



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
Силабус навчальної дисципліни

Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Галузь знань	03 Гуманітарні науки
Спеціальність	035 Філологія
Освітня програма	Бакалавр філології. германські мови та літератури (переклад включно, перша – англійська)
Статус дисципліни	Вибіркова
Форма навчання	Денна
Рік підготовки, семестр	3 курс, 6 семестр
Обсяг дисципліни	4,0 кредитів ЄКТС / 120 годин, у тому числі, самостійної роботи – 84 години, лекційних – 12 годин, семінарських – 24 годин
Форма семестрового контролю	Залік
Мова викладання	Українська
Інформація про викладачів	Лекції, семінарські заняття, консультації: Іжевський Павло Григорович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій p_izhevskiy@univer.km.ua Профілі у наукових базах даних: SCOPUS Author ID https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57202381796 Google Scholar https://scholar.google.com/citations?user=y_IZPP4AAAAJ ORCID https://orcid.org/0000-0001-6457-399X
Розміщення курсу	Google classroom «Управління проєктами» https://classroom.google.com/c/ODM3NjQzMjI5NzI3?hl=ru&cjc=46kgbslm

Консультації	<p>Офлайн консультації: згідно із затвердженим розкладом;</p> <p>Онлайн консультації: за попередньою домовленістю електронною поштою та Google meet у робочі дні з 9.00 до 17.00;</p> <p>Консультації до екзамену: напередодні заліку згідно із затвердженим розкладом.</p>
---------------------	---

Програма навчальної дисципліни

1. Опис навчальної дисципліни

Програмні компетентності, які здобуваються під час вивчення навчальної дисципліни	<p style="text-align: center;">Загальні компетентності</p> <p>ЗК 5. Здатність учитися й оволодівати сучасними знаннями.</p> <p>ЗК 6. Здатність до пошуку, опрацювання та аналізу інформації з різних джерел.</p> <p>ЗК 7. Уміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.</p> <p>ЗК 8. Здатність працювати в команді та автономно.</p> <p style="text-align: center;">Спеціальні компетентності</p> <p>ФК 12. Здатність до організації ділової комунікації.</p>
Програмні результати навчання	<p>ПР 18. Мати навички управління комплексними діями або проектами при розв'язанні складних проблем у професійній діяльності в галузі обраної філологічної спеціалізації та нести відповідальність за прийняття рішень у непередбачуваних умовах.</p>
Місце дисципліни в логічній схемі	<p>Знання цієї навчальної дисципліни слугуватимуть базою для подальшого вивчення дисциплін: підготовка до перекладацької діяльності, навчальна практика</p>
Зміст навчальної дисципліни	<p>Тема 1. Управління проектами в системі менеджменту організацій</p> <p>Тема 2. Обґрунтування доцільності проекту та його ефективності</p> <p>Тема 3. Планування проекту</p> <p>Тема 4. Проектно-управлінські рішення з планування термінів проекту</p> <p>Тема 5. Управління ресурсним забезпеченням проекту</p> <p>Тема 6. Кадрове забезпечення управління проектом</p> <p>Тема 7. Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проекту</p> <p>Тема 8. Планування витрат та бюджету проекту</p> <p>Тема 9. Проектне фінансування</p> <p>Тема 10. Управління ризиками в проектах</p> <p>Тема 11. Управління якістю проектів</p>
Рекомендовані джерела для вивчення навчальної дисципліни	<p style="text-align: center;">Основні джерела</p> <ol style="list-style-type: none"> Корягін М. В., Чік М. Ю. Основи наукових досліджень: навч. посібник. К.: Алерта, 2014. 622 с. Мокін, Б. І. Методологія та організація наукових досліджень: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2014. 180 с. Палеха Ю. І., Леміш Н. О. Основи науково-дослідної роботи: навч. посібник. К.: Видавництво Ліра-К, 2013. 336 с. Стеченко Д. М., Чмир О.С. Методологія наукових досліджень: підруч., затвердж. МОНУ, 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2007. 317 с. <p style="text-align: center;">Допоміжні джерела</p> <ol style="list-style-type: none"> Академічна доброчесність. Офіційний сайт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. URL : https://naqa.gov.ua/ Академічна доброчесність. Сайт Хмельницького університету

	<p>управління та права імені Леоніда Юзькова. URL : http://univer.km.ua/page.php?pid=188.</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Паустовська М. В., Онищук І. А., Хоменко О. О. Вплив інтерактивних технологій на процес навчання і розвиток здобувачів вищої освіти. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 5 (33). С. 1222-1231. 8. Потіха О. Б., Чоп Т. О. Вища бібліотечно-інформаційна та архівна освіта в контексті європейської інтеграції України. І Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Сучасна освіта в глобальному і національному вимірах: виклики, загрози, ефективні рішення. ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2024. 9. Прилипко В. М., Сохань І. В., Матієвський В. В. Інноваційні методики у вищій освіті як відповідь на виклики війни в Україні. Академічні візії. 2024. № 32. 10. Про вищу освіту: Закон України № 1556-VII від 01.07.2014. Верховна Рада України. Законодавство України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text 11. Про науково-технічну інформацію: Закон України № 848-VIII від 26.11.2015 Верховна Рада України. Законодавство України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text 12. Про освіту: Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017. Верховна Рада України. Законодавство України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text 13. Самарічева Т. А. Сучасні онлайн-сервіси та бази даних у митній політиці Європейського Союзу: досвід для України. Збірник матеріалів Міжнародного науково-практичного круглого столу «Державна митна політика України: відповідь на глобальні виклики та перспективи міжнародного співробітництва» (м. Хмельницький, 20 червня 2024 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. 91 с. С.44-47. 14. Сергійчук О. Інноваційні технології в освітньому процесі вищої школи в умовах війни. Вісник науки та освіти. 2024. № 5 (23). С. 1411-1423 15. Соловяненко Д. Політика індексації видань у наукометричних базах даних Web of Science та SciVerse Scopus. Бібліотечний вісник. 2012. № 1. С. 6-21. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/bv_2012_1_2 16. Тригуб О. Вища освіта у цифрову епоху: переваги та недоліки впровадження технологій. Вісник науки та освіти. 2024. № 5 (23). С. 1515-1524. 17. Чмир О.С . Вільний доступ до наукової інформації як чинник інноваційного розвитку // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції « Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики » (Полтава, 11-12 травня 2017 р.): збірник наукових праць . Полтава : Видавництво « Сімон », 2017. С.90-93 URL: https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedramenedzhmentu/maketzbirnyka11052017min.pdf 18. Чмир О.С . Впровадження цифрових технологій у наукову та освітню діяльність Статистичні методи та інформаційні технології аналізу соціально економічного розвитку : зб . текстів доповідей за матеріалами XIX Міжнародної наук практ . конф ., 23 травня 2019 р. С. 100-105. URL : http://old.univer.km.ua/doc/zbirniki/Zbir_2019_Statistichni_metodi_ta_i
--	---

nformatsiyni_tekhnologii_analizu_sotsialnoekonomichnogo_rozvitku.pdf

19. Чмир О.С . Інформаційна підтримка інноваційного підприємництва в Україні // Матеріали ІХ Міжнародної науково практичної конференції «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні» (Київ, 23 травня 2017 року). К.: Київ. нац . екон . ун т, 2017. С.276 278. URL : <https://knteu.kiev.ua/file/0c2c7b7dd7baf484748be656b745b411.pdf>

20. Чмир О.С . Національний репозитарій академічних текстів у системі відкритої науки: сучасний стан та майбутній розвиток //Перша міжнародна конференція «Відкрита наука та інновації в Україні 2022» [Електронний ресурс] : Матеріали, 27 28 жовт . 2022 р. / Міністерство освіти і науки України; Державна науково технічна бібліотека України. Київ : УкрІНТЕІ , 2022. С.26 27 . URL : http://www.uiniei.kiev.ua/en/page/first_international_conference_open_science_and_innovation_ukraine_2022 ; http://www.uiniei.kiev.ua/sites/default/files/zb_2022.pdf

21. Чмир О.С . Розвиток в Україні ресурсів , заснованих на знаннях // Наука, технології, інновації . 2021. №4. С. 35 49 . URL : http://nti.ukrintei.ua/?page_id=4030&lang=en

22. Чмир О.С. «Академічна доброчесність: інституціональна система підтримки та "антиплагіатні" сервіси»: вебінар. URL: <http://webinar.ukrintei.ua/archive/playback.html?meetingId=6c79f5a6b4b803f3de374a2c789e34c26dec34c2-1613461410755>

23. Чмир О.С. Імплементация паттернів академічної доброчесності. збірник тез ІV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції "Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації" (м. Хмельницький, 20 вересня 2019 року); за заг. ред. д. е. н., проф. Синчака В. П. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. 2019. С.278-282.

24. Шевченко В. Психологічні особливості впливу ситуативної тривожності на ефективність публічного виступу. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Психологічні науки. 2016. № 1. С. 229-235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdups_2016_1_42

Навчальний контент

Тематичний план навчальної дисципліни	№ теми	Назва теми	Кількість годин					
			Усього	у тому числі				
				Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	
1.	Тема 1. Управління проєктами в системі менеджменту організацій	11	1	2	-	-	8	

	2.	Тема 2. Обґрунтування доцільності проєкту та його ефективності	11	1	2	–	–	8
	3.	Тема 3. Планування проєкту	11	1	2	–	–	8
	4.	Тема 4. Проєктно-управлінські рішення з планування термінів проєкту	13	1	4	–	–	8
	5.	Тема 5. Управління ресурсним забезпеченням проєкту	11	1	2	–	–	8
	6.	Тема 6. Кадрове забезпечення управління проєктом	11	1	2			8
	7.	Тема 7. Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проєкту	11	1	2	–	–	8
	8.	Тема 8. Планування витрат та бюджету проєкту	10	1	2	–	–	7
	9	Тема 9. Проєктне фінансування	10	1	2			7
	10	Тема 10. Управління ризиками в проєктах	10	1	2			7
	11	Тема 11. Управління якістю проєктів	10	2	2			7
		Всього годин:	120	12	24	–	–	84
Методи навчання та форми поточного контролю	<p>Під час лекційних занять застосовуються:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) традиційний усний виклад змісту теми; 2) створення проблемних ситуацій; 3) слайдова презентація; 4) експрес-опитування, діалог, дискусія; 5) методи активного слухання та методи зворотного зв'язку. <p>На семінарських заняттях застосовуються:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) дискусійне обговорення проблемних питань; 2) вирішення задач, ситуаційних завдань та кейсів із застосуванням сучасних інформаційних технологій; 3) методи активного слухання, диференціації та методи рефлексії. <p>Поточний контроль знань студентів з навчальної дисципліни може проводитися у формах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) усне або електронне (у тому числі тестове) бліц-опитування студентів щодо засвоєння матеріалу; 2) усне або електронне (у тому числі тестове) опитування на семінарських заняттях; 3) виконання практичних завдань із застосуванням сучасних інформаційних технологій; 4) захист підготовленої презентації. 							

Лекційні заняття	<p style="text-align: center;">Лекційне заняття 1</p> <p style="text-align: center;">Тема 1. Управління проектами в системі менеджменту організацій</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Сутність проектної діяльності: поняття, основні характеристики, класифікація проектів 2 Оточення, учасники та сучасні тенденції управління проектами 3 Життєвий цикл проекту <p style="text-align: center;">Тема 2. Обґрунтування доцільності проекту та його ефективності</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Розробка концепції проекту 2 Структура проектного аналізу 3 Стратегічна екологічна оцінка проекту <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 2</p> <p style="text-align: center;">Тема 3 Планування проекту</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Суть, цілі та етапи планування проекту 2 Розробка плану управління проектом 3 Характеристика управління змістом проекту 4 Структуризація проектів: зміст, моделі та напрями <p style="text-align: center;">Тема 4 Проектно-управлінські рішення з планування термінів проекту</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Теоретико-методичні підходи до планування послідовності робіт і теорія графів 2 Сіткове планування і сіткова модель 3 Календарне планування й діаграма Ганта 4 Сіткові графіки та напрями їх оптимізації <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 3</p> <p style="text-align: center;">Тема 5 Управління ресурсним забезпеченням проекту</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Управління вартістю проекту 2 Ресурсне планування проекту 3 Планування витрат <p style="text-align: center;">Тема 6 Команда проекту</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Формування команди та забезпечення ефективної роботи. 2 Формування команди проекту як управлінський процес. 3 Визначення команди проекту. 4 Підходи до формування команди. 5 Етапи формування команди. 6 Управління конфліктами в проектах <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 4</p> <p style="text-align: center;">Тема 7 Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проекту</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Процеси управління комунікаціями при виконанні проекту 2 Інформаційна система управління проектами 3 Автоматизація управління проектами <p style="text-align: center;">Тема 8 Планування витрат та бюджету проекту</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Планування витрат та оцінка вартості проекту 2 Бюджетування проекту 3 Аналіз можливостей реалізації проекту <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 5</p> <p style="text-align: center;">Тема 9 Проектне фінансування</p>
------------------	--

	<p>1 Поняття та відмінні риси проектного фінансування 2 Механізм здійснення проектного фінансування 3 Форми забезпечення при проектному фінансуванні</p> <p style="text-align: center;">Тема 10 Управління ризиками в проєктах</p> <p>1 Поняття ризику та невизначеності. 2 Класифікація проєктних ризиків 3 Планування управління ризиками 4 Ідентифікація ризиків</p> <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 6 Тема 11 Управління якістю проєктів</p> <p>Поняття якості в управлінні проєктами Концепція управління якістю проєкту Планування, забезпечення та контроль в управлінні якістю проєкту</p>
<p style="text-align: center;">Семінарські заняття</p>	<p style="text-align: center;">Семінарське заняття 1 Тема 1. Управління проєктами в системі менеджменту організацій <u>Питання для усного опитування та дискусії</u></p> <p>1 Цілі, процеси та функції в управлінні проєктами 2 Характеристика моделі управління проєктами 3 Історія методів управління проєктами</p> <p style="text-align: center;">Методи навчання та форми поточного контролю</p> <p>1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 3 бали. 3) рефлексія за результатами виконання самостійної роботи з теми 1 – 1 бал.</p> <p style="text-align: center;">Семінарське заняття 2 Тема 2. Обґрунтування доцільності проєкту та його ефективності <u>Питання для усного опитування та дискусії</u></p> <p>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</p> <p style="text-align: center;">Методи навчання та форми поточного контролю</p> <p>1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал 2) вирішення завдань – 2 бали; 3) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі – 1 бали. 4) рефлексія за результатами виконання самостійної роботи з теми 2 – 1 бал.</p> <p style="text-align: center;"><u>Завдання</u></p> <p>Завдання 1. Сформуйте 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</p>

за групами процесів і функціональними областями проектного менеджменту. Відповідь обґрунтуйте

Таблиця 2.1

Проекція областей функціональних знань на групи процесів проектного менеджменту

Процеси та області функціональних знань	Групи процесів			
	ініціація	планування	виконання	моніторинг/ контроль
Управління інтеграцією проекту				
Управління змістом проекту				
Управління часом проекту				
Управління вартістю проекту				
Управління якістю проекту				
Управління персоналом/ командою проекту				
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 проєкту; 5) укладання контрактів; 6) оцінка екологічності проєкту; 7) уточнення часових меж проєкту; 8) введення проєкту в експлуатацію; 9) календарне планування будівельних робіт; 10) оцінка доцільності та ефективності проєкту; 11) розробка проєктно-кошторисної документації; 12) визначення мети та масштабів проєкту.

Завдання 6. Розглядається проєкт будівництва готельного комплексу в рекреаційній зоні ОТГ. Упорядкувати види робіт за стадіями життєвого циклу проєкту: 1) здійснення контролю за виконанням проєкту; 2) визначення альтернативних способів досягнення мети проєкту 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 проєкту; 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 проєкту; 10) введення об'єкта в експлуатацію; 11) уточнення часових меж проєкту; 12) календарне планування будівельних робіт; 13) оцінка інституційної припустимості інвестиційної пропозиції; 14) надання готельних послуг; 15) відбір можливого рівня обслуговування; 16) оцінка доцільності проєкту; 17) діагностика об'єкта, що інвестується; 18) визначення конкретних цілей проєкту; 19) отримання дозволу на купівлю чи оренду землі; 20) визначення масштабів проєкту; 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 проєкту: передінвестиційну; інвестиційну; експлуатаційну; ліквідаційну. На першій стадії аналізується ідея ініціатора та розробляється концепція проєкту. З метою обґрунтування концепції проєкту 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 проєкту та передпроєктному обґрунтуванню інвестицій, оцінці життєздатності проєкту. 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 проєкту.

Семінарське заняття 3

Тема 3. Планування проєкту

Питання для усного опитування та дискусії

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

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) вирішення завдань – 2 бали;
- 3) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі– 1 бал.

4) рефлексія за результатами виконання самостійної роботи з теми 3– 1 бал.

Завдання

Завдання 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.

Завдання 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.

Завдання 3. Схарактеризуйте основні функції та обов'язки керівника проекту і проектної команди на конкретному прикладі.

Завдання 4. 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.

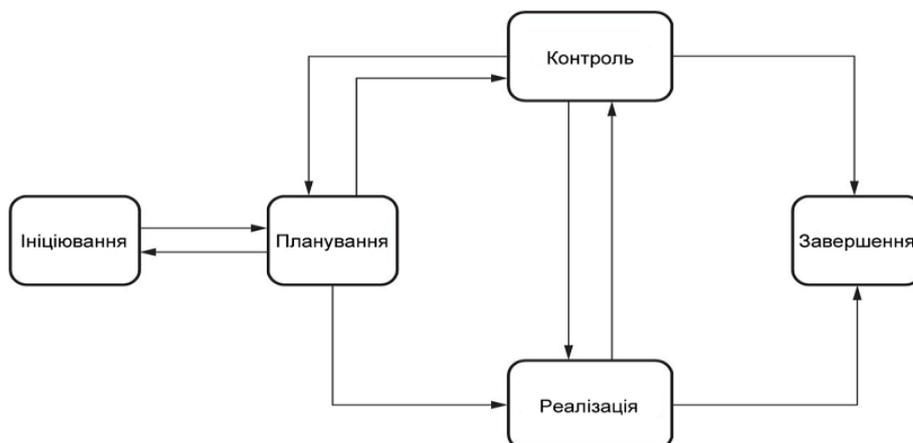


Рис. 3.1. Групи процесів взаємодії

Семінарські заняття 4-5

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

Методи навчання та форми поточного контролю

Умовні позначення

	Критична робота
	Запас часу

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

Семінарське заняття 6

Тема 5. Управління ресурсним забезпеченням проєкту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Види ресурсів у проєктах
2. Оптимізація матеріальних витрат проєкту
3. Розподіл обмежених ресурсів в управлінні проєктами. Технологія розподілу ресурсів у проєкті між виконавцями

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) вирішення завдань – 2 бали;
- 3) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі– 1 бал.
- 4) рефлексія за результатами виконання самостійної роботи з теми 5– 1 бал.

Завдання

Завдання 1. Дані про терміни виконання робіт за проєктом та потребу в ресурсах на їх виконання наведено у табл. 5.1. Побудувати календарні графіки та діаграми потреби у ресурсах. Визначити загальну потребу за кожним ресурсом та в цілому за проєктом. 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»
A	1	3	10	15
B	2	5	12	10
C	6	10	11	12
D	8	14	10	14
E	15	21	9	11
F	20	24	11	15

Завдання 2. Планові та фактичні дані про виконання проєкту наведено у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

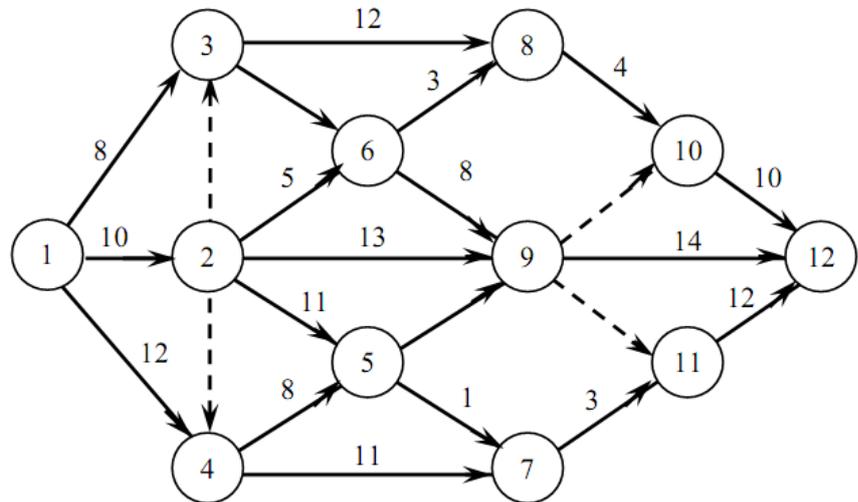
Дані про виконання проєкту

Етапи робіт за проєктом	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 проєкту 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).

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



Завдання 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

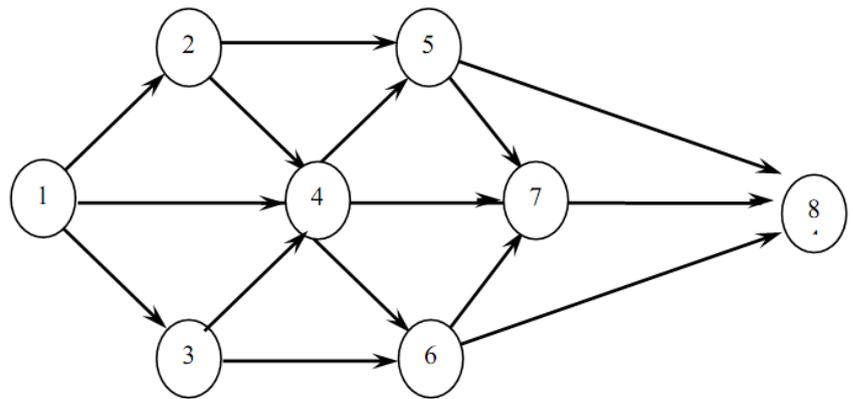
Завдання 5. Оцінки тривалості виконання робіт за проектом наведено в табл. 5.4. Для заданого варіанта сіткового графіка визначити ймовірність виконання комплексу робіт у заданий директивний термін: а) 22 дні; б) 23 дні; в) 24 дні.

Таблиця 5.4

Оцінки тривалості виконання робіт за проектом

Номери робіт	Тривалість робіт, днів					
	Варіант А		Варіант Б		Варіант В	
	Оптимі-	Песимі-	Оптимі-	Песимі-	Оптимі-	Песимі-

	стична	стична	стична	стична	стична	стична
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



Завдання 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?

Завдання 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 7
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.

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) вирішення завдань – 2 бали;
- 3) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі– 1 бал.
- 4) рефлексія за результатами виконання самостійної роботи з теми 5– 1 бал.

Завдання

Завдання 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

	<i>П.І.Б</i>								
	<i>Роль у проекті</i>								
<i>№ РП</i>									

Завдання 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.

Завдання 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.

Завдання 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.

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

- a) співробітника прийнято на роботу з монтажу технологічної лінії для виробництва проектної продукції; під час контролю виявлено відхилення у параметрах роботи обладнання, які обумовлені неякісним монтажем та недостатнім об'ємом фундаменту під встановленим обладнанням;
- b) у результаті помилок співробітників проектної фірми, яких вони припустилися при розробці проектно-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 8

Тема 7. Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проекту

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 проектами
5. Звітність про хід виконання проектами
6. Інформаційна система управління проектом
7. Інструменти запобігання інформаційному хаосу
8. Інформаційна безпека комунікаційного процесу проекту
9. Стейкхолдери проекту

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) вирішення завдань – 2 бали;
- 3) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у

Google формі– 1 бал.

4) рефлексія за результатами виконання самостійної роботи з теми 5– 1 бал.

Завдання

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

проект 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 проекті розбудови ОТГ за критеріями, що наведені в табл. 7.3.

Таблиця 7.3

Аналіз зацікавлених сторін (можливих стейкхолдерів)

Зацікавлені сторони	Важливі для проекту характеристики стейкхолдера	Інтереси й очікування щодо проекту	Сильні і слабкі сторони	Можливий вплив на проект (форми підтримки проекту)	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 9

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

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) вирішення завдань – 2 бали;
- 3) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі– 1 бал.
- 4) рефлексія за результатами виконання самостійної роботи з теми 5– 1 бал.

Завдання

Завдання 1. У таблиці 8.1 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
А	7000	7200	75			
В	11500	9300	60			
С	5000	4800	90			
Д	6000	6000	100			
Сума						

Завдання 2. 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 прогностні 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 прогностні 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):

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

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):

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

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

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

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

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

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

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

Завдання 5. Дані щодо витрат на виконання робіт за проектом наведено в

табл. 8.3. Обчислити відхилення за розкладом і за витратами у абсолютному та відносному виразі, коефіцієнти виконання проєкту за бюджетом, індекс виконання розкладу, оцінити розмір економії (перевитрати) у вартості робіт та проєкту в цілому. Зробити висновки.

Таблиця 8.3

Витрати на виконання робіт за проєктом

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

Семінарське заняття 10

Тема 9. Проєктне фінансування

Питання для усного опитування та дискусії

1. Фінансування проєктів: стадії, джерела, форми.
2. Проєктне фінансування: поняття, учасники, механізм.
3. Види проєктного фінансування.
4. Форми повернення коштів та методи зниження ризиків проєктного фінансування.

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) вирішення завдань – 2 бали;
- 3) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі – 1 бал.
- 4) рефлексія за результатами виконання самостійної роботи з теми 5 – 1 бал.

Завдання

Завдання 1 Проаналізуйте фінансові можливості та обмеження фондів міжнародних організацій, що здійснюють фінансування науково-дослідних проєктів 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 ПРОЄКТУ) на умовному (індивідуальному прикладі) сформулювати Загальний Бюджет проєкту (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 проєкту, 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 ефективно використання орендованої будівлі. Доповнити кафе веганським відділом, що буде спеціалізуватися на

десертах (цукерки з сухофруктів, вегетаріанські зефір, шоколад, торти тощо). Розрахунковий термін окупності проєкту: 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 проєкти. Профіль: харчова промисловість, громадське харчування, побутова хімія. Виходить із проєктів 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 проєкту? Від чого залежатиме вибір типу інвестора власником пекарні?

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

Таблиця 9.1

Умови та результати проєктного фінансування для інвестора

Назва показника	Значення
Сума інвестицій у проєкт, тис. у.о.	2000
Встановлена ставка роялті, % до обсягу продажу	1,25
Встановлений термін дії роялті, років	3
Запланований обсяг продажу продукту проєкту 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 проєкту 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 проєкту, який планується здійснити. Узагальнити експертні оцінки варіантів проєкту 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 9.2

Експертні оцінки чинників успіху проєкту

Чинник успіху	Ваги	Варіанти проєкту		
		1	2	3
1 Попит на продукцію проєкту	0,33	40	50	65
2 Конкурентоспроможність продукції проєкту	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 проєкту	0,12	54	30	60

Семінарське заняття 11

Тема 10. Управління ризиками в проєктах

Питання для усного опитування та дискусії

1. Принципи управління проєктними ризиками.
2. Методи аналізу ризиків проєкту.

3. Пріоритезація ризиків
4. Моніторинг і контроль ризиків
5. Можливості зниження та протидії ризикам

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) вирішення завдань – 2 бали;
- 3) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі– 1 бал.
- 4) рефлексія за результатами виконання самостійної роботи з теми 5– 1 бал.

Завдання

Завдання 1. Розташувати на матриці аналізу ризиків (матриці ймовірностей / втрат, або ІВ-матриці), наведеної на рис. 10.1, ризики відповідно до їхніх низьких, середніх та високих рівнів імовірності або втрат вибраного Вами проєкту (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		Середні ризики	Високі ризики
	Середня	Низькі ризики		
	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 такої 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 12

Тема 11. Управління якістю проєктів

Питання для усного опитування та дискусії

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

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) вирішення завдань – 2 бали;
- 3) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі– 1 бал.
- 4) рефлексія за результатами виконання самостійної роботи з теми 5– 1 бал.

Завдання

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 проєкту.
2. Перевищення витрат на роботи за проєктом.
3. Несвоєчасне завершення проєктних робіт.

Причини:

1. Слабкий контроль за змінами у конструкторській частині проєкту.
2. Відсутність участі функціональних підрозділів на стадії планування.
3. Незадовільне функціонування інформаційної системи проєкту.

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 цінній політиці				
Репутація споживачів				
Разом	1,0			

Завдання 4. У процесі реалізації проєкту, Ви, як проєкт-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 проєкту у розрізі витрат на забезпечення якості продукції проєкту.

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 проєкті розвитку вашої організації. Ви як професіонал з питань якості хочете розробити та запровадити в проєктну 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.

	<p>7. Документи по якості. 8. Технологія виміру і тестування якості.</p>
<p>Самостійна робота студентів</p>	<p>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.</p> <p>Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Завдання для виконання самостійної роботи</p> <p>Тема 1. Управління проектами в системі менеджменту організацій</p> <p>Завдання 1. Поняття «проект» і «процес»</p> <p>Завдання 2. Взаємозв'язок управління проектами й управління інвестиціями</p> <p>Завдання 3. Взаємозв'язок управління проектами з функціональним менеджментом</p> <p>Завдання 4. Проблеми управління проектами в Україні</p> <p>Тема 2. Обґрунтування доцільності проекту та його ефективності</p> <p>Завдання 1. Поняття і види експертизи проектів</p> <p>Завдання 2. Порядок проведення експертизи проектів</p> <p>Тема 3. Планування проекту</p> <p>Завдання 1. Сутність поняття «організація системи управління проектами» та її практична інтерпретація.</p> <p>Завдання 2. Інформаційна та комп'ютерна системи управління проектами: відмінності та випадки збігу.</p> <p>Завдання 3. Базові форми структур управління проектами.</p> <p>Завдання 4. Переваги й недоліки відокремленої форми проекту: сформулюйте і поясніть на прикладах.</p> <p>Завдання 5. Переваги й недоліки матричної форми проекту: сформулюйте і поясніть на прикладах.</p> <p>Завдання 6. Переваги й недоліки функціональної форми проекту: сформулюйте і поясніть на прикладах.</p> <p>Завдання 7. Фактори, що визначають вибір організаційної структури управління проектом.</p>

Тема 4. Планування термінів проєкту

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

Завдання 2. Раціоналізація часу виконання робіт за проєктом

Тема 5. Управління ресурсним забезпеченням проєкту

Завдання 1. Ресурсні гістограми проєкту

Завдання 2. Послідовний та паралельний метод розподілу ресурсів у проєкті

Тема 6. Кадрове забезпечення управління проєктом

Завдання 1. Сутність і завдання проєктного офісу

Завдання 2. Проєктування офісу проєкту

Завдання 3. Організація віртуального офісу проєкту

Тема 7. Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проєкту

Завдання 1. Ретроспектива розвитку автоматичних систем управління проєктами

Завдання 2. Інтегровані інформаційні системи підтримки прийнятих рішень

Тема 8. Планування витрат та бюджету проєкту

Завдання 1. Організація проєктного фінансування

Завдання 2. Проєктна документація

Тема 9. Проєктне фінансування

Завдання 1. Надайте порівняльну характеристику джерел фінансування бізнес-проєкту.

Завдання 2. Які Ви знаєте види інвесторів бізнес-проєктів? Охарактеризуйте цілі та особливості інвестиційної поведінки портфельного інвестора.

Завдання 3. Чим відрізняється активний інвестор бізнес-проєкту 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 проєктного фінансування від традиційного?

Завдання 6. Розкрийте зміст основних видів проєктного фінансування.

Завдання 7. Що таке «регрес» у проєктному фінансуванні?

Завдання 8. Поясніть механізм проєктного фінансування.

Завдання 9. Які форми повернення коштів застосовуються при проєктному фінансуванні?

Завдання 10. Назвіть переваги та недоліки проєктного фінансування. Для реалізації яких проєктів є доцільним його використання?

Тема 10. Управління ризиками в проєктах

Завдання 1. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проєктами в сучасні бізнес-моделі

Завдання 2. Способи забезпечення виконання зобов'язань

пов'язаних з реалізацією проєктів

Тема 11. Управління якістю проєктів

Завдання 1. Стандартизовані системи менеджменту якості

Завдання 2. Забезпеченість функціонування та удосконалення системи менеджменту якості

Індивідуальні завдання для самостійної роботи

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

Основні вимоги до написання проєкту

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

1. Під час підготовки проєкту варто керуватися запропонованим планом:

1. Опис.
2. Проєктний аналіз.
3. Обмеження проєкту.
4. Цілі.
5. Структурний план.
6. Пакети робочих завдань.
7. Організаційна схема проєкту.
 - 7.1. Ролі в проєкті.
 - 7.2. Функціональна діаграма.
8. Аналіз оточення проєкту.
9. Календарний план проєкту:
 - 9.1. План-графік проєкту.
10. План проєктних витрат.

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

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

На захисті проєкту найчастіше ставляться запитання щодо результатів, методів і ресурсів розробленого проєкту (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?

	<p>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.</p> <p>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].</p> <p>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.</p>
--	---

Політика та контроль

<p>Політика щодо дедлайнів та здобуття балів за пропущені заняття</p>	<p>Перескладання лекцій та семінарських занять відбувається у порядку, визначеному Положенням про організацію освітнього процесу у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджене рішенням вченої ради від 29.08.2025 р., протокол №1, введено в дію наказом від 29.08.2025 р. № 523/25 (https://surl.li/liuxqd) (у новій редакції).</p> <p>Перескладання лекції: виконання завдання за темою пропущеної лекції. Перескладання семінарських занять: усне опитування по питаннях семінару.</p>
<p>Підсумковий контроль</p>	<p style="text-align: center;">Питання для підсумкового контролю</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 проектного 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 проєкту
18. Розробка статуту проєкту
19. Показники ефективності проєкту
20. Організація системи управління проєктами
21. Вибір організаційної структури управління
22. Базові форми проєктних 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 проєкту, розрахунок розкладу проєкту за прямим та зворотним ходом
32. Управління вартістю проєкту
33. Ресурсне планування проєкту
34. Планування витрат проєкту
35. Види ресурсів у проєктах
36. Оптимізація матеріальних витрат проєкту
37. Розподіл обмежених ресурсів в управлінні проєктами. Технологія розподілу ресурсів у проєкті між виконавцями
38. Формування команди проєкту та забезпечення її ефективної роботи.
39. Формування команди проєкту як управлінський процес.
40. Визначення команди проєкту.
41. Підходи до формування команди.
42. Етапи формування команди.
43. Процеси управління людськими ресурсами проєкту.
44. Учасники проєкту та його середовище. Ролі в проєкті.
45. Команда проєкту. Організаційні аспекти формування команди проєкту.
46. Процеси управління командою проєкту.
47. Психологічні аспекти управління персоналом проєкту.
48. Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проєкту.
49. Процеси управління комунікаціями при виконанні проєкту
50. Інформаційна система управління проєктами
51. Автоматизація управління проєктами
52. Сутність міжкультурного спілкування в бізнесі
53. Бар'єри міжкультурної комунікації в бізнесі
54. Нівелювання бар'єрів міжкультурної комунікації
55. Програмно-технічні засоби управління проєктами
56. Звітність про хід виконання проєктами
57. Інформаційна система управління проєктом
58. Інструменти запобігання інформаційному хаосу
59. Інформаційна безпека комунікаційного процесу проєкту
60. Стейкхолдери проєкту
61. Планування витрат та оцінка вартості проєкту
62. Бюджетування проєкту

	<p>63. Аналіз можливостей реалізації проекту</p> <p>64. Процеси управління вартістю проекту.</p> <p>65. Методи оцінки вартості проекту</p> <p>66. Кошторис проекту: суть та складові. Види кошторисів.</p> <p>67. Бюджет проекту: поняття, види, правила розробки.</p> <p>68. Контроль вартості проекту: сутність та методи. Традиційний метод та метод освоєного обсягу.</p> <p>69. Оцінка витрат проекту</p> <p>70. Поняття та відмінні риси проектного фінансування</p> <p>71. Механізм здійснення проектного фінансування</p> <p>72. Форми забезпечення при проектному фінансуванні</p> <p>73. Фінансування проектів: стадії, джерела, форми.</p> <p>74. Проектне фінансування: поняття, учасники, механізм.</p> <p>75. Види проектного фінансування.</p> <p>76. Форми повернення коштів та методи зниження ризиків проектного фінансування.</p> <p>77. Поняття ризику та невизначеності. Класифікація проектних ризиків</p> <p>78. Планування управління ризиками в проектах</p> <p>79. Ідентифікація ризиків в проектах</p> <p>80. Принципи управління проектними ризиками.</p> <p>81. Методи аналізу ризиків проекту.</p> <p>82. Пріоритезація ризиків в проектах</p> <p>83. Моніторинг і контроль ризиків в проектах</p> <p>84. Можливості зниження та протидії ризикам в проектах</p> <p>85. Поняття якості в управлінні проектами</p> <p>86. Концепція управління якістю проекту</p> <p>87. Планування, забезпечення та контроль в управлінні якістю проекту</p> <p>88. Управління якістю проекту: цілі, завдання.</p> <p>89. Сутність тотального менеджменту управління якістю. Концепція загального управління якістю (Total Quality Management).</p> <p>90. Структура системи управління якістю проекту.</p> <p>91. Методи планування та контролю якості проекту</p> <p>92. Нормативно-методичні положення з планування процесів управління якістю. Норми і стандарти якості</p>				
<p>Критерії оцінювання</p>	<p>1. Положення про організацію освітнього процесу у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджене рішенням вченої ради від 29.08.2025 р., протокол №1, введене в дію наказом від 29.08.2025 р. № 523/25 (https://surl.li/liuxqd) (у новій редакції).</p> <p>2. Положення про систему рейтингового оцінювання результатів освітньої діяльності здобувачів вищої освіти у Хмельницькому університеті управління та права наказом від 19.02.2019 р. №74/19 (http://www.univer.km.ua/page/Polozhennya_ratings.pdf)</p> <p>Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:</p> <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Вивчення навчальної дисципліни</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">100 балів</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table> </div>	Вивчення навчальної дисципліни		100 балів	
Вивчення навчальної дисципліни					
100 балів					



Обсяг балів, здобутих здобувачем вищої освіти під час **лекцій** з навчальної дисципліни, визначається у пропорційному співвідношенні до кількості відвіданих лекцій. Загальна кількість балів визначається за формулою:

$$\sum_{л} = \Phi_{л} / \Pi_{л} \times \text{Мах}, \text{ де:}$$

$\sum_{л}$ – загальна кількість балів;

$\Phi_{л}$ – кількість фактично відвіданих лекцій;

$\Pi_{л}$ – планова кількість лекцій, визначена робочою програмою;

Мах – максимальна кількість балів, яку здобувач вищої освіти може отримати за роботу на лекціях.

Кількість балів, здобутих здобувачем вищої освіти під час **семінарських** (практичних, лабораторних) занять з навчальної дисципліни, визначається за формулою:

$$\sum_{с} = (B_1 + B_2 + \dots + B_n) / n \times K, \text{ де:}$$

$\sum_{с}$ – загальна кількість балів;

B – кількість балів, отриманих на одному занятті;

n – кількість семінарських (практичних, лабораторних) занять, визначених робочою програмою;

K – коефіцієнт, який, як правило, дорівнює 7 (для денної форми здобуття освіти) або 6 (для заочної форми здобуття освіти).

Коефіцієнт K може бути іншим з урахуванням специфіки навчальної дисципліни.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття здобувачеві 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 студентів наведені у п. 4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права.

Обсяг балів за самостійну роботу розподіляється пропорційно за виконання 8 письмових робіт (1 письмова робота по кожній темі). Залежно від їх обсягу та складності, студент може одержати не більше

4 балів. Загалом за виконання самостійної роботи студент денної форми навчання може одержати максимально 20 балів.

Перерозподіл балів, в межах максимально можливої кількості їх одержання за виконану самостійну роботу, наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Розподіл балів для самостійної роботи

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер теми								Усього балів
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	
1.	Максимальна кількість балів за одну письмову роботу з відповідної теми	2	2	2	2	4	2	4	2	20
	Усього балів									20

Семестрова оцінка обчислюється шляхом додавання набраних здобувачем вищої освіти балів з поточного та семестрового контролю.

Підсумовування балів за результатами вивчення навчальної дисципліни здійснюється як правило, на підставі результатів поточного контролю;

Семестрова оцінка із залікової навчальної дисципліни (за умови, що здобувачем за поточний контроль накопичено 36 і більше балів) обчислюється за формулою:

$$\sum c = \text{Бпк} * 100 / 60, \text{ де:}$$

$\sum c$ – загальна кількість балів;

Бпк – кількість балів, отриманих за поточний контроль.

Здобувач освіти, який бажає отримати підсумковий бал вищий за розрахунковий (відповідно до зазначеної формули) із залікової навчальної дисципліни, має право скласти семестровий залік. У такому разі семестрова оцінка із залікової навчальної дисципліни обчислюється шляхом додавання накопичених здобувачем освіти балів з поточного та семестрового контролю.

У разі отримання здобувачем вищої освіти на заліку підсумкової оцінки, що є нижчою ніж розрахункова, йому виставляється розрахункова оцінка.

Можливість визнання результатів неформальної освіти

Здобувачу вищої освіти визнаються результати неформальної освіти за тематикою, пов'язаною з навчальною дисципліною, у порядку, визначеному Положенням про порядок визнання результатів навчання у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти (<https://surl.li/fxneax>) (за умови наявності сертифікату). Кількість зарахованих балів залежить від тематики онлайн курсу.

Здобувачу вищої освіти можуть визнаватись результати участі у: конкурсі, науково-практичній конференції, тренінгу, турнірі, брейн-рингу тощо. Кількість зарахованих балів залежить від тривалості та тематики заходу.

Політика академічної доброчесності

Розділ «Академічна доброчесність» на сайті Університету <http://univer.km.ua/page.php?pid=188>

Політика врегулювання конфліктів

Етичний кодекс Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджений рішенням вченої ради університету 27 травня 2020 року, протокол № 9, введений в дію наказом від 27.05.2020

	р. № 201/20 (http://univer.km.ua/doc/Etichniy_kodeks.pdf)
Зворотній зв'язок	1. Під час аудиторних занять, консультацій. 2. За допомогою анкетування після завершення вивчення навчальної дисципліни, регулярних анкетувань студентів, що проводяться в університеті.

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ:

РОЗРОБНИК професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, доктор економічних наук, професор **Павло ІЖЕВСЬКИЙ**

ГАРАНТ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ завідувачка кафедри мовознавства, докторка педагогічних наук, кандидатка філологічних наук, доцентка **Ольга НАГОРНА**

СХВАЛЕНО рішення кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій 26 серпня 2025 року, протокол № 1.