

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**



**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**  
**робоча програма навчальної дисципліни**

Галузь знань **07 "Управління та адміністрування"**  
Спеціальність **073 "Менеджмент"**  
Освітній рівень **другий (магістерський)**  
Освітня програма **"Бізнес-адміністрування"**

Статус дисципліни **вибіркова**  
Мова викладання, навчання та оцінювання **українська**

Завідувач кафедри  
Менеджменту та бізнесу

Тетяна ЛЕПЕЙКО

**Харків**  
**2022**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу.

Протокол № 1 від 29.08.2022 р.

Розробники:

Котлик А. В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та бізнесу,

Мазоренко О. В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та бізнесу,

Перерва І. М., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та бізнесу.

**Лист оновлення та перезатвердження  
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

### Анотація навчальної дисципліни

«Управління проектами» є вибірковою дисципліною освітньої програми «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

«Управління проектами» є комплексною дисципліною, що поєднує загальні положення теорії та практики менеджменту; спеціальні знання, що відображають особливості предметної сфери діяльності; специфічні методи і прийоми управління, отримані в результаті вивчення загальних закономірностей, властивих всім проектам.

Метою навчальної дисципліни «Управління проектами» є формування у здобувачів вищої освіти компетентностей у системі теоретичних знань і прикладних умінь і навичок використання принципів і методів управління проектами.

Завданнями навчальної дисципліни є:

розкриття змісту категорійного апарату управління проектами, його завдань на підприємстві; оволодіння навичками ініціювання, планування, виконання, моніторингу і управління, а також завершення проекту;

набуття практичних навичок планування, моніторингу та контролю виконання проектів у середовищі MS Project;

опанування ключових галузей знань з управління проектами, зокрема управлінням термінами, вартістю і якістю проекту, а також людськими ресурсами і комунікаціями проекту;

засвоєння принципів й оволодіння методами оцінки ефективності реалізації проекту.

Предметом навчальної дисципліни є процеси управління проектами та методичні інструменти менеджменту для ефективного управління проектами.

### Характеристика навчальної дисципліни

Курс	1М
Семестр	1
Кількість кредитів ECTS	5
Форма підсумкового контролю	Іспит

### Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни

Пререквізити	Постреквізити
Інформатика	Технологія управління розвитком бізнесу
Менеджмент	Технологія аналізу і планування бізнесу
Стратегічне управління	Управління бізнес-процесами

### Компетентності та результати навчання за дисципліною

Компетентності	Результати навчання
Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.	Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.
Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.	Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.
Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.	

## Програма навчальної дисципліни

### Змістовий модуль 1. Теоретичні і методологічні принципи управління проектами.

#### Тема 1. Загальна характеристика управління проектами.

##### 1.1. Сутність та основні характеристики проектів.

Мета, завдання, предмет і об'єкт дисципліни. Концепція проекту. Класифікація проектів. Властивості та умови проектів. Стратегічний проектний трикутник.

##### 1.2. Життєвий цикл проекту.

Сутність життєвого циклу проекту. Властивості життєвого циклу. Характеристика змісту та властивостей фаз і стадій проектного циклу. Види робіт, що виконуються на різних етапах циклу.

##### 1.3. Управління проектами.

Сутність управління проектами. Основні вимоги та завдання управління проектами. Технічні та соціокультурні аспекти проектного менеджменту.

#### Тема 2. Організація управління проектами.

##### 2.1. Стандарти управління проектами.

Огляд існуючих стандартів розробки проекту. Види стандартів. Аналіз життєвого циклу проекту за стандартом РМВОК.

##### 2.2. Основні процеси проекту та їх взаємозв'язок.

Процеси ініціації – прийняття рішення про початок проекту; процеси планування - формулювання цілей і критеріїв успіху проекту, а також розробка робочих планів для їх досягнення; процеси реалізації - координація людей та інших ресурсів для реалізації плану; процеси аналізу – визначення відповідності реалізації плану та проекту цілям, критеріям, прийняття рішення про коригування; процеси управління – розробка коригувальних дій, узгодження цих дій, затвердження та застосування; процеси завершення – формалізація реалізації проекту та підготовка проекту до систематичного завершення.

##### 2.3. Проектування організаційної структури управління проектами.

Типи та характеристика організаційних структур управління проектами. Функціональна та матрична організація. Переваги проектно-орієнтованої організаційної структури управління. Шляхи переходу до проектно-орієнтованої форми організації.

##### 2.4. Розвиток організаційних структур та його тенденції.

Характеристика рухомих і гнучких конструкцій. Сучасні організаційні структури управління та їх зміст: зовнішні, горизонтальні та віртуальні структури.

#### Тема 3. Команда і ключові людські фактори в управлінні проектами.

##### 3.1. Формування та розвиток команди.

Огляд підходів до формування команди проекту. Основні характеристики проектної групи та її склад. Принципи формування команди. Модель формування ефективної проектної команди.

##### 3.2. Організація ефективної проектної групи.

Типи проектних команд: спільно-взаємодіючий, спільно-індивідуальний, спільно-творчий тип. Взаємозв'язок організаційних культур, форм управління та видів управлінської діяльності. Ознаки організаційної культури. Групова динаміка.

##### 3.3. Керівництво командою проекту.

Основні завдання управління проектною командою. Джерела та ресурси залучення персоналу. Методи оцінки персоналу. Основні підходи до сприйняття персоналу колективу. Особливості роботи з персоналом. Мотивація учасників і всієї команди проекту.

#### Тема 4. Планування змісту проекту. Структуризація проекту.

##### 4.1. Методика планування проекту.

Призначення та функції проєктного планування. Зміст запланованих проєктних робіт та вимоги до послідовності їх виконання. Методичні підходи до проєктного планування – традиційний та системний підходи, багатоетапне та багаторівневе планування. Методологія СТР. Інтеграція проєкту. Формування інформаційної системи управління проєктами (PMIS).

#### 4.2. Компоненти структурування проєкту.

Сутність і зміст методології структурування. Характеристика підсистем робочої структури. Основні особливості робочого пакету. Витрати та їх структурування. Матриця відповідальності та її розробка.

#### 4.3. Комбінація проєктних структур.

Двонаправлена структура проєкту: сутність та методи створення. Формування тристоронньої структури проєкту на основі поєднання робочої, організаційної та витратної структур. Кодування компонентів проєкту. СТР-словник для середніх і великих проєктів.

## **Змістовий модуль 2. Практичні аспекти проєктного менеджменту.**

### **Тема 5. Планування проєкту у часі.**

#### 5.1. Планування послідовності робіт за проєктом.

Основні принципи побудови та порівняння графіків ADM і PDM. Система PERT.

#### 5.2. Основи проєктного мережевого планування.

Основна мета, завдання розробки мережевих графіків. Мережева схема проєкту. Типи зв'язку в PERT-графіках. Методика розрахунку параметрів мережевого графіка (ранній, пізній початок і закінчення, критичний шлях, критична і некритична робота, час на некритичну роботу). Тривалість проєктної роботи та її визначення. Оптимістичний, песимістичний і найбільш ймовірний прогностичний термін виконання робіт. Оцінка тривалості проєкту на основі аналогів. Моделювання тривалості роботи. Оптимізація мережевого графіка, скорочення часу виконання проєкту.

#### 5.3. Календарне планування проєкту.

Календарний план: сутність, завдання та види. Принципи та способи планування проєктів у часі. Методика календарного планування. Діаграма Ганта (основні параметри та порядок побудови).

### **Тема 6. Управління проєктними витратами.**

#### 6.1. Характеристика ресурсів, які будуть використовуватися в проєкті.

Види витрат проєкту, методи розрахунку вартості проєкту. Особливості планування матеріальних витрат і витрат праці. Послідовність складання бюджету проєкту, інвестиційного плану. Розрахунок поточної вартості проєкту. Баланс руху грошових коштів.

#### 6.2. Вибір джерел ресурсів проєкту.

Вимоги до джерел забезпечення проєкту. Ранжування джерел. Адміністрування контракту. Визначення виду договору. План залучення інвестицій (джерела фінансування проєкту).

#### 6.3. Оптимізація ресурсів.

Планування витрат на проєкт і бюджет проєкту в часі. Побудова та інтерпретація бананоподібної кривої. Сутність ресурсних гістограм, алгоритм їх побудови. Згладжування ресурсних гістограм в умовах недостатності ресурсів. Підходи до скорочення тривалості проєкту. Коригування строків виконання робіт з урахуванням можливості їх фінансування.

### **Тема 7. Контроль виконання проєкту та управління ризиками проєкту.**

#### 7.1. Система моніторингу відповідності проєкту.

Цикл управління та його елементи. Інструменти контролю проєкту. Контроль календарних планів і бюджетів підрозділів. Звітність у системі контролю (завдання, принципи побудови, форми подання).

#### 7.2. Методи контролю виконання проєкту.

Контрольні дати та показники. Цільові плани. Cost-Schedule Control System (C/SCS). Проекти в контрольованому середовищі (PRINCE), моніторинг витрат на проєкт з часом.

7.3. Поняття та загальні принципи аналізу ризиків.

Поняття невизначеності, сутність ризику. Фактори впливу на ризики та їх динаміка. Загальні принципи аналізу ризиків. Послідовність етапів процесу аналізу ризиків.

7.4. Ідентифікація та оцінка потенційних ризиків.

Оцінка ймовірності настання ризикованої події. Визначення рівня ризику. Методи визначення рівня ризику.

7.5. Ідентифікація роботи із запобігання ризику.

Методи зниження рівня ризику. Вплив ризиків на інші процеси управління. Розробка плану управління ризиками.

Перелік практичних (семінарських) / лабораторних занять, а також питань та завдань до самостійної роботи наведено у таблиці «Рейтинг-план навчальної дисципліни».

### Методи навчання та викладання

У процесі викладання навчальної дисципліни «Управління проєктами» для реалізації визначених компетентностей освітньої програми та активізації освітнього процесу на лекційних/практичних/лабораторних заняттях передбачено застосування таких методів навчання як: лекції-дискусії (Теми 1 – 7), робота в малих групах (Теми 2 – 6), презентації (Тема 7), ілюстрації (Теми 1 – 7), різноманітні індивідуальні (Теми 1 – 7) та групові роботи (Тема 2; Теми 5 – 6)..

Під час проведення лекційних та лабораторних занять використовуються: пояснювально-ілюстративний, репродуктивні, проблемне викладання, частково-пошуковий, дослідницький методи викладання.

### Порядок оцінювання результатів навчання

ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує накопичувальну (100-бальну) систему оцінювання. Оцінка проводиться за такими видами контролю:

поточний контроль – здійснюється протягом семестру під час лекційних, практичних і лабораторних занять й оцінюється за сумою набраних балів (максимальна оцінка – 60 балів, мінімальна оцінка, що дає можливість студенту отримати допуск до екзамену – 35 балів); підсумковий/семестровий контроль – проводиться у формі екзамену відповідно до графіку навчального процесу (максимум 40 балів).

Поточний контроль включає оцінювання студентів під час аудиторних занять та здійснюється у таких формах:

**компетентісно-орієнтоване завдання за темами** – уміння поєднувати теорію з практикою при розробці проєктів; логіка, структура, стиль викладу матеріалу під час виступу в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію (максимальна оцінка – 8 балів (два компетентісно-орієнтованих завдання протягом семестру, загальна максимальна кількість балів – 16);

**експрес-тести за темами** – з використанням аналітичних підходів; якість і ясність аргументації; стиль викладу матеріалу в письмових роботах; самостійність виконання роботи; використання прийомів порівняння, узагальнення понять і явищ; оформлення роботи (оцінюється в 10 балів (два експрес-тести протягом семестру – загальна максимальна кількість балів – 20);

**презентація** – уміння узагальнювати інформацію та робити висновки; вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді ситуацій; логічність, структура, стиль викладу матеріалу в аудиторії, уміння обґрунтовувати свою позицію; уміння узагальнювати інформацію та робити висновки; здатність до критичної та незалежної оцінки окремих проблемних питань;

уміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції з того чи іншого питання; логічність, структурованість і обґрунтованість висновків з конкретної проблеми; грамотність подачі матеріалу (максимальна оцінка – 24 бали).

Самостійна робота включає:

- 1) вивчення теоретичного матеріалу з попередньої лекції перед кожною наступною лекцією;
- 2) збір, узагальнення, обробка інформації, необхідної для активної роботи на практичних заняттях.

**Підсумковий контроль у формі екзамену**, включає всі теми навчальної дисципліни (теми 1 – 7). Структура екзаменаційного білету: 1) 10 тестів (максимальна оцінка – 10 балів); 2) 1 діагностичне практичне завдання/проблемна ситуація (максимальна оцінка – 14 балів); 3) 1 евристичне практичне завдання/проблемна ситуація (максимальна оцінка – 16 балів). Максимальна оцінка на іспиті – 40 балів.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів.

Оцінювання знань студентів під час семінарських, практичних та лабораторних занять та виконання індивідуальних завдань здійснюється за такими критеріями:

- розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються; ступінь засвоєння фактичного матеріалу дисципліни; ознайомлення з рекомендованою літературою, а також сучасною літературою з питань, що розглядаються; вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій у процесі виконання індивідуальних завдань і завдань, що виносяться на розгляд в аудиторії;

- узагальнювати інформацію та робити висновки; уміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції з певного проблемного питання; застосування аналітичних підходів; якість і ясність аргументації; логічність, структурування та обґрунтованість висновків з конкретної проблеми; самостійність роботи; грамотність викладу матеріалу; використання методів порівняння, узагальнень понять і явищ; оформлення роботи.

Загальними критеріями оцінювання самостійної роботи студентів є: глибина та міцність знань, рівень мислення, уміння систематизувати знання з окремих тем, уміння робити обґрунтовані висновки, володіння категоріальним апаратом, уміннями та прийомами виконання практичних завдань, уміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних і семінарських заняттях.

**Підсумковий/семестровий контроль.** Студент вважається атестованим, якщо сума набраних балів за результатами поточного контролю дорівнює або перевищує 35 і підсумкового контролю дорівнює або перевищує 25. Студент не може вважатися атестованим, якщо сума набраних балів за результатами поточного контролю дорівнює 59 і менше балів.

Форми оцінювання та розподіл балів наведено у таблиці «Рейтинг-план навчальної дисципліни».

#### Рейтинг-план навчальної дисципліни

Тема	Форми та види навчання	Форми оцінювання	Мак бал
1	2	3	4
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні і методологічні принципи управління проєктами</b>			
<i>Аудиторна робота</i>			
Тема 1	Лекції 1 і 2 за питаннями: сутність проєктного менеджменту та проєктів; життєвий цикл проєкту; управління проєктами; технічні та соціокультурні аспекти проєктного менеджменту.	Активна робота	

	Практичне/лабораторне заняття. Розробка опису змісту проекту. Створення плану управління змістом проекту.	Виконання завдання	
	<b>Самостійна робота</b>		
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного/лабораторного заняття		
Тема 2	<b>Аудиторна робота</b>		
	Лекції 3 за питаннями: стандарти управління проектами; основні процеси проекту та їх взаємозв'язок; проектування організаційної структури управління проектами; розвиток організаційних структур та його тенденції.	Активна робота	
	Практичне/лабораторне заняття. Розроблення ієрархічної та організаційної структур проекту.	Компетентнісно-орієнтоване завдання	8
	<b>Самостійна робота</b>		
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного/лабораторного заняття		
Тема 3	<b>Аудиторна робота</b>		
	Лекції 4 за питаннями: формування та розвиток команди; модель формування ефективної проектної команди; організація ефективної проектної групи; керівництво командою проекту.	Експрес КР	10
	Практичне/лабораторне заняття. Розробка структур проекту: OBS та WBS	Виконання завдання	
	<b>Самостійна робота</b>		
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного/лабораторного заняття		
Тема 4	<b>Аудиторна робота</b>		
	Лекції 5 за питаннями: методика планування проекту; методологія СТР; формування інформаційної системи управління проектами (PMIS); компоненти структурування проекту; комбінація проектних структур.	Активна робота	
	Практичне/лабораторне заняття. Розробка структур проекту: OBS та WBS	Виконання завдання	
	<b>Самостійна робота</b>		
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного/лабораторного заняття		
<b>Змістовий модуль 2. Практичні аспекти управління проектами.</b>			
Тема 5	<b>Аудиторна робота</b>		
	Лекції 6 за питаннями: планування послідовності; основні принципи побудови та порівняння графіків ADM і PDM; система PERT; основи проектного мережевого планування; календарне планування проекту; діаграма Ганта (основні параметри та порядок побудови).	Експрес КР	10
	Практичне/лабораторне заняття. Сітьове та календарне планування проекту.	Компетентнісно-орієнтоване завдання	8



	<b>Самостійна робота</b>		
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного/лабораторного заняття		
Тема 6	<b>Аудиторна робота</b>		
	Лекції 7 за питаннями: характеристика ресурсів, які будуть використовуватися в проєкті; вибір джерел ресурсів проєкту; оптимізація ресурсів.	Активна робота	
	Практичне/лабораторне заняття. Побудова діаграми Гантта.	Виконання завдання	
	<b>Самостійна робота</b>		
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного/лабораторного заняття		
Тема 7	<b>Аудиторна робота</b>		
	Лекції 8 за питаннями: система моніторингу відповідності проєкту; методи контролю виконання проєкту; поняття та загальні принципи аналізу ризиків; ідентифікація та оцінка потенційних ризиків; ідентифікація роботи із запобігання ризику.	Активна робота	
	Практичне/лабораторне заняття. Планування проєкту засобами MS Project.	Презентація проєкту	24
	<b>Самостійна робота</b>		
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного/лабораторного заняття		
Іспит			40

### Рекомендована література

#### Основна

1. Зачко О. Б., Івануса А.І., Кобилкін Д.С. Управління проєктами: теорія, практика, інформаційні технології. – Львів: ЛДУ БЖД, 2019. – 173 с.
2. Управління проєктами: навч. посіб. / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедева, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. – 208 с.
3. Управління проєктами: Підручник / Й. М. Петрович, І. І. Новаківський. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 396 с.

#### Додаткова

4. Стандарт з управління проєктами та настанова до зводу знань з управління проєктами (настанова РМВОК®): 7-е видання. – Project Management Institute, 2021. – 370 с.

#### Інформаційні ресурси в Інтернеті

5. Котлик А. В., Мазоренко О.В. Управління проєктами // Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/enrol/index.php?id=9056>.
6. Електронний каталог Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).
7. Електронний каталог Харківської державної наукової бібліотеки імені В. Г. Короленка. – Режим доступу: <http://korolenko.kharkov.com>.
8. Економіко-правова бібліотека. – Режим доступу: <http://www.vuzlib.net>.