

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ



**РОБОЧА ПРОГРАМА,
методичні вказівки та індивідуальні завдання
до вивчення дисципліни «Управління проєктами»
для студентів спеціальності 073 – менеджмент
(магістерський рівень)**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА,
методичні вказівки та індивідуальні завдання
до вивчення дисципліни «Управління проєктами»
для студентів спеціальності 073 – менеджмент,
(магістерський рівень)**

Друкується за Планом видань навчальної та методичної літератури,
затвердженим Вченою радою НМетАУ
Протокол № 1 від 22.01.2021

УДК 65.01

Робоча програма, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Управління проектами» для студентів спеціальності 073 – Менеджмент / Укл.: І.А. Корхіна, Н.С. Рулікова – Дніпро: НМетАУ, 2021. – 20 с

Викладені робоча програма, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Управління проектами», наведено перелік рекомендованої літератури.

Призначена для студентів спеціальності 073– Менеджмент.

Укладачі: І.А. Корхіна, канд. тех. наук, доц.

Н.С. Рулікова, канд. тех. наук, доц.

Відповідальна за випуск Н.П. Корогод, канд. пед. наук, доц.

Рецензент Д.Є. Козенков, канд. екон. наук, проф. (НМетАУ)

Підписано до друку 06.05.2021. Формат 60x84 1/16. Папір друк. Друк плоский.
Облік.-вид.арк. __,__. Умов. друк. арк. _____. Замовлення № 61.

Національна металургійна академія України
49005, м. Дніпро, пр. Гагаріна, 4

Редакційно-видавничий відділ НМетАУ

ЗМІСТ

ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІНИ.....	5
1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ.....	6
2. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	7
3. ПРОГРАМА І ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКЛЮЧНОГО КОНТРОЛЮ.....	8
4. ТЕМИ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ РОЗДІЛІВ ПРОГРАМИ, ЩО НЕ ВИКЛАДАЮТЬСЯ НА ЛЕКЦІЯХ	11
5. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ТЕМАТИЧНОГО ЗМІСТУ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	12
6.ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ.....	23

ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІНИ

Навчальна дисципліна Управління проектами є вибірковою і входить до циклу дисциплін загальної підготовки.

Мета вивчення дисципліни – навчити студентів основам сучасного управлінського мислення, підготувати фахівців, які здатні грамотно планувати та організовувати виконання проекту в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів та з використанням сучасних інноваційних та інформаційних технологій.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати**:

- основні положення щодо управління проектами в будь-якій галузі діяльності;
- особливості документального забезпечення проектної діяльності;
- базові класифікації ризиків проекту та особливості планування заходів щодо їх запобігання;
- сучасні технології прийняття стратегічних управлінських рішень при розробленні, продовженні або припиненні проекту.

вміти:

- розробляти заходи щодо планування та виконання проектних дій.

Критерії успішності – отримання позитивної оцінки при складанні контрольних робіт у тестовій формі.

Засоби діагностики успішності навчання – пакет контрольних робіт у тестовій формі.

Зв'язок з іншими дисциплінами – дисципліна є ознайомлювальною у сфері планування та організації виконання проекту в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів та з використанням сучасних інноваційних та інформаційних технологій. Вивчається після засвоєння основних знань за дисциплінами базової спеціальності, менеджменту.

Набуті знання і вміння призначені для надання можливості участі у реалізації проектів різної спрямованості у ході виконання своєї професійної діяльності за фахом.

1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

Структуру вивчення дисципліни «Управління проєктами» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Розподіл навчальних годин

	Усього (годин денна / заочна)	III Чверть (денна)	IV Чверть (денна)	Заочна II семестр
Усього годин за навчальним планом, у тому числі:	120/120	60	60	120
Аудиторні заняття, з них:	32/16	16	16	16
Лекції	16/8	8	8	8
Лабораторні роботи				
Практичні заняття	16/8	8	8	8
Семінарські заняття				
Самостійна робота	88/104			
Заходи семестрового контролю	підсумкова оцінка, семестрова (екзамен)	-	підсумкова оцінка, семестрова (екзамен)	підсумкова оцінка, семестрова (екзамен)

Робоча програма передбачає самостійну роботу, що контролюється викладачем та включає:

- підготовку до аудиторних занять;
- самостійне вивчення розділів дисципліни, що не викладаються на лекціях;
- підготовку до контролю знань.

2. РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. «Управління проєктами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика». К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
2. Управління проєктами. навчальний посібник / Під ред. С.К. Чернова та В.В. Малого. Миколаїв: НУК, 2010. 370 с.
3. Бушуев С.Д., Морозов В.В.. Динамическое лидерство в управлении проєктами. Київ.: 2000. 180 с.
4. Молоканова В.М. Методологія, методи та засоби проєктного менеджменту. Підручник Національна академія державного управління при президенті України, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Дніпропетровськ: ІМА-прес. 2010.
5. Микитюк П.П. Управління проєктами: Навч. пос. для студ. вищ. навч. закл. Тернопіль. 2014. 270 с.
6. Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д., Танака Х. Управление инновационными проєктами и программами на основе системы знаний Р2М: Монографія. Київ: "Саммит-Книга". 2012. 272 с.
7. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В.. Управління проєктами. навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2005.
8. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : Навч. посіб.– Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
9. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: КНЕУ. 2003. 504 с. URL: <https://library.if.ua/book/4/528.html>
10. Решетілова Т.Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження: підручник. Дніпропетровськ : НГУ. 2015. 357 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1232_18873350.pdf
11. Савчук В.П. Основы риск-менеджмента предприятий. Дніпро: Баланс Бізнес Букс. 2019. 280 с.
12. Созинов, В.А. Исследование систем управления. URL: http://abc.vvsu.ru/Books/issled_sist_upr/page0014.asp.

13. Корпоративна культура / Хаєт Г.Л., Єськов О.Л. та ін. ; під заг. ред. Г.Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури. 2003. – 403 с.

14. Управление проектами: справочное пособие / под ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. М.: Высшая школа, 2001. 875 с.

15. Попов Д.И. Сущность управления сроками проекта. *Модернизация сферы образования и науки с учетом мировых научно-технологических трендов : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции* (Белгород, 13 июля 2020 г.). Белгород: ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ). 2020. С. 70-73. URL: <https://apni.ru/article/1000-sushchnost-upravleniya-srokami-proekta>

16. Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие. Пермь, 2019. 88 с. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-metody-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.pdf>

17. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. «Управління проектами»: підручник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 420 с.

3. ПРОГРАМА І ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКЛЮЧНОГО КОНТРОЛЮ

Розподіл навчальних годин за темами і видами занять наведені в таблицях 3.1, 3.2

Таблиця 3.1

Лекційний курс

№№ з/п	Назва розділу/теми та її зміст	Тривалість годин (денна / заочна)
1	<p>Передумови до організації проектної діяльності</p> <p>Основні поняття управління проектами. Еволюція управління проектами. Існуючі класифікації проектів. Підходи до визначення життєвого циклу проекту. Проектне середовище.</p>	4/2

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
2	Особливості планування та організації виконання проєкту Основні фази життєвого циклу проєкту. Формування та управління змістом проєкту. Ресурсне забезпечення. Управління термінами та вартістю проєкту.	4/2
3	Прийняття управлінських рішень у проєкті Комунікації у проєкті. Проєктні структури управління. Ступінь критичності та впливу управлінського рішення у проєкті. Методи та підходи до прийняття управлінських рішень.	4/2
4	Управління ризиками та якістю у проєкті Основні класифікації проєктних ризиків. Кількісні та якісні оцінки ризиків. Організація системи управління проєктними ризиками. Управління якістю проєкту та його продукту на різних фазах життєвого циклу проєкту відповідно до діючих стандартів.	4/2

Таблиця 3.2

Практичні заняття

№№ з/п	Тема заняття та її зміст	Тривалість (годин)
1	2	3
1	Обґрунтування доцільності застосування визначеної проєктної методології Класифікація проєктів за різними ознаками. Особливості та базові ознаки щодо застосування методології управління певним видом (типом) проєкту	2/1
2	Документальне забезпечення ініціації проєктної діяльності Бізнес-план проєкту. Паспорт проєкту	2/1
3	Управління ресурсами в проєкті Складання ресурсного та календарного планів проєкту.	4/2

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
4	Інструментарій прийняття управлінських рішень в проєкті OBS структура проєкту. Комунікаційні протоколи. Матриця відповідальності.	4/2
5	Забезпечення системи управління ризиками та якістю проєкту «Картка ризику». Матриця ризику проєкту. План управління якістю проєкту.	4/2

Питання для контролю

1. Які основні поняття в управлінні проєктами?
2. Які ознаки має проєкт?
3. Що таке життєвий цикл проєкту та з яких фаз він складається?
4. Які переваги проєктно-орієнтованої організації управління?
5. Які існують види та характеристики організаційних структур управління проєктами?
6. Що представляє собою ресурсний план проєкту?
7. Особливості комунікацій в проєкті.
8. Яким чином складається матриця відповідальності?
9. Підходи до прийняття управлінських рішень.
10. Види проєктних ризиків.
11. Що входить до плану управління ризиками проєкту?
12. Які існують засоби управління якістю в проєкті?
13. Як складається OBS структура проєкту?
14. Що таке бюджет проєкту?
15. Які програмні продукти використовуються в управлінні проєктами?

4. ТЕМИ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ РОЗДІЛІВ ПРОГРАМИ, ЩО НЕ ВИКЛАДАЮТЬСЯ НА ЛЕКЦІЯХ

Теми розділів програми, призначені для самостійного опрацювання, наведені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Розподіл навчальних годин

№№ з/п	Назва теми та її зміст	Тривалість (годин)
1	2	3
1	Методи стратегічного управління Фактори, які формують вибір стратегій. Класифікації стратегій. Критерії і показники оцінки стратегічного контролю. Бенчмаркінг [1]	9
2	Управління інноваційною діяльністю Визначення інноваційної діяльності, її основних ознак та переваг для підприємства. Учасники інноваційних процесів [2]	6
3	Соціологічні дослідження як елемент маркетингових досліджень Напрями та організація маркетингових досліджень. Кабінетні дослідження. Формування фокус-груп. Інтерв'ю, опитування та спостереження. Розробка шкал вимірювання в маркетингових дослідженнях [3]	9
4	Менеджмент операційної діяльності Особливості управління операційною діяльністю підприємства чи установи [4]	6
5	Організаційні структури управління підприємством Класифікації організаційних структур управління. Основні переваги та недоліки [5]	9
6	Менеджмент фінансової діяльності Інвестиційна та фінансова діяльності підприємства: їх вплив на конкурентне становище [4]	6

Продовження таблиці 4.1

1	2	3
7	<p>Особливості визначення та формування корпоративної культури</p> <p>Визначення корпоративної культури. Вплив корпоративної культури на успішність діяльності підприємства. Критерії ефективності корпоративної культури [6]</p>	9
8	<p>Принципи ринкового хеджування</p> <p>Загальні положення. Форвардні контракти. Ф'ючерсні контракти [4]</p>	6

5. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ТЕМАТИЧНОГО ЗМІСТУ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Передумови до організації проєктної діяльності

Навчальні цілі:

- знати основні поняття управління проєктами;
- знати класифікацію проєктів;
- знати визначення життєвого циклу проєкту ;
- вміти визначати проєктне середовище.

Управління проєктами – методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів на протязі проєктного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки і технології управління для досягнення визначених у проєкті результатів щодо складу і обсягу робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проєкту.

У зв'язку з тим що методи управління проєктами в значній мірі залежать від їх масштабу (розміру), термінів реалізації, якості, обмеженості ресурсів, місця і умов реалізації.

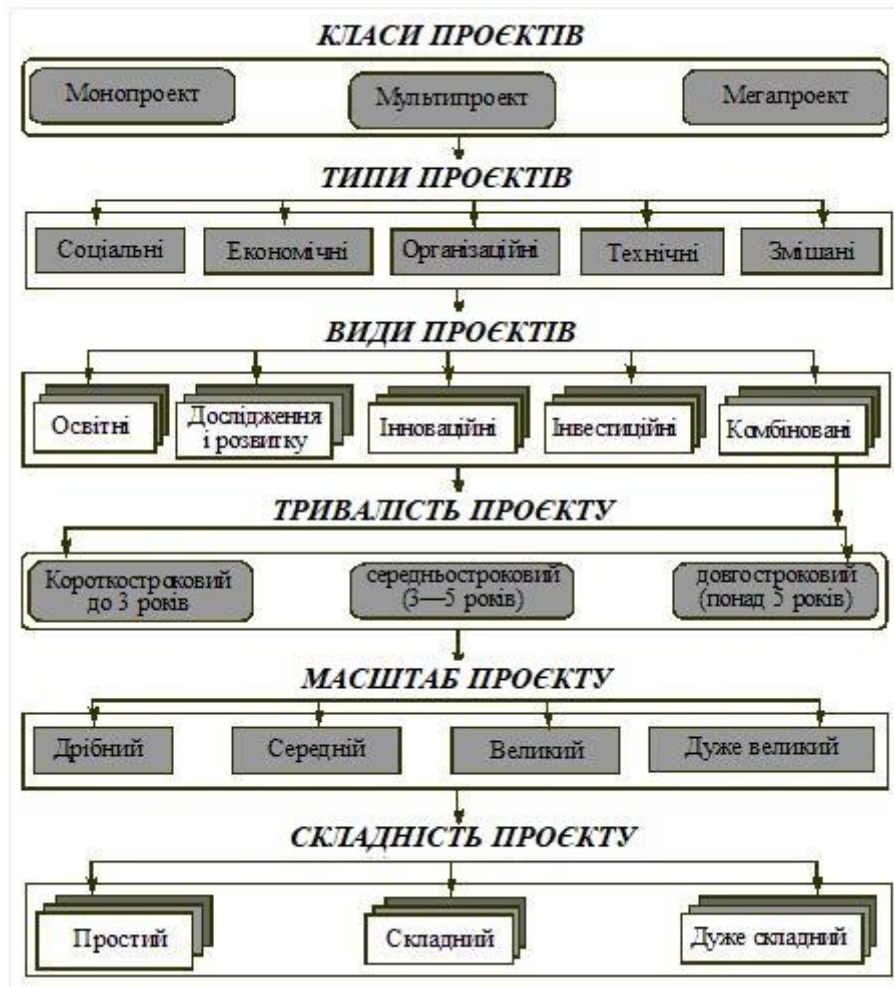


Рис. 1.1 Класифікація проєктів

Життєвий цикл проєкту об'єднує певні фази, через які проходить той чи інший задум в процесі своєї реалізації, а також функціонування.

Життєвий цикл проєкту має на увазі під собою певну послідовність етапів з реалізації тієї чи іншої ідеї щодо виробничого або управлінського процесу, а саме:

- визначає тривалість проєкту, чітко позначаючи дати його початку і завершення; дозволяє деталізувати процес реалізації задуму, розбиваючи його на конкретні фази;
- дає можливість чітко визначити кількість задіяного персоналу, а також необхідні ресурси;
- полегшує процедуру контролю.

Середовище проєкту – це чинники, які надають дію на проєкт і його успішність.

Чинники можна розділити на внутрішні, які залежать від команди проєкту і підконтрольні керівництву, і зовнішні, які не залежать від дій команди проєкту.

Серед чинників зовнішнього середовища проєкту можна виділити окремо чинники макросередовища (віддаленої дії) і мікросередовища (безпосередньої дії).

До чинників макросередовища відносяться наступні групи чинників.

Політико-правові чинники. Це такі чинники як політична стабільність в країні, відношення держави до підприємницької діяльності, малого бізнесу і інвестицій, антимонопольне регулювання, податкова і митна політика, ліцензування або заборона певних видів діяльності, можливість державної підтримки, міждержавні відносини і так далі. Природно, конкретний перелік політико-правових чинників, які необхідно проаналізувати, залежить від особливостей проєкту. Деякі з цих чинників можуть надати на проєкт незначну дію, але деякі можуть зробити реалізацію проєкту неможливою або значно її утруднити.

Економічні чинники. До цієї групи чинників відносяться економічна ситуація в країні в цілому (економічне зростання або стагнація), стабільність і рівень курсу національної валюти, темп інфляції і рівень цін на окремі товари, рівень безробіття і так далі

Соціо-культурні чинники. Ці чинники зовнішнього середовища проєкту досліджуються з декількох точок зору. По-перше, проаналізувавши демографічні, економічні, освітні, культурні, етнічні і так далі характеристики споживачів продукту проєкту, можна зробити висновки про комерційну здійсненність проєкту, конкретизувати вимоги до продукту проєкту. По-друге, аналіз цих чинників дозволить зробити висновок про наявність на території проєкту трудових ресурсів необхідної компетенції. По-третє, аналіз дозволить виявити потенційні проблеми з боку населення, чиї інтереси тим або іншим чином зачіпає проєкт і намітити можливі шляхи вирішення цих проблем.

Технологічні чинники. Серед цих чинників, можна, наприклад, назвати рівень техніки і технології в країні, можливості інфраструктури і так далі

Серед чинників мікросередовища проєкту можна виділити споживачів, конкурентів, постачальників.

Внутрішні чинники – це чинники, пов'язані з організаційно-економічним механізмом реалізації проєкту, тобто системою взаємодії учасників проєкту, відповідальності, обов'язків, санкцій за порушення зобов'язань і економічними, соціальними умовами, професіоналізмом команди проєкту, стилем керівництва проєктом, методами і засобами комунікації.

Література [1, 14].

Тема 2. Особливості планування та організації виконання проєкту

Навчальні цілі:

- знати основні фази життєвого циклу проєкту;
- знати сутність управління змістом проєкту;
- знати, що входить до ресурсного забезпечення проєкту;
- знати процеси управління термінами та вартістю проєкту.

Прийнято виділяти наступні етапи життєвого циклу проєкту:

Ініціація – відбувається висування ідеї, а також підготовка проєктних документів. Проводиться детальне обґрунтування, а також маркетингові дослідження, які послужать підмогою для реалізації наступних стадій.

Планування – визначення термінів реалізації задуму, поділ даних процесів на конкретні етапи, а також призначення виконавців та відповідальних осіб.

Виконання – починається відразу ж після того, як були затверджені плани. Має на увазі реалізацію в повному обсязі всіх намічених дій.

Завершення – аналіз отриманих даних і контроль на предмет відповідності їх запланованим. Цей обов'язок в більшості випадків покладається на керівництво.

Відповідно до РМІ РМВоК область знань «Управління змістом проєкту» включає в себе процеси, що забезпечують включення в проєкт тих і тільки тих робіт, які необхідні для успішної реалізації проєкту. Управління змістом проєкту безпосередньо пов'язані з визначенням і контролем того, що включено і що не включено в проєкт.

Процеси управління змістом проєкту відповідно до РМІ РМВоК включають наступні процеси.

Процес «Збір вимог» – це процес визначення та документування потреб зацікавлених сторін проекту для досягнення цілей проекту.

Визначення змісту - це процес розробки детального опису проекту і продукту.

Створення ієрархічної структури робіт (ICP) – це процес поділу результатів проекту та робіт по проекту на більш дрібні і керовані елементи.

Підтвердження змісту – цей процес необхідний для формалізованої приймання завершених результатів проекту. Підтвердження змісту включає в себе перевірку результатів разом з замовником або спонсором, щоб переконатися, що вони виконані задовільно, і формальну оцінку приймання результатів замовником або спонсором.

Управління змістом – це процес моніторингу статусу проекту та змісту продукту, а також управління змінами базового плану по утриманню.

Управління ресурсами – одна з головних підсистем управління проектами. Включає процеси планування, закупівель, поставок, розподілу, обліку і контролю ресурсів, зазвичай трудових і матеріально технічних.

Управління матеріальними ресурсами проекту починається на передінвестиційній фазі, потім на фазі планування опрацьовуються потреби в ресурсах і можливості їх забезпечення.

У кожен поточний момент часу ресурси проекту обмежені, і тому основними завданнями управління ресурсами є:

- оптимальне планування ресурсів;
- управління матеріально-технічним забезпеченням,

в тому числі:

- закупівлями ресурсів;
- постачанням: поставками ресурсів, запасами ресурсів, розподілом ресурсів по роботах проекту.

Управління термінами проекту є однією з найбільш важливих підсистем проекту, оскільки воно визначає тимчасові обмеження проекту. Управління термінами проекту здійснюється на всіх етапах життєвого циклу проекту і реалізується в різних функціях управління проектом. На етапі розробки проекту це планування часу проекту, на етапі реалізації, моніторинг виконання мережевого графіка і внесення змін протягом проекту.

Злагоджена робота всіх учасників проєкту організовується на основі календарних планів або графіків роботи над проєктом, основними параметрами яких є: терміни, контрольні дати, тривалість роботи і т. д.

Основним завданням управління термінами проєкту на етапі планування є розробка графіка роботи, в якому цільова функція завдання буде досягати екстремальних значень при будь-яких умовах. Іншими словами, основне завдання планування об'єднує досягнення трьох умов:

- мінімізація тривалості проєкту в умовах обмежених ресурсів;
- мінімізація вартості проєкту;
- справедливий розподіл ресурсів.

Вартість проєкту визначається сукупністю вартостей ресурсів, вартістю і терміном виконання робіт проєкту. Для будівельних проєктів визначається вартість будівництва, яка являє собою частину вартості проєкту, куди входять грошові кошти, необхідні для капітального будівництва.

Оцінка всіх витрат за проєктом еквівалентна оцінці його загальної вартості.

Управління вартістю проєкту включає процеси, необхідні для забезпечення і гарантії того, що проєкт буде виконаний в рамках затвердженого бюджету. У контексті цієї глави управління вартістю і витратами – практично тотожні поняття. Цілі системи управління вартістю (витратами) – розробка політики, процедур і методів, що дозволяють здійснювати планування і своєчасний контроль витрат.

Управління вартістю (витратами) проєкту включає наступні процеси:

- оцінку вартості проєкту;
- бюджетування проєкту, тобто встановлення цільових показників витрат;
- контроль вартості (витрат) проєкту, постійної оцінки фактичних витрат, порівняння з раніше запланованими в бюджеті і вироблення заходів коригувального і застережливого характеру.

Література [14,15]

Тема 3. Прийняття управлінських рішень у проєкті

Навчальні цілі:

- знати види та засоби комунікацій у проєкті;
- знати види проєктних структур управління;
- знати, що представляє собою управлінське рішення;
- знати методи та підходи до прийняття управлінських рішень

Комунікація проєкту – це процес, в ході якого одні учасники проєкту передають іншим будь-яку інформацію, пов'язану з досягненням цілей проєкту. Учасники комунікації обмінюються інформацією, при цьому мета комунікації – домогтися від приймаючої сторони точного розуміння відправленого повідомлення. У комунікації завжди беруть участь, принаймні, дві людини – сторони комунікацій. Сторонами тут можуть бути групи людей (наприклад, команда проєкту) і навіть організації.

Процес комунікації включає наступні кроки:

- виникнення ідеї;
- кодування;
- передача;
- отримання;
- декодування;
- прийняття;
- використання.

Комунікації поділяються на дві групи:

із зовнішнім середовищем – це інформаційна взаємодія з існуючими споживачами і потенційними клієнтами, з громадськістю, з конкурентами, постачальниками і партнерами, з органами державного регулювання.

Комунікації всередині організації – це інформаційна взаємодія в рамках організації, яке може бути формальним: міжрівневі комунікації, горизонтальні комунікації «керівник-підлеглий», комунікації між керівником і робочою групою і неформальним.

Існують наступні основні засоби комунікацій:

- розмовні (усні, вербально - мовні, мовні засоби);
- письмові (листи, розпорядження, статті, оголошення тощо);

невербальні (тон мови, пауза, акцентована увага, тілорух), використовуються, як правило, щоб посилити вербальні комунікації.

Сенс проектної структури управління полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованіших співробітників різних професій для здійснення складного проєкту у встановлені терміни і в рамках виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Проектна структура управління передбачає забезпечення централізованого управління всім ходом робіт по кожному великому проєкту.

Існує кілька типів проектних структур. В якості однієї з їхніх різновидів можна привести так звані чисті або зведені проектні структури управління, які передбачають формування спеціального підрозділу – проектної команди, працюючої на тимчасовій основі. Тимчасова група фахівців, по суті, являє собою зменшену в масштабах копію постійної функціональної структури даної компанії. До складу тимчасових груп включають необхідних фахівців: інженерів, бухгалтерів, керівників виробництва, дослідників, а також фахівців з управління.

Керівник проєкту наділяється проектними повноваженнями (повною владою і правами контролю в рамках конкретного проєкту). Керівник відповідає за всі види діяльності від початку до повного завершення проєкту або будь-якої його частини. У його функції входить визначення концепції та цілей проектного управління, формування проектної структури, розподіл завдань між фахівцями, планування і організація виконання робіт, координація дій виконавців. Йому повністю підпорядковані всі члени команди і всі виділені для цієї мети ресурси. У число проектних повноважень керівника проєкту входить відповідальність за планування проєкту, за складання графіка і хід виконання робіт, за витрачання виділених ресурсів, в тому числі і за матеріальне заохочення працюючих. Після завершення робіт по проєкту структура розпадається, а персонал переходить в нову проектну структуру або повертається на свою постійну посаду (при контрактній роботі – звільняється).

Поняття «управлінське рішення» має багатогранний характер, оскільки прийняття рішень в організації характеризується як:

- свідомо і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною;
- поведінка, заснована на фактах і ціннісних орієнтаціях;
- процес взаємодії членів організації;

- вибір альтернатив в рамках соціального і політичного стану організаційного середовища.

Управлінське рішення характеризується наявністю з одного боку, специфічного з іншого боку, стабільного компонентного складу. З позиції структурного підходу управлінське рішення як економічна категорія включає такі компоненти як визначення, класифікація, процес, етапи, методи, якісні характеристики, інформаційне забезпечення.

Існує велика кількість методів розробки рішень. відомий ряд класифікацій методів, в основу яких покладені різні ознаки. З точки зору застосування для різних об'єктів і етапів дослідження виділяються три класи методів:

1) загальнонаукові – методи логічного і евристичного характеру (Спостереження, експеримент, аналіз, синтез, індукція і дедукція, колективна генерація ідей, експертні оцінки тощо);

2) інтернаукові – методи, що не володіють всеосяжним характером, але застосовні для аналізу широкого кола об'єктів з різних сфер діяльності (екстраполяція, інтерполяція, математична статистика, моделювання та ін.);

3) специфічні наукові – методи, що застосовуються для одного об'єкта або галузі знання.

Методи, які можуть бути використані при розробці управлінських рішень, за ознакою формалізації використовуваного апарату можна поділити на три основні класи:

- 1) формальні;
- 2) евристичні;
- 3) експертні.

Література [2, 7, 16]

Тема 4. Управління ризиками та якістю у проєкті

Навчальні цілі:

- знати основні класифікації проєктних ризиків;
- знати види оцінки ризиків;
- знати основи управління якістю проєкту та його продукту

Проектні ризики можна розділити на кілька категорій.

За видами ризики поділяються на:

- ризик зниження фінансової стійкості підприємства. Даний вид ризику може з'явитися через незбалансованість позитивного і негативного грошових потоків за здійснюваним проектом, надмірною часткою позикових коштів;

- ризик неплатоспроможності підприємства. Цей ризик генерується зниженням рівня ліквідності оборотних активів, що породжують незбалансованість позитивного і негативного грошових потоків за проектом у часі;

- ризик проектування. Даний вид ризику характеризується недосконалістю підготовки бізнес-плану в частині нестачі інформації про інвестиційному середовищі, залученням застарілої техніки і технологій, які здатні вплинути на показники прибутковості проекту;

- будівельний ризик. Цей ризик пов'язаний з використанням некваліфікованих підрядників, матеріалів і технологій, а також ряду інших причин, які можуть спричинити за собою перевищення термінів робіт по проекту

- маркетинговий ризик. Ризик передбачає ймовірність зниження обсягів реалізації продукції, рівня цін та інших факторів, які здатні негативно вплинути на величину доходу і прибутку від проекту;

- ризик фінансування проекту. Даний ризик характеризує недостатній обсяг інвестицій за проектом;

- інфляційний ризик. Даний ризик характеризується можливістю знецінення реальної вартості капіталу, а також доходів від реалізації проекту в умовах інфляції;

- податковий ризик. Може проявитися при введенні нових видів податків, збільшенні ставок уже діючих податків, а також зміну умов здійснення платежів.

Можна виділити наступні основні підходи якісної експертизи проектних ризиків:

- метод експертних оцінок – комплекс процедур, спрямованих на виявлення, ранжування і якісну оцінку можливих ризиків за проектом на

підставі експертних думок людей, що володіють значним досвідом у проєктній діяльності;

- SWOT-аналіз – дозволяє наочно протиставити сильні і слабкі боки проєкту, його можливості і погрози на підставі якісної оцінки ризику;

- спіраль («троянда») ризиків

- ілюстроване ранжування ризиків на підставі якісних оцінок ризикованих факторів;

- метод аналогій або консервативні прогнози - дослідження накопиченого досвіду по проєктам аналогам з метою розрахунку ймовірностей виникнення втрат.

Проведення кількісної експертизи проєктних ризиків є продовженням якісного дослідження та передбачає наявність базисного варіанту розрахунків грошових потоків за проєктом, величина яких може змінюватися в результаті реалізації кожного із зазначених ризиків. Завдання кількісної експертизи полягає в чисельному вимірі ступеня впливу ризикованих факторів проєкту на поведінку критеріїв ефективності всього інвестиційного проєкту. Кількісна оцінка ризику – це чисельне визначення впливу окремих ризиків проєкту в цілому.

Всі кількісні методи, що застосовуються в теорії ризиків, доцільно класифікувати на прямі, зворотні завдання і методи дослідження. Оцінка ризику, пов'язана з визначенням його рівня, в прямих завданнях відбувається на підставі апріорі відомої інформації. У зворотних задачах визначаються обмеження на один або кілька варійованих вихідних параметрів з метою задоволення заданих обмежень на рівень прийнятного ризику.

Якість проєкту це ступінь відповідності всіх його характеристик вимогам проєкту. Як головний параметр якості проєкту постає якість продукту (послуги), що є результатом виконання проєкту. Якість продукту проєкту означає відповідність вимогам споживача (цілям замовника).

Ключові аспекти якості:

1. Якість продукту проєкту як відповідність ринковим потребам і сподіванням споживачів.

2. Якість розробки і планування проєкту.

3. Якість виконання робіт за проєктом відповідно до планової документації.

4. Якість ресурсів, що залучаються до виконання проєкту.
5. Якість експлуатації продукції проєкту.
6. Якість розвитку продукції проєкту.
7. Якість утилізації та переробки продукту після використання.

Терміном відповідність якості (conformance quality) позначається ступінь забезпечення вимог, що передбачаються проєктом продукту або послуги. Досягнення відповідності якості проєктному рівню ґрунтується на щоденному контролі. Для будь-якого виробника (або сервісної компанії) має бути очевидним те, що продукцію або послугу можна скорегувати, але при цьому вона буде мати низький ступінь відповідності якості, і навпаки.

Література [11, 17]

6. ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Структурні елементи контрольної роботи з дисципліни «Управління проєктами»:

- титульний лист
- зміст
- вступ
- теоретична частина;
- практична частина;
- висновки;
- перелік посилань.

Загальний обсяг контрольної роботи – 20-25 сторінок.

У теоретичній частині необхідно стисло розкрити індивідуальне теоретичне питання, яке обирається студентом, згідно його номеру у списку.

Практична частина не повинна містити теорії у будь-якому вигляді – визначень сутності понять, класифікацій тощо. Тут описується, які елементи управління проєктами використовуються на обраному підприємстві.

Перелік теоретичних питань

1. Надайте класифікацію проєктів. Для кожного проєкту наведіть приклад з навколишнього життя.
2. Приведіть основні теоретичні поняття управління проєктами.

3. Охарактеризуйте всі підсистеми управління проектами.
4. Структуризація (декомпозиція) проекту: суть і завдання.
5. Співвідношення місії і стратегії проекту.
6. Фази життєвого циклу проекту і їх відмінність від етапів реалізації проекту.
7. Концепція проекту і основні етапи її розробки.
8. Основні фази розробки проекту і їх зміст.
9. Структура проектного аналізу.
10. ТЕО і основні принципи його складання.
11. Суть підготовки обґрунтування інвестицій.
12. Класифікація організаційних структур управління.
13. Що собою являє офіс проекту.
14. Специфіка віртуального офісу проекту та його основні складові .
15. Способи і джерела проектного фінансування.
16. Організаційні форми проектного фінансування.
17. Складові сучасної концепції маркетингу в управлінні проектами.
18. Суть розробки маркетингової стратегії проекту.
19. Основні складові програми маркетингу проекту.
20. Специфіка експертизи проекту.
21. Основні принципи оцінки ефективності проекту.
22. Основні критерії ефективності проекту.
23. Основні і допоміжні процеси планування проекту.
24. Види базових можливих стратегій проекту.
25. Види оцінок вартості проекту і стадії, на яких вони застосовуються.
26. Бюджетування і прогнозування витрат проекту
27. Основні процеси контролю проекту.
28. Види ресурсів проекту та завдання управління ресурсами.
29. Формування команди проектів і стадії її розвитку.
30. Управління командою проекту і основні проблеми, що виникають при цьому
31. Управління ризиками проекту і методи зниження.
33. Особливості управління комунікаціями проекту.