

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Ольга КІБІК
Вячеслав КОТЛУБАЙ
Євгенія РЕДІНА

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.
ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Практикум
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти

Одеса
2025

УДК: 338.124; 658.011.1

*Рекомендовано навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія»
(протокол № 6 від 29 квітня 2025 р.)*

Автори:

Кібік Ольга – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0001-9587-578X)

Котлубай Вячеслав – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0002-4560-7063)

Редіна Євгенія - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0002-2050-2986)

Рецензенти:

Горбаченко С. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри кібербезпеки Національного університету «Одеська юридична академія»;

Нестерова К. – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Міжнародного гуманітарного університету.

Кібік О., Котлубай В., Редіна Є.

Управління проєктами. Організація проєктної діяльності в умовах нестабільності: практикум для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса. 2025. 166 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/29832>; DOI: 10.32837/11300.29832

Практикум відповідає програмам навчальних дисциплін «Управління проєктами» та «Організація проєктної діяльності в умовах нестабільності». У практикумі представлено завдання, кейси, тести, питання для обговорення, питання для самоперевірки, теми доповідей, питання до заліку, питання до екзамену, а також список рекомендованої літератури.

Практикум призначений для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти.

УДК 338.124; 658.011.1

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	7
ТЕМА 1.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	7
ТЕМА 1.2. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПРОЄКТУ	12
ТЕМА 1.3. ОСНОВНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ПРОЄКТУ	17
ТЕМА 1.4. ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ПРОЄКТІВ	22
ТЕМА 1.5. СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПРОЄКТУ	27
ТЕМА 1.6. СІТЬОВЕ І КАЛЕНДАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ	32
ТЕМА 1.7. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ, ВИТРАТ І ПРОЄКТНОГО БЮДЖЕТУ	38
ТЕМА 1.8. КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ	44
ТЕМА 1.9. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ	49
ТЕМА 1.10. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТІВ	54
ТЕМА 1.11. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ТОРГІВ ЗА ПРОЄКТАМИ	60
ТЕМА 1.12. ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ	65
ТЕМА 1.13. ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ	70
ТЕМА 1.14. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРОЄКТА	75
ТЕМА 1.15. СТАЛІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ПРОЄКТАХ	80
ТЕМА 1.16. ГНУЧКІ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ (AGILE, SCRUM, KANBAN)	85
Тестові запитання з дисципліни «Управління проєктами»	90
Питання до екзамену 1 семестр з дисципліни «Управління проєктами»	106
Питання до екзамену 2 семестр з дисципліни «Управління проєктами»	109
Індивідуальне завдання з дисципліни «Управління проєктами»	112
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	113
ТЕМА 2.1. ОСОБЛИВОСТІ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА У СФЕРІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.	113
ТЕМА 2.2. ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДО УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.	117
ТЕМА 2.3. ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ ПРОЄКТІВ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.	121

ТЕМА 2.4. ВПЛИВ ПОЛІТИЧНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПРОЄКТНУ ДІЯЛЬНІСТЬ.	126
ТЕМА 2.5. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.	130
ТЕМА 2.6. ВЗАЄМОДІЯ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.	137
Тестові запитання з дисципліни «Організація проєктної діяльності в умовах нестабільності»	142
Питання до заліку з дисципліни «Організація проєктної діяльності в умовах нестабільності»	157
Індивідуальне завдання з дисципліни «Організація проєктної діяльності в умовах нестабільності»	162
РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ	163

ВСТУП

Управління проєктами та організація проєктної діяльності в умовах нестабільності є важливими складовими успішного виконання будь-якої організаційної діяльності, особливо в умовах сучасного швидкозмінного та непередбачуваного середовища. Сучасний бізнес-світ швидко змінюється, і здатність ефективно планувати, організовувати, керувати та контролювати проєкти є ключовим фактором досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку компаній.

Основною метою управління проєктами є досягнення запланованих результатів у визначені терміни, при оптимальному використанні ресурсів. Це досягається через чітке визначення цілей, розробку планів, оцінку ризиків, моніторинг прогресу та впровадження коригувальних заходів за необхідності. Управління проєктами охоплює такі важливі аспекти, як управління командами, бюджетування, комунікації, контроль якості та управління змінами.

Вивчення дисциплін «Управління проєктами» та «Організація проєктної діяльності в умовах нестабільності» дозволяє здобувачам отримати необхідні знання та навички для ефективного планування, організації та контролю проєктної діяльності. Здобувачі дізнаються про принципи та методи управління проєктами, розробку проєктних планів, оцінку та мінімізацію ризиків, управління командами та ресурсами. Опанування цих знань допоможе здобувачам не лише зрозуміти, як управляти проєктами, але й стати ефективними лідерами у своїх галузях.

Метою вивчення дисциплін «Управління проєктами» та «Організація проєктної діяльності в умовах нестабільності» є формування у здобувачів стратегічного мислення, розвитку аналітичних та організаційних здібностей, навичок прийняття рішень та ефективного управління ресурсами. Це особливо важливо у сучасному бізнес-середовищі, де швидкість змін і непередбачуваність можуть вплинути на успіх проєктів.

Сучасні концепції управління проєктами базуються на принципах адаптивності та гнучкості. Вони спрямовані на створення не тільки економічної, але й організаційної та соціальної цінності. Це включає відповідальне використання ресурсів, підтримку інновацій та сприяння довгостроковому розвитку організацій. Такий підхід стає все більш важливим у сучасному світі, де організації все більше звертають увагу на етичні та стійкі практики діяльності.

Методи, які використовуються під час навчання: лекція, практичне заняття (кейс метод, реферат (доповідь), презентація, робота у малих групах), консультації, самостійна робота. Методи навчання: аудиторне

навчання із можливістю застосування електронного навчання і дистанційних освітніх технологій.

Практикум включає різноманітні завдання, такі як аналіз реальних кейсів, розробка проєктних планів, виконання оцінки ризиків та розробка стратегій управління проєктами. Він стане корисним інструментом для здобувачів вищої освіти, а також для практиків, що прагнуть підвищити свою компетентність у сфері управління проєктами та організації проєктної діяльності в умовах нестабільності.

Критерії оцінювання знань здобувачів:

Оцінка виставляється за національною чотирибальною шкалою: «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно». При оцінці за основу слід брати повноту і правильність виконання завдань.

1. Оцінка «5» (відмінно) ставиться в тому разі, коли відповідь здобувача правильна, повна, послідовна, логічна; здобувач впевнено володіє фактичним матеріалом з усього курсу, вміє застосовувати його щодо конкретно поставлених завдань.

2. Оцінка «4» (добре) ставиться в тому разі, коли відповідь правильна, послідовна, логічна, але здобувач допускає у викладі окремі незначні пропуски фактичного матеріалу вміє застосовувати його щодо конкретно поставлених завдань.

3. Оцінка «3» (задовільно) ставиться у тому разі, коли здобувач володіє більшою частиною фактичного матеріалу, але викладає його не досить послідовно і логічно, допускає істотні пропуски у відповіді, невірно формулює основні теоретичні положення та причинно-наслідкові зв'язки.

4. Оцінка «2» (незадовільно) ставиться в тому разі, коли здобувач виявляє незнання більшої частини фактичного матеріалу або здобувач відмовляється відповідати на поставлені питання.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

100-бальною шкалою	Шкала за ECTS	За національною шкалою	
		екзамен	залік
90-100	A	Відмінно	зараховано
82-89	B	Добре	
74-81	C		
64-73	D	Задовільно	
60-63	E		
1-59	Fx	Незадовільно	не зараховано
1-34	F		

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

ТЕМА 1.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Визначення проєкту.
2. Управління проєктами.
3. Типи проєктів.
4. Життєвий цикл проєкту.
5. Структура і оточення проєкту.
6. Учасники проєкту.

Основні поняття до теми

Проект – сукупність взаємопов’язаних дій, спрямованих на досягнення унікальної мети в межах заданих обмежень щодо часу, ресурсів та якості.

Характеристики проєкту – унікальність, обмеженість у часі, наявність конкретної мети та ресурсних обмежень.

Обмеження проєкту – фактори, які визначають рамки виконання проєкту, такі як час, бюджет, ресурси, якість.

Мета проєкту – конкретний результат або зміна, яку потрібно досягти після його завершення.

Ресурси проєкту – сукупність фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів, необхідних для реалізації проєкту.

Продукт проєкту – кінцевий результат або вихід, що створюється в процесі реалізації проєкту.

Управління проєктом – процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів для досягнення цілей проєкту.

Область управління проєктами – сукупність методів і інструментів, що застосовуються для реалізації проєкту.

Проектний менеджмент – дисципліна, що охоплює управління обсягом, строками, вартістю, якістю, ризиками та комунікаціями проєкту.

Функції управління проєктом – планування, організація, мотивація, контроль та оцінка виконання проєкту.

Методи управління проєктами – набір підходів, що використовуються для досягнення поставлених цілей (Agile, Waterfall, Lean).

Критерії успішності проєкту – показники, за якими оцінюється ефективність виконання проєкту, такі як дотримання строків, бюджету та якості.

Інвестиційний проєкт – проєкт, спрямований на досягнення економічних результатів через вкладення фінансових ресурсів.

Інноваційний проєкт – проєкт, спрямований на розробку та впровадження нових продуктів, технологій або процесів.

Соціальний проєкт – проєкт, спрямований на вирішення соціально значущих проблем у суспільстві.

Будівельний проєкт – проєкт, пов'язаний із зведенням нових або реконструкцією існуючих об'єктів нерухомості.

Інформаційний проєкт – проєкт, що включає розробку та впровадження інформаційних систем та технологій.

Організаційний проєкт – проєкт, спрямований на вдосконалення організаційної структури чи управлінських процесів.

Життєвий цикл проєкту – сукупність послідовних етапів, через які проходить проєкт від початку до завершення.

Етап ініціації – стадія, на якій визначаються основні цілі, обґрунтовується необхідність проєкту та розробляється концепція.

Етап планування – визначення обсягу робіт, строків, ресурсів, ризиків та складання детального плану виконання проєкту.

Етап виконання – реалізація планових заходів та контроль виконання завдань проєкту.

Етап моніторингу та контролю – постійний контроль за виконанням проєкту для забезпечення відповідності плану.

Етап завершення – підведення підсумків, передача результатів проєкту замовнику та оцінка ефективності проєкту.

Структура проєкту – ієрархічна організація елементів проєкту, включаючи цілі, завдання, ресурси та підрозділи.

Розподільна структура робіт (WBS) – ієрархічна декомпозиція проєкту на складові елементи для спрощення управління.

Внутрішнє оточення проєкту – фактори, що безпосередньо впливають на виконання проєкту (команда, ресурси, технології).

Зовнішнє оточення проєкту – фактори, що знаходяться поза межами проєкту, але можуть впливати на його реалізацію (економічні, соціальні умови).

Матриця відповідальності – документ, що визначає розподіл обов'язків та ролей у межах проєкту.

Ієрархія управління проєктом – визначення рівнів підпорядкування та взаємодії між учасниками проєкту.

Замовник проєкту – фізична або юридична особа, яка ініціює проєкт та фінансує його реалізацію.

Керівник проєкту (Project Manager) – особа, відповідальна за управління проєктом і досягнення його цілей.

Проектна команда – група фахівців, які виконують завдання для досягнення цілей проєкту.

Стейкхолдери проєкту – усі зацікавлені сторони, які мають вплив або залежать від результатів проєкту.

Підрядник – організація або особа, яка виконує певні роботи або надає послуги в рамках проєкту.

Куратор проекту – особа, що здійснює контроль за ходом реалізації проекту на рівні вищого керівництва.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Управління ризиками у проекті
2. Визначення та управління ресурсами
3. Комунікація у проекті
4. Контроль та моніторинг проекту

Питання для самоконтролю:

1. Що таке проект і які його основні характеристики?
2. Які є основні типи проектів?
3. Що таке життєвий цикл проекту?
4. Які етапи входять до життєвого циклу проекту?
5. Що розуміється під управлінням проектами?
6. Які основні принципи управління проектами?
7. Як визначити структуру проекту?
8. Що таке оточення проекту і як воно впливає на проект?
9. Хто такі учасники проекту і яка їх роль?
10. Які методи управління проектами існують?
11. Як проводиться планування проекту?
12. Які інструменти використовуються для моніторингу проекту?
13. Як оцінювати ризики в проекті?
14. Які основні виклики можуть виникнути при управлінні проектами?
15. Які показники використовуються для оцінки успішності проекту?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Історія розвитку управління проектами.
2. Основні методології управління проектами.
3. Порівняння традиційного та Agile управління проектами.
4. Вплив цифрових технологій на управління проектами.
5. Роль управління проектами у стратегічному плануванні.
6. Особливості управління міжнародними проектами.
7. Етичні аспекти в управлінні проектами.
8. Використання програмного забезпечення для управління проектами.
9. Вплив корпоративної культури на управління проектами.
10. Стандарти і сертифікації в управлінні проектами.
11. Управління проектами в малому бізнесі.
12. Проблеми та виклики в управлінні великими проектами.
13. Вплив лідерства на успішність проектів.
14. Управління ризиками в проектах.
15. Управління якістю в проектах.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Характеристика та аналіз проєкту.

Ситуація: компанія планує відкрити нову мережу супермаркетів у чотирьох областях України.

Завдання:

1. Визначте основні характеристики проєкту:
 - цілі та завдання;
 - часові рамки;
 - бюджет;
 - обмеження;
 - очікувані результати.
2. Класифікуйте проєкт за всіма ознаками:
 - масштабом;
 - складністю;
 - тривалістю;
 - галузевою приналежністю.
3. Визначте критерії успішності проєкту.

Практичне завдання 2. Життєвий цикл та структура проєкту.

Ситуація: IT-компанія запускає проєкт з розробки нового програмного забезпечення для банківського сектору.

Завдання:

1. Розробіть деталізований план життєвого циклу проєкту:
 - фаза ініціації;
 - фаза планування;
 - фаза реалізації;
 - фаза завершення.
2. Створіть WBS (ієрархічну структуру робіт) проєкту:
 - основні компоненти;
 - підсистеми;
 - робочі пакети.
3. Визначте ключові віхи проєкту.

Практичне завдання 3. Аналіз оцінки та учасників проєкту.

Ситуація: будівельна компанія планує будувати житловий комплекс.

Завдання:

1. Проаналізуйте оточення проєкту:
 - внутрішні фактори;
 - зовнішні фактори;
 - можливості та загрози.
2. Визначте всіх учасників проєкту:
 - замовники;
 - інвестори;
 - виконавці;

- постачальники;
- кінцеві користувачі.

3. Створіть матрицю впливу та інтересів стейкхолдерів.

Практичне завдання 4. Система управління проєктом.

Ситуація: Виробниче підприємство впроваджує нову технологічну лінію.

Завдання:

1. Розробіть систему управління проєктом:

- організаційна структура;
- розподіл відповідальності;
- система комунікацій.

2. Визначте основні функції управління:

- планування;
- організація;
- контроль;
- мотивація.

3. Опишіть необхідну проєктну документацію.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.

3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.

4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.

5. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.

6. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2022. 139 с.

ТЕМА 1.2. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПРОЄКТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Формування інвестиційного задуму проєкту.
2. Оцінка життєздатності проєкту.
3. Аналіз проєкту на основі комплексної експертизи. Критерії оцінки проєктної ефективності.

Основні поняття до теми

Інвестиційний задум проєкту – початковий етап проєктного циклу, на якому визначаються основна ідея, стратегічні цілі та потенційні вигоди від реалізації проєкту.

Бізнес-ідея проєкту – ключова концепція або можливість, яка лежить в основі проєкту та обґрунтовує його реалізацію.

Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) – комплексний аналіз технічних та економічних аспектів проєкту з метою оцінки його доцільності.

Фінансова життєздатність проєкту – здатність проєкту генерувати достатні грошові потоки для покриття витрат і отримання прибутку.

Ресурсне забезпечення проєкту – наявність необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) для реалізації проєкту.

Маркетинговий аналіз проєкту – дослідження ринку, споживачів, конкурентів та інших факторів, що можуть впливати на успішність проєкту.

Життєздатність проєкту – здатність проєкту досягти поставлених цілей в умовах змінного середовища та обмежених ресурсів.

Фінансова ефективність – показник, що відображає здатність проєкту генерувати прибуток від вкладених інвестицій.

Рентабельність проєкту – співвідношення отриманого прибутку до вкладених інвестицій, що демонструє економічну доцільність проєкту.

Аналіз ризиків проєкту – процес оцінки можливих загроз, які можуть вплинути на реалізацію проєкту, та розробка заходів щодо їх мінімізації.

Точка беззбитковості – обсяг продажів або доходів, при якому проєкт не приносить ні прибутку, ні збитків.

Період окупності – час, необхідний для повернення початкових інвестицій у проєкт за рахунок отриманих доходів.

Комплексна експертиза проєкту – багатофакторний аналіз технічної, економічної, правової та екологічної складових проєкту.

Критерії ефективності проєкту – сукупність показників, які дозволяють оцінити ступінь досягнення поставлених цілей (NPV, IRR, PI).

Чиста приведена вартість (NPV) – різниця між приведеною вартістю майбутніх грошових потоків та початковими інвестиціями в проєкт.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) – ставка дисконтування, при якій чиста приведена вартість проєкту дорівнює нулю.

Індекс прибутковості (PI) – відношення приведених доходів до інвестицій, що характеризує ефективність використання вкладених коштів.

Соціально-економічна ефективність – оцінка впливу проєкту на суспільство, включаючи створення робочих місць, екологічні наслідки та розвиток регіону.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Визначення ключових показників ефективності проєкту (KPI)
2. Аналіз ризиків та їхній вплив на проєкт
3. Визначення фінансових джерел та планування бюджету проєкту
4. Оцінка впливу проєкту на навколишнє середовище
5. Соціально-економічна оцінка проєкту

Питання для самоконтролю:

1. Які основні етапи формування інвестиційного задуму проєкту?
2. Як оцінюється життєздатність проєкту?
3. Які методи використовуються для комплексної експертизи проєктів?
4. Які критерії використовуються для оцінки проєктної ефективності?
5. Що таке ключові показники ефективності (KPI) і як їх визначити?
6. Як аналізуються ризики у проєктному управлінні?
7. Які методи фінансового планування використовуються для проєктів?
8. Як оцінити вплив проєкту на навколишнє середовище?
9. Які аспекти враховуються при соціально-економічній оцінці проєкту?
10. Що таке рентабельність проєкту і як її обґрунтувати?
11. Як приймаються рішення щодо реалізації проєктів?
12. Які є основні методи інвестиційного аналізу?
13. Як вибирати методи управління проєктами залежно від типу проєкту?
14. Які стратегії мінімізації ризиків існують у проєктному управлінні?
15. Які зовнішні фактори можуть вплинути на реалізацію проєкту?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Формування інвестиційного задуму: підходи та методи.
2. Оцінка життєздатності проєкту: ключові аспекти.
3. Методи комплексної експертизи проєктів.
4. Критерії оцінки проєктної ефективності.
5. Визначення ключових показників ефективності проєкту (KPI).
6. Аналіз ризиків у проєктному управлінні.
7. Методи фінансового планування та бюджетування проєктів.
8. Вплив проєкту на навколишнє середовище: оцінка та управління.
9. Соціально-економічна оцінка проєктів.

10. Обґрунтування рентабельності проєкту.
11. Прийняття рішень щодо реалізації проєктів.
12. Інвестиційний аналіз та вибір проєктів.
13. Методи та інструменти управління проєктами.
14. Стратегії мінімізації ризиків у проєктному управлінні.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Інвестиційний задум IT-стартапу.

Ситуація: ви плануєте запуск освітньої онлайн-платформи. Використовуючи надані дані, сформууйте інвестиційний задум проєкту:

Вихідні дані:

1. Ринкові показники:
 - об'єм ринку онлайн-освіти: 14,700 млн грн.;
 - щорічне зростання: 25%;
 - кількість користувачів: 2,5 млн;
 - середній чек: 1,680 грн.
2. Конкурентне середовище:
 - 3 великих гравця (частка ринку 60%);
 - 15 середніх компаній (частка ринку 30%);
 - Інші (частка ринку 10%).
3. Початкові інвестиції:
 - розробка платформи: 5,040,000 грн;
 - маркетинг: 2,100,000 грн;
 - операційні витрати на рік: 3,360,000 грн;
 - фонд оплати праці: 6,300,000 грн.
4. Прогнозні показники:
 - цільова аудиторія в перший рік: 10,000 користувачів;
 - запланований дохід за перший рік: 16,800,000 грн;
 - точка беззбитковості: 18 місяців.

Завдання:

1. Розробіть структурований опис інвестиційного задуму.
2. Визначте ключові цілі та завдання проєкту.
3. Обґрунтуйте потребу в інвестиціях.
4. Опиші очікувані результати та переваги проєкту.

Практичне завдання 2. Аналіз життєздатності логістичного центру.

Ситуація: проведіть оцінку життєздатності проєкту логістичного центру на основі наданих даних:

Вихідні дані:

1. Інвестиційні витрати:
 - земельна ділянка (5 га): 21 000 000 грн;
 - склад будівлі (10 000 м²): 84 000 000 грн;
 - обладнання: 34 000 000 грн;
 - транспортні засоби: 17 000 000 грн.

2. Операційні показники:

- пропускна здатність: 1000 палет/день;
- операційні витрати/рік: 25 000 000 грн;
- витрати на персонал/рік: 17 000 000 грн;
- комунальні послуги/рік: 5 000 000 грн.

3. Прогноз доходів:

- зберігання: 50 000 000 грн/рік;
- обробка вантажів: 34 000 000 грн/рік;
- транспортні послуги: 25 000 000 грн/рік.

4. Ринкові дані:

- заповнюваність складів по регіонах: 85%;
- середня вартість зберігання: 210 грн/палета/день;
- ріст ринку: 15% на рік;
- кількість конкурентів: 5.

5. Фінансові показники:

- IRR: 22%;
- NPV: 63 000 000 грн;
- період окупності: 4,5 роки;

Завдання:

1. Введіть PEST-аналіз проєкту.
2. Розрахуйте показники фінансової стійкості.
3. Оцініть ринкові ризики.
4. Зробіть висновок про життєздатність проєкту".

Практичне завдання 3. Комплексна експертиза проєкту сонячної електростанції.

Ситуація: необхідно провести комплексну експертизу проєкту будівництва сонячної електростанції:

Вихідні дані:

1. Технічні характеристики:

- потужність: 5 МВт;
- площа: 10 га;
- тип панелей: монокристалічні;
- ККД панелей: 21%;
- термін служби: 25 років.

2. Фінансові показники:

- вартість проєкту: 189 000 000 грн;
- власні кошти: 63 000 000 грн;
- кредит: 126 000 000 грн (10% річних);
- прогнозований річний дохід: 37 800 000 грн;
- операційні витрати: 6 300 000 грн/рік.

3. Екологічні параметри:

- скорочення викидів CO₂: 4000 тон/рік;
- вплив на біорізноманіття: мінімальний;
- утилізація обладнання: 95% придатне до переробки.

4. Соціальні аспекти:

- створення робочих місць: 15;
- середня заробітна плата: 42 000 грн;
- додаткові надходження: 4 200 000 грн/рік.

Завдання:

1. Провести технічну експертизу проєкту.
2. Оцініть фінансову ефективність.
3. Проаналізуйте екологічний вплив.
4. Визначте соціальні ефекти.
5. Надайте комплексний висновок щодо доцільності реалізації проєкту.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
6. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.
7. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2022. 139 с.

ТЕМА 1.3. ОСНОВНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ПРОЄКТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

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

Основні поняття до теми

Проектна організаційна структура — це сукупність елементів та зв'язків між ними, які визначають порядок управління і виконання завдань у рамках конкретного проекту.

Організаційна структура проекту — це форма організації управління, що забезпечує ефективну координацію ресурсів для досягнення цілей проекту.

Проектна структура — це тимчасова структура, створена для забезпечення виконання проекту з мінімальними витратами і максимальним результатом.

Основна мета проектної структури — забезпечити чітке управління процесами та ефективний розподіл ресурсів.

Функціональна структура — учасники зосереджуються на виконанні своїх функціональних обов'язків у межах звичайних відділів.

Матрична структура — поєднання функціонального і проектного підходів, де співробітники підпорядковуються як функціональним керівникам, так і керівнику проекту.

Проектно-орієнтована структура — створюється окрема команда, яка повністю зосереджується на виконанні проекту.

Командна структура — передбачає формування спеціалізованих команд з високим рівнем автономії.

Ієрархічна структура — передбачає чіткий розподіл ролей і підзвітність в рамках проекту.

Модульна структура — кожна частина проекту виконується окремою командою або підрозділом.

Керівник проекту — відповідальний за загальну координацію, планування і контроль виконання проекту.

Спонсор проекту — забезпечує ресурсну підтримку і затверджує ключові рішення.

Члени команди проекту — виконують конкретні задачі в межах своїх компетенцій.

Клієнт (замовник) проекту — визначає вимоги до результатів і приймає виконані роботи.

Функціональні керівники — відповідають за діяльність підрозділів, що залучені до проєкту.

Аналітик — збирає, аналізує та інтерпретує інформацію для прийняття рішень у проєкті.

Менеджер з ризиків — виявляє, оцінює і розробляє стратегії управління ризиками.

Координатор проєкту — забезпечує комунікацію між різними учасниками проєкту.

Контролер якості — відповідає за відповідність результатів проєкту встановленим стандартам.

Адміністратор проєкту — займається організаційними аспектами, такими як документація та забезпечення ресурсів.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Взаємодія між функціональними відділами у проєкті.
2. Формування команди проєкту.
3. Ролі та відповідальність членів проєктної команди.
4. Створення ефективної комунікаційної системи в проєкті.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке проєктна організаційна структура?
2. Які критерії впливають на вибір організаційної структури проєкту?
3. Які основні типи організаційних структур проєктів ви знаєте?
4. Як визначити функціональні обов'язки учасників проєкту?
5. Які ролі можуть виконувати учасники проєктної команди?
6. Як взаємодіяти між функціональними відділами у проєкті?
7. Які методи можна використовувати для формування проєктної команди?
8. Як створити ефективну комунікаційну систему в проєкті?
9. Які заходи потрібно вживати для управління змінами в організаційній структурі проєкту?
10. Які підходи можна використовувати для оцінки ефективності організаційної структури проєкту?
11. Які переваги та недоліки мають матричні організаційні структури?
12. Як впливає організаційна структура на управління проєктами?
13. Які основні відмінності між проєктно-орієнтованими та функціональними структурами?
14. Як впровадження цифрових технологій може покращити управління проєктними командами?
15. Як оцінювати вплив лідерства на організаційну структуру проєкту?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Розвиток проєктних організаційних структур
2. Порівняння матричних та функціональних організаційних структур
3. Критерії вибору організаційної структури для різних типів проєктів
4. Переваги та недоліки проєктно-орієнтованих структур
5. Вплив організаційної структури на ефективність управління проєктами
6. Ролі та обов'язки учасників проєктної команди
7. Методи формування ефективних проєктних команд
8. Взаємодія між функціональними відділами у проєкті
9. Впровадження комунікаційних систем у проєктну діяльність
10. Управління змінами в організаційній структурі проєкту
11. Оцінка ефективності проєктних організаційних структур
12. Вплив лідерства на організаційну структуру проєкту
13. Інноваційні підходи до створення організаційних структур проєктів
14. Використання цифрових технологій для управління проєктними командами
15. Кращі практики побудови організаційних структур у міжнародних проєктах

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Побудова організаційної структури проєкту.

Вихідні дані: компанія "TechInnovate" планує реалізацію проєкту з розробки CRM-системи.

Характеристики проєкту:

1. Тривалість: 12 місяців.
2. Бюджет: 21000 000 грн.
3. Команда: 25 осіб.
4. Основні підрозділи компанії:
 - відділ розробки (15 осіб);
 - відділ тестування (5 осіб);
 - відділ дизайну (3 особи);
 - відділ маркетингу (2 особи).

Додаткові умови:

1. Компанія паралельно веде 3 інших проєкти.
2. 40% співробітників задіяні в кількох проєктах.
3. Можливість частої взаємодії із замовником.
4. Високі вимоги до швидкості прийняття рішення.

Завдання:

1. Проаналізуйте можливості типу організаційних структур для даного проєкту.
2. Оцініть переваги та недоліки кожного типу структури.

3. Обґрунтуйте вибір оптимальної структури.
4. Розробіть схему вибраної організаційної структури.
5. Складіть матрицю відповідальності.

Практичне завдання 2. Розробка функціональних обов'язків учасників будівельного проєкту.

Вихідні дані: проєкт будівництва житлового комплексу:

1. Параметри проєкту:
 - тривалість: 24 місяці;
 - бюджет: \$10 млн;
 - площа забудови: 5000 м²;
 - кількість працівників: 50 осіб.
2. Ключові посади:
 - проєктний менеджер;
 - головний інженер;
 - архітектор;
 - керівник будівництва;
 - фінансовий менеджер;
 - менеджер з закупівель;
 - менеджер з якості;
 - менеджер з безпеки.
3. Основні етапи:
 - проєктування (4 місяці);
 - підготовчі роботи (2 місяці);
 - будівництво фундаменту (3 місяці);
 - зведення будівлі (12 місяців);
 - оздоровчі роботи (3 місяці).

Завдання:

1. Розробіть детальні посадові інструкції для кожної ключової посади.
2. Створіть матрицю розподілу відповідальності (RACI).
3. Визначте критерії оцінки ефективності роботи для кожної посади.
4. Опиши схему взаємодії між учасниками проєкту.

Практичне завдання 3. Реорганізація проєктної структури виробничого підприємства.

Вихідні дані: Виробниче підприємство «Прометей» здійснює модернізацію виробництва:

1. Поточна ситуація:
 - 200 співробітників;
 - 5 виробничих ліній;
 - 3 рівня управління;
 - функціональна структура.
2. Відділи:
 - виробничий (120 осіб);
 - технічний (30 осіб);

- якості (15 осіб);
- логістики (20 осіб);
- адміністрація (15 осіб).

3. Проблеми:

- повне прийняття рішення;
- конфлікти між відділами;
- низька ефективність комунікації;
- дублювання функцій.

4. Цілі реорганізації:

- підвищення ефективності управління;
- прискорення впровадження інновацій;
- покращення координації між відділами;
- оптимізація використання ресурсів.

Завдання:

1. Проаналізуйте поточну організаційну структуру.
2. Визначте критерії оцінки ефективності нової структури.
3. Розробіть нову проектно-орієнтовану структуру.
4. Складіть план переходу до нової структури.
5. Опишіть механізми координації в новій структурі.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проектами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Войтенко О.С. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
6. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проектами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.
7. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проектами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2022. 139 с.

ТЕМА 1.4. ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ПРОЄКТІВ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Планування реалізації проєкту.
2. Цілі, призначення й види планів.
3. Фінансове планування за проєктом.
4. Розробка проєктно-кошторисної документації та контроль за нею.
5. Вибір і завдання проєктних фірм.

Основні поняття до теми

Планування реалізації проєкту — це процес визначення цілей, завдань, ресурсів і термінів для досягнення бажаних результатів.

Основна мета планування — забезпечити ефективну координацію ресурсів і дій учасників проєкту.

Ціль плану — визначити чіткий напрямок дій для досягнення поставлених задач у межах проєкту.

Призначення планів — узгодження дій усіх учасників проєкту та ефективне використання ресурсів.

Фінансове планування — це процес визначення і розподілу бюджетних коштів, необхідних для реалізації проєкту.

Основна мета фінансового планування — забезпечити достатнє фінансування проєкту при мінімізації витрат.

Проєктно-кошторисна документація — це набір документів, що визначають технічні, економічні й організаційні аспекти проєкту.

Кошторис — це фінансовий документ, що містить розрахунок витрат на реалізацію проєкту.

Вибір проєктної фірми — це процес оцінки і залучення організації, яка відповідає вимогам проєкту.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Визначення ключових показників ефективності (KPI) проєкту.
2. Розподіл ресурсів та управління ними.
3. Встановлення термінів і контроль за дотриманням графіка.
4. Моніторинг та оцінка прогресу проєкту.
5. Управління змінами в проєкті.

Питання для самоконтролю:

1. Які основні етапи планування реалізації проєкту?
2. Які цілі можуть бути визначені для проєкту?
3. Які основні типи планів використовуються у проєктному управлінні?

4. Що таке фінансове планування за проєктом?
5. Які основні етапи розробки проєктно-кошторисної документації?
6. Як здійснюється контроль за проєктно-кошторисною документацією?
7. Які критерії використовуються для вибору проєктних фірм?
8. Які завдання можуть бути поставлені перед проєктними фірмами?
9. Що таке ключові показники ефективності (KPI) проєкту?
10. Як розподіляються ресурси у проєкті?
11. Які методи використовуються для управління ресурсами у проєктному середовищі?
12. Як встановлюються терміни реалізації проєкту?
13. Які інструменти використовуються для контролю за дотриманням графіка проєкту?
14. Як здійснюється моніторинг прогресу проєкту?
15. Які методи застосовуються для управління змінами в проєкті?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Методи планування реалізації проєктів.
2. Визначення цілей та призначення проєктних планів.
3. Типи планів у проєктному управлінні.
4. Фінансове планування проєктів: підходи та методи.
5. Розробка проєктно-кошторисної документації.
6. Контроль за проєктно-кошторисною документацією.
7. Вибір проєктних фірм: критерії та підходи.
8. Завдання проєктних фірм у реалізації проєктів.
9. Визначення ключових показників ефективності (KPI) проєкту.
10. Розподіл ресурсів у проєкті: методи та інструменти.
11. Управління ресурсами в проєктному середовищі.
12. Встановлення термінів реалізації проєкту.
13. Контроль за дотриманням графіка проєкту.
14. Моніторинг прогресу проєкту: інструменти та методи.
15. Управління змінами в проєкті.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Розробка комплексного плану реалізації проєкту.

Вихідні дані: Проєкт відкриття мережі кав'ярень "Coffee Smart":

1. Загальні параметри:
 - тривалість: 8 місяців;
 - бюджет: 12 600 000 грн;
 - кількість локацій: 3;
 - штат на кожен локацію: 6 осіб.
2. Етапи проєкту:

- підготовчий етап: 1 місяць;
- ремонтні роботи: 2 місяці;
- закупівля обладнання: 1 місяць;
- набір персоналу: 1 місяць;
- навчання: 1 місяць;
- тестовий запуск: 2 тижні;
- повноцінний запуск: 2 тижні.

3. Бюджет по категоріях:

- оренда приміщень: 3 780 000 грн;
- ремонт: 3 150 000 грн;
- обладнання: 3 780 000 грн;
- меблі: 1 050 000 грн;
- навчання персоналу: 420 000 грн;
- маркетинг: 420 000 грн.

Завдання:

1. Розробіть детальний календарний план проєкту.
2. Створіть діаграму Ганта.
3. Визначте ключові віхи проєкту.
4. Розподіліть бюджет по місяцях.
5. Розробіть план управління ризиками.

Практичне завдання 2. Фінансове планування та розробка кошторису.

Вихідні дані: проєкт модернізації виробничої лінії:

1. Інвестиційні витрати:
 - обладнання: 21 000 000 грн;
 - монтаж: 2 100 000 грн;
 - навчання персоналу: 1 050 000 грн;
 - програмне забезпечення: 3 150 000 грн.
2. Операційні витрати (місяць):
 - сировина: 1 260 000 грн;
 - електроенергія: 210 000 грн;
 - заробітна плата: 840 000 грн;
 - обслуговування: 126 000 грн.
3. Прогноз доходів:
 - поточний дохід: 3 360 000 грн/місяць;
 - очікуване зростання: 40%;
 - вихід на повну потужність: 3 місяці.
4. Джерела фінансування:
 - власні кошти: 40%;
 - кредит: 60% (12% річних).

Завдання:

1. Розробіть детальний кошторис проєкту.
2. Складіть план руху грошових коштів.
3. Розрахуйте фінансові показники (NPV, IRR, ROI).

4. Створіть систему контролю витрат.
5. Розробіть план управління бюджетом.

Практичне завдання 3. Вибір проєктної фірми та контроль виконання робіт.

Вихідні дані: проєкт будівництва торгового торговельного центру:

1. Параметри проєкту:

- площа: 15,000 м²;
- бюджет: 504 000 000 грн;
- термін реалізації: 18 місяців.

2. Пропозиції від проєктних фірм:

- Фірма А:
 - вартість послуг: 33 600 000 грн;
 - досвід: 15 років;
 - портфоліо: 12 подібних проєктів;
 - термін виконання: 4 місяці;
 - гарантія: 5 років.
- Фірма В:
 - вартість послуг: 27 300 000 грн;
 - досвід: 8 років;
 - портфоліо: 7 подібних проєктів;
 - термін виконання: 5 місяців;
 - гарантія: 3 роки.
- Фірма С:
 - вартість послуг: 39 900 000 грн;
 - досвід: 20 років;
 - портфоліо: 18 подібних проєктів;
 - термін виконання: 3.5 місяці;
 - гарантія: 7 років.

3. Критерії оцінки:

- якість проєктування;
- термін виконання;
- вартість послуг;
- досвід роботи;
- гарантійні зобов'язання.

Завдання:

1. Розробіть систему оцінки проєктних фірм
2. Проведіть порівняльний аналіз пропозицій
3. Обґрунтуйте вибір проєктної фірми
4. Розробіть систему контролю виконання робіт
5. Створіть план управління змінами в проєкті

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
6. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.

ТЕМА 1.5. СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПРОЄКТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Визначення структури проєкту на етапі планування.
2. Управління окремими компонентами проєкту.
3. Завдання структуризації проєкту.

Основні поняття до теми

Структура проєкту — організований поділ проєкту на логічні частини (етапи, завдання, роботи), що полегшує управління та реалізацію.

Декомпозиція проєкту — процес поділу проєкту на менші компоненти, що полегшує розуміння, управління та контроль.

Ієрархічна структура робіт (WBS — Work Breakdown Structure) — графічна або текстова модель, яка показує поділ проєкту на окремі завдання та підзавдання.

Компонент проєкту — окремий елемент структури проєкту, який виконує певну функцію або завдання в межах загальної мети.

Етапи проєкту — наступні частини проєкту, що починаються з ключових періодів роботи (наприклад, ініціація, планування, виконання, завершення).

Моделювання структури — створення моделі проєкту, яка відображає всі його елементи, їх взаємозв'язки та порядок виконання.

Схема структури — візуальне представлення компонентів проєкту та їх взаємодії.

Управління компонентами — процес планування, організації, виконання та контролю кожного елемента проєкту.

Контроль компонентів — моніторинг виконання завдань у межах частин проєкту для забезпечення відповідності плану.

Відповідальність за компоненти — розподіл завдань та обов'язків між членами команди для окремих частин проєкту.

Критичні компоненти — частини проєкту, що мають найбільший вплив на його успішність і завершення своєчасно.

Балансування компонентів — процес узгодження вимог, ресурсів і часу між повними частинами проєкту.

Чітке визначення завдання — забезпечення зрозумілого опису робіт, які необхідно виконати для досягнення цілей проєкту.

Встановлення пріоритетів — визначення, яка частина проєкту є найбільш критичною для його успіху.

Полегшення управління — створення структури, що сприяє більш ефективному контролю та моніторингу проєкту.

Покращення комунікації — забезпечення чітких зв'язків між компонентами для полегшення взаємодії в команді.

Оптимізація ресурсів — забезпечення найбільш раціонального використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів.

Ідентифікація залежностей — визначення зв'язків між компонентами проєкту, які впливають на виконання завдань.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Визначення робочих пакетів і їх декомпозиція.
2. Створення ієрархічної структури робіт (WBS).
3. Визначення залежностей між компонентами проєкту.
4. Планування ресурсів для кожного робочого пакета.
5. Контроль за виконанням робочих пакетів.
6. Оцінка ефективності структуризації проєкту.
7. Управління змінами у структурі проєкту.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке структуризація проєкту і для чого вона потрібна?
2. Які основні етапи визначення структури проєкту на етапі планування?
3. Як здійснюється управління окремими компонентами проєкту?
4. Які завдання виконує структуризація проєкту?
5. Що таке робочий пакет і як його декомпонувати?
6. Як створюється ієрархічна структура робіт (WBS)?
7. Як визначаються залежності між компонентами проєкту?
8. Які методи використовуються для планування ресурсів для робочих пакетів?
9. Як здійснюється контроль за виконанням робочих пакетів?
10. Які показники використовуються для оцінки ефективності структуризації проєкту?
11. Як управляти змінами у структурі проєкту?
12. Які переваги та недоліки мають різні підходи до структуризації проєкту?
13. Як цифрові інструменти допомагають у структуризації проєкту?
14. Як структуризація проєкту впливає на його успішність?
15. Які кращі практики структуризації проєктів у різних галузях?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Поняття і принципи структуризації проєкту.
2. Визначення структури проєкту на етапі планування.
3. Управління компонентами проєкту: методи та підходи.
4. Завдання структуризації проєкту.
5. Декомпозиція робочих пакетів у проєктному управлінні.
6. Ієрархічна структура робіт (WBS): приклади та застосування.

7. Визначення та управління залежностями між компонентами проєкту.
8. Планування ресурсів для робочих пакетів.
9. Методи контролю виконання робочих пакетів.
10. Оцінка ефективності структуризації проєкту.
11. Управління змінами у структурі проєкту.
12. Порівняння різних підходів до структуризації проєкту.
13. Використання цифрових інструментів для структуризації проєкту.
14. Взаємозв'язок структуризації проєкту та його успішності.
15. Кращі практики структуризації проєктів у різних галузях.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Структуризація проєкту запуску фітнес-центру.

Вихідні дані: Проєкт "FitLife" - відкриття преміум фітнес-центру:

1. Основні параметри:
 - бюджет: 31500000 грн;
 - площа: 1000 м²;
 - термін реалізації: 6 місяців;
 - цільова аудиторія: 1000 клієнтів.
2. Складові проєкту:
 - тренажерний зал (400 м²);
 - зона групових занять (200 м²);
 - СПА-зона (150 м²);
 - роздягальні (150 м²);
 - рецепція та офіс (100 м²).
3. Основні напрямки робіт:
 - ремонтно-будівельні роботи;
 - закупівля та монтаж обладнання;
 - набір та навчання персоналу;
 - маркетингова підготовка;
 - організаційно-правові питання.

Завдання:

1. Розробіть WBS (структурну декомпозицію робіт) проєкту.
2. Створіть OBS (організаційну структуру проєкту).
3. Побудуйте матрицю відповідальності.
4. Визначте основні віхи проєкту.
5. Розробіть календарний план-графік.

Практичне завдання 2. Управління компонентами ІТ-проєкту.

Вихідні дані: проєкт розробки мобільного додатку для банку:

1. Технічні характеристики:
 - платформи: iOS та Android;
 - інтеграція з банківською системою;
 - модулі: платежі, перекази, інвестиції;

- біометрична автентифікація.
- 2. Ресурси:
 - команда розробників: 12 осіб;
 - бюджет: 12 600 000 грн;
 - термін: 9 місяців.
- 3. Компоненти проєкту, розробка:
 - backend: 4 200 000 грн;
 - iOS версія: 2 940 000 грн;
 - Android версія: 2 940 000 грн;
 - тестування: 1 260 000 грн;
 - UI/UX дизайн: 1 260 000 грн.
- 4. Інфраструктура:
 - сервери: 840 000 грн;
 - безпека: 1 680 000 грн;
 - інтеграція: 1 680 000 грн.

Завдання:

1. Розробіть детальну структуру декомпозиції робіт (WBS).
2. Створіть план управління кожним компонентом.
3. Визначте взаємозалежності між компонентами.
4. Розробіть систему контролю якості для кожного компонента.
5. Створіть план комунікацій між командами.

Практичне завдання 3. Структуризація проєкту житлового комплексу.

Вихідні дані: будівництво житлового комплексу «Life»:

1. Характеристики проєкту:
 - площа забудови: 5000 м²;
 - кількість квартир: 100;
 - бюджет: 210 000 000 грн;
 - термін реалізації: 24 місяці.
2. Основні етапи:
 - підготовчий:
 - проєктування: 8 400 000 грн;
 - отримання дозволів: 2 100 000 грн;
 - підготовка майданчика: 6 300 000 грн;
 - будівельний:
 - фундамент: 21 000 000 грн;
 - каркас будівлі: 84 000 000 грн;
 - комунікації: 33 600 000 грн;
 - оздоблення: 42 000 000 грн;
 - завершальний:
 - благоустрій: 8 400 000 грн;
 - введення в експлуатацію: 4 200 000 грн;
3. Ключові стейкхолдери:
 - інвестор;

- генеральний підрядник;
- субпідрядники (5 компаній);
- міська влада;
- майбутні мешканці.

Завдання:

1. Розробіть ієрархічну структуру робіт (WBS).
2. Створіть структуру ресурсів (RBS).
3. Побудуйте структуру вартості (CBS).
4. Розробіть організаційну структуру проєкту (OBS).
5. Створіть інтегровану структуру проєкту.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
6. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.
7. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2022. 139 с.

ТЕМА 1.6. СІТЬОВЕ І КАЛЕНДАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Математичні методи планування проєкту.
2. Сіткове планування проєкту.
3. Календарне планування проєкту.
4. Оптимізація проєкту.

Основні поняття до теми

Критичний шлях (CPM) — метод планування, який шукає найтривалішу послідовність взаємозалежних завдань, які впливають на загальну тривалість проєкту.

Метод оцінки і програми перегляду (PERT) — техніка аналізу завдань у проєкті з урахуванням невизначеності, яка використовує три часові оцінки: оптимістичну, песимістичну та очікувану.

Моделювання часових витрат — підхід, який дозволяє оцінити час виконання проєкту за допомогою математичних розрахунків.

Аналіз резервів часу — оцінка додаткового часу, який може бути використаний для компенсації затримок.

Ресурсне обмеження (Resource Constrained Scheduling) — планування завдань із обмеженою кількістю доступних ресурсів.

Сітковий графік — графічне зображення завдання проєкту у вигляді вузлів і стрілок, яке демонструє їх взаємозв'язки та послідовність.

Подія (Event) — ключовий момент у сітковому графіку, що означає початок або завершення завдання.

Дія (Activity) — конкретне завдання, яке має тривалість і виконується між двома подіями.

Критичний шлях — знайдений шлях у сітковому графіку, який визначає мінімальний час виконання проєкту.

Вільний час (Slack Time) — час, на який можна відкласти виконання завдання без впливу на загальний графік.

Резерв часу — додатковий час, що закладається для компенсації непередбачених затримок.

Календарний графік (Gantt Chart) — графічне представлення задачі проєкту у вигляді горизонтальних смуг, що демонструють часові межі виконання.

Тривалість завдання — кількість часу, необхідна для виконання конкретного завдання.

Розподіл завдань у часі — визначення дат початку і завершення кожного завдання.

Резерв завдання — додатковий час, який може бути використаний для виконання завдання без впливу на загальний графік.

Скорочення тривалості проєкту — процес зменшення часу виконання проєкту за рахунок перегляду графіка, ресурсів або завдань.

Оптимізація ресурсів — підхід, який забезпечує ефективне використання ресурсів для виконання проєкту з мінімальними витратами.

Вирівнювання ресурсів — розподіл ресурсів між завданнями так, щоб уникнути їхнього перевантаження.

Перегляд критичного шляху — процес аналізу та коригування завдання на критичному шляху для скорочення тривалості проєкту.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Визначення критичного шляху у проєкті.
2. Використання методу критичного шляху (CPM).
3. Аналіз та управління ризиками у сітковому плануванні.
4. Використання методу оцінки та аналізу програм (PERT).
5. Розробка та управління графіками виконання робіт.
6. Інструменти програмного забезпечення для сіткового та календарного планування.

Питання для самоконтролю:

1. Які основні математичні методи використовуються для планування проєктів?
2. Що таке сіткове планування проєкту і які його основні принципи?
3. Як визначити критичний шлях у проєкті?
4. У чому полягає метод критичного шляху (CPM)?
5. Що таке метод оцінки та аналізу програм (PERT) і як його застосовують?
6. Які переваги та недоліки має сіткове планування проєктів?
7. Що таке календарне планування проєкту і як воно здійснюється?
8. Як оптимізувати проєкт для підвищення ефективності?
9. Які інструменти програмного забезпечення використовуються для сіткового планування?
10. Як розробляти та управляти графіками виконання робіт?
11. Які методи використовуються для управління ризиками у сітковому плануванні?
12. Як календарне планування впливає на успішність реалізації проєкту?
13. Які підходи застосовуються для планування та контролю за використанням ресурсів у проєкті?
14. Як графіки виконання робіт впливають на терміни реалізації проєкту?
15. Які показники використовуються для оцінки ефективності календарного та сіткового планування проєктів?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Математичні методи планування проєктів: огляд основних підходів.
2. Принципи та методи сіткового планування проєктів.
3. Визначення та аналіз критичного шляху у проєктах.
4. Використання методу критичного шляху (CPM) у проєктному управлінні.
5. Метод оцінки та аналізу програм (PERT): особливості та застосування.
6. Порівняння сіткового та календарного планування проєктів.
7. Оптимізація проєктів: методи та інструменти.
8. Інструменти програмного забезпечення для сіткового планування.
9. Графіки виконання робіт: розробка та управління.
10. Управління ризиками у сітковому плануванні проєктів.
11. Роль календарного планування у забезпеченні успішності проєкту.
12. Планування та контроль за використанням ресурсів у проєкті.
13. Вплив графіків виконання робіт на терміни реалізації проєкту.
14. Сучасні методи та технології календарного планування.
15. Оцінка ефективності календарного та сіткового планування.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Розробка мережевого графіка ІТ-проєкту.

Вихідні дані: Проєкт розробки веб-платформи електронної комерції:

1. Перелік робіт та їх тривалість:

- A. Аналіз вимог (10 днів).
- B. Розробка технічного завдання (5 днів).
- C. Проєктування архітектури (8 днів).
- D. Розробка дизайну (15 днів).
- E. Розробка frontend (20 днів).
- F. Розробка backend (25 днів).
- G. Інтеграція платіжних систем (10 днів).
- H. Тестування (12 днів).
- I. Виправлення помилок (8 днів).
- J. Підготовка документації (6 днів).

2. Залежності між роботами:

- B залежить від A.
- C залежить від B.
- D може початись після B.
- E залежить від C і D.
- F залежить від C.
- G залежить від F.
- H залежить від E, F і G.
- I залежить від H.
- J може виконуватись паралельно з I.

3. Ресурси:

- аналітики: 2 особи;
- розробники: 5 осіб;
- дизайнери: 2 особи;
- тестувальники: 3 особи.

Завдання:

1. Побудуйте мережевий графік проєкту.
2. Визначте критичний шлях.
3. Розрахуйте ранні та пізні терміни початку і закінчення робіт.
4. Визначте резерви часу.
5. Оптимізуйте графік за ресурсами.

Практичне завдання 2. Календарне планування будівельного проєкту.

Вихідні дані: проєкт будівництва складського комплексу:

1. Основні роботи:

- підготовка майданчика (15 днів, 840 000 грн);
- фундаментні роботи (30 днів, 4 200 000 грн);
- монтаж металоконструкцій (45 днів, 8 400 000 грн);
- монтаж стінових панелей (25 днів, 6 300 000 грн);
- покрівельні роботи (20 днів, 3 360 000 грн);
- інженерні мережі (35 днів, 5 040 000 грн);
- внутрішні роботи (40 днів, 6 300 000 грн);
- благоустрій території (15 днів, 1 260 000 грн).

2. Обмеження:

- бюджет: 37 800 000 грн;
- термін виконання: 180 днів;
- максимальна кількість одночасно працюючих бригад: 4;
- погодні умови: -5°C до +30°C.

3. Ресурси:

- будівельні бригади: 4 бригади по 8 осіб;
- техніка: 2 крани, 3 екскаватори;
- матеріали: поставка за графіком.

Завдання:

1. Розробіть календарний план проєкту.
2. Створіть графік руху робочої сили.
3. Складіть графік використання техніки.
4. Розробіть план поставок матеріалів.
5. Оптимізуйте план за вартістю.

Практичне завдання 3. Оптимізація проєкту запуску виробничої лінії.

Вихідні дані: проєкт запуску лінії з виробництва меблів:

1. Етапи проєкту: А. Закупівля обладнання:
 - тривалість: 30 днів;

- вартість: 8 400 000 грн;
- можливість скорочення: до 20 днів (+1 260 000 грн).

B. Монтаж обладнання:

- тривалість: 20 днів;
- вартість: 2 100 000 грн;
- можливість скорочення: до 15 днів (+630 000 грн).

C. Налаштування:

- тривалість: 15 днів;
- вартість: 1 260 000 грн;
- можливість скорочення: до 10 днів (+420 000 грн).

D. Тестування:

- тривалість: 10 днів;
- вартість: 840 000 грн;
- можливість скорочення: до 7 днів (+336 000 грн).

2. Додаткові умови:

- штраф за затримку: 84 000 грн/день;
- премія за дострокове завершення: 63 000 грн/день;
- директивний термін: 70 днів.

3. Ресурси:

- бюджет: 14 700 000 грн;
- персонал: 15 осіб;
- обладнання: згідно специфікації.

Завдання:

1. Розробіть початковий мережевий графік.
2. Проведіть оптимізацію за часом.
3. Проведіть оптимізацію за вартістю.
4. Знайдіть оптимальне співвідношення час/вартість.
5. Розробіть оптимізований календарний план.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

6. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.

7. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2022. 139 с.

ТЕМА 1.7. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ, ВИТРАТ І ПРОЄКТНОГО БЮДЖЕТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Матеріально-технічна підготовка проекту.
2. Категорії витрат проекту.
3. Порядок планування витрат за проектом.
4. Розробка бюджету проекту.
5. Можливості внесення змін до проєктного бюджету.

Основні поняття до теми

Матеріально-технічна підготовка – комплекс заходів, спрямованих на забезпечення проєкту необхідними ресурсами, обладнанням і матеріалами.

Матеріально-технічні ресурси – сукупність матеріалів, обладнання, інструментів і комплектуючих, необхідних для реалізації проєкту.

Логістика проєкту – процес планування, організації та контролю потоків матеріальних ресурсів у межах проєкту.

Інфраструктура проєкту – сукупність будівель, споруд, обладнання та комунікацій, необхідних для реалізації проєктних завдань.

Закупівельний процес – система дій щодо пошуку, вибору постачальників та придбання необхідних ресурсів для проєкту.

Прямі витрати – витрати, які безпосередньо пов'язані з виконанням проєктних робіт (матеріали, зарплата тощо).

Непрямі витрати – витрати, що не мають прямого відношення до конкретних робіт, але є необхідними для реалізації проєкту (оренда, комунальні платежі).

Капітальні витрати – витрати на придбання активів довгострокового використання (обладнання, технології).

Операційні витрати – витрати, необхідні для забезпечення поточної діяльності проєкту.

Змінні витрати – витрати, які залежать від обсягу виконаних робіт у межах проєкту.

Постійні витрати – витрати, які не змінюються незалежно від обсягу виконання робіт.

Бюджетування – процес визначення, розподілу та контролю фінансових ресурсів для реалізації проєкту.

Оцінка вартості – визначення необхідних фінансових ресурсів для кожного етапу проєкту.

Кошторис витрат – деталізований розрахунок вартості проєкту за статтями витрат.

Проєктний бюджет – фінансовий план, що визначає загальні витрати та джерела фінансування проєкту.

Методи складання бюджету – підходи до формування бюджету, зокрема «згори вниз» та «знизу вгору».

Резервний фонд – кошти, які передбачені для покриття непередбачених витрат.

Грантове фінансування – залучення коштів від донорських організацій на виконання проєкту.

Коригування бюджету – процес внесення змін до фінансового плану проєкту у відповідь на нові обставини.

Фактор ризику – можливі причини, що можуть вимагати перегляду бюджету (інфляція, зміни ринку).

Перерозподіл коштів – зміна розподілу фінансування між статтями бюджету.

Моніторинг змін – постійне відстеження необхідності коригування бюджету.

Фінансовий контроль – заходи, спрямовані на запобігання перевитратам і збереження фінансової дисципліни.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Методи оптимізації витрат проєкту.
2. Розподіл ресурсів у проєкті.
3. Контроль за використанням ресурсів.
4. Оцінка ефективності витрат.
5. Створення резервного фонду проєкту.

Питання для самоконтролю:

1. Які основні етапи матеріально-технічної підготовки проєкту?
2. Як класифікуються витрати у проєкті?
3. Який порядок планування витрат на проєкт?
4. Як розробляється проєктний бюджет?
5. Які методи використовуються для контролю за витратами у проєкті?
6. Як здійснюються зміни у проєктному бюджеті?
7. Які методи оптимізації витрат існують у проєктному управлінні?
8. Як розподіляються ресурси у проєкті?
9. Як оцінити ефективність використання ресурсів у проєкті?
10. Які завдання матеріально-технічного забезпечення проєкту?
11. Які види резервів можуть бути створені у проєктному бюджеті?
12. Як впливають непередбачувані витрати на проєктний бюджет?
13. Яке програмне забезпечення використовується для планування витрат і бюджету проєкту?
14. Як зміна вартості ресурсів впливає на бюджет проєкту?
15. Які кращі практики фінансового планування у проєктному управлінні?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Матеріально-технічна підготовка проєктів: основні аспекти.
2. Класифікація витрат у проєктному управлінні.
3. Порядок планування витрат на проєкт.
4. Розробка та структурування бюджету проєкту.
5. Методи контролю за витратами у проєкті.
6. Процедури внесення змін до проєктного бюджету.
7. Методи оптимізації витрат у проєктному управлінні.
8. Розподіл ресурсів у проєкті: підходи та інструменти.
9. Оцінка ефективності використання ресурсів у проєкті.
10. Управління матеріально-технічним забезпеченням проєкту.
11. Види резервів у проєктному бюджеті та їхнє використання.
12. Вплив непередбачуваних витрат на бюджет проєкту.
13. Використання програмного забезпечення для планування витрат і бюджету проєкту.
14. Вплив зміни вартості ресурсів на проєктний бюджет.
15. Кращі практики фінансового планування у проєктному управлінні.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Планування ресурсів для проєкту відкриття ресторану.

Вихідні дані: проєкт відкриття ресторану італійської кухні:

1. Матеріально-технічні ресурси:

- кухонне обладнання:
 - професійна піч: 630 000 грн;
 - холодильні камери: 504 000 грн;
 - плити та варильні поверхні: 336 000 грн;
 - посудомийне обладнання: 210 000 грн;
 - дрібне обладнання: 420 000 грн.
- меблі та інтер'єр:
 - столи та стільці (20 комплектів): 420 000 грн;
 - барна стійкість: 294 000 грн;
 - освітлення: 168 000 грн;
 - декор: 252 000 грн.

2. Витратні матеріали (на місяць):

- продукти: 336 000 грн;
- напої: 126 000 грн;
- посуд: 84 000 грн;
- господарські товари: 21 000 грн.

3. Людські ресурси:

- шеф-кухар: 105 000 грн/місяць;
- кухарі (3): 63 000 грн/місяць кожен;
- офіціанти (4): 33 600 грн/місяць кожен;

- адміністратор: 50 400 грн/місяць;
- прибиральниця: 25 200 грн/місяць.

Завдання:

1. Розробіть детальний план закупівель.
2. Складіть графік поставок обладнання.
3. Створіть штатний розклад.
4. Розрахуйте потребу в оборотних коштах.
5. Визначте резерви ресурсів.

Практичне завдання 2. Планування витрат виробничого проєкту.

Вихідні дані: проєкт запуску лінії з виробництва пластикової упаковки:

1. Інвестиційні витрати:

- обладнання:
 - екструдер: 6 300 000 грн;
 - термоформувальна машина: 3 360 000 грн;
 - система охолодження: 1 260 000 грн;
 - пакувальна лінія: 1 680 000 грн.
- підготовчі роботи:
 - ремонт приміщення: 1 050 000 грн;
 - монтаж обладнання: 840 000 грн;
 - пусконаладжувальні роботи: 630 000 грн.

2. Операційні витрати (місяць):

- прямі витрати:
 - сировина: 1 260 000 грн;
 - електроенергія: 210 000 грн;
 - заробітна плата виробничого персоналу: 504 000 грн;
 - пакувальні матеріали: 126 000 грн.
- непрямі витрати:
 - адміністративні витрати: 168 000 грн;
 - маркетинг: 126 000 грн;
 - транспорт: 84 000 грн;
 - охорона: 42 000 грн.

3. Додаткові умови:

- термін реалізації: 6 місяців;
- вихід на повну потужність: 3 міс;
- початковий оборотний капітал: 2 100 000 грн.

Завдання:

1. Класифікуйте всі витрати за категоріями.
2. Розрахуйте повну собівартість продукції.
3. Складіть проєкт бюджету по місяцях.
4. Визначте точку беззбитковості.
5. Розробіть план оптимізації витрат.

Практичне завдання 3. Бюджетування та контроль змін ІТ-проєкту.

Вихідні дані: проєкт розробки CRM-системи:

1. Початковий бюджет:

- розробка:
 - аналіз та проєктування: 840 000 грн;
 - frontend розробка: 1 680 000 грн;
 - бекенд розробка: 2 100 000 грн;
 - тестування: 630 000 грн;
 - документація: 210 000 грн.
- інфраструктура:
 - сервери та хостинг: 420 000 грн;
 - ліцензії ПЗ: 336 000 грн;
 - системи моніторингу: 294 000 грн.
- персонал:
 - проєктний менеджер: 126 000 грн/місяць;
 - розробники (5): 105 000 грн/місяць кожен;
 - тестувальники (2): 75 600 грн/місяць кожен;
 - аналітика: 84 000 грн/місяць.

2. Можливі зміни:

- додаткові модулі: +1 260 000 грн;
- мобільна версія: +1 050 000 грн;
- інтеграція з 1С: +630 000 грн;
- розширене тестування: +420 000 грн;

3. Умови зміни бюджету:

- резерв на непередбачені витрати: 15%;
- максимальне збільшення бюджету: 30%;
- можливість погодження змін >420 000 грн.

Завдання:

1. Розробіть детальний проєктний бюджет.
2. Створіть систему контролю витрат.
3. Розробіть процедуру внесення змін до бюджету.
4. Складіть план управління вартістю.
5. Визначте метрики ефективності використання бюджету.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.

4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.

5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

6. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.

7. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2022. 139 с.

ТЕМА 1.8. КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Контроль як основа управління проєктною діяльністю.
2. Види контролю виконання проєкту.
3. Технологія оцінки проєктної діяльності.
4. Регулювання процесу реалізації проєкту.
5. Причини внесення змін та оцінка наслідків.

Основні поняття до теми

Контроль проєкту – процес моніторингу, оцінки та коригування ходу виконання проєкту для досягнення запланованих цілей.

Проектний моніторинг – систематичне відстеження прогресу проєкту шляхом збору та аналізу даних про виконання.

Індикатори ефективності – кількісні та якісні показники, що використовуються для оцінки успішності реалізації проєкту.

Контрольні точки проєкту – заздалегідь визначені етапи, на яких оцінюється прогрес і приймаються рішення щодо подальших дій.

Система контролю – комплекс заходів, методів і інструментів, що використовуються для оцінки та управління виконанням проєкту.

Попередній контроль – аналіз та оцінка проєктних рішень до початку їх виконання з метою мінімізації ризиків.

Поточний контроль – безперервне відстеження стану виконання проєкту в режимі реального часу.

Заклучний контроль – оцінка досягнутих результатів на завершальній стадії проєкту.

Функціональний контроль – перевірка відповідності виконаних робіт до вимог технічного завдання.

Оцінка ефективності – аналіз співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами.

Методологія оцінювання – сукупність підходів, методів і процедур для визначення рівня успішності проєкту.

Ключові показники ефективності (KPI) – конкретні метрики, що використовуються для оцінки продуктивності проєкту.

SWOT-аналіз – метод оцінки сильних і слабких сторін проєкту, а також його можливостей і загроз.

Метод аналізу вартості та вигоди – інструмент для оцінки економічної ефективності проєкту.

Регулювання проєкту – процес внесення змін та коригувань для забезпечення досягнення цілей проєкту.

Методи регулювання – підходи, що використовуються для адаптації проєкту до змінюваних умов.

Зворотний зв'язок – процес отримання та аналізу відгуків для коригування дій у межах проєкту.

Адаптивне управління – підхід, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в середовищі проєкту.

Зміни в проєкті – модифікація початкового плану, обумовлена внутрішніми або зовнішніми чинниками.

Фактори змін – внутрішні або зовнішні обставини, що потребують коригування проєкту.

Оцінка наслідків – аналіз впливу запропонованих змін на результати проєкту.

Фінансові наслідки – вплив змін на бюджет та фінансові показники проєкту.

Організаційні наслідки – зміни в структурі команди та управлінських процесах.

Технічні наслідки – вплив змін на використовувані технології та обладнання.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Методи контролю за виконанням проєкту.
2. Інструменти та засоби контролю у проєктному управлінні.
3. Встановлення контрольних точок у проєкті.
4. Порівняння фактичних результатів із плановими показниками.
5. Управління якістю у проєкті.
6. Вплив зовнішніх факторів на контроль за проєктом.

Питання для самоконтролю:

1. Чому контроль є основою управління проєктною діяльністю?
2. Які види контролю існують у проєктному управлінні?
3. Які основні методи оцінки проєктної діяльності?
4. Як здійснюється регулювання процесу реалізації проєкту?
5. Що може бути причиною внесення змін до проєкту?
6. Які наслідки можуть мати зміни у проєкті?
7. Які інструменти використовуються для контролю за виконанням проєкту?
8. Що таке контрольна точка у проєкті і як її визначити?
9. Як порівнюються фактичні результати з плановими показниками?
10. Які методи використовуються для управління якістю у проєкті?
11. Як впливають зовнішні фактори на контроль за проєктом?
12. Які технології моніторингу використовуються у проєктному управлінні?
13. Як програмне забезпечення допомагає в контролі проєктів?
14. Які методи аналізу ризиків застосовуються у проєктному управлінні?

15. Як оцінити ефективність контролю виконання проєкту?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Роль контролю у проєктному управлінні.
2. Види контролю виконання проєктів.
3. Методи оцінки проєктної діяльності.
4. Технології контролю за реалізацією проєктів.
5. Вплив контролю на ефективність проєкту.
6. Процеси регулювання проєктної діяльності.
7. Причини змін у проєкті та їх наслідки.
8. Інструменти контролю у проєктному управлінні.
9. Контрольні точки у проєкті: визначення та значення.
10. Порівняння фактичних результатів з плановими показниками.
11. Управління якістю у проєкті.
12. Моніторинг та оцінка прогресу проєкту.
13. Вплив зовнішніх факторів на контроль за проєктом.
14. Застосування програмного забезпечення для контролю проєктів.
15. Методи аналізу та управління ризиками у проєкті.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Система контролю будівельного проєкту.

Вихідні дані: проєкт будівництва торгового центру:

1. Планові показники:
 - бюджет: 210 000 000 грн;
 - підготовчі роботи: 12 600 000 грн;
 - фонд: 33 600 000 грн;
 - каркас будівлі: 63 000 000 грн;
 - інженерні мережі: 37 800 000 грн;
 - оздоблення: 50 400 000 грн;
 - благоустрій: 12 600 000 грн;
 - терміни виконання:
 - загальна тривалість: 12 місяців;
 - завершено: 6 місяців.
2. Фактичні дані на момент контролю:
 - витрачено коштів: 117 600 000 грн;
 - виконано робіт:
 - підготовка роботи: 100% (13 440 000 грн);
 - фундамент: 100% (35 700 000 грн);
 - каркас будівлі: 70% (50 400 000 грн);
 - інженерні мережі: 40% (18 060 000 грн).
3. Виявлені відхилення:
 - перевитрата на підготовчих роботах: 840 000 грн;
 - підтримка монтажу каркасу: 2 тижні;

- додаткові витрати на фундамент: 2 100 000 грн.

Завдання:

1. Розрахуйте показники методу освоєного обсягу (EV, CV, SV, CPI, SPI).
2. Введіть аналіз відхилень.
3. Прогнозуйте остаточну вартість проєкту.
4. Розробіть коригувальні заходи.
5. Створіть звіт про стан проєкту.

Практичне завдання 2. Контроль якості виробничого проєкту.

Вихідні дані: проєкт випуску нової лінії меблів:

1. Параметри контролю:

- якісні показники:
 - міцність конструкції: норма 100 кг;
 - стійкість покриття: 5 балів;
 - точність збірки: допуск ± 2 мм;
 - колірна відповідність: 98%.
- 2. Результати тестування перших 100 одиниць:
 - 82 одиниці відповідають всім вимогам;
 - 12 одиниць мають відхилення в межах пропуску;
 - 6 одиниць потребують доробки;
 - 2 одиниці є шлюбом.

3. Витрати на контроль якості:

- вартість перевірки: 2 100 грн/одиниця;
- вартість виправлення: 8 400 грн/одиниця;
- вартість заміни: 21 000 грн/одиниця.

4. Цільові показники:

- рівень якості: 95%;
- витрати на забезпечення якості: не більше 5% від собівартості;
- час на контроль: не більше 2 годин на одиницю.

Завдання:

1. Розробіть систему показників якості.
2. Введіть аналіз даних контролю.
3. Розрахуйте економічну ефективність контролю.
4. Запропонуйте заходи з покращення якості.
5. Створіть план профілактичних дій.

Практичне завдання 3. Управління змінами в IT-проєкті.

Вихідні дані: проєкт розробки корпоративного порталу:

1. Початкові параметри:

- бюджет: 8 400 000 грн;
- термін: 6 місяців;
- основний функціонал:
 - документообіг;
 - HR-модуль;

- корпоративний чат;
- система звітності.

2. Запити на зміни:

- зміна 1:
 - додавання модуля бізнес-аналітики;
 - вартість: 1 680 000 грн;
 - додатковий час: 1 міс;
- зміна 2:
 - інтеграція з CRM;
 - вартість: 1 050 000 грн;
 - додатковий час: 3 тижні;
- зміна 3:
 - мобільна версія;
 - вартість: 1 470 000 грн;
 - додатковий час: 1,5 місяці.

3. Обмеження:

- максимальне збільшення бюджету: 40%;
- максимальне подовження термінів: 2 місяці;
- технологічні обмеження платформи.

Завдання:

1. Розробіть процедуру оцінки змін.
2. Проаналізуйте вплив на всі зміни.
3. Створіть матрицю пріоритезації змін.
4. Розробіть план впровадження змін.
5. Складіть комунікаційний план щодо змін.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
6. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.

ТЕМА 1.9. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Проєктні ризики та їх класифікація.
2. Принципи управління проєктними ризиками.
3. Методи аналізу ризиків проєкту.
4. Можливості зниження та протидії ризикам.

Основні поняття до теми

Проєктний ризик – невизначена подія або обставина, яка у разі виникнення може вплинути на досягнення цілей проєкту.

Класифікація ризиків – систематизація ризиків за певними критеріями, такими як джерело, сфера впливу, рівень важливості.

Внутрішні ризики – ризики, що виникають внаслідок внутрішніх факторів проєкту, таких як управління, ресурси та організація.

Зовнішні ризики – ризики, які виникають через фактори, що не залежать від команди проєкту (економічні, політичні, екологічні зміни).

Операційні ризики – ризики, пов'язані з виконанням операційних процесів проєкту, включаючи відмови обладнання та людський фактор.

Фінансові ризики – ризики, пов'язані з бюджетом проєкту, коливанням валют, непередбаченими витратами.

Технічні ризики – ризики, пов'язані з технологічними аспектами проєкту, включаючи застарілі технології або технічні несправності.

Юридичні ризики – ризики, пов'язані з дотриманням законодавчих та регуляторних вимог.

Соціальні ризики – ризики, які пов'язані з впливом зацікавлених сторін, суспільних очікувань та комунікаційних бар'єрів.

Екологічні ризики – потенційні загрози, пов'язані з впливом проєкту на довкілля або зміною екологічних умов.

Ідентифікація ризиків – процес виявлення потенційних ризиків, які можуть вплинути на реалізацію проєкту.

Оцінка ризиків – визначення ймовірності настання ризикової події та її потенційного впливу на проєкт.

Моніторинг ризиків – постійний контроль і аналіз ризиків у процесі реалізації проєкту.

Попередження ризиків – заходи, що застосовуються для уникнення або зменшення ймовірності виникнення ризиків.

Кваліфікований аналіз ризиків – оцінка ризиків на основі експертних оцінок і якісних характеристик.

Кількісний аналіз ризиків – застосування математичних методів для визначення ймовірності та можливих наслідків ризиків.

Метод SWOT-аналізу – метод оцінки сильних і слабких сторін проєкту, можливостей і загроз, пов'язаних із ризиками.

Метод «дерева рішень» – побудова графічної моделі можливих сценаріїв розвитку проєкту з урахуванням ризиків.

Аналіз чутливості – метод оцінки впливу змінних факторів на проєкт та визначення найвразливіших аспектів.

Метод Монте-Карло – статистичний підхід до аналізу ризиків шляхом проведення численних симуляцій можливих результатів.

Аналіз сценаріїв – моделювання альтернативних сценаріїв розвитку подій для оцінки наслідків ризиків.

Аналіз FMEA (аналіз видів і наслідків відмов) – метод виявлення потенційних проблем і їхнього впливу на результати проєкту.

Метод експертних оцінок – залучення кваліфікованих фахівців для оцінки рівня ризиків та вироблення рішень.

Бенчмаркінг ризиків – порівняння з іншими схожими проєктами для оцінки ризиків на основі попереднього досвіду.

Уникнення ризику – зміна плану проєкту для усунення можливості виникнення ризикової події.

Зменшення ризику – впровадження заходів для зниження ймовірності виникнення ризику або його впливу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Розробка плану управління ризиками.
2. Ідентифікація ризиків на ранніх етапах проєкту.
3. Кількісна та якісна оцінка ризиків.
4. Планування відповідних дій на випадок ризиків.
5. Моніторинг та контроль ризиків у проєкті.
6. Оцінка ефективності заходів з управління ризиками.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке проєктні ризики і як їх класифікувати?
2. Які основні принципи управління ризиками у проєктах?
3. Які методи використовуються для аналізу ризиків у проєкті?
4. Як розробити план управління ризиками?
5. Які методи існують для ідентифікації ризиків на ранніх етапах проєкту?
6. Що таке кількісна оцінка ризиків і як її проводять?
7. Що таке якісна оцінка ризиків і які її особливості?
8. Які стратегії зниження ризиків можуть бути використані у проєкті?
9. Як планувати дії на випадок виникнення ризиків?
10. Як здійснюється моніторинг та контроль ризиків у проєкті?
11. Які показники використовуються для оцінки ефективності заходів з управління ризиками?
12. Як проєктні ризики можуть вплинути на бюджет та терміни реалізації проєкту?

13. Яке програмне забезпечення використовується для управління ризиками у проєктах?
14. Які кращі практики управління ризиками у проєктах ви знаєте?
15. Як зовнішні фактори можуть вплинути на ризики проєкту?

Тематика рефератів/доповідей

1. Проєктні ризики: визначення та класифікація
2. Принципи управління ризиками у проєктному управлінні
3. Методи аналізу ризиків у проєктах
4. Розробка плану управління ризиками
5. Ідентифікація ризиків на ранніх етапах проєкту
6. Кількісна оцінка ризиків у проєкті
7. Якісна оцінка ризиків у проєкті
8. Стратегії зниження ризиків у проєктному управлінні
9. Планування дій на випадок ризиків
10. Моніторинг та контроль ризиків під час реалізації проєкту
11. Оцінка ефективності заходів з управління ризиками
12. Вплив проєктних ризиків на бюджет та терміни реалізації проєкту
13. Використання програмного забезпечення для управління ризиками
14. Кращі практики управління ризиками у проєктах
15. Вплив зовнішніх факторів на ризики проєкту

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Ідентифікація та аналіз ризиків будівельного проєкту.

Вихідні дані: проєкт будівництва офісного центру:

- загальний бюджет: 42000000 грн;
- термін реалізації: 18 місяців;
- кількість ключових етапів: 5 (підготовка, фундамент, каркас, оздоблення, введення в експлуатацію).

Основні ризики:

1. Затримка поставок будівельних матеріалів.
2. Збільшення вартості матеріалів.
3. Нестача кваліфікованих працівників.
4. Погодні умови.
5. Зміни в законодавстві.

Завдання:

1. Проведіть ідентифікацію потенційних ризиків для кожного етапу проєкту.
2. Побудуйте матрицю ризиків (оцініть ймовірність та вплив).
3. Використайте метод SWOT-аналізу для оцінки сильних та слабких сторін управління ризиками.
4. Запропонуйте заходи з мінімізації найбільш критичних ризиків.

5. Створіть звіт з результатами аналізу ризиків та рекомендаціями.

Практичне завдання 2. Розробка стратегії реагування на ризики в ІТ-проекті.

Вихідні дані: проєкт розробки корпоративного порталу для банку:

- бюджет: 11000000 грн;
- термін реалізації: 9 місяців;
- основні модулі: документообіг, HR-модуль, аналітика, мобільна версія.

Основні ризики:

1. Зрив термінів розробки через технічні проблеми.
2. Недостатня продуктивність системи.
3. Витік даних.
4. Зміна вимог замовника.
5. Нестача фінансування.

Завдання:

1. Проведіть оцінку ризиків за допомогою методу PESTEL-аналізу.
2. Розробіть стратегії реагування на кожен з ключових ризиків (уникнення, зниження, передача, прийняття).
3. Побудуйте план реагування на ризики з чіткими відповідальними особами та строками.
4. Розробіть комунікаційний план для інформування стейкхолдерів про ризики та дії щодо їх мінімізації.
5. Сформууйте звіт із запропонованими заходами та прогнозом можливих наслідків.

Практичне завдання 3. Моніторинг та контроль ризиків у виробничому проєкті.

Вихідні дані: проєкт модернізації виробничої лінії на заводі:

- загальний бюджет: 84000000 грн;
- термін реалізації: 12 місяців;
- основні етапи: демонтаж старого обладнання, монтаж нового, тестування, запуск у виробництво.

Основні ризики:

1. Поломка обладнання під час тестування.
2. Перевищення бюджету.
3. Невідповідність нового обладнання вимогам безпеки.
4. Відсутність необхідних дозволів.
5. Зниження продуктивності під час перехідного періоду.

Завдання:

1. Створіть систему моніторингу ризиків для кожного етапу проєкту.
2. Використайте метод Monte Carlo для прогнозування можливих фінансових втрат.
3. Розробіть КРІ для оцінки ефективності управління ризиками.

4. Запропонуйте систему звітності для контролю ризиків та внесення коригувальних дій.

5. Підготуйте звіт із планом профілактичних дій та рекомендаціями щодо підвищення ефективності.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.

3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.

4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.

5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

6. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.

7. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2022. 139 с.

ТЕМА 1.10. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТІВ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Концепція управління якістю проєктів.
2. Система норм і стандартів.
3. Управління забезпеченням якості проєкту.
- 4 Контроль якості проєкту.

Основні поняття до теми

Управління якістю проєкту – сукупність процесів, спрямованих на забезпечення відповідності результатів проєкту встановленим вимогам і стандартам.

Якість проєкту – ступінь відповідності характеристик проєкту встановленим вимогам та очікуванням зацікавлених сторін.

Цикл Демінга (PDCA) – концепція постійного покращення якості, що складається з етапів: плануй, виконуй, перевіряй, дій.

Критерії якості – набір вимірюваних характеристик, які визначають відповідність результатів проєкту очікуваним стандартам.

Гарантія якості – процеси, які забезпечують упевненість у тому, що якість продукту чи послуги відповідатиме встановленим вимогам.

Якісне управління – стратегічний підхід до управління організацією, орієнтований на постійне поліпшення якості всіх процесів проєкту.

Стандарти якості – нормативні документи, що визначають вимоги до якості проєктних результатів та процесів.

ISO 9001 – міжнародний стандарт системи менеджменту якості, що визначає вимоги до управління якістю у проєктах.

Документування якості – процес фіксації всіх вимог, процедур та стандартів, пов'язаних із якістю проєкту.

Система управління якістю (QMS) – сукупність правил, методів і ресурсів, що використовуються для досягнення цілей у сфері якості.

Методи забезпечення якості – підходи та інструменти, які використовуються для гарантування відповідності продукту чи послуги встановленим стандартам.

Забезпечення якості – процеси, які гарантують виконання робіт відповідно до визначених вимог і стандартів якості.

Процесний підхід – управління якістю через визначення, аналіз та оптимізацію основних процесів проєкту.

Показники якості – кількісні та якісні критерії, які використовуються для вимірювання рівня якості проєкту.

План управління якістю – документ, що визначає підхід, процеси та ресурси для забезпечення якості проєкту.

Контроль якості – процес вимірювання, оцінки та перевірки відповідності проєкту вимогам та стандартам якості.

Інспекція якості – систематичний огляд результатів проєкту для виявлення можливих дефектів та відхилень.

Тестування якості – перевірка компонентів проєкту на відповідність встановленим критеріям і вимогам.

Контрольні точки якості – заздалегідь визначені етапи проєкту, на яких проводиться оцінка досягнутого рівня якості.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Методи та інструменти для оцінки якості.
2. Роль команди у забезпеченні якості проєкту.
3. Документація та звітність щодо якості.
4. Впровадження змін для підвищення якості.
5. Оцінка ризиків, пов'язаних із якістю проєкту.
6. Постійне вдосконалення процесів управління якістю.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке концепція управління якістю проєктів?
2. Які основні норми і стандарти застосовуються для забезпечення якості проєктів?
3. Як ISO стандарти впливають на якість проєктів?
4. Які процеси забезпечення якості існують у проєктному управлінні?
5. Які методи контролю якості використовуються у проєктах?
6. Які інструменти оцінки якості можна застосовувати у проєктах?
7. Яка роль команди у забезпеченні якості проєктів?
8. Які типи документації використовуються у системі управління якістю проєктів?
9. Як здійснюється звітність щодо якості проєктів?
10. Які підходи можна застосувати для впровадження змін, спрямованих на підвищення якості проєктів?
11. Як оцінювати та управляти ризиками, пов'язаними з якістю проєктів?
12. Які стратегії постійного вдосконалення процесів якості існують?
13. Які кращі практики управління якістю можна застосувати у проєктах?
14. Як зовнішні фактори можуть вплинути на управління якістю проєктів?
15. Яке програмне забезпечення може бути використане для управління якістю проєктів?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Визначення та значення концепції управління якістю проєктів.
2. Норми та стандарти якості у проєктному управлінні.

3. Роль ISO стандартів у забезпеченні якості проєктів.
4. Процеси забезпечення якості у проєктному управлінні.
5. Методи контролю якості проєктів.
6. Інструменти оцінки якості у проєктах.
7. Вплив команди на забезпечення якості проєктів.
8. Документація у системі управління якістю проєктів.
9. Методики звітності щодо якості проєктів.
10. Впровадження змін для підвищення якості проєктів.
11. Оцінка та управління ризиками якості у проєктах.
12. Стратегії постійного вдосконалення процесів якості.
13. Кращі практики управління якістю у проєктах.
14. Вплив зовнішніх факторів на управління якістю проєктів.
15. Використання програмного забезпечення для управління якістю проєктів.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Розробка плану управління якістю.

Ситуація: ви керуєте проєктом створення мережі супермаркетів у трьох містах України.

Завдання:

1. Розробіть план управління якістю проєкту, який включає:
 - цілі щодо якості;
 - ключові показники якості (КРІ);
 - ролі та відповідальності команди;
 - процедури забезпечення якості;
 - частоту проведення аудитів.
2. Створіть матрицю відповідальності за процеси управління якістю.
3. Розробіть шаблони документів для контролю якості:
 - чек-листки перевірки;
 - форми звітності;
 - протоколи невідповідності.

Практичне завдання 2. Впровадження стандартів якості.

Ситуація: проєкт впровадження системи управління якістю на виробничому підприємстві.

Завдання:

1. Проведіть аналіз відповідності поточних процесів вимогам ISO 9001:2015.
2. Розробіть план щодо заходів:
 - документування процесів;
 - навчання персоналу;
 - процедура контролю.
3. Створіть систему показників для моніторингу якості:
 - виробничих показників;

- показників задоволеності клієнтів;
- фінансових показників.

Практичне завдання 3. Контроль якості проєкту.

Ситуація: будівництво житлового комплексу на 150 кв.

Завдання:

1. Розробіть систему контролю якості для основних етапів будівництва:
 - земляні роботи;
 - зведення каркасу;
 - оздоблювальні роботи.
2. Створіть графік проведення перевірок якості.
3. Розробіть процедури для:
 - виявлення дефектів;
 - документування невідповідностей;
 - корегувальних дій;
4. Складіть бюджет заходів із забезпечення якості.

Практичне завдання 4. Аудит якості.

Ситуація: проєкт впровадження нової ІТ-системи в банку.

Завдання:

1. Розробіть програму аудиту якості проєкту, що включає:
 - графік проведення аудитів;
 - склад аудиторської групи;
 - методи збору даних.
2. Ввести аудит на відповідність:
 - вимогам замовника;
 - галузевим стандартам;
 - внутрішнім процедурам.
3. Підготуйте звіт за результатами аудиту з рекомендаціями.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Методи та інструменти для оцінки якості.
2. Роль команди у забезпеченні якості проєкту.
3. Документація та звітність щодо якості.
4. Впровадження змін для підвищення якості.
5. Оцінка ризиків, пов'язаних із якістю проєкту.
6. Постійне вдосконалення процесів управління якістю.

Тематика рефератів/доповідей

1. Визначення та значення концепції управління якістю проєктів.
2. Норми та стандарти якості у проєктному управлінні.
3. Роль ISO стандартів у забезпеченні якості проєктів.
4. Процеси забезпечення якості у проєктному управлінні.

5. Методи контролю якості проєктів.
6. Інструменти оцінки якості у проєктах.
7. Вплив команди на забезпечення якості проєктів.
8. Документація у системі управління якістю проєктів.
9. Методики звітності щодо якості проєктів.
10. Впровадження змін для підвищення якості проєктів.
11. Оцінка та управління ризиками якості у проєктах.
12. Стратегії постійного вдосконалення процесів якості.
13. Кращі практики управління якістю у проєктах.
14. Вплив зовнішніх факторів на управління якістю проєктів.
15. Використання програмного забезпечення для управління якістю проєктів.

Питання для самоконтролю

1. Що таке концепція управління якістю проєктів?
2. Які основні норми і стандарти застосовуються для забезпечення якості проєктів?
3. Як ISO стандарти впливають на якість проєктів?
4. Які процеси забезпечення якості існують у проєктному управлінні?
5. Які методи контролю якості використовуються у проєктах?
6. Які інструменти оцінки якості можна застосовувати у проєктах?
7. Яка роль команди у забезпеченні якості проєктів?
8. Які типи документації використовуються у системі управління якістю проєктів?
9. Як здійснюється звітність щодо якості проєктів?
10. Які підходи можна застосувати для впровадження змін, спрямованих на підвищення якості проєктів?
11. Як оцінювати та управляти ризиками, пов'язаними з якістю проєктів?
12. Які стратегії постійного вдосконалення процесів якості існують?
13. Які кращі практики управління якістю можна застосувати у проєктах?
14. Як зовнішні фактори можуть вплинути на управління якістю проєктів?
15. Яке програмне забезпечення може бути використане для управління якістю проєктів?

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.

3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.

4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.

5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

6. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.

7. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2022. 139 с.

ТЕМА 1.11. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ТОРГІВ ЗА ПРОЄКТАМИ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Визначення та класифікація торгів за проєктами.
2. Підготовка до проведення торгів.
3. Процедура оголошення та реєстрації торгів.
4. Умови участі та відбору учасників.
5. Порядок проведення торгів.

Основні поняття до теми

Торги – процес конкурентного відбору постачальників товарів, робіт або послуг для реалізації проєкту відповідно до встановлених вимог.

Державні торги – процедура закупівель, що проводиться державними органами відповідно до законодавства про публічні закупівлі.

Комерційні торги – процедура закупівель, ініційована приватними організаціями для відбору підрядників або постачальників.

Відкриті торги – тип торгів, у яких можуть брати участь усі зацікавлені компанії, що відповідають умовам конкурсу.

Закриті торги – процес, до якого допускаються лише запрошені учасники, заздалегідь відібрані організатором.

Електронні торги – форма проведення торгів за допомогою спеціалізованих онлайн-платформ.

Конкурентні переговори – вид торгів, де учасники пропонують свої умови, а організатор обирає найкращу пропозицію шляхом переговорів.

Аукціон – метод торгів, при якому контракт отримує учасник, що запропонував найкращі (зазвичай найнижчі) умови.

Рамкові угоди – довгострокові договори з обраними учасниками, які встановлюють загальні умови поставок на певний період.

Тендерна документація – комплект документів, що містить умови, вимоги та критерії відбору для учасників торгів.

Технічне завдання (ТЗ) – документ, який містить детальні вимоги до предмета закупівлі, очікувані характеристики та умови виконання.

Кваліфікаційні вимоги – критерії, які повинні виконати учасники для допуску до участі в торгах.

Оголошення торгів – офіційне інформування потенційних учасників про початок тендерного процесу з описом основних умов.

Реєстрація учасників – процес подачі заявок від потенційних учасників, які бажають взяти участь у торгах.

Кінцевий термін подачі пропозицій – дата, до якої учасники повинні подати свої заявки на участь у торгах.

Електронна тендерна платформа – спеціалізований веб-ресурс, де проводяться онлайн-торги та подається вся документація.

Забезпечення пропозиції – фінансова гарантія, яку учасник надає замовнику як підтвердження серйозності своєї заявки.

Відкликання заявки – процедура, що дозволяє учаснику відкликати свою пропозицію до завершення терміну прийому.

Кваліфікаційний відбір – процес перевірки відповідності учасників встановленим критеріям допуску до торгів.

Фінансова спроможність – показник платоспроможності компанії, який свідчить про її здатність виконати умови контракту.

Технічна відповідність – відповідність пропозиції учасника технічним вимогам, що визначені тендерною документацією.

Економічна ефективність – оцінка вигідності пропозиції з урахуванням співвідношення ціни та якості.

Досвід роботи – оцінка учасника на основі його попередніх проєктів і виконаних контрактів.

Відкриття пропозицій – офіційна процедура відкриття тендерних заявок у присутності зацікавлених сторін.

Оцінка заявок – процес аналізу та порівняння отриманих пропозицій за визначеними критеріями.

Аукціонний етап – процедура зниження цінової пропозиції для вибору найвигіднішої пропозиції.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Критерії оцінки пропозицій учасників.
2. Прийняття рішень за результатами торгів.
3. Оформлення договорів за підсумками торгів.
4. Управління ризиками при проведенні торгів.
5. Контроль за виконанням умов договорів.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке торги у проєктному управлінні і як їх класифікують?
2. Які основні етапи підготовки до проведення торгів за проєктами?
3. Які процедури оголошення та реєстрації торгів існують?
4. Які умови участі у торгах і як відбувається відбір учасників?
5. Які стратегії проведення торгів можна використовувати?
6. Які критерії оцінки пропозицій учасників торгів ви знаєте?
7. Як приймаються рішення за результатами торгів?
8. Як оформлюються договори за підсумками торгів?
9. Які методи управління ризиками використовуються під час проведення торгів?
10. Як контролюється виконання умов договорів за результатами торгів?
11. Які переваги та виклики мають електронні торги?
12. Як торги впливають на забезпечення якості проєктів?

13. Які правові аспекти проведення торгів у проєктному управлінні?
14. Як торги впливають на вартість і терміни реалізації проєктів?
15. Які кращі практики організації та проведення торгів у міжнародних проєктах?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Визначення та класифікація торгів у проєктному управлінні.
2. Процес підготовки до проведення торгів за проєктами.
3. Процедури оголошення та реєстрації торгів.
4. Умови участі та критерії відбору учасників торгів.
5. Стратегії проведення торгів у проєктному управлінні.
6. Критерії оцінки пропозицій учасників торгів.
7. Прийняття рішень за результатами торгів.
8. Оформлення договорів за підсумками торгів.
9. Управління ризиками під час проведення торгів.
10. Контроль за виконанням умов договорів.
11. Електронні торги: переваги та виклики.
12. Роль торгів у забезпеченні якості проєктів.
13. Правові аспекти проведення торгів у проєктному управлінні.
14. Вплив торгів на вартість і терміни реалізації проєктів.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Підготовка тендерної документації.

Ситуація: державне підприємство планує закупівлю обладнання для модернізації виробничої лінії на суму 5 000 000 грн.

Завдання:

1. Підготуйте повний пакет тендерної документації, що включає:
 - технічне завдання;
 - кваліфікаційні вимоги до учасників;
 - проєкт договору;
 - критерії оцінки пропозицій;
 - проведення торгівлі графік.
2. Розробити систему оцінювання пропозицій із ваговими коефіцієнтами для кожного критерію.
3. Складіть перелік деяких документів для учасників.

Практичне завдання 2. Організація процедур торгівлі.

Ситуація: будівельна компанія проводить тендер на вибір субпідрядника для виконання електромонтажних робіт.

Завдання:

1. Розробіть план проведення торгівлі:
 - визначте тип торгівлі;
 - складіть календарний план;

- сформууйте тендерний комітет.
- 2. Підготуйте:
 - текст оголошення про торги;
 - форму реєстрації учасників;
 - процедуру розгляду скарги.
- 3. Створіть систему оцінки кваліфікації учасників.

Практичне завдання 3. Оцінка тендерних пропозицій.

Ситуація: надійшло 5 пропозицій від різних компаній для участі в тендері.

Завдання:

1. Введіть аналіз пропозицій за критеріями:
 - відповідність технічним вимогам;
 - ціна;
 - досвід виконання подібних робіт;
 - фінансова спроможність.
2. Складіть порівняльну таблицю пропозицій.
3. Підготуйте звіт з рекомендаціями щодо вибору переможця.

Практичне завдання 4. Проведення переговорів.

Ситуація: неможливо провести переговори з переможцем тендеру.

Завдання:

1. Підготуйте план переговорів:
 - ключові питання для обговорення;
 - можливість поступки;
 - альтернативні варіанти.
2. Розробіть проєкт протоколу наміри.
3. Складіть перелік документів для викладання контракту.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

6. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.

7. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2022. 139 с.

ТЕМА 1.12. ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Людський чинник в управлінні проєктами.
2. Мета створення проєктної команди і завдання проєкт-менеджера.
3. Етапи формування проєктних груп.
4. Координаційна група проєкту.

Основні поняття до теми

Людський чинник – сукупність знань, навичок, мотивації та поведінки членів проєктної команди, що впливає на успішність реалізації проєкту.

Проєктна команда – група фахівців із різними компетенціями, які спільно працюють над досягненням цілей проєкту.

Мотивація персоналу – система заходів, спрямованих на стимулювання членів команди до ефективної роботи.

Лідерство в проєкті – процес впливу на команду для досягнення поставлених цілей шляхом координації та натхнення учасників.

Комунікація в команді – обмін інформацією між членами команди для забезпечення узгодженості дій та прийняття рішень.

Конфлікт у проєкті – розбіжності в поглядах, інтересах або цілях між учасниками команди, що можуть впливати на хід реалізації проєкту.

Мета створення проєктної команди – забезпечення ефективного виконання проєкту шляхом залучення фахівців із необхідними компетенціями.

Проєкт-менеджер – особа, відповідальна за планування, організацію та контроль реалізації проєкту відповідно до визначених цілей.

Розподіл ролей і обов'язків – процес визначення завдань для кожного члена команди з урахуванням їхньої компетенції та досвіду.

Компетенції команди – сукупність знань, навичок і досвіду, необхідних для виконання завдань проєкту.

Коучинг команди – процес підтримки та розвитку професійних навичок учасників проєкту для підвищення ефективності їхньої роботи.

Фаза взаємодії – період, під час якого команда напрацьовує ефективні моделі співпраці та комунікації.

Конфліктна фаза – етап, коли можуть виникати розбіжності між членами команди, що вимагають вирішення для подальшої продуктивної роботи.

Фаза нормалізації – момент, коли команда досягає взаєморозуміння та починає працювати злагоджено.

Фаза продуктивності – період ефективної спільної роботи команди з фокусом на досягнення цілей проєкту.

Етап моніторингу ефективності – регулярна оцінка результатів роботи команди та внесення необхідних коректив.

Фаза завершення проєкту – заключний етап, під час якого підбиваються підсумки діяльності команди та аналізуються отримані результати.

Координаційна група – спеціалізований підрозділ, що відповідає за стратегічне управління проєктом та узгодження дій учасників.

Керівник координаційної групи – особа, яка здійснює контроль за виконанням завдань та взаємодією всіх зацікавлених сторін.

Функції координаційної групи – планування, організація, контроль і коригування дій усіх підрозділів проєкту.

План роботи координаційної групи – документ, що містить основні заходи та терміни їх виконання для забезпечення ефективного управління.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Визначення ролей та відповідальності членів проєктної команди.
2. Стимулювання та мотивація учасників проєкту.
3. Методи вирішення конфліктів у проєктних командах.
4. Розвиток командних навичок і підвищення кваліфікації.
5. Комунікаційні стратегії в проєктних командах.
6. Оцінка та покращення ефективності роботи команди.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке людський чинник в управлінні проєктами?
2. Яка мета створення проєктних команд?
3. Які основні завдання проєкт-менеджера при формуванні команди?
4. Які етапи формування проєктних груп ви знаєте?
5. Яка роль і відповідальність членів проєктної команди?
6. Які методи стимулювання та мотивації використовуються у проєктних командах?
7. Які причини виникнення конфліктів у проєктних командах і як їх вирішувати?
8. Як розвивати командні навички у проєктних командах?
9. Які підходи до підвищення кваліфікації членів проєктних команд існують?
10. Які комунікаційні стратегії використовуються у проєктних командах?
11. Як організаційна культура впливає на ефективність проєктних команд?
12. Які кращі практики побудови проєктних команд у різних галузях ви знаєте?
13. Як лідерство впливає на ефективність роботи проєктних команд?

14. Які цифрові інструменти використовуються для розвитку проєктних команд?

15. Як оцінювати і покращувати ефективність роботи проєктних команд?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Людський чинник в управлінні проєктами: вплив на успішність.
2. Мета створення проєктних команд: ключові аспекти.
3. Завдання проєкт-менеджера у формуванні команди.
4. Етапи формування ефективних проєктних груп.
5. Ролі та відповідальність членів проєктної команди.
6. Стимулювання та мотивація у проєктних командах.
7. Конфлікти у проєктних командах: причини та шляхи вирішення.
8. Розвиток командних навичок у проєктних командах.
9. Підвищення кваліфікації членів проєктних команд.
10. Комунікаційні стратегії у проєктних командах.
11. Вплив організаційної культури на проєктні команди.
12. Кращі практики побудови проєктних команд у різних галузях.
13. Вплив лідерства на ефективність проєктних команд.
14. Використання цифрових інструментів у розвитку проєктних команд.
15. Методи оцінки та покращення ефективності роботи команд.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Формування проєктної команди.

Ситуація: компанія розробки нового проєкту з розробки програмного забезпечення тривалістю 12 місяців.

Завдання:

1. Розробну організаційну структуру проєктної команди:
 - визначте кількість ролей;
 - опишіть функціональні обов'язки;
 - створити матрицю відповідальності.
2. Складіть профілі компетенцій для кожної ролі:
 - технічні навички;
 - м'які навички;
 - досвід роботи.
3. Розробіть план набору команди:
 - джерела пошуку;
 - критерії відбору;
 - методи оцінки кандидатів.

Практичне завдання 2. Розвиток команди.

Ситуація: нова проєктна команда з 10 осіб потребує налагодження ефективної взаємодії.

Завдання:

1. Розробіть програму командоутворення:
 - вступні заходи;
 - регулярні активності;
 - спільні цілі.
2. Створіть план розвитку команди:
 - навчальні заходи;
 - система менторства;
 - оцінка ефективності.
3. Розробіть систему мотивації:
 - матеріальні стимули;
 - нематеріальна мотивація;
 - команди КПП.

Практичне завдання 3. Управління конфліктами.

Ситуація: у проєктній команді виник конфлікт між технічним відділом та відділом маркетингу.

Завдання:

1. проведіть аналіз конфліктної ситуації:
 - причини конфлікту;
 - позиції сторін;
 - можливістю слідки.
2. Розробіть план конфлікту:
 - стратегії врегулювання;
 - конкретні кроки;
 - профілактичні заходи;
3. Створіть процедуру запобігання конфліктам.

Практичне завдання 4. Координація роботи команди.

Ситуація: проєкт реалізується розподіленою командою в трьох різних містах.

Завдання:

1. Розробіть систему комунікацій:
 - канали зв'язку;
 - регулярність зустрічей;
 - формати звітності.
2. Створіть план координації:
 - розподіл завдань;
 - контрольні точки;
 - механізми взаємодії;
3. Розробіть систему контролю виконання завдань.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
6. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.
7. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2022. 139 с.

ТЕМА 1.13. ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Концепція управління проєктом з використанням комп'ютерної техніки.
2. Автоматизовані системи управління проєктами.
3. Класифікація програмного забезпечення управління проєктом.

Основні поняття до теми

Управління проєктом – процес планування, організації, контролю та коригування всіх аспектів проєкту для досягнення його цілей у визначені терміни.

Інформаційні технології в управлінні проєктом – використання комп'ютерних систем і програмного забезпечення для автоматизації процесів управління проєктом.

Проєктний цикл – послідовність етапів реалізації проєкту, від ініціації до завершення, що може бути підтримана ІТ-рішеннями.

Цифрова трансформація – інтеграція сучасних технологій для оптимізації управління проєктами та підвищення ефективності.

Автоматизація управління проєктом – застосування програмних рішень для зменшення ручної праці та підвищення точності розрахунків.

АСУП (автоматизована система управління проєктом) – програмне забезпечення для комплексного управління проєктами на всіх етапах їх реалізації.

Системи планування проєкту – програмні продукти для складання графіків, розподілу ресурсів та управління задачами.

Системи контролю виконання проєкту – інструменти для відстеження відповідності фактичних результатів плановим показникам.

Інструменти управління ресурсами – ПЗ для планування та обліку використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів проєкту.

Системи управління ризиками – програмні рішення для ідентифікації, аналізу та мінімізації ризиків у проєкті.

Десктопне ПЗ – програми, що встановлюються на персональний комп'ютер та використовуються для автономного управління проєктами.

Веб-орієнтоване ПЗ – онлайн-системи управління проєктами, що працюють у браузері та забезпечують доступ з будь-якого пристрою.

Хмарні рішення – програми, що розміщені на серверах провайдерів та надають доступ до проєктних даних через Інтернет.

Модульні системи – програмне забезпечення, що складається з окремих компонентів (модулів) для виконання різних функцій управління проєктом.

Гібридні системи – ПЗ, що поєднує можливості локального та хмарного зберігання даних.

Інструменти для Agile-управління – програмні продукти, що підтримують гнучкі методології управління проектами (Scrum, Kanban).

РМР-системи – програмне забезпечення, що відповідає стандартам управління проектами Project Management Professional (PMP).

Бюджетні системи – програмні рішення, орієнтовані на малий та середній бізнес із базовими функціями управління проектами.

Корпоративні системи – потужні інструменти для управління масштабними проектами з можливістю інтеграції з іншими бізнес-процесами.

Open-source рішення – безкоштовні програмні продукти з відкритим вихідним кодом для самостійної адаптації під потреби компанії.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Вибір та впровадження програмного забезпечення для управління проектами.
2. Переваги та недоліки використання програмного забезпечення в управлінні проектами.
3. Інструменти для планування та контролю проєктів.
4. Управління ресурсами за допомогою програмного забезпечення.
5. Моніторинг та звітність за допомогою автоматизованих систем.
6. Забезпечення безпеки даних у програмних системах.
7. Майбутні тенденції у програмному забезпеченні для управління проектами.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке концепція управління проектами з використанням комп'ютерної техніки?
2. Які основні типи програмного забезпечення для управління проектами ви знаєте?
3. Які критерії слід враховувати при виборі програмного забезпечення для управління проектами?
4. Які переваги має автоматизація управління проектами?
5. Які недоліки можуть виникнути при використанні програмного забезпечення для управління проектами?
6. Які інструменти використовуються для планування проєктів?
7. Як здійснюється контроль за виконанням проєктів за допомогою програмного забезпечення?
8. Які методи управління ресурсами можна застосовувати за допомогою програмного забезпечення?
9. Як здійснюється моніторинг проєктів і формування звітності в автоматизованих системах?

10. Як забезпечити безпеку даних у програмних системах управління проєктами?

11. Як можна інтегрувати програмне забезпечення управління проєктами з іншими системами?

12. Які сучасні тенденції розвитку програмного забезпечення для управління проєктами?

13. Як цифрові технології впливають на ефективність управління проєктами?

14. Які програмні рішення використовуються для управління ризиками у проєктах?

15. Які кращі практики впровадження програмного забезпечення для управління проєктами?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Концепція управління проєктами з використанням комп'ютерної техніки.

2. Історія розвитку автоматизованих систем управління проєктами.

3. Основні типи програмного забезпечення для управління проєктами.

4. Вибір програмного забезпечення для управління проєктами: критерії та підходи.

5. Переваги автоматизації управління проєктами.

6. Недоліки використання програмного забезпечення в управлінні проєктами.

7. Інструменти для планування проєктів.

8. Засоби контролю за виконанням проєктів.

9. Управління ресурсами за допомогою програмного забезпечення.

10. Моніторинг проєктів і звітність в автоматизованих системах.

11. Забезпечення безпеки даних у програмних системах управління проєктами.

12. Інтеграція програмного забезпечення управління проєктами з іншими системами.

13. Майбутні тенденції у програмному забезпеченні для управління проєктами.

14. Вплив цифрових технологій на ефективність управління проєктами.

15. Використання програмного забезпечення для управління ризиками у проєктах.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Вибір програмного забезпечення.

Ситуація: компанія планує ввести систему управління проектами для команди з 50 осіб.

Завдання:

1. Наведіть порівняльний аналіз 3-х популярних систем управління проектами:

- Microsoft Project;
- Джира.
- Trello За критеріями:
 - функціональність;
 - вартість ліцензій;
 - простота використання;
 - можливості інтеграції;
 - масштабованість.

2. Розробіть критерії вибору ПЗ для компанії.

3. Підготуйте презентацію з обґрунтуванням вибору.

Практичне завдання 2. Налаштування системи управління проектами.

Ситуація: компанія впровадила Microsoft Project для управління проектами.

Завдання:

1. Налаштуйте базову систему конфігурації:

- створити шаблони проектів;
- налагодьте календарі;
- визначте роль користувачів;
- встановити право доступу.

2. Розробіть:

- структуру декомпозиції робіт;
- мережевий графік;
- ресурсний план.

3. Налаштуйте систему звітності.

Практичне завдання 3. Управління проектом в системі.

Ситуація: неможливо спланувати та відстежити проєкт будівництва в системі управління проектами.

Завдання:

1. Створіть проєкт в системі:

- введіть структуру робіт;
- призначте ресурси;
- встановити залежність.

2. Налаштуйте:

- відстеження прогресу;

- управління ризиками;
 - контроль бюджету.
3. Створіть систему звітів для різних стейкхолдерів.

Практичне завдання 4. Інтеграція систем.

Ситуація: необхідно інтегрувати систему управління проектами з іншими корпоративними системами.

Завдання:

1. Розробіть план інтеграції з:
 - системою бухгалтерського обліку;
 - CRM-системою;
 - системою документообігу.
2. Визначте:
 - формати обміну даними;
 - циклічність синхронізації;
 - процедури контролю.
3. Створіть інструкції для користувачів.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проектами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Войтенко О.С. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
6. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проектами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.
7. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проектами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2022. 139 с.

ТЕМА 1.14. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРОЄКТА

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Оцінка руху грошових потоків за періодами здійснення проєкту.
2. Управління ефективністю інновацій на стадії проєктування.
3. Управління ефективністю інновацій на стадії введення об'єкта в експлуатацію.

Основні поняття до теми

Грошовий потік – сукупність надходжень і витрат грошових коштів у рамках реалізації проєкту за певний період часу.

Дисконтований грошовий потік (DCF) – метод оцінки вартості проєкту шляхом дисконтування майбутніх грошових потоків до поточної вартості.

Чиста приведена вартість (NPV) – показник, що визначає різницю між приведеними доходами та витратами проєкту.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) – ставка дисконтування, за якої чиста приведена вартість проєкту дорівнює нулю.

Коефіцієнт окупності інвестицій (ROI) – співвідношення між прибутком, отриманим від проєкту, та інвестованими коштами.

Аналіз грошових потоків – процес дослідження руху коштів у рамках проєкту для оцінки його фінансової стійкості та ефективності.

Інноваційний проєкт – комплекс заходів, спрямованих на створення та впровадження нових технологій, продуктів або процесів.

Рентабельність інновацій – співвідношення доходів від впровадження інновацій до витрат на їх розробку та впровадження.

Критерії ефективності інновацій – набір показників, за якими оцінюється результативність застосування нових технологій.

Стратегічне управління інноваціями – процес визначення довгострокових напрямків розвитку та впровадження інновацій у проєкт.

Економічна ефективність – оцінка співвідношення витрат і результатів від реалізації інновацій на стадії проєктування.

Технологічна ефективність – рівень відповідності інновацій сучасним технічним вимогам та стандартам.

Ризики інноваційного проєкту – можливі негативні наслідки впровадження нових технологій, які можуть вплинути на досягнення цілей проєкту.

Експлуатаційна ефективність – показник, що визначає продуктивність та економічність використання впроваджених інновацій у проєкті.

Системний підхід до експлуатації – методологія, що передбачає комплексний контроль за всіма аспектами використання нововведень.

Окупність інновацій – період, за який впроваджені інновації починають приносити економічний ефект після введення об'єкта в експлуатацію.

Моніторинг ефективності – постійне спостереження та оцінка роботи інноваційних рішень після їх впровадження.

Адаптація інновацій – процес пристосування нових рішень до реальних умов експлуатації для підвищення їх ефективності.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Методи аналізу та оцінки ефективності проєкту.
2. Використання ключових показників ефективності (KPI).
3. Моніторинг та контроль ефективності проєкту.
4. Вплив зовнішніх факторів на ефективність проєкту.

Питання для самоконтролю:

1. Як оцінити рух грошових потоків за періодами здійснення проєкту?
2. Які методи аналізу ефективності проєктів ви знаєте?
3. Як здійснюється управління інноваціями на стадії проєктування?
4. Які стратегії можна застосовувати для оптимізації грошових потоків у проєктах?
5. Що таке ключові показники ефективності (KPI) у проєктному управлінні?
6. Як здійснюється моніторинг і контроль ефективності проєктів?
7. Які зовнішні фактори можуть вплинути на ефективність проєкту?
8. Як оцінити ризики, пов'язані із грошовими потоками у проєкті?
9. Як управляти ефективністю інновацій на стадії введення об'єкта в експлуатацію?
10. Які стратегії покращення ефективності проєктів ви знаєте?
11. Яка роль фінансового аналізу в управлінні ефективністю проєкту?
12. Як програмне забезпечення допомагає в управлінні ефективністю проєктів?
13. Які кращі практики управління ефективністю використовуються у міжнародних проєктах?
14. Як постійно вдосконалювати процеси управління ефективністю проєктів?
15. Як зміни у макроекономічному середовищі впливають на ефективність проєктів?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Оцінка руху грошових потоків у проєктному управлінні.
2. Методи аналізу ефективності проєктів.
3. Управління інноваціями на стадії проєктування.

4. Стратегії оптимізації грошових потоків у проєктах.
5. Ключові показники ефективності (KPI) в управлінні проєктами.
6. Моніторинг і контроль ефективності проєктів.
7. Вплив зовнішніх факторів на ефективність проєкту.
8. Оцінка ризиків, пов'язаних із грошовими потоками.
9. Управління ефективністю інновацій на стадії введення об'єкта в експлуатацію.
10. Стратегії покращення ефективності проєктів.
11. Роль фінансового аналізу в управлінні ефективністю проєкту.
12. Використання програмного забезпечення для управління ефективністю проєкту.
13. Кращі практики управління ефективністю у міжнародних проєктах.
14. Методи постійного вдосконалення процесів управління ефективністю.
15. Вплив змін у макроекономічному середовищі на ефективність проєктів.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Оцінка грошових потоків проєкту.

Ситуація: виробниче підприємство планує інвестувати в нову виробничу лінію.

Вихідні дані:

- початкові інвестиції: 5 000 000 грн;
- прогнозовані грошові потоки:
 - рік 1: 1 500 000 грн;
 - рік 2: 2 000 000 грн;
 - рік 3: 2 500 000 грн;
 - рік 4: 3 000 000 грн;
- ставка дисконту: 15%.

Завдання:

1. Розрахуйте:
 - чисту приведену вартість (NPV);
 - внутрішню норму прибутковості (IRR);
 - період окупності (PP);
 - дисконтований період окупності (DPP).
2. Проведіть аналіз чутливості проєкту до змін:
 - обсягу початкових інвестицій;
 - прогнозованих грошових потоків;
 - ставки дисконтування.
3. Підготуйте рекомендації щодо доцільності реалізації проєкту.

Практичне завдання 2. Управління ефективністю на стадії проєктування.

Ситуація: розробка інноваційного продукту для автоматизації складського обліку.

Завдання:

1. Розробіть систему показників ефективності для проєктування стадії:
 - технічні показники;
 - економічні показники;
 - часові показники.
2. Створіть модель оцінки витрат на розробку:
 - прямі витрати;
 - непрямі витрати;
 - резерви на ризики.
3. Розробіть систему контрольних точок для моніторингу ефективності.

Практичне завдання 3. Управління ефективністю при введенні в експлуатацію.

Ситуація: запуск нової системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

Завдання:

1. Розробити план введення системи в експлуатацію:
 - етапи впровадження;
 - критерії успішності;
 - показники ефективності.
2. Створіть систему моніторингу:
 - ключові показники ефективності (KPI);
 - методи збору даних;
 - циклічність контролю.
3. Розробіть заходи щодо оптимізації процесу впровадження.

Практичне завдання 4. Комплексна оцінка ефективності.

Ситуація: оцінка ефективності проєкту модернізації виробництва.

Завдання:

1. Введіть комплексний аналіз ефективності:
 - фінансова ефективність;
 - технологічна ефективність;
 - соціальна ефективність.
2. Розрахуйте інтегральний показник ефективності.
3. Розробіть рекомендації щодо підвищення ефективності.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
6. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.
7. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2022. 139 с.

ТЕМА 1.15. СТАЛІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ПРОЄКТАХ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Визначення та застосування концепції сталого розвитку в управлінні проєктами.
2. Інтеграція цілей сталого розвитку (SDGs) у планування та виконання проєктів.
3. Впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у проєктному менеджменті.

Основні поняття до теми

Сталий розвиток – модель розвитку, що забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними потребами сучасного суспільства без шкоди для майбутніх поколінь.

Цілі сталого розвитку (SDGs) – 17 глобальних цілей, визначених ООН, для вирішення соціальних, економічних та екологічних викликів до 2030 року.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – практика, за якої компанії враховують соціальні, екологічні та економічні аспекти у своїй діяльності.

Екологічна сталість – забезпечення мінімального впливу проєктів на довкілля через використання екологічно чистих технологій і ресурсів.

Соціальна сталість – підтримка добробуту громад, залучених до проєкту, через створення робочих місць, освіту та соціальну інклюзію.

Економічна сталість – забезпечення довгострокової економічної вигоди проєкту для всіх зацікавлених сторін.

Зелені технології – технології, що зменшують вплив на довкілля, наприклад, використання відновлюваних джерел енергії.

Стейкхолдери – особи або групи, які мають інтерес у проєкті (клієнти, громади, інвестори, уряд тощо).

Етичне управління – підхід до управління проєктами, що базується на принципах прозорості, чесності та справедливості.

Соціальний вплив проєкту – ефект, який проєкт чинить на місцеві громади, включаючи покращення якості життя чи вирішення соціальних проблем.

Екологічний аудит – оцінка впливу проєкту на довкілля для забезпечення відповідності екологічним стандартам.

Кругова економіка – модель економічної діяльності, що передбачає повторне використання ресурсів і мінімізацію відходів.

Стійкість ланцюга постачання – забезпечення екологічної та соціальної відповідальності на всіх етапах постачання матеріалів і послуг.

Соціальна ліцензія на діяльність – неформальна згода громади на реалізацію проєкту, заснована на довірі та взаємовигоді.

Інклюзивність у проєктах – залучення різних груп населення, включаючи маргіналізовані спільноти, до реалізації проєктів.

Оцінка впливу на сталість – метод аналізу, що оцінює довгострокові екологічні, соціальні та економічні наслідки проєкту.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Аналіз принципів сталого розвитку в управлінні проєктами.
2. Розробка стратегії інтеграції цілей сталого розвитку (SDGs) у проєкти.
3. Впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності в проєктному менеджменті.
4. Оцінка впливу зовнішніх факторів на сталість проєктів.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке концепція сталого розвитку в контексті проєктного менеджменту?
2. Які цілі сталого розвитку (SDGs) найчастіше інтегруються в проєкти?
3. Як оцінити вплив проєкту на екологічну, соціальну та економічну сталість?
4. Які практики КСВ найефективніші для проєктів у вашій галузі?
5. Як залучити стейкхолдерів до реалізації сталого проєкту?
6. Які інструменти використовуються для оцінки екологічного впливу проєкту?
7. Як інтегрувати принципи кругової економіки в управління проєктами?
8. Які ризики можуть виникнути при ігноруванні принципів сталості в проєктах?
9. Як забезпечити соціальну ліцензію на діяльність для проєкту?
10. Які методи оцінки соціального впливу проєктів ви знаєте?
11. Як зелена технологія може підвищити сталість проєкту?
12. Яка роль етичного управління в реалізації сталого проєкту?
13. Як оцінити стійкість ланцюга постачання в проєкті?
14. Які кращі практики інклюзивності можна застосувати в проєктах?
15. Як зміни в законодавстві впливають на сталість проєктів?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Концепція сталого розвитку в управлінні проєктами.
2. Інтеграція цілей сталого розвитку (SDGs) у проєктний менеджмент.
3. Практики корпоративної соціальної відповідальності в проєктах.

4. Оцінка екологічного впливу проєктів.
5. Залучення стейкхолдерів до сталого розвитку проєктів.
6. Впровадження зелених технологій у проєктному менеджменті.
7. Забезпечення соціальної ліцензії на діяльність у проєктах.
8. Роль кругової економіки в управлінні проєктами.
9. Оцінка соціального впливу проєктів на громади.
10. Етичне управління як основа сталого проєкту.
11. Стратегії забезпечення стійкості ланцюга постачання.
12. Інклюзивність у проєктах: кращі практики та виклики.
13. Вплив законодавства на сталість проєктів.
14. Методи оцінки сталості проєктів.
15. Роль екологічного аудиту в управлінні проєктами.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Інтеграція цілей сталого розвитку (SDGs) у проєкт.

Ситуація: компанія планує будівництво нового офісного центру з акцентом на сталість.

Завдання:

1. Визначте, які цілі сталого розвитку (SDGs) можуть бути застосовані до цього проєкту (наприклад, SDG 7: Доступна та чиста енергія, SDG 11: Сталі міста та громади).
2. Розробіть план інтеграції обраних SDGs у проєкт:
 - Конкретні заходи (наприклад, використання сонячних панелей, енергоефективних матеріалів).
 - Показники оцінки (KPI) для моніторингу виконання SDGs.
 - Очікувані результати для екологічної, соціальної та економічної сталості.
3. Підготуйте рекомендації щодо залучення стейкхолдерів до реалізації сталого проєкту.

Практичне завдання 2. Впровадження практик КСВ у проєкті.

Ситуація: компанія запускає проєкт із модернізації виробничої лінії, що передбачає залучення місцевих громад.

Завдання:

1. Розробіть план впровадження практик КСВ:
 - Заходи для підтримки місцевих громад (наприклад, створення робочих місць, освітні програми).
 - Показники соціального впливу (наприклад, кількість створених робочих місць, рівень задоволеності громад).
 - Методи комунікації зі стейкхолдерами.
2. Створіть систему моніторингу виконання КСВ:
 - Ключові показники ефективності (KPI).
 - Методи збору даних.

- Періодичність звітності.

3. Розробіть рекомендації щодо підвищення соціальної відповідальності проєкту.

Практичне завдання 3. Оцінка сталості проєкту.

Ситуація: проєкт із будівництва вітрової електростанції.

Завдання:

1. Проведіть оцінку сталості проєкту за трьома аспектами:
 - Екологічна сталість (наприклад, вплив на довкілля, викиди CO₂).
 - Соціальна сталість (наприклад, вплив на місцеві громади, створення робочих місць).
 - Економічна сталість (окупність, довгострокова вигода).
2. Розрахуйте інтегральний показник сталості на основі обраних KPI.
3. Підготуйте рекомендації щодо підвищення сталості проєкту.

Практичне завдання 4. Забезпечення стійкості ланцюга постачання.

Ситуація: Проєкт із виробництва екологічно чистих пакувальних матеріалів.

Завдання:

1. Розробіть план забезпечення стійкості ланцюга постачання:
 - Вибір постачальників із екологічними стандартами.
 - Заходи для зменшення відходів у ланцюзі постачання.
 - Методи оцінки стійкості постачальників.
2. Створіть систему моніторингу стійкості ланцюга постачання:
 - Ключові показники ефективності (KPI).
 - Методи збору даних.
 - Циклічність оцінювання.
3. Підготуйте рекомендації щодо оптимізації ланцюга постачання для підвищення сталості.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

6. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.

7. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2022. 139 с.

ТЕМА 1.16. ГНУЧКІ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ (AGILE, SCRUM, KANBAN)

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Порівняння гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban) із традиційними підходами до управління проєктами.
2. Організація роботи за фреймворками Scrum, Kanban та Lean у проєктному менеджменті.
3. Визначення сфер застосування та оцінка переваг гнучких методологій у проєктах.

Основні поняття до теми

Agile – гнучка методологія управління проєктами, що базується на ітеративному підході, адаптивності та тісній співпраці із зацікавленими сторонами для швидкого реагування на зміни.

Scrum – фреймворк Agile, який використовує короткі ітерації (спринти) для поступового створення продукту з регулярними перевірками та адаптацією.

Kanban – методологія управління, що фокусується на візуалізації робочого процесу, обмеженні незавершеної роботи та оптимізації потоку завдань.

Lean – підхід, спрямований на максимізацію цінності для клієнта шляхом усунення непотрібних процесів і мінімізації витрат ресурсів.

Традиційні методології – підходи до управління проєктами, такі як Waterfall, що базуються на чіткому плануванні, послідовних етапах і фіксованих вимогах.

Спринт – короткий фіксований період часу (зазвичай 1-4 тижні) у Scrum, протягом якого команда виконує певний набір завдань.

Беклог продукту – пріоритизований список завдань або вимог до продукту, який постійно оновлюється в процесі реалізації проєкту.

Kanban-дошка – інструмент візуалізації робочого процесу, що відображає статуси завдань (наприклад, "Заплановано", "В роботі", "Завершено").

WIP (Work in Progress) – обмеження кількості завдань, які можуть перебувати в роботі одночасно в Kanban, для підвищення ефективності потоку.

Ітеративний підхід – метод розробки, при якому продукт створюється поступово через повторювані цикли зворотного зв'язку та вдосконалення.

Гнучкість проєкту – здатність проєктної команди швидко адаптуватися до змін у вимогах чи зовнішніх умовах.

Стейкхолдери – особи або групи, які впливають на проєкт або зазнають його впливу, включаючи клієнтів, команду та інвесторів.

Щоденні стендапи – короткі щоденні зустрічі в Scrum для синхронізації команди, обговорення прогресу та вирішення поточних проблем.

Ретроспектива – зустріч у Scrum після завершення спринту для аналізу успіхів, проблем і планування покращень у наступних ітераціях.

Цінність для клієнта – ключовий результат проєкту, який відповідає потребам і очікуванням замовника.

Цикл PDCA – методологія Lean (Plan-Do-Check-Act), що використовується для постійного вдосконалення процесів.

Гібридні підходи – комбінація гнучких і традиційних методологій для управління проєктами в складних умовах.

Власник продукту – роль у Scrum, відповідальна за формування бачення продукту, управління беклогом і визначення пріоритетів.

Scrum-майстер – роль у Scrum, яка забезпечує дотримання фреймворку, усуває перешкоди та сприяє ефективній роботі команди.

Візуалізація робочого процесу – техніка в Kanban, що допомагає команді бачити поточний стан завдань і оптимізувати їх виконання.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Аналіз переваг і недоліків гнучких методологій порівняно з традиційними підходами.
2. Розробка структури проєкту за фреймворком Scrum або Kanban.
3. Визначення сфер застосування гнучких методологій у різних типах проєктів.
4. Оцінка впливу гнучких методологій на ефективність управління проєктами.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає основна відмінність гнучких методологій від традиційних підходів до управління проєктами?
2. Які основні принципи лежать в основі Agile-менеджменту?
3. Як правильно організувати роботу команди за фреймворком Scrum?
4. Які інструменти використовуються в Kanban для управління робочим процесом?
5. Як принципи Lean сприяють підвищенню ефективності проєктів?
6. У яких сферах найефективніше застосовувати гнучкі методології?
7. Як правильно формувати та управляти беклогом продукту в Scrum?
8. Які ролі є ключовими в Scrum-команді та які їхні обов'язки?
9. Як оцінити ефективність використання Kanban-дошки в проєкті?
10. Які ризики можуть виникнути при застосуванні гнучких методологій?
11. Яка мета щоденних стендапів і як їх правильно проводити?
12. Яка роль ретроспектив у підвищенні ефективності проєктів?

13. Як гнучкі методології сприяють залученню стейкхолдерів до проєкту?

14. Які ключові показники ефективності (KPI) можна використовувати для оцінки гнучких проєктів?

15. Як гібридні підходи можуть покращити управління складними проєктами?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Порівняння гнучких і традиційних методологій управління проєктами.

2. Основні принципи та цінності Agile-менеджменту.

3. Організація роботи за фреймворком Scrum: ролі, артефакти, події.

4. Використання Kanban для оптимізації робочих процесів у проєктах.

5. Застосування Lean для підвищення цінності проєктів.

6. Сфери застосування гнучких методологій: приклади з практики.

7. Формування та управління беклогом продукту в Scrum.

8. Роль щоденних стендапів у синхронізації проєктної команди.

9. Проведення ретроспектив для вдосконалення проєктних процесів.

10. Оцінка ризиків при використанні гнучких методологій.

11. Залучення стейкхолдерів у гнучких проєктах.

12. Використання KPI для оцінки ефективності гнучких проєктів.

13. Впровадження Kanban-дошки для управління проєктами.

14. Гібридні підходи до управління проєктами: переваги та виклики.

15. Вплив гнучких методологій на швидкість і якість виконання проєктів.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1. Організація проєкту за фреймворком Scrum.

Ситуація: компанія розробляє мобільний додаток для управління особистими фінансами.

Завдання:

1. Розробіть структуру проєкту за фреймворком Scrum:

- Визначте ролі (власник продукту, Scrum-майстер, команда розробки).

- Сформууйте беклог продукту з прикладами завдань (наприклад, розробка інтерфейсу, інтеграція API).

- Запропонуйте тривалість спринтів (наприклад, 2 тижні) і план першої ретроспективи.

2. Створіть систему показників ефективності (KPI) для оцінки прогресу спринтів:

- Технічні показники (наприклад, кількість виконаних завдань).

- Показники якості продукту (наприклад, кількість виправлених багів).
 - Часові показники (наприклад, дотримання дедлайнів спринту).
3. Підготуйте рекомендації щодо оптимізації роботи Scrum-команди, враховуючи можливі ризики (наприклад, зміна вимог клієнта).

Практичне завдання 2. Впровадження Kanban у проєкті.

Ситуація: команда працює над проєктом із підтримки клієнтського сервісу компанії.

Завдання:

1. Розробіть Kanban-дошку для управління робочим процесом:
 - Визначте статуси завдань (наприклад, "Заплановано", "В роботі", "На перевірці", "Завершено").
 - Встановіть обмеження WIP для кожного статусу (наприклад, не більше 3 завдань у статусі "В роботі").
 - Запропонуйте інструменти для візуалізації дошки (наприклад, Trello, Jira).
2. Створіть систему моніторингу потоку завдань:
 - Ключові показники ефективності (KPI), наприклад, середній час виконання завдання (cycle time).
 - Методи збору даних (наприклад, автоматичний трекінг у Jira).
 - Періодичність аналізу (наприклад, щотижневий огляд).
3. Підготуйте рекомендації щодо усунення "вузьких місць" у робочому процесі, наприклад, перевантаження певних етапів.

Практичне завдання 3. Застосування Lean у проєкті.

Ситуація: проєкт із оптимізації виробничого процесу на підприємстві з виготовлення пакувальних матеріалів.

Завдання:

1. Розробіть план застосування принципів Lean:
 - Визначте процеси, які можна оптимізувати (наприклад, усунення надлишкових етапів у виробництві).
 - Запропонуйте заходи для підвищення цінності для клієнта (наприклад, скорочення часу доставки).
 - Визначте критерії успішності (наприклад, зменшення відходів на 20%).
2. Створіть модель оцінки ефективності Lean-підходу:
 - Показники економії ресурсів (наприклад, зниження витрат матеріалів).
 - Показники підвищення продуктивності (наприклад, збільшення обсягу виробництва).
 - Показники якості (наприклад, зменшення кількості дефектів).
3. Підготуйте рекомендації щодо впровадження циклу PDCA для постійного вдосконалення процесів.

Практичне завдання 4. Порівняльний аналіз гнучких і традиційних методологій.

Ситуація: компанія планує проєкт із розробки вебплатформи для онлайн-навчання.

Завдання:

1. Проведіть порівняльний аналіз гнучких і традиційних методологій:
 - Переваги та недоліки Agile, Scrum, Kanban порівняно з Waterfall.
 - Вплив на строки, бюджет і якість продукту.
 - Сфери застосування для даного проєкту (наприклад, гнучкість для зміни вимог у навчальній платформі).
2. Розробіть рекомендації щодо вибору методології для проєкту:
 - Обґрунтування вибору (наприклад, Scrum через потребу в ітеративній розробці).
 - План впровадження обраної методології (наприклад, створення беклогу, планування спринтів).
3. Створіть систему оцінки ефективності обраної методології:
 - Ключові показники ефективності (KPI), наприклад, швидкість доставки нових функцій.
 - Методи моніторингу прогресу (наприклад, щотижневі звіти про спринти).

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
6. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.
7. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2022. 139 с.

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ
з дисципліни «Управління проєктами»

1. Що таке управління проєктами?

- а) процес створення продукту;
- б) процес планування, організації і контролю проєкту;
- в) процес найму персоналу;
- г) процес продажу товарів.

2. Який з етапів управління проєктом включає визначення цілей і завдань?

- а) планування;
- б) контроль;
- в) організація;
- г) завершення.

3. Який документ є основою для управління проєктом?

- а) стратегічний план;
- б) бюджетний звіт;
- в) проєктний план;
- г) ринкове дослідження.

4. Що включає в себе організаційна структура проєкту?

- а) визначення ролей і відповідальностей;
- б) маркетингові заходи;
- в) фінансові інвестиції;
- г) технічні характеристики продукту.

5. Який з методів управління ризиками використовується для зменшення негативного впливу ризиків на проєкт?

- а) моніторинг ризиків;
- б) аналіз ризиків;
- в) управління ризиками;
- г) контроль ризиків.

6. Що є основною метою завершення проєкту?

- а) отримання фінансового прибутку;
- б) розробка нових продуктів;
- в) формальне закриття проєкту та оцінка його результатів;
- г) зниження витрат.

7. Яка з функцій управління проєктами передбачає розподіл ресурсів?

- а) контроль;
- б) організація;
- в) планування;
- г) моніторинг.

8. Який з наступних методів не відноситься до основних функцій управління проєктом?

- а) планування;
- б) організація;

- в) тестування;
- г) контроль.

9. Що таке обґрунтування доцільності проєкту?

- а) аналіз ринку;
- б) визначення цілей проєкту;
- в) оцінка фінансових і нефінансових аспектів проєкту;
- г) розробка стратегічного плану.

10. Яка з наступних методик використовується для оцінки фінансової доцільності проєкту?

- а) SWOT-аналіз;
- б) аналіз витрат і вигод;
- в) аналіз конкуренції;
- г) аналіз ризиків.

11. Що включає в себе аналіз витрат і вигод?

- а) визначення цільових ринків;
- б) оцінка витрат та прибутків проєкту;
- в) вивчення конкурентів;
- г) розробка маркетингової стратегії.

12. Який з показників використовується для оцінки фінансової привабливості проєкту?

- а) чиста приведена вартість (NPV);
- б) рентабельність продажів;
- в) коефіцієнт ліквідності;
- г) період обороту дебіторської заборгованості.

13. Що є основною метою обґрунтування доцільності проєкту?

- а) залучення інвестицій;
- б) оцінка ризиків проєкту;
- в) підтвердження життєздатності проєкту;
- г) розробка технічних специфікацій.

14. Яка з наступних складових є частиною нефінансового обґрунтування доцільності проєкту?

- а) оцінка потенційних прибутків;
- б) аналіз впливу на довкілля;
- в) оцінка інвестиційних витрат;
- г) прогнозування грошових потоків.

15. Який з етапів включає аналіз альтернативних варіантів?

- а) планування;
- б) обґрунтування доцільності проєкту;
- в) моніторинг;
- г) завершення проєкту.

16. Яка з наступних методик використовується для оцінки ризиків проєкту?

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) аналіз чутливості;

г) аналіз конкурентоспроможності.

17. Яка з наступних форм організації структури проекту є найпоширенішою?

- а) функціональна структура;
- б) матрична структура;
- в) проектна структура;
- г) гібридна структура.

18. Яка з наступних структур є прикладом функціональної організації?

- а) спеціалізація за проектами;
- б) спеціалізація за функціями;
- в) спеціалізація за регіонами;
- г) спеціалізація за клієнтами.

19. Яка з наведених структур забезпечує найбільшу гнучкість у прийнятті рішень?

- а) матрична структура;
- б) лінійна структура;
- в) функціональна структура;
- г) проектна структура.

20. У якій структурі проекту менеджери мають найбільше повноважень?

- а) лінійна структура;
- б) матрична структура;
- в) проектна структура;
- г) функціональна структура.

21. Яка структура проекту сприяє найбільшій координації між різними відділами?

- а) матрична структура;
- б) проектна структура;
- в) функціональна структура;
- г) лінійна структура.

22. Яка з наведених структур найбільше підходить для великих та складних проєктів?

- а) проектна структура;
- б) функціональна структура;
- в) матрична структура;
- г) лінійна структура.

23. Яка структура проекту зазвичай призводить до дублювання функцій і ресурсів?

- а) матрична структура;
- б) функціональна структура;
- в) проектна структура;
- г) лінійна структура.

24. Яка форма організації структури проєкту забезпечує найкращу спеціалізацію та компетентність?

- а) проєктна структура;
- б) матрична структура;
- в) функціональна структура;
- г) гібридна структура.

25. Який крок є першим у процесі планування проєкту?

- а) визначення цілей і завдань;
- б) оцінка ризиків;
- в) розподіл ресурсів;
- г) контроль виконання.

26. Що таке діаграма Ганта?

- а) інструмент для визначення ризиків;
- б) графічний інструмент для планування проєкту;
- в) метод контролю витрат;
- г) схема організації проєкту.

27. Який метод використовується для оцінки тривалості завдань у проєкті?

- а) PERT-аналіз;
- б) SWOT-аналіз;
- в) ABC-аналіз;
- г) VRIO-аналіз.

28. Що включає в себе процес контролю проєкту?

- а) моніторинг і оцінка прогресу;
- б) залучення інвесторів;
- в) розробка маркетингової стратегії;
- г) підготовка технічної документації.

29. Який інструмент використовується для управління ризиками у проєкті?

- а) критичний шлях (CPM);
- б) діаграма Парето;
- в) матриця ризиків;
- г) PEST-аналіз.

30. Що є основною метою розподілу ресурсів у проєкті?

- а) забезпечення фінансової підтримки;
- б) оптимальне використання доступних ресурсів;
- в) аналіз конкурентів;
- г) підготовка звітності.

31. Який метод використовується для визначення ключових етапів проєкту?

- а) діаграма Ганта;
- б) метод критичного шляху (CPM);
- в) аналіз витрат і вигод;
- г) SWOT-аналіз.

32. Що таке варіантний аналіз у плануванні проєкту?

- а) аналіз різних варіантів виконання проєкту;
- б) оцінка впливу проєкту на довкілля;
- в) розробка маркетингових заходів;
- г) аналіз фінансової стабільності компанії.

33. Що таке структуризація проєкту?

- а) процес створення продукту;
- б) процес визначення і організації завдань та ресурсів проєкту;
- в) процес найму персоналу;
- г) процес продажу товарів.

34. Який етап структуризації проєкту включає розподіл завдань між учасниками?

- а) аналіз ризиків;
- б) оцінка фінансових витрат;
- в) створення робочих груп;
- г) контроль виконання завдань.

35. Що включає в себе ієрархічна структура проєкту?

- а) визначення ролей і відповідальностей;
- б) маркетингові заходи;
- в) фінансові інвестиції;
- г) технічні характеристики продукту.

36. Який з методів використовується для візуалізації структуризації проєкту?

- а) діаграма Ганта;
- б) матриця відповідальності (RAM);
- в) SWOT-аналіз;
- г) VRIO-аналіз.

37. Що таке матриця відповідальності (RAM)?

- а) інструмент для оцінки фінансової стабільності проєкту;
- б) графічний інструмент для визначення відповідальності учасників проєкту;

- в) метод контролю витрат;
- г) схема організації проєкту.

38. Який з наступних методів використовується для розподілу ресурсів у проєкті?

- а) аналіз витрат і вигод;
- б) SWOT-аналіз;
- в) ресурсне вирівнювання;
- г) аналіз ризиків.

39. Що таке розбиття проєкту на завдання (WBS)?

- а) інструмент для визначення цілей проєкту;
- б) інструмент для візуалізації структуризації проєкту;
- в) метод контролю витрат;
- г) схема організації проєкту.

40. Яка з наступних структур забезпечує найкращу координацію між різними відділами?

- а) функціональна структура;
- б) лінійна структура;
- в) матрична структура;
- г) проектна структура.

41. Що таке сітьове планування проекту?

- а) метод оцінки фінансової стабільності проекту;
- б) метод планування і контролю проектних завдань;
- в) метод залучення інвесторів;
- г) метод розробки маркетингової стратегії.

42. Який інструмент використовується для сітьового планування проекту?

- а) діаграма Ганта;
- б) матриця відповідальності (RAM);
- в) PERT-діаграма;
- г) SWOT-аналіз.

43. Що включає в себе календарне планування проекту?

- а) визначення цілей проекту;
- б) розробка графіку виконання завдань;
- в) аналіз фінансових витрат;
- г) оцінка ризиків.

44. Яка методика використовується для оцінки тривалості завдань у проекті?

- а) SWOT-аналіз;
- б) ABC-аналіз;
- в) PERT-аналіз;
- г) VRIO-аналіз.

45. Що є основною метою сітьового планування проекту?

- а) забезпечення фінансової підтримки;
- б) оптимізація використання ресурсів і часу;
- в) аналіз конкурентів;
- г) підготовка звітності.

46. Який інструмент використовується для визначення критичного шляху у проекті?

- а) діаграма Ганта;
- б) матриця ризиків;
- в) критичний шлях (CPM);
- г) PEST-аналіз.

47. Що таке PERT-аналіз?

- а) метод оцінки фінансової стабільності проекту;
- б) метод планування і контролю тривалості завдань;
- в) метод залучення інвесторів;
- г) метод розробки маркетингової стратегії.

48. Яка методика дозволяє аналізувати часові резерви проєкту?

- а) критичний шлях (CPM);
- б) SWOT-аналіз; в) ABC-аналіз;
- г) матриця відповідальності (RAM).

49. Що таке планування ресурсів у проєкті?

- а) процес найму персоналу;
- б) процес визначення і розподілу ресурсів для виконання проєкту;
- в) процес оцінки ризиків;
- г) процес створення продукту.

50. Який документ використовується для планування витрат у проєкті?

- а) бюджетний звіт;
- б) графік виконання завдань;
- в) кошторис проєкту;
- г) SWOT-аналіз.

51. Що включає в себе процес планування проєктного бюджету:

- а) визначення цілей проєкту;
- б) аналіз ринку;
- в) оцінка вартості ресурсів і завдань;
- г) підготовка технічної документації.

52. Яка методика використовується для оцінки вартості завдань у проєкті?

- а) SWOT-аналіз;
- б) ABC-аналіз;
- в) PERT-аналіз;
- г) VRIO-аналіз.

53. Що є основною метою планування витрат у проєкті?

- а) забезпечення фінансової підтримки;
- б) оптимізація використання ресурсів і контролю витрат;
- в) аналіз конкурентів;
- г) підготовка звітності.

54. Який інструмент використовується для контролю витрат у проєкті?

- а) критичний шлях (CPM);
- б) діаграма Парето;
- в) матриця витрат;
- г) PEST-аналіз.

55. Що таке резервний фонд у плануванні проєктного бюджету?

- а) інструмент для оцінки фінансової стабільності проєкту;
- б) резерв коштів для покриття непередбачених витрат;
- в) метод контролю витрат;
- г) схема організації проєкту.

56. Що таке контроль виконання проєкту?

- а) процес створення продукту;
- б) процес моніторингу і оцінки прогресу проєкту;
- в) процес найму персоналу;
- г) процес продажу товарів.

57. Який етап є частиною контролю виконання проєкту?

- а) планування завдань;
- б) аналіз ринку;
- в) моніторинг витрат і прогресу;
- г) розробка стратегічного плану.

58. Що включає в себе процес моніторингу проєкту?

- а) визначення цілей проєкту;
- б) аналіз фінансових показників і часових рамок;
- в) оцінка конкуренції;
- г) підготовка технічної документації.

59. Яка методика використовується для контролю витрат у проєкті?

- а) SWOT-аналіз;
- б) аналіз витрат і вигод;
- в) ABC-аналіз;
- г) СРМ-аналіз.

60. Що є метою контролю виконання проєкту?

- а) забезпечення фінансової підтримки;
- б) оптимізація використання ресурсів і часу;
- в) аналіз конкурентів;
- г) підготовка звітності.

61. Який інструмент використовується для контролю часових рамок у проєкті?

- а) діаграма Ганта;
- б) матриця витрат;
- в) SWOT-аналіз;
- г) PEST-аналіз.

62. Що таке звіт про виконання проєкту?

- а) документ, який описує статус і прогрес проєкту;
- б) інструмент для оцінки фінансової стабільності проєкту;
- в) схема організації проєкту;
- г) метод залучення інвесторів.

63. Яка методика дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів у проєкті?

- а) діаграма Парето;
- б) аналіз витрат і вигод;
- в) аналіз чутливості;
- г) матриця відповідальності (RAM).

64. Що таке управління ризиками в проєктах?

- а) процес створення продукту;
- б) процес ідентифікації, аналізу та реагування на ризики проєкту;
- в) процес найму персоналу;
- г) процес продажу товарів.

65. Який етап є частиною управління ризиками?

- а) планування завдань;
- б) аналіз ринку;
- в) моніторинг ризиків;
- г) розробка стратегічного плану.

66. Що включає в себе процес ідентифікації ризиків?

- а) визначення цілей проєкту;
- б) аналіз можливих загроз і проблем;
- в) оцінка конкуренції;
- г) підготовка технічної документації.

67. Яка методика використовується для оцінки ризиків у проєкті?

- а) SWOT-аналіз;
- б) аналіз витрат і вигод;
- в) ABC-аналіз;
- г) PERT-аналіз.

68. Що є метою управління ризиками в проєкті?

- а) забезпечення фінансової підтримки;
- б) мінімізація негативного впливу ризиків на проєкт;
- в) аналіз конкурентів;
- г) підготовка звітності.

69. Який інструмент використовується для оцінки ймовірності та впливу ризиків?

- а) діаграма Ганта;
- б) матриця ризиків;
- в) SWOT-аналіз;
- г) PEST-аналіз.

70. Що таке план реагування на ризики?

- а) документ, який описує стратегії та дії для зменшення негативного впливу ризиків;
- б) інструмент для оцінки фінансової стабільності проєкту;
- в) схема організації проєкту;
- г) метод залучення інвесторів.

71. Яка методика дозволяє аналізувати ризики на різних етапах проєкту?

- а) діаграма Парето;
- б) аналіз витрат і вигод;
- в) аналіз чутливості;
- г) матриця відповідальності (RAM).

72. Що таке управління якістю проєктів?

- а) процес моніторингу фінансових показників;
- б) процес забезпечення відповідності проєкту визначеним стандартам якості;
- в) процес найму персоналу;
- г) процес продажу товарів.

73. Який етап є частиною управління якістю проєкту?

- а) планування якості;
- б) аналіз ринку;
- в) моніторинг ризиків;
- г) розробка стратегічного плану.

74. Що включає в себе процес забезпечення якості проєкту?

- а) визначення цілей проєкту;
- б) аналіз фінансових показників;
- в) визначення стандартів якості і процедур для їх досягнення;
- г) підготовка технічної документації.

75. Яка методика використовується для контролю якості у проєкті?

- а) SWOT-аналіз;
- б) аналіз витрат і вигод;
- в) статистичний контроль процесу (SPC);
- г) ABC-аналіз.

76. Що є основною метою управління якістю проєкту?

- а) забезпечення фінансової підтримки;
- б) забезпечення відповідності проєкту вимогам і стандартам;
- в) аналіз конкурентів;
- г) підготовка звітності.

77. Який інструмент використовується для оцінки якості виконання завдань?

- а) діаграма Ганта;
- б) матриця витрат;
- в) контрольні списки;
- г) PEST-аналіз.

78. Що таке аудит якості у проєкті?

- а) процес моніторингу фінансових показників;
- б) документ, який описує стан якості проєкту;
- в) процес оцінки відповідності проєкту встановленим стандартам якості;
- г) схема організації проєкту.

79. Яка методика дозволяє аналізувати дефекти і проблеми у процесі виконання проєкту?

- а) діаграма Парето;
- б) аналіз витрат і вигод;
- в) аналіз чутливості;
- г) матриця відповідальності (RAM).

80. Що таке тендер?

- а) процес створення продукту;
- б) процес закупівлі товарів та послуг через конкурентні торги;
- в) процес найму персоналу;
- г) процес продажу товарів.

81. Який етап є частиною проведення торгів?

- а) планування завдань;
- б) аналіз ринку;
- в) оголошення тендеру;
- г) розробка стратегічного плану.

82. Що включає в себе тендерна документація?

- а) визначення цілей проєкту;
- б) перелік вимог до учасників торгів та технічні специфікації;
- в) оцінка конкуренції;
- г) підготовка технічної документації.

83. Яка методика використовується для оцінки пропозицій учасників торгів?

- а) SWOT-аналіз;
- б) аналіз витрат і вигод;
- в) матрична оцінка;
- г) PERT-аналіз.

84. Що є основною метою проведення торгів за проєктами?

- а) забезпечення фінансової підтримки;
- б) забезпечення прозорого і конкурентного відбору постачальників;
- в) аналіз конкурентів;
- г) підготовка звітності.

85. Який інструмент використовується для контролю виконання контрактів за результатами торгів?

- а) діаграма Ганта;
- б) матриця витрат;
- в) моніторинг та оцінка виконання контрактів;
- г) PEST-аналіз.

86. Що таке пропозиція учасника торгів?

- а) документ, який описує стан якості проєкту;
- б) інструмент для оцінки фінансової стабільності проєкту;
- в) пропозиція, яка містить технічні та цінові умови постачання товарів чи послуг;
- г) схема організації проєкту.

87. Яка методика дозволяє оцінювати відповідність пропозицій учасників тендеру технічним вимогам?

- а) діаграма Парето;
- б) матриця відповідальності;
- в) чек-лист відповідності;
- г) аналіз витрат і вигод.

88. Що таке формування проєктної команди?

- а) процес створення продукту;
- б) процес підбору та організації членів команди для виконання проєкту;
- в) процес найму персоналу;
- г) процес продажу товарів.

89. Який етап є частиною розвитку проєктної команди?

- а) планування завдань;
- б) аналіз ринку;
- в) навчання і розвиток навичок членів команди;
- г) розробка стратегічного плану.

90. Що включає в себе процес підбору членів проєктної команди?

- а) визначення цілей проєкту;
- б) аналіз фінансових показників;
- в) оцінка кваліфікації і досвіду кандидатів;
- г) підготовка технічної документації.

91. Яка методика використовується для оцінки ефективності роботи команди?

- а) SWOT-аналіз;
- б) аналіз витрат і вигод;
- в) оцінка продуктивності (KPI);
- г) ABC-аналіз.

92. Що є основною метою розвитку проєктної команди?

- а) забезпечення фінансової підтримки;
- б) підвищення ефективності та продуктивності роботи команди;
- в) аналіз конкурентів;
- г) підготовка звітності.

93. Який інструмент використовується для управління конфліктами в команді?

- а) діаграма Ганта;
- б) матриця витрат;
- в) метод медіації;
- г) PEST-аналіз.

94. Що таке мотивація членів проєктної команди?

- а) процес моніторингу фінансових показників;
- б) інструмент для оцінки фінансової стабільності проєкту;
- в) процес заохочення членів команди до досягнення цілей проєкту;
- г) схема організації проєкту.

95. Яка з методик дозволяє аналізувати сильні і слабкі сторони членів команди?

- а) діаграма Парето;
- б) матриця відповідальності;
- в) SWOT-аналіз;
- г) аналіз витрат і вигод.

96. Що таке програмне забезпечення для управління проєктами?

- а) інструмент для створення продукту;
- б) інструмент для планування, організації і контролю проєктів;
- в) інструмент для найму персоналу;
- г) інструмент для продажу товарів.

97. Який з наступних інструментів використовується для управління проєктами?

- а) Microsoft Word;
- б) Microsoft Project;
- в) Adobe Photoshop;
- г) CorelDRAW.

98. Що включає в себе процес планування проєкту за допомогою програмного забезпечення?

- а) визначення цілей проєкту;
- б) аналіз фінансових показників;
- в) створення графіків і діаграм;
- г) підготовка технічної документації.

99. Яка з наступних методик використовується для оцінки прогресу проєкту у програмному забезпеченні?

- а) SWOT-аналіз;
- б) аналіз витрат і вигод;
- в) PERT-аналіз;
- г) ABC-аналіз.

100. Що є основною метою використання програмного забезпечення для управління проєктами?

- а) забезпечення фінансової підтримки;
- б) оптимізація планування, моніторингу і контролю проєктів;
- в) аналіз конкурентів;
- г) підготовка звітності.

101. Який з наступних інструментів використовується для управління ризиками у проєктному програмному забезпеченні?

- а) діаграма Ганта;
- б) матриця ризиків;
- в) SWOT-аналіз;
- г) PEST-аналіз.

102. Що таке календарне планування у програмному забезпеченні для управління проєктами?

- а) процес моніторингу фінансових показників;
- б) інструмент для створення і керування графіками завдань;
- в) метод оцінки фінансової стабільності проєкту;
- г) схема організації проєкту.

103. Яка з наведених методик дозволяє аналізувати ефективність використання ресурсів у проєктному програмному забезпеченні?

- а) діаграма Парето;
- б) аналіз витрат і вигод;
- в) аналіз чутливості;
- г) матриця відповідальності (RAM).

104. Що таке управління ефективністю проєкту?

- а) процес створення продукту;
- б) процес вимірювання і покращення результатів проєкту;
- в) процес найму персоналу;
- г) процес продажу товарів.

105. Який з наступних показників використовується для оцінки ефективності проєкту?

- а) чиста приведена вартість (NPV);
- б) рентабельність продажів;
- в) коефіцієнт ліквідності;
- г) період обороту дебіторської заборгованості.

106. Що включає в себе процес моніторингу ефективності проєкту?

- а) визначення цілей проєкту;
- б) оцінка фінансових і нефінансових показників;
- в) аналіз ринку;
- г) підготовка технічної документації.

107. Яка з наступних методик використовується для оцінки результатів проєкту?

- а) SWOT-аналіз;
- б) аналіз витрат і вигод;
- в) PERT-аналіз;
- г) ABC-аналіз.

108. Що є основною метою управління ефективністю проєкту?

- а) забезпечення фінансової підтримки;
- б) досягнення цілей проєкту з мінімальними витратами і максимальним результатом;
- в) аналіз конкурентів;
- г) підготовка звітності.

109. Який з наступних інструментів використовується для аналізу продуктивності проєкту?

- а) діаграма Ганта;
- б) матриця витрат;
- в) критичний шлях (CPM); г) PEST-аналіз.

110. Що таке звіт про ефективність проєкту?

- а) документ, який описує статус і результати проєкту;
- б) інструмент для оцінки фінансової стабільності проєкту;
- в) схема організації проєкту;
- г) метод залучення інвесторів.

111. Яка основна мета концепції сталого розвитку в проєктному менеджменті?

- а) максимізація прибутку за будь-яку ціну;
- б) забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами;
- в) скорочення тривалості проєкту;
- г) залучення максимальної кількості інвесторів.

112. Що включає в себе інтеграція цілей сталого розвитку (SDGs) у проєкти?

- а) використання виключно традиційних технологій;
- б) включення глобальних цілей ООН у планування та виконання проєктів;
- в) аналіз фінансових ризиків проєкту;
- г) розробка маркетингової стратегії.

113. Який елемент є ключовим у практиках корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)?

- а) зменшення витрат на проєкт;
- б) підтримка добробуту місцевих громад і захист довкілля;
- в) збільшення обсягів виробництва;
- г) впровадження нових технологій без оцінки їх впливу.

114. Який інструмент використовується для оцінки сталості проєкту?

- а) аналіз грошових потоків;
- б) оцінка впливу на екологічну, соціальну та економічну сталість;
- в) діаграма Ганта;
- г) SWOT-аналіз.

115. Що є прикладом зеленої технології в проєктах?

- а) використання одноразових матеріалів;
- б) застосування сонячних панелей для енергозабезпечення;
- в) збільшення викидів CO₂;
- г) використання застарілих технологій.

116. Яка основна відмінність гнучких методологій від традиційних?

- а) фіксоване планування всіх етапів проєкту;
- б) ітеративний підхід і адаптивність до змін;
- в) використання лише одного інструменту управління;
- г) орієнтація на довгострокові контракти.

117. Що є основною метою фреймворку Scrum?

- а) створення детального плану на весь проєкт;
- б) поступова розробка продукту через короткі ітерації (спринти);
- в) зменшення кількості стейкхолдерів;
- г) використання виключно автоматизованих інструментів.

118. Який інструмент використовується в Kanban для візуалізації робочого процесу?

- а) діаграма Ганта;
- б) канбан-дошка;
- в) матриця ризиків;
- г) фінансовий звіт.

119. Що передбачає принцип Lean у проєктному менеджменті?

- а) збільшення кількості завдань у роботі;
- б) максимізація цінності для клієнта шляхом усунення непотрібних процесів;

- в) використання фіксованих дедлайнів;
- г) зменшення взаємодії зі стейкхолдерами.

120. У яких проєктах найефективніше застосовувати гнучкі методології?

- а) проєкти з чітко визначеними вимогами;
- б) проєкти з високим рівнем невизначеності та частими змінами;
- в) проєкти з фіксованим бюджетом і строками;
- г) проєкти з мінімальною взаємодією зі стейкхолдерами.

**ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ 1 СЕМЕСТР
з дисципліни «Управління проєктами»**

1. Основні етапи управління проєктами.
2. Визначення терміну управління проєктами.
3. Ключові завдання менеджера проєкту.
4. Основні принципи управління проєктами.
5. Структура управління проєктом.
6. Ролі і відповідальності в управлінні проєктом.
7. Життєвий цикл проєкту.
8. Управління ризиками в проєктах.
9. Методи управління проєктами.
10. Критерії успішності проєкту.
11. Поняття проєктного трикутника.
12. Задачі управління вартістю проєкту.
13. Основні види проєктів.
14. Визначення меж проєкту.
15. Методи оцінки фінансової доцільності проєкту.
16. Основні складові обґрунтування доцільності проєкту.
17. Показники фінансової привабливості проєкту.
18. Аналіз витрат і вигод як метод обґрунтування проєкту.
19. Ризики і невизначеності в обґрунтуванні проєкту.
20. Методи фінансового аналізу проєкту.
21. Стратегічний аналіз проєкту.
22. Вплив макроекономічних факторів на проєкт.
23. Аналіз чутливості проєкту.
24. Вибір інвестиційної стратегії.
25. Поняття економічної ефективності проєкту.
26. Визначення соціальної доцільності проєкту.
27. Методи прогнозування доходів і витрат.
28. Показники окупності проєкту.
29. Види організаційних структур проєктів.
30. Переваги та недоліки матричної структури.
31. Особливості функціональної структури проєкту.
32. Проєктна структура і її основні характеристики.
33. Гібридні організаційні структури.
34. Спеціалізація в організаційній структурі проєкту.
35. Керівництво в організаційній структурі проєкту.
36. Взаємодія відділів у функціональній структурі.
37. Розподіл обов'язків у матричній структурі.
38. Процеси комунікації в проєктній структурі.
39. Принципи побудови організаційної структури проєкту.
40. Вплив організаційної структури на ефективність проєкту.
41. Моделі організаційних структур.
42. Підходи до вибору організаційної структури проєкту.

43. Основні методи планування проєктів.
44. Суть і призначення діаграми Ганта.
45. Ключові етапи процесу контролю проєкту.
46. Методи оцінки тривалості завдань у проєкті.
47. Важливість управління часовими ресурсами.
48. Інструменти для моніторингу прогресу проєкту.
49. Планування ресурсів у проєкті.
50. Управління витратами у проєкті.
51. Контроль якості проєкту.
52. Методи оцінки ризиків у процесі планування.
53. Визначення критичного шляху у проєкті.
54. Поняття етапного планування проєкту.
55. Технології календарного планування.
56. Інструменти планування та контролю проєктів.
57. Поняття структуризації проєкту.
58. Ієрархічна структура проєкту та її елементи.
59. Важливість створення робочих груп в проєкті.
60. Методи візуалізації структуризації проєкту.
61. Підходи до розподілу завдань у проєкті.
62. Створення організаційних діаграм для проєкту.
63. Управління ролями та відповідальностями в проєкті.
64. Вплив структуризації на ефективність проєкту.
65. Планування взаємодії між командами проєкту.
66. Використання WBS для структуризації проєкту.
67. Переваги і недоліки структуризації проєкту.
68. Поняття декомпозиції проєкту.
69. Структуризація за принципом функціональних напрямків.
70. Ключові принципи структуризації проєкту.
71. Визначення сітьового планування проєкту.
72. Основні інструменти сітьового планування.
73. Особливості календарного планування проєкту.
74. Призначення і методи PERT-аналізу.
75. Критичний шлях у сітьовому плануванні.
76. Управління часовими резервами проєкту.
77. Оцінка тривалості завдань у проєкті.
78. Візуалізація графіків у календарному плануванні.
79. Переваги сітьового планування проєкту.
80. Інструменти для аналізу прогресу завдань.
81. Поняття вузлів і дуг у сітьовому плануванні.
82. Визначення календарного графіку проєкту.
83. Відмінності між сітьовим і календарним плануванням.
84. Вплив календарного планування на ефективність проєкту.
85. Основні принципи планування ресурсів у проєкті.
86. Документи для планування витрат у проєкті.
87. Етапи процесу планування проєктного бюджету.

88. Методи оцінки вартості завдань у проєкті.
89. Резервний фонд у проєктному бюджеті.
90. Методи оптимізації витрат у проєкті.
91. Аналіз вартості ресурсів у проєкті.
92. Управління грошовими потоками проєкту.
93. Планування матеріальних ресурсів у проєкті.
94. Оцінка фінансових ризиків у проєкті.
95. Розподіл ресурсів у проєктному бюджеті.
96. Поняття вартісного аналізу проєкту.
97. Фінансове планування у проєктному управлінні.
98. Інструменти контролю за виконанням бюджету.
99. Оцінка ефективності використання ресурсів у проєкті.
100. Визначення загального бюджету проєкту.

**ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ 2 СЕМЕСТР
з дисципліни «Управління проєктами»**

1. Визначення контролю виконання проєкту.
2. Основні етапи контролю виконання проєкту.
3. Методи моніторингу прогресу проєкту.
4. Вимірювання ефективності виконання завдань.
5. Інструменти для контролю витрат у проєкті.
6. Контроль часових рамок у проєкті.
7. Звітування про виконання проєкту.
8. Управління відхиленнями у проєкті.
9. Оцінка виконання ключових етапів проєкту.
10. Використання контрольних списків у проєкті.
11. Поняття показників ефективності проєкту.
12. Роль керівника проєкту у контролі виконання.
13. Методи аналізу результатів проєкту.
14. План коригувальних дій у проєкті.
15. Визначення управління ризиками у проєктах.
16. Методи ідентифікації ризиків у проєкті.
17. Аналіз ризиків та їх впливу на проєкт.
18. Розробка плану реагування на ризики.
19. Оцінка ймовірності та впливу ризиків.
20. Управління резервами для ризиків.
21. Інструменти для моніторингу ризиків.
22. Вплив ризиків на часові і фінансові ресурси.
23. Методи зменшення негативного впливу ризиків.
24. Оцінка результативності управління ризиками.
25. Поняття стратегій управління ризиками.
26. Роль керівника проєкту у управлінні ризиками.
27. Методи попередження ризиків у проєкті.
28. Вплив зовнішніх факторів на ризики проєкту.
29. Визначення управління якістю у проєктах.
30. Методи забезпечення якості у проєкті.
31. Вимоги до якості у проєкті.
32. Планування управління якістю проєкту.
33. Інструменти контролю якості у проєкті.
34. Аудит якості у проєкті.
35. Оцінка результативності забезпечення якості.
36. Вплив якості на успіх проєкту.
37. Методи вимірювання показників якості.
38. Впровадження стандартів якості у проєкті.
39. Поняття процесів забезпечення якості.
40. Роль керівника проєкту у управлінні якістю.
41. Методи вдосконалення якості у проєкті.
42. Оцінка відповідності вимогам якості.

43. Визначення тендера.
44. Процес закупівлі товарів та послуг через тендер.
45. Основні етапи проведення торгів.
46. Оголошення тендеру.
47. Тендерна документація і її складові.
48. Критерії оцінки пропозицій учасників торгів.
49. Проведення конкурсного відбору постачальників.
50. Оцінка пропозицій учасників тендеру.
51. Контроль виконання контрактів за результатами торгів.
52. Поняття пропозиції учасника торгів.
53. Види процедур проведення торгів.
54. Вимоги до учасників тендеру.
55. Методи забезпечення прозорості торгів.
56. Вплив торгів на успішність проєкту.
57. Поняття формування проєктної команди.
58. Підбір і організація членів команди.
59. Основні етапи розвитку проєктної команди.
60. Навчання і розвиток навичок членів команди.
61. Оцінка кваліфікації і досвіду кандидатів.
62. Методи оцінки ефективності роботи команди.
63. Мотивація членів проєктної команди.
64. Управління конфліктами у команді.
65. Роль керівника проєкту у формуванні команди.
66. Методи підвищення продуктивності команди.
67. Поняття командної динаміки.
68. Планування взаємодії в команді.
69. Розробка програм розвитку команди.
70. Вплив командної роботи на успішність проєкту.
71. Визначення програмного забезпечення для управління проєктами.
72. Основні функції програмного забезпечення для проєктів.
73. Приклади програмного забезпечення для управління проєктами.
74. Планування проєкту за допомогою програмного забезпечення.
75. Оцінка прогресу проєкту у програмному забезпеченні.
76. Управління ризиками у проєктному програмному забезпеченні.
77. Використання діаграми Ганта у програмному забезпеченні.
78. Переваги програмного забезпечення для управління проєктами.
79. Інструменти контролю витрат у програмному забезпеченні.
80. Використання календарного планування у програмному забезпеченні.
81. Оцінка ефективності програмного забезпечення.
82. Інтеграція програмного забезпечення з іншими системами.
83. Впровадження програмного забезпечення у проєкт.
84. Роль керівника проєкту у використанні програмного забезпечення.
85. Визначення управління ефективністю проєкту.
86. Методи оцінки ефективності проєкту.

87. Показники ефективності проєкту.
88. Процес моніторингу ефективності проєкту.
89. Оцінка фінансових показників проєкту.
90. Вплив ефективності на успіх проєкту.
91. Поняття продуктивності проєкту.
92. Методи вимірювання продуктивності проєкту.
93. Оцінка використання ресурсів у проєкті.
94. Поняття стратегій підвищення ефективності проєкту.
95. Методи коригування планів для підвищення ефективності.
96. Концепція сталого розвитку в проєктному менеджменті
97. Інтеграція цілей сталого розвитку (SDGs) у проєкти.
98. Практики корпоративної соціальної відповідальності у проєктах.
99. Загальна характеристика гнучких методологій та їх порівняння з традиційними підходами.
100. Сфера застосування та переваги гнучких методологій.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ **з дисципліни «Управління проєктами»**

Розробка проєктного плану для реального проєкту

Мета завдання:

Розробити комплексний план управління проєктом для вибраного реального кейсу (будівництво, ІТ-розробка, відкриття ресторану, готелю тощо), враховуючи основні принципи управління проєктами, методологію планування, бюджетування, управління ризиками та контроль за виконанням.

Структура виконання завдання:

1. Вступ:

- Обґрунтування вибору проєкту.
- Актуальність та активність проєкту для ринку/сфери діяльності.
- Загальна характеристика проєкту (цілі, ключові показники успіху).

2. Ініціація проєкту:

- Формулювання проблеми та можливості, які вирішує проєкт.
- SWOT-аналіз проєкту.
- Визначення SMART-цілей проєкту.

3. Планування проєкту.

3.1. Опис проєкту:

- Обґрунтування вибору місця/технології реалізації проєкту.
- Загальні вимоги до проєкту.

3.2. Структура декомпозиції робіт (WBS – Work Breakdown Structure):

- Побудова ієрархії робіт та їх розподіл за рівнями.
- Визначення ключових завдань і підпроєктів.

3.3. Календарне планування:

- Визначення основних фаз проєкту.
- Оцінка тривалості кожного етапу.

3.4. Управління ресурсами та командою проєкту:

- Визначення ролей та обов'язків команди.
- Розподіл завдань та відповідальності.
- План управління людськими ресурсами.

3.5. Бюджетування та фінансовий план:

- Оцінка вартості проєкту.
- Прогноз витрат за категоріями (обладнання, зарплата, матеріали тощо).

- Джерела фінансування.

3.6. Управління ризиками:

- Визначення ключових ризиків.
- Оцінка ймовірності та впливу ризиків.
- План заходів з управління ризиками.

Оцінювання здійснюється за повнотою та якістю виконання завдання.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ТЕМА 2.1. ОСОБЛИВОСТІ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА У СФЕРІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність нестабільності та система факторів, що викликають нестабільність у проєктному середовищі.
2. Вплив нестабільності на процеси управління проєктами.
3. Можливості та ризики, що пов'язані з нестабільністю.

Основні поняття до теми

Нестабільність — це стан середовища, що характеризується значними змінами та відсутністю передбачуваності у внутрішніх або зовнішніх факторах, які впливають на проєктну діяльність.

Фактори нестабільності — це елементи або обставини, що викликають зміну умов реалізації проєктів, такі як економічні, політичні, соціальні чи технологічні зміни.

Проєктне середовище — це сукупність умов, ресурсів, інтересів і зовнішніх впливів, у межах яких реалізується проєкт.

Система управління проєктом — це комплекс методів, інструментів і процесів, спрямованих на досягнення цілей проєкту в умовах нестабільного середовища.

Ризики проєкту — це можливі події чи обставини, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей проєкту в умовах нестабільності.

Можливості у проєктному середовищі — це сприятливі обставини або події, які можуть бути використані для досягнення додаткової цінності або переваг у проєкті.

Управління ризиками — це процес ідентифікації, аналізу, оцінки та мінімізації впливу ризиків, що виникають у нестабільному середовищі.

Адаптивність — це здатність проєктної команди або організації швидко реагувати на зміни умов і відповідним чином коригувати стратегії чи плани.

Невизначеність — це стан, коли інформація про майбутні події або наслідки в проєктному середовищі є неповною чи суперечливою.

Зовнішнє середовище проєкту — це сукупність зовнішніх факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на реалізацію проєкту (економічні умови, законодавство, ринок, конкуренція тощо).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

Завдання 1. Огляд основних стратегій та методів управління проєктами в умовах мінливості середовища.

Завдання 2. Аналіз прикладів успішних кейсів в умовах нестабільних середовищ.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке нестабільність у проєктному середовищі?
2. Які основні фактори спричиняють нестабільність у проєктному середовищі?
3. Які внутрішні та зовнішні чинники можуть впливати на стабільність проєкту?
4. Як нестабільність у зовнішньому середовищі може змінювати процеси управління проєктами?
5. Яким чином нестабільність може вплинути на строки, вартість та якість проєкту?
6. Які управлінські стратегії застосовуються для зменшення негативного впливу нестабільності на проєкт?
7. Які основні ризики можуть виникнути в умовах нестабільного проєктного середовища?
8. Як нестабільність може створювати можливості для інновацій у проєкті?
9. Як менеджери проєктів можуть ідентифікувати та оцінювати ризики в умовах високої нестабільності?
10. Які методи або підходи використовуються для управління проєктами в умовах нестабільності?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Аналіз основних факторів, які спричиняють нестабільність.
2. Приклади нестабільних проєктних середовищ.
3. Вплив нестабільності на ефективність управління проєктами.
4. Ризики та можливості, що виникають через нестабільність для менеджерів проєктів.
5. Вплив нестабільності на планування проєкту.
6. Інструменти і техніки для аналізу нестабільності та прийняття ефективних рішень.
7. Інструменти для управління ризиками в умовах нестабільного середовища проєкту.
8. Нестабільність як фактор інновацій у проєктному середовищі.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

Сформуйте хмарину термінів, що пов'язані з явищем нестабільності в сфері реалізації проєктів (сферу проєктної діяльності здобувач обирає самостійно).

Завдання 2.

Виконайте ранжування факторів, що викликають нестабільність у проєктному середовищі (до 7-8 позицій). Надайте характеристику факторів, які розташовані на перших трьох позиціях.

Практичне завдання 3. Управління проєктами в умовах нестабільного середовища.

Ситуація: компанія розробляє новий програмний продукт для автоматизації бізнес-процесів малих і середніх підприємств. Однак проєкт реалізується в умовах нестабільного економічного середовища, з високим рівнем змін у зовнішньому середовищі, таких як економічна кризова ситуація, зміни в податковому законодавстві, швидкі технологічні інновації та непередбачувані зміни у конкурентному середовищі.

Завдання:

1. Оцініть і опишіть фактори нестабільності, які можуть впливати на проєкт.

- визначте основні зовнішні і внутрішні фактори нестабільності;
- охарактеризуйте можливий вплив кожного з них на реалізацію проєкту.

2. Розробіть стратегії управління ризиками, пов'язаними з нестабільністю.

- визначте основні ризики, які виникають через нестабільність (економічні, політичні, технологічні);
- охарактеризуйте стратегії управління цими ризиками, такі як уникнення, зменшення, прийняття чи передача ризиків.

3. Складіть план дій для адаптації проєкту до змін в зовнішньому середовищі:

- які методи адаптивного планування будуть застосовані?
- як буде змінюватися хід проєкту при зміні важливих зовнішніх факторів?
- опишіть, як буде організовано процес моніторингу зовнішніх факторів;

4. Розробіть систему комунікацій у проєкті в умовах нестабільного середовища:

- як налаштувати ефективну комунікацію в команді проєкту при високому рівні змін?
- які канали комунікації будуть використовуватися для своєчасного реагування на зміни в середовищі?

- як буде забезпечена регулярність зворотного зв'язку з усіма учасниками проєкту?

5. Опишіть план дій для керівника проєкту в умовах виникнення значних змін у середовищі:

- як керівник проєкту повинен реагувати на такі зміни?
- як швидко повинні бути прийняті рішення, і які кроки слід вжити для коригування плану проєкту?
- які критерії успіху будуть визначені для відновлення стабільності в проєкті після змін?

Рекомендовані джерела:

1. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022 (2). С. 171–176. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>

2. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посібн. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.

3. 5. Долінський Л.Б. Фінансовий ризик-менеджмент: навч.-метод. посібн. Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2022. 132 с.

4. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: навч. посібн. / Н.С. Скопенко, І.В. Федулова, Л.В. Мазник, О.М. Кириченко, Л.І. Удворгелі; за заг. ред. Н. С. Скопенко. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 348 с.

5. 8. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.

6. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс, 2019. 208 с.

7. Організація проєктної діяльності: навч. посібн. Л.В. Шинкарук, В.П. Биховченко, Т.О. Власенко, Ю.Г. Власенко. Київ: НУБіП України, 2021. 341 с.

ТЕМА 2.2. ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДО УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Принципи адаптації методів організації проєктної діяльності.
2. Сутність та особливості гнучкості проєкту.
3. Сутність та характеристики резильєнтності проєктів в умовах нестабільності.

Основні поняття до теми

Адаптація — це процес модифікації або вдосконалення методів і підходів до організації проєктної діяльності для забезпечення їх ефективності в умовах змінного середовища.

Гнучкість — це здатність проєктної команди чи організації оперативно змінювати підходи, стратегії та процеси для врахування нових умов або викликів.

Принципи адаптації — це основоположні положення, які визначають, як саме мають змінюватися методи організації проєктів для досягнення їхніх цілей в умовах нестабільності.

Резильєнтність проєкту — це здатність проєкту ефективно функціонувати, відновлюватись і досягати своїх цілей навіть за умов стресу чи значних зовнішніх змін.

Управління змінами — це процес аналізу, планування, реалізації та моніторингу змін у проєктній діяльності з метою їх успішної інтеграції в умовах нестабільності.

Гібридні методології — це комбінація традиційних і гнучких підходів до організації проєктної діяльності, яка забезпечує баланс між структурованістю та адаптивністю.

Оперативне управління — це здатність швидко приймати рішення та реагувати на зміни в умовах невизначеності проєктного середовища.

Проактивність — це підхід, що передбачає передбачення можливих змін і підготовку до них завчасно з метою мінімізації їхнього впливу на проєкт.

Відповідність контексту — це узгодженість методів і інструментів організації проєктів з конкретними умовами, викликами та характеристиками нестабільного середовища.

Стійкість процесів — це здатність основних проєктних процесів зберігати ефективність і результативність, незважаючи на зовнішні чи внутрішні зміни.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

Завдання 1. Уявіть, що ваш проєкт зі створення нового продукту потрапив у кризову ситуацію через несподівану зміну вимог замовника (наприклад, зміна бюджетних обмежень або термінів).

Обґрунтуйте відповіді на питання:

1. Які кроки слід зробити, щоб адаптувати методи організації проєкту в умовах цієї зміни?
2. Як слід забезпечувати гнучкість і резильєнтність проєкту під час реалізації таких змін?
3. Які ресурси і стратегії слід використовувати для швидкого відновлення і зменшення негативних наслідків?

Питання для самоконтролю:

1. Які основні принципи адаптації методів організації проєктної діяльності до умов нестабільності?
2. Чим відрізняється гнучкість проєкту від резильєнтності?
3. Які фактори визначають рівень гнучкості проєкту?
4. Як можна забезпечити адаптацію традиційних методів управління проєктами до нестабільних умов?
5. Що таке резильєнтність проєкту і чому вона є важливою в умовах нестабільності?
6. Як впливає нестабільність на різні етапи проєкту (планування, виконання, завершення)?
7. Які методи управління проєктами найбільш ефективні в умовах постійних змін?
8. Як гнучкість методів організації проєктної діяльності може допомогти знизити ризики при виконанні проєктів?
9. Які інструменти та техніки адаптивного управління проєктами використовуються для покращення резильєнтності?
10. Як можна виміряти рівень резильєнтності проєкту в умовах невизначеності?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Принципи адаптації методів організації сучасної проєктної діяльності до змінюваних умов.
2. Вплив нестабільності на проєктну діяльність: основні виклики та стратегії адаптації.
3. Гнучкість у проєктах: ключові аспекти та переваги для управління проєктами в умовах невизначеності.
4. Резильєнтність у проєктах: як адаптувати стратегії управління до умов постійних змін.

5. Методи організації проєктної діяльності в умовах нестабільності: від традиційних до адаптивних підходів.

6. Гнучкі методології в управлінні проєктами: застосування у нестабільних економічних умовах.

7. Резильєнтність проєкту: аналіз та моделювання для підвищення стійкості проєктів в умовах кризи.

8. Стратегії адаптації для проєктного менеджменту в умовах глобальної нестабільності.

9. Взаємозв'язок між гнучкістю та резильєнтністю в організації проєктної діяльності.

10. Практичні аспекти адаптації методів організації проєктної діяльності для малих та середніх підприємств в умовах нестабільності.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Питання для обговорення:

1. Поясніть, що таке гнучкість і резильєнтність проєкту. У чому полягають основні відмінності між цими поняттями?

2. Які принципи адаптації методів організації проєктної діяльності ви знаєте? Наведіть приклади застосування кожного з них.

3. Які стратегії допомагають підвищити гнучкість і резильєнтність проєкту в умовах нестабільності?

Завдання 2. Кейсове завдання. Будівництво інфраструктури в умовах політичної нестабільності.

Опис ситуації: Будівельна компанія отримала контракт на будівництво нового моста через річку в країні, яка останнім часом переживає політичну нестабільність. Зміни в уряді можуть призвести до затримок у фінансуванні, змін у законодавстві, а також змін у вимогах до проєкту. Ці фактори можуть суттєво вплинути на терміни, бюджет і якість виконання проєкту.

Завдання:

1. Аналіз ризиків (індивідуальна робота):

- ідентифікуйте та опишіть принаймні п'ять основних ризиків, пов'язаних з реалізацією проєкту, враховуючи політичні, фінансові, операційні та соціальні аспекти;

- для кожного ризику вкажіть можливі наслідки для проєкту та запропонуйте способи їхнього зниження.

2. Розробка стратегій підвищення резильєнтності (групова робота):

- розробіть стратегії для підвищення резильєнтності проєкту. Включіть у ваш план такі аспекти: моніторинг політичної ситуації; адаптивне управління проєктом; залучення стейкхолдерів; фінансове планування; планування безпеки.

3. Презентуйте стратегії іншим групам, пояснюючи, як вони можуть допомогти зменшити ризики та забезпечити успішне виконання проєкту.

4. Сценарій розвитку подій (групова робота):

- розробить два альтернативні сценарії розвитку подій на основі змін в політичній ситуації. Один сценарій має бути оптимістичним, а інший – песимістичним;

- для кожного сценарію визначте, які кроки необхідно буде вжити для адаптації проєкту та забезпечення його успіху.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібн. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

2. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022 (2). С. 171–176. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>

3. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: навч. посібн. / Н.С. Скопенко, І.В. Федулова, Л.В. Мазник, О.М. Кириченко, Л.І. Удворгелі; за заг. ред. Н. С. Скопенко. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 348 с.

4. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.

5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс, 2019. 208 с.

6. Організація проєктної діяльності: навч. посібн. Л.В. Шинкарук, В.П. Биховченко, Т.О. Власенко, Ю.Г. Власенко. Київ: НУБіП України, 2021. 341 с.

7. Ризик-менеджмент: навч. посібн. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» /З.Д. Калініченко. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

8. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами [Електронний ресурс]: навч. посібн. Київ: НУХТ, 2022. 139 с.

9. Яковенко О.І. Управління проєктами та ризиками: навч. посібн. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.

ТЕМА 2.3. ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ ПРОЄКТІВ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Фінансове планування та управління витратами.
2. Резервні фонди.
3. Управління ризиками.
4. Ресурсне планування.
5. Сценарний аналіз.
6. Вивчення конкурентного середовища.

Основні поняття до теми

Економічна нестабільність — це стан зовнішнього середовища, що характеризується непередбачуваними змінами економічних умов, таких як коливання валютного курсу, інфляція, рецесія чи криза.

Фінансове планування — це процес визначення, розподілу і управління фінансовими ресурсами проєкту для досягнення його цілей у нестабільних економічних умовах.

Управління витратами — це сукупність заходів, спрямованих на контроль, оптимізацію та прогнозування витрат проєкту, щоб уникнути перевитрат бюджету.

Резервні фонди — це фінансові або ресурсні запаси, які створюються для покриття непередбачених витрат чи ризиків, що виникають під час реалізації проєкту.

Управління ризиками — це процес ідентифікації, аналізу, оцінки та розробки заходів щодо зниження або усунення впливу ризиків, пов'язаних з економічною нестабільністю.

Ресурсне планування — це визначення, розподіл і оптимізація матеріальних, людських та інших ресурсів, необхідних для успішної реалізації проєкту.

Сценарний аналіз — це метод прогнозування, що включає розробку кількох можливих сценаріїв розвитку подій з метою підготовки до можливих змін умов реалізації проєкту.

Конкурентне середовище — це сукупність зовнішніх чинників і учасників ринку, які впливають на діяльність організації чи проєкту, зокрема під час економічної нестабільності.

Фінансова стійкість — це здатність проєкту забезпечувати виконання фінансових зобов'язань і підтримувати ефективну діяльність у нестабільних економічних умовах.

Оптимізація витрат — це процес пошуку шляхів зменшення витрат без шкоди для якості чи термінів реалізації проєкту.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

Завдання. Підвищення витрат у будівельному проєкті через економічну кризу. Через економічну кризу в країні виникли значні коливання валютного курсу, зростання цін на матеріали та інфляція. Проєкт будівництва нового офісного комплексу потребує додаткових витрат, щоб залишити заплановану дату завершення, але бюджет вичерпаний.

Завдання:

Розробіть стратегію для адаптації проєкту до нових економічних умов.

Обґрунтуйте, яким чином фінансове планування забезпечить компенсацію підвищення витрат.

Обґрунтуйте, як можна скоригувати ресурсне планування з урахуванням зміни вартості ресурсів.

Обґрунтуйте розмір резервного фонду для непередбачених витрат.

Оцініть, які ризики можуть виникнути на цьому етапі і запропонуйте стратегії їх управління.

Питання для самоконтролю:

1. Як управляти витратами в межах проєкту і уникнути перевищення бюджету?
2. Які методи прогнозування витрат використовуються на різних етапах проєкту?
3. Для чого створюються резервні фонди в проєктах і як їх планувати?
4. Як використовувати резервні фонди для управління непередбаченими витратами в проєкті?
5. Як забезпечити фінансову безпеку проєкту, створюючи резерви?
6. Яким чином резерви допомагають у мінімізації ризиків у проєкті?
7. Як управління ризиками впливає на успішність завершення проєкту в межах бюджету та термінів?
8. Яким чином управління ресурсами допомагає скоротити витрати та покращити результативність проєкту?
9. Як застосовується сценарний аналіз для прогнозування можливих змін у проєкті?
10. Які інструменти аналізу конкурентного середовища застосовуються для оцінки можливостей у проєктах?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Засади коригування фінансових планів проєктів в умовах інфляції та економічних криз.
2. Приклади адаптації фінансового плану проєкту до економічної нестабільності.
3. Роль резервних фондів у зниженні впливу економічної нестабільності на проєкти.

4. Резерви для покриття непередбачуваних витрат у проєкті в умовах фінансової нестабільності.
5. Стратегії використання резервних фондів у разі фінансових криз або зміни економічних умов.
6. Основи управління ризиками в проєктному менеджменті під час економічної нестабільності.
7. Стратегії мінімізації ризиків, пов'язаних з економічними коливаннями.
8. Розрахунок потреби в ресурсах в умовах економічних криз.
9. Методи оптимізації ресурсів для зниження витрат у проєктах.
10. Ресурсне планування в умовах дефіциту матеріалів та трудових ресурсів.
11. Адаптація до зміни вартості ресурсів у відповідь на економічні зміни.
12. Сценарний аналіз як метод передбачення і адаптації проєктів до економічної нестабільності.
13. Способи розробки сценаріїв для проєктів в умовах нестабільної економічної ситуації.
14. Оцінка потенційних економічних змін і їх вплив на проєкт.
15. Використання сценарного аналізу для прогнозування результатів проєктів у різних економічних умовах.
16. Вплив економічної нестабільності на конкурентне середовище в різних галузях.
17. Методи аналізу конкурентів в умовах фінансової кризи.
18. Адаптація стратегії проєкту на основі змін у конкурентному середовищі.
19. Використання аналізу конкурентного середовища для зменшення впливу економічних змін на проєкт.
20. Приклади змін у конкурентному середовищі через економічну нестабільність та їх вплив на проєкти.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Кейсове завдання «Зміна конкурентного середовища у сфері роздрібної торгівлі». Велика роздрібна мережа магазинів планує відкриття нових точок продажу. Однак економічна нестабільність (зниження споживчого попиту, зміна валютних курсів, збільшення витрат на оренду та заробітні плати) спричиняє серйозні виклики. Водночас конкуренти починають активно знижувати ціни та запроваджувати акційні пропозиції, що підвищує їхню привабливість для споживачів. Це ставить під загрозу плани щодо розширення мережі.

Завдання:

1. Оцініть вплив економічної нестабільності на конкурентне середовище в сфері роздрібної торгівлі. Слід врахувати зниження споживчого попиту, коливання валютних курсів, збільшення витрат на

оренду та заробітні плати, зниження ціни конкурентами та акційні пропозиції тощо.

2. Розробіть стратегію адаптації проєкту відкриття нових магазинів до нових умов. Серед стратегій слід розглянути такі: оптимізація вибору локацій для відкриття нових магазинів, фокус на онлайн-продажах, створення додаткових конкурентних переваг, гнучкість у ціноутворенні, підвищення ефективності операцій.

3. Використайте сценарний аналіз для прогнозування змін.

4. Розробіть план ресурсного планування та фінансового управління для забезпечення конкурентоспроможності вашої мережі у період економічної нестабільності:

Завдання 2. Кейсове завдання «Інвестиційний проєкт у сфері технологій під час глобальної економічної рецесії».

Ситуація: компанія планує реалізувати інвестиційний проєкт, спрямований на розробку нової технології. Однак глобальна економічна рецесія призвела до зниження попиту на подібні інновації, а також до підвищення витрат на розробку через зростання цін на матеріали та заробітні плати. Вам потрібно розробити стратегії для адаптації проєкту до цих змін.

Структура завдання:

1. Сценарний аналіз:

- поглиблення рецесії:

Які фактори можуть погіршити економічну ситуацію?

Які наслідки це матиме для інвестиційного проєкту?

- стабільність:

Які умови можуть свідчити про стабільність економіки? (збереження попиту, контроль за витратами)

Яким чином це вплине на успішність проєкту? (можливість оптимізації ресурсів, забезпечення інвестицій)

- відновлення економіки:

Які фактори можуть свідчити про відновлення? (зростання попиту, зниження витрат)

Яким чином це може позитивно вплинути на проєкт? (забезпечення ринку для нової технології, зростання прибутків)

2. Адаптаційні стратегії:

- для поглиблення рецесії:

Розробіть стратегію скорочення витрат.

Зосередьтеся на розробці базових функцій технології або альтернативних ринках (наприклад, розробка мінімально життєздатного продукту);

- для стабільності:

Визначте стратегії для збереження поточних інвестицій (наприклад, залучення партнерів, грантів).

Розгляньте можливість проведення маркетингових кампаній для підтримки попиту;

- для відновлення економіки:

Розробіть стратегію масштабування (наприклад, розширення виробництва, вихід на нові ринки).

Визначте потенційні області для інновацій та вдосконалення технологій.

3. Управління ризиками та резервні фонди:

Визначте які ризики можуть виникнути у кожному з трьох сценаріїв?

Розробіть план управління ризиками, включаючи ідентифікацію ризиків, оцінку впливу ризиків на проєкт, заходи для мінімізації ризиків (наприклад, диверсифікація постачальників, створення резервних фондів).

Визначте, як можна використовувати резервні фонди для підтримки проєкту в умовах нестабільності?

4. Оптимізація ресурсів:

Визначте, які ресурси (фінансові, людські, матеріальні) можуть бути оптимізовані в умовах фінансової нестабільності.

Розробіть план оптимізації ресурсів, включаючи визначення пріоритетів для використання ресурсів, можливість аутсорсингу або перенаправлення ресурсів на більш критичні завдання.

Визначте, які технології або процеси можуть бути використані для підвищення ефективності?

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібн. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

2. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022 (2). С. 171–176. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>

3. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посібн. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.

4. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: навч. посібн. / Н.С. Скопенко, І.В. Федулова, Л.В. Мазник, О.М. Кириченко, Л.І. Удворгелі; за заг. ред. Н. С. Скопенко. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 348 с.

5. Кеда М.К. Проєктний менеджмент у закладах освіти: практикум. Чернівці: SCRIPTORIUM, 2023. 148 с.

6. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.

7. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс, 2019. 208 с.

ТЕМА 2.4. ВПЛИВ ПОЛІТИЧНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПРОЄКТНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Проєктний менеджмент у контексті політичних змін.
2. Сутність та класифікація факторів політичного впливу.
3. Адаптація стратегії проєкту до нових політичних реалій.
4. Реакція на ризики, пов'язані з політичними рішеннями.

Основні поняття до теми

Політичне середовище — це сукупність політичних інститутів, законів, регулювань та урядових рішень, які впливають на умови реалізації проєктної діяльності.

Політичний вплив — це вплив рішень, дій або змін у політичній системі на стратегії, процеси та результати проєкту.

Фактори політичного впливу — це внутрішні та зовнішні політичні чинники, такі як законодавчі зміни, політична нестабільність, державна політика чи міжнародні відносини, які можуть впливати на проєкт.

Політичний ризик — це можливість виникнення негативних наслідків для проєкту через зміни у політичному середовищі, наприклад, зміна законодавства або введення нових регуляцій.

Адаптація стратегії проєкту — це процес коригування цілей, планів і підходів проєкту з урахуванням нових політичних реалій.

Реакція на політичні ризики — це сукупність дій, спрямованих на передбачення, аналіз і мінімізацію впливу політичних змін на реалізацію проєкту.

Державна політика — це система заходів і рішень, прийнятих урядом, які визначають умови функціонування проєктної діяльності в конкретному регіоні чи галузі.

Політична стабільність — це рівень передбачуваності та незмінності політичного середовища, що впливає на зниження ризиків у проєктній діяльності.

Законодавче регулювання — це сукупність норм і законів, які встановлюють правила та обмеження для реалізації проєктів у певному політичному середовищі.

Геополітичний фактор — це вплив міжнародних політичних відносин, конфліктів або альянсів на умови реалізації проєкту.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

Опишіть етапи підготовки до політичних ризиків у проєктах. Обґрунтуйте відповіді на питання:

1. Як передбачити можливі політичні ризики на етапі планування проєкту?
2. Які є стратегії та інструменти для прогнозування політичних змін, що можуть вплинути на проєкт?

Питання для самоконтролю:

1. Як політичні зміни можуть впливати на планування та реалізацію проєкту?
2. Що таке політичний ризик і як його можна класифікувати?
3. Які основні категорії політичних факторів можуть впливати на успіх проєкту?
4. Як визначити найбільш важливі політичні фактори для конкретного проєкту?
5. Які кроки повинні бути зроблені для адаптації стратегії проєкту до змін у політичному середовищі?
6. Як проєктний менеджер може забезпечити гнучкість стратегії у разі непередбачуваних політичних змін?
7. Яким чином варто комунікувати зміни у стратегії за умов політичної нестабільності?
8. Які методи управління ризиками можна застосувати для зменшення впливу політичних рішень на проєкт?
9. Як оцінити й мінімізувати вплив політичних рішень, що можуть змінити правила гри для проєкту?
10. Які інструменти можна використовувати для моніторингу політичних ризиків під час виконання проєкту?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Методи управління політичними ризиками в процесі проєктної діяльності.
2. Вплив політичної нестабільності на проєктні рішення.
3. Адаптація стратегії проєкту до політичних змін.
4. Політичне середовище як фактор, що визначає успіх або провал інвестиційних проєктів.
5. Оцінка ефективності державної політики в контексті реалізації великих інвестиційних проєктів.
6. Дослідження впливу політичних реформ на управління проєктами в різних країнах.
7. Роль політичних факторів у міжнародних проєктах.
8. Етика та політика в управлінні проєктами.
9. Оцінка взаємодії між державними структурами та приватними компаніями при реалізації великих інфраструктурних проєктів.

10. Роль політичних установ в управлінні національними та міжнародними проєктами розвитку.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Кейсове завдання «Адаптація до політичних реформ».

Ситуація: в країні, де реалізується великий енергетичний проєкт, відбуваються суттєві політичні реформи, які включають:

1. Зміни в податковій системі: нові податкові норми можуть призвести до збільшення витрат на реалізацію проєкту, впливаючи на його фінансову життєздатність.

2. Зміни в енергетичній політиці: уряд планує запровадження нових стандартів та вимог до технологій, які можуть вимагати перегляду вибору технологічних рішень або підходів.

Завдання:

1. Адаптація стратегії проєкту до нових політичних реалій:

Аналіз впливу змін у податковій системі:

- Які методи ви використовуватимете для аналізу нових податкових норм?

- Як цей аналіз вплине на фінансову модель вашого проєкту? Які корективи ви плануєте внести?

Оцінка нових вимог до технологій:

- Які критерії ви використовуватимете для оцінки нових технічних вимог?

- Які альтернативні технології чи підходи можуть бути інтегровані у ваш проєкт для відповідності новим стандартам?

Комунікація з зацікавленими сторонами:

- Які канали комунікації ви використовуватимете для налагодження діалогу з урядом та іншими ключовими партнерами?

- Як ви плануєте залучати зацікавлені сторони до процесу адаптації проєкту?

2. Конкретні кроки для уникнення негативних наслідків:

Розробка плану управління ризиками:

- Які інструменти ви будете використовувати для ідентифікації та оцінки ризиків, пов'язаних зі змінами в політиці?

- Які превентивні заходи ви вживатимете для мінімізації впливу ризиків на проєкт?

Фінансова стратегія:

- Як ви плануєте адаптувати фінансування проєкту під нові податкові умови?

- Які альтернативні джерела фінансування ви розглянете для покриття можливих витрат?

Гнучкість реалізації проєкту:

- Як ви інтегруєте етапи гнучкості у вашому плані реалізації проєкту для швидкого реагування на політичні зміни?

- Які механізми швидкого реагування ви впровадите для адаптації до нових вимог?

3. Забезпечення стійкості проєкту в умовах змін:

Інвестиції в дослідження та розробки:

- Які напрями досліджень та розробок ви вважатимете пріоритетними для підтримки інноваційності вашого проєкту?

- Як ви плануєте співпрацювати з науковими установами та технологічними компаніями для розвитку нових рішень?

Соціальна відповідальність та взаємодія з громадою:

- Які програми соціальної відповідальності ви ініціюєте для зміцнення довіри до проєкту?

- Як ви плануєте залучати місцеву громаду до обговорення та реалізації проєкту?

Моніторинг та оцінка:

- Які системи моніторингу ви впровадите для регулярної оцінки впливу політичних змін на проєкт?

- Як ви будете коригувати стратегію проєкту на основі отриманих даних?

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібн. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

2. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022 (2). С. 171–176. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>

3. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посібн. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.

4. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: навч. посібн. / Н.С. Скопенко, І.В. Федулова, Л.В. Мазник, О.М. Кириченко, Л.І. Удворгелі; за заг. ред. Н. С. Скопенко. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 348 с.

5. Кеда М.К. Проєктний менеджмент у закладах освіти: практикум. Чернігів: SCRIPTORIUM, 2023. 148 с.

6. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.

7. Організація проєктної діяльності: навч. посібн. Л.В. Шинкарук, В.П. Биховченко, Т.О. Власенко, Ю.Г. Власенко. Київ: НУБіП України, 2021. 341 с.

8. Яковенко О.І. Управління проєктами та ризиками: навч. посібн. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.

ТЕМА 2.5. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Особливості формування ресурсного потенціалу проєкту в умовах нестабільності.
2. Забезпечення ефективного розподілу ресурсів для досягнення цілей проєкту в нестабільних умовах.
3. Система можливостей, які обумовлені умовами нестабільності.
4. Засади використання можливостей, які можуть виникнути в умовах нестабільності.

Основні поняття до теми

Ресурсний потенціал проєкту — це сукупність матеріальних, фінансових, людських і технічних ресурсів, які можуть бути використані для реалізації проєкту.

Управління ресурсами — це процес планування, розподілу, моніторингу та оптимізації використання ресурсів для досягнення цілей проєкту.

Ефективність розподілу ресурсів — це рівень, на якому ресурси використовуються для досягнення максимального результату з мінімальними втратами або перевитратами.

Можливості проєкту — це сприятливі обставини або ресурси, які можуть бути використані для підвищення ефективності або результативності проєкту, особливо в умовах нестабільності.

Система можливостей — це структурований підхід до виявлення, аналізу та використання можливостей, які виникають в умовах нестабільного середовища.

Нестабільність — це стан середовища, в якому відсутня стабільність або передбачуваність у змінних факторах, що впливають на ресурси та можливості проєкту.

Адаптивне управління ресурсами — це підхід до управління ресурсами, що враховує зміни в умовах нестабільності та дозволяє оперативно коригувати розподіл ресурсів.

Резерв ресурсів — це заплановані запаси матеріальних, фінансових або людських ресурсів, які можуть бути використані для реагування на непередбачені обставини.

Використання можливостей — це процес ідентифікації, оцінки та реалізації сприятливих умов, які можуть покращити результати проєкту або мінімізувати ризики.

Інноваційний підхід — це впровадження нових рішень, технологій або методів, які дозволяють ефективно використовувати ресурси та можливості навіть у складних умовах.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

Завдання 1. Порівняльна характеристика стратегій збереження фінансової стабільності проєкту в умовах нестабільності.

Завдання 2. Дослідження прикладів адаптації управлінських практик в умовах світових криз.

Завдання 3. Дослідження прикладів використання інновацій для досягнення цілей проєкту за умов невизначеності.

Питання для самоконтролю:

1. Які основні ресурси необхідно враховувати під час планування проєкту в умовах нестабільності?
2. Як економічна нестабільність може вплинути на розподіл фінансових та матеріальних ресурсів у проєкті?
3. Що таке ресурсний потенціал проєкту, і як його оцінювати в умовах невизначеності?
4. Як правильно сформулювати стратегію управління ресурсами, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю?
5. Які інструменти можуть допомогти в оцінці можливостей, що виникають у процесі нестабільних змін на ринку?
6. Як можна забезпечити ефективне використання людських ресурсів під час змін у політичній та економічній ситуації?
7. Які стратегії допомагають максимізувати ефективність використання ресурсів в умовах кризи?
8. Як використання інноваційних технологій може допомогти в управлінні ресурсами під час нестабільності?
9. Які є переваги та недоліки диверсифікації ресурсних джерел у нестабільному середовищі?
10. Які критерії слід використовувати для оцінки ефективності використання ресурсів в умовах нестабільності?
11. Як розподіл ризиків допомагає оптимізувати використання ресурсів в умовах економічної нестабільності?
12. Як адаптація стратегії управління ресурсами може допомогти скоротити витрати та збільшити ефективність проєкту?
13. Які інструменти можуть допомогти знизити залежність від зовнішніх ресурсів під час економічних чи політичних змін?
14. Як за допомогою гнучкого управління ресурсами можна використовувати можливості, які виникають через нестабільність?
15. Які кроки потрібно зробити для мінімізації негативного впливу кризових ситуацій на ресурси проєкту?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Особливості формування ресурсного потенціалу проєкту в умовах економічної та політичної нестабільності.
2. Методи та стратегії для зниження ризиків при формуванні ресурсного.
3. Ефективне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності та змін.
4. Стратегії залучення та утримання кваліфікованих кадрів в умовах економічної та політичної нестабільності.
5. Використання гнучких методів управління персоналом для подолання труднощів в умовах нестабільності.
6. Оцінка впливу економічної нестабільності на розподіл фінансових ресурсів у проєктах.
7. Методи ефективного управління бюджетами проєктів в умовах інфляції, валютних коливань та економічної невизначеності.
8. Шляхи забезпечення стійкості матеріальних ресурсів у проєктах за умов глобальних криз.
9. Методи пошуку альтернативних постачальників і ресурсів під час нестабільності.
10. Визначення і аналіз ризиків та можливостей, що виникають через зміни в політичній або економічній ситуації.
11. Методи планування ресурсів у проєктах за умов глобальних економічних і політичних змін.
12. Стратегії адаптації ресурсного плану до політичних і економічних коливань.
13. Використання технологій і інновацій для оптимізації ресурсного планування в умовах нестабільності.
14. Адаптивні стратегії для оптимізації використання ресурсів в умовах економічної та соціальної нестабільності.
15. Стратегії для пом'якшення економічних ризиків у проєктах, що стосуються ресурсного управління.
16. Оцінка ефективності різних стратегій управління в умовах кризи.
17. Вплив інноваційних підходів на ефективність управління ресурсами в умовах політичних і економічних змін.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Кейсове завдання «Визначення пріоритетів витрачання ресурсів в умовах кризи».

Ситуація: компанія, що працює в галузі інформаційних технологій, спеціалізується на розробці програмного забезпечення для бізнесу. Наразі компанія переживає економічну кризу, що призвела до значного скорочення бюджетів та обмеження доступних ресурсів. Необхідно переглянути

використання ресурсів у різних проєктах, щоб забезпечити їх ефективний розподіл.

У портфоліо є три основні проєкти:

Проект А: розробка нового програмного забезпечення для управління бізнес-процесами (ERP):

Потенційний дохід: високий.

Потреби: значні інвестиції у розробку та маркетинг.

Стан: на етапі активного розвитку, але вже є затримки.

Проект Б: оновлення існуючого програмного забезпечення для управління клієнтами (CRM):

Потенційний дохід: помірний.

Потреби: помірні інвестиції у розробку, але зниження витрат на підтримку.

Стан: на етапі завершення, але потребує доопрацювання.

Проект В: внутрішня автоматизація процесів для підвищення ефективності:

Потенційний дохід: низький (вплив на доходи компанії непрямий).

Потреби: значні ресурси на розробку та впровадження.

Стан: на початковому етапі, але не має термінових строків.

Завдання:

1. Оцінка пріоритетів розподілу ресурсів.

Методи оцінки пріоритетів:

- Які методи (наприклад, матриця пріоритетів, SWOT-аналіз) ви використовуватимете для оцінки пріоритетів розподілу ресурсів?

- Як ви будете збирати дані про поточний стан проєктів (наприклад, звіти команди, фінансові показники)?

Залучення команд проєктів:

- Яким чином ви організуєте збори з командами проєктів для обговорення їхніх потреб та проблем?

- Які питання ви будете ставити командам для отримання необхідної інформації?

2. Фактори для врахування при визначенні пріоритетів ресурсного забезпечення.

Ключові фактори:

- Які фактори (фінансові, стратегічні, соціальні, ризики) ви будете враховувати при визначенні пріоритетів?

- Які критичні показники ефективності (KPI) ви будете використовувати для оцінки впливу кожного проєкту на компанію?

Ранжування проєктів:

- Як ви будете формувати критерії для ранжування проєктів, щоб визначити, які з них є пріоритетними?

- Які методи (наприклад, бальна система) ви будете використовувати для оцінки проєктів?

3. Розробка плану для ефективного використання обмежених ресурсів.

Конкретні кроки:

- Які ресурси (людські, фінансові, матеріальні) ви плануєте перерасподілити на пріоритетні проекти?

- Як ви плануєте оптимізувати процеси в пріоритетних проектах для підвищення їхньої ефективності?

Контроль виконання плану:

- Які механізми моніторингу ви впровадите для оцінки виконання плану?

- Як ви будете реагувати на зміни в обставинах (наприклад, додаткове скорочення бюджету)?

Комунікація з командами:

- Які канали комунікації ви будете використовувати для інформування команд про зміни в пріоритетах?

- Як ви будете підвищувати мотивацію команд до виконання нових пріоритетів?

Завдання 2. Кейсове завдання «Розподіл людських ресурсів у проекті при нестабільності Товариства з обмеженою відповідальністю «Інноватор»

Ситуація: компанія спеціалізується на розробці програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів малих та середніх підприємств. Компанія розпочала великий проект з розробки нового програмного забезпечення для управління складськими запасами для однієї з найбільших мереж роздрібної торгівлі. Проект потребує залучення значної кількості висококваліфікованих програмістів, тестувальників і аналітиків. Однак ринок праці в країні зазнає значної нестабільності через:

Демографічні проблеми: старіння населення та зменшення кількості випускників технічних спеціальностей.

Міграційні проблеми: високий рівень еміграції молодих спеціалістів до інших країн.

Політична нестабільність: непередбачуваність у законотворчій сфері, зміни в трудовому законодавстві, зміни в податковій політиці.

Економічна нестабільність: коливання на ринку праці через кризу в галузях, що забезпечують робочі місця для ІТ-фахівців.

Компанії «Інноватор» потрібно розподілити людські ресурси для ефективного виконання проекту в умовах нестабільності. Труднощі можуть виникнути із залученням нових працівників та утриманням поточних через високі витрати та зниження пропозиції на ринку.

Завдання:

1. Аналіз проблеми:

- оцініть, як демографічні, міграційні, політичні та економічні фактори можуть вплинути на залучення та утримання кваліфікованих працівників для проекту в компанії «Інноватор»;

- як зміни в політичній ситуації (наприклад, зміна трудового законодавства або підвищення податків) можуть створити бар'єри для найму або утримання працівників у компанії?

2. Стратегії для подолання нестабільності:

- які стратегії ви запропонуєте для залучення нових фахівців в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів?
- чи буде доцільно орієнтуватися на найм тимчасових або контрактних працівників?
- які інструменти можна використати для мотивації наявних працівників, щоб зберегти їх на проєкті в умовах економічної нестабільності?
- як забезпечити сталий потік нових кадрів в компанію, використовуючи внутрішні ресурси (перекваліфікація, навчання)?
- які можливості для аутсорсингу чи фрилансу ви розглядаєте для забезпечення кадрових потреб у проєкті?

3. Оптимізація робочих процесів:

- як можна оптимізувати використання наявних людських ресурсів, щоб забезпечити виконання проєкту в умовах кадрового дефіциту?
- які інструменти та підходи до управління проєктом допоможуть максимально використовувати обмежений персонал?
- як зміниться графік роботи в компанії «Інноватор», якщо нестабільність на ринку праці поглибитися?
- які методи організації віддаленої роботи чи гнучкого графіка можуть бути ефективними в цій ситуації?

4. Адаптація організаційної структури:

- як організаційну структуру компанії слід адаптувати до змін, пов'язаних з нестабільністю на ринку праці?
- які напрямки варто розвивати в межах компанії для зменшення залежності від зовнішніх кадрів (наприклад, створення власної академії для підготовки нових працівників)?

5. Ризики та план дій у разі гострої нестабільності.

Розробіть план дій на випадок, якщо нестабільність на ринку праці поглиблюється і компанія не зможе залучити необхідну кількість працівників для виконання проєкту. Як зміняться пріоритети щодо виконання проєкту? Які конкретні кроки ви запропонуєте для швидкого реагування на кадрові труднощі (наприклад, аутсорсинг, залучення тимчасових працівників, скорочення обсягу робіт)?

Додаткові умови:

- необхідно працювати в межах обмеженого бюджету. Розгляньте, як можна оптимізувати витрати на людські ресурси, зберігаючи ефективність роботи;
- слід враховувати соціальну відповідальність компанії щодо забезпечення стабільності працевлаштування для наявних співробітників, а також уникати стресових ситуацій для колективу.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібн. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Долінський Л.Б. Фінансовий ризик-менеджмент: навч.-метод. посібн. Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2022. 132 с.
3. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: навч. посібн. / Н.С. Скопенко, І.В. Федулова, Л.В. Мазник, О.М. Кириченко, Л.І. Удворгелі; за заг. ред. Н. С. Скопенко. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 348 с.
4. Кеда М.К. Проєктний менеджмент у закладах освіти: практикум. Чернігів: SCRIPTORIUM, 2023. 148 с.
5. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
6. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс, 2019. 208 с.
7. Микитюк П.П., Брич В.Я., Микитюк Ю.І., Труш І.М. Управління проєктами: підручник для студ. вищ. навч. закл. Тернопіль, 2021. 416 с.
8. Організація проєктної діяльності: навч. посібн. Л.В. Шинкарук, В.П. Биховченко, Т.О. Власенко, Ю.Г. Власенко. Київ: НУБіП України, 2021. 341 с.

ТЕМА 2.6. ВЗАЄМОДІЯ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Роль та типи зацікавлених сторін у проєктній діяльності.
2. Інструменти ідентифікації та аналізу стейкхолдерів в умовах нестабільності?
3. Виклики, що можуть виникнути при задоволенні потреб різних стейкхолдерів проєкту в умовах нестабільності.
4. Стратегії для мінімізації стейкхолдерських ризиків в періоди нестабільності та змін.
5. Основні принципи та підходи до управління стейкхолдерами в умовах нестабільності та змін.

Основні поняття до теми

Зацікавлені сторони (стейкхолдери) — це особи, групи або організації, які мають вплив на проєкт або на яких впливають результати реалізації проєкту.

Ідентифікація стейкхолдерів — це процес виявлення всіх осіб або груп, які мають інтерес у проєкті, а також оцінка їхнього впливу та важливості для успішної реалізації проєкту.

Аналіз стейкхолдерів — це процес оцінки інтересів, потреб, впливу та ролей зацікавлених сторін у проєкті, що дозволяє розробляти ефективні стратегії взаємодії.

Вплив стейкхолдерів — це ступінь, до якого зацікавлені сторони можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей проєкту.

Управління стейкхолдерами — це процес планування та реалізації заходів для задоволення потреб зацікавлених сторін і забезпечення їхньої підтримки проєкту.

Комунікаційний план — це документ, який визначає стратегії, інструменти та канали комунікації з різними стейкхолдерами з урахуванням їхніх потреб та впливу.

Конфлікт інтересів — це ситуація, коли інтереси або очікування різних зацікавлених сторін суперечать одне одному, що може створювати ризики для проєкту.

Стейкхолдерський ризик — це ризик виникнення проблем у проєкті через незадоволеність, опір або нерозуміння з боку зацікавлених сторін.

Адаптація до нестабільності — це здатність команди проєкту змінювати стратегії управління стейкхолдерами відповідно до умов зовнішнього середовища.

Залучення стейкхолдерів — це процес активного включення зацікавлених сторін у прийняття рішень та реалізацію проєкту для забезпечення їхньої підтримки та участі.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

Завдання 1. Розробка стратегії управління стейкхолдерами під час економічної кризи. Економічна криза призвела до скорочення фінансування та змін у ринку праці, що відобразилося на проєкті у сфері виробництва.

Завдання:

Проаналізуйте, які стейкхолдери можуть постраждати від економічної кризи.

Розробіть стратегії для управління взаємодією з ними з урахуванням зменшення ресурсів та потенційних ризиків для проєкту.

Визначте основні виклики та запропонуйте шляхи їх подолання.

Завдання 2. Оберіть один з методів ідентифікації стейкхолдерів та опишіть, як його можна адаптувати для ситуації нестабільності. Які додаткові аспекти потрібно враховувати?

Завдання 3. Оберіть одну зі стратегій управління стейкхолдерами в умовах нестабільності та опишіть, як вона допомагає знизити ризики в проєкті. Наведіть приклади застосування цієї стратегії в умовах змін.

Питання для самоконтролю:

1. Які основні типи зацікавлених сторін (стейкхолдерів) існують у проєктах і як їх класифікують?
2. Як нестабільність на ринку праці може вплинути на взаємодію з зацікавленими сторонами проєкту?
3. Які інструменти можна використати для ідентифікації стейкхолдерів у умовах змін і нестабільності?
4. Як аналізувати та оцінювати вплив зацікавлених сторін на проєкт під час економічної кризи?
5. Які основні проблеми можуть виникнути при задоволенні потреб різних стейкхолдерів в умовах нестабільності?
6. Як політична нестабільність може змінити стратегію взаємодії з ключовими стейкхолдерами проєкту?
7. Яким чином можна мінімізувати ризики, пов'язані з зацікавленими сторонами, під час соціальних або політичних змін?
8. Як ефективно адаптувати комунікаційну стратегію для роботи з стейкхолдерами в умовах глобальних змін?
9. Які стратегії взаємодії з зацікавленими сторонами будуть найбільш ефективними під час економічної нестабільності?
10. Як визначити, які стейкхолдери є найбільш критичними для успіху проєкту в умовах кризових ситуацій?
11. Як використання кризових комунікацій може допомогти в управлінні взаємодією з зацікавленими сторонами під час нестабільності?
12. Як можна запобігти конфліктам між стейкхолдерами в умовах постійних змін?

13. Що таке SWOT-аналіз для стейкхолдерів, і як його можна застосувати в умовах нестабільності?

14. Які основні виклики виникають при балансуванні потреб різних стейкхолдерів в періоди нестабільності?

15. Яким чином зміни в трудовому законодавстві можуть вплинути на стратегію взаємодії з зацікавленими сторонами проєкту?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ:

1. Роль та типи зацікавлених сторін у проєктній діяльності.

2. Ідентифікація стейкхолдерів у проєктах: підходи та методи в умовах нестабільності.

3. Вплив політичної та економічної нестабільності на взаємодію із зацікавленими сторонами проєкту.

4. Основні виклики при задоволенні потреб стейкхолдерів у проєкті в умовах економічної та політичної нестабільності.

5. Стратегії управління стейкхолдерами в умовах змін на.

6. Методи аналізу ризиків для стейкхолдерів в умовах нестабільності та їх мінімізація.

7. Як політична нестабільність впливає на стратегії взаємодії з зацікавленими сторонами у проєкті?

8. Інструменти та техніки для ефективної комунікації з зацікавленими сторонами в умовах змін.

9. Задоволення потреб стейкхолдерів в умовах нестабільності.

10. Виклики в управлінні стейкхолдерами в умовах соціальної нестабільності та їхній вплив на проєкт.

11. Роль кризових комунікацій у взаємодії з зацікавленими сторонами під час періодів нестабільності.

12. Моделі управління стейкхолдерами в умовах глобальних економічних та політичних змін.

13. Підходи до стратегічного планування взаємодії з стейкхолдерами під час нестабільних періодів.

14. Ризики для стейкхолдерів проєкту.

15. Формування ефективних механізмів взаємодії з різними типами стейкхолдерів у нестабільному середовищі.

16. Можливості використання криз для зміцнення відносин із зацікавленими сторонами?

17. Стратегії для уникнення або мінімізації стейкхолдерських конфліктів у періоди нестабільності.

18. Способи адаптації управління стейкхолдерами до змін у зовнішньому середовищі проєкту.

19. Управління стейкхолдерами в умовах соціальних, політичних та економічних змін.

20. Способи адаптації комунікаційної стратегії з зацікавленими сторонами у відповідь на політичні та економічні кризові ситуації.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Теоретичні завдання.

1. Поясніть, хто такі зацікавлені сторони (стейкхолдери) в проєктній діяльності та наведіть приклади різних типів стейкхолдерів у проєкті (внутрішні та зовнішні). Як їхні інтереси можуть впливати на успіх проєкту?

2. Опишіть роль стейкхолдерів на різних етапах життєвого циклу проєкту (ініціація, планування, виконання, контроль, завершення). Як зацікавлені сторони можуть змінювати свої вимоги в умовах нестабільності?

3. Проаналізуйте ключові інструменти для картографування стейкхолдерів в умовах нестабільності. Які переваги та недоліки кожного з них у нестабільних умовах?

4. Опишіть, які основні виклики можуть виникнути при задоволенні потреб стейкхолдерів, якщо середовище проєкту є нестабільним. Як ці виклики можуть вплинути на виконання проєкту?

5. Проаналізуйте можливі конфлікти між зацікавленими сторонами проєкту в умовах змін. Як можна уникнути або пом'якшити ці конфлікти, враховуючи змінні умови?

6. Які стратегії адаптації можуть бути застосовані для зменшення ризиків через зміни в середовищі (наприклад, зміна економічної ситуації)? Як правильно інтегрувати ці стратегії в управлінські процеси проєкту?

7. Опишіть основні принципи управління стейкхолдерами в умовах нестабільності та змін. Як ці принципи допомагають зберегти баланс між різними інтересами та вимогами стейкхолдерів?

8. Як можна застосовувати принципи інтегрованого управління стейкхолдерами для мінімізації впливу зовнішніх змін (економічних, політичних) на успіх проєкту? Наведіть приклади успішних проєктів, що враховують ці принципи.

Завдання 2. Компанія займається вантажними перевезеннями і реалізує проєкт модернізації логістичної інфраструктури в країні, яка постраждала від війни. Військові дії спричинили серйозні порушення в транспортних шляхах, пошкодження мостів і доріг, що ускладнює логістичні операції. Крім того, частина персоналу перебуває в зонах бойових дій, що ускладнює наявність кваліфікованих працівників. З'явилися перебої в постачанні палива і матеріалів, а місцева влада наклала нові обмеження на транспортні перевезення та митні процедури через комендантську годину. Водночас, зниження економічної активності та підвищення вартості пального і матеріалів впливає на вартість перевезень.

Метою є зберегти безперебійність перевезень для клієнтів, мінімізувати ризики та забезпечити стабільність бізнесу в умовах війни. Для цього необхідно провести SWOT-аналіз взаємодії з урядовими органами, постачальниками, клієнтами та працівниками та створити план дій для пом'якшення ризиків.

Завдання:

Провести SWOT-аналіз стосовно взаємодії з урядовими органами, постачальниками, клієнтами та працівниками в умовах війни.

Проаналізувати, як зміни в законодавстві або військові дії можуть вплинути на логістичні ланцюги та створити план дій для пом'якшення цих проблем.

Рекомендовані джерела:

1. Блага Н. В. Управління проектами: навч. посібн. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

2. Кеда М.К. Проектний менеджмент у закладах освіти: практикум. Чернігів: SCRIPTORIUM, 2023. 148 с.

3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.

4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс, 2019. 208 с.

5. Микитюк П.П., Брич В.Я., Микитюк Ю.І., Труш І.М. Управління проектами: підручник для студ. вищ. навч. закл. Тернопіль, 2021. 416 с.

6. Організація проектної діяльності: навч. посібн. Л.В. Шинкарук, В.П. Биховченко, Т.О. Власенко, Ю.Г. Власенко. Київ: НУБіП України, 2021. 341 с.

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ
з дисципліни «Організація проєктної діяльності
в умовах нестабільності»

1. Що таке нестабільність у проєктному середовищі?

- а) наявність непередбачуваних змін в умовах реалізації проєкту;
- б) відсутність ресурсів для виконання проєкту;
- в) чітке визначення всіх етапів проєкту;
- г) стабільність фінансування проєкту.

2. Який із факторів є основним, що викликає нестабільність у проєктному середовищі?

- а) економічні та політичні зміни;
- б) наявність чітко визначеного плану;
- в) стабільність ресурсів проєкту;
- г) однакова кількість учасників проєкту.

3. Як нестабільність у зовнішньому середовищі може вплинути на проєкт?

- а) спричинити затримки у виконанні проєкту;
- б) покращити якість виконання проєкту;
- в) забезпечити чітке виконання всіх етапів проєкту;
- г) не мати впливу на проєкт.

4. Що є наслідком нестабільності у проєктному середовищі для керівників проєктів?

- а) необхідність в адаптації стратегії управління;
- б) скорочення обсягів роботи проєкту;
- в) зниження мотивації учасників проєкту;
- г) стабільність у визначенні цілей проєкту.

5. Яка з ситуацій є прикладом факторів, що викликають нестабільність у проєктному середовищі?

- а) зміна політичної ситуації;
- б) стабільний рівень інфляції;
- в) постійне зростання попиту на продукт;
- г) чітке визначення термінів виконання.

6. Який з підходів є найбільш ефективним для управління нестабільністю у проєктному середовищі?

- а) використання методів адаптивного управління;
- б) ігнорування зовнішніх факторів;
- в) забезпечення постійної стабільності в ресурсах;
- г) використання лише довгострокового планування.

7. Як нестабільність може вплинути на терміни виконання проєкту?

- а) збільшити ймовірність відставання від графіку;
- б) зменшити необхідність у коригуванні термінів;
- в) забезпечити точне виконання всіх етапів проєкту;
- г) не вплинути на терміни виконання проєкту.

8. Що є важливим елементом для адаптації до нестабільного середовища в проєкті?

- а) гнучкість в прийнятті рішень;
- б) чітке і не змінюване планування;
- в) скорочення кількості учасників проєкту;
- г) фіксовані терміни виконання проєкту.

9. Що є основним ризиком, що виникає в результаті нестабільності на етапі виконання проєкту?

- а) непередбачені витрати та затримки;
- б) стабільність у виконанні всіх задач;
- в) чітке дотримання графіку виконання;
- г) зменшення потреби у додаткових ресурсах.

10. Як нестабільність у зовнішньому середовищі впливає на стратегічне управління проєктом?

- а) потребує постійного перегляду стратегії проєкту;
- б) зменшує потребу в адаптаціях стратегії;
- в) знижує важливість стратегічного планування;
- г) ускладнює прийняття стратегічних рішень.

11. Які можливості можуть виникнути в умовах нестабільності проєктного середовища?

- а) поява нових інноваційних рішень;
- б) зменшення попиту на продукт;
- в) стабільність витрат на ресурсів;
- г) зростання конкуренції на ринку.

12. Що є основним джерелом нестабільності у проєктному середовищі на етапі планування?

- а) невизначеність в оцінці ресурсів та термінів;
- б) чітке планування всіх етапів проєкту;
- в) встановлення жорстких вимог до учасників;
- г) стабільність у розподілі обов'язків.

13. Яка зі змін може призвести до нестабільності в управлінні проєктом?

- а) підвищення вартості матеріалів;
- б) стабільність цін на ринку;
- в) зменшення рівня конкуренції;
- г) збільшення числа учасників проєкту.

14. Які дії допоможуть знизити вплив нестабільності в проєктному середовищі?

- а) ретельне прогнозування та управління ризиками;
- б) збільшення кількості учасників проєкту;
- в) ігнорування змін в зовнішньому середовищі;
- г) чітке визначення термінів та бюджетів проєкту.

15. Як нестабільність на ринку може впливати на проєкт?

- а) призвести до зміни попиту на продукт проєкту;
- б) збільшити витрати на закупівлю матеріалів;
- в) забезпечити стабільність у фінансуванні проєкту;
- г) зменшити кількість потенційних замовників.

16. Які фактори можуть створювати ризики для проєкту в умовах нестабільного середовища?

- а) зміни в політичних або економічних умовах;
- б) стабільність зовнішнього середовища;
- в) чітке визначення планів та бюджетів;
- г) рівномірне розподілення ресурсів.

17. Як нестабільність може вплинути на ефективність комунікації в проєкті?

- а) вимагати більш частих оновлень та коригувань;
- б) зменшити потребу в спілкуванні між учасниками;
- в) сприяти стабільній передачі інформації;
- г) спростити комунікаційні процеси.

18. Який з методів є найбільш ефективним для зниження негативних наслідків нестабільності в проєкті?

- а) використання стратегій управління ризиками;
- б) відмова від прогнозування змін у середовищі;
- в) збільшення кількості ресурсів без змін у плані;
- г) скорочення термінів виконання проєкту.

19. Як нестабільність у проєктному середовищі може вплинути на управління ресурсами?

- а) вимагати гнучкого підходу в управлінні ресурсами;
- б) забезпечити точне планування ресурсів;
- в) зменшити потребу в додаткових ресурсах;
- г) знизити рівень попиту на ресурси проєкту.

20. Як нестабільність може бути використана для отримання переваг у проєкті?

- а) відкриває нові можливості для інновацій та адаптації;
- б) створює стабільне середовище для виконання проєкту;
- в) зменшує потребу в управлінні ризиками;
- г) покращує фінансові результати проєкту.

21. Який із принципів є основним у процесі адаптації методів організації проєктної діяльності до умов нестабільності?

- а) стабільність методів;
- б) гнучкість і адаптивність;
- в) жорсткість процедур;
- г) передбачуваність результатів.

22. Що передбачає адаптація методів організації проєктної діяльності до умов нестабільності?

- а) постійну зміну методів;
- б) здатність методів адаптуватися до нових умов;
- в) відсутність будь-яких змін в організації проєкту;
- г) постійне дотримання стандартних процедур.

23. Що означає гнучкість проєкту в умовах нестабільності?

- а) можливість змінювати терміни виконання проєкту без шкоди для якості;
- б) здатність проєкту швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- в) максимальну стійкість до будь-яких змін;
- г) уникнення змін у плані проєкту.

24. Яка з характеристик є основною при визначенні гнучкості проєкту?

- а) здатність адаптуватися до змін у ресурсах;
- б) здатність проєкту виконуватися без змін;
- в) точність у визначенні термінів;
- г) невизначеність у плануванні.

25. Що означає резильєнтність проєкту в умовах нестабільності?

- а) здатність проєкту до повної відмови від змін;
- б) здатність проєкту швидко відновлюватися після труднощів;
- в) неможливість змінювати проєкт;
- г) стійкість проєкту до незначних змін у ресурсах.

26. Як резильєнтність допомагає проєкту в умовах нестабільності?

- а) дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх змін на проєкт;
- б) гарантує відсутність будь-яких змін протягом виконання проєкту;
- в) забезпечує стабільне фінансування проєкту;
- г) сприяє максимальному зменшенню змін у команді проєкту;

27. Що є ключовою характеристикою методів, адаптованих до умов нестабільності?

- а) передбачуваність результатів;
- б) швидкість і ефективність у реагуванні на зміни;
- в) точність виконання задач;
- г) мінімізація витрат на управління.

28. Яка з характеристик гнучких проєктів дозволяє їм успішно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі?

- а) чіткість у визначенні термінів;
- б) здатність до адаптації і коригування;
- в) стабільність ресурсів;
- г) фіксовані терміни виконання.

29. Що дозволяє застосовувати методи адаптації до нестабільних умов проєктів?

- а) моніторинг змін і швидке реагування;
- б) уникання будь-яких змін у проєкті;
- в) максимальна деталізація планів;
- г) фіксування всіх змін у проєктному середовищі;

30. Яка з характеристик дозволяє проєкту залишатися стійким до змін у зовнішньому середовищі?

- а) стабільність ресурсів;
- б) висока гнучкість і адаптивність;
- в) мінімізація ризиків;
- г) точне виконання всіх етапів.

31. Яким чином адаптація методів організації проєктної діяльності допомагає в умовах нестабільності?

- а) знижує необхідність у змінах плану;
- б) забезпечує здатність адаптуватися до змін і нових викликів;
- в) дозволяє повністю ігнорувати зовнішні зміни;
- г) зменшує залежність від зовнішніх ресурсів.

32. Що є основним елементом у формуванні гнучкості проєкту?

- а) чіткість термінів і стандартів;
- б) здатність швидко змінювати підходи та методи;
- в) стабільність команди проєкту;
- г) відсутність змін у ресурсах проєкту.

33. Який з факторів є важливим при застосуванні резильєнтних стратегій у проєктах?

- а) здатність швидко відновлюватися після непередбачуваних змін;
- б) наявність чітко визначених термінів і бюджетів;
- в) максимальна точність у прогнозуванні результатів;
- г) стабільність в організаційній структурі проєкту.

34. Що таке «гнучкість» проєкту?

а) здатність проєкту швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;

- б) визначення точних термінів і бюджетів;
- в) готовність до ігнорування змін в умовах нестабільності;
- г) стабільність у виконанні запланованих етапів проєкту.

35. Як резильєнтність допомагає знизити вплив ризиків у проєктах?

- а) зменшує вплив змін на стратегії проєкту;
- б) забезпечує зменшення вартості проєкту;
- в) сприяє стабільності термінів виконання проєкту;
- г) дозволяє прогнозувати всі можливі зміни у проєкті.

36. Що забезпечує успіх адаптації методів організації проєктної діяльності до нестабільності?

- а) гнучкість і постійне оновлення методів;
- б) стабільність і відсутність змін в управлінні;
- в) точність у визначенні результатів проєкту;
- г) чітке визначення ресурсів на початку проєкту.

37. Яка з характеристик є результатом успішної адаптації методів проєктної діяльності?

- а) здатність швидко реагувати на зміни;
- б) зниження рівня змін у проєкті;
- в) максимальна кількість стабільних ресурсів;
- г) високий рівень детальної документації.

38. Яким чином принципи адаптації методів організації проєктної діяльності сприяють успіху проєкту в умовах нестабільності?

- а) дозволяють проєкту швидко реагувати на нові умови і виклики;
- б) забезпечують точне виконання всіх запланованих етапів;
- в) знижують необхідність в адаптації;
- г) мінімізують зміни в ресурсах проєкту.

39. Що є основним елементом фінансового планування в умовах економічної нестабільності?

- а) визначення точних витрат на кожен етап проєкту;
- б) встановлення фіксованих термінів виконання проєкту;
- в) планування доходів на основі прогнозів;
- г) забезпечення постійного фінансування без змін.

40. Яка мета управління витратами проєкту?

- а) максимізувати прибуток;
- б) мінімізувати фінансові ризики;
- в) зменшити кількість учасників проєкту;
- г) забезпечити точне виконання всіх запланованих етапів.

41. Що таке резервні фонди у проєкті?

- а) спеціальні фінансові ресурси для покриття непередбачених витрат;
- б) фонди для виплати зарплат учасникам проєкту;
- в) додаткові фінанси для збільшення обсягу робіт;
- г) гроші для реклами проєкту.

42. Яка основна функція резервних фондів?

- а) забезпечити фінансування неочікуваних витрат;
- б) знизити витрати на маркетинг;
- в) покрити додаткові витрати на персонал;
- г) визначити кінцеву суму для завершення проєкту.

43. Що є основною метою управління ризиками у проєкті?

- а) прогнозування змін в економічному середовищі;
- б) виявлення та мінімізація потенційних ризиків для проєкту;
- в) збільшення кількості учасників проєкту;
- г) забезпечення стабільності бюджету проєкту.

44. Який метод управління ризиками допомагає оцінити ймовірність та вплив ризиків на проєкт?

- а) аналіз чутливості;
- б) SWOT-аналіз;
- в) сценарний аналіз;
- г) метод критичного шляху.

45. Що таке ресурсне планування в умовах економічної нестабільності?

- а) визначення мінімальної кількості учасників проєкту;
- б) планування та оптимізація використання ресурсів для досягнення цілей проєкту;
- в) забезпечення постійного поповнення ресурсів проєкту;
- г) зменшення кількості необхідних ресурсів для проєкту.

46. Що є важливим при плануванні ресурсів у нестабільному економічному середовищі?

- а) точність розрахунку витрат на ресурси;
- б) створення резервних ресурсів для адаптації до змін;
- в) стабільність у кількості використаних ресурсів;
- г) постійне зростання кількості ресурсів.

47. Яка стратегія є частиною сценарного аналізу для проєктів?

- а) прогнозування можливих варіантів розвитку ситуації;
- б) обмеження доступу до ресурсів;
- в) використання тільки одного варіанту розвитку проєкту;
- г) відмова від змін в економічних умовах.

48. Що дозволяє застосування сценарного аналізу в проєкті?

- а) оцінити можливі наслідки різних варіантів розвитку подій;
- б) зменшити необхідність у прогнозуванні економічних змін;
- в) зменшити кількість ризиків;
- г) стабільно підтримувати фінансування проєкту.

49. Що є основною метою вивчення конкурентного середовища для проєкту?

- а) визначити ринкові тенденції та конкурентні переваги;
- б) мінімізувати витрати на рекламу;
- в) покращити управління ресурсами;
- г) стабільно утримувати прибуток на однаковому рівні.

50. Як вивчення конкурентного середовища допомагає в адаптації проєкту до економічної нестабільності?

- а) дозволяє краще прогнозувати зміни в попиті на продукти;
- б) забезпечує стабільність витрат на проєкт;
- в) зменшує необхідність у зміні стратегії проєкту;
- г) знижує рівень конкуренції на ринку.

51. Який інструмент дозволяє оцінити вплив економічної нестабільності на фінансові результати проєкту?

- а) аналіз чутливості;
- б) SWOT-аналіз;
- в) сценарний аналіз;
- г) аналіз витрат та доходів.

52. Що є основною метою формування резервних фондів у фінансовому плануванні проєкту?

- а) покриття ризиків, що виникають через економічну нестабільність;
- б) стабільність в управлінні персоналом;
- в) зниження витрат на маркетинг;
- г) забезпечення високої якості проєкту.

53. Як фінансове планування сприяє адаптації проєктів до економічної нестабільності?

- а) дозволяє прогнозувати змінні витрати і доходи;
- б) зменшує витрати на рекламні кампанії;
- в) збільшує попит на продукт проєкту;
- г) гарантує стабільне фінансування без змін.

54. Які фактори потрібно враховувати при управлінні витратами у проєкті в умовах економічної нестабільності?

- а) можливі коливання цін на ресурси та матеріали;
- б) стабільність попиту на продукцію проєкту;
- в) визначені терміни для виконання всіх етапів;
- г) високий рівень інвестицій в проєкт.

55. Що дозволяє застосування сценарного аналізу при управлінні ризиками проєкту?

- а) оцінити ймовірність і наслідки різних варіантів подій;
- б) стабільно підтримувати рівень витрат;
- в) знизити необхідність у фінансовому резерві;
- г) збільшити рівень прогнозування в проєкті.

56. Як вивчення конкурентного середовища впливає на стратегічне управління проєктами?

- а) дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії і ресурсів проєкту;
- б) збільшує витрати на маркетинг;
- в) зменшує попит на продукт проєкту;
- г) покращує стабільність фінансування.

57. Що є основною метою управління ресурсами в умовах економічної нестабільності?

- а) ефективне використання ресурсів з мінімальними витратами;
- б) забезпечення стабільності ресурсів без змін;
- в) збільшення кількості ресурсів на кожен етап проєкту;
- г) забезпечення фіксованої кількості ресурсів протягом усього проєкту.

58. Яка роль резервних фондів у фінансовому управлінні проєктами в умовах економічної нестабільності?

- а) покриття непередбачених витрат і ризиків, пов'язаних з нестабільністю;
- б) забезпечення високих прибутків для інвесторів;
- в) зменшення необхідності в плануванні витрат;
- г) гарантування стабільних доходів проєкту.

59. Що є основною проблемою для проєктного менеджера в умовах політичних змін?

- а) зміна стратегічних цілей проєкту;
- б) необхідність адаптації до нових політичних реалій;
- в) збільшення ресурсів проєкту;
- г) збільшення часу для реалізації проєкту.

60. Який політичний фактор може найбільше вплинути на бюджет проєкту?

- а) зміни в податковому законодавстві;
- б) зміна управлінської команди;
- в) зміна місцевих інфраструктурних умов;
- г) зміна зовнішньої політики держави.

61. Який фактор є прикладом макроекономічного політичного впливу на проєкт?

- а) зміни у податковому законодавстві;
- б) зміна вимог до технічних стандартів;
- в) нові внутрішньоорганізаційні політики;
- г) коливання валютних курсів на світових ринках.

62. Як політичні зміни можуть впливати на терміни виконання проєкту?

- а) створюючи нові вимоги для документації;
- б) змінюючи умови фінансування;
- в) змушуючи зменшувати кількість ресурсів для проєкту;
- г) змінюючи зовнішні контракти та умови виконання.

63. Що відноситься до факторів політичного впливу на проєкт?

- а) зміни в урядовій політиці;
- б) технічні інновації;
- в) зміни в економічних циклах;
- г) зміни в поведінці споживачів.

64. Які політичні фактори можуть призвести до зміни стратегії проєкту?

- а) зміни у керівництві держави;
- б) зниження попиту на продукцію;
- в) глобальні економічні кризи;
- г) технічні оновлення в індустрії.

65. Яка роль політичних факторів у виборі партнерів для міжнародного проєкту?

- а) визначення політичної стабільності країни;
- б) вплив на фінансування проєкту;
- в) визначення стратегії продажів на нових ринках;
- г) відсутність впливу на вибір партнерів.

66. Як зміни в політичному середовищі можуть впливати на ресурсне забезпечення проєкту?

- а) зміни в політиці імпорту/експорту товарів і ресурсів;
- б) зміна умов на внутрішньому ринку праці;
- в) зміна ціни на ресурси через міжнародні торгові санкції;
- г) зміна відсоткових ставок для кредитів.

67. Що потрібно враховувати при адаптації стратегії проєкту до нових політичних реалій?

- а) стабільність політичного середовища та регулювання ринку;
- б) лише зміни в умовах фінансування;
- в) зміну місцевої інфраструктури;
- г) відсутність будь-яких змін у фінансуванні проєкту.

68. Як проєктний менеджер може реагувати на політичні ризики?

- а) розробка стратегії моніторингу політичних змін і прогнозування наслідків;
- б) відкласти реалізацію проєкту на невизначений термін;
- в) збільшити витрати на рекламу проєкту;
- г) знизити кількість залучених інвесторів.

69. Що є правильною реакцією на політичні зміни у контексті проєктної діяльності?

- а) аналіз можливих наслідків політичних змін для проєкту;
- б) зміна всіх стратегічних цілей проєкту без додаткового аналізу;
- в) збільшення обсягів фінансування проєкту;
- г) зменшення розміру команди проєкту.

70. Що включає в себе адаптація стратегії проєкту до політичних змін?

- а) коригування плану з урахуванням нових політичних ризиків;
- б) стабілізація відносин із партнерами;
- в) зниження фінансових витрат;
- г) встановлення фіксованого бюджету на весь проєкт.

71. Які дії є ефективними для мінімізації ризиків, пов'язаних з політичними рішеннями?

- а) створення резервних фондів для фінансування у разі політичних змін;
- б) зменшення кількості учасників проєкту;
- в) збільшення термінів виконання проєкту;
- г) укладання контрактів без можливості зміни умов.

72. Що є основною метою оцінки політичних ризиків при управлінні проєктами?

- а) визначити ймовірність впливу політичних змін на проєкт і підготувати відповідну стратегію;
- б) збільшити витрати на політичну рекламу проєкту;
- в) забезпечити постійне фінансування для проєкту;
- г) стабільно утримувати показники виконання бюджету проєкту.

73. Як політичні рішення можуть вплинути на вибір постачальників для проєкту?

- а) зміна законодавчих вимог та регулювання, яке може змінити умови контрактів;
- б) вибір постачальників за географічним розташуванням;
- в) зниження ціни на ресурси завдяки політичним рішенням;
- г) зменшення витрат на ресурсне забезпечення через глобальні зміни в економіці.

74. Як політичні зміни можуть вплинути на соціальні та екологічні аспекти проєкту?

- а) зміни в державних регулюваннях можуть вплинути на екологічні стандарти або соціальну відповідальність проєктів;
- б) не мають жодного впливу на соціальні чи екологічні аспекти;
- в) лише збільшують витрати на реалізацію проєкту;
- г) призводять до зниження попиту на продукцію проєкту.

75. Яка роль державної політики в процесі управління проєктами?

- а) визначення умов, в яких реалізується проєкт, через закони та нормативні акти;
- б) лише вплив на фінансові ресурси проєкту;
- в) допомога в отриманні додаткових інвестицій для проєкту;
- г) визначення стратегій щодо реклами проєкту.

76. Як адаптація до політичних змін допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з інвестиціями в проєкт?

- а) дозволяє коригувати фінансові та стратегічні плани з урахуванням нових політичних реалій;
- б) збільшує кількість залучених інвесторів;
- в) зменшує вплив на терміни виконання проєкту;
- г) забезпечує стабільність фінансування без змін.

77. Що таке управління ресурсами в проєкті?

- а) процес залучення фінансування для досягнення цілей проєкту;
- б) процес планування та оптимального розподілу ресурсів для досягнення цілей проєкту;
- в) процес рекламування команди та інших ресурсів для досягнення цілей проєкту;
- г) процес продажу продуктів проєкту, що вироблені з використанням ресурсів.

78. Як нестабільність економічного середовища може вплинути на управління ресурсами?

- а) збільшення витрат на ресурси;
- б) зниження витрат на ресурси;
- в) зміна потреб у ресурсах;
- г) усі відповіді вірні.

79. Що є основним завданням управління ресурсами в умовах нестабільності?

- а) мінімізація витрат;
- б) ефективне розподілення ресурсів в умовах змін;
- в) максимізація витрат;
- г) збільшення обсягу ресурсів.

80. Що таке ресурсний потенціал проєкту?

- а) кількість фінансових засобів, необхідних для реалізації проєкту;
- б) сума ресурсів, необхідних для виконання задач проєкту;
- в) кількість залучених зацікавлених учасників проєкту;
- г) доступність технічних та технологічних ресурсів.

81. Який з методів є найбільш ефективним для розподілу ресурсів у проєктах в умовах нестабільності?

- а) жорстке планування і фінансовий контроль;
- б) гнучке планування і коригування залежно від змін;
- в) ігнорування змін у зовнішньому середовищі;
- г) розподіл за принципом «перший, хто прийшов – перший отримав».

82. Який із наступних інструментів допомагає оцінити можливості, що виникають в умовах нестабільності?

- а) SWOT-аналіз;
- б) метод критичного шляху;
- в) метод розподілу витрат;
- г) діаграма Ганта.

83. Яка стратегія допомагає зменшити ризики при використанні ресурсів в умовах нестабільності?

- а) диверсифікація джерел постачання ресурсів;
- б) використання однієї джерела постачання для всіх ресурсів;
- в) збільшення обсягів ресурсів без врахування змін;
- г) ігнорування змін на ринку.

84. Яка із стратегій є найбільш корисною для використання можливостей в умовах нестабільності?

- а) швидке реагування на зміни;
- б) ретельне прогнозування майбутніх змін;
- в) обмеження ініціативи та збереження стабільності;
- г) постійне збільшення обсягів ресурсів.

85. Хто є стейкхолдерами в проєктній діяльності?

- а) тільки фінансові інвестори проєкту;
- б) люди або організації, які мають інтерес у результатах проєкту;
- в) лише члени команди проєкту;
- г) тільки кінцеві споживачі продукту проєкту.

86. Що є основною метою ідентифікації стейкхолдерів?

- а) визначити основні джерела фінансування проєкту;
- б) розробити стратегію управління якістю проєкту;
- в) зрозуміти потреби, інтереси та вплив стейкхолдерів на проєкт;
- г) призначити відповідальних за виконання завдань.

87. Хто відноситься до зовнішніх стейкхолдерів проєкту?

- а) керівник проєкту та команда;
- б) споживачі кінцевого продукту, державні органи, постачальники;
- в) тільки постачальники та підрядники;
- г) тільки органи влади.

88. Яка характеристика є важливою для аналізу стейкхолдерів?

- а) визначення кількості співробітників у команді;
- б) аналіз впливу та інтересу стейкхолдерів;
- в) вибір технологій для реалізації проєкту;
- г) аналіз конкурентів на ринку.

89. Який інструмент допомагає виявити ключових стейкхолдерів у проєкті?

- а) мапа стейкхолдерів;
- б) календарний графік;
- в) оцінка ризиків;
- г) фінансовий план.

90. Що включає в себе управління стейкхолдерами в умовах нестабільності?

- а) контроль за бюджетом проєкту;
- б) прогнозування змін у ринкових умовах;
- в) встановлення та підтримка комунікацій з усіма зацікавленими сторонами;
- г) оцінка ефективності команди.

91. Як можна знизити ризики взаємодії з стейкхолдерами в умовах змін?

- а) змінити план проєкту без врахування думок стейкхолдерів;
- б) використовувати стратегії комунікації, партнерства та компромісу;
- в) зосередити увагу тільки на фінансових аспектах проєкту;
- г) уникати зустрічей з критичними стейкхолдерами.

92. Що означає стратегія партнерства для управління стейкхолдерами?

- а) пошук нових інвесторів для проєкту;
- б) спільна робота з іншими стейкхолдерами для досягнення взаємних цілей;
- в) тільки отримання фінансування від державних установ;
- г) збільшення витрат на маркетинг.

93. Що є основним завданням аналізу впливу стейкхолдерів?

- а) визначити, хто найбільше фінансує проєкт;
- б) визначити, як стейкхолдери можуть вплинути на проєкт і яким чином взаємодіяти з ними;
- в) оцінити ефективність комунікаційної стратегії;
- г) прогнозувати продажі продукту проєкту.

94. Що є основною проблемою при задоволенні різних потреб стейкхолдерів в умовах нестабільності?

- а) висока вартість проєкту;
- б) конфлікти інтересів і потреб стейкхолдерів;
- в) недостатнє фінансування проєкту;
- г) проблеми з командою проєкту.

95. Яким чином можна знизити вплив зовнішніх змін на стейкхолдерів проєкту?

- а) використовувати фіксовані ціни на всі послуги;
- б) створити гнучкі стратегії для адаптації до змін у середовищі;
- в) виключити всі можливі ризики;
- г) постійно змінювати план проєкту.

96. Що включає в себе стратегія комунікації з стейкхолдерами?

- а) визначення точок доступу для клієнтів;
- б) розробка ефективних каналів для обміну інформацією між усіма зацікавленими сторонами;
- в) пошук інвесторів для фінансування проєкту;
- г) рекламування проєкту у медіа.

97. Які стратегії можуть бути застосовані для управління стейкхолдерами в умовах економічної нестабільності?

- а) призупинення всіх переговорів з партнерами;
- б) встановлення фіксованих цін на всі продукти;
- в) встановлення постійного моніторингу за змінами на ринку та адаптація стратегії;
- г) виключення всіх ризиків.

98. Що є одним з принципів управління стейкхолдерами в умовах нестабільності?

- а) прозорість та відкритість у комунікаціях;
- б) постійна зміна стратегії без попереднього обговорення з командою;
- в) відмова від зворотного зв'язку з іншими стейкхолдерами;
- г) виключення усіх зовнішніх факторів з аналізу.

Правильна відповідь: а

99. Що є головною метою стратегій мінімізації стейкхолдерських ризиків?

- а) отримати фінансування для проєкту;
- б) зменшити ймовірність виникнення конфліктів між стейкхолдерами;
- в) підвищити популярність бренду;
- г) скоротити терміни реалізації проєкту.

100. Яким чином можна керувати стейкхолдерами в умовах змін?

- а) включити стейкхолдерів у процес прийняття рішень і адаптації планів до нових умов;
- б) ігнорувати їхні інтереси, зосередившись на технічних аспектах;
- в) постійно змінювати керівництво проєкту;
- г) виключити всі можливі контакти зі стейкхолдерами.

**ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ
ПО ДИСЦИПЛІНІ «ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В
УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ»**

1. Що таке нестабільність у проєктному середовищі?
2. Які основні фактори можуть спричинити нестабільність у проєктному середовищі?
3. Як можна класифікувати фактори нестабільності у проєкті?
4. Який вплив нестабільності має на планування та оцінку ресурсів у проєкті?
5. Як зміни в зовнішньому середовищі можуть впливати на стабільність проєкту?
6. Що таке ризики, пов'язані з нестабільністю проєктного середовища?
7. Як нестабільність у проєктному середовищі може вплинути на процес управління термінами проєкту?
8. Які можливості для розвитку проєкту можуть виникнути в умовах нестабільності?
9. Як можна зменшити вплив нестабільності на проєкт через управління ризиками?
10. Які заходи слід вжити для зниження впливу економічної нестабільності на проєкт?
11. Які етапи проєкту найуразливіші до нестабільності і чому?
12. Як нестабільність на етапі реалізації проєкту може вплинути на комунікацію між учасниками проєкту?
13. Що таке прогнозування та як воно допомагає в умовах нестабільності проєктного середовища?
14. Які методи можна застосувати для адаптації до змін у проєктному середовищі?
15. Які стратегії можна застосувати для максимізації можливостей, що виникають через нестабільність?
16. Як впливають нестабільні умови на прийняття рішень в управлінні проєктом?
17. Що таке адаптація методів організації проєктної діяльності до умов нестабільності?
18. Які принципи є основними для адаптації методів організації проєктної діяльності?
19. Як гнучкість проєкту допомагає реагувати на зміни в умовах нестабільності?
20. Які фактори визначають рівень гнучкості проєкту?
21. Як резильєнтність проєкту допомагає подолати виклики нестабільності?
22. Які характеристики визначають резильєнтність проєкту в умовах нестабільності?
23. Як управління ризиками сприяє адаптації методів проєктної діяльності?
24. Які методи планування застосовуються в умовах нестабільності?

25. Що таке «гнучкі методи управління проєктами» і як вони застосовуються?
26. Яка роль адаптації до нестабільності у створенні конкурентних переваг для проєктів?
27. Як організація проєкту може забезпечити гнучкість і резильєнтність на етапі його реалізації?
28. Які інструменти дозволяють здійснювати адаптацію методів організації проєктів в умовах нестабільності?
29. Як можна забезпечити гнучкість у розподілі ресурсів проєкту?
30. Які принципи гнучкого управління допомагають проєкту швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі?
31. Як адаптація методів організації проєктної діяльності впливає на ефективність команди проєкту?
32. Які переваги дає резильєнтність проєкту при управлінні невизначеністю і ризиками?
33. Як зовнішні чинники нестабільності можуть впливати на методи організації проєктної діяльності?
34. Як виявлення та аналіз змін у зовнішньому середовищі допомагає в адаптації методів управління проєктами?
35. Як забезпечити ефективне управління змінами в умовах високої нестабільності?
36. Що таке фінансове планування в умовах економічної нестабільності та чому воно є важливим для проєкту?
37. Яким чином управління витратами допомагає проєкту адаптуватися до змін економічного середовища?
38. Які основні типи резервних фондів використовуються в проєктах для забезпечення стабільності під час економічної нестабільності?
39. Які фактори впливають на визначення розміру резервних фондів в проєкті?
40. Як управління ризиками допомагає знизити вплив економічної нестабільності на проєкт?
41. Які інструменти управління ризиками використовуються для зменшення непередбачених витрат у проєкті?
42. Що таке сценарний аналіз і як він може допомогти проєкту в умовах економічної нестабільності?
43. Як оцінка ризиків у сценарному аналізі дозволяє адаптувати стратегію проєкту?
44. Яка роль ресурсного планування в адаптації проєкту до змін у економічному середовищі?
45. Як ресурсне планування може допомогти знизити витрати та підвищити ефективність проєкту в умовах економічної нестабільності?
46. Які методи застосовуються для ефективного управління ресурсами в умовах обмеженого бюджету?
47. Які інструменти використовуються для вивчення конкурентного середовища при адаптації проєктів до економічної нестабільності?

48. Як вивчення конкурентного середовища може допомогти в покращенні стратегії адаптації проєкту до змін на ринку?
49. Яким чином застосування сценарного аналізу дозволяє передбачити різні варіанти розвитку подій в умовах економічної нестабільності?
50. Які переваги надає проєкту застосування стратегічного сценарного планування в умовах економічної невизначеності?
51. Як адаптація методів фінансового планування допомагає проєкту ефективно реагувати на зміни економічних умов?
52. Як зміни в економічному середовищі можуть впливати на основні витрати проєкту та способи їх планування?
53. Як управління витратами допомагає зберігати фінансову стабільність проєкту в умовах економічної нестабільності?
54. Яким чином сценарний аналіз дозволяє планувати проєкт на кілька варіантів розвитку?
55. Як знання про конкурентне середовище може допомогти виявити можливості для зниження витрат і підвищення ефективності проєкту?
56. Як політичні зміни можуть вплинути на загальну стратегію проєкту?
57. Яким чином зміни в політичному середовищі можуть змінити бюджет проєкту?
58. Як проєктний менеджер може враховувати політичні ризики при плануванні проєкту?
59. Що є основними факторами політичного впливу на проєктну діяльність?
60. Як зміни у політичному кліматі можуть вплинути на терміни виконання проєкту?
61. Як адаптувати стратегію проєкту до нових політичних реалій?
62. Які можливі наслідки для проєкту можуть виникнути в разі політичної нестабільності в країні?
63. Як політичні рішення можуть вплинути на вибір постачальників або партнерів для проєкту?
64. Як політичні ризики можуть вплинути на ресурсне забезпечення проєкту?
65. Яким чином оцінка політичних ризиків допомагає зменшити вплив негативних факторів на проєкт?
66. Які заходи слід вжити, щоб мінімізувати політичні ризики при реалізації міжнародних проєктів?
67. Які стратегії використовуються для зменшення впливу політичних факторів на проєкти?
68. Як можна передбачити та оцінити можливі політичні зміни, що можуть вплинути на проєкт?
69. Що таке управління ресурсами в проєкті і які основні типи ресурсів потрібно враховувати при плануванні проєкту?
70. Як нестабільність економічного середовища може вплинути на управління фінансовими ресурсами в проєкті?
71. Яким чином політичні зміни можуть впливати на ресурсне забезпечення проєкту?

72. Які ключові фактори варто враховувати при оцінці ресурсного потенціалу проєкту в умовах нестабільності?
73. Як визначити пріоритети при розподілі обмежених ресурсів у проєкті в умовах економічної кризи?
74. Які стратегії використання ресурсів є ефективними в умовах змін на ринку постачальників?
75. Як економічна нестабільність впливає на планування людських ресурсів у проєктах?
76. Як можна адаптувати стратегію управління ресурсами до політичних змін?
77. Яким чином зміна податкової політики може вплинути на бюджет проєкту та використання ресурсів?
78. Що таке SWOT-аналіз, і як його можна застосувати для оцінки можливостей та ризиків в умовах нестабільності?
79. Як можна ефективно використовувати нові можливості, що виникають через нестабільність на ринку сировини?
80. Як зміна валютного курсу може вплинути на витрати та ресурси проєкту?
81. Що таке диверсифікація ресурсів і як вона може допомогти зменшити ризики в умовах нестабільності?
82. Які можливості можуть виникнути для проєкту в умовах соціальних протестів або страйків?
83. Як зміни в політичному середовищі можуть призвести до нових можливостей для бізнесу?
84. Які інструменти використовуються для мінімізації ризиків, пов'язаних з нестабільністю в управлінні ресурсами?
85. Як відсутність стабільності на ринку праці може вплинути на кадрове забезпечення проєкту?
86. Яким чином можна забезпечити стійкість ресурсів проєкту в умовах глобальної економічної кризи?
87. Що таке зацікавлені сторони (стейкхолдери) в контексті проєктного управління?
88. Які типи зацікавлених сторін можуть бути залучені до проєкту в умовах нестабільності?
89. Як класифікуються зацікавлені сторони залежно від їхнього впливу на проєкт?
90. Які інструменти використовуються для ідентифікації стейкхолдерів у періоди нестабільності?
91. Як аналізувати вплив зацікавлених сторін на проєкт у кризові періоди?
92. Які методи можуть бути застосовані для задоволення потреб стейкхолдерів в умовах політичної нестабільності?
93. Які основні виклики можуть виникнути при взаємодії з різними стейкхолдерами в умовах нестабільності?
94. Як нестабільність на ринку праці впливає на стратегію управління стейкхолдерами?

95. Яким чином можна адаптувати стратегії управління стейкхолдерами до змін у зовнішньому середовищі проєкту?
96. Які стратегії можна використовувати для мінімізації ризиків, пов'язаних з зацікавленими сторонами під час нестабільності?
97. Яка роль кризових комунікацій у взаємодії з зацікавленими сторонами проєкту в умовах нестабільності?
98. Як адаптувати план управління стейкхолдерами, щоб він відповідав умовам глобальних економічних змін?
99. Які конкретні підходи та інструменти можна застосувати для забезпечення ефективної комунікації з стейкхолдерами під час періодів економічної нестабільності?
100. Як побудувати стратегію взаємодії з зацікавленими сторонами, щоб зберегти баланс між їхніми інтересами в умовах криз?

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ ПО ДИСЦИПЛІНІ «ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ»

Порівняльна характеристика інструментів адаптації проєктів до економічної нестабільності

Мета завдання:

Аналіз та порівняння ключових інструментів і методів адаптації проєктів до економічної нестабільності. Завдання передбачає дослідження сучасних підходів до управління проєктами в умовах кризових явищ, аналіз їх ефективності та доцільності використання в різних сферах.

Структура виконання завдання:

1. Вступ.

2. Теоретичні засади адаптації проєктів до економічної нестабільності:

- Фактори, що впливають на економічну нестабільність (глобальні кризи, війни, пандемії, політичні ризики тощо).
- Основні виклики, з якими стикаються проєкти в умовах нестабільності.
- Загальні підходи до адаптації проєктного управління у кризових ситуаціях.

3. Практична частина: порівняльний аналіз інструментів адаптації:

- Вибір 3–5 основних інструментів адаптації.
- Аналіз їх ефективності за критеріями:
 - Гнучкість (як швидко можна застосувати).
 - Витрати (вартість реалізації).
 - Ефективність у коротко- та довгостроковій перспективі.
 - Адаптивність до різних галузей.
- Формування порівняльної таблиці з результатами аналізу.

Оцінювання здійснюється за повнотою та якістю виконання завдання.

РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

Основні джерела

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібн. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022 (2). С. 171–176. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>
3. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посібн. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
4. Горбаченко С.А. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса: НУ «ОЮА», 2020. 263 с.
5. Долінський Л.Б. Фінансовий ризик-менеджмент: навч.-метод. посібн. Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2022. 132 с.
6. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: навч. посібн. / Н.С. Скопенко, І.В. Федулова, Л.В. Мазник, О.М. Кириченко, Л.І. Удворгелі; за заг. ред. Н. С. Скопенко. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 348 с.
7. Кеда М.К. Проєктний менеджмент у закладах освіти: практикум. Чернівці: SCRIPTORIUM, 2023. 148 с.
8. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс. 2020. 143 с.
9. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс, 2019. 208 с.
10. Микитюк П.П. Управління проєктами: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. Тернопіль, 2014. 270 с.
11. Микитюк П.П., Брич В.Я., Микитюк Ю.І., Труш І.М. Управління проєктами: підручник для студ. вищ. навч. закл. Тернопіль, 2021. 416 с.
12. Організація проєктної діяльності: навч. посібн. Л.В. Шинкарук, В.П. Биховченко, Т.О. Власенко, Ю.Г. Власенко. Київ: НУБіП України, 2021. 341 с.
13. Приймак В. М. Управління проєктами. Збірник кейсів [Електронний ресурс]: навч. посібн. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
14. Ризик-менеджмент: навч. посібн. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» /З.Д. Калініченко. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
15. Сазонець І.Л., Ковшун Н.Е. Управління науковими проєктами: навч. посібн. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.
16. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами [Електронний ресурс]: навч. посібн. Київ: НУХТ, 2022. 139 с.

17. Яковенко О.І. Управління проєктами та ризиками: навч. посібн. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.

Допоміжні джерела

18. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій: навч. посібн. / С. В. Глущенко, С. В. Івахненко. Київ: НаУКМА, 2020. 92 с.

19. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1(40). С. 74-79.

20. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посібн. / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

21. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

22. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посібн. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

23. Dergach A., Kibik O., Skrypnyk S., Antokniv-Skolozdra O., Yampolska L., Vlasenko U. Formation of a favorable investment climate (Britain after Brexit and others). *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary research*. 2021. 11/02-XXII. P. 107-111.

24. Harkava V., Kibik O., Tytok V., Klim N., Cervinskaya L., Voit S. Economic security of the country for stable development. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary research*. 2021. 11/02-XXII. P. 138-142.

25. Kibik O., Kotlubai V., Slobodianiuk M., Kornuta L., Kornilova O., Prymachenko I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. *Economic Affairs*. № 67. 2022. № 04s. P. 803-813.

26. Kibik O., Slobodianiuk O., Belous K., Redina Y., Kornilova O., Prymachenko I. Strategy for Developing Competitive Advantages of Market Entities in the Era of Digitalization. *Economic Affairs*. 2024. № 69 (Special Issue). P. 139-147.

27. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I., Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Economic Affairs*. Vol. 68. №. 01s. 2023. P. 107-114.

28. Kotlubay V.O., Redina Y.V., Primachenko I.F. Strategic priorities in management of innovative component development of current business. *Review of transport economics and management*. Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна. 2021. Вип. 5(21). С. 36-44.

29. Koval V., Gonchar V., Udovychenko V., Kalinin O., Slobodianiuk O., Soloviova O. Risk management analysis of environmental investment in

economic security. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2023. 32(3). P. 540-549.

30. Mikhno I., Koval V., Sedikova I., Kotlubai V. Digital Globalization in the International Development of Strategic Alliances. *Economics. Ecology. Socium*. 2022. Vol. 6. No 1. P. 11-21.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

*Ольга КІБІК,
Вячеслав КОТЛУБАЙ,
Євгенія РЕДІНА*

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.
ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Практикум
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти

Електронне видання

В авторській редакції