

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до проведення практичних занять та організації самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

*(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм
навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

**Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2024**

Методичні рекомендації до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Проектний менеджмент» (для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. М. В. Боровик. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – 2024. – 38 с.

Укладач д-р екон. наук, проф. М. В. Боровик

Рецензент

Н. О. Кондратенко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування,
протокол № 1 від 20 серпня 2024 р.*

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1 СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	5
Тема 2 ПРИНЦИПИ, ЗАКОНИ ТА МЕТОДИ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	12
Тема 3 ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	16
Тема 4 ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТУ	20
Тема 5 ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ	25
Тема 6 КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТУ ..	27
Тема 7 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.....	31
У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	31
Тема 8 МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ТА ПРОГРАМ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	33
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	36

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Проектний менеджмент» має на меті формування теоретичних знань і прикладних вмінь та навичок щодо застосування наукових методів та інструментів розробки, оцінки та ефективного управління проектами в публічному адмініструванні.

Вивчення навчальної дисципліни «Проектний менеджмент» спрямовано та отримання здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти знань щодо:

- теоретичних засад проектної діяльності;
- особливостей технології управління проектами;
- специфіки управління проектами у публічній сфері.

Основними завданнями навчальної дисципліни «Проектний менеджмент» є вивчення:

- сутності та змісту проектного менеджменту;
- принципів, законів та методів проектної діяльності;
- особливостей планування проектної діяльності;
- специфіки фінансування проекту;
- процесу формування та розвитку проектної команди;
- специфіки здійснення контролю виконання та управління якістю проекту;
- особливостей управління проектами у публічній сфері;
- механізму реалізації проектів та програм територіального розвитку.

Результатом вивчення дисципліни «Проектний менеджмент» має бути досягнення здобувачами такого теоретичного рівня знань і практичних навичок, який дозволить їм:

- здійснювати діяльність на основі знань теоретичних засад проектної діяльності та технології управління проектами;
- вміти організовувати та брати участь у різноманітних проектах у публічній сфері;
- знати особливості управління проектами у публічній сфері;
- вміти коригувати проектну діяльність відповідно до зміни вихідних умов.

ТЕМА 1

СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

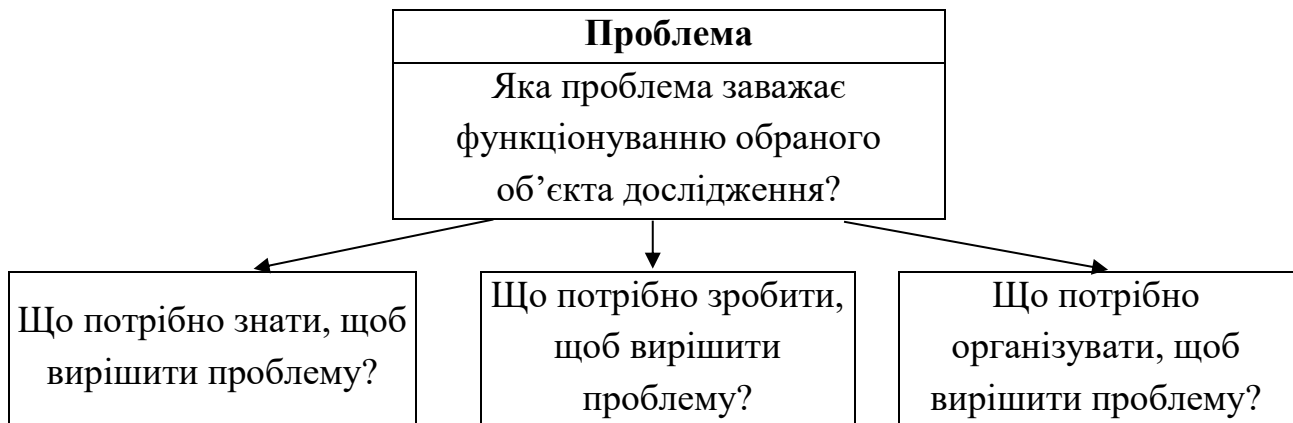
Мета практичного заняття за темою 1: закріпити теоретичні знання за темою «Сутність та зміст проєктного менеджменту», набути навичок визначення основних понять, сутності та змісту управління проєктами, ознайомитися з цілями та завданнями управління проєктами, а також набути навичок структуризації цілей і завдань проєкту та визначення змісту структуризації проєкту в часі і просторі.

Завдання 1.1

Проаналізуйте визначення термінів «проєкт», «управління проєктами», запропоновані різними авторами, та подайте своє визначення.

Завдання 1.2

Оберіть об'єкт дослідження. Визначте проблеми, які заважають функціонуванню обраного об'єкта дослідження. Вирішіть проблему, яка, на вашу думку, є головною. Презентуйте результати у вигляді дерева проблем:



Завдання 1.3

Для вирішення обраної проблеми сформулюйте концепцію проєкту. Визначте основну ідею проєкту.

Ідея проєкту – формалізоване представлення інформації, яка з точністю $\pm 50\%$ дає уявлення:

- про конкретну проблему діяльності;

- сутність та інноваційність задуму, його здатність розв’язати проблему;
- мету проєкту;
- орієнтовні очікувані вигоди;
- обмеження реалізації ідеї проєкту;
- припущення та ризику реалізації ідеї.

Завдання 1.4

Визначте та охарактеризуйте стейкхолдерів проєкту відповідно до обраної ідеї проєкту.

Завдання 1.5

Відповідно до обраної ідеї проєкту проведіть структурування проєкту в часі та просторі.

Завдання 1.6

Встановіть відповідність класифікаційних ознак проєктів і їх видів.

Класифікаційні ознаки проєктів:

1. Масштабність розв’язуваних проєктом завдань.
2. Тривалість життєвого циклу проєкту.
3. Сфера пристосування проєкту.
4. Вид ефекту.
5. Рівень ризику при комерціалізації.

Види проєктів:

- а) інвестиційні;
- б) інноваційні;
- в) дослідницькі;
- г) короткострокові;
- д) мегапроєкти;
- е) науково-технічні;
- ж) односпрямовані;
- и) організаційні;

- к) проєкти матеріального виробництва й сфери послуг;
- л) тактичні монопроєкти;
- м) технічні монопроєкти;
- н) екологічні монопроєкти;
- п) економічні монопроєкти;
- р) середньострокові монопроєкти;
- с) стратегічні монопроєкти;
- т) довгострокові монопроєкти.

Завдання 1.7

Встановіть відповідність між завданнями управління проєктами та їх характеристикою:

Завдання управління проєктами:

1. Інтегруючі.
2. Базові.

Характеристика завдання управління проєктами:

- а) змістова сутність проєкту;
- б) управління тимчасовими ресурсами;
- в) управління якістю;
- г) управління комунікаціями;
- д) управління контрактною роботою;
- е) управління персоналом проєкту;
- ж) управління ризиками;
- и) управління вартістю проєкту й, відповідно, економічною ефективністю внесених змін.

Завдання 1.8

Визначте, до яких складових людського фактору, що впливає на процес управління проєктами, належать такі компоненти:

1. Професійний.
2. Духовний.

3. Комунікаційний.

4. Мотиваційний.

Складові елементи людського фактора:

а) внутрішня культура;

б) дисциплінованість;

в) індивідуальні особливості характеру;

г) організаційна культура колективу;

д) потреби людини;

е) соціально-психологічні якості колективу;

ж) спосіб мислення;

и) творча активність;

к) рівень освіти;

л) прагнення людини;

м) емоційно-вольові характеристики.

Завдання 1.9

Встановіть відповідність типів і характеристик економічного розвитку згідно з М. Портером (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Типи економічного розвитку та їх характеристика

Тип економічного розвитку	Характеристика типу економічного розвитку
1. Інноваційний 2. Екстенсивний 3. Інтенсивний	а) економічне зростання досягається за рахунок використання додаткових виробничих факторів без підвищення рівня їх віддачі; б) економічне зростання забезпечується за рахунок постійних нововведень, що впливають на всі аспекти господарської діяльності; в) економічне зростання в основному забезпечується за рахунок використання не взаємозалежних досягнень науково-технічного прогресу, що підвищує продуктивність конкретних соціально-економічних систем

Завдання 1.10

Встановіть відповідність форм і змісту управління проектами.

Форми управління проектами:

1. Управління проектом як вплив на соціально-економічну систему.
2. Управління проектом у процесі формування його результатів.

Зміст управління проектами:

- а) вибір елемента, на який потрібно впливати;
- б) ефективність виробничої системи після впровадження проекту;
- в) мотивація учасників процесу проектування;
- г) контроль діяльності учасників проекту;
- д) величина впливу;
- е) організація проектних робіт;
- ж) планування процесу одержання результату.

Завдання 1.11

Побудуйте в ієрархічній послідовності етапи життєвого циклу інноваційного проекту:

- а) технічне проектування;
- б) робоче проектування;
- в) випробування дослідних зразків підсистем і самого інноваційного об'єкта;
- г) ескізне проектування;
- д) експериментальне виробництво елементів, підсистем і самого інноваційного об'єкта;
- е) дослідницьке проектування;
- ж) розробка й обґрунтування технічного завдання на проектування, створення інновації;
- и) серійне виробництво елементів, підсистем та інноваційного об'єкта.

Завдання 1.12

Побудуйте в ієрархічній послідовності етапи життєвого циклу інвестиційного проєкту:

- а) аналіз інвестиційних можливостей;
- б) доповідь про інвестиційні можливості;
- в) заміна устаткування;
- г) маркетинг;
- д) переговори й укладання контрактів;
- е) попереднє техніко-економічне обґрунтування;
- ж) прийом і запуск;
- и) проєктування;
- к) розробка проєктної документації;
- к) розробка техніко-економічного обґрунтування (попереднє планування інвестицій);
- л) розширення, інновації;
- м) будівництво.

Завдання 1.13

Встановіть відповідність між основними елементами наукових досліджень й їх характеристиками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Елементи наукових досліджень та їх характеристика

Елементи наукових досліджень	Характеристика елементів
1. Фундаментальні дослідження.	а) спрямовані на дослідженні практичного застосування відкритих раніше явищ і висунутих ідей; б) спрямовані на одержання нових знань і виявлення найбільш загальних закономірностей, необхідних у практичній сфері діяльності підприємства; в) спрямовані на виконання систематичних робіт, які засновані на існуючих знаннях; розробка технічної документації та дослідних зразків
2. Прикладні дослідження.	
3. Дослідно-конструкторські роботи	

Питання за темою 1

1. Визначте сутність категорії «проект» та охарактеризуйте ознаки й види проектів.
2. Охарактеризуйте категорію «управління проектами».
3. Охарактеризуйте цілі та завдання управління проектами.
4. Охарактеризуйте основні завдання структуризації проекту.
5. Обґрунтуйте структуру проекту в часі.
6. Обґрунтуйте структуру проекту в просторі.

Питання для самостійного опрацювання за темою 1

1. Опишіть види проектів відповідно до сфери застосування та тривалості життєвого циклу.
2. Класифікуйте проекти за рівнями ризику при комерціалізації і опишіть їх.
3. Надайте коротку характеристику процесу управління проектами з точки зору загальних положень менеджменту.
4. Охарактеризуйте методологічну складову процесу управління проектами.
5. Чим обумовлюється економічний зміст управління проектами?
6. У чому сутність інформаційного забезпечення процесу управління проектами?
7. Які завдання ставляться в управлінні проектами?
8. Охарактеризуйте критерії, які визначаються на кожному з рівнів дерева цілей.
9. Охарактеризуйте життєвий цикл інвестиційного проекту.
10. Визначте які зовнішні фактори впливають на проект.

ТЕМА 2

ПРИНЦИПИ, ЗАКОНИ ТА МЕТОДИ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета практичного заняття за темою 2: закріпити теоретичні знання за темою «Принципи, закони та методи проєктної діяльності», набути навичок визначення принципів проєктної діяльності та застосування відповідних методів проєктної діяльності.

Завдання 2.1

Організувати дискусію на тему «Які труднощі можуть виникати при здійсненні проєктної діяльності?». Дискусія триває доти, доки не виокремляться кілька людей зі специфічними проблемами. Використовуючи метод мозкового штурму, скласти перелік ідей для вирішення цих проблем.

Завдання 2.2

Ознайомтеся з переліком законів управління людиною:

- закон впливу емоцій;
- закон економії сил;
- закон єдності біологічного й соціального в людині;
- закон інерційності людських систем;
- закон кумулятивного впливу зовнішніх впливів;
- закон негативної дії надмірної регламентації;
- закон очікуваного корисного ефекту;
- закон послідовності розвитку.

Завдання: поділіть наведені закони на загальні закони управління людиною та біопсихічні закони. Заповніть таблицю з характеристиками впливу законів управління людиною на діяльність щодо прийняття проєктних рішень (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Закони управління та їх характеристика

№ з/п	Назва закону	Характеристика закону
1		Витрати трудових зусиль людина прагне зменшити, а умови їх використання максимально збільшити. Людина намагається вдосконалювати й полегшувати свою працю
2		Людина не хоче приймати й виконувати рішення, що не забезпечують одержання корисного ефекту
3		Людина у своїй поведінці, звичках керується культурними правилами, традиціями, звичаями, факторами навколишнього середовища. Поводження людини визначається не тільки поточним положенням, але й усім досвідом його попереднього життя
4		Людину можна спонукати до діяльності позитивними емоціями, які спричиняють приплив енергії та підвищення тону. Поведінка людини спрямована на мінімізацію явищ, що спричиняють негативні емоції
5		Обмеження правових норм є об'єктивною необхідністю. Зайва регламентація применшує активність особистості, її творчу самостійність. У процесі ухвалення рішення необхідно виходити із соціальних норм, використовувати санкції у випадку несумлінного виконання завдання
6		Розпочавши роботу в певному напрямі, людина набуває схильності діяти в тому самому напрямі й при інших зовнішніх подразниках. У кожної людини виробляються навички (наприклад, почерк, використання певного методу тощо). Вчинки кожної людини в рамках схожих ситуацій зазвичай співпадають
7		При ухваленні рішення необхідно враховувати багатовимірність і багатоваріантність соціальних і психологічних явищ у різних ситуаціях життєдіяльності. Причиною поведінки кожної людини є особисті цілі
8		У природі й суспільстві змінювання потреб відбувається після виникнення відповідних передумов розвитку. Необхідна поетапна реалізація проектних рішень

Завдання 2.3

Визначте за допомогою методу пошуку джерел інформації найбільш доцільні прийоми її знаходження під час розроблення проекту:

- а) упровадження унікального проекту;
- б) підвищення продуктивності праці відділу зв'язків з громадськістю;
- в) розроблення організаційної структури бюджетування в проектній організації.

Завдання 2.4

Вирішити завдання вдосконалення продукції з використанням таких методів: а) контрольних питань; б) синектики. Проведіть експертну оцінку запропонованих рішень.

Завдання 2.5

Побудуйте морфологічну карту необхідних характеристик продукту та можливих шляхів їх досягнення з наступним переліком і оцінкою варіантів «метазасобів» відповідно до критерію якості та ціни.

Питання за темою 2

1. Охарактеризуйте принципи внесення змін у соціально-економічну систему в управлінні проектами.
2. Охарактеризуйте основні принципи управління проектами.
3. Охарактеризуйте принципи взаємодії учасників проекту.
4. Охарактеризуйте основні класифікаційні ознаки методів проектування в управлінні проектами.
5. Охарактеризуйте зміст евристичних методів пошуку проектних рішень.
6. Охарактеризуйте методи поступової формалізації завдань в управлінні проектами.
7. Охарактеризуйте формалізовані методи представлення систем в управлінні проектами.

Питання для самостійного опрацювання за темою 2

1. Охарактеризуйте роль принципів в управлінні проектами.
2. Охарактеризуйте цілісну і відособлену системи.
3. Охарактеризуйте принцип подолання невизначеності зовнішнього середовища.
4. Визначте сутність центральної ситуації як підходу до подолання невизначеності зовнішнього середовища.

5. Охарактеризуйте сутність принципу єдності процесів розвитку, експлуатації й відновлення виробничої системи.
6. Охарактеризуйте принципи взаємодії учасників проєкту.
7. Як здійснюється аналіз структури взаємин між учасниками проєкту?
8. Охарактеризуйте форми співробітництва між учасниками проєкту.
9. Поясніть, як впливають загальні й біопсихічні закони управління людиною на діяльність виконавців у процесі проєктування.
10. Охарактеризуйте процес переходу від індивідуальної роботи до роботи в команді.
11. Охарактеризуйте причини використання команди при управлінні проєктами.
12. Охарактеризуйте джерела інформації залежно від способу її одержання.
13. Опишіть методику пошуку релевантної інформації.
14. Охарактеризуйте метод мозкового штурму та охарактеризуйте послідовність дій при використанні методу мозкового штурму.
15. Охарактеризуйте різні види аналогій, які використовуються у синектиці.
16. Охарактеризуйте сутність морфологічного аналізу та план його виконання.
17. Охарактеризуйте методи оцінки компетентності експертів.
18. Поясніть, у яких випадках доцільно використовувати імітаційне моделювання.
19. Охарактеризуйте принципи функціональної організованості систем, що використовуються при функціонально-вартісному аналізі.

ТЕМА 3

ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета практичного заняття за темою 3: закріпити теоретичні знання за темою «Планування проєктної діяльності», набути навичок визначення послідовності мережевого планування в управлінні проєктами та ознайомитися зі змістом календарного планування з використанням різних методів розрахунку параметрів мережевих графіків, а також з проєктним інструментарієм та способами застосування *Microsoft Project* в управлінні проєктами.

Завдання 3.1

Необхідно розробити статут проєкту впровадження організаційного заходу в організації. Напрямок обирається на власний розсуд.

Перший розділ статуту повинен містити характеристику пропонованого заходу й/або організації (бази дослідження), визначення «вузьких місць» і потенційних шляхів щодо їх усунення, причини вибору проєкту, обмеження в строках, фінансових коштах, трудових ресурсах та ін.

У другому розділі необхідно:

по-перше, визначити дату початку проєкту й скласти перелік робіт, які входять до складу проєкту, базуючись на:

- 1) специфіці проєкту і його цілях;
- 2) фазах та етапах життєвого циклу проєкту;
- 3) вимогах щодо кінцевих результатів;
- 4) обмеженнях організації;

по-друге, визначити тривалість і послідовність виконання робіт з урахуванням їх паралельності та організаційної структури організації;

по-третє, скласти бюджет витрат (трудових, матеріальних і інших ресурсів) щодо проєкту відповідно до штатного розкладу організації, посадових окладів, вартості виконання робіт підрядними організаціями та ціни відповідних матеріально-технічних ресурсів;

по-четверте, визначити, як використовуються ресурси при виконанні відповідних робіт.

Третій розділ повинен містити статут проєкту і його основні параметри: тривалість, витрати на проєкт, необхідний склад команди проєкту.

На підставі результатів проведених у другому розділі розробок і теоретичних засад процесу розробки проєкту необхідно за допомогою програмного забезпечення *Microsoft Project* побудувати мережевий графік проєкту, визначити критичний шлях, резерви часу, вартість проєкту й склад працівників, потрібний для виконання проєкту відповідно їх посад, заробітної плати або контрактів.

Завдання 3.2

На прикладі обраного проєкту побудуйте план-графік виконання проєктних робіт, використовуючи наявне програмне забезпечення.

Завдання 3.3

Встановіть відповідність між видами резервів та їхніми характеристиками, що визначаються під час розрахунку мережевого графіка (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Види резервів у мережевому плануванні та їх характеристика

Вид резерву	Характеристика резерву
1. Приватний резерв часу першого виду.	а) визначається, як різниця між раннім строком здійснення завершальної події і сумою тривалості роботи та пізнього терміну здійснення попередньої події;
2. Приватний резерв часу другого виду.	б) максимально припустима затримка виконання будь-якої роботи, що не спричиняє зриву термінів пізнього здійснення завершальної роботи та не змінює довжину критичного шляху;
3. Загальний резерв часу роботи.	в) визначається величина цього резерву, як різниця між пізнім строком здійснення події, пізнім строком здійснення попередньої події цієї роботи та часом її виконання;
4. Вільний резерв часу роботи	г) величина цього резерву часу може бути визначена, як різниця між раннім початком наступної роботи та раннім закінченням цієї роботи або за різницею ранніх початків наступних і заданої роботи та тривалості самої роботи

Завдання 3.4

Компанія «Енергопроект» спільно з заводом-виробником здійснює поставки енергоустановок до країн Південно-Східної Азії. У таблиці 3.2 подано приблизний перелік основних робіт та їх тривалість.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для розрахунку мережевого графіка

Найменування робіт	КОД	Тривалість, тиждень	
		оптим.	песим.
1. Погодження із замовником розмірів контракту	0 – 1	1,6	2,6
2. Збір необхідних вихідних даних для проєктування	1 – 2	4	6,5
3. Розробка техніко-економічного обґрунтування	1 – 3	1,8	4,8
4. Розробка плану ділянки	1 – 4	3	5,5
5. Розрахунок потрібних матеріалів та комплектуючих	2 – 5	1	3,5
6. Базове проєктування	4 – 6	3,5	7,25
7. Вибір постачальників	5 – 8	1,6	2,6
8. Детальне проєктування	6 – 7	7	14,5
9. Закупівля матеріалів	8 – 9	8	13
10. Видача конструкторської і технічної документації	7 – 9	6	11
11. Закупівля комплектуючих	8 – 11	1	3,5
12. Розробка експлуатаційної документації	7 – 11	1,8	4,8
13. Виготовлення деталей	9 – 10	1,5	5,25
14. Збірка, регулювання та випробування установки	10 – 11	9	14
15. Упакування та відправка продукції і проєктної документації замовнику	11 – 12	4	6,5

Завдання. Побудувати мережевий графік виконання замовлення та розрахувати його характеристики з використанням різних методів.

Завдання 3.5

Встановіть відповідність між вимогами до програмного забезпечення у сфері планування та діями, які їх характеризують.

Вимоги:

1. Основні можливості.
2. Додаткові можливості.

Дії:

- а) опис тимчасових графіків і робочих кошторисів, графіків розподілу ресурсів і вартісних показників;
- б) опис різних календарів виконання робіт;
- в) зміна дії контролю;
- г) розрахунок показників ризику;
- д) розрахунок бюджетів проєкту;
- е) розрахунок можливостей зниження ризику;
- ж) ресурсне планування;
- и) уведення й зберігання важливих проєктних дат та віх;
- к) створення робочої області проєкту.

Питання за темою 3

1. Визначте послідовність мережевого планування в управлінні проєктами.
2. Охарактеризуйте зміст календарного планування з використанням різних методів розрахунку параметрів мережевих графіків.
3. Охарактеризуйте проєктний інструментарій.
4. Обґрунтуйте доцільність використання програмного продукту *Microsoft Project* в управлінні проєктами.

Питання для самостійного опрацювання за темою 3

1. Обґрунтуйте основні переваги й недоліки лінійних моделей, які використовуються при плануванні часу проєкту.
2. Опишіть структуру мережевого планування й управління.
3. Охарактеризуйте завдання, які розглядаються під час структурного планування проєкту.
4. Визначте сутність оперативного управління в мережевому плануванні проєкту.

5. Охарактеризуйте способи оптимізації мережевих графіків за критерієм «час», які використовуються в практиці управління проєктами.
6. Охарактеризуйте напрями оптимізації мережевих графіків за критеріями «час – людські ресурси», «час – витрати».
7. Визначте основні параметри календарного планування.
8. Обґрунтуйте послідовність визначення параметрів календарного планування з використанням аналітичного методу.
9. Охарактеризуйте табличний метод календарного планування.
10. Наведіть порівняльну характеристику методів розрахунку параметрів календарного планування безпосередньо на мережевому графіку.
11. Охарактеризуйте вимоги, які необхідно враховувати під час вибору проєктного інструментарію.
12. Охарактеризуйте проєктний інструментарій *Microsoft Project*.
13. Визначте переваги *Microsoft Project* порівняно з іншими інструментами проєктування.

ТЕМА 4

ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТУ

Мета практичного заняття за темою 4: закріпити теоретичні знання за темою «Фінансування проєкту», набути навичок визначення структури та охарактеризувати джерела фінансування, ознайомитися з процесом планування проєктних витрат та створення фінансового плану проєкту, а також набути навичок визначення основних понять та зон ризику, ознайомитися зі структурою процесу управління ризиком в проєктній діяльності.

Завдання 4.1

Визначте основні джерела фінансування проєктної діяльності (на прикладі досліджуваного проєкту).

Завдання 4.2

Встановіть відповідність між джерелами фінансування проекту та їх складом.

Склад джерел фінансування:

1. Власні кошти.
2. Залучені кошти.
3. Позикові кошти.

Джерела фінансування:

- а) інвестиції;
- б) прибуток;
- в) лізинг;
- г) продаж акцій;
- д) амортизаційні відрахування;
- е) гранти;
- ж) кредити.

Завдання 4.3

Встановіть відповідність між бюджетами, що формуються на різних фазах життєвого циклу проекту, та їх характеристиками (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Види бюджетів та їх характеристика

Види бюджетів	Характеристика бюджетів
1. Фактичний бюджет 2. Попередній бюджет 3. Остаточний бюджет 4. Уточнений бюджет 5. Бюджетні очікування	а) директивне обмеження використання ресурсів; б) вартість проекту після його реалізації; в) попереднє планування платежів і потреб у фінансах; г) бюджет, у якому враховується планування розрахунків з підрядниками й постачальниками; д) обґрунтування статей витрат, обґрунтування й планування залучення й використання фінансових коштів

Завдання 4.4

Встановіть відповідність між факторами, що впливають на ціну кредитного капіталу та їх складом.

Склад факторів:

1. Внутрішні фактори.
2. Зовнішні фактори.

Вид фактору:

- а) ситуація на фінансовому ринку;
- б) державна інвестиційна політика;
- в) ділова репутація підприємства;
- г) темпи зростання ВВП;
- д) фінансові показники діяльності позичальника;
- е) макроекономічна ситуація;
- ж) система взаємин, що склалася на підприємстві з партнерами та конкурентами, політична підтримка.

Завдання 4.5

Проаналізуйте визначення термінів «ризик», «управління ризиками», запропоновані різними авторами, та подайте своє визначення.

Завдання 4.6

Визначте основні ризики проектної діяльності (на прикладі досліджуваного проекту), а також визначте методи управління ними.

Завдання 4.7

Встановіть відповідність методів впливу на ризик і їх характеристик (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Метод впливу на ризик та їх характеристика

Метод впливу на ризик	Характеристика методу впливу на ризик
1. Уникнення ризику 2. Зниження ризику 2. Збереження ризику 3. Передача ризику	а) зменшення розмірів можливого збитку або ймовірності виникнення несприятливих подій за допомогою здійснення попереджувальних організаційно-технічних заходів; б) страхування ризику у страховій компанії за певну плату, а також різні фінансові гарантії, поручительства тощо; в) створення спеціальних резервних фондів (фонди самострахування), із яких будуть компенсуватися збитки при виникненні несприятливих ситуацій; г) фактичне ухилення від ризикованої діяльності

Завдання 4.8

Встановіть відповідність між видами ризиків у проєктах та їх групами.

Групи ризиків:

1. Технічні.
2. Зовнішні.
3. Організаційні.
4. Управлінські.

Види ризиків:

- а) поводження замовника;
- б) контроль проєкту;
- в) планування проєкту;
- г) вимоги до якості;
- д) координація учасників;
- е) оцінка проєкту;
- ж) продуктивність і надійність;
- и) встановлення пріоритетів у проєкті.

Питання за темою 4

1. Охарактеризуйте структуру та джерела фінансування проєктів.
2. Обґрунтуйте необхідність здійснення планування проєктних витрат.
3. Охарактеризуйте зміст фінансового плану проєкту.

4. Охарактеризуйте основні поняття й визначення зон ризику в управлінні проектами.

5. Охарактеризуйте структуру процесу управління ризиком в управлінні проектами.

Питання для самостійного опрацювання за темою 4

1. Охарактеризуйте основні джерела фінансування проекту.

2. Визначте вимоги, які пред'являються до норми прибутку при використанні різних груп інвестицій.

3. Охарактеризуйте форми фінансування проекту.

4. Визначте роль кошторису в управлінні проектами.

5. Що становить зведений кошторисний розрахунок? Які його елементи?

6. Надайте порівняльну характеристику методів визначення кошторисної вартості.

7. Охарактеризуйте різні види проектних бюджетів залежно від життєвого циклу проекту.

8. Охарактеризуйте значення бізнес-плану в процесі управління проектами. Охарактеризуйте структуру бізнес-плану.

9. Охарактеризуйте сутність фінансового плану проекту.

10. Охарактеризуйте сутність категорій «ризик» і «управління ризиком».

11. Визначте види ризиків, які можуть виникнути при управлінні проектом.

12. Охарактеризуйте різні зони ризиків.

13. Визначте послідовність управління ризиками в процесі проектування.

14. Охарактеризуйте методи ідентифікації ризиків.

15. Охарактеризуйте методологію виміру ризиків, засновану на теорії імовірності.

16. Охарактеризуйте методи впливу на ризик.

17. Охарактеризуйте сутність хеджування.

18. Охарактеризуйте заходи щодо управління ризиками.

ТЕМА 5

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ

Мета практичного заняття за темою 5: закріпити теоретичні знання за темою «Формування та розвиток проєктної команди», набути навичок визначення процесу формування проєктної команди та ознайомитися з особливостями управління конфліктами й мотивацією як фактором розвитку команди.

Завдання 5.1

Встановіть відповідність між типами особистості і їх характеристиками відповідно до НBD-інструменту (табл. 5.1).

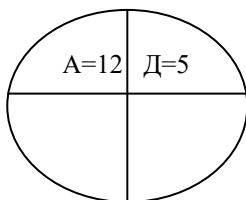
Таблиця 5.1 – Тип особистості згідно з методикою НBD та їх характеристика

Тип особистості	Характеристика типу особистості
1. Тип А	а) математичний, логічний, аналітичний, технічний;
2. Тип В	б) емоційний, музичний, співчуваючий, духовний;
3. Тип С	в) синтезуючий, винахідливий, концептуальний,
4. Тип D	артистичний, цілісний; г) організований, контролюючий, консервативний, адміністративний

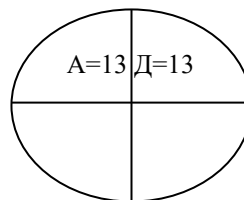
Завдання 5.2

Для участі в проєкті модернізації діяльності департаменту були обрані 4 претенденти-економісти, які показали високу професійну компетентність. З ними було проведене тестування за допомогою НBDI. Результати тестування виявилися такими:

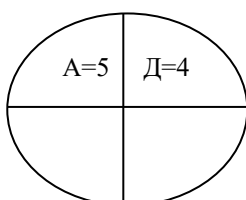
1-й кандидат



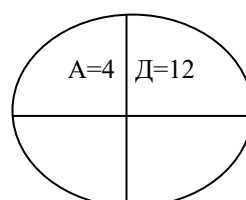
2-й кандидат



3-й кандидат



4-й кандидат



Завдання. На якій фазі проєкту найбільш доцільно використати кожного з представлених кандидатів?

Завдання 5.3

Проаналізуйте стилі мислення керівника відповідно до НВД-інструменту та зафіксуйте у таблиці 5.2 опис-характеристику керівника відповідно до кожного стилю мислення.

Таблиця 5.2 – Характеристика стилів мислення керівника відповідно до НВД-інструменту

Сектор	Коротка характеристика	Опис керівника
А	Логічний, аналітичний і орієнтований на результат	
В	Дуже деталізує, структурує, дріб'язковий, не любить двозначності або неясності	
С	Товариський, зорієнтований на групу, для нього люди – найважливіше	
Д	Інтуїтивний, цілісний, авантюристичний та любить ризикувати	

Завдання 5.4

Відповідно до розробленого проєкту визначте учасників команди проєкту та побудуйте матрицю відповідальності (на прикладі досліджуваного проєкту).

Питання за темою 5

1. Охарактеризуйте процес формування проєктної команди.
2. Визначте необхідність управління конфліктами та застосування мотивації як фактора розвитку команди.

Питання для самостійного опрацювання за темою 5

1. Охарактеризуйте фази формування проєктної команди.
2. Визначте, у яких випадках з'являється необхідність уведення нової людини в проєктну команду.
3. Охарактеризуйте інструменти доміантності особистості за Н. Германом (HBDI).
4. Поясніть, який тип особистості і на якій фазі проєкту відповідно до HBDI найбільш корисний.
5. Охарактеризуйте стилі мислення керівника відповідно до HBDI.
6. Охарактеризуйте мультидомінантний стиль мислення за HBDI.
7. Визначте передумови виникнення конфліктів у рамках проєкту.
8. Охарактеризуйте позитивні та негативні сторони прояву конфлікту при реалізації проєкту.
9. Визначте методи вирішення конфліктів у проєктах.
10. Охарактеризуйте мотиви людського поведіння під час здійснення проєкту.

ТЕМА 6

КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТУ

Мета практичного заняття за темою 6: закріпити теоретичні знання за темою «Контроль виконання та управління якістю проєкту», набути навичок визначення основних понять, сутності та змісту контролю в управлінні проєктами та ознайомитися з основними методами контролю в процесі здійснення проєкту, а також набути навичок визначення ключових процесів управління якістю проєкту та ознайомитися з методами контролю якості та специфікою завершення проєкту.

Завдання 6.1

Встановіть відповідність видів і контролю щодо здійснення проекту (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Вид контролю та його характеристика

Вид контролю	Характеристика
1. Поточний контроль	а) проводиться на фазі завершення проекту для інтегральної оцінки реалізації проекту в цілому; на його основі узагальнюється отриманий досвід для наступної розробки й реалізації проектів-аналогів, удосконалюються процедури управління проектами;
2. Попередній контроль	б) здійснюється безпосередньо при реалізації проекту з метою оперативного регулювання реалізацією проекту і ґрунтується на порівнянні досягнутих результатів із установленими в проекті вартісними, часовими та ресурсними характеристиками;
3. Заключний контроль	в) здійснюється до фактичного початку робіт із реалізації проекту й спрямований на дотримання певних правил і процедур; стосується ресурсного забезпечення робіт (трудових, матеріальних і фінансових)

Завдання 6.1

Визначте основні контрольні заходи, які застосовуються в проектній діяльності (на прикладі досліджуваного проекту).

Завдання 6.2

Проект виконаний на 70 % з перевитратою грошових коштів на 20 %, при цьому ніякі технології контролю проекту не використовувалися. Яку технологію контролю виконання проекту доцільно застосувати для більш ефективного його закінчення. Обґрунтуйте своє рішення.

Завдання 6.3

Встановіть відповідність між етапами застосування методу освоєного обсягу в управлінні проектами:

1. Планування.
2. Контроль:

- а) збір фактичної інформації;
- б) формування кошторису витрат і плану контролю витрат (*CAP – Cost Account Plan*) за кожною роботою; розподіл відповідальності за контролем щодо реалізації *CAP*;
- в) оцінка показників освоєного обсягу;
- г) корегування робіт, що залишилися;
- д) розробка директивного графіка проекту;
- е) оцінка фактичного виконання проекту порівняно з директивним графіком;
- ж) оптимізація й узгодження остаточного графіка проекту;
- и) визначення повного обсягу робіт із найбільш повною деталізацією структури їх декомпозиції.

Завдання 6.4

Встановіть відповідність між методами контролю та їх видами:

1. Елементарні методи контролю.
2. Статистичні методи контролю:
 - а) розшарування даних (стратифікація);
 - б) лінійний графік;
 - в) круговий графік;
 - г) контрольна карта;
 - д) графік, що становить ламану лінію;
 - е) контрольний листок;
 - ж) стрічковий графік;
 - и) гістограма;
 - к) Z-подібний графік;
 - л) радіаційна діаграма;
 - м) причинно-наслідкова діаграма;
 - н) діаграма розкиду;
 - п) карта порівняння планових і фактичних показників.

Завдання 6.5

Проаналізуйте визначення термінів «якість», «управління якістю», запропоновані різними авторами, та подайте своє визначення.

Завдання 6.6

Встановіть відповідність процесів управління якістю та їх характеристик (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Види процесу управління якістю та їх характеристика

Процеси управління якістю	Характеристика процесу управління якістю
1. Планування якості. 2. Забезпечення якості. 3. Контроль якості	а) виявлення й мінімізація відхилень якості створеної продукції від раніше сформульованих вимог; б) визначення чітких вимог щодо якості створюваної продукції; в) діяльність щодо поточного виконання вимог до робочих процесів проектування та виготовлення продукції

Завдання 6.7

Визначте основні критерії якості проектної діяльності (на прикладі досліджуваного проекту).

Питання за темою 6

1. Охарактеризуйте сутність контролю в управлінні проектами та його види.
2. Охарактеризуйте методи контролю в процесі здійснення проекту.
3. Охарактеризуйте ключові процеси управління якістю проекту.
4. Обґрунтуйте методи контролю якості.
5. Охарактеризуйте етап завершення проекту.

Питання для самостійного опрацювання за темою 6

1. Охарактеризуйте сутність контролю.
2. Охарактеризуйте завдання, які вирішуються системою контролю в управлінні проектами.

3. Подайте порівняльну характеристику попереднього, поточного й заключного контролів.
4. Охарактеризуйте структуру звіту для здійснення ефективного контролю проекту.
5. Охарактеризуйте різні технології контролю виконання проекту.
6. Охарактеризуйте переваги й недоліки різних методів контролю вартості проекту.
7. Охарактеризуйте послідовність визначення результатів виконання проекту за допомогою використання методу освоєного обсягу.
8. Охарактеризуйте ключові аспекти якості, що використовуються в управлінні проектами.
9. Визначте три групи процесів управління якістю, розглянуті в американському стандарті PMBOK 2004.
10. Охарактеризуйте елементи управління якістю, наявні в серії стандартів ISO 9000.
11. Надайте порівняльну характеристику методів і інструментів планування якості.
12. Охарактеризуйте сутність процесу забезпечення якості проекту.
13. Визначте умови застосування статистичних методів контролю якості.
14. Охарактеризуйте основні етапи закриття проекту.
15. Охарактеризуйте форми попереднього виходу із проекту.

ТЕМА 7

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Мета практичного заняття за темою 7: закріпити теоретичні знання за темою «Особливості управління проектами у публічній сфері», ознайомитися з характеристикою проектів, програм та портфелів програм у сфері публічного

управління та адміністрування, а також набути навичок визначення основних учасників проєктів та програм у публічній сфері.

Завдання 7.1

Наведіть приклади проєктів та програм у сфері публічного адміністрування, які були реалізовані або плануються до реалізації.

Завдання 7.2

Охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища, які впливають на реалізацію проєктів та програм у сфері публічного управління та адміністрування (на прикладі обраного проєкту).

Завдання 7.3

Охарактеризуйте основних учасників проєкту (програми) у сфері публічного управління та адміністрування (на прикладі обраного проєкту).

Завдання 7.4

Визначте види ефектів, які можуть бути отримані від реалізації проєкту (програми) у сфері публічного управління та адміністрування (на прикладі обраного проєкту).

Питання за темою 7

1. Визначте сутність понять «проєкт», «програма», «портфель проєктів» та «управління проєктами». Охарактеризуйте основні ознаки та види проєктів у сфері публічного управління та адміністрування.

2. Охарактеризуйте сутність управління проєктами та визначте особливості проєктів у сфері адміністративного управління.

3. Визначте основні елементи управління проєктами та обґрунтуйте необхідність застосування ефективних методів управління проєктами.

4. Охарактеризуйте сутність та основні завдання структуризації проєкту.

Визначте фази життєвого циклу проєкту у сфері публічного управління та адміністрування.

5. Охарактеризуйте середовище управління проєктом, стейкхолдерів та основних учасників проєкту у сфері публічного управління та адміністрування.

Питання для самостійного опрацювання за темою 7

1. Особливості системного підходу в управлінні проєктами та програмами у публічній сфері.

2. Особливості процесного підходу в управлінні проєктами та програмами в публічній сфері.

3. Особливості сценарного підходу в управлінні проєктами та програмами у публічній сфері.

4. Специфіка взаємовідносин між учасниками проєктів та програм у сфері публічного управління та адміністрування.

ТЕМА 8

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ТА ПРОГРАМ

ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Мета практичного заняття за темою 8: закріпити теоретичні знання за темою «Механізм реалізації проєктів та програм територіального розвитку», набути навичок визначення особливостей реалізації проєктів та програм територіального розвитку й визначення основних складових механізму реалізації проєктів та програм територіального розвитку.

Завдання 8.1

Наведіть приклади проєктів та програм територіального розвитку у сфері публічного адміністрування, які були реалізовані або плануються до реалізації.

Завдання 8.2

Сформуйте ідею проєкту територіального розвитку регіону та охарактеризуйте його мету й основні завдання.

Завдання 8.3

Визначте основні складові механізму управління проєктом (програмою) територіального розвитку у сфері публічного адміністрування та схематично представте його.

Питання за темою 8

1. Визначте поняття «регіон», «регіональна система», «територія», «економічний простір».

2. Охарактеризуйте основні принципи розробки й реалізації проєктів та програм соціального і економічного розвитку територій.

3. Подайте визначення організаційно-економічного механізму реалізації проєктів та програм територіального розвитку.

4. Охарактеризуйте структурні складові організаційно-економічного механізму реалізації проєктів та програм територіального розвитку.

5. Охарактеризуйте систему забезпечення практичного застосування організаційно-економічного механізму реалізації проєктів та програм територіального розвитку.

Питання для самостійного опрацювання за темою 8

1. Організаційна структура управління проєктами та програмами територіального розвитку.

2. Особливості підготовки проєктів та програм територіального розвитку під гранти.

3. Правове забезпечення управління проєктами та програмами територіального розвитку.

4. Особливості механізму інституціонального забезпечення управління проєктами та програмами територіального розвитку.

5. Особливості інформаційного забезпечення управління проєктами та програмами територіального розвитку.

6. Особливості фінансового забезпечення управління проєктами та програмами територіального розвитку.

7. Особливості матеріального забезпечення управління проєктами та програмами територіального розвитку.

8. Особливості кадрового забезпечення управління проєктами та програмами територіального розвитку.

9. Особливості технічного забезпечення управління проєктами та програмами територіального розвитку.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне управління територіальними громадами : навч. посіб. / В. М. Бабаєв та кол. авт. ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 292 с.
2. Бабаєв В. М. Управління проєктами : навч. посіб. для студ. спец. «Управління проєктами» / В. М. Бабаєв ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2006. – 244 с.
3. Гонтарева І. В. Управління проєктами : підручник / І. В. Гонтарева. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 444 с.
4. Гордієнко В. О. Управління інноваційними проєктами і програмами : навч. посіб. / В. О. Гордієнко. – Дніпро : Ун-т митної справи та фінансів, 2019. – 116 с.
5. Управління інвестиціями та інноваціями : навч. посіб. / Г. В. Жаворонкова, Т. В. Сівашенко, Л. І. Скібіцька, О. І. Туз. – Київ : Кондор, 2011. – 184 с.
6. Управління проєктами : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Л. О. Збаразська, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – Київ : Центр учбової літератури, 2008. – 168 с.
7. Логачова Л. М. Управління проєктами : навч. посіб. / Л. М. Логачова, О. В. Логачова. – Суми : Університетська книга, 2011. – 208 с.
8. Ноздріна Л. В. Управління проєктами : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
9. Петренко Н. О. Управління проєктами : навч. посіб. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 244 с.
10. Практичні аспекти публічного управління в контексті сталого розвитку : монографія / [В. М. Бабаєв, М. М. Новікова, С. І. Чернов та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : Друкарня Мадрид, 2019. – 238 с.

11. Прийняття проєктних рішень : навч. посіб. / [Р. В. Фещур, В. П. Кічор, А. І. Якимів, І. Є. Тимчишин та ін.]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 220 с.
12. P2M. Керівництво з управління інноваційними проєктами та програмами : пер. з англ. ; за ред. С. Д. Бушуєва. – Київ : Наук. світ, 2009. – 173 с.
13. Тарасюк Г. М. Управління проєктами : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – [4-те вид.]. – Київ : Каравела, 2012. – 320 с.
14. Управління інноваційними проєктами : конспект лекцій / уклад. : О. О. Міцура, О. М. Олефіренко. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 92 с.
15. Управління проєктами : навч. посіб. / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. – 128 с.
16. Чемерис А. Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посіб. / А. Чемерис ; Швейцар.-україн. проєкт «Підтримка децентралізації в Україні DESPRO». – Київ : Софія-А, 2012. – 80 с.
17. Project Management. Open Textbooks for Hong Kong [Electronic resource]. – Electronic text data – Regime of access: https://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/15/15694/pdf/Project_Management_15694.pdf, free (date of the application: 22.08.2024). – Header from the screen.
18. Olaf Passenheim. Project Management [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access: <https://library.ku.ac.ke/wp-content/downloads/2011/08/Bookboon/Magement%20andOrganisation/projectmanagement.pdf>, free (date of the application: 22.08.2024). – Header from the screen.

Електронне навчальне видання

Методичні рекомендації
до проведення практичних занять та організації самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)

Укладач **БОРОВИК** Марина Вікторівна

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*

Редактор *О. А. Норик*

Комп'ютерне верстання *М. В. Боровик*

План 2024, поз. 313М

Підп. до друку 20.09.2024. Формат 60 × 84/16.

Ум. друк. арк. 2,3.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Черноглазівська (Маршала Бажанова), 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.