

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені ІВАНА ФРАНКА**

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

### **ПРОГРАМА**

**навчальної дисципліни**  
**підготовки студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»**

**2021 рік**

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:

Львівським національним університетом імені Івана Франка.

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ:

ГРИЩУК Анна Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту.

Обговорено та затверджено Вченою радою економічного факультету

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 року, протокол № \_\_\_ .

Голова Вченої ради економічного факультету \_\_\_\_\_ доц. Михайлишин Р.В.

## ВСТУП

Програма вивчення нормативної навчальної дисципліни «Управління проектами» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки фахівця освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування».

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є процеси управління проектами на підприємстві, які здійснюються з використанням специфічних методів та інструментів.

**Міждисциплінарні зв'язки:** «Менеджмент організацій», «Економіка підприємства», «Проектний аналіз», «Інвестиційний менеджмент», «Інноваційний менеджмент» тощо.

Програма навчальної дисципліни складається з таких **змістових модулів:**

Модуль 1. Теоретико-методологічні засади управління проектами.

Модуль 2. Функції та підсистеми управління проектами.

### 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**1.1. Метою** викладання навчальної дисципліни «Управління проектами» є формування в студентів (майбутніх фахівців) належних практичних умінь та навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації проектів для ефективного функціонування та розвитку організації.

**1.2. Основними завданнями** вивчення дисципліни «Управління проектами» є :

- доведення необхідності проектної діяльності підприємств та організацій за умов змінного ринкового середовища;
- побудова узагальненої моделі управління проектами, як системи взаємопов'язаних цілей, функцій та інструментів;
- формування сукупності теоретичних знань і практичних навичок реалізації основних функцій управління проектами.

**1.3. Згідно з вимогами** освітньо-професійної програми студенти повинні:

**знати :**

- основні характерні ознаки проектів;
- середовище та учасників проектів;
- фази та стадії життєвого циклу проекту;
- мету (цілі), завдання, принципи управління проектами;
- мету (цілі) обґрунтування проекту.

**уміти:**

- визначити головні функції учасників проекту;
- зобразити життєвий цикл проекту графічно;
- зробити обґрунтування проекту, використовуючи бізнес-план чи ТЕО;
- провести презентацію проекту;
- структурувати та планувати роботи по проекту;
- визначати вартість проектних робіт;
- планувати ресурсне забезпечення проекту;
- контролювати виконання проекту.

**На вивчення навчальної дисципліни відводиться 150 годин / 5 кредити ECTS.**

### 2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

#### Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

##### Тема 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Необхідність проектної діяльності. Поняття концепції управління проектами: особливості її зародження та використання в сучасних умовах. Поняття проекту, його основні та додаткові

ознаки та класифікація. Середовище (найближче оточення проєкту, внутрішнє та зовнішнє середовище) та учасники проєкту. Поняття життєвого циклу проєкту. Передінвестиційна, інвестиційна та експлуатаційна фази проєкту. Визначення тривалості та вартості передінвестиційних досліджень.

Історичні аспекти та основні причини зародження Управління проєктами як специфічної галузі менеджменту. Мета, завдання, предмет та об'єкт дисципліни «Управління проєктами».

Піраміда цілей «Управління проєктами» (час, затрати, якість). Функції Управління проєктами: 1. Основні: управління обсягом проєкту; управління затратами; управління часом; управління; 2. Додаткові: управління людськими ресурсами; управління комунікаціями; управління контрактами; управління ризиком; управління проєктною інтеграцією. Характеристика моделі управління проєктами.

## **Тема 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОЄКТНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ**

Поняття та визначення вигод по проєкту. Поняття альтернативної вартості. Поняття та визначення затрат по проєкту.

Поняття майбутньої і теперішньої вартості. Номінальна та реальна процентні ставки. Фактори, які впливають на вартість грошей.

Поняття грошового потоку. Проєктний грошовий потік та його розрахунок. Особливості розрахунку проєктного грошового потоку.

## **Тема 3. СИСТЕМА ПРОЄКТНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ**

Мета і завдання маркетингового обґрунтування. Визначення меж та якісного складу аналізу ринку. Концепція попиту. Розробка концепції маркетингу.

Мета і завдання технічного обґрунтування. Обґрунтування місцезнаходження та масштабу проєкту. Обґрунтування вибору технології виробництва, обладнання. Організація підготовки та здійснення проєкту.

Мета і завдання інституційного обґрунтування. Оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на проєкт.

Мета і суть екологічного обґрунтування. Типи впливу проєкту на навколишнє середовище та оцінка цього впливу.

Мета і завдання соціального обґрунтування. Соціальне середовище та його оцінка. Проєктування соціального середовища.

Особливості підготовки фінансового обґрунтування проєкту.

Мета і завдання економічного обґрунтування. Оцінка економічної привабливості та ефективності проєкту. Оцінка впливу проєкту на економіку країни.

## **Змістовий модуль 2. ФУНКЦІЇ ТА ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.**

### **Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

Відповідність організаційної структури управління системі взаємовідносин учасників проєкту, змісту проєкту та вимогам зовнішнього середовища. Організаційні структури проєкту відповідно до системи взаємовідносин учасників: „виділена”, „управління по проєктах”, „всезагальне управління проєктами”, „двійкова”, „складна”.

Організаційні структури відповідно до змісту проєкту: функціональна, матрична, проєктно-цільова, дивізійна, змішана. Класифікація організаційних структур в просторі адаптивності.

Поняття офісу проєкту. Основні принципи проєктування і склад офісу проєкту. Основні принципи організації внутрішнього офісу проєкту.

### **Тема 5. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ**

Основні та допоміжні процеси планування. Рівні планування: концептуальний, стратегічний і тактичний.

Поняття та історія структуризації проєкту. Функції структуризації. Односпрямована структуризація - створення робочої структури проєкту (WBS). Двоспрямована структуризація та

кодування проєкту – створення робочої (WBS) та організаційної (WBS) структур проєкту. Трьохспрямована структура проєкту – двоспрямована + структура затрат (CBS).

Загальна характеристика і види сіткових графіків. Графіки передування: порядок побудови і показники: 1-й крок: Визначення переліку й послідовності виконання робіт. 2-й крок: Графічна побудова сіткового графіка. 3-й крок: Означення тривалості робіт. 4-й крок: Визначення ранніх термінів початку і закінчення проєктних робіт шляхом «прямого проходження». 5-й крок: Визначення пізніх термінів початку і завершення робіт «зворотним проходженням». 6-й крок: Визначення критичного шляху і запасу часу по роботах. Особливості стрілчастих графіків

Поняття та особливості календарного планування. Календарний план. Календарний графік. Діаграма Гантта.

Суть та цілі розробки бізнес-плану. Формування інформаційного поля бізнес-плану. Структура та логіка розробки бізнес-плану. Вимоги до стилю написання, оформлення та презентації бізнес-плану. Бізнес-план інвестиційного та інноваційного проєкту. Бізнес-план як кредитна заявка. Бізнес-план для внутрішнього користування. Поняття та суть ТЕО. Вимоги до структури, оформлення ТЕО бізнес-проєктів. Експертиза ТЕО.

## **Тема 6. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТУ. УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ**

Види ресурсів проєкту та способи їх планування. Ресурсні гістограми, спосіб їх побудови.

Види затрат по проєкту. Концепція управління витратами по проєкту. Розподіл вартості проєкту за фазами ЖЦ. Види оцінок вартості проєкту.

Поняття бюджетування проєкту. Види бюджетів відповідно до основних стадій ЖЦ проєкту.

## **Тема 7. КОНТРОЛЮВАННЯ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ**

Ціль контролювання виконання проєкту. Система контролю проєкту, її складові. Принципи побудови системи контролю проєкту. Процеси контролю виконання проєкту.

Показники діяльності проєкту: планова вартість виконаних робіт, загальні бюджетні затрати, бюджетна вартість, фактичні затрати, індекс освоєння затрат, відхилення по затратах тощо.

Поняття моніторингу проєкту. Методи контролю в системі моніторингу: метод простого контролю, метод детального контролю, метод 50\*50, метод по етапах.

Поняття змін та управління ними. Загальний контроль змін. Контроль змісту проєкту. Основні причини змін у змісті проєкту.

## **Тема 8. УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЄКТУ**

Основні сфери та напрями управління персоналом в проєктах. Вимоги до проєктного менеджера. Лідерство в проєкті.

Формування команди проєкту. Аналіз ролей членів команди (тест Белбіна). Стадії розвитку команди.

Організаційна культура та стиль проєкту. Мотивація підлеглих працівників та менеджерів проєкту.

Поняття управління якістю проєкту. Структура системи управління якістю проєкту: планування, забезпечення та контроль якості проєкту.

Політика у сфері якості. Планування якості. Норми забезпечення якості. Витрати на забезпечення якості. Заходи щодо поліпшення якості.

Поняття та складові системи контролювання якості проєкту: тестування, приймання проєкту, контрольні графіки виконання, контрольні списки, діаграма Парето, аналіз тенденцій.

## **Тема 9. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТУ**

Поняття управління якістю проєкту. Структура системи управління якістю проєкту: планування, забезпечення та контроль якості проєкту.

Політика у сфері якості. Планування якості. Норми забезпечення якості. Витрати на

забезпечення якості. Заходи щодо поліпшення якості.

Поняття та складові системи контролювання якості проєкту: тестування, приймання проєкту, контрольні графіки виконання, контрольні списки, діаграма Парето, аналіз тенденцій.

### **Тема 10. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РИЗИКАМИ**

Ризик та невизначеність. Поняття та методи управління ризиками. Класифікація ризиків.

Суть та алгоритм аналізу проєктних ризиків. Кількісний та якісний аналіз. Методи аналізу.

Основні методи зниження проєктних ризиків: диверсифікація чи розподіл ризиків, резервування коштів, страхування ризиків, ексаутинг. Стратегії поведінки компаній щодо ризиків.

## **3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Аналіз інвестиційних проєктів: практикум / А.В. Череп, В.З. Бугай, Є.Л. Білий, А.В. Бугай. Запоріжжя: ЗНУ, 2010. 198 с.
2. Аптекарь С.С. Проєктний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 308 с.
3. Бардиш Г.О. Проєктний аналіз: Підручник. 2-ге вид. К.: Знання, 2006. 415 с.
4. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проєктами: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
5. Бізне-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболю, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янку. К.: КНЕУ, 2002. 379 с.
6. Вербя В.А., Загородніх О.А. Проєктний аналіз: підручник. К.: КНЕУ, 2000. 322 с.
7. Калач Г.М. Управління проєктами: навч. посіб. Ірпінь: Національний університет ДПС України, 2010. 334 с.
8. Кобиляцький Л.С. Управління проєктами: навч. посіб. К.: МАУП, 2002.
9. Ковшун Н.Е. Аналіз та планування проєктів: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 344 с.
10. Когон Корі, Сьюзетт Блейкмор, Джеймс Вуд. Керування проєктами для «неофіційних» проєкт-менеджерів / Пер. з англ. М. Євсеєнко, О. Кожушко. Харків: В-во «Ранок»: Фабула, 2019. 240 с.
11. Кучеренко В.Р., Маркітян О.С. Управління діловими проєктами: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 280 с.
12. Лудченко Я.О. Оцінка економічної ефективності інвестиційних проєктів: навч. посіб. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2004. 208 с.
13. Управління проєктами: навч. посіб. / Т.В. Маматова, В.М. Молоканова, І.А. Чекаренко, О.О. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.
14. Микитюк П. П. Управління проєктами: навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.
15. Митяй О.В. Проєктний аналіз: навч. посіб. К., 2011. 311 с.
16. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проєктами: підручник / За заг. ред. Л.В. Ноздріної. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
17. Пан Л.В. Управління проєктами: навч.-метод. забезп. курсу. К.: ВД «КМ Академія», 2004. 139 с.
18. Петренко Н.О., Кустрич Л.О., Гоменюк М.О. Управління проєктами навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
19. Покропивний С.Ф., Соболю С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки і обґрунтування: навч.-метод. посіб. для самос. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2001.
20. Проєктний аналіз: підручник / С.С. Аптекарь, Ю.Л. Верич. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 308 с.
21. Трілленберг Вілфрід. Проєктний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів. Тернопіль: Економічна думка, 2002. 96 с.
22. Управління проєктами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
23. Чевганова В.Я. та ін. Проєктний аналіз: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2014. 258 с.

24. Швець Л.П. та ін. Проектний аналіз: навч. посіб. Львів: Новий світ, 2000, 2011. 643с.
25. Шумейко А.К., Науменко А.П., Худасова С.Ф., Гаврилко Т.О. Проектний аналіз і управління проектами: Конспект лекцій. К.: НАУ, 2012. 345 с.

#### **4. ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ**

Формою підсумкового (семестрового) контролю з навчальної дисципліни «Управління проектами» є семестровий екзамен, який передбачає написання відповідей на питання екзаменаційного білету (теоретичних, тестових завдань і задачі).

#### **5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ**

До засобів діагностики знань студентів з навчальної дисципліни «Управління проектами» належать: перелік питань, винесених на іспит, тестові завдання підсумкового та модульного контролю, завдання для самостійних, які наведено у робочій програмі навчальної дисципліни.

Автор: \_\_\_\_\_ А.М. Грищук