

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ І ФІНАНСІВ

Кафедра економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності



МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для самостійної роботи з дисципліни
«Управління проєктами»

для студентів денної, заочної (дистанційної) форми навчання
освітнього ступеня «магістр»
за спеціальністю 051 «Економіка»

Кам'янець-Подільський – 2024

Волощук Ю.О.

Методичні вказівки для самостійної роботи з дисципліни «Управління проєктами» для студентів денної, заочної (дистанційної) форми навчання освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 051 «Економіка». Волощук Ю.О. Кам.-Под.: ЗВО «Подільський державний університет», 2024. 30 с. 1,25 д.а.

Рецензенти:

Вініченко Ігор Іванович - д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки (Дніпровський державний аграрно-економічний університет)

Рудик Володимир Касянович - д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування (ЗВО «Подільський державний університет»).

.

Затверджено на засіданні Методичної комісії Навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів Закладу вищої освіти «Подільський державний університет» протокол № від “13” травня 2024 р.

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»:
протокол № від “28” травня 2024 р.*

Методичні вказівки для самостійної роботи з дисципліни «Управління проєктами» для студентів денної, заочної (дистанційної) форми навчання освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 051 «Економіка». Розглянуто зміст тематичного плану дисципліни, дискусійні питання до кожної теми, відомості щодо підготовки до контролю знань з дисципліни «Управління проєктами». Подано питання для підсумкового контролю, список рекомендованої літератури. Вказівки орієнтовано на активізацію виконавчого етапу навчальної діяльності студентів.

© Волощук Ю.О., 2024

© ЗВО «Подільський державний університет», 2024

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управління проектами» є вибірковою при підготовці фахівців спеціальності 051 «Економіка» здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Мета дисципліни Основною метою викладання курсу «Управління проектами» є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь і навичок для розробки та реалізації універсальних проектів з метою досягнення ефективного існування та розвитку організації.

Завдання дисципліни: вивчення дисципліни є забезпечення базису опанування студентами основних інструментів управління проектами організації (ознайомлення з етапами і процедурами формування проектів, організаційним, кадровим, ресурсним та інформаційно-правовим забезпеченням проектів).

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен: – знати теорію і методологію управління проектами, технологію життєвого циклу проекту, механізми управління проектами, методологію вибору проекту підприємства, методологію діагностики та оцінки діяльності організаційного формування з позиції вимог проектного розвитку, управління проектами, методологію проектного планування, проектного аналізу; – вміти використовувати методологію управління проектами, обґрунтовувати та вибирати проект в залежності від сукупності об'єктивних та суб'єктивних факторів, формувати механізм управління проектами, здійснювати проектне планування, розробляти систему по реалізації проекту організаційного формування, здійснювати оцінку фінансових рішень, прогнозувати розвиток виробництва, приймати виважені рішення з чітким механізмом їх реалізації.

Місце дисципліни в навчальному процесі підготовки магістрів. Вивчення навчальної дисципліни сприятиме підвищенню рівня загальноєкономічної підготовки фахівців, формуванню у них навичок

науково-аналітичного опрацювання проблем економіки з позиції загальнодержавних інтересів та інтересів виробників, дає можливість опанувати теоретичні підходи до розробки та реалізації комплексу заходів щодо створення та управління проєктами.

Вивчення дисципліни «Управління проєктами» ґрунтується на положеннях таких дисциплін: «Економіка підприємств», «Аграрний менеджмент», «Економічне управління підприємством», «Глобальна економіка, «Державна економічна політика».

Міждисциплінарні зв'язки. Здобувач ефективніше засвоює матеріал дисципліни «Управління проєктами», вивчаючи її складові паралельно з такими курсами, «Економічна безпека підприємства», «Управління потенціалом підприємства», «Економічна діагностика».

Основними результатами навчання після вивчення курсу «Управління проєктами» мають бути сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для розв'язування практичних завдань, а саме знання та вміння використовувати методологію управління проєктами, обґрунтовувати та вибирати проєкт в залежності від сукупності об'єктивних та суб'єктивних факторів, формувати механізм управління проєктами, здійснювати проєктне планування, розробляти систему по реалізації проєкту організаційного формування, здійснювати оцінку фінансових рішень, прогнозувати розвиток виробництва, приймати виважені рішення з чітким механізмом їх реалізації.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 1. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ

ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНЕ УЯВЛЕННЯ ПРО ПРОЄКТ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

План

1. Сутність проектної діяльності: поняття, основні характеристики, класифікація проектів
2. Цілі, процеси та функції в управлінні проектами
3. Характеристика моделі управління проектами
4. Оточення та учасники проекту
5. Життєвий цикл проекту

Передумови та об'єктивна необхідність управління проектами в сучасній системі управління підприємництвом, торгівлею та біржовою діяльністю. Поняття бізнес-проекту, як об'єкту управління. Ознаки та властивості проекту. Різновиди проекту за різними кваліфікаційними ознаками та особливості управління ними. Критерії ефективності проекту. Головне спрямування та цілі проекту. Визначення цілей на різних стадіях підготовки та реалізації проекту. Ієрархія цілей проекту і їх декомпозиція. Системний підхід до управління проектами. Склад елементів системи проекту та їх взаємозв'язок. Основні умови управління проектами. Відмінність управління проектами від традиційного функціонального управління. Функції управління проектами. Підсистеми управління проектами. Відмінність підсистем від функцій управління. Модель управління проектами, як поєднання основних функцій та інструментів їх реалізації.

Питання для дискусії

1. Особливості проектної діяльності.
2. Внутрішній зміст проекту.
3. Роль та особливості широкомасштабних проектів радикально нових технологій.
4. Види проектів.

5. Вплив зовнішнього середовища на проект.
6. Фактори, що впливають на реалізацію проекту.
7. Аналіз макроекономічних показників.
8. Проблеми дослідження зовнішнього середовища проекту.
9. Вплив рівня розвитку держави на аналіз середовища проекту.
10. Галузеві фактори та їх вплив на проект.
11. Фактори внутрішнього середовища проекту.
12. Принципи формування проектної команди.
13. Управління комунікаціями між учасниками проекту.
14. Особливості дистанційно віддалених проектів.
15. Поняття життєвого циклу проекту.
16. Підходи до поділу життєвого циклу на складові.
17. Суть інвестиційної фази життєвого циклу проекту.

Контрольні запитання до теми

1. Дайте визначення «проект» та визначте за якими ознаками проект відрізняють від інших видів діяльності.
2. Наведіть класифікацію проектів.
3. Назвіть види діяльності у сучасному бізнесі, які можна віднести до проектно-орієнтованих.
4. Назвіть проекти, які Ви найчастіше здійснюєте у своєму житті чи професійній діяльності.
5. Перелічіть міжнародні асоціації та організації, що займаються стандартизацією проектної діяльності
6. Розкрийте зміст управління проектами.
7. Назвіть основні причини, що обумовили виокремлення проектного менеджменту у спеціальну сферу діяльності
8. Опишіть функції проектного менеджменту.
9. Назвіть основні цілі управління проектами.
10. Перелічіть та коротко охарактеризуйте процеси в управлінні проектами.
11. Розкрийте структуру Формуляру проекту.
12. Назвіть основних учасників проекту.
13. Дайте визначення життєвому циклу проекту, назвіть основні його фази, стадії.

14. Охарактеризуйте системну модель управління проектами.
15. Поясніть різницю між життєвим циклом проекту та життєвим циклом продукту

ТЕМА 2. ІНІЦІАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗМІСТУ ПРОЕКТУ

План

1. Розробка концепції проекту
2. Структура проектного аналізу
3. Обґрунтування доцільності проекту
4. Оцінка ефективності проектів

Мета і функції проектного планування. Види планів та їх призначення. Характеристика процесів планування проекту. Зміст плану проекту. Рівні планування (концептуальний, стратегічний, тактичний) і їх характеристика. Інтеграція планів проекту. Розробка концепції проекту. Структура проектного аналізу. Обґрунтування доцільності проекту. Оцінка ефективності проектів. Базові засади створення організаційної структури проекту. Основні форми проектних структур. Фінансовий аналіз проекту. Обмеженість у часі проекту. Обмеженість ресурсів проекту. Оточення проекту. Програма проектного аналізу. Основні розділи бізнес-плану проекту. Етапи розробки концепції проекту.

Питання для дискусії

1. Роль комплексного оцінювання проектів на передінвестиційній стадії проекту.
2. Співвідношення між показниками фінансового аналізу проекту за пріоритетом у виборі остаточного рішення.
3. Відмінності між фінансовим та економічним аналізом проекту.
4. У чому проявляється обмеженість у часі проекту?
5. У чому проявляється обмеженість ресурсів проекту?
6. Що передбачає оточення проекту?
7. Хто є учасниками проекту?
8. За що відповідає керівник проекту?

Контрольні запитання до теми

1. Поясніть, в чому полягає зміст ініціації проекту, назвіть основні її стадії.
2. Охарактеризуйте методи оцінки ефективності проекту.
3. Поясніть сутність екологічної та соціальної експертизи проекту.
4. Розкрийте основні етапи розробки концепції проекту.
5. Дайте визначення техніко-економічного обґрунтування проекту (ТЕО).
6. Поясніть чим ТЕО відрізняється від бізнес-плану.
7. Наведіть основні розділи бізнес-плану проекту.
8. Охарактеризуйте показники оцінки ефективності проекту, що базуються на дисконтуванні грошових потоків.
9. Розкрийте програму проектного аналізу.
10. Назвіть основні чинники, що впливають ставку дисконту.

ТЕМА 3. СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПРОЄКТУ

План

1. Суть і функції структуризації проєктів
2. Напрями структуризації проекту
3. Базові засади створення організаційної структури проекту ..
4. Основні форми проектних структур

Формування інформаційної системи управління проектами. Структуризація проекту, її сутність і призначення. Компоненти структуризації проекту. Методологія структуризації, її характеристика і значення. Порядок односпрямованої структуризації, створення робочої структури проекту. Кодування проекту і його складових. Підсистеми робочої структури (кінцеві результати, супроєктуроекти, робочі модулі, робочі елементи). Двоспрямована структуризація. Структуризація витрат. Триспрямована структура проекту. Призначення та розробка матриці відповідальності.

Питання для дискусії

1. Що таке «структуризація проєкту» і для чого вона потрібна?

2. Яке значення має кількість рівнів для правильної структуризації проєкту?
3. Чим відрізняється структуризація проєкту від схеми декомпозиції робіт проєкту (WBS)?
4. У яких випадках виникає потреба кодування проєкту?
5. Опишіть «триспрямовану структуру проєкту».
6. Які методики управління проєктами прийшли у загальний простір від компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення?
7. У чому полягає відмінність Scrum- та Kanban-методології?
8. Сутність поняття «організація системи управління проєктами» та її практична інтерпретація.
9. Інформаційна та комп'ютерна системи управління проєктами: відмінності та випадки збігу.
10. Базові форми структур управління проєктами.

Контрольні запитання до теми

1. Дайте визначення організаційної структури проєкту
2. Назвіть основні принципи створення організаційної структури.
3. Розкрийте напрями проектного аналізу.
4. Наведіть послідовність розробки організаційних структур для виконання проєкту
5. Охарактеризуйте основні форми зовнішніх організаційних структур у проєктах.
6. Охарактеризуйте основні форми внутрішньої структури у проєктах.
7. Порядок односпрямованої структуризації, створення робочої структури проєкту.
8. Кодування проєкту і його складових.
9. Підсистеми робочої структури.
10. Двоспрямована структуризація.
11. Структуризація витрат.
12. Триспрямована структура проєкту
13. Переваги й недоліки відокремленої форми проєкту.
14. Переваги й недоліки матричної форми проєкту.
15. Переваги й недоліки функціональної форми проєкту

16. Фактори, що визначають вибір організаційної структури управління проектом.

ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ В ЧАСІ

План

1. Система планування проекту
2. Розробка плану управління проектом
3. Основи календарного планування
4. Організаційно-технологічні моделі планування проектів
5. Сіткове планування проектів
6. Розробка розкладу проекту

Мета і функції проектного планування. Види планів та їх призначення. Характеристика процесів планування проектів. Зміст плану проекту. Рівні планування (концептуальний, стратегічний, тактичний) і їх характеристика. Інтеграція планів проекту. Сутність, завдання та види календарних планів. Функціональні календарні плани та їх характеристика. Методи календарного планування. Переліки робіт. Діаграма Ганта (порядок побудови, основні параметри та характеристики). Методи сіткового планування. Система PERT. Основні принципи побудови графіків передування (сітка «вершина-робота») і стрільчастих графіків (сітка «вершина-подія»). Метод критичного шляху. Порядок побудови графіків передування. Визначення переліку й послідовності виконання робіт. Графічна побудова сітки. Оцінка тривалості робіт. Визначення ранніх/пізніх термінів початку і закінчення проектних робіт. Визначення залежностей між роботами. Особливості стрільчастих графіків. Моделювання тривалості робіт проекту. Визначення критичного шляху. Резерви часу та його розрахунок.

Питання для дискусій

1. Сутнісна характеристика та значення сіткового й календарного планування.
2. Сутність, завдання та види календарних планів.
3. Основні етапи розробки календарних планів.

4. Поняття сіткових графіків, область їх використання, переваги сіткових графіків.
5. Алгоритм та основні правила побудови сіткових графіків.
6. Основні методи розрахунку параметрів сіткових моделей.
7. Діаграма Ганта як інструмент календарного планування.
8. Основні напрямки оптимізації планів.
9. Загальна характеристика автоматизованих систем управління проектами.
10. Основні структурні елементи автоматизованої системи управління проектами.
11. Найбільш важливі критерії вибору програмного забезпечення управління проектами.
12. Функції і завдання Microsoft Project на різних етапах життєвого циклу проекту.

Контрольні запитання до теми

1. Розкрийте сутність планування проекту.
2. Охарактеризуйте основні та допоміжні процеси планування проекту.
3. Перерахуйте структурні розділи плану проекту, коротко охарактеризуйте кожний з них.
4. Поясніть у чому полягає різниця між планом проекту і базовим планом.
5. Наведіть класифікацію планів проекту.
6. Розкрийте поняття «зміст» у контексті проекту.
7. Розкрийте процеси управління змістом проекту.
8. Назвіть основні задачі структуризації проекту.
9. Дайте коротку характеристику основним видам структуризації проекту.
10. Охарактеризуйте основні підходи до структуризації проекту.
11. Поясніть, що таке матриця відповідальності.
12. Охарактеризуйте основні моделі структуризації проекту.
13. Назвіть основні етапи структуризації проекту.
14. Охарактеризуйте найнижчий рівень робочої структури проекту (WBS).

15. Охарактеризуйте найнижчий рівень організаційної структури проекту (OBS).

ТЕМА 5. ЗМІСТ І ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСУРСІВ ПРОЕКТУ

План

1. Ресурсне планування проекту
2. Процеси управління людськими ресурсами проекту
3. Організаційна культура проекту
4. Формування команди проекту
5. Інформаційна система управління проектами

Поняття та класифікація ресурсів в проектному управлінні. Види ресурсів проекту, методика їх обчислення. Алгоритм ресурсного планування. Вихідні дані та етапи планування ресурсів. Система управління ресурсами проекту. Види проектних витрат та завдання їх планування. Оцінювання вартості ресурсів. Карта планування вартості (CPLM). Ресурсне планування проекту. Процеси управління людськими ресурсами проекту. Організаційна культура проекту. Команда проекту. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов недостатньої кількості ресурсів та при часових обмеженнях.

Питання для дискусії

1. Роль комплексного оцінювання проектів на передінвестиційній стадії проекту.
2. Співвідношення між показниками фінансового аналізу проекту за пріоритетом у виборі остаточного рішення.
3. Відмінності між фінансовим та економічним аналізом проекту.
4. У чому проявляється обмеженість у часі проекту?
5. У чому проявляється обмеженість ресурсів проекту?
6. Що передбачає оточення проекту?
7. Хто є учасниками проекту?
8. За що відповідає керівник проекту?
9. Назвіть основні цілі, передумови, компоненти та інструменти організаційної культури.

10. Перелічить методи навчання персоналу у проектах.
11. Охарактеризуйте методи управління конфліктом.
12. Назвіть умови конструктивного вирішення конфлікту.

Контрольні запитання до теми

1. Дайте визначення ресурсу проекту, наведіть її класифікацію.
2. Охарактеризуйте методи його вирівнювання ресурсного конфлікту.
3. Перелічить та коротко охарактеризуйте види календарних графіків.
4. Дайте визначення ресурсних гістограм у проектах.
5. Охарактеризуйте побудову ресурсних гістограм.
6. Розкрийте процес вирівнювання ресурсних гістограм.
7. Розкрийте сутність лідерства та керівництва.
8. Розкрийте зміст команди проекту.
9. Назвіть основні типи управлінських команд проекту.
10. Охарактеризуйте стадії розвитку команди проекту.
11. Охарактеризуйте основні підходи до формування команди проекту.
12. Розкрийте структуру системи формування і управління командою проекту.
13. Охарактеризуйте чинники, які використовують для посилення мотивації членів команди і подолання складнощів реалізації проекту.

ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ І ВИТРАТ ПРОЄКТУ

План

1. Планування витрат по проекту
2. Оцінка вартості проекту
3. Розробка бюджету проекту
4. Контроль та управління вартістю проекту

Методи оцінки витрат. Зведений кошторисний розрахунок. Локальні та об'єктні кошториси. Кошторисна вартість проекту та методи її визначення. Бюджет проекту та його види. Сутність бюджетування. Вимоги до розробки бюджету проекту. Етапи складання бюджету. Порядок планування витрат при розробці бюджету проекту. Планування проектних витрат і бюджету проекту в часі. Взаємозв'язок розкладу, ресурсів та затрат. Визначення тривалості

проєкту залежно від продуктивності ресурсів. Прямі, непрямі та загальні витрати. Графік вартості часу. Підходи до скорочення тривалості проєкту з врахуванням затрат на окремі роботи. Коригування строків виконання робіт з огляду на можливості їх фінансування.

Питання для дискусії

1. Види і характеристики ресурсів проєкту.
2. Особливості планування витрат.
3. Основні процеси управління вартістю проєкту.
4. Особливості класифікації джерел фінансування проєкту.
5. Роль та особливості кошторису.
6. Точність побудови кошторисної документації.
7. Методи забезпечення потреби проєкту в ресурсах.
8. Прямі витрати у бюджеті проєкту.
9. Особливості кадрового й інформаційного забезпечення.
10. Інструменти та критерії оптимізації ресурсного забезпечення.

Контрольні запитання до теми

1. Охарактеризуйте карту планування вартості (CPLM).
2. Дайте коротку характеристику методам розрахунку оцінок вартості проєкту.
3. Опишіть процедуру визначення й планування потреби в ресурсах.
4. Наведіть класифікацію витрат по проєкту.
5. Етапи складання бюджету.
6. Порядок планування витрат при розробці бюджету проєкту.
7. Планування проєктних витрат
8. Бюджету проєкту в часі.
9. Взаємозв'язок розкладу, ресурсів та затрат.
10. Визначення тривалості проєкту залежно від продуктивності ресурсів.
11. Прямі, непрямі та загальні витрати.
12. Графік вартості часу.
13. Підходи до скорочення тривалості проєкту.
14. Коригування строків виконання робіт .

РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМИ РИЗИКАМИ

План

1. Поняття ризику та невизначеності. Класифікація проектних ризиків
2. Планування управління ризиками
3. Ідентифікація ризиків
4. Аналіз проектних ризиків
5. Планування заходів з реагування на ризики
6. Моніторинг і контроль ризиків

Сутність і класифікація ризиків проектів. Виробничий ризик. Фінансовий (кредитний) ризик. Інвестиційний ризик. Динамічний та статичний ризики. Чинники впливу на динаміку ризиків. Ризики нежиттєздатності проекту. Податковий ризик. Ризик несплати заборгованості. Ризик незавершення будівництва та невиходу на проектну потужність. Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів. Ймовірні методи оцінювання ризиків. Статистичний метод. Метод експертних оцінок. Аналіз чутливості проекту. Метод побудови сценаріїв. Метод побудови «дерева рішень». Імітаційне моделювання ризиків на базі методів Монте-Карло. Способи зниження ризиків проектів. Розподіл ризиків між учасниками проекту. Якісний розподіл ризиків. Страхування ризиків. Резервування коштів на покриття непередбачених витрат. Формування реакції на ризик.

Питання для дискусії

1. Ризик та одиниці його вимірювання.
2. Різні види ризику та їх місце у проекті.
3. Джерела виникнення проектних ризиків.
4. Чи потрібно мінімізувати ризики проекту до нуля?
5. На чому базуються методи мінімізації систематичних ризиків?
6. На чому базуються методи мінімізації несистематичних ризиків?
7. Які є стратегії реагування на ризики?
8. Яку аналогію можна навести між інвестуванням у цінні папери та організацією проекту з погляду ризикології?

9. Що таке диверсифікація ризиків?

Контрольні запитання до теми

1. Визначте поняття ризику та невизначеності в управлінні проектами.
2. Дайте характеристику різним видам ризику в проекті.
3. Охарактеризуйте джерела виникнення проектних ризиків.
4. Розкрийте причини виникнення, ознаки та наслідки різних функціональних ризиків.
5. Розкрийте зміст управління ризиками проекту.
6. Порівняйте основні методи ідентифікації ризиків.
7. Охарактеризуйте процес управління ризиками на різних етапах життєвого циклу проекту.
8. Назвіть переваги та недоліки основних методів оцінки ризиків проекту.
9. Охарактеризуйте стратегії реагування на ризики.
10. Вкажіть переваги та недоліки уникнення ризиків.
11. Охарактеризуйте основні процеси управління проектними ризиками.
12. Розкрийте суть та значення якісного аналізу проектних ризиків.
13. Назвіть методи аналізу та прогнозування проектних ризиків.
14. Розкрийте суть та значення кількісного аналізу проектних ризиків.
15. Вкажіть переваги та недоліки прийняття проектних ризиків

ТЕМА 8. КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЕКТУ

План

1. Зміст контролювання процесами виконання проекту
2. Моніторинг виконання робіт з проекту
3. Інструменти контролю виконання проекту
4. Контролювання вартості виконання робіт проекту
5. Управління змінами в процесі виконання проекту

Завдання і зміст контролю виконання проекту. Вимоги до системи контролю та умови її побудови. Предмет контролю. Процеси і види контролю. Інформаційна база контролю. Джерела інформації і її збір. Звітність в системі контролю виконання проекту. Вимірювання і аналіз показників виконання

проєкту. Методи контролю фактичного виконання робіт. Обчислення коефіцієнтів витрат ресурсів і часу. Методи оцінювання ходу виконання календарного плану проєкту. Стрічкові діаграми. Побудова S-подібних кривих. Сіткові графіки. Матричні розписи. Співставлення завершеності робіт та витрат. Коригувальні дії. Контроль вартості проєкту. Традиційний метод. Метод освоєного обсягу. Розрахунок відхилень по затратах і графіку. Оцінка затрат по завершенню Контроль змін проєкту (завдання, функції, процедури).

Питання для дискусії

1. Розкрийте суть поняття «планування проєкту».
2. Структурні розділи плану проєкту: види та значення.
3. Що входить у комплексний базовий план проєкту?
4. Які можуть бути причини внесення змін до змісту проєкту? Коли такі зміни можна вносити?
5. На яких етапах проєкту використовують документацію щодо вимог?
6. Що таке «матриця відстеження вимог»?
7. Які існують інструменти контролю змісту? Поясніть принцип їх застосування.

Контрольні запитання до теми

1. Розкрийте зміст контролювання процесами виконання проєкту.
2. Наведіть основні етапи контролю у проєктах.
3. Охарактеризуйте модель планування та контролю проєктів.
4. Охарактеризуйте основні види контролю у проєктах.
5. Назвіть переваги та недоліки методів контролю фактичного виконання.
6. Дайте визначення моніторингу виконання робіт з проєкту.
7. Обґрунтуйте вибір методу контролю виконання роботи.
8. Охарактеризуйте модифіковані варіанти методу детального контролю.
9. Охарактеризуйте основні інструменти контролю виконання проєкту.
10. Розкрийте метод освоєного обсягу (EV).
11. Назвіть основні показники методу освоєного обсягу.

12. Перелічить можливі варіанти дій проектного менеджера у випадку відхилень проекту від плану.

13. Порівняйте два підходи до визначення показника завершеності проекту.

14. Охарактеризуйте управління змінами у проектах.

15. Розкрийте завдання системи контролю за змінами у проектах.

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЕКТУ

План

1. Поняття якості в контексті проектного менеджменту
2. Концепція управління якістю проекту
3. Планування управління якістю проекту
4. Забезпечення якості проекту
5. Контроль якості проекту

Сутність управління якістю проектів. Система стандартів ISO 9000. Тотальне управління якістю (TQM). Безперервне вдосконалення. Політика забезпечення якості проектних рішень. Норми та правила забезпечення якості. Методи Тагучі. Проектування експериментів. План забезпечення якості проектного продукту та проекту. Аналіз «вигоди-витрати». Порівняння із зразком. Причинно-наслідкові діаграми. Витрати на забезпечення якості. Контроль якості проекту. Види контролю. Інструменти статистичного контролю якості. Таблиці. Гістограми. Аналіз Парето. Діаграми розсіювання. Аналіз трендів. Графіки контролю (контрольні карти). Управлінські рішення за результатами контролю якості

Питання для дискусії

1. Якість проекту, її компоненти та прояви.
2. Стандарти якості.
3. Сучасні концепції управління якістю.
4. Структура системи управління якістю проекту.
5. Основні показники та параметри, які використовують для контролю за якістю (охарактеризуйте на прикладах вибраний параметр).
6. Класичні методи контролю якості продукції.

7. Сучасні методи контролю якості продукту.

Контрольні запитання до теми

1. Розкрийте зміст якості проекту.
2. Охарактеризуйте концепцію управління якістю проекту.
3. Перелічіть та коротко охарактеризуйте методи планування, забезпечення, контролю якості.
4. Охарактеризуйте ключові аспекти якості.
5. Розкрийте основні принципи сучасної концепції управління якістю.
6. Дайте визначення управління якістю.
7. Охарактеризуйте інструменти та методи контролю якості.
8. Охарактеризуйте структуру управління якістю як підсистеми управління інноваційним проектом.
9. Охарактеризуйте методи планування управління якістю в проектах.
10. Розкрийте суть та призначення політики щодо якості.
11. Перелічіть стандарти в управлінні якістю проекту.
12. Дайте визначення сертифікації продукції проекту.
13. Розкрийте значення добровільної та обов'язкової сертифікації продукції проекту.
14. Охарактеризуйте інструменти та методи забезпечення якості.
15. Охарактеризуйте класифікацію витрат, пов'язаних з роботами з управління якістю проекту.

Комплексна діагностика знань, умінь і навичок студентів при вивченні дисципліни здійснюється на основі результатів проведення поточного контролю знань і підсумковим результатом є екзамен.

Завданням поточного контролю є перевірка розуміння та засвоєння лекційного матеріалу, набуття практичних навичок при вирішенні виробничих ситуацій та розв'язання завдань, уміння самостійно опрацьовувати теоретичний матеріал, висловлювати власні думки, обґрунтовувати власні ідеї, проводити презентації опрацьованого матеріалу.

Об'єктами контролю є:

Усні відповіді: вміння змістовно висвітлити запропоноване запитання; логічно викладати матеріал; вміння знайти вірну аргументацію; використання

основної та допоміжної літератури; культура мовлення; впевненість, емоційність та виразність у ході виступу.

Практичні завдання: вміння розв'язувати задачі; вміння аналізувати отримані результати; вміння формулювати висновки та висвітлювати пропозиції; вміння оформити результати роботи.

Поточні тести та практичні роботи;

Презентації результатів виконаних робіт і досліджень.

Оцінювання знань здобувачів вищої освіти здійснюється за 100-бальною шкалою

Передбачається використання усного та письмового контролю. Усний контроль дозволяє виявити рівень виконання домашніх самостійних завдань, виокремити ключові аспекти і з'ясувати проблеми у розумінні теми. Письмовий контроль здійснюється шляхом тестування знань студентів на кожному практичному занятті, за окремо заданими викладачем для домашнього самостійного опрацювання, запитаннями і задачами та для перевірки рівня опрацювання нормативно-правового забезпечення теми.

Форми контрольних заходів

(поточний, семестровий, підсумковий контроль)

1. Поточний контроль проводиться під час аудиторних занять.

За результатами поточного контролю виводиться **середня поточна оцінка (СПО)** за 100-бальною системою, яка визначається за формулою:

$$\text{СПО} = \frac{\text{сума поточних оцінок (за 5 – ти бальною шкалою)}}{\text{кількість поточних оцінок}} \times 20 \left(\text{вага 1 балу} \frac{100}{5} \right)$$

Критерії поточного оцінювання:

Усний виступ та виконання письмового завдання, тестування	Критерії оцінювання
5	Здобувач вищої освіти повністю оволодів програмою навчальної дисципліни, засвоїв компетентності та програмні результати навчання, дає послідовні чіткі і логічно побудовані відповіді на основні та додаткові питання, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Вміє застосовувати матеріал для винесення власних суджень.
4	Здобувач вищої освіти достатньо повно оволодів програмою навчальної дисципліни, засвоїв компетентності та програмні

	результати навчання, проте у відповідях (усних та письмових) допускає не суттєві неточності, з незначними помилками демонструє розуміння певних теорій і фактів, оперує понятійним апаратом з незначними помилками. Добирає аргументи на підтвердження своєї позиції.
3	Здобувач вищої освіти не в повному обсязі оволодів програмою навчальної дисципліни, компетентностями та програмними результатами навчання, викладає основний зміст навчального матеріалу під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки.
2	Здобувач вищої освіти не володіє програмою навчальної дисципліни, компетентностями та програмними результатами навчання. Фрагментарно, поверхнево (без аргументації та обґрунтування) викладає навчальний матеріал під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
1	Здобувач вищої освіти демонструє неприйнятний рівень опанування програмою навчальної дисципліни.

У разі запровадження дистанційної форми навчання поточний контроль результатів навчання здобувачів освіти за допомогою дистанційних технологій здійснюється під час проведення дистанційних занять, а також шляхом оцінювання індивідуальних і групових завдань, що виконуються здобувачами освіти в електронній формі відповідно до «Інструкції щодо організації поточного, семестрового контролю та атестації здобувачів вищої освіти із застосуванням дистанційних технологій навчання»

Семестровий контроль з даної дисципліни здійснюється у формі заліку в обсязі навчального матеріалу, визначеного освітньою програмою. Семестровий контроль проводиться для оцінювання результатів навчання за 100-бальною системою, національною шкалою та шкалою ЄКТС.

Відповідність семестрової рейтингової оцінки в балах оцінці за національною шкалою та шкалою ECTS

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою		Оцінка за шкалою ECTS	
	Екзамен	Залік	Оцінка	Пояснення
90-100	Відмінно	Зараховано	A	Відмінно (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)
82 – 89	Добре		B	Дуже добре (вище середнього рівня з кількома помилками)
75 – 81			C	Добре (в загальному вірне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)

67 – 74	Задовільно		D	Задовільно (непогано, але зі значною кількістю недоліків)
60 – 66			E	Достатньо (виконання задовольняє мінімальним критеріям)
35 – 59	Незадовільно	Не зараховано	FX	Незадовільно (з можливістю повторного складання)
1 – 34			F	Незадовільно (з обов'язковим повторним курсом)

Студенти денної форми навчання допускаються до екзаменаційної сесії, якщо вони виконали вимоги цього робочого навчального плану за поточний семестр та не мають академічної заборгованості за попередній семестр. Студенти, які в поточному семестрі мали пропуски занять і до початку екзаменаційної сесії не засвоїли матеріал пропущених тем і розділів навчальної дисципліни, до семестрової атестації з відповідної дисципліни не допускаються.

Студенти (слухачі) заочної форми навчання допускаються до екзаменаційної сесії, якщо вони не мають академічної заборгованості за попередній семестр та за умови успішного засвоєння програмного матеріалу і виконання усіх необхідних видів робіт.

3. Підсумковий контроль. За результатами роботи здобувачів вищої освіти упродовж вивчення навчального курсу виводиться **підсумкова** оцінка за формулою:

$(\text{середня поточна оцінка (макс.100 б.)} + \text{семестрова оцінка (макс.100 б.)}) / 2$

Перелік питань, які виносяться на підсумковий контроль знань для підготовки з дисципліни «Управління проєктами»

1. Що означає поняття «проєкт»?
2. Що означає управління проєктами?
3. Типи проєктів.
4. Основні закони управління проєктами.
5. Поняття життєвого циклу проєкту.
6. Основні фази життєвого циклу проєкту.
7. Що можна вважати початком проєкту?
8. Що можна вважати завершенням проєкту?
9. Заходи, що належать до основної діяльності за проєктом.

10. Структура життєвого циклу проєкту.
11. Як розробляється концепція проєкту?
12. Як формується ідея проєкту?
13. Як визначаються цілі та завдання проєкту?
14. Як проводяться заключні проєктні дослідження на основі техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу?
15. Як проводиться проєктний аналіз: технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, організаційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз?
16. Як проводиться оцінка ефективності проєктів?
17. Які основні показники ефективності проєктів?
18. Які складові системи планування проєкту?
19. Які є основні та допоміжні процеси планування?
20. Які принципи планування проєктів?
21. Який зміст концептуального, стратегічного та тактичного планування?
22. Яке значення має структуризація проєкту?
23. Які основні завдання структуризації проєкту?
24. В чому сутність поняття структури розбиття робіт?
25. Яке значення структури розбиття робіт в управлінні проєктом?
26. Які методологічні основи структуризації проєкту?
27. Які можливі помилки структуризації проєкту?
28. Як поєднуються структури проєкту?
29. Як планується послідовність робіт?
30. Сутність сіткового та календарного планування.
31. Поняття та доцільність розробки сіткового графіка.
32. Які є методи календарного планування?
33. Які є сіткові графіки?
34. Яка основна мета та завдання розробки сіткових графіків?
35. Які є види логічних зв'язків у сіткових графіках?
36. Побудова умовних діаграм. Система PERT.
37. Оцінювання тривалості робіт (проєкту).
38. Моделювання тривалості робіт.
39. Сутність, завдання та види календарних планів.
40. Методологія календарного планування проєктів.

- 41.Що передбачає планування ресурсів проєкту?
- 42.Характеристика ресурсів проєкту.
- 43.Які типи обмежень проєктів?
- 44.Яка сутність ресурсного конфлікту та методів його вирівнювання?
- 45.Оптимізація недостатньої кількості ресурсів.
- 46.Система вимог до джерел забезпечення проєкту.
- 47.Ранжування джерел.
- 48.Як визначити тип контракту?
- 49.Адміністрування контрактів.
- 50.План залучення капіталу (джерела фінансування проєкту).
- 51.Які особливості планування людських ресурсів.
- 52.Поняття та основні характеристики команди проєкту.
- 53.Які підходи до формування команди проєкту?
- 54.Фактори формування та розвитку команди проєкту.
- 55.Підбір та оцінка персоналу проєкту.
- 56.Лідерство та керівництво в команді.
- 57.Управління конфліктами в проєктах.
- 58.Мотивація персоналу.
- 59.Які основні положення сучасних теорій мотивації?
- 60.Яка мета планування витрат проєкту?
- 61.Класифікація проєктних витрат.
- 62.Поняття собівартості проєктних робіт, її склад за економічними елементами та калькуляційними статтями.
- 63.Склад та методичні основи планування витрат періоду.
- 64.Планування контрактів, кошторис витрат проєкту.
- 65.Поняття «бюджет проєкту», «бюджетування».
- 66.Зведений бюджет проєкту як сукупність операційних та фінансових бюджетів.
- 67.Взаємозв'язок бюджетів, їх типові форми, порядок складання.
- 68.Поняття ризику та невизначеності.
- 69.Яка є класифікація проєктних ризиків?
- 70.Управління ризиками як підсистема управління проєктом.
- 71.Якісний та кількісний аналіз проєктних ризиків.
- 72.Які є основні методи аналізу ризиків?

73. Які є методи зниження ризиків проєктів?
74. Який алгоритм визначення ефективності методів зниження ризиків?
75. Які основні завдання контролю за виконанням проєкту?
76. Які є методи контролю фактичного виконання проєкту?
77. Як здійснюється контролювання виконання календарних планів та бюджетів підрозділів?
78. Кількісні та якісні дані, необхідні для контролю основних параметрів проєкту.
79. Як здійснюється контроль часу та вартості виконання робіт?
80. Які є відносні показники виконання робіт?
81. Звітність у системі контролю: завдання, принципи побудови, форма подання.
82. Вимірювання та аналіз показників виконання проєкту.
83. Які основні варіанти дій у випадку відхилень проєкту від плану?
84. Яка сучасна концепція управління якістю?
85. Сутність управління якістю проєкту та способи забезпечення якості проєкту.
86. Які основні принципи управління якістю проєкту?
87. Метод системного управління якістю?
88. Витрати на забезпечення якості проєкту.
89. Існуючі системи якості.
90. Поточне управління якістю.
91. Які є статистичні методи контролю якості?
92. Поняття норми і стандартів.
93. Система стандартів ISO.
94. Сертифікація продукції.
95. Закордонна система сертифікації.
96. Який порядок проведення сертифікації?
97. Об'єкти сертифікаційної діяльності.
98. Забезпечення якості в управлінні проєктами.
99. Види і методи контролю якості.
100. Поняття технічної інспекції на підприємстві - постачальника.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основна

1. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Єгорченков О.В., Єгорченкова Н.Ю., Катаєва Є.Ю. Азбука управління проєктами. Планування : навч. посіб. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 117с
3. Ковшун Н.Е., Левун О.І. Аналіз та реалізація проєктів: навч. Посібник. Рівне: НУВГП, 2022. 350 с.
4. Логачова Л.М., Логачова О.М. Управління проєктами : навч. посібник. Київ : Університетська книга. 2023. 208 с.
5. Микитюк П. П. Управління проєктами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] Тернопіль, 2014. 270 с.
6. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
7. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами : підручник. Київ: ЦНЛ, 2019. 432 с.
8. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами : підручник. Київ : ЦНЛ, 2019. 432 с.
9. Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проєктами. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 244 с.
10. Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк Н.О. Управління проєктами : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 244 с.
11. Строкович Г.В. Управління проєктами: Підручник. Х.: Видавництво НУА, 2013. 220 с.
12. Управління проєктами: навч. посіб / Мостенська Т.Л., Мостенська Т.Г., Ралко О.С. К. : Видавничий дім «Кондор», 2018. 535 с.
13. Управління проєктами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
14. Філдінг Пол. Дж. Як керувати проєктами: підручник. Київ : Фабула, 2020. 240 с.
15. Чумаченко І.В. , Морозов В.В., Доценко Н.В., Чередниченко А.М. Управління проєктами: процеси планування проєктних дій: підручник. К.: КРОК, 2014. 673 с.

Допоміжна

16. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання : Наказ Міністерства економіки України № 367 від 04.12.2006 р. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0367665-06>.
17. Про державні цільові програми : Закон України № 1621-IV від 18.03.2004 р. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.
18. Про затвердження Порядку конкурсного відбору та фінансування Національним фондом досліджень проєктів з виконання наукових досліджень і розробок : постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2019 р. № 1170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1170-2019-%D0%BF#n8>.
19. Про затвердження Порядку надання грантової підтримки наукової і науково-технічної діяльності за рахунок коштів державного бюджету : постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 776. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776-2019-%D0%BF#n9>.
20. Про затвердження Порядку реєстрації міжнародних науково-технічних програм і проєктів, що виконуються в рамках міжнародного науково-технічного співробітництва українськими вченими, а також грантів, що надаються в рамках такого співробітництва : наказ Міністерства освіти і науки України від 20 листопада 2017 р. № 1507.
21. Приймак В.М. Управління проєктами. Збірник кейсів [Електронний ресурс]: навч. посіб. Київ: Київський національний ун-т імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с

Інформаційні ресурси

1. Українська асоціація управління проєктами. URL : <http://upma.kiev.ua>.
2. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
3. Законодавство України. URL : <http://www.zakon.rada.gov.ua>
4. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/>
5. Міжнародний валютний фонд. Офіційний сайт. URL:<https://www.imf.org/external/russian/index.htm>.
6. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL:<https://mof.gov.ua/uk>.

7. Державна фіскальна служба України. Офіційний сайт. URL:
<http://sfs.gov.ua/>.
8. Світовий банк в Україні. Офіційний сайт. URL:
<https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
9. Управління проєктами. Дистанційний навчальний курс в системі Moodle. Укл. Волощук Ю.О. URL :
<http://pdatu.net.ua/course/view.php?id=2924>

This image shows a full page of blank, lined paper. It features approximately 28 horizontal black lines spaced evenly across the page, typical of standard notebook paper. The lines are thin and extend from the left edge to the right edge. There are no margins, text, or other markings on the page.

This image shows a full page of blank white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for writing or drawing. There are no margins, text, or other markings on the page.

Навчальне видання

Волощук Ю.О.

Методичні вказівки
для самостійної роботи з дисципліни «Управління проєктами» для студентів
денної, заочної (дистанційної) форми навчання
освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 051 «Економіка».
Редактор: Волощук Ю.О.

Підписано до друку _____. 2024 р.
Формат 60х90/16 Ризографія. Авт. арк. 1,7.
Обл.-вид. арк. _____ Наклад _____ прим. Зам. _____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет»
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12

