

**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 РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**для самостійної роботи з дисципліни**  
**«Управління науковими проєктами»**

для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня спеціальності С1 Економіка та міжнародні економічні відносини

**Волощук Ю.О., Волощук К.Б.**

Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни «Управління науковими проєктами» для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини». Укл. Волощук Ю.О., Волощук К.Б. Кам.-Под.: ЗВО «Подільський державний університет», 2026. 26 с. 1,08 д.а.

***Рецензенти:***

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

*Чикуркова Алла Дмитрівна* - д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування (ЗВО «Подільський державний університет»).

*Затверджено на засіданні науково-методичної комісії навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів Закладу вищої освіти «Подільський державний університет» протокол № 6 від “12” червня 2026 р.*

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою  
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»:  
протокол № 6 від “24” червня 2026 р..*

Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни «Управління науковими проєктами» для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня всіх форм навчання спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини». Розглянуто зміст тематичного плану дисципліни, питання до кожної теми, відомості щодо підготовки до контролю знань з дисципліни. Подано питання для підсумкового контролю, список рекомендованої літератури. Видання орієнтовано на активізацію виконавчого етапу навчальної діяльності студентів здобувачів освіти.

© Волощук Ю.О., Волощук К.Б. 2026

© ЗВО «Подільський державний університет», 2026

## ВСТУП

Дисципліна «Управління науковими проєктами» є обов'язковою компонентою освітньо-наукової програми «Економіка» для третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти.

Метою дисципліни є формування здобувачами знань і набуття навичок з розроблення, оцінювання та реалізації наукових проєктів, а також формування здатності самостійно здійснювати проєктний аналіз із використанням сучасних методів і підходів, що застосовуються у міжнародній практиці управління науковими проєктами на різних рівнях.

Завдання навчальної дисципліни полягає у забезпеченні ґрунтовного розуміння теоретичних основ управління науковими проєктами, формуванні цілісних знань та професійних практик у здобувачів необхідних для управління науковими проєктами шляхом отримання програмних компетентностей у галузі дослідницько-інноваційної та проєктної діяльності; оволодіння ними методичним інструментарієм розробки, фінансування та виконання наукових проєктів, програм та грантів у сфері економіки.

За результатами вивчення обов'язкового освітнього компоненту фахової підготовки «Управління науковими проєктами» у здобувачів вищої освіти мають сформуватися загальні та спеціальні (фахові, предметні) компетентності та програмні результати навчання спеціальності, які зазначені в освітньо-професійній програмі.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління науковими проєктами**

Тема 1. Загальна характеристика управління проєктами.

Тема 2. Обґрунтування доцільності наукового проєкту.

Тема 3. Організаційна структура наукового проєкту.

Тема 4. Загальні підходи до планування і контролю наукових проєктів.

Тема 5. Структуризація наукового проєкту.

### **Змістовий модуль 2. Практичні аспекти планування, реалізації та оцінювання наукових проєктів**

Тема 6. Формування і розвиток проєктної команди.

Тема 7. Планування ресурсів, витрат і бюджету проєкту.

Тема 8. Контроль виконання наукового проєкту.

Тема 9. Управління ризиками в наукових проєктах.

Тема 10. Управління якістю в наукових проєктах.

Тема 11. Міжнародне науково-технічне співробітництво.

# **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ**

## **ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

### **План**

1. Поняття «проект» і «управління проектами».
2. Методологія управління проектами.
3. Класифікація проєктів.
4. Оточення та учасники проєкту.
5. Життєвий цикл проєкту.

### **Контрольні питання:**

1. У чому полягає відмінність між операційною діяльністю організації та проєктною діяльністю?
2. Які обмеження формують «залізний трикутник» проєкту та як вони взаємодіють між собою?
3. Як впливає стратегія організації на ініціювання та відбір проєктів?
4. Які методологічні підходи застосовуються в управлінні проєктами та в яких умовах вони є доцільними?
5. Які критерії визначають рівень зрілості системи управління проєктами в організації?
6. У чому полягає роль керівника проєкту в системі корпоративного управління?
7. Як формується проєктна команда та які принципи розподілу відповідальності застосовуються?
8. Які особливості має управління міждисциплінарними та міжнародними проєктами?
9. Як оточення проєкту (політичне, економічне, правове, технологічне) впливає на прийняття управлінських рішень?
10. Які основні документи формуються на етапі ініціювання проєкту та яке їх значення для подальшого управління?

### **Ситуаційні завдання до теми 1:**

1. Факультет університету має можливість подати лише одну заявку на участь у конкурсній програмі фінансування наукових досліджень. Перша пропозиція передбачає проведення теоретико-методологічного дослідження з

високим потенціалом формування нових наукових підходів та публікаційної активності в міжнародних виданнях. Водночас практична апробація результатів є віддаленою в часі та невизначеною. Друга пропозиція орієнтована на вирішення конкретної проблеми підприємств регіону, має підтримку виробничих партнерів і передбачає швидке впровадження результатів, проте рівень наукової новизни є помірним. Проведіть порівняльний аналіз обох ініціатив з позицій стратегічного управління портфелем проєктів та оцініть ризики та очікувані ефекти кожного варіанта.

2. Колектив науковців реалізує дослідницьку ініціативу, що фінансується міжнародною донорською організацією. Проєкт виконується у співпраці з університетами двох країн ЄС та передбачає розроблення дослідного прототипу інноваційного рішення з подальшим проведенням випробувань і підготовкою рекомендацій для впровадження. Визначте тип проєкту за такими критеріями: територіальний масштаб; джерела фінансування; характер кінцевого результату; рівень інноваційності; організаційна складність. Охарактеризуйте особливості управління таким проєктом з урахуванням міжнародної співпраці.

3. Науковий проєкт був підтриманий грантодавцем завдяки актуальності тематики та позитивним експертним оцінкам. Проте на стадії підготовки заявки не було проведено детального аналізу забезпеченості кадровими ресурсами, наявності необхідного обладнання та реалістичності календарного графіка. У процесі реалізації з'ясувалося, що частина виконавців залучена до інших проєктів, окремі дослідницькі етапи потребують додаткового технічного оснащення, а фактичні строки виконання перевищують заплановані. Визначте, які управлінські прорахунки були допущені на етапі ініціювання та планування. Проаналізуйте, які функціональні підсистеми управління проєктом виявилися недостатньо опрацьованими. Сформулюйте рекомендації щодо запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

## **ТЕМА 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ НАУКОВОГО ПРОЄКТУ**

### **План**

1. Розробка концепції проєкту.
2. Структура проєктного аналізу.
3. Обґрунтування доцільності проєкту.
4. Оцінка ефективності проєктів.

## **Контрольні питання**

1. У чому полягає управлінська логіка формування концепції наукового проєкту?
2. Які складові концепції визначають стратегічну спрямованість дослідження?
3. Як співвідносяться мета, завдання та очікувані результати проєкту?
4. Які структурні блоки включає комплексний проєктний аналіз?
5. Яким чином попередня аналітична оцінка впливає на рішення щодо запуску проєкту?
6. У чому полягає різниця між науковою актуальністю та практичною значущістю проєкту?
7. Які методи використовуються для оцінювання доцільності інвестицій у наукові розробки?
8. Як визначається ефективність наукового проєкту в умовах невизначеності результатів?
9. Які критерії застосовуються для порівняння альтернативних дослідницьких ініціатив?
10. Чому інтеграція ресурсного, календарного та фінансового обґрунтування є необхідною умовою успішної реалізації проєкту?

## **Ситуаційні завдання до теми 2:**

1. Дослідницька група подала заявку на фінансування, однак у документі відсутня конкретизація об'єкта дослідження, нечітко сформульована мета та не визначено вимірювані результати. Експертна комісія відзначила низький рівень аргументованості проєкту. Проаналізуйте причини такої оцінки та запропонуйте кроки для підвищення якості концептуального обґрунтування.

2. Проєкт стартував одразу після отримання підтримки грантодавця без попереднього деталізованого планування етапів і розподілу ресурсів. У процесі виконання виникли часові зсуви та потреба у додатковому фінансуванні. Визначте, які прорахунки було допущено на підготовчій стадії, та поясніть їхній вплив на перебіг реалізації.

3. У межах реалізації дослідження були підготовлені окремі документи щодо фінансування, кадрового забезпечення та наукової частини, проте вони розроблялися паралельно різними відповідальними особами без належної координації. У результаті ключові етапи виявилися недостатньо профінансованими. Оцініть ситуацію з позицій інтегрованого планування та обґрунтуйте можливі управлінські рішення.

## **ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА НАУКОВОГО ПРОЄКТУ**

### **План**

1. Поняття проектної організаційної структури.
2. Критерії вибору організаційної структури.
3. Типи організаційних структур проекту.
4. Визначення функціональних обов'язків учасників проекту.

### **Контрольні питання**

1. У чому полягає роль організаційної структури в забезпеченні керованості наукового проекту?
2. Які елементи формують систему розподілу повноважень і відповідальності в проекті?
3. Як співвідносяться вертикальні та горизонтальні зв'язки в управлінні дослідницькою діяльністю?
4. Які підходи застосовуються для побудови структури управління в умовах наукової установи?
5. Якими є характерні риси функціональної моделі організації проекту та її обмеження?
6. У чому полягає специфіка матричної взаємодії в наукових колективах?
7. Які переваги надає автономна проектна структура у виконанні дослідницьких завдань?
8. Які чинники необхідно враховувати при формуванні складу команди та розподілі ролей?
9. Як масштаб і складність дослідження впливають на вибір організаційної конфігурації?
10. Які наслідки може спричинити невідповідність між типом структури та змістом проекту?

### **Ситуаційні завдання до теми 3:**

1. Дослідницький проект реалізується в межах кафедральної системи, де всі виконавці підпорядковуються керівникам структурних підрозділів, а координатор проекту виконує лише консультативні функції. Через це рішення щодо ресурсів ухвалюються повільно, що гальмує виконання етапів. Проаналізуйте організаційну проблему та запропонуйте можливі зміни в структурі управління.
2. У межах реалізації дослідницької програми працівники одночасно

звітують керівникові проєкту та завідувачам підрозділів. Через різні вимоги до строків і пріоритетів виникають управлінські суперечності. Оцініть ситуацію та обґрунтуйте механізми узгодження повноважень.

3. Передбачено запуск великого інноваційного дослідження із залученням кількох університетів, наукових центрів та комерційних партнерів. Проєкт має складну координаційну структуру та передбачає значний бюджет. Визначте оптимальний тип організаційної побудови та аргументуйте свій вибір.

## **ТЕМА 4. ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ НАУКОВИХ ПРОЄКТІВ**

### **План**

1. Планування реалізації проєкту.
2. Цілі, призначення і види планів.
3. Фінансове планування за проєктом.
4. Розробка проєктно-кошторисної документації та її контроль.

### **Контрольні питання:**

1. Яке місце займає контроль у циклі управління науковим проєктом?
2. Які функції виконує система моніторингу виконання проєктних завдань?
3. Чим відрізняється попередній, поточний та підсумковий контроль у дослідницькій діяльності?
4. Які ключові показники підлягають відстеженню під час реалізації наукового проєкту?
5. Як планові параметри стають основою для здійснення контролю?
6. У чому полягає зміст процедури управління змінами в межах наукового дослідження?
7. Які фактори зовнішнього середовища можуть зумовити коригування проєкту?
8. Як оцінюється вплив змін на строки, бюджет і результати дослідження?
9. Які механізми забезпечують практичне використання результатів завершеного проєкту?
10. Якими показниками можна виміряти результативність впровадження наукових розробок?

### **Ситуаційні завдання до теми 4:**

1. У ході виконання дослідницького проєкту керівник виявив, що

фактичні строки виконання окремих етапів перевищують заплановані, а витрати на оплату праці зросли через необхідність залучення додаткових фахівців. Проаналізуйте, який тип контролю доцільно застосувати для оцінки відхилень і які управлінські дії варто здійснити для стабілізації параметрів проєкту.

2. Під час реалізації наукової ініціативи змінилося нормативно-правове регулювання у відповідній сфері, що потребує коригування частини вже виконаних розрахунків. Визначте характер джерела змін і обґрунтуйте послідовність дій керівника в межах процедури управління змінами.

3. Під час реалізації наукової ініціативи змінилося нормативно-правове регулювання у відповідній сфері, що потребує коригування частини вже виконаних розрахунків. Визначте характер джерела змін і обґрунтуйте послідовність дій керівника в межах процедури управління змінами.

## **ТЕМА 5. СТРУКТУРИЗАЦІЯ НАУКОВОГО ПРОЄКТУ**

### **План**

1. Визначення структури проєкту на етапі планування.
2. Завдання структуризації проєкту та послідовність здійснення.
3. Сіткове планування проєкту.
4. Календарне планування проєкту.
5. Оптимізація проєкту

### **Контрольні питання:**

1. У чому полягає управлінське значення побудови структури наукового проєкту на етапі планування?
2. Які цілі переслідує процес деталізації змісту проєкту?
3. Чому декомпозиція завдань є основою ефективного розподілу ресурсів?
4. Які підходи використовуються для формування ієрархії робіт у проєкті?
5. Як відрізняються логіка формування структури за принципом агрегування та деталізації?
6. Яке місце посідає матриця відповідальності у системі координації учасників?
7. Яким чином визначаються ролі ключових стейкхолдерів у структурі проєкту?
8. Які функції виконує керівник проєкту в процесі структуризації робіт?

9. Як вплив зовнішніх і внутрішніх факторів враховується під час формування структури проєкту?

10. Які результати мають бути досягнуті на кожній фазі життєвого циклу дослідницького проєкту?

### **Ситуаційні завдання до теми 5:**

1. Міждисциплінарний дослідницький проєкт реалізується за участю кількох наукових установ та запрошених експертів. У процесі виконання з'ясувалося, що окремі функції повторюються, а відповідальність за результати не закріплена персонально. Визначте інструмент упорядкування структури робіт і запропонуйте управлінське рішення для усунення невизначеності.

2. Під час виконання дослідження змінилися нормативні вимоги, що зумовило необхідність перегляду частини методичних положень. Проаналізуйте, до якого середовища належить цей вплив і які коригувальні дії має здійснити керівник проєкту.

3. Під час виконання дослідження змінилися нормативні вимоги, що зумовило необхідність перегляду частини методичних положень. Проаналізуйте, до якого середовища належить цей вплив і які коригувальні дії має здійснити керівник проєкту.

## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ, РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ НАУКОВИХ ПРОЄКТІВ**

### **ТЕМА 6. ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ**

#### **План**

1. Формування команди проєкту.
2. Мета створення проєктної команди. Особливості наукових колективів.
3. Етапи формування проєктних груп.
4. Координаційна група проєкту. Принципи створення та роботи команди наукового проєкту.

#### **Контрольні питання:**

1. У чому полягає специфіка наукового колективу як суб'єкта проєктної діяльності?

2. Які цілі переслідує створення команди в межах наукового проєкту?
3. Які етапи проходить команда від моменту формування до досягнення результативності?
4. Які критерії добору учасників є визначальними для дослідницького проєкту?
5. У чому проявляється значення міждисциплінарності у формуванні команди?
6. Як впливає професійна та особистісна різноманітність складу на ефективність групи?
7. Яке значення має соціально-психологічний клімат для інноваційної активності?
8. Які функції виконує координаційна група в структурі наукового проєкту?
9. Яку роль відіграє керівник проєкту у підтриманні балансу між формальними й неформальними відносинами?
10. Які механізми стимулювання творчої активності можуть застосовуватися в науковій команді?

#### **Ситуаційні завдання до теми 6:**

1. Після початку роботи над дослідницьким проєктом у команді виникли суперечності щодо підходів до виконання завдань. Учасники представляють різні наукові школи, що призвело до несумісності результатів і втрати часу. Проаналізуйте причини конфлікту та запропонуйте управлінські дії для відновлення ефективної взаємодії.

2. Керівнику необхідно сформувати групу для виконання прикладного наукового дослідження в умовах обмеженого фінансування. Частина кандидатів має високий досвід, але очікує значної оплати, інші – менш досвідчені, проте демонструють креативність і потенціал розвитку. Обґрунтуйте підхід до формування оптимального складу команди.

3. У процесі реалізації проєкту спостерігається зниження ініціативності членів команди: виконавці дотримуються мінімальних вимог, уникають додаткових досліджень і не пропонують нових рішень. Визначте можливі причини такої поведінки та запропонуйте управлінські механізми активізації наукової мотивації.

## **ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ, ВИТРАТ І ПРОЄКТНОГО БЮДЖЕТУ**

### **План**

1. Матеріально-технічна підготовка проєкту.
2. Категорії витрат проєкту.
3. Порядок планування витрат за проєктом.
4. Розробка бюджету проєкту.
5. Поняття та основні засади грантового фінансування

### **Контрольні питання:**

1. Які групи ресурсів забезпечують реалізацію наукового або інноваційного проєкту?
2. У чому полягає відмінність між трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами проєкту?
3. Якою є послідовність дій під час планування потреб у ресурсах?
4. Які методи застосовуються для вирівнювання ресурсного навантаження в календарному плані?
5. За якими критеріями структуруються витрати у проєктному кошторисі?
6. Чим відрізняються постійні, змінні та умовно-постійні витрати проєкту?
7. Яке призначення має бюджет проєкту в системі управління?
8. Які підходи використовуються для попередньої оцінки вартості проєкту?
9. У чому полягають особливості фінансового планування в умовах грантової підтримки?
10. Яку роль відіграють фінансові резерви у забезпеченні стійкості проєкту?

### **Ситуаційні завдання до теми 7:**

1. У межах виконання освітнього проєкту необхідно одночасно залучити більшу кількість експертів, ніж є в наявності в організації. Термін завершення етапу зафіксований у договорі та не підлягає зміні. Проаналізуйте можливі варіанти забезпечення ресурсів і обґрунтуйте найбільш раціональне управлінське рішення.

2. Інноваційна компанія планує реалізацію капіталомісткого проєкту, проте власні фінансові ресурси покривають лише частину потреби. Розглядаються альтернативні джерела фінансування: кредитні кошти, партнерське інвестування або оренда обладнання. Оцініть можливі підходи до

формування фінансової структури бюджету з урахуванням ризиків і вартості залученого капіталу.

3. Інноваційна компанія планує реалізацію капіталомісткого проекту, проте власні фінансові ресурси покривають лише частину потреби. Розглядаються альтернативні джерела фінансування: кредитні кошти, партнерське інвестування або оренда обладнання. Оцініть можливі підходи до формування фінансової структури бюджету з урахуванням ризиків і вартості залученого капіталу.

## **ТЕМА 8. КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ НАУКОВОГО ПРОЄКТУ**

### **План**

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

### **Контрольні питання:**

1. У чому полягає зміст контролю як складової управління виконанням наукового проекту?
2. Які принципи лежать в основі системного підходу до управління якістю досліджень?
3. Які категорії витрат формують сукупні витрати на забезпечення якості проекту?
4. Чим відрізняється превентивне управління якістю від контролю результатів?
5. Які повноваження та відповідальність несе керівник проекту у сфері контролю якості?
6. Які елементи має містити план управління якістю в науковому проекті?
7. Які форми внутрішнього та зовнішнього контролю застосовуються під час виконання НДР?
8. Які інструменти моніторингу дозволяють виявляти відхилення у строках і вартості?
9. У чому полягає роль аудиту в оцінюванні відповідності результатів проекту встановленим стандартам?
10. Як організовується процедура управління змінами на етапі реалізації проекту?

### **Ситуаційні завдання до теми 8:**

1. У межах виконання дослідницького проєкту перевірка якості здійснюється лише після завершення окремих етапів, тоді як виконавці не залучені до процесу внутрішнього контролю. У результаті частина недоліків виявляється запізно. Проаналізуйте проблему та запропонуйте підхід до вдосконалення системи забезпечення якості.

2. Під час реалізації проєкту значно зросли витрати, пов'язані з виправленням помилок і доопрацюванням результатів після їх перевірки. Визначте характер таких витрат і обґрунтуйте управлінські заходи, спрямовані на їх мінімізацію.

3. Проєкт виконано відповідно до технічного завдання, однак замовник висловлює незадоволення кінцевим результатом. Оцініть можливі причини такої ситуації та запропонуйте механізми узгодження очікувань і критеріїв якості на майбутніх етапах.

## **ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В НАУКОВИХ ПРОЄКТАХ**

### **План**

1. Поняття ризику та невизначеності у наукових проєктах
2. Класифікація ризиків проєкту
3. Методи зниження ризиків у наукових проєктах
4. Проєктні ризики та їх класифікація
5. Принципи управління проєктними ризиками

### **Контрольні питання:**

1. У чому полягає сутність ризику в наукових проєктах?
1. Як співвідносяться поняття «невизначеність» і «ризик»?
2. Назвіть основні атрибути проєктного ризику.
3. У чому відмінність між систематичними та несистематичними ризиками?
4. Які основні класифікації проєктних ризиків застосовуються в управлінні проєктами?
5. Охарактеризуйте внутрішні та зовнішні ризики проєкту.
6. Які втрати можуть виникати внаслідок реалізації ризиків?
7. Назвіть етапи процесу управління ризиками проєкту.
8. Які основні методи управління ризиками застосовуються в проєктах?
9. Яку роль відіграє керівник проєкту в системі управління ризиками?

### **Ситуаційні завдання до теми 9:**

1. Дослідницький проєкт розрахований на трирічний період. Під час його виконання у провідних міжнародних виданнях з'являються результати інших наукових груп із близькою тематикою, що потенційно знижує рівень новизни запланованих результатів. Визначить характер і тип ризику, оцініть можливі наслідки для проєкту та запропонуйте стратегію реагування (унікнення, зменшення, адаптація або інша)..

2. Фінансування наукового проєкту здійснюється за рахунок одного зовнішнього гранту. Зміна стратегічних пріоритетів донора може призвести до скорочення або припинення фінансової підтримки. Класифікуйте ризик за джерелом виникнення і оцініть його ймовірність. Який комплекс превентивних та коригувальних заходів можна розробити?

3. У процесі реалізації проєкту виникають питання щодо етичної складової використаних даних. Формальних порушень нормативно-правових вимог не зафіксовано, однак існує ризик негативної оцінки з боку наукової спільноти та партнерів. Визначить тип ризику. Проаналізуйте можливі наслідки для іміджу та подальшого фінансування та запропонуйте управлінські рішення з його мінімізації.

## **ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В НАУКОВИХ ПРОЄКТАХ.**

### **План**

1. Сучасна концепція управління якістю в наукових дослідженнях
2. Сутність управління якістю проєкту, принципи та структура функцій
3. Поточне управління та методи контролю якості наукових результатів
4. Система стандартів та сертифікація наукової діяльності в Україні

### **Контрольні питання:**

1. Як інтерпретується категорія «якість» у системі управління науковим проєктом?
2. Які складові визначають якість наукового продукту (результату НДР)?
3. У чому полягають концептуальні відмінності вітчизняного та міжнародного підходів до управління якістю проєктів?
4. Які структурні елементи включає система управління якістю наукового проєкту?
5. У чому полягає зміст і послідовність процесу планування якості?

6. Які документи регламентують вимоги до продукту та процесів наукового проєкту?

7. Яке значення має політика якості для формування стандартів виконання наукових досліджень?

8. У чому полягає сутність аудиту якості та які його різновиди застосовуються в проєктній діяльності?

9. Які методи та інструменти використовуються для поточного контролю якості наукових результатів?

10. Як організаційна структура та розподіл відповідальності впливають на ефективність системи управління якістю?

### **Ситуаційні завдання до теми 10:**

1. Команда виконує науково-дослідний проєкт, спрямований на розробку інноваційного програмного продукту. За результатами проміжного контролю встановлено, що технічні характеристики відповідають затвердженому технічному завданню, однак функціональні можливості не повністю задовольняють очікування замовника. Потрібно визначити аспект якості, який виявився проблемним, обґрунтувати відповідний метод управління якістю, а також запропонувати конкретні коригувальні дії для команди проєкту..

2. У процесі виконання експериментальних досліджень з'ясовано, що використання обладнання та витратних матеріалів низької якості призводить до спотворення результатів і зниження їх достовірності. Визначіть характер проблеми у сфері якості (процесна, ресурсна, організаційна тощо) і запропонуйте управлінські рішення для усунення проблеми.

3. Під час реалізації проєкту система документування та внутрішнього контролю здійснювалася нерегулярно. У результаті частина тестових процедур не була проведена, а виконання окремих етапів відбувається з відхиленнями від календарного плану. Визначіть порушений елемент системи управління якістю та проаналізуйте можливі наслідки для результатів проєкту. Які методи можна запропонувати для відновлення ефективної системи контролю якості?

## **ТЕМА 11. МІЖНАРОДНЕ НАУКОВО-ТЕХНІЧНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПРОЄКТІВ ТА ПРОГРАМ**

### **План**

1. Міжнародне науково-технічне співробітництво, як фактор інноваційного розвитку
2. Міжнародне науково-технічне співробітництво в межах ЄС
3. Індивідуальні наукові та освітні проєкти
4. Операційне управління міжнародних проєктів

### **Контрольні питання:**

1. У чому полягає економічна та інституційна сутність міжнародного науково-технічного співробітництва як чинника інноваційного розвитку держави?
2. Які стратегічні документи та державні пріоритети визначають напрями інноваційного розвитку України?
3. Які стратегічні цілі переслідує участь України у рамкових програмах Європейського Союзу?
4. Які механізми та принципи фінансування застосовуються у спільних дослідницьких проєктах ЄС?
5. Яким чином у програмах ЄС реалізується політика відкритої науки та відкритого доступу до результатів досліджень?
6. У чому полягає концепція Європейського наукового простору та які його ключові завдання?
7. Які організаційні та наукові переваги отримують українські університети й наукові установи від участі в міжнародних програмах?
8. Які регіональні та тематичні напрями міжнародного співробітництва ЄС є пріоритетними?
9. Які інструменти міжнародних програм сприяють академічній мобільності та зменшенню ризиків інтелектуальної міграції?
10. У чому полягає стратегічне значення інтеграції науково-технічного потенціалу України до європейської інноваційної екосистеми?

### **Ситуаційні завдання до теми 11:**

1. Науковий співробітник університету планує подати проєкт у сфері біотехнологій. Перед ним стоїть вибір між національною програмою фінансування та участю в міжнародному конкурсі в межах програми

«Горизонт Європа». Необхідно проаналізувати критерії вибору джерела фінансування з урахуванням обсягу гранту, вимог до консорціуму, рівня конкуренції, процедур звітності, інтелектуальної власності та перспектив міжнародної співпраці.

2. Український дослідницький центр реалізує міжнародний проєкт у межах рамкової програми ЄС, проте через обмеженість кадрового потенціалу частина завдань виконується із запізненням. Потрібно оцінити управлінські ризики такої ситуації та запропонувати комплекс організаційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виконання контрактних зобов'язань і забезпечення відповідності вимогам грантодавця.

3. Проєкт, що фінансувався Європейським Союзом, завершено успішно. Отримані результати частково мають прикладний характер і можуть бути комерціалізовані, а частково становлять фундаментальні наукові здобутки. Необхідно обґрунтувати механізм поєднання вимог щодо відкритого доступу до результатів досліджень із захистом прав інтелектуальної власності та визначити порядок їх подальшого поширення відповідно до правил програм ЄС

### **ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ І РЕФЕРАТИВ:**

1. Роль наукових проєктів у впровадженні цифрової трансформації наукових установ.
2. Управління інноваційними науковими стартапами: сучасні підходи та кейси.
3. Особливості управління науково-дослідними та інноваційними проєктами в економіці.
4. Проєктний підхід для реалізації державних інноваційних програм у сфері технологій.
5. Управління портфелем наукових проєктів за допомогою цифрових платформ та аналітики даних.
6. Методи оцінювання ефективності наукових проєктів у сфері високих технологій.
7. Управління ризиками у наукових проєктах із високою технологічною невизначеністю.
8. Фінансове планування та інвестиційне забезпечення цифрових наукових проєктів.
9. Формування та мотивація команд у наукових стартапах та

- міждисциплінарних проєктах.
10. Роль проєкт-менеджера у реалізації AI-орієнтованих наукових розробок.
  11. Інтелектуальна власність у сучасних технологічних проєктах: управлінські та правові аспекти.
  12. Комерціалізація наукових результатів у високотехнологічних стартап-проєктах.
  13. Моніторинг та контроль виконання наукових проєктів із застосуванням цифрових інструментів.
  14. Управління якістю результатів досліджень у проєктах із високою технологічною складністю.
  15. Особливості міжнародних цифрових наукових проєктів та міжінституційної координації.
  16. Управління міжкультурною взаємодією у глобальних наукових колективах із використанням технологій комунікації.
  17. Грантові та венчурні механізми фінансування наукових проєктів у сфері технологій та стартапів.
  18. Управління змінами у наукових проєктах із високим рівнем інноваційності та невизначеності.
  19. Етичні та правові аспекти використання AI та даних у наукових проєктах.
  20. Наукові проєкти як інструмент розвитку цифрових компетенцій та формування наукових шкіл майбутнього.

## **ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЯКІ ВІНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ**

1. Проєкт та специфіка проєктної діяльності.
2. Види наукових проєктів.
3. Система управління науковими проєктами.
4. Цілі та принципи управління науковими проєктами.
5. Функції управління проєктами.
6. Структура, оточення та учасники проєкту.
7. Життєвий цикл проєкту за підходами міжнародних інвесторів.
8. Проєкти економічного, технічного і соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями.
9. Формування інвестиційного задуму проєкту.
10. Оцінка життєздатності проєкту
11. Сутність техніко-економічного обґрунтування проєкту.

12. Аналіз проєкту на основі комплексної експертизи.
13. Основні концепції, які визначають економічну цінність проєкту.
14. Наукові аспекти проєктного аналізу відповідно до галузевої спрямованості.
15. Критерії оцінки проєктної ефективності наукових проєктів різної галузевої спрямованості.
16. Перспективи міжнародної інтеграції проєктів за напрямками наукових досліджень.
17. Поняття проєктної організаційної структури.
18. Критерії вибору організаційної структури наукового проєкту.
19. Типи організаційної структури наукового проєкту.
20. Визначення функціональних обов'язків учасників проєкту відповідно до галузевої спрямованості.
21. Управління науковими проєктами з використання зовнішньої організаційної структури проєкту.
22. Юридичне оформлення наукових проєктів за напрямками діяльності.
23. Розподіл відповідальності в наукових проєктах.
24. Планування реалізації проєкту відповідно до галузевої спрямованості.
25. Цілі, призначення та види планів.
26. Фінансове планування за проєктом.
27. Система контролю дотримання параметрів проєкту відповідно до галузевої спрямованості. Розробка проєктно-кошторисної документації та контроль за нею з урахуванням специфіки виробничого напрямку.
28. Вибір і завдання проєктних фірм.
29. Стратегії фінансування наукового проєкту.
30. Визначення структури проєкту на етапі планування.
31. Формування компонентів структуризації наукового проєкту відповідно до галузевої спрямованості.
32. Управління окремими компонентами проєкту.
33. Завдання структуризації проєкту.
34. Послідовність здійснення структуризації.
35. Визначення структури проєкту на етапі планування.
36. Мета створення проєктної команди і завдання проєкт-менеджера відповідно до галузевої спрямованості.
37. Етапи формування проєктної групи.
38. Координаційна група проєкту.
39. Управління персоналом проєктної команди.

- 40.Лідерство і мотивація в команді.
- 41.Розвиток команди з урахуванням спеціалізації проєкту
- 42.Сіткове планування наукового проєкту.
- 43.Матеріально- технічна підготовка проєкту.
- 44.Категорії витрат проєкту відповідно до галузевої спрямованості.
- 45.Порядок планування витрат за проєктом з урахуванням виробничого напрямку.
- 46.Розробка бюджету проєкту.
- 47.Формування джерел фінансування проєкту за напрямками наукових досліджень.
- 48.Взаємозв'язок та взаємовплив складових частин процесу реалізації проєкту.
- 49.Можливості внесення змін до проєктного бюджету.
- 50.Оптимізація недостатньої кількості ресурсів.
- 51.Контроль як основа управління проєктною діяльністю.
- 52.Види контролю виконання проєкту.
- 53.Технологія оцінки проєктної діяльності.
- 54.Звітність у системі контролю відповідно до галузевої спрямованості.
- 55.Регулювання процесу реалізації проєкту.
- 56.Співставлення результатів виконання і намірів інвестора.
- 57.Причини внесення змін та оцінка наслідків.
- 58.Проєктні ризики та їх класифікація.
- 59.Принципи управління проєктними ризиками.
- 60.Оцінка ймовірності ризикованої події.
- 61.Можливості зниження та протидії ризикам.
- 62.Концепція управління якістю проєктів.
- 63.Міжнародні норми і стандарти якості.
- 64.Управління забезпеченням якості проєкту.
- 65.Витрати на забезпечення якості наукового проєкту відповідно до галузевої спрямованості.
- 66.Забезпечення та контроль якості проєкту.
- 67.План управління якістю проєкту.
- 68.Сучасна політика Європейського Союзу у сфері розвитку наукових проєктів
- 69.Міжнародне науково-технічне співробітництво.
- 70.Перспективи венчурного фінансування наукових проєктів в Україні від міжнародних інвесторів.

## **ФОРМИ КОНТРОЛЬНИХ ЗАХОДІВ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ (ПОТОЧНИЙ, СЕМЕСТРОВИЙ, ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ)**

Оцінювання результатів навчання ґрунтується на принципах справедливості, послідовності, систематичності впровадження, належного планування, єдиних критеріїв оцінювання, відкритості, прозорості, ефективності, а також доступності та зрозумілості процедур оцінювання, з урахуванням індивідуальних особливостей та можливостей студентів.

Поточне оцінювання проводиться протягом навчального процесу та служить для визначення рівня розуміння та засвоєння студентами навчального матеріалу. Методи та форми поточного оцінювання обираються відповідно до встановленої системи кумулятивного оцінювання.

Загальна оцінка за поточне оцінювання визначається балами, накопиченими за участь у лекціях, семінарських та практичних заняттях, а також успішне виконання самостійної навчальної діяльності. За поточне оцінювання протягом семестру може бути нараховано максимум 60 балів.

Підсумкове семестрове оцінювання проводиться у формі екзамен, який охоплює навчальний зміст, визначений у навчальній програмі курсу. Іспит організовується у терміни, визначені навчальним планом та індивідуальним навчальним планом студента вищої освіти (нараховується максимум 40 балів).

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
2. Керівництво з управління проектами розвитку: інтерактивний навчальний посібник / колектив авторів; за заг. ред. І.Є. Цепенди, С.О. Кропельницької. Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2021. 352 с.
3. Проектне фінансування: Підручник / Т.В. Майорова, О.О. Ляхова. К.: КНЕУ, 2021. 761 с.
4. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. *Управління науковими проектами*: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 208 с.
5. Управління науковими проектами : навч. посіб. / кол. авт. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 124 с.
6. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. *Управління науковими проектами*: навчальний посібник. К. : НУХТ, 2022. 139 с.
7. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) 7th Edition, PMI, 2021. 250 p.
8. Adedeji B. Badiru, Christina F. Rusnock, Vhance V. Valencia. Project Management for Research: A Guide for Graduate Students (Routledge / CRC Press. (editions: 2016–2018) URL: [https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/9781315370897/project-management-research-adedeji-badiru-vhance-valencia-christina-rusnock?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/9781315370897/project-management-research-adedeji-badiru-vhance-valencia-christina-rusnock?utm_source=chatgpt.com)
9. Stubbs, C. W. Going Big: A Scientist's Guide to Large Projects and Collaborations (2024). Видавництво: MIT Press. Джерело: <https://direct.mit.edu/books/oa-monograph/5750/Going-BigA-Scientist-s-Guide-to-Large-Projects-and>
10. Боровик М. В. Проектний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. 70 с.
11. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2024. 115 с.
12. Про затвердження Порядку державної реєстрації та обліку відкритих науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт і дисертацій. Наказ

МОН від 27.10.2008 № 977 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0640-22#Text>

13. Тарасенко, Н. «Програма ЄС «Горизонт Європа»: нові можливості для науковців» Шляхи розвитку української науки: суспільний дискурс (3): 2021. С. 38-51.

14. ЕАСЕА (2021). Erasmus+ Programme Application Form: Administrative Forms (Part A), Technical Description (Part B), (ERASMUS Jean Monnet LS Type I and II). URL: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/erasmus/temp-form/af/af\\_erasmus-ls-jmo\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/erasmus/temp-form/af/af_erasmus-ls-jmo_en.pdf)

15. Huljenic, D., S. Desic and M. Matijasevic. Project management in research projects. Proceedings of the 8th International Conference on Telecommunications. ConTEL 2005., IEEE.

16. Erasmus+ Programme Guide Version 2 20/01/2025 (2025). URL: [https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2025-01/erasmus-programme-guide-v2.2025\\_en.pdf](https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2025-01/erasmus-programme-guide-v2.2025_en.pdf)

17. Horizon Europe Programme Guide Version 5.1. (2025). URL: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/guidance/programme-guide\\_horizon\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/guidance/programme-guide_horizon_en.pdf)

18. Horizon Europe Work Programme 2025 – General Introduction. Brussels : European Commission, 2025. URL: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/wp-call/2025/wp-1-general-introduction\\_horizon-2025\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/wp-call/2025/wp-1-general-introduction_horizon-2025_en.pdf)

19. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. *ResearchUA*. Джерело: <http://research.nbuv.gov.ua/node/65>

20. Національний фонд досліджень України. Джерело: <https://nrfu.org.ua>

21. Європейська Комісія. *PM<sup>2</sup> Project Management Methodology*. Джерело: [https://pm2.europa.eu/index\\_en](https://pm2.europa.eu/index_en)

22. International Journal of Project Management URL: <https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-project-management>

23. OpenAIRE – Open Access Infrastructure for Research in Europe URL: <https://www.openaire.eu>

24. Програма академічних обмінів імені Фулбрайта уряду США URL: <https://fulbright.org.ua>

25. Програма академічних обмінів уряду Німеччини DAAD URL: <https://www.daad-ukraine.org>

26. Міністерство освіти і науки України URL: <https://mon.gov.ua>

27. Національний фонд досліджень України URL: <https://nrfu.org.ua>

28. Електронний навчальний курс дисципліни «Управління науковими проєктами». Укл. Волощук Ю.О. URL: <http://pdatu.net.ua/course/view.php?id=3141>



29. Освітньо-наукова програма «Економіка» третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/aspirantura/onp25/C1onp2025-2026.pdf?v=01>



*Навчальне видання*

Волощук Ю.О., Волощук К.Б.

Методичні рекомендації

для самостійної роботи з дисципліни «Управління науковими проєктами» для  
здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»

Підписано до друку \_\_\_\_\_. 2026 р.

Формат 60x90/16 Ризографія. Авт. арк. 1,08

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