінку виробничої діяльності підприємств з урахуванням якості продукції, порівнюючи досліджуване підприємства з найближчими конкурентами з метою виходу на ринок з новою аналогічною продукцією. В якості об'єкта дослідження можуть бути обрані відомі Вам підприємства. Аналіз показників, що характеризують річну господарську діяльність за виробничою потужністю, програмою випуску, якістю продукції навести у вигляді таблиці. Зробити відповідні висновки.

Завдання 2. Вкажіть для кожної з наведених нижче ситуацій причини, які призвели до неї, і побудуйте причинно-наслідкові діаграми.

Ситуації:

1. Споживач (замовник) не задоволений якістю продукту проекту.
2. Перевищення витрат на роботи за проектом.
3. Несвоєчасне завершення проектних робіт.

Причини:

1. Слабкий контроль за змінами у конструкторській частині проекту.
2. Відсутність участі функціональних підрозділів на стадії планування.
3. Незадовільне функціонування інформаційної системи проекту.
4. Нереальні плани і графіки виконання робіт.
5. Дуже багато робіт виконуються одночасно.
6. Погане знання вимог споживачів (замовників).
7. Незадовільна робота менеджерів.
8. Відсутність чіткої специфікації продукту.

Завдання 3. Використовуючи показники, що характеризують діяльність відомих Вам підприємств, розрахувати і порівняти рівень їх конкурентоспроможності. Результати представити у вигляді табл.11.1. Чи вплинуть заходи щодо покращення якості продукції на підсумковий результат позитивно? Вплив яких чинників може цьому завдати?

Таблиця 11.1 Аналіз конкурентоспроможності підприємств

Показник	Коефіцієнт значущості	Підприємства-конкуренти		
Якість і споживчі переваги товарів				
Асортимент				
Дієвість каналів збуту				
Ефективність реклами і стимулювання збуту				
Фінансування				
Ефективність використання потужностей				
Зміни у ціновій політиці				
Репутація споживачів				
Разом	1,0			

Завдання 4. У процесі реалізації проекту, Ви, як проект-менеджер, повинні скласти звіт з робіт по якості керівнику відділу. Звіт складається з наступних розділів:

1. Планування інспекції.
2. Виміри.
3. Вихідна інспекція.
4. Заключна інспекція.
5. Відповідальність.

Розробіть бюджет проекту у розрізі витрат на забезпечення якості продукції проекту.

Завдання 5. Сформулюйте доктрину організації в області якості, що включає політику, цілі і завдання, місію та бачення відомої Вам організації або підприємства.

Завдання 6. Вас призначено менеджером з питань якості в проекті розвитку вашої організації. Ви як професіонал з питань якості хочете розробити та запровадити в проектну практику політику в сфері якості. У Вас є орієнтовна структура системи якості, необхідно її вдосконалити та розробити конкретні заходи щодо її реалізації.

1. Керівництво по якості (структура, зв'язок з ISO 9001).
2. Якість.
3. Управління роботами з якості.
4. Роботи по якості за різними напрямками (розробка продукції, планування виробництва, закупки, виробництво, технічна інспекція, взаємовідносини із споживачем, обслуговування та ін.).
5. Підтримка і вдосконалення якості.
6. Допоміжні засоби.
7. Документи по якості.
8. Технологія виміру і тестування якості.

1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота здобувачів вищої освіти виконується в позааудиторний час, передбачений тематичним планом навчальної дисципліни. Робота виконується самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника.

1.4.1. Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Робота подається в надрукованому вигляді на аркушах формату А 4, в якій послідовно подаються відповіді на кожне завдання з усіх тем навчальної дисципліни. Стандартними вимогами для комп'ютерного виконання тексту роботи є шрифт Times New Roman розміром кегля 14 при міжрядковому інтервалі 1,5. Поля: верхнє – 2,0 см, нижнє – 2,0 см, ліве – 3,0 см, праве – 1,0 см. Не лише зміст, але й форма роботи мусить відповідати чинним вимогам. Першою її сторінкою є титульний аркуш, де зазначається назва вищого навчального закладу та кафедри, на яку подається робота, навчальний предмет, прізвища виконавця і рецензента.

Обов'язковим є наявність переліку використаної літератури з посиланням на неї в тексті самостійної роботи. Наприкінці роботи виконавцем ставиться особистий підпис і дата завершення роботи.

1.4.2. Завдання для виконання самостійної роботи

Тема 1. Управління проектами в системі менеджменту організацій

Завдання 1. Поняття «проект» і «процес»

Завдання 2. Взаємозв'язок управління проектами й управління інвестиціями

Завдання 3. Взаємозв'язок управління проектами з функціональним менеджментом

Завдання 4. Проблеми управління проектами в Україні

Тема 2. Обґрунтування доцільності проекту та його ефективності

Завдання 1. Поняття і види експертизи проектів

Завдання 2. Порядок проведення експертизи проектів

Тема 3. Планування проекту

Завдання 1. Сутність поняття «організація системи управління проектами» та її практична інтерпретація.

Завдання 2. Інформаційна та комп'ютерна системи управління проектами: відмінності та випадки збігу.

Завдання 3. Базові форми структур управління проектами.

Завдання 4. Переваги й недоліки відокремленої форми проекту: сформулюйте і поясніть на прикладах.

Завдання 5. Переваги й недоліки матричної форми проекту: сформулюйте і поясніть на прикладах.

Завдання 6. Переваги й недоліки функціональної форми проекту: сформулюйте і поясніть на прикладах.

Завдання 7. Фактори, що визначають вибір організаційної структури управління проектом.

Тема 4. Планування термінів проекту

Завдання 1. Управління продуктивністю праці за проектом та форми її контролю

Завдання 2. Раціоналізація часу виконання робіт за проектом

Тема 5. Управління ресурсним забезпеченням проекту

Завдання 1. Ресурсні гістограми проекту

Завдання 2. Послідовний та паралельний метод розподілу ресурсів у проекті

Тема 6. Кадрове забезпечення управління проектом

Завдання 1. Сутність і завдання проектного офісу

- Завдання 2. Проектування офісу проекту
Завдання 3. Організація віртуального офісу проекту

Тема 7. Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проекту

- Завдання 1. Ретроспектива розвитку автоматичних систем управління проектами
Завдання 2. Інтегровані інформаційні системи підтримки прийнятих рішень

Тема 8. Планування витрат та бюджету проекту

- Завдання 1. Організація проектного фінансування
Завдання 2. Проектна документація

Тема 9. Проектне фінансування

- Завдання 1. Надайте порівняльну характеристику джерел фінансування бізнес-проекту.
Завдання 2. Які Ви знаєте види інвесторів бізнес-проектів? Охарактеризуйте цілі та особливості інвестиційної поведінки портфельного інвестора.
Завдання 3. Чим відрізняється активний інвестор бізнес-проекту від пасивного?
Завдання 4. Поясніть технологію застосування таких механізмів захисту інтересів інвестора, як опціон call, опціон put, конвертаційна позика.
Завдання 5. У чому полягає відмінність проектного фінансування від традиційного?
Завдання 6. Розкрийте зміст основних видів проектного фінансування.
Завдання 7. Що таке «регрес» у проектному фінансуванні?
Завдання 8. Поясніть механізм проектного фінансування.
Завдання 9. Які форми повернення коштів застосовуються при проектному фінансуванні?
Завдання 10. Назвіть переваги та недоліки проектного фінансування. Для реалізації яких проектів є доцільним його використання?

Тема 10. Управління ризиками в проектах

- Завдання 1. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проектами в сучасні бізнес-моделі
Завдання 2. Способи забезпечення виконання зобов'язань пов'язаних з реалізацією проектів

Тема 11. Управління якістю проектів

- Завдання 1. Стандартизовані системи менеджменту якості
Завдання 2. Забезпеченість функціонування та удосконалення системи менеджменту якості

1.5. Індивідуальні завдання

Індивідуальні завдання передбачаються у формі підготовки проекту. Завдання обирається здобувачем вищої освіти на початку семестру і виконується за усталеними вимогами.

1.5.1. Основні вимоги до написання проекту

На власний розсуд підготуйте проект (комерційний/соціальний). Результати доповідаються з елементами презентації на останньому семінарському занятті та доповідаються. Кожен із присутніх у групі студентів може задавати запитання щодо суті та основних етапів реалізації проекту.

1. Під час підготовки проекту варто керуватися запропонованим планом:
 1. Опис.
 2. Проектний аналіз.
 3. Обмеження проекту.
 4. Цілі.
 5. Структурний план.
 6. Пакети робочих завдань.

7. Організаційна схема проекту.
 - 7.1. Ролі в проекті.
 - 7.2. Функціональна діаграма.
8. Аналіз оточення проекту.
9. Календарний план проекту:
 - 9.1. План-графік проекту.
10. План проектних витрат.

2. Використовуючи сервіси для створення презентації, підготуйте презентацію ключових положень проекту.

Щоб належним чином захистити проект, необхідно: підготувати текст проекту і різні матеріали для його подання; підготуватися до відповіді на запитання.

На захисті проекту найчастіше ставляться запитання щодо результатів, методів і ресурсів розробленого проекту (технологія методу «Р-М-Р» («Результати – Методи – Ресурси»)).

Результати:

Чого прагнемо, які наші цілі?

Що намагаємося зробити?

Яких результатів хочемо досягти?

Яка пріоритетність результатів?

Як буде виглядати «УСПІХ»?

Методи:

Як це слід зробити?

Як цього досягти?

Які існують альтернативні методи?

Який метод найкращий?

Яку систему наближення та оцінки використовуємо?

Ресурси:

Які фахівці потрібні?

Скільки потрібно людей?

Яка вартість реалізації рішень?

Скільки потрібно часу?

Які додаткові ресурси знадобляться?

Якщо здобувач зможе відповісти на зазначені запитання без додаткового опрацювання деталей проекту, отже – підготовка до стадії реалізації проекту є успішною.

Обов'язково в тексті повинні бути посилання на джерела, що були використані при написанні проекту. Посилання подаються у квадратних дужках з вказівкою номера джерела, за яким воно внесене у список використаних джерел, та сторінки (якщо подається точна цитата або числові дані), наприклад [3, с.8].

Технічні вимоги: текст має бути набраний шрифтом Times New Roman, 14 кеглем через 1,5 інтервали. Поля: верхнє – 2,0 см, нижнє – 2,0 см, лівє – 3,0 см, правє – 1,0 см. Загальний обсяг реферату-огляду – до 15 сторінок формату А4.

1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі екзамену.

1.6.1. Питання для підсумкового контролю

1. Сутність проектної діяльності: поняття, основні характеристики, класифікація проектів
2. Оточення, учасники та сучасні тенденції управління проектами
3. Життєвий цикл проекту
4. Розробка концепції проекту
5. Структура проектної аналізу
6. Суть, цілі та етапи планування проекту
7. Розробка плану управління проектом
8. Характеристика управління змістом проекту

9. Структуризація проектів: зміст, моделі та напрями
10. Цілі, процеси та функції в управлінні проектами
11. Характеристика моделі управління проектами
12. Історія методів управління проектами
13. Етапи узгодження проекту
14. Зацікавлені сторони та життєвий цикл проекту
15. Загальна технологія виконання робіт на фазі ініціації проекту
16. Представлення бізнес-ідеї проекту
17. Розробка концепції проекту
18. Розробка статуту проекту
19. Показники ефективності проекту
20. Організація системи управління проектами
21. Вибір організаційної структури управління
22. Базові форми проектних структур, їх порівняння та оцінка ефективності
23. Теоретико-методичні підходи до планування послідовності робіт і теорія графів
24. Сіткове планування і сіткова модель
25. Календарне планування й діаграма Ганта
26. Сіткові графіки та напрями їх оптимізації
27. Сутність та види календарно-сіткових планів
28. Основні елементи сіткового планування
29. Форми презентації інформації у сіткових графіках, переваги сіткового графіка
30. Ієрархічна структура робіт WBS
31. Опис роботи в PDM-мережі проекту, розрахунок розкладу проекту за прямим та зворотним ходом
32. Управління вартістю проекту
33. Ресурсне планування проекту
34. Планування витрат проекту
35. Види ресурсів у проектах
36. Оптимізація матеріальних витрат проекту
37. Розподіл обмежених ресурсів в управлінні проектами. Технологія розподілу ресурсів у проекті між виконавцями
38. Формування команди проекту та забезпечення її ефективної роботи.
39. Формування команди проекту як управлінський процес.
40. Визначення команди проекту.
41. Підходи до формування команди.
42. Етапи формування команди.
43. Процеси управління людськими ресурсами проекту.
44. Учасники проекту та його середовище. Ролі в проекті.
45. Команда проекту. Організаційні аспекти формування команди проекту.
46. Процеси управління командою проекту.
47. Психологічні аспекти управління персоналом проекту.
48. Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проекту.
49. Процеси управління комунікаціями при виконанні проекту
50. Інформаційна система управління проектами
51. Автоматизація управління проектами
52. Сутність міжкультурного спілкування в бізнесі
53. Бар'єри міжкультурної комунікації в бізнесі
54. Нівелювання бар'єрів міжкультурної комунікації
55. Програмно-технічні засоби управління проектами
56. Звітність про хід виконання проектами
57. Інформаційна система управління проектом
58. Інструменти запобігання інформаційному хаосу
59. Інформаційна безпека комунікаційного процесу проекту
60. Стейкхолдери проекту

61. Планування витрат та оцінка вартості проекту
62. Бюджетування проекту
63. Аналіз можливостей реалізації проекту
64. Процеси управління вартістю проекту.
65. Методи оцінки вартості проекту
66. Кошторис проекту: суть та складові. Види кошторисів.
67. Бюджет проекту: поняття, види, правила розробки.
68. Контроль вартості проекту: сутність та методи. Традиційний метод та метод освоєного обсягу.
69. Оцінка витрат проекту
70. Поняття та відмінні риси проектного фінансування
71. Механізм здійснення проектного фінансування
72. Форми забезпечення при проектному фінансуванні
73. Фінансування проектів: стадії, джерела, форми.
74. Проектне фінансування: поняття, учасники, механізм.
75. Види проектного фінансування.
76. Форми повернення коштів та методи зниження ризиків проектного фінансування.
77. Поняття ризику та невизначеності. Класифікація проектних ризиків
78. Планування управління ризиками в проектах
79. Ідентифікація ризиків в проектах
80. Принципи управління проектними ризиками.
81. Методи аналізу ризиків проекту.
82. Пріоритезація ризиків в проектах
83. Моніторинг і контроль ризиків в проектах
84. Можливості зниження та протидії ризикам в проектах
85. Поняття якості в управлінні проектами
86. Концепція управління якістю проекту
87. Планування, забезпечення та контроль в управлінні якістю проекту
88. Управління якістю проекту: цілі, завдання.
89. Сутність тотального менеджменту управління якістю. Концепція загального управління якістю (Total Quality Management).
90. Структура системи управління якістю проекту.
91. Методи планування та контролю якості проекту
92. Нормативно-методичні положення з планування процесів управління якістю. Норми і стандарти якості

1.6.2. Приклад екзаменаційного білету

1. Показники ефективності проекту (5 балів)

2. **Задача/практичне завдання**

У таблиці наведено експертні оцінки за чинниками успіху проекту, який планується здійснити. Узагальнити експертні оцінки варіантів проекту та обрати найбільш привабливий з них для інвестування, якщо найсприятливіші оцінки чинників становлять 100 балів. Як зміниться результат, якщо ваги дорівнюватимуть, відповідно, 0,4; 0,3; 0,2; 0,1 і 0?

Таблиця Експертні оцінки чинників успіху проекту

Чинник успіху	Ваги	Варіанти проекту		
		1	2	3
1 Попит на продукцію проекту	0,33	40	50	65
2 Конкурентоспроможність продукції проекту	0,27	70	50	40
3 Стабільність цін на матеріали	0,18	64	40	20
4 Наявність альтернативних технічних рішень	0,10	70	60	80
5 Складність проекту	0,12	54	30	60

3. Тестові завдання письмово/за допомогою форми у GoogleClass.

1. Світовий Банк тлумачить термі «проект» як...

А) комплекс взаємозв'язаних заходів, спрямованих на досягнення у проміжку визначеного періоду часу і при встановленому бюджеті поставлених завдань з чітко визначеними цілями

Б) певне підприємство із встановленими цілями, досягнення яких визначає завершення проекту

В) це підприємство (намір), яке в значному ступені характеризується неповторністю умов та інших обмежень; розмежування від інших намірів; специфічна для проекту організація його реалізації

Г) це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення

2. За функціональним спрямуванням проекти можна класифікувати на

А) Виробничі; Технологічні; Фінансові; Дослідження і розвитку; Маркетингові; З управління персоналу; Комбіновані

Б) Міжнародні; Національні; Територіальні; Місцеві

В) Однофункціональні; Багатофункціональні

Г) Оперативні; Стратегічні

3. Сукупність взаємопов'язаних проектів (які виконувались у минулому, тих, які виконуються сьогодні та запланованих), а також комплекс організаційних змін, об'єднаних загальними цілями і спрямованих на досягнення конкретної комерційної вигоди – це

А) Програма

Б) Портфель проектів

В) Проект

Г) немає правильної відповіді

4. Рівень зрілості суб'єктів господарювання «управління програмами й проектами» за стандартом ОРМЗ позначається

А) P2M3 = Programme and Project Management Maturity Model

Б) PM3 = Project Management Maturity Model

В) P3M3 = Port folio, Programme and Project Management Maturity Model

Г) P3M4 = Port folio, Programme and Project Management Maturity Model

5. Згідно класифікації UNIDO виділяють такі фази життєвого циклу проекту як

А) передінвестиційна, інвестиційна, експлуатаційна

Б) формування концепції, розроблення комерційної пропозиції, проектування виготовлення, здачу об'єкта і завершення проекту

В) організація проведення торгів і укладання контрактів, введення в дію системи управління проектом, організація виконання робіт

Г) планування процесу завершення, експлуатаційне випробування продукту, підготовка кадрів для експлуатації відповідного об'єкта, підготовка документації, здавання об'єкта замовнику

6. Сукупність взаємопов'язаних ресурсів і діяльності, яка має чітко визначені вхід і вихід і створює в результаті цінність (додану вартість) – це

А) підпрограма

Б) процес

В) підпроцес

Г) підпроект

7. З погляду процесного підходу доцільно виділити такі групи пов'язаних з проектом процесів як

- А) процеси управління проектом; процеси життєвого циклу проекту; процеси управління портфелем
- Б) процеси управління проектом; процеси життєвого циклу проекту
- В) процеси управління проектом; процеси життєвого циклу проекту; процеси управління програмою
- Г) немає правильної відповіді
8. Суть процесів планування проекту полягає
- А) ухвалення рішення про початок виконання проекту
- Б) визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їхнього досягнення
- В) координація людей та інших ресурсів для виконання плану
- Г) визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів, визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, ствердження і застосування
9. Робоча структура проекту WBS (Work Breakdown Structure) відповідає на запитання
- А) Хто відповідає за проект?
- Б) Що треба зробити за проектом?
- В) Хто виконуватиме роботи за проектом?
- Г) Який склад проектної групи
10. Модель управління проектами, що являє собою згорнуте дерево надмірної безлічі завдань і процедур, які теоретично можуть здійснюватися при управлінні різними об'єктами отримала назву
- А) Функціональної
- Б) Системної
- В) Матричної
- Г) Лінійної

4. Задача.

За даними таблиці побудуйте сітковий графік (стрілчастий і графік передування) проекту з визначенням усіх параметрів: код роботи, тривалість роботи: ранні і пізні терміни початку і завершення робіт, резерв часу. Визначте загальну тривалість проекту та резерв часу.

Таблиця

Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
1	-	4
2	-	4
3	1, 2	1
4	2	3
5	2	4
6	3, 4	2
7	4, 5	5
8	5, 7	7
9	6	2

2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів здобувачем вищої освіти з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



2.2. Обсяг балів, здобутих здобувачем вищої освіти під час лекцій з навчальної дисципліни, обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова.

З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 11 лекційних занять за денною формою навчання. Отже, здобувач вищої освіти може набрати під час лекцій таку кількість балів:

Таблиця 2.1

Розподіл балів здобутих студентом під час лекцій

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Денна	11	0,9	1,8	2,7	3,6	4,5	5,4	6,3	7,2	8,1	9,0	10,0

2.3. З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 12 семінарських занять за денною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному здобувачу вищої освіти до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань здобувачів наведені у п. 4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП, затверджене рішенням вченої ради від 05.07.2016 р., протокол № 16, введене в дію наказом від 08.06.2016 р. № 359/16 (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20).

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за

самостійну роботу здобувачів вищої освіти та виконання індивідуальних завдань, наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл балів за самостійну роботу з навчальної дисципліни «Управління проектами»

№ з/п	11 тем	Номер теми											Усього балів	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1.	Максимальна кількість балів за самостійну роботу	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
2.	Максимальна кількість балів за індивідуальне завдання	9											9	
	Усього балів												20	

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену з навчальної дисципліни «Управління проектами», здобувач вищої освіти денної форми навчання може максимально одержати 30 балів.

Перерозподіл балів в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані здобувачами вищої освіти відповіді в усній та письмовій формі відповідно на питання, тестові завдання та розв'язок задачі екзаменаційного білета, наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл балів для семестрового контролю з навчальної дисципліни «Управління проектами»

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета / кількість балів				Разом балів
		1	2	3	4	
1.	Максимальна кількість балів за усну відповідь на кожне питання екзаменаційного білета	5,0	5,0	-	-	10,0
2.	Максимальна кількість балів за письмову відповідь на тестові завдання	-	-	10,0	-	10,0
	Максимальна кількість балів за розв'язок задачі	-	-	-	10,0	10,0
	Усього балів	10,0	10,0	5,0	5,0	30,0

3. Рекомендовані джерела

Тема 1

1. Довгань Л., Махонько Г., Малик І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_VP_2017.pdf

2. Іжевський, П., Піхняк, Т., & Самарічева, Т. (2024). Сучасні підходи в аналізі та оцінці бізнес-проектів. Економічний простір. (191), 296-302. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-49>

3. Кучеренко В. Р., Маркітан О. С., Горбаченко С. А., Левинський С. В. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.

4. Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 464 с.

5. Рибак А. І., Азарова І. Б. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті: монографія. Одеса: ОДАБА, 2017. 144 с.

6. Управління проектами: навч. посіб. / І. А. Дмитрієв, Т. В. Деділова, І. М. Кирчата та ін. Харків: ХНАДУ, 2013. 236 с.

7. Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с. URL: http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf

8. Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.
9. Управління проектами: вітчизняний та зарубіжний досвід: монографія / за ред. С. Чернова. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. 349 с.
10. Федисин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 161 с. URL: elatra.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji_VP_PD.pdf
11. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика 12 виконання проектних дій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.
12. Чумаченко І. В., Морозов В. В., Доценко Н. В., Чередніченко А. М. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.
13. Шишмарьова Л. О. Управління проектами: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 244 с.

Тема 2

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Іжевський, П., Піхняк, Т., & Самарічева, Т. (2024). Сучасні підходи в аналізі та оцінці бізнес-проектів. Економічний простір. (191), 296-302. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-49>
3. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. Посібник. К: К.І.С., 2010. 276 с. Електронний ресурс: https://regionet.org.ua/files/Project_Management_Handbook_CIDA_2010_ua.pdf
4. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2015. 244 с.
5. Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 464 с.
6. Филипенко О. М. Управління проектами: навч. посібник / О. М. Филипенко, Т. С. Колеснік. Харків : ХДУХТ, 2016. 161 с.
7. Чевганова В. Я., Биба В. В., Скрильник А. С. Проектний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2014. 258 с.
7. Про стратегічну екологічну оцінку : Закон України від 20.03.2018 № 2354-VIII : станом на 9 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text> (дата звернення: 12.02.2025).

Тема 3

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Ван Гел Є. Вірусні ідеї. Як захопити людей своїм проектом. Харків: Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2020. 160 с.
3. Іжевський П.Г. Цифровізація проектів соціальної сфери в Україні. *Статистичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку*: зб. текстів доповідей за матеріалами XXIV Міжнародної наук.-практ. конф., 30 травня 2024 р. – Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024.– 210 с. С.77-79
3. 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.
4. Логачова Л.М., Логачова О.В. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: Університетська книга, 2023. 208 с.
5. Управління проектами: навч. посіб. / І. А. Дмитрієв, Т. В. Деділова, І. М. Кирчата та ін. Харків: ХНАДУ, 2013. 236 с.
6. Пол Дж. Філдінг Як керувати проектами. Харків: Фабула, 2020. 240 с.
7. Євдокимова А. В. Планування проектних дій: конспект лекцій Суми : Сумський державний університет, 2020. 70 с.

Тема 4

1. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія / О. Б. Данченко, В. О. Занора. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с
2. Гібридні технології управління інфраструктурними проектами та програмами : монографія // Зачко І. Г., Кобилкін Д. С., Зачко О. Б. Львів : СПОЛОМ, 2022. 266 с.
3. Іжевський, П., Піхняк, Т., & Самарічева, Т. (2024). Сучасні підходи в аналізі та оцінці бізнес-проектів. *Економічний простір*. (191), 296-302. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-49>
3. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Іжевський П.Г., Крушинська А.В. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2024. № 6(34). С.713-725
4. Іжевський П.Г., Кашуба Л.В. Проблеми та перспективи фінансування інновацій в Україні. *Наука та техніка сьогодні*. 2023. №10(24), С. 103-112
5. Іжевський П., Потапова Н. Формування інвестиційного механізму забезпечення інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2023. (1), 139-145.
6. Іжевський П., Гнатик Б. Методичне обґрунтування управлінських рішень в інвестиційно-інноваційній сфері. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (316), 319-325.
7. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. Посібник. К: К.І.С., 2010. 276 с.
8. Филипенко О. М. Управління проектами: навч. посібник / О. М. Филипенко, Т. С. Колеснік. Харків : ХДУХТ, 2016. 161 с.
9. Євдокимова А. В. Планування проектних дій: конспект лекцій Суми : Сумський державний університет, 2020. 70 с.
10. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник / О.І. Яковенко. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.

Тема 5

1. Барбан М. М., Хаджирадєва С. К. Основи управління соціально-педагогічними проектами : навч. посіб. Одеса : Лерадрук, 2011. 197 с.
 2. Іжевський, П., Піхняк, Т., & Самарічева, Т. (2024). Сучасні підходи в аналізі та оцінці бізнес-проектів. *Економічний простір*. (191), 296-302. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-49>
 3. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Іжевський П.Г., Крушинська А.В. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2024. № 6(34). С.713-725
- 30
4. Маматова Т. В, Молоканова В. М., Чикаренко І. А., Чикаренко О. О. Управління проектами : навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с. URL : http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_proektamy.pdf.
 5. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. пос. Тернопіль, 2014. 270 с.
 6. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. організацій / В. В. Белянцева та ін. ; за заг. ред. О. В. Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.
 7. Публічне адміністрування на засадах проектного менеджменту : навч. посіб. / О. В. Пономаренко, Т. К. Гречко, С. А. Романюк, С. К. Хаджирадєва та ін. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : Освіта України, 2014. 176 с.
 8. Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тимбілдингу : навч. посіб. / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
 9. Управління проектами : навч. посіб. / уклад. : Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf.

10. Фесенко Т. Г. Управління проектами : теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с. URL : <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/02.pdf>.

11. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері : європейський вимір для України : практ. посіб. Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с. URL : https://despro.org.ua/media/articles/10_book_chemeric__17_12_do_druku.pdf.

Тема 6

1. Барбан М. М., Хаджирадєва С. К. Основи управління соціально-педагогічними проектами : навч. посіб. Одеса : Лерадрук, 2011. 197 с.

2. Маматова Т. В, Молоканова В. М., Чикаренко І. А., Чикаренко О. О. Управління проектами : навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с. URL : http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_proektamy.pdf.

3. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. пос. Тернопіль, 2014. 270 с.

4. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. організацій / В. В. Белявцева та ін. ; за заг. ред. О. В. Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.

5. Публічне адміністрування на засадах проектного менеджменту : навч. посіб. / О. В. Пономаренко, Т. К. Гречко, С. А. Романюк, С. К. Хаджирадєва та ін. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : Освіта України, 2014. 176 с.

6. Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тимбілдингу : навч. посіб. / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.

7. Управління проектами : навч. посіб. / уклад. : Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf.

8. Фесенко Т. Г. Управління проектами : теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с. URL : <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/02.pdf>.

9. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері : європейський вимір для України : практ. посіб. Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с. URL : https://despro.org.ua/media/articles/10_book_chemeric__17_12_do_druku.pdf.

Тема 7

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

2. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Іжевський П.Г., Крушинська А.В. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2024. № 6(34). С.713-725

3. Моделі та засоби управління ІТпроектами / В. О. Кузьмініх, О. В. Коваль, Р. А. Тараненко Київ: КПІ, 2023. 222с.

4. Організація проектної діяльності: навчальний посібник / Л.В. Шинкарук, В.П. Биховченко, Т.О. Власенко, Ю.Г. Власенко Київ: НУБіП України, 2021. 341с.

5. Кучеренко В. Р., Маркітан О. С., Горбаченко С. А., Левинський С. В. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.

6. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2015. 244 с.

7. Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 464 с.

8. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері : європейський вимір для України : практ. посіб. Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с. URL : https://despro.org.ua/media/articles/10_book_chemeric__17_12_do_druku.pdf.

Тема 8

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Довгань Л., Махонько Г., Малик І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_VP_2017.pdf
3. Кучеренко В. Р., Маркітан О. С., Горбаченко С. А., Левинський С. В. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.
4. Іжевський, П., Піхняк, Т., & Самарічева, Т. (2024). Сучасні підходи в аналізі та оцінці бізнес-проектів. *Економічний простір*. (191), 296-302. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-49>
5. Іжевський П., Гнатик Б. Методичне обґрунтування управлінських рішень в інвестиційно-інноваційній сфері. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (316), 319-325.
6. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2015. 244 с.
7. Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 464 с.
8. Фесенко Т. Г. Управління проектами : теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с. URL : <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/02.pdf>.
9. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері : європейський вимір для України : практ. посіб. Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с. URL : https://despro.org.ua/media/articles/10_book_chemeric__17_12_do_druku.pdf.

Тема 9

1. Довгань Л., Махонько Г., Малик І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_VP_2017.pdf
2. Кучеренко В. Р., Маркітан О. С., Горбаченко С. А., Левинський С. В. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.
3. Сословський В. Г. Проектне фінансування: навч. посіб. Львів: Новий світ - 2000, 2011. 263 с.
4. Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с. URL: http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf
5. Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.
6. Федішин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 161 с. URL: elatru.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji_VP_PD.pdf
7. Федотова М. А., Куриленко Т. П. Проектне фінансування: підручник. Київ: Кондор, 2006. 208 с.
8. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.

Тема 10

1. Довгань Л., Махонько Г., Малик І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_VP_2017.pdf
2. Кучеренко В. Р., Маркітан О. С., Горбаченко С. А., Левинський С. В. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.
3. Сословський В. Г. Проектне фінансування: навч. посіб. Львів: Новий світ - 2000, 2011. 263 с.
4. Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с. URL: http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf

5. Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.
6. Федішин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 161 с. URL: elatra.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji_VP_PD.pdf
7. Федотова М. А., Куриленко Т. П. Проектне фінансування: підручник. Київ: Кондор, 2006. 208 с.
8. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.
9. V. Stadnyk, G. Krasovska, P. Izhevskiy, T. Tomalja, L. Khomych, P. Matveev Motivational Aspects Of Development Of Strategic Network Partnership In The Agro-Industrial Complex. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal , Vol.7, №.2, 2021 P.77 - 101Url: <https://are-journal.com/are/article/view/429/289V>.
10. Stadnyk, P. Izhevskiy, N. Khrushch, T. Tomalja Strategic Priorities of Innovation and Investment Development of the Ukraine's Economy Industrial Sectors. Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020 Odessa, Ukraine, July 13-18, 2020) at CEUR Workshop Proceedings, vol. 2713 – Pp.145-166 Url: <http://ceur-ws.org/Vol-2713/>
11. V. Stadnyk, P. Izhevskiy, N. Khrushch, T. Tomalja. Investment priorities of the national economy sectors development. Advances in Economics, Business and Management Research Url: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.31>

Тема 11

1. Довгань Л., Махонько Г., Малик І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_VP_2017.pdf
2. Іжевський, П., Піхняк, Т., & Самарічева, Т. (2024). Сучасні підходи в аналізі та оцінці бізнес-проектів. Економічний простір. (191), 296-302. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-49>
3. Іжевський П.Г. Цифровізація проектів соціальної сфери в Україні. *Статистичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку*: зб. текстів доповідей за матеріалами XXIV Міжнародної наук.-практ. конф., 30 травня 2024 р. – Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024.– 210 с. С.77-79
4. Кучеренко В. Р., Маркітан О. С., Горбаченко С. А., Левинський С. В. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.
5. Сословський В. Г. Проектне фінансування: навч. посіб. Львів: Новий світ - 2000, 2011. 263 с.
6. Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с. URL: http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf
7. Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.
8. Федішин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 161 с. URL: elatra.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji_VP_PD.pdf
9. Федотова М. А., Куриленко Т. П. Проектне фінансування: підручник. Київ: Кондор, 2006. 208 с.
10. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.

4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України . URL: <http://www.kmu.gov.ua>.

4. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. RL: <http://www.me.gov.ua>.
5. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL : www.minfin.gov.ua.
6. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. RL: <http://www.nbu.gov.ua>.
7. Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
8. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL:<http://www.ssmc.gov.ua> .
9. Офіційний сайт наукового журналу «Економіка України». URL: <http://www.economukraine.com.ua/index.php>.
10. Офіційний сайт збірника наукових праць «Економічна теорія та право». URL: <http://econlaw.nlu.edu.ua>.
11. Офіційний сайт науково-теоретичного журналу «Економічна теорія». URL:<http://etet.org.ua>.
12. Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>.
13. Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua>.
14. Офіційний сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua> (дата звернення: 12.06.2020).
15. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL:<http://www.imf.org/external/>.
16. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <http://www.me.gov.ua>.
17. Офіційний сайт інституту управління проектами (Project Management Institute). URL: <https://www.pmi.org/about>
18. Офіційний сайт української асоціації управління проектами “УКРПЕТ” URL: <http://upma.kiev.ua/>
19. Блог: Управління проектами URL: <https://pmb.com.ua/uk/blog/category/upravlenie-proektami/>
20. Worksection блог. URL: <https://worksection.com/ua/blog/from-chaos-to-project-management.html>
21. Sokrat. Навчальний портал. URL: <https://sokrat.training/blohy--upravlinnia-proektamy/>
22. Instar. Project management. URL: <https://in-star.com.ua/education/blogs/>
23. Онлайн-курси із сертифікатами на платформах Prometheus, Coursera, Campster.