



**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки

Протокол № 5 від 19.10.2018 р.

Розробник:

Золенко А. С., к.е.н., доц. кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки;

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

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

## 1. Вступ

**Анотація навчальної дисципліни:** Розвиток менеджменту як науки за останнє сторіччя характеризується високим рівнем динамізму, що призвело до виникнення принципово нових форм управління підприємствами, серед яких однією з найактуальніших є проектна. Проектний менеджмент поступово привів до формування підприємств, які безпосередньо зорієнтовані на реалізацію проектів у відповідних сферах діяльності. Одним із найпопулярніших прикладів таких сфер є розроблення програмного забезпечення. Відповідно для успішного функціонування та подальшого розвитку таким підприємствам необхідно мати та реалізовувати власну концепцію управління, яка і знаходиться в основі навчальної дисципліни «Планування проектної діяльності».

В ході вивчення дисципліни студенти набувають базових знань з управління процесами проектного менеджменту за всіма головними напрямками: управління змістом, інтеграцією, часом, ресурсами, якістю, ризиками, закупками, зацікавленими сторонами. В результаті формуються навички розробки календарних планів, графіків, бюджетів, матриці ризиків, змін. Крім того студенти освоюють комплекс методів, які використовуються при управлінні проектами: морфологічний аналіз, аналіз силових полів, структурування робіт, матричний метод оцінки ризиків, причинно-наслідковий аналіз тощо. Отримані компетентності дають можливість студентам розробляти проекти в різних сферах господарювання, на підприємствах всіх форм власності та організаційно-правових форм.

Навчальна дисципліна «Планування проектної діяльності» є вибірковою навчальною дисципліною для спеціальностей всіх форм навчання.

**Мета навчальної дисципліни:** засвоєння теоретичних знань та формування професійних компетентностей щодо застосування інструментів планування проектної діяльності та розуміння ключових процесів проектного менеджменту.

Курс	<b>1М</b>	
Семестр	<b>2</b>	
Кількість кредитів ECTS	<b>5</b>	
Аудиторні навчальні заняття	лекції	<b>20</b>
	семінарські, практичні	<b>20</b>
Самостійна робота		<b>110</b>
Форма підсумкового контролю	<b>залік</b>	

### Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни:

<b>Попередні дисципліни</b>	<b>Наступні дисципліни</b>
Економіка підприємства	Формування проектної команди
Фінанси	Планування і виконання проектних дій
Менеджмент персоналу	Управління проектно-орієнтованими організаціями
Економічний аналіз	Управління стратегічними змінами

## 2. Компетентності та результати навчання за дисципліною:

Компетентності	Результати навчання
Формувати модель управління проектом	Ініціювати проект
	Розробляти статут проекту
	Визначати повний перелік робіт по проекту
	Встановлювати логічну та ефективну послідовність робіт проекту
	Оцінювати тривалість робіт, необхідних ресурсів, трудовитрат на виконання кожної з них
	Проводити моніторинг ходу виконання проекту за термінами і вартістю
	Управляти змінами та конфігурацією
	Контролювати виконання плану й умов фінансування
	Здійснювати моніторинг змісту проекту
	Вимірювати прогрес виконання робіт проекту
Управляти галузями знань за стандартами PMBOK®	Розробляти проектну документацію
	Розробляти опис змісту
	Формувати матрицю розподілу завдань та відповідальності
	Формувати організаційну структуру проекту
	Розробляти мережні та календарні графіки проекту
	Будувати графіки Ганта
	Оцінювати вартість проекту і будувати базовий графік вартості
	Розробляти бюджет проекту
	Формувати ефективну команду
	Розробляти стратегію управління персоналом проекту
	Планувати потребу у людських ресурсах
	Розробляти модель компетентності команди управління проектом
	Розробляти план управління якістю
	Розробляти діаграму Парето, діаграму розкиду, діаграму Ісікави
	Управляти комунікаціями
	Управляти конфліктами
	Планувати процедуру закупівель у проектах
	Планувати реакцію на ризики
	Планувати запобіжні заходи щодо ризиків проекту

## 3. Програма навчальної дисципліни

### Змістовий модуль 1. Теоретичні основи проектного менеджменту

#### Тема 1. Проект як об'єкт управління. Сутність проектної діяльності

##### 1.1. Базові поняття управління проектами.

Сутність проекту, завдання управління проектом, типові ознаки проекту.

Класифікація проектів за сукупністю критеріїв. Цілі і результат проекту.

#### *1.2. Сутність життєвого циклу проекту.*

Сутність життєвого циклу проекту: моделі та приклади. Моделі та приклади життєвого циклу проекту. Фази життєвого циклу проекту. Рівень активності груп процесів управління проектами.

#### *1.3. Особливості проектної діяльності.*

Принципи планування проектної діяльності. Стандарти управління проектами: Project Management Body of Knowledge (PMBOK®), A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M), Projects IN Controlled Environments (PRINCE2). Проекція областей знань на групи процесів за PMBoK.

### **Тема 2. Сучасні інструменти проектного менеджменту**

#### *2.1. Мета, стратегія і методи управління проектами.*

Етапи здійснення стратегії проекту. Методи управління проектами. Основні етапи системного управління проектами. Основні вимоги до проекту і основні обмеження.

#### *2.2. Основні форми організаційної структури проекту.*

Поняття організаційної структури управління проектом. Організація системи управління проектами. Вибір організаційної структури управління. Розроблення і створення організаційної структури в системі управління.

#### *2.3. Аналіз інструментів проектного менеджменту.*

Класифікація інструментів проектного менеджменту. Особливості застосування класичного проектного менеджменту. Переваги та недоліки гнучких підходів до управління проектами. Використання Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma, PRINCE2 на практиці.

### **Тема 3. Планування змісту та структури проекту**

#### *3.1. Планування змісту проекту.*

Суть процесів планування в проекті. Визначення вимог до змісту проекту. Формування бачення продукту проекту. Розроблення опису змісту. Процеси планування змісту проекту. Опис змісту проекту і план виконання проекту.

#### *3.2. Ініціація проекту.*

Список потреб. Аналіз здійсненності проекту. Аналіз вигод і витрат проекту. Розроблення концепції і статуту проекту. Структура основних проектних документів.

#### *3.3. Структуризація проекту.*

Структуризація проекту як складова управління проектами. Сучасні напрями структуризації проекту. Підходи до структуризації проекту, зокрема: побудова структури проекту на основі структури продукту; на основі життєвого циклу; на основі мети і завдань; на основі структури виконавців. Створення ієрархічної структури робіт (WBS).

## **Змістовий модуль 2. Управління процесами планування проектної діяльності**

### **Тема 4. Сіткове та календарне планування проектів**

#### *4.1. Планування строків здійснення проекту.*

Характеристика процесів планування часу. Постановка завдання календарного планування. Процеси визначення переліку робіт та їхніх параметрів. Завдання послідовності робіт.

#### *4.2. Сіткове планування.*

Визначення зв'язків робіт і побудова сітьового графіка. Процеси оцінювання

тривалостей робіт проекту. Аналіз критичного шляху. Визначення тривалості проекту за умови невизначеного часу виконання операцій. Основні методи розрахунку параметрів сітьових моделей.

#### *4.3. Календарне планування.*

Розрахунок розкладу робіт проекту. Побудова календарного плану проекту. Типові помилки планування і їхні результати. Оптимізація календарного плану. Побудова графіка Ганта.

### **Тема 5. Формування проектної команди**

*5.1. Місце управління персоналом проекту в методології управління проектами.*

Система управління персоналом підприємства і проекту. Розроблення стратегії управління персоналом проекту. Визначення переліку фахівців, необхідних для виконання проекту, основні вимоги щодо їхньої кваліфікації. Кадрові ротації у проекті. Шляхи залучення персоналу до проекту. Визначення та вирішення ресурсних конфліктів.

#### *5.2. Команда проекту.*

Основні принципи та організаційні аспекти формування ефективної проектної команди. Основні підходи до формування складу команди. Основні соціальні ролі сформованої команди. Планування організації діяльності проектної команди. Розробка матриці відповідальності.

### **Тема 6. Планування ресурсів та витрат проекту**

#### *6.1. Управління вартістю.*

Характеристика процесів планування вартості. Оцінювання вартості проекту. Структура вартості проекту. Побудова базового графіка вартості. Види витрат за проектом.

#### *6.2. Планування ресурсів.*

Планування потреби в ресурсах проекту (формування вимог до ресурсів проекту, види ресурсів); призначення ресурсів роботам проекту (ресурсні профілі, матриця відповідальних); оптимізація ресурсів. Розподіл ресурсів.

#### *6.3. Бюджетування витрат проекту.*

Розроблення бюджету проекту. Аналіз можливості реалізації проекту і оптимізація плану проекту. Джерела фінансування проектів. Склад кошторисних витрат.

### **Тема 7. Планування якості проекту**

#### *7.1. Сутність планування якості в проектах.*

Опис процесів управління якістю в проектах. Аспекти управління якістю в проектах. План управління якістю. Нормативно-методичні положення з планування процесів управління якістю.

#### *7.2. Інструменти управління якістю.*

Контрольний листок, гістограма, діаграма Парето, метод стратифікації (розшаровування даних), діаграма розкиду (розсіювання); діаграма Ішикави (причинно-наслідкова діаграма). Концепції «Загального управління якістю» та «Шість сигм».

### **Тема 8. Планування проектної діяльності в умовах невизначеності**

#### *8.1. Передбачення проектних ризиків та планування запобіжних заходів.*

Категорії ризиків, класифікація ризиків. Оцінювання «портфельних ризиків». Визначення загроз щодо проекту. Планування запобіжних заходів.

## **8.2. *Управління ризиками.***

Функції ризиків та формування потенційних ризиків проекту; якісний аналіз ризиків; кількісний аналіз ризиків (оцінювання ймовірності настання ризику; аналіз чутливості; аналіз сценаріїв; дерево рішень; імітаційне моделювання Монте-Карло); планування реакції на ризики (уникнення, страхування ризиків, диверсифікація ризиків, прийняття ризиків).

## **Тема 9. Планування комунікацій проекту**

### **9.1. *Сутність і принципи комунікацій проекту.***

Планування комунікацій проекту. Управління очікуваннями стейкхолдерів проекту. Перелік зацікавлених сторін проекту. Управління комунікаціями як процес «управління очікуваннями зацікавлених сторін». Конфлікти та їх вирішення. Комунікаційні технології. Інструменти та методи поширення інформації при виконанні проекту. Технології групової комунікації в системі прийняття рішень.

### **9.2. *Процеси планування закупівель і постачань.***

Поняття закупівлі й контракту. Характеристика процесів планування проектних закупівель. Організація процесу і принципи проектних закупівель. Процедури проектних закупівель. Планування процедур закупівель у проектах. Планування запиту пропозицій. Типи контрактів в проектній діяльності.

## **Тема 10. Сучасні тенденції в плануванні проектної діяльності**

**10.1. *Основні проблеми при плануванні проектної діяльності та шляхи їх вирішення.***

Визначення актуальних проблем в проектному менеджменті. Інтеграція інформаційної системи управління проектами. Розробка плану моніторингу та контролю за виконанням проекту

### **10.2. *Процеси моніторингу і контролю.***

Важливість керівництва та управління виконанням проекту. Вимоги до ефективного контролю. Моніторинг інтеграції проекту. Контроль виконання плану і умов фінансування. Управління змінами. Основні програмні продукти в управлінні проектами.

## **4. Порядок оцінювання результатів навчання**

Система оцінювання сформованих компетентностей у студентів ураховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні та практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення «Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою» ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів;

модульний контроль, що проводиться з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті інтегровану оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля;

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі заліку відповідно до графіка навчального процесу.

Поточний контроль з даної навчальної дисципліни проводиться в таких формах:

активна робота на лекційних заняттях;  
активна участь у виконанні практичних завдань;  
презентація результатів;  
експрес-опитування.

Модульний контроль з даної навчальної дисципліни проводиться у формі колоквиуму. Колоквиум – це форма перевірки й оцінювання знань студентів у системі освіти у вищих навчальних закладах. Проводиться як проміжний міні-екзамен з ініціативи викладача.

Підсумковий/семестровий контроль проводиться у формі заліку. Залік – форма оцінювання підсумкового засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни, що проводиться як контрольний захід.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів. Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;  
ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

вміння поєднувати теорію з практикою під час розгляд виробничих ситуацій, розв'язання задач, проведення розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і під час виступів в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента або його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. У процесі оцінювання індивідуальних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу згідно з графіком навчального процесу. Якщо якась із вимог не буде виконана, то бали будуть знижені.

**Лекційне заняття** представляє собою форму навчального заняття, за якої викладач організує систематичне, детальне та послідовне викладення теоретичного матеріалу з досліджуваної теми з використанням мультимедійного обладнання.

**Практичне заняття** – це форма навчального заняття, за якої викладач організує дискусію навколо попередньо визначених тем, пропонує детальний розгляд окремих теоретичних положень дисципліни та формує вміння та навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань.

Виконання **домашніх завдань** дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

**Презентація** являє собою виступи студентів перед аудиторією, що використовуються для подання певних досягнень, результатів роботи групи звіту про виконання індивідуальних завдань та проектних робіт. Презентації можуть бути як індивідуальними, наприклад виступ одного слухача, так і колективними, тобто виступи двох та більше слухачів.

**Письмова контрольна робота** проводиться 2 рази за семестр та містить практичні завдання різного рівня складності відповідно до тем змістового модуля.

Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної



самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та оброблення, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення **колоквіуму** (2 рази за семестр), завданням якого є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо.

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час заліку, та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр складає: "60 і більше балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано" та заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни.

#### Розподіл балів за тижнями

Теми змістовного модуля			Лекційні заняття	Практичні заняття	Домашні завдання	Презентація	Письмова контрольна робота	Колоквіум	Усього
Змістовий модуль 1	Тема 1	1 тиждень	1	2	–	–	–	–	3
	Тема 2	2 тиждень	1	1	–	4	–	–	6
	Тема 3	3 тиждень	1	1	–	4	–	–	6
Змістовий модуль 2	Тема 4	4 тиждень	1	1	–	3	5	–	10
	Тема 5	5 тиждень	1	–	–	5	–	15	21
	Тема 6	6 тиждень	1	1	–	–	–	–	2
	Тема 7	7 тиждень	1	1	–	5	–	–	7
	Тема 8	8 тиждень	1	1	–	5	–	–	7
	Тема 9	9 тиждень	1	1	–	5	5	–	12
	Тема 10	10 тиждень	1	–	5	5	–	15	26
<b>Усього</b>			10	9	5	36	10	30	100

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D		
60 – 63	E	задовільно	не зараховано
35 – 59	FX	незадовільно	
1 – 34	F		

## 5. Рекомендована література

### Основна та додаткова література

1. Бушуєв С. Д. Управління проектами: Основи професійних знань і системи оцінювання компетенції проектних менеджерів / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) – К. : Ірідіум, 2006. – 208 с.
2. Грашина М. Основы управления проектами / М. Грашина, В. Дункан. – СПб.:Питер, 2006. – 208 с.
3. Дмитрієв І. А. Управління проектами : навч. посібник / І. А. Дмитрієв, Г.В. Деділова, І. М. Кирчата та ін. – Х. : ХНАДУ, 2013. – 236 с.
4. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами P2M / під ред. С. Д. Бушуєва. пер. з англ. – К. : Науковий світ, 2009. – 173 с.
5. Мазур І. І. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
6. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич : пер. с англ. Е. В. Мамонтова ; под ред. И. Неизвестного. – М. : Компания АйТи; ДМК Пресс, 2006. – 729 с.
7. Морозов В. В. Формування, управління та розвиток команди проекту : навч. посіб. для вузів / В. В. Морозов, А. М. Чередніченко, Т. І. Шпильова ; під ред. В. В. Морозова. – К. : Таксон, 2009. – 468 с.
8. Ноздріна Л. В. Управління проектами : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Яшук, О. І. Полотай [за заг. ред. Л. В. Ноздріної]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
9. О'Коннэл Ф. Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля / Ф. О'Коннэл. – пер. с англ., 3-е изд. – М. : КУДИЦ-ОБРАЗ, 2005. – 336 с.
10. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК) – Project Management Institute, 2012. – 489 с.
11. Управление проектами / под ред. В. Д. Шапиро. – СПб. : Два-Три, 2007. – 610 с.
12. Управление проектом. Основы проектного управления / М. Л. Разу, Т. М. Бронникова, Б. М. Разу и др. ; под. ред. проф. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2006. – 768 с.
13. Управління проектами: процеси планування проектних дій : підручник / І. В. Чумаченко, В. В. Морозов, Н. В. Доценко та ін. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2014. – 673 с.
14. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : навч. посібник / Т. Г. Фесенко. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 181 с.
15. Хьюзлид М. А. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность / М. А. Хьюзлид, Д. Ульрих, Б. И. Беккер. –

М. : Вильямс, 2007. – 304 с.

16. Шафер Д. Ф. Управление программными проектами: достижение оптимального качества при минимуме затрат / Д. Ф. Шафер, Р. Т. Фатрелл, Л. И. Шафер ; пер. с англ. – М. : ИД «Вильямс», 2004. – 1136 с.

17. Duncan W. R. A Guide to the Project Management Body of Knowledge / W. R. Duncan. – Project Management Institute Standards Committee, 2008. – 401 p.

18. Інформаційний ресурс з описом інформаційної системи для управління проектами «MS Project» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.pmpofy.ru](http://www.pmpofy.ru).

19. Інформаційний ресурс з проблематики управління проектами. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.project.narod.ru](http://www.project.narod.ru).

20. Стандарти з управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.pmacademy.ru/](http://www.pmacademy.ru/)