

**Методичні вказівки
до виконання курсових робіт
з дисципліни «Проектний менеджмент»
зі спеціальності «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент підприємств,
організацій і установ»)**

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

**Методичні вказівки
до виконання курсових робіт
з дисципліни «Проектний менеджмент»
зі спеціальності «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент підприємств,
організацій і установ»)**

Вінниця
ВНТУ
2026

Рекомендовано до видання Радою з якості освіти Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 11 від 23.04.2026 р.)

Рецензенти:

Н. П. Карачина, доктор економічних наук, професор

Т. М. Пілявоз, кандидат економічних наук, доцент

Д. Х. Штофель, кандидат технічних наук, доцент

Методичні вказівки до виконання курсових робіт з дисципліни «Проектний менеджмент» зі спеціальності «Менеджмент» (освітня програма «Менеджмент підприємств, організацій і установ»)/ уклад.: Н. В. Буреннікова, І. В. Причепа. Електрон. текст. дані. Вінниця : ВНТУ, 2026. 67 с.

У методичних вказівках викладено теоретичні та практичні засади для виконання курсових робіт з дисципліни «Проектний менеджмент» здобувачами денної та заочної форм навчання. Курсова робота сприяє набуттю системи теоретичних знань, умінь і практичних навичок у галузі проектного менеджменту.

Методичні вказівки охоплюють порядок виконання, зміст і структуру курсових робіт, містять вимоги до оформлення пояснювальної записки та порядку захисту курсових робіт.

ЗМІСТ

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	4
2 ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ КУРСОВИХ РОБІТ	5
3 ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА КУРСОВИХ РОБІТ	6
4 ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВИХ РОБІТ	9
4.1 Діагностика системи менеджменту в організації (підприємства, установи)	11
4.2 Розробка проекту підвищення ефективності господарювання об'єкта дослідження	20
5 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВИХ РОБІТ	29
6 АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ.....	34
7 ПОРЯДОК ЗАХИСТУ ТА ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВИХ РОБІТ	35
8 СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	37
ДОДАТКИ.....	39

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

За сучасних умов, коли інноваційний розвиток набуває особливого значення, вивчення проєктного менеджменту стає надзвичайно актуальним. Це пояснюється потребою у спеціалізованих управлінських технологіях для досягнення поставлених цілей і реалізації завдань. Проєктний підхід дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси, що є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності в нинішніх умовах.

На сьогоднішній день проєктний менеджмент активно впроваджується як у розвинених країнах, так і в тих, що перебувають на етапі розвитку. Його застосування охоплює широкий спектр галузей як економічної, так і соціальної сфери.

Мета викладання дисципліни «Проєктний менеджмент» полягає в формуванні у майбутніх фахівців належних теоретичних знань, практичних умінь і навичок застосування інструментарію розробки та реалізації універсальних проєктів для досягнення ефективного функціонування й розвитку підприємства. Важливим завданням постає формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення, комплексу спеціальних знань у галузі управління проєктами на всіх стадіях проєктування у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем організації.

У процесі вивчення дисципліни «Проєктний менеджмент» здобувачі отримують відповідні знання, уміння та навички, які дозволяють забезпечити підґрунтя для опанування принципів, механізмів, методів прямої і непрямой дії та інструментів проєктного менеджменту. Курсові роботи виконуються з метою закріплення, поглиблення і узагальнення знань, одержаних ними під час вивчення дисципліни «Проєктний менеджмент» та їх застосування до комплексного вирішення конкретного фахового завдання. Оволодіння теоретичними та практичними знаннями в галузі проєктного менеджменту дозволить майбутнім фахівцям успішно здійснювати управлінську діяльність.

Курсова робота є самостійним навчально-науковим дослідженням здобувача, яке він виконує під керівництвом викладача. Вона має чітко відповідати усім пунктам виданого завдання, містити розгорнуту характеристику діяльності підприємства корпоративного типу, базуватись при побудові системи менеджменту в організації на специфіці її функціонування на конкретному ринку.

Розроблені методичні рекомендації висвітлюють зміст і методику виконання курсових робіт здобувачами, визначають порядок виконання відповідних етапів, а також порядок оформлення і захисту курсової роботи суб'єкта господарювання або регіону/країни протягом навчального семестру і захищається на завершальному етапі навчання. Вона є самостійним науковим дослідженням, котре виконується за допомогою наукового керівника, оформлюється у вигляді наукової праці, написаної державною мовою.

Досвід і навички, отримані на цьому етапі навчання, далі використовуватимуться при написанні МКР та при вивченні інших дисциплін.

2 ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ КУРСОВИХ РОБІТ

Виконання курсових робіт складається з таких етапів:

- ознайомлення з темою курсової роботи та вибір підприємства для дослідження;
- добір та аналіз літературних джерел;
- написання роботи та оформлення її відповідно до вимог;
- подання роботи для перевірки викладачу (за два тижні до кінця семестру);
- ознайомлення з зауваженнями викладача, виправлення помилок (за їх наявності), повторне подання курсової роботи;
- захист курсової роботи.

На першому етапі здобувач обирає напрям, об'єкт та тему дослідження. Об'єкт дослідження – це сукупність зв'язків, процесів чи явищ, співвідношень різних аспектів теорії і практики науки, яка слугує джерелом необхідної інформації, породжує проблему ситуацію і обрана для вивчення. Тематика курсових робіт розробляється кафедрою згідно із затвердженою програмою курсу і охоплює найважливіші питання з дисципліни «Проектний менеджмент».

Орієнтовну тематику курсових робіт наведено в Додатку А.

Тема курсової роботи і об'єкт дослідження обирається здобувачем самостійно, відповідно до рекомендованої тематики.

Запорукою успішного виконання і захисту курсової роботи є додержання здобувачами орієнтовного графіка виконання (Таблиця 1.1), оскільки це забезпечує можливість своєчасного виявлення та усунення недоліків і помилок щодо змісту та оформлення.

Таблиця 1.1 – Графік виконання курсової роботи

№	Етапи виконання	Тиждень семестру
1	вибір напряму, теми роботи і об'єкта дослідження	1-2
2	огляд нормативно-правових документів та літературних джерел за темою роботи та підбір матеріалу для роботи	3
3	складання плану курсової роботи	4
4	виконання курсової роботи, редагування	
	– виконання розділу 1	5-6
	– виконання розділу 2	7-9
	– виконання розділу 3	10-12
5	оформлення курсової роботи згідно вимог	13
6	подання роботи на перевірку	14
7	захист курсової роботи	15

Курсова робота виконується здобувачем індивідуально на прикладі конкретного підприємства, установи, організації, регіону, в якому здобувач денної форми навчання планує в подальшому проходити виробничу практику, а здобувач-заочник працює. Тему курсової роботи здобувачі денної форми навчання отримують на кафедрі ЕПВМ на початку першого семестру (здобувачі-заочники – в період установчої сесії).

Разом із вибором теми визначається об'єкт, за матеріалами якого буде виконуватися робота; ним має бути підприємство (установа, організація) будь-якої форми власності, яке є юридичною особою і має самостійну звітність. Діяльність цього підприємства повинна створювати можливість інформаційного забезпечення дослідження обраної проблеми. Окремі теми виконуються на прикладі регіону (району, області).

Курсові роботи здобувачів, які не відповідають затвердженій тематиці або виконані із порушенням затвердженого календарного графіка робіт, до реєстрації не приймаються.

Кожному здобувачеві кафедра призначає наукового керівника, який здійснює індивідуальне консультування здобувача, допомагає йому скласти план курсової роботи. Науковий керівник визначає терміни, у які робота повинна бути представленою і зареєстрованою на кафедрі, котрі відображаються у відповідному календарному графікові.

3 ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА КУРСОВИХ РОБІТ

У курсових роботах здобувачами висвітлюються основні питання згідно з програмою курсу «Проектний менеджмент». Окремі аспекти потребують залучення спеціальних літературних джерел, законодавчих актів України, конкретних документів тощо. У роботах досліджується підприємство, яке обирається здобувачем і затверджується керівником курсової роботи.

За змістом курсова робота має відповідати індивідуальному завданню здобувача. Курсова робота містить ряд обов'язкових складових частин, перелік та вимоги до яких конкретизуються керівником відповідно до теми роботи.

Кожну складову частину курсової роботи потрібно починати з нового аркуша. Кожний розділ завершується висновками щодо існуючої практики управління досліджуваного підприємства.

Курсова робота має бути логічно побудованою та мати характер цілісного й завершеного самостійного дослідження.

Система менеджменту підприємства описується за допомогою таблиць, графічних креслеників, письмових пояснень.

Курсова робота має містити такі частини:

- титульний аркуш (додаток Б);
- індивідуальне завдання (додаток В);

- анотацію (державною мовою);
- зміст (3-я сторінка курсової роботи);
- перелік скорочень (за потреби);
- вступ (1–2 сторінки);
- основну частину (до 25 сторінок);
- висновки (1–2 сторінки);
- перелік джерел посилання (не менше 20 джерел);
- додатки.

Загальний обсяг курсової роботи не має перевищувати 30 сторінок машинописного тексту. При виконанні курсових робіт обсяг пояснювальної записки враховується до додатків.

Кожний розділ основної частини може складатися з підрозділів, пунктів, підпунктів.

Титульний аркуш є першою сторінкою курсової роботи, яка не нумерується і заповнюється за встановленою формою (додаток Б).

Індивідуальне завдання для виконання курсової роботи заповнюється одночасно із затвердженням теми курсової роботи та вміщує умови індивідуального завдання здобувача (додаток В). Бланк завдання підписується завідувачем кафедри, керівником курсової роботи та здобувачем. Розташовується за титульним аркушем. В загальну кількість аркушів не входить.

Анотація виконується державною мовою. Текст анотації має бути стислим (до одної третини сторінки), інформативним і містити відомості, які характеризують виконану курсову роботу, перелік ключових слів та відображати мету роботи, методи вирішення завдань, отримані результати. Анотацію слід розміщувати безпосередньо за титульним аркушем та бланком завдання, починаючи з нової сторінки (другої), нумерація якої не зазначається.

Зміст розташовують безпосередньо після анотації, починаючи з нової сторінки. До змісту вносять: перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів (за необхідності); вступ; послідовно перелічені назви всіх розділів, підрозділів, пунктів і підпунктів (якщо вони мають заголовки) роботи; висновки; рекомендації; перелік джерел посилання; назви додатків і номери сторінок, які містять початок матеріалу.

Зміст за нумерацією пояснювальної записки є третьою сторінкою. Назви заголовків змісту мають однозначно відповідати назвам заголовків пояснювальної записки за текстом. Нумерація сторінок має бути наскрізною.

Вступ виконують з нової пронумерованої сторінки. Текст вступу (1-2 сторінки) має містити постановку проблеми у загальному вигляді; короткий аналіз сучасного стану вирішення проблеми, обґрунтування необхідності виконання роботи, призначення курсової роботи; висвітлювати питання актуальності та практичне значення розробки.

У вступі необхідно вказати предмет та об'єкт дослідження, сформулювати мету роботи та завдання, які вирішуються в ході її виконання; зазначити методи та прийоми, які використовуватимуться під час дослідження; навести практичні результати, отримані в курсовій роботі.

Актуальність – це значущість, важливість досліджуваної проблеми в суспільному житті й обґрунтування причин, за якими вибрана дана тема досліджень. Актуальність теми – ступінь її важливості в даний момент і у даній ситуації для вирішення даної проблеми (завдання, питання).

Актуальність – обов'язкова вимога до будь-якого дослідження, тому його вступ має починатися з обґрунтування актуальності вибраної теми [1].

Мета дослідження – це запланований результат, який має бути конструктивним, тобто спрямованим на вироблення суспільно корисного продукту з кращими, ніж було раніше, показниками якості або процесу її (тобто, якості) досягнення. Поставлена мета обов'язково має бути досягнута, досягнення мети має чітко визначатись у висновках роботи. Не слід формулювати мету як «Дослідження...», «Вивчення...», тому що ці слова вказують на спосіб досягнення мети, а не на саму мету.

Мета роботи зазвичай тісно переплітається з назвою роботи (сформульованою темою дослідження) і має чітко вказувати, що саме досягається даним дослідженням.

Для досягнення поставленої мети в роботі потрібно вирішити конкретні *завдання* (задачі), які визначаються у формі перерахунку (вивчити..., описати..., встановити..., визначити..., виявити... і т. п.). Формулювати такі завдання необхідно дуже ретельно, оскільки опис їх вирішення і є змістом розділів роботи, а заголовки таких розділів визначаються саме з формулювання завдань дослідження.

Об'єкт – це процес або явище, котре породжує проблемну ситуацію і вибране для вивчення. *Предмет* міститься в межах об'єкта і виділяється як його частина, на яку спрямована основна увага дослідника; це розглянутий в роботі бік об'єкта дослідження та його досліджувані якості і галузь використання. Предмет дослідження безпосередньо визначає тему курсової роботи [2].

Висновки є завершальною частиною, підсумком виконаного дослідження. Висновки розміщують безпосередньо після основної частини курсової роботи, починаючи з нової сторінки.

Висновки з виконаної роботи є логічним підсумком досліджень. Основні вимоги до цієї частини роботи: висновки мають бути чіткими, короткими, щоб відповідно до них можна було б скласти уяву про зміст кожного розділу.

Написання висновків доцільно робити в такій формі: «В результаті виконання першого розділу курсової роботи нами було досліджено ..., проаналізовано ..., наведено..., розглянуто ..., проведено розрахунки ... тощо». Зроблено висновок, що «...» і т. п.

Кожний розділ основної частини курсової роботи має містити відповідні висновки, що є підсумком виконаних у конкретному розділі завдань.

Перелік джерел посилання містить літературні джерела, на які мають бути обов'язкові посилання в тексті пояснювальної записки. Література в загальний список записується в порядку посилання на неї в тексті. *Перелік джерел посилання* має містити не менше 20 джерел, з обов'язковим використанням нормативно-правових документів, що стосуються теми дослі-

дження. Якщо автор наводить будь-які запозичені факти або цитує роботи інших авторів, то він обов'язково має послатися на те, звідки взято наведені матеріали. Список має вмещувати перелік усіх першоджерел, які були використані при виконанні курсової роботи.

У додатки можна виносити таблиці та рисунки, які є завеликими для розташування в основній частині роботи, а також інші матеріали (після погодження з керівником роботи). Додатки в загальний обсяг роботи не враховуються. Зв'язок між текстом роботи та додатками здійснюється шляхом посилань. Обсяг додатків не обмежується.

4 ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВИХ РОБІТ

Основна частина курсової роботи складається з двох розділів. Кожний розділ починається з нової сторінки. Основному тексту кожного розділу передують передмова, а в кінці формулюють висновки зі стислим викладенням наведених у розділі наукових і практичних результатів, що є підсумком виконаних у конкретному розділі завдань. Основна частина займає 80–90 відсотків від загального обсягу курсової роботи. Вона складається з розділів, підрозділів, пунктів, підпунктів (якщо є необхідність). У кінці кожного розділу автором формулюються самостійні висновки щодо поставленої проблеми та пропонуються рекомендації з практичної їх реалізації. Зміст розділів основної частини повинен відповідати темі курсової роботи і повністю її розкривати. Ці розділи повинні показати вміння здобувача стисло, логічно й аргументовано подавати матеріал, виклад і оформлення якого мають відповідати вимогам щодо написання курсової роботи.

Перший розділ може бути теоретико-методичним (якщо здобувачем обрано тему з додатку А з метою опису проекту «як має бути») і структурно складатися з 2-3 підрозділів. Тут здобувачем у контексті Project Management Theory досліджується, яка методологія ефективніша в певних умовах на основі наукових статей та статистики. У цьому випадку в розділі після вивчення існуючих підходів до проблеми висвітлюються, систематизуються та критично аналізуються наукові погляди на проблему, якій присвячена тема роботи. При цьому важливо на основі опрацювання літератури показати різні точки зору вчених та спеціалістів, оцінити їх стосовно свого об'єкта дослідження і стати на позиції певних авторів або сформулювати свої власні думки щодо тлумачення окремих питань та категорій. На кожне використане джерело робиться посилання в квадратних дужках. Після ґрунтовного теоретичного розгляду проблеми, яка вивчається в цьому розділі, опрацьовується методика дослідження як самостійний підрозділ. При цьому опис нормативно-правових джерел можна подавати у вигляді таблиці, до прикладу:

Таблиця 4.1 – Характеристика нормативно-правової бази з теми дослідження

№ з/п	Документ	Зміст документа	Сфера застосування
1	2	3	4
1	Конституція (Основний Закон) України: прийнятий ВР України від 28.06.1996 р. ...	Проголошуються права, обов'язки органів управління, суб'єктів підприємницької діяльності і громадян в Україні ...	Забезпечення діяльності підприємства ...

Критичний огляд інших літературних джерел (2-3 монографій, 3-5 підручників, 5-7 статей з теми дослідження) рекомендується подавати у вигляді тексту із посиланням на першоджерело у квадратних дужках. До прикладу щодо проєкту з логістики: «...На думку М. Гордона, логістика – міждисциплінарний науковий напрям, безпосередньо пов'язаний із пошуком нових можливостей підвищення ефективності матеріальних потоків. Проте автор акцентує увагу у визначенні лише на речовинних субстанціях, не враховуючи фінансових та інформаційних потоків, які є важливими взаємозумовленими та забезпечувальними елементами товарного обігу. Автор Б. Плоткін, розглядаючи логістику як наукову дисципліну про управління потоками в системах, не конкретизує у визначенні ані самих систем, ані потоків, що в них циркулюють, і не визначає необхідності їхньої оптимальної взаємодії та взаємозв'язку. З ними погоджується науковець Б. Анікін, котрий вважає логістику наукою про планування, організацію, управління, контроль і регулювання переміщення матеріальних та інформаційних потоків у просторі й в часі від їхнього первинного джерела до кінцевого споживача. Основним недоліком цього визначення є ігнорування впливу ролі фінансових, у тому числі грошових потоків, які опосередковують рух товарів [55, с. 156]...».

Другий розділ (2-3 самостійних підрозділи) має містити аналіз діяльності конкретного підприємства за обраною темою (з посиланням на баланс підприємства або на будь-який інший нормативний документ) мінімум за 3 роки. Якщо немає можливості взяти дані на підприємстві, можна розглянути приклад, взятий з літературних джерел або з мережі інтернет. Обов'язкова умова: 1) необхідно вказати на джерело даних, 2) інформацію взяти не менше, ніж за 3 останніх роки.

У цьому розділі дається загальна характеристика об'єкта дослідження: організації (підприємства) чи регіону. Цей розділ є загальним для всіх тем. Тут аналізуються наявні ресурси виробництва, організаційна будова підприємства, структура його апарату управління, економічна ефективність виробництва. Розділ має бути достатньо насиченим фактичною інформацією для подальшої презентації проєкту.

Аналіз виробничих та економічних показників підприємства/регіону необхідно підтвердити табличними даними в динаміці за три роки. В ре-

зультаті аналізу господарської діяльності підприємства/регіону потрібно сформулювати висновки, виходячи із завдань курсової роботи згідно з поставленою метою. Слід наводити порівняльні таблиці, теоретичні моделі тощо як результати детального аналізу фактичного матеріалу залежно від обраного проєкту. При цьому необхідно вказати основні недоліки і виявлені резерви. Для написання цього розділу використовуються дані фінансової звітності, матеріали діяльності підприємств, регіону.

Цифровий матеріал має оформлятися у вигляді таблиць.

У випадку, коли планується, що результати курсової роботи за обраною темою можуть містити конкретні практичні рекомендації, програми, алгоритми тощо щодо проєкту у контексті Project Management Practice, який можна впровадити на підприємстві, **основну частину курсової роботи** з метою вирішення конкретної практичної проблеми та внесення пропозицій можна виконувати за нижченаведеними питаннями (див. далі п.п. 4.1; 4.2). В такому випадку основна частина роботи може орієнтовно мати таку структуру:

1 Діагностика системи менеджменту організації (підприємства, установи);

1.1 Загальна характеристика об'єкта дослідження;

1.2 Оцінювання системи планування та управління в організації;

1.3 Оцінювання ефективності системи менеджменту організації; Висновки до першого розділу.

2 Розробка проєкту підвищення ефективності господарювання об'єкта дослідження:

2.1 Ініціація та розробка концепції проєкту;

2.2 Обґрунтування доцільності розробки та впровадження проєкту;

2.3 Планування проєкту;

2.4 Контроль за виконанням проєкту; Висновки до другого розділу.

4.1 Діагностика системи менеджменту організації (підприємства, установи)

Діагностика системи менеджменту підприємства є управлінським інструментом, що дозволяє виявити та проаналізувати проблеми й чинники, що впливають на стан системи менеджменту підприємства; дає можливість сформулювати інформаційну базу для підтримки прийняття рішень в майбутньому.

За ринкових умов господарювання будь-яке підприємство має знати інформацію про стан і перспективи свого розвитку, про потенційні загрози та сприятливі можливості. Посилення динамічності та невизначеності зовнішнього середовища потребує застосування інструментів стратегічного планування та управління в організаціях.

Успішність функціонування будь-якого підприємства залежить від правильного визначення мети діяльності та вибору ефективних заходів щодо її досягнення. Завдяки плануванню стає можливим розробка комплексу заходів щодо досягнення визначених цілей діяльності підприємства з

урахуванням ймовірності негативного впливу факторів зовнішнього середовища та можливості найефективнішого використання всіх видів ресурсів.

4.1.1 Загальна характеристика об'єкта дослідження

У даному пункті курсових робіт здобувачі мають розкрити такі питання:

1. *Навести коротку історію створення (заснування) та розвитку вибраного для дослідження підприємства* (вказати назву організації, установи, підприємства); його організаційно-правову форму; особливості заснування та функціонування (зазначити власників (засновників) підприємства, дату його заснування, дату та місце реєстрації); зазначити місцезнаходження, величину статутного капіталу тощо);

2. *Охарактеризувати діяльність підприємства* (вказати профіль і визначитись з основними видами діяльності, охарактеризувати основні види продукції (робіт, послуг), що випускається (виконуються, надаються), охарактеризувати ринки збуту та основних конкурентів, навести відомості про матеріально-технічну базу, кадровий потенціал тощо).

3. *Навести загальні відомості про фінансово-економічний стан об'єкта дослідження* (проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства, виявити тенденції їх зміни, зробити загальні висновки про результати діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду).

4.1.2 Оцінювання системи стратегічного планування та управління в організації

У цьому пункті курсових робіт здобувачі повинні розкрити такі питання:

1. *Коротко охарактеризувати місію організації та оцінити її* відповідно до основних принципів її формулювання та узгодження з інтересами зацікавлених осіб.

Місія організації – це чітко виражена причина існування організації. Місія визначає призначення та основні орієнтири організації в суспільстві. Формулювання місії має бути чітким, зрозумілим, лаконічним, враховувати інтереси зацікавлених осіб.

При формулюванні місії важливо враховувати її основні чинники [3]:

- коротка історична довідка про організацію;
- товари/послуги;
- уявлення про себе;
- філософія організації;
- власники;
- працівники;
- клієнти;
- розміщення;

2. *Провести оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовищ господарювання об'єкта дослідження.*

В умовах динамічного середовища важливим питанням стратегічного управління є систематична діагностика як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ організації. Це дозволяє виявити існуючі проблеми, критичні

точки та розробити відповідні заходи щодо вчасної реакції організації на відповідні зміни та досягнення визначених цілей і завдань.

Для виявлення основних чинників і можливих тенденцій їхньої зміни в майбутньому використовують відповідні методи аналізу та прогнозування. В курсовій роботі доцільним є проведення оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовищ досліджуваної організації із використанням одного з методів: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, SPACE-аналіз, метод сценаріїв тощо [3–5];

3. *Визначити цілі підприємства* в межах існуючої місії та проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ.

У розрізі сформульованої місії, враховуючи інші вагомні чинники, вибирають цілі організації, уточнюють їх та узгоджують із можливостями організації.

Цілі виробляться з метою здійснення місії. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, орієнтованими в часі. Цілі досліджуваного підприємства доцільно подати у вигляді «дерева цілей» (додаток Г);

4. *Провести оцінювання базової стратегії підприємства*: визначити переваги та недоліки, вказати на можливість її досягнення. За необхідності розробити корпоративну стратегію розвитку для підприємства.

Стратегія – це модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей організації [3].

Базова стратегія підприємства є складним багаторівневим утворенням, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей.

Базові корпоративні стратегії спрямовані на вирішення двох основних завдань: визначення загального напрямку розвитку організації та з'ясування ролі кожного стратегічного господарського центру при здійсненні вибраної стратегії.

Загальні корпоративні стратегії бувають активними (наступальна, експансивна) та пасивними (реактивна). Розрізняють три основні типи загальних стратегій [3]:

– *стратегія стабільності* передбачає зосередження на існуючих видах діяльності;

– *стратегія зростання* передбачає розширення організації різними способами (відносно базового ринку, відносно виробничого ланцюга, шляхом диверсифікації);

– *стратегія скорочення* з метою перегрупування сил після тривалого періоду зростання або з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Конкурентні стратегії визначають на основі загальної стратегії організації і дають відповідь на запитання, яким чином можна досягти визначених цілей в умовах конкурентного середовища, визначають поведінку на ринку для досягнення організацією конкурентних переваг на ньому.

Досить відомими та популярними підходами є класифікації конкурентних стратегій за: М. Портером, Ф. Котлером та А. Юдановим.

Оцінювання вибраної стратегії здійснюється у вигляді аналізу правильності та достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії: відповідність стану вимогам оточення, потенціалу й можливостям фірми, прийнятність ризику. Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнювальним показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації.

В основі методу дослідження й оцінювання стратегії лежить такий тип економічного зростання, при якому передбачені вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку в створеній вартості, тобто забезпечення розширеного виробництва. На основі цього формується нормативна структура (нормативний ряд) темпів зростання показників розвитку організації T [3]:

$$T_{зп} < T_{сп} < T_{мв} < T_{тп} < T_p < T_{п}, \quad (4.1)$$

де $T_{зп}$ – темп зростання показника трудових витрат (заробітної плати);
 $T_{сп}$ – темп зростання показника собівартості товарної продукції;
 $T_{мв}$ – темп зростання показника матеріальних витрат;
 $T_{тп}$ – темп зростання показника вартості товарної продукції;
 T_p – темп зростання розрахункового показника (визначається як сума прибутку та матеріальних витрат);
 $T_{п}$ – темп зростання показника прибутку.

Цей нормативний ряд показників не може бути спадним. Отже, значення показника темпу зростання трудових витрат є найнижчим, а темпу зростання прибутку – найвищим, тобто результативні показники мають зростати швидше порівняно з показниками, які відображають темпи зростання ресурсів.

Нормативний ряд показників визначає умови розроблення та впровадження стратегій, за яких організація може підвищувати свої потенційні можливості, реалізувати переваги. Фактичний ряд показників може мати іншу їх послідовність. Порядок розміщення показників відображає певний стан організації, зумовлений характеристиками вибраної стратегії. Варто зазначити, що поданий набір показників можна доповнювати, але надто велика їхня кількість знижує обґрунтованість стратегії.

Таким чином, оцінювання стратегії розвитку організації за поданим вище методом полягає в порівняльному аналізі структури результатів діяльності та нормативного ряду показників. Якщо динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативного, то стратегію розвитку організації можна вважати задовільною [3].

4.1.3 Оцінювання ефективності системи менеджменту організації

За умов швидкозмінного середовища господарювання важливим завданням для організацій постає формування ефективної системи управління, яка була б гнучкою та мобільною, швидко реагуючи на зміни у ринковому середовищі.

В даному пункті курсових робіт здобувачі мають розкрити такі питання:

1. *Охарактеризувати елементи організаційної системи досліджуваного підприємства.*

Відобразити організаційну структуру об'єкта дослідження, охарактеризувати її, вказати на її переваги та недоліки. Коротко охарактеризувати такі елементи організаційної системи, як: поділ праці та спеціалізація; департаменталізація та кооперація; зв'язок в організації та координація; ієрархія організації та її ланцюговість; розподіл прав і відповідальності; централізація та децентралізація; диференціація та інтеграція;

2. *Охарактеризувати втілені на підприємстві організаційні зміни:* вказати сутність змін, причини їх виникнення, цілі здійснення, етапи реалізації, наявність опору та шляхи його подолання керівництвом підприємства та ін. [6–7];

3. *Оцінити ефективність існуючої в організації системи менеджменту.*

У широкому розумінні *ефективність* – це відношення між результатами підприємницької діяльності та використуваними для одержання цих результатів матеріалами, трудовими і фінансовими ресурсами.

Під ефективністю в менеджменті розуміється вплив системи менеджменту на досягнення (за інших однакових умов) кінцевих цілей або на ступінь використання потенційних можливостей за даних конкретних умов. Ефективним вважається такий менеджмент, який забезпечує раціональну побудову керованого об'єкта, своєчасну розробку оптимальних рішень, тих, що найбільшою мірою відповідають конкретній обстановці, і успішне провадження їх у життя, досягнення високого ступеня реалізації потенційних можливостей підприємства з урахуванням потреб ринку [8–9].

Залежно від поставленої мети можна визначити три види ефективності: технологічну, економічну і соціальну.

Ефективність (результативність) системи менеджменту оцінюють за певними показниками.

Узагальненим показником ефективності є відношення ефекту до витрат, які забезпечують його досягнення [8]:

$$K_e = \frac{E}{B}, \quad (4.2)$$

де K_e – коефіцієнт ефективності;

E – ефект;

B – витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління.

Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).

Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).

Застосовують якісне оцінювання ефективності за допомогою експертів.

Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

Для оцінювання ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні з них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень головних організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства. Коефіцієнт оперативності ($K_{оп}$) визначають за такою формулою [8]:

$$K_{оп} = \frac{\sum t_n \cdot t_b}{\sum t_b}, \quad (4.3)$$

де t_n – встановлений строк виконання відповідних документів, днів;

t_b – відставання від прийнятого строку виконання, днів.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, що забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи: безвідмовність (безперервне збереження працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі та відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи підприємства (об'єднання) забезпечується при науково обґрунтованій структурі управління та інформаційній системі, раціональній технології процесів управління, правильному підборі та розстановці кадрів, ефективному стилі управління тощо.

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації та децентралізації управління, керованістю підприємства та ін. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в інший, що відповідає поставленій меті.

Запроєктовані або такі, що діють, системи управління можна оцінити за такою формулою [8]:

$$E_y = \frac{E_b}{E_a}, \quad (4.4)$$

де E_y – ефективність системи управління;

E_v – ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактичної маси прибутку до планової;

E_a – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної.

Коефіцієнт ефективності управління (K_{ef}) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань) [8]:

$$K_{ef} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (4.5)$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід, прибуток);

Π – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

Економічна ефективність управлінської праці (у розрахунку за рік) визначається за формулою [8]:

$$E_{yn} = \frac{E_c}{B_y}, \quad (4.6)$$

де E_c – економічний ефект;

B_y – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект [8]:

$$E_c = \sum_{i=1}^n E_i - E_n \cdot B_y, \quad (4.7)$$

де E_i – економія i -го виду робіт;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);

n – число виконуваних робіт, що дали економію.

Економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок росту продуктивності праці ($E_{n\Pi n}$) [8]:

$$E_{n\Pi n} = \frac{\Pi_n}{B_y}, \quad (4.8)$$

де Π_n – продуктивність праці підприємства.

Річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-змінних витрат у собівартості ($E_{узв}$) [8]:

$$E_{узв} = \frac{E_{узв}^p}{B_y}, \quad (4.9)$$

де $E_{узв}^p$ – річна економія умовно-змінних витрат.

Річна економія умовно-змінних витрат $E_{упв}^p$ [8]:

$$E_{упв}^p = E_m + E_{пе} + E_{зп} + E_{зб} + E_{нв} + E_{по} + E_{об}, \quad (4.10)$$

де E_m – економія від зниження матеріальних витрат;

$E_{пе}$ – економія палива та енергії;

$E_{зп}$ – економія заробітної плати виробничих робітників;

$E_{зб}$ – економія від зменшення витрат від браку;

$E_{нв}$ – економія від зменшення невиробничих витрат;

$E_{по}$ – економія витрат на підготовку й освоєння виробництва;

$E_{об}$ – економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання.

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку [8]:

$$E_{уп} = \frac{E_{уп}^p}{B_y}, \quad (4.11)$$

де $E_{уп}^p$ – економічна ефективність управлінського персоналу;

$E_{уп}^p$ – річна економія за рахунок приросту прибутку;

B_y – сумарні річні витрати на управління.

Річна економія за рахунок приросту прибутку визначається за формулою [8]:

$$E_{уп}^p = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \cdot \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} \cdot A_2, \quad (4.12)$$

де A_1, A_2 – річний обсяг реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

C_1, C_2 – витрати на гривню реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

Π_1 – прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Ефективність управлінської праці ще можна визначити за річним обсягом виробленої або товарної продукції [8]:

$$E_{\text{уп}} = \frac{O_{\text{т.п.}}}{\text{Ч}_y}, \quad (4.13)$$

де $E_{\text{уп}}$ – ефективність управлінської праці;

$O_{\text{т.п.}}$ – річний обсяг товарної (валової) продукції;

Ч_y – середньооблікова чисельність управлінського персоналу, осіб.

Важливе значення має визначення ефективності витрат на управління [8]:

$$E_{\text{Ву}} = \frac{O_{\text{т.п.}}}{V_y}, \quad (4.14)$$

де $E_{\text{Ву}}$ – ефективність витрат на управління;

V_y – сумарні річні витрати на управління.

Загальні річні витрати на управління виробництвом [8]:

$$V_y = V_{\text{п}} + E_{\text{н}} \cdot \text{Ч}_y \cdot V_{\text{од}}, \quad (4.15)$$

де V_y – приведені сумарні витрати на управління;

$V_{\text{п}}$ – річні поточні витрати;

$E_{\text{н}}$ – нормативний коефіцієнт ефективності;

$V_{\text{од}}$ – одноразові витрати.

Річні поточні витрати визначаємо за формулою [8]:

$$V_{\text{п}} = V_{\text{м}} + V_{\text{зп}} \cdot (1 + \alpha), \quad (4.16)$$

де $V_{\text{п}}$ – річні поточні витрати;

$V_{\text{м}}$ – витрати на матеріали для потреб управління;

$V_{\text{зп}}$ – витрати на заробітну плату управлінського персоналу;

α – коефіцієнт накладних і інших витрат.

Економія заробітної плати $E_{\text{зп}}$ [8]:

$$E_{\text{зп}} = \text{Ч}_{\text{скор}} \cdot \text{ЗП}_{\text{ср}} \cdot \left(1 + \frac{\text{П}_c}{100}\right), \quad (4.17)$$

де $\text{Ч}_{\text{скор}}$ – число одиниць управлінського апарату, що скорочуються;

$\text{ЗП}_{\text{ср}}$ – середньорічна зарплата на одного працівника апарату управління;

П_c – відсоток відрахування на соціальне страхування.

При збільшенні обсягу виробництва в умовах впровадження заходів щодо удосконалення управління виробництвом річна економія розраховується за формулою [8]:

$$E_{\text{уд}} = (a_1 - a_2) + \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \cdot B_2 - (E_n \cdot K_{\text{дкв}}), \quad (4.18)$$

де a_1 і a_2 – умовно-змінні витрати в собівартості одиниці продукції до і після впровадження заходу;

Y – річна сума умовно-постійних витрат у загальній собівартості всієї продукції, що випускається;

B_1 і B_2 – обсяг виробництва до і після впровадження заходів;

$K_{\text{дкв}}$ – додаткові капітальні вкладення для впровадження заходу.

Удосконалювання управління виробництвом дозволяє якісно приймати управлінські рішення, підвищувати оперативність при вирішенні виробничо-господарських завдань.

4. Зробити висновки про рівень системи менеджменту в організації, вказавши на її слабкі місця.

Підсумки щодо опрацьованого матеріалу необхідно відобразити у відповідних висновках до розділу.

4.2 Розробка проєкту підвищення ефективності господарювання об'єкта дослідження

У даному підрозділі курсової роботи відповідно до виявлених в ході проведеного аналізу недоліків системи менеджменту на досліджуваному підприємстві здобувач має розробити відповідний проєкт її раціоналізації.

У ході розробки проєкту змін системи менеджменту досліджуваного підприємства необхідно здійснити такі етапи:

4.2.1 Ініціація та розробка концепції проєкту

В даному пункті курсових робіт здобувач має розкрити такі питання:

1. *Сформулювати існуючу проблему та обґрунтувати необхідність її вирішення.*

Проєкт як задум виникає в результаті пошуку шляхів вирішення конкретної проблеми. Причиною появи будь-якого проєкту є *нерозв'язана проблема*.

Немає єдиної форми документа, який би регламентував спосіб описання проблеми. Тому важливо її описати так, щоб було зрозуміло, в чому полягає суть проблеми і як вона пов'язана зі стратегією розвитку соціально-економічної системи [10].

2. *Розробити концепцію проєкту (сформулювати ідею та мету проєкту, визначити бажані (очікувані) результати проєктування, вказати обмеження, допущення та ризики проєкту).*

Концепція проекту – це попередній план впровадження бізнес-ідеї проекту, який надається керівнику підприємства або потенційному інвестору з метою оцінювання перспективності цієї бізнес-пропозиції [10] (табл. 4.2).

Мета – коротке визначення того, який позитивний результат буде отримано від реалізації проекту.

В меті має бути вказана проблема, яку вирішує організація (що зробити) і яким шляхом це буде зроблено, а також має бути вказано за допомогою чого, або яким способом буде досягнута ця мета (яким чином це буде зроблено).

Таблиця 4.2 – Шаблон змісту концепції проекту [10]

Концепція проекту	
Дата створення	Номер документа
Організація (замовник)	
Автор документа	
Місцезнаходження оригіналу документа	
Точність наведеної числової інформації	
1. Причини ініціалізації проекту (визначення проблеми, яка буде розв'язана за допомогою продукту проекту та підстави для ініціалізації проекту в організації) [Деталізувати проблему, яку передбачається розв'язати за допомогою проекту]	
2. Сутність запропонованої інноваційної ідеї та спосіб її використання для розв'язання конкретної проблеми організації [Описати спосіб функціонування продукту проекту для розв'язання проблеми організації з позиції стратегії її розвитку]	
3. Мета проекту [сформулювати мету проекту з визначенням майбутнього продукту проекту, часових і фінансових обмежень]	
4. Очікувані вигоди проекту [уточнити перелік зацікавлених сторін проекту та їхніх інтересів з урахуванням стратегії розвитку організації]	
5. Обмеження проекту [оцінити основні витрати, а також доходи з проекту. Подати їх розподіленими в часі. Оцінити можливі початок і тривалість проекту з позиції стратегії розвитку організації]	
6. Допущення та ризики проекту [виявити внутрішні та зовнішні основні ризики, які можуть виникнути в процесі реалізації проекту і вплинути (як негативно, так і позитивно) на реалізацію та досягнення цілей проекту]	

При формулюванні мети проекту рекомендується скористатись критеріями SMART: S (Short) – короткий, M (Measurable) – вимірний, A (Achievable) – досяжний, R (Relevant) – значущий, T (Time-bound) – обмежений в часі [11].

Обмеження (Constraints) – зовнішні бар'єри, невідконтрольні проектній команді, якими потрібно управляти ззовні.

Допущення (Assumption) – це чинники (зовнішні умови або події), з врахуванням яких проект буде планово реалізовуватися.

3. **Окреслити загальні терміни розробки та реалізації проекту в цілому** (початок розробки, тривалість виконання, кінцевий термін розробки та впровадження проекту).

4.2.2 Обґрунтування доцільності розробки та впровадження проекту

Для обґрунтування доцільності реалізації кожний проект має бути проаналізований за такими видами аналізу: технічним, комерційним, фінансовим, екологічним, організаційним, соціальним, економічним, структурним, бюджетної ефективності (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Структура проектного аналізу [10]

Складова	Сутність	Питання
Комерційний аналіз	Аналіз попиту та пропозиції. Сегментування ринку. Стратегія ціноутворення	Чи буде попит на продукцію інноваційного проекту?
Технічний аналіз	Аналіз умов виробництва, джерел отримання ресурсів. Технічні альтернативи, масштаб проекту. Варіанти місця розташування.	Чи обґрунтований інноваційний проект технічно?
Фінансовий аналіз	Аналіз фінансової рентабельності. Потреба у фінансуванні. Фінансовий аналіз компанії, що експлуатує інноваційний проект	Чи фінансово життєздатний інноваційний проект?
Організаційний аналіз	Оцінювання інституціональних умов, законів, організацій, політичних факторів. Вибір раціональної оргструктури проекту.	Чи зможе організація здійснити інноваційний проект?
Організаційний аналіз	Оцінювання інституціональних умов, законів, організацій, політичних факторів. Вибір раціональної оргструктури проекту.	Чи зможе організація здійснити інноваційний проект?
Екологічний аналіз	Оцінювання потенційного збитку. Визначення заходів щодо запобігання збитку та розрахунок їх вартості	Який вплив інноваційного проекту на навколишнє середовище?
Соціальний аналіз	Соціокультурні та демографічні характеристики населення. Оцінювання наслідків проекту. Стратегія взаємодії	Як проект вплине на населення?

Для визначення найкращого проекту слід оцінити всі альтернативні проекти, а вже потім здійснити вибір (формула Ольсена, формула Пасифіко, статичні методи оцінювання проекту, динамічні методи оцінювання проекту та ін.).

При обґрунтуванні доцільності розробки та реалізації запропонованого в курсовій роботі проекту доцільно розрахувати такі показники [12–16]:

1. Чистий дисконтований дохід (чиста поточна вартість проекту, NPV – *Net Present Value*):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (4.19)$$

де IC – одноразові первісні інвестиції (*Invest Capital*), грн;

CF_t – грошові потоки (*Cash Flow*) відповідного року, які фіксуються на кінець кожного року (!), грн;

t – кількість періодів (t = 1, 2, ... n), у яких визначені грошові потоки, років;

n – тривалість життєвого циклу проекту, років;
 r – ставка дисконту (Rate), яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику, у відносних одиницях.

Якщо $NPV > 0$ – проект можна приймати; $NPV = 0$ – проект не спричинить ні прибутків, ні збитків; $NPV < 0$ – проект збитковий і його варто відхилити.

Якщо проект припускає не разову інвестицію, а послідовне інвестування фінансових ресурсів протягом m років, то формула для розрахунку NPV модифікується в такий спосіб:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}, \quad (4.20)$$

де IC_j – щорічна величина інвестицій, яка фіксується на початок кожного року (!), грн.;

Необхідно відзначити, що показник NPV відображає прогностичну оцінку зміни економічного потенціалу організації у випадку прийняття розглянутого проекту. NPV різних проектів можна підсумувати, що є дуже важливою властивістю, яка виділяє цей критерій зі всіх інших і яка дозволяє використовувати його як основний при аналізі оптимальності інвестиційного портфеля. Основним недоліком NPV є те, що її розрахунок потребує детального прогнозу грошових потоків на термін життя проекту. Часто робиться припущення про постійність ставки дисконту.

2. Індекс доходності (прибутковості) (PI – Profitability Index) – відношення поточної вартості грошових потоків до вкладених інвестицій:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} : IC. \quad (4.21)$$

При оцінюванні проектів за методом PI застосовують такі критерії:

Проект відхиляється, якщо $PI < 1$; приймається, якщо $PI > 1$; а у випадку $PI = 1$, проект є ні прибутковим, ні збитковим.

В умовах обмеженості інвестиційних ресурсів проект із більшим значенням PI кращий, ніж з меншим. При взаємовиключних проектах приймається той, у якого показник PI найбільший.

Індекс рентабельності є відносним показником: він характеризує рівень доходів на одиницю затрат, тобто ефективність інвестицій – чим більше значення цього показника, тим більша віддача від кожної гривні, яка інвестована в даний проект. Завдяки цьому критерій PI дуже зручний при виборі одного проекту з низки альтернативних, які мають приблизно однакові значення NPV.

Існує модифікація формули індексу дохідності проєкту (DPI (Discounted Profitability Index) – дисконтований індекс дохідності), яка дозволяє врахувати неодноразові вкладання коштів протягом всього строку реалізації проєкту. При цьому всі інвестиційні витрати дисконтуються. В результаті формула набуває вигляду:

$$DPI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} : \sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}. \quad (4.22)$$

3. Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR – Internal Rate of Return).

IRR чисельно дорівнює ставці дисконту, при якій величина NPV проєкту дорівнює нулю.

IRR = r, при якому NPV = f(r) = 0. IRR знаходять із рівняння:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = CI. \quad (4.23)$$

Відбір проєктів проводиться за таким критерієм: організація може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких (IRR) є не нижчим поточного показника ціни капіталу (CC – Cost Capital).

Якщо $IRR < CC$, то такий проєкт відхиляється, якщо $IRR > CC$, то приймається. У випадку обмеженості інвестиційних ресурсів вибирають проєкт із більшим IRR.

CC є пороговою величиною, тому за інших рівних умов зазвичай вибирається проєкт з більшим її значенням.

4. Період окупності інвестицій (PP – Payback Period) показує тривалість періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнюватиме сумі інвестицій. Це період, необхідний для відшкодування початкових капіталовкладень за рахунок прибутків від проєкту. Необхідно відзначити, що в точці терміну окупності проєкту NPV = 0. PP = min n, при якому $\sum_{t=1}^n CF_t \geq IC$.

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP – Discounted Payback Period). Розрахунок показника здійснюється аналогічно PP, але застосовується тільки до дисконтованих значень грошового потоку. Дисконтований термін окупності має чіткіші критерії відбору проєктів у випадку обмеження інвестиційних ресурсів. DPP = min n, при якому $\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq IC$.

При оцінюванні інвестиційних проєктів критерій **DPP**, а також критерій **PP** можуть використовуватися таким чином:

- а) проєкт приймається, якщо є окупність;
- б) проєкт приймається лише в тому випадку, якщо термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту.

4.2.3 Планування проєкту

Планування проєкту подає передбачливе визначення дій щодо реалізації проєкту й охоплює всі істотні критерії проєкту.

До планування проєкту пропонують ряд послідовних дій. Їхній обсяг залежить від характеру проєкту, від періоду часу на реалізацію, від структури і кваліфікації персоналу та від фінансового бюджету проєкту.

В даному підрозділі курсової роботи здобувач повинен виконати такі завдання:

1. *Розробити структурний план проєкту та спланувати послідовність здійснення проєктних завдань (або етапів проєкту).*

Орієнтиром для організації діяльності з реалізації проєкту є структурний план проєкту.

Структуризація проєкту може виконуватися за будь-якою ознакою, наприклад: за функціональними видами робіт, за виконавцями, ресурсами, відповідальними тощо залежно від складності проєкту, його специфіки, керівництва, інших учасників або інвесторів [17].

Окремо слід виокремити проєктні структури, які застосовуються в усьому світі під час планування проєкту: ієрархічна структура робіт – WBS (Work Breakdown Structure), організаційна структура проєкту – OBS (Organizational Breakdown Structure), матриця відповідальності – RAM (Responsibility Assignment Matrix), структура ресурсів – RBS (Resource Breakdown Structure), структура вартості – CBS (Cost Breakdown Structure).

Ієрархічна структура робіт проєкту WBS – це графічне подання згрупованих елементів проєкту у вигляді пакетів робіт, які ієрархічно пов'язані з продуктом проєкту. WBS дає уявлення у графічному вигляді про повний об'єм робіт, послуг і закупівель, які необхідно виконати для створення та реалізації проєкту (див. додаток Г).

OBS (Organizational Breakdown Structure) – є графічним відображенням учасників проєкту (фізичних та юридичних осіб) та їхніх відповідальних осіб, залучених до реалізації проєкту. Елементами OBS можуть бути: окремі виконавці (керівники, фахівці, службовці); організації, структурні підрозділи і служби, у яких зайнята та або інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов'язки; зовнішні постачальники обладнання, послуг; інші організації (див. додаток Е).

Матриця відповідальності RAM – це матриця, побудована на основі WBS та OBS структур, яка закріплює відповідальних за конкретними пакетами робіт. Основні правила складання RAM – за одним пакетом робіт не може бути закріплено кілька відповідальних; але один відповідальний може відповідати за декілька робіт (див. додаток Ж).

2. Спланувати реалізацію проєкту у часі.

Відповідно до структурного плану проєкту відомо, які дії потрібно здійснити. Лише на основі планування персоналу необхідної спеціалізації і тривалості його участі для реалізації проєкту ще не зовсім зрозуміло, коли спеціаліст потрібен для роботи на початку проєкту, всередині, наприкінці чи постійно, протягом усього періоду.

Щоб спланувати тимчасовий відрізок кожної дії у проєкті використовують такі методи: діаграма Ганта, PLANNET-діаграма, мережеві техніки планування, сіткове планування та управління, система PERT, календарне планування та ін. (див. додаток К).

3. Спланувати ресурси та витрати бюджету.

Планування витрат на проєкт – важлива складова успішної його реалізації. Усі учасники проєкту – постачальники, банки, підрядники – повинні враховувати вартісні показники проєкту при плануванні власної діяльності. Планування витрат є першим кроком на шляху планування вартості проєкту [12]:

- планування ресурсів – які ресурси й у якій кількості необхідні для виконання робіт проєкту;

- оцінювання вартості – визначається вартість задіяних ресурсів;

- бюджетування – визначення вартості кожної окремої роботи.

Для визначення повної вартості проєкту слід врахувати всі задіяні в ньому ресурси.

Під *ресурсами в проєкті* розуміють робочу силу, техніку (машини, устаткування), матеріали і грошові кошти. Це різноманітні товари, необхідні для виконання робіт, що є обов'язковою умовою здійснення будь-якого проєкту. Одне із важливих питань – як пов'язати календарне планування робіт із плануванням потреб у ресурсах. Тому дуже важливим для менеджера у цій сфері є оцінювання і складання плану потреби у ресурсах, термінів їх отримання й забезпечення повного та ефективного використання. Він має вирішити проблему виконання робіт за проєктом з необхідним рівнем якості, витрачаючи мінімально можливі час, ресурси та кошти [18-19].

Планування ресурсів по проєкту доцільно розпочати із визначення сукупної потреби в кожному виді ресурсів (див. додаток Л, табл. Л.1 на прикладі планування сукупної потреби в людських ресурсах).

Після того як ресурси визначені та скоординовані з календарним планом, потрібно зіставити їх із наявними ресурсами фірми. Наявність ресурсів доцільно подати за допомогою таблиці (додаток Л, табл. Л.2).

На підставі складеної таблиці Л.2 можна побудувати гістограму наявності ресурсів (додаток Л, рис. Л.1).

Гістограма ресурсів та календарний графік потреби у певному ресурсі по всіх роботах будується, виходячи з потреби по всіх роботах додаванням. Зіставлення необхідних і наявних ресурсів дає змогу визначити нестачу або надлишок їх. Нестача ресурсу призводить до збільшення тривалості

виконання роботи, якщо на це не звернути уваги. Надлишок ресурсів – це також проблема, оскільки непрацюючим треба все одно платити заробітну плату [18–19].

Важливим етапом є планування витрат по проєкту. План витрат на проєкт називають кошторисом.

Кошторис – це комплекс документальних розрахунків, необхідних для визначення розміру витрат на проєкт. Від того, як точно кошторис відображає рівень необхідних витрат, залежать оцінка економічності проєкту, планування капіталовкладень і фінансування. Приклад узагальненої схеми складання зведеної оцінки витрат на окремі роботи проєкту та кошторису витрат за проєктом наведено в додатку К.

Планувати витрати потрібно так, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проєкту. Для цього складають *бюджет проєкту* – план, у якому відображаються оцінені у кількісних показниках результати скоригованого календарного плану та стратегії реалізації проєкту.

Плануючи витрати, недостатньо знати тільки загальний обсяг капіталовкладень (інвестицій) у проєкт. Необхідно мати дані про *щорічну потребу* у фінансуванні, а для *першого року* – її *поквартальний і помісячний поділ*. Крім переліку основних витрат бюджет проєкту має містити їх докладний *календар*, ступінь точності якого залежить від характерних ознак проєкту, обсягів капіталовкладень, а також специфічних вимог, запропонованих організаціями-кредиторами. *Складові календаря бюджету проєкту*:

- календар витрат (включаючи дати платежів);
- умови платежів, принаймні для основних категорій витрат;
- критичні моменти реалізації проєкту (наприклад, необхідність одночасних платежів у певний період) і засоби зниження пов'язаних із цим ризиків [12].

4.2.4 Контроль за виконанням проєкту

Процес контролю тісно пов'язаний з вимірюванням, аналізом виконання робіт проєкту, зміною та оптимізацією плану проєкту. Основним поняттям в даному процесі є план проєкту. Регулярне вимірювання параметрів проєкту та ідентифікація відхилень, які виникають, називається *контролем виконання проєкту*.

Контроль виконується постійно і безперервно. Крім того, в плані після завершення етапів проєкту призначаються контрольні точки, із досягненням яких виконуються ще повніший та глибший контроль і аналіз.

Хід проєкту контролюється у такий спосіб [12]:

- порівняння фактичних показників (обсягу виконаних робіт, витрачених зусиль, засобів) з плановими;
- прийняття і виконання рішення про зміну плану;
- виконання дій, що коригують план.

В розрізі даного етапу розробки проєкту доцільно розглянути кількісні та якісні дані, необхідні для контролю основних параметрів проєкту: часу реалізації та вартості виконання відповідних робіт.

Основою для порівняння плану з фактичним ходом робіт при цьому служить сітковий графік, діаграма Ганта, графік контролю розкладу.

Вивчаючи питання контролю вартості виконання робіт, слід розглянути інтегровану систему вартість/розклад.

Основними елементами системи є кошторисна вартість запланованих робіт (BCWS), фактична вартість виконаних робіт (ACWP), кошторисна вартість виконаних робіт (BCWP).

Порівнюючи кошторисну та фактичну вартість виконаних робіт визначають відхилення у вартості ($CV = BCWP - ACWP$), яке показує, чи відповідають фактичні витрати із виконаних робіт плановим.

Порівнюючи кошторисну вартість виконаних та запланованих робіт, визначають відхилення в розкладі ($SV = BCWP - BCWS$).

Контроль вартості виконання робіт пов'язаний з розглядом відносних показників виконання робіт, до яких належать показники вартості виконання (CPI) та виконання розкладу (SPI).

Перший показник вимірює ефективність вартості роботи, виконаної на певний момент часу – показник вартості виконання, який розраховується за формулою:

$$CPI = BCWP / ACWP. \quad (4.24)$$

Другий показник характеризує виконання плану на певний момент часу – показник виконання плану, який розраховується за формулою:

$$SPI = BCWP / BCWS. \quad (4.25)$$

Показник завершеності проєкту розраховується:

– за плановими витратами, за формулою:

$$PSIB = BCWP / BAC, \quad (4.26)$$

де BAC – загальні планові витрати на проєкт;

– за фактичними витратами, за формулою:

$$PSIA = ACWP / EAC, \quad (4.27)$$

де EAC – загальні розрахункові витрати на проєкт, які включають фактичні витрати на певний момент часу й скориговані розрахункові витрати частини робіт, яку залишилося виконати:

$$EAC = ACWP + \frac{BAC - BCWP}{CPI}. \quad (4.28)$$

У разі відхилення фактичних результатів проєкту від планових необхідно розглянути основні варіанти дій, зокрема знаходження альтернативного рішення, перегляд вартості, строків, змісту робіт, припинення проєкту [20–21] (додаток Л).

Завершують розділ курсової роботи *висновками по розділу*.

5 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВИХ РОБІТ

При оформленні пояснювальної записки курсової роботи **не допускається виділення тексту курсивом і жирним друкм, використання ксерокопій, сканованих матеріалів та кольорових рисунків.**

Загальні правила оформлення. При оформленні текстової частини курсової роботи необхідно дотримуватись вимог ДСТУ 3008:2015 «Документація. Звіти у сфері науки та техніки. Структура і правила оформлення».

Текст набирають шрифтом Times New Roman чорного кольору прямого накреслення через півтора міжрядкові інтервали. Кегль (розмір шрифту) 14. Кегль шрифту може бути зменшений в таблицях, у написах на рисунка, у додатках, але не у їх назвах.

Береги аркушів КР встановлюють такої ширини: верхній та нижній – по 20 мм, лівий – 25 мм, правий – 10 мм Абзацний відступ повинен бути однаковий по всьому тексту і складати 1,25 см. Рамки на аркушах відсутні.

Нумерацію сторінок проставляють арабськими цифрами, шрифтом Times New Roman чорного кольору прямого накреслення, кегль 14. Номери сторінок КР розміщують у правому верхньому кутку сторінки.

Текст пояснювальної записки необхідно викладати обґрунтовано та лаконічно. При друкуванні звіту необхідно дотримуватись рівномірної щільності, контрастності й чіткості зображення впродовж усього звіту. В пояснювальній записці мають бути чіткі, не розпливчасті лінії, літери, цифри та інші знаки. Всі лінії, літери, цифри і знаки мають бути однаково чорними.

Структурні частини пояснювальної записки

Заголовки структурних частин та розділів виконують великими літерами з більш високою насиченістю по центру, симетрично до тексту, всі інші – з абзацу малими літерами, починаючи з великої. Крапка в кінці заголовка не ставиться. Переноси частини слів в заголовок не допускаються, на інший рядок слово переноситься повністю. Якщо заголовок складається з двох речень, то вони розділяються крапкою.

Структурні елементи «АНОТАЦІЯ», «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ», «Додатки» як розділи не нумеруються, а їхні назви вважаються заголовками структурних елементів.

Між вказаними структурними елементами і текстом необхідно пропускати один рядок.

Вимоги до оформлення розділів і підрозділів

Текст курсової роботи розбивається на розділи – структурно і логічно відокремлені блоки. Розділи можуть містити підрозділи, пункти та підпункти.

Розділи нумерують порядковими номерами в межах всього документа (1, 2, і т. д.). Між номером і заголовком ставлять один пробіл без крапки. Форма запису:

1 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Підрозділи нумерують в межах кожного розділу, пункти в межах підрозділу, підпункти в межах пункту. Усі вони нумеруються арабськими цифрами за принципом багаторівневої нумерації, починаючи з розділу (1.1, 2.1.2, 3.2.1, 4.2.2.3). Нумерацію ставлять з абзацного відступу без крапки в кінці.

Якщо розділ складається з одного підрозділу, або підрозділ містить один пункт, або пункт містить один підпункт, то дрібніший елемент не нумерують.

Для розділів та підрозділів наявність заголовків обов'язкова. Пункти і підпункти можуть не мати заголовка.

Заголовки структурних елементів курсової роботи, а також заголовки розділів набирають великими літерами напівжирним шрифтом без крапки в кінці та розташовують у першому рядку нової сторінки посередині. Заголовки не повинні містити переносів слів і скорочень, крім загальноприйнятих.

Заголовки підрозділів, пунктів і підпунктів (за наявності) набирають малими літерами з першої великої без крапки в кінці та розташовують з абзацного відступу. Якщо пункт або підпункт не має заголовка, то текст пишуть в тому ж рядку, що й номер пункту (підпункту) через пробіл.

Заголовок може складатись з кількох речень. У такому разі їх розділяють крапкою.

Між заголовком і подальшим або попереднім текстом залишають один порожній рядок.

Відстань між двома заголовками, які розміщені один за одним, не відрізняється від міжрядкової відстані у тексті та складає півтора інтервали.

Не допускається розташування заголовка на останньому нижньому рядку сторінки.

Допускається розміщувати текст між заголовками розділу та підрозділу, між заголовками підрозділу та пункту.

Посилання в тексті на розділи виконується за формою: «...наведено в розділі 3».

Оформлення формул. Кожну формулу записують з нового рядка, симетрично до тексту. Між формулою і текстом пропускають один рядок (зверху та знизу).

Умовні буквені позначення (символи) в формулі мають відповідати установленим стандартам. Їх пояснення наводять в тексті або зразу ж під формулою. Для цього після формули ставлять кому і записують пояснення

до кожного символу з нового рядка в тій послідовності, в якій вони наведені у формулі, розділяючи крапкою з комою. Перший рядок має починатися без абзацу зі слова «де» і без будь-якого знаку після нього. Позначки, яким встановлюють визначення чи пояснення, рекомендовано вирівнювати у вертикальному напрямку.

Всі формули нумерують в межах розділу арабськими цифрами. Номер вказують в круглих дужках з правої сторони, в кінці рядка, на рівні закінчення формули. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, розділених крапкою.

Приклад.

Таким чином, узагальнений показник ефективності визначають за формулою:

$$K_e = \frac{E}{B}, \quad (2.1)$$

де K_e – коефіцієнт ефективності; E – ефект;

B – витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

Посилання на формули в тексті дають в круглих дужках за формою: «...у формулі (2.1)»; «... у формулах (1.7, ..., 1.10)».

Оформлення ілюстрацій. Для пояснення викладеного тексту рекомендується його ілюструвати графіками, кресленнями, фрагментами схем та ін., які можна виконувати чорною тушшю, простим олівцем середньої твердості та комп'ютерною графікою. Розміщують ілюстрації в тексті або в додатках.

У тексті ілюстрацію розміщують симетрично до тексту після першого посилання на неї або на наступній сторінці, якщо на даній вона не вміщується без повороту.

На всі ілюстрації в тексті пояснювальної записки мають бути посилання. Посилання виконують за формою: «...показано на рисунку 3.1.» або в дужках за текстом (рисунок 3.1), на частину ілюстрації: «... показані на рисунку 3.2, б». Посилання на раніше наведені ілюстрації дають зі скороченим словом «дивись» відповідно в дужках (див. рисунок 1.3).

Дозволено в посиланні використовувати загальноприйняті та застандартовані скорочення згідно з ДСТУ 3582, наприклад, «згідно з рис. 1.5», «наведено на рис. 2.1» тощо. Між ілюстрацією і текстом пропусають один рядок.

Всі ілюстрації в ПЗ називають рисунками і позначають під ілюстрацією симетрично до неї за такою формою: «Рисунок 3.5 – Найменування рисунка». Крапку в кінці не ставлять, знак переносу не використовують. Якщо найменування рисунка довге, то його продовжують у наступному рядку, починаючи від найменування.

Нумерують ілюстрації в межах розділів, вказуючи номер розділу і порядковий номер ілюстрації в розділі, розділяючи крапкою.

Пояснювальні дані розміщують під ілюстрацією над її позначенням.

Якщо в тексті є посилання на складові частини зображеного засобу, то на відповідній ілюстрації вказують їх порядкові номери в межах ілюстрації.

Оформлення таблиць. Таблицю розміщують симетрично до тексту після першого посилання, на даній сторінці або на наступній, якщо на даній вона не вміщується, і таким чином, щоб зручно було її розглядати без повороту або з поворотом на кут 90° за годинниковою стрілкою. За великих розмірів дозволяється розміщувати таблицю з поворотом на кут 90° проти годинникової стрілки або виносити у додатки.

ДСТУ 3008:2015 пропонує такий запис таблиці:

Таблиця _____ – _____
(номер) (назва таблиці)

Номер і назву таблиці зазначаються над таблицею з абзацного відступу, розділяючи їх тире, крапку в кінці назви не ставлять, наприклад: «Таблиця 3.1 – Назва таблиці». Якщо назва містить більше одного речення, їх розділяють крапкою. Крапку в кінці не ставлять. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці в розділі, розділених крапкою. Дозволяється нумерувати в межах всього документа.

Перед назвою та після самої таблиці залишають по одному порожньому рядку.

При перенесенні частин таблиці на інші сторінки повторюють або продовжують найменування граф. Допускається виконувати нумерацію граф на початку таблиці і при перенесенні частин таблиці на наступні сторінки повторювати тільки нумерацію граф.

В усіх випадках найменування (при його наявності) таблиці розміщують тільки над першою частиною, а над іншими частинами зліва пишуть «Продовження таблиці 4.2» без крапки в кінці.

На всі таблиці мають бути посилання за формою: «наведено в таблиці»; «... в таблицях 3.1–3.5» або в дужках по тексту (таблиця 3.6). Посилання на раніше наведену таблицю дають зі скороченим словом «дивись» (див. таблицю 2.4) за ходом чи в кінці речення.

Дозволено в посиланні використовувати загальноприйняті та застандартовані скорочення згідно з ДСТУ 3582-2013, до прикладу, «див. табл. 3.3», «наведено в табл. 2.2» тощо.

Якщо всі параметри величин, які наведені в таблиці, мають одну й ту саму одиницю фізичної величини, то над таблицею розміщують її скорочене позначення (наприклад, грн). Якщо ж параметри мають різні одиниці фізичних величин, то розмірність одиниць записують в заголовках граф після коми (чистий прибуток, грн).

Інші вимоги до виконання таблиць – відповідно до чинних стандартів на технічну документацію.

Оформлення переліку джерел посилання. На усі джерела інформації, які були використані при виконанні курсової роботи, повинні бути посилання після використання відповідної інформації. При цьому джерело вноситься у «Перелік джерел посилання». Літературу записують мовою оригіналу. В списку кожен літературний запис записують з абзацу, нумерують арабськими цифрами, починаючи з одиниці. Бібліографічні описи в переліку посилань подають у порядку, за яким вони вперше згадуються в тексті, або за абеткою. Порядкові номери описів у переліку є посиланнями в тексті (номерні посилання).

Посилання на літературу наводять в квадратних дужках [...], вказуючи порядковий номер за списком.

Під час складання списку використаних джерел необхідно дотримуватися національного стандарту за ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

У переліку посилань до курсової роботи обов'язково мають бути наведені методичні вказівки, які були використані при виконанні курсової роботи, а також державні стандарти, відповідно до яких була оформлена робота.

Оформлення додатків. До додатків відносять ілюстрації, таблиці, тексти допоміжного характеру. Додатки оформлюють як продовження документа на його подальших сторінках, розташовуючи в порядку посилань на них у тексті ПЗ.

Кожний додаток має починатись з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований вгорі малими літерами з першої великої симетрично тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток ...» і велика літера, що позначає додаток. Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь. Наприклад, «Додаток А», «Додаток Б». Один додаток позначається як додаток А. Ілюстрації і таблиці в додатках нумеруються в межах кожного додатка. Розміщують додатки в порядку посилання на них в тексті. Текст кожного додатка, за необхідності, може бути поділений на розділи і підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. У цьому разі перед кожним номером ставлять позначення додатка (літеру) і крапку, наприклад, А.2 – другий розділ додатка А. Аналогічно нумеруються підрозділи додатка.

Ілюстрації, таблиці, формули нумерують в межах кожного додатка, вказуючи його позначення: «Рисунок Б.3 – Найменування»; «Таблиця В.5 – Найменування» і т. п.

Додатки мають спільну з рештою частин курсової роботи наскрізну нумерацію сторінок.

6 АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Дотримання академічної доброчесності здобувачами вищої освіти передбачає:

- самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей);
- посилення на джерела інформації в разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм права інтелектуальної власності;
- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації.

Курсові роботи не повинні містити списування, академічного плагіату, фальсифікації, фабрикації, елементів, створених за допомогою систем генеративного штучного інтелекту, або інших ознак академічної недоброчесності відповідно до «Положення про академічну доброчесність у ВНТУ».

Контроль за дотриманням вимог академічної доброчесності при виконанні курсових робіт здійснює керівник роботи.

З метою забезпечення якості вищої освіти та відповідно до «Положення про запобігання академічному плагіату та порядок його виявлення у наукових, кваліфікаційних, навчальних та науково-методичних роботах у ВНТУ» електронні версії курсових робіт підлягають перевірці на наявність текстових запозичень за допомогою програмно-технічних засобів, які дозволяють згенерувати звіт за результатами перевірки зі встановленням факту наявності чи відсутності текстових та інших запозичень.

Перевірку на наявність текстових запозичень в курсовій роботі за допомогою відповідних програмно-технічних засобів здійснює безпосередньо керівник або особа, відповідальна за проведення такої перевірки на кафедрі.

У разі виявлення ознак академічного плагіату, інших ознак академічної недоброчесності або якщо рівень унікальності тексту складає менше 60 %, така курсова робота не допускається до захисту.

Якщо файл недопущеної до захисту курсової роботи було надіслано здобувачем вищої освіти через інструмент «Файл-Експрес» системи JetIQ не пізніше останнього дня теоретичного семестру (міжсесійного періоду для здобувачів вищої освіти заочної форми навчання), то така курсова робота повертається керівником здобувачу вищої освіти на доопрацювання з відповідними зауваженнями. При цьому здобувачу вищої освіти надається можливість повторного надсилання курсової роботи на перевірку керівнику.

Консультації здобувачів вищої освіти з питань академічної доброчесності при виконанні курсової роботи здійснює керівник, а в разі його тимчасової відсутності – інший науково-педагогічний працівник відповідної кафедри, визначений розпорядженням завідувача кафедри.

7 ПОРЯДОК ЗАХИСТУ ТА ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВИХ РОБІТ

Курсова робота, яка виконана у повному обсязі, у відповідності до індивідуального завдання, не містить ознак академічної недоброчесності, не містить суттєвих помилок, оформлена згідно з встановленими вимогами, допускається до захисту.

Захист курсової роботи відбувається прилюдно. Процедура захисту передбачає стислий (до 5 хвилин) виклад здобувачем основних результатів проведеного дослідження та короткої характеристики роботи. Після доповіді здобувач відповідає на запитання членів комісії. В процесі захисту можуть використовуватись таблиці, схеми, графіки.

Захист курсової роботи приймається комісією, до складу якої входять не менше 2-х осіб з-поміж викладачів кафедри, один з яких є керівником курсової роботи. За результатами захисту комісія на закритому засіданні визначає оцінку, яка потім оголошується здобувачу.

Оцінювання курсової роботи здійснюється відповідно до «Положення про організацію освітнього процесу у ВНТУ», «Положення про рейтингову систему оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ВНТУ» та «Порядку організації та проведення заліків, диференційованих заліків, екзаменів у ВНТУ».

Під час оцінювання якості курсової роботи та презентації враховуються такі основні аспекти:

- відповідність змісту роботи темі курсової роботи та назвам розділів;
- логічність і послідовність викладення матеріалу;
- уміння використовувати статистичний і фактичний матеріал для встановлення різних залежностей і тенденцій;
- уміння робити висновки та узагальнення;
- правильний підбір літературних джерел, використання останніх наукових публікацій і фактичних даних, відповідність використаної літератури темі дослідження

Оцінювання курсової роботи здійснюється за стобальною шкалою та за шкалою ЄКСТ (табл. 7.1 – 7.2).

Таблиця 7.1 – Оцінювання результатів виконання та захисту курсової роботи

Пояснювальна записка (оцінюються результати дослідження та їх повнота)	Пояснювальна записка (якість оформлення текстової частини)	Захист роботи	Сума
до 50 балів	до 10 балів	до 40 балів	100

Таблиця 7.2 – Відповідність шкал оцінювання: стобальна шкала та ЄКТС

Сума балів за КР	Оцінка ЄКТС
90 – 100	A
82 – 89	B
75 – 81	C
64 – 74	D
60 – 63	E
35 – 59	FX (незадовільно з можливістю повторного захисту)
0 – 34	F (незадовільно обов'язковим виконанням КР за новою темою або іншим варіантом індивідуального завдання)

Курсові роботи оцінюють відповідно до критеріїв оцінювання ECTS.

Оцінку «А» ставлять, якщо здобувач повністю розкрив тему курсової роботи, зробив усі необхідні розрахунки та пояснення, текст пояснювальної записки курсової роботи містить посилання на літературні джерела та їх аналіз, порівняння думок, власні висновки та їх обґрунтування. При цьому робота оформлена відповідно до вимог державних стандартів і має достатній обсяг.

Під час захисту курсової роботи відповідь здобувача має демонструвати глибоке розуміння проблеми. Здобувач чітко висловлює свою точку зору, обстоюючи її, не боїться суперечок, раціонально застосовує отримані знання в нестандартних ситуаціях, знаходить відповідні джерела, узагальнює і систематизує інформацію. Уміє самостійно ставити та розв'язувати проблеми пов'язані з управлінням проектами. Зв'язок між теорією і практикою та вміння застосовувати теоретичні знання для розв'язання практичних завдань є суттєвими моментами у відповіді здобувача.

Оцінку «В» або «С» може бути поставлено, якщо курсова робота оформлена відповідно до вимог державних стандартів і має достатній обсяг, але у відповіді здобувача відсутнє глибоке розуміння питання, містяться незначні помилки у викладенні матеріалу або проявляється невпевненість в обґрунтуванні своєї думки. Здобувач не здатний критично оцінити деякі нові факти, явища або ідеї, а також висловити особисту позицію щодо них.

Оцінку «D» або «E» ставлять, якщо здобувач недостатньо повно розкриває тему, якщо немає змістовних посилань на літературні джерела, якщо не зроблено або не обґрунтовано власні висновки тощо. Водночас курсова робота має бути оформлена відповідно до вимог державних стандартів (допускаються незначні відхилення) і мати достатній обсяг. Під час захисту курсової роботи відповіді здобувача демонструють слабе розуміння або відсутність розуміння питань, суттєві помилки у викладенні матеріалу, труднощі в обґрунтуванні власної думки.

Оцінку «FX» ставлять, якщо тема курсової роботи не розкрита, розрахунки або пояснення неадекватні, текстові фрагменти не відповідають посиланням на літературні джерела, висновки не обґрунтовані тощо. Крім того, у роботі частково порушено державні стандарти, вона має недостатній обсяг тощо. Під час захисту курсової роботи у відповіді здобувача наявні суттєві помилки у викладенні матеріалу або труднощі в обґрунтуванні думок.

Оцінку «F» ставлять, якщо зміст не відповідає темі курсової роботи, розрахунки або пояснення неправильні, повністю відсутні посилання на літературні джерела, висновки не зроблено тощо, або здобувач не надав курсову роботу на перевірку. Крім того, у роботі суттєво порушено державні стандарти, вона має недостатній обсяг тощо. Під час захисту курсової роботи відповіді здобувача можуть викликати запитання щодо самостійності здобувача під час написання курсової роботи, наприклад, елементарні помилки у викладенні матеріалу або відсутність відповіді загалом. Мова невиразна, обмежена, розкриття змісту основних процесів та понять відбувається на побутовому рівні

8 СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Данченко О. Б., Занора В. О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
3. Стратегічний менеджмент в умовах посилення інтеграційних процесів : підручник / М. П. Бутко та ін. ; за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 376 с.
4. Буреннікова Н. В. Проєктний менеджмент: оновлені підходи до визначення стратегії ефективності функціонування систем. *The world of science and innovation* : abstracts of 6th International scientific and practical conference (London, United Kingdom, 14-16 Jan. 2021). London : Cognum Publishing House, 2021. P. 400-404.
5. Буреннікова Н. В. Проєктний менеджмент: деякі підходи до вимірювання результативності стратегування. *European scientific discussions* : abstracts of the 3rd International scientific and practical conference (Rome, Italy, 1-3 Feb. 2021).. Rome : Potere della ragione Editore, 2021. P. 587-594.
6. Проєктний менеджмент : підручник / С. Д. Бушуєв та ін. ; за заг. ред. С. Д. Бушуєва. Київ : Саміт-Книга, 2023. 424 с.
7. Морозов В. В. Управління проєктами та програмами : навч. посіб. Київ : КНУ ім. Тараса Шевченка, 2021. 352 с.
8. Лопушинський І. П., Кривошей Н. П. Проєктний менеджмент: теорія та практика реалізації : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2022. 312 с.
9. Колеснікова К. В. Методи та засоби управління проєктами в умовах цифровізації : монографія. Одеса : Астропринт, 2020. 280 с.
10. Кобилянська О. В. Проєктний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 216 с.
11. Овецька О. В. Управління проєктами : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 54 с.
12. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991р. № 1560-ХІІ Дата оновлення: 17.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 12.02.2026).
13. International Journal of Project Management. 2021. Vol. 39, iss. 1. URL:

<https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-ofprojectmanagement/vol/39/issue/1> (Last accessed: 20.02.2026).

14. Prabhu T. L. Project Management: Fundamental Principles of Project Management. Nestfame Creations Pvt. Ltd., 2020. 285 p. URL: https://play.google.com/store/books/details/Project_Management_Fundamental_Principles_of_Proje?id=BXv3DwAAQBAJ&hl=en_US&gl=US (Last accessed: 24.02.2026).

15. Буреннікова Н. В. Проектний менеджмент: онтологія авторського SEE-управління результативністю проекту. *Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку* : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 24 жовт. 2019 р.) : у 7 ч. Полтава : ЦФЕНД, 2019. Ч. 5. С. 8-10.

ДОДАТКИ

Додаток А

Орієнтовна тематика курсових робіт з дисципліни «Проектний менеджмент» для здобувачів спеціальності «Менеджмент»

1. Засоби та джерела фінансування проєктів (на прикладі підприємства, організації).
2. Упровадження проєктного підходу в діяльність підприємств, організацій, установ: світовий досвід.
3. Розвиток економіки на основі впровадження проєктів.
4. Бізнес-проєкти у діяльності підприємств, організацій, установ.
5. Грантове фінансування проєктів.
6. Медіа-проєкти в Україні та за кордоном.
7. Менеджмент виробничої діяльності: проєктний підхід.
8. Проєктне фінансування політики держави.
9. Реалізація соціальних проєктів в сучасних умовах.
10. Специфіка управління соціальними проєктами в Україні.
11. Управління інформаційними проєктами.
12. Упровадження інструментів проєктного менеджменту в діяльність підприємств, організацій, установ: світовий досвід.
13. Проєктно-орієнтований підхід в управлінні розвитком підприємств, організацій, установ.
14. Управління проєктами із використанням нетрадиційних джерел енергії.
15. Шляхи зменшення ризику при розробці інвестиційних проєктів.
16. Оптимізаційні проєкти щодо розвитку малих підприємств (на прикладі підприємства, організації).
17. Управління проєктами в малому бізнесі (на прикладі підприємства, організації).
18. Інвестиційно-проєктна політика діяльності підприємства (на прикладі підприємства, організації).
19. Управління персоналом проєкту (на прикладі підприємства, організації).
20. Оцінювання результативності підприємницької діяльності фірми на основі проєктного аналізу (на прикладі підприємства, організації).
21. Роль держави в створенні середовища для реалізації проєктів.
22. Управління ресурсами проєкту (на прикладі підприємства, організації).
23. Розробка проєкту рекламної компанії (на прикладі підприємства).
24. Проєктування комунікаційних процесів у компанії (на прикладі підприємства, організації).
25. Розробка плану маркетингу та збуту продукції фірми (на прикладі підприємства, організації).

26. Розробка програми антикризових заходів у діяльності фірми (на прикладі підприємства, організації).
27. Розробка інноваційної програми діяльності фірми (на прикладі підприємства, організації).
28. Розробка і стратегічне обґрунтування проєктів малого чи середнього бізнесу (на прикладі підприємства).
29. Розробка проєктів реструктуризації і реінжинірингу компанії, підприємства (на прикладі підприємства, організації).
30. Розробка проєктів реформування соціальної економіки (на прикладі держадміністрації).
31. Розробка інноваційних проєктів на основі розвитку нового технологічного укладу (на прикладі підприємства, організації, установи).
32. Управління конфліктами у рамках проєктної діяльності (на прикладі підприємства, організації).
33. Управління проєктами в банківській сфері (на прикладі підприємства, організації).
34. Управління проєктами в сфері промисловості (на прикладі підприємства, організації).
35. Закупка, логістика і управління ланцюгами поставок проєкту (на прикладі підприємства, організації).
36. Інформаційні технології в управлінні проєктами (на прикладі підприємства, організації).
37. Моделювання процесів проєктного управління (на прикладі підприємства, організації).
38. Управління міжнародними проєктами і програмами (на прикладі підприємства, організації).
39. Побудова системи управління ризиками в проєкті екологічного спрямування (на прикладі регіону).
40. Управління розробкою і реалізацією проєкту (на прикладі підприємства, організації).
41. Розробка проєктів реструктуризації і реінжинірингу компанії, підприємства (на прикладі підприємства, організації).
42. Створення проєкту з освітнього менеджменту (на прикладі організації).
43. Створення проєкту інноваційного розвитку аграрного виробництва, забезпечення продовольчої безпеки та цінової стабільності (на прикладі регіону).
44. Створення проєкту активної інвестиційної політики (на прикладі регіону).
45. Створення проєкту підтримки розвитку підприємницького середовища (на прикладі держадміністрації).
46. Створення проєкту реалізації регіональних інфраструктурних проєктів та реформування житлово-комунального господарства (на прикладі держадміністрації).

47. Створення проекту поліпшення екологічної ситуації та раціонального використання природних ресурсів (на прикладі підприємства, організації).

48. Створення проекту розвитку громадянського суспільства (на прикладі регіону).

49. Створення ефективних проектних команд (на прикладі підприємства, організації).

50. Оцінювання ефективності проектної діяльності фірми (на прикладі підприємства, організації, установи).

Додаток Б
Бланк титульного листа курсової роботи

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Проектний менеджмент»

(назва дисципліни)

на тему: **«РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: здобувач (ка) _____ курсу _____ групи

спеціальності «Менеджмент»

Іван ІВАНЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник професор кафедри ЕПВМ

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

д.е.н., професор Наталія БУРЄННІКОВА

Кількість балів: _____

Оцінка ЄКТС _____

Члени комісії: _____

Вінниця – 202_____ рік

Додаток В
Бланк індивідуального завдання

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційних технологій
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри ЕПВМ, проф., к.е.н.

_____ Лесько О. Й.
«__» _____ 20_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
до виконання курсової роботи з дисципліни
«Проектний менеджмент»

Здобувачу _____ Курс _____ Група _____

Тема _____

Завдання видано

«__» _____ 20_ р.

Керівник

(підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання отримав

(підпис) (прізвище, ініціали)

Додаток Г
«Дерево цілей» проєкту

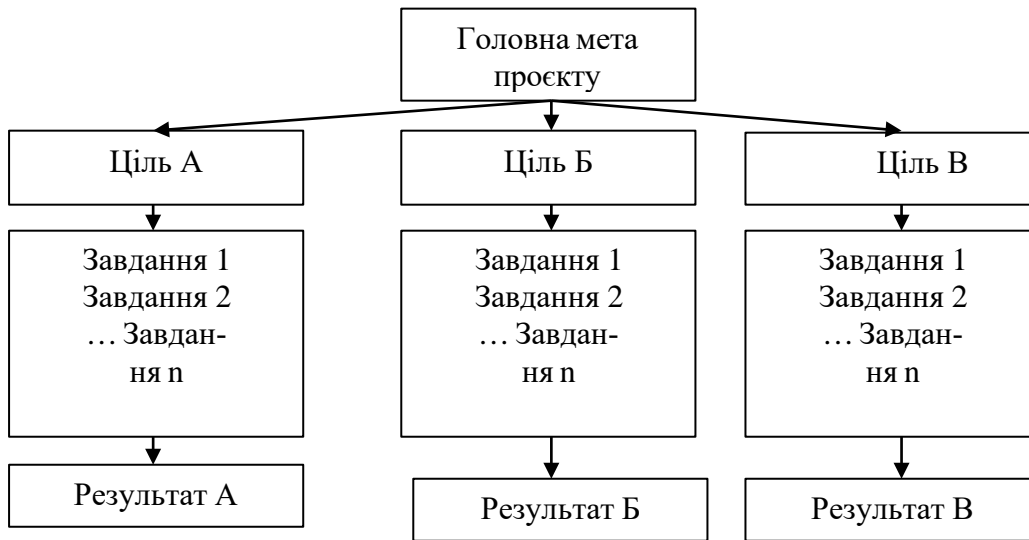


Рисунок Г.1 – Схема побудови «дерева цілей» проєкту з відокремленням результатів реалізації відповідних цілей і завдань [21]

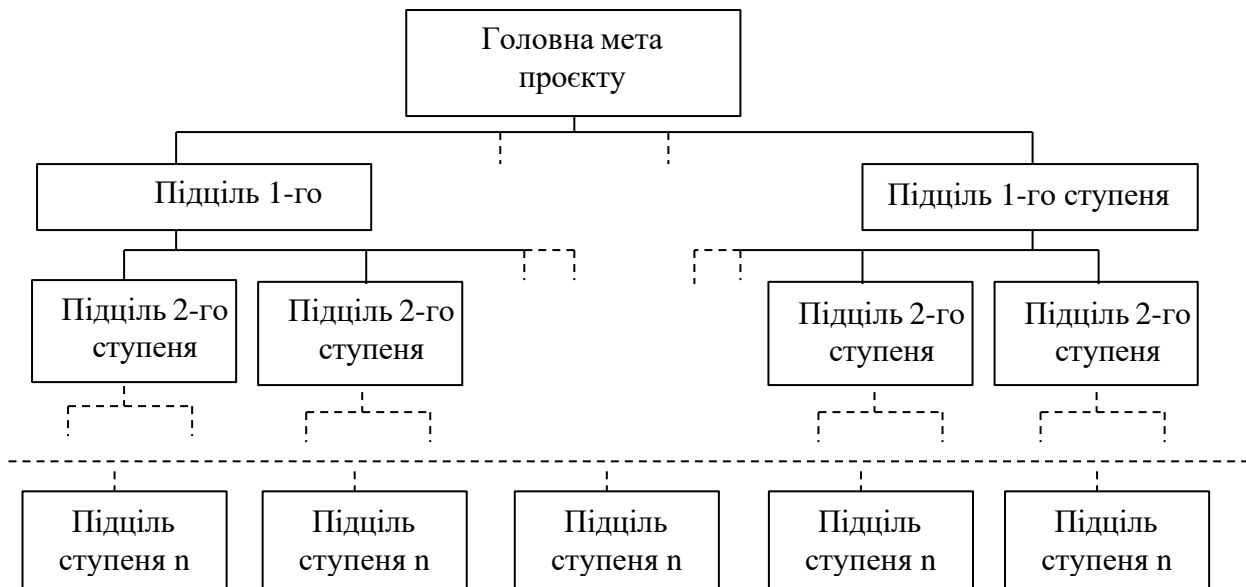


Рисунок Г.2 – Схема побудови «дерева цілей» проєкту

Додаток Д
WBS-структура проєкту («дерево робіт» проєкту)

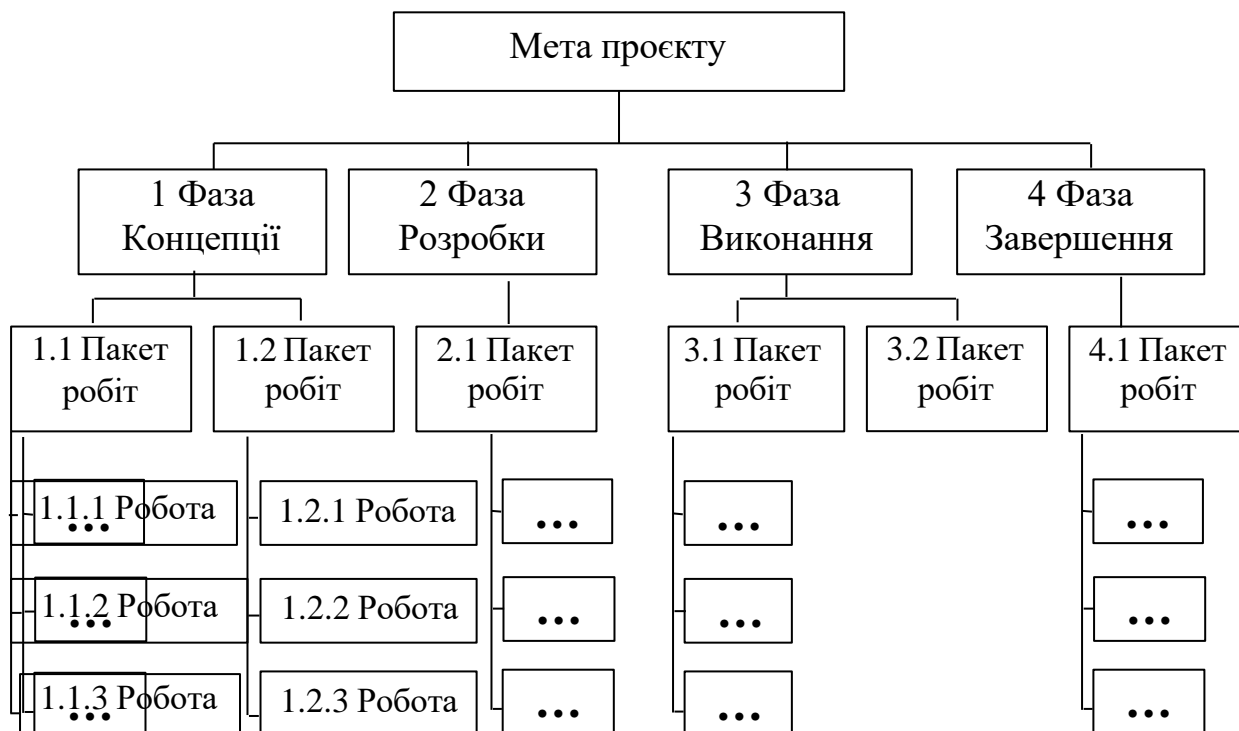


Рисунок Д.1 – Схема побудови WBS-структури проєкту (структурування за фазами життєвого циклу проєкту)



Рисунок Д.2 – Приклад WBS-структури проєкту зі створення нового відділу

Додаток Е

OBS-структура та двоспрямована структура проєкту

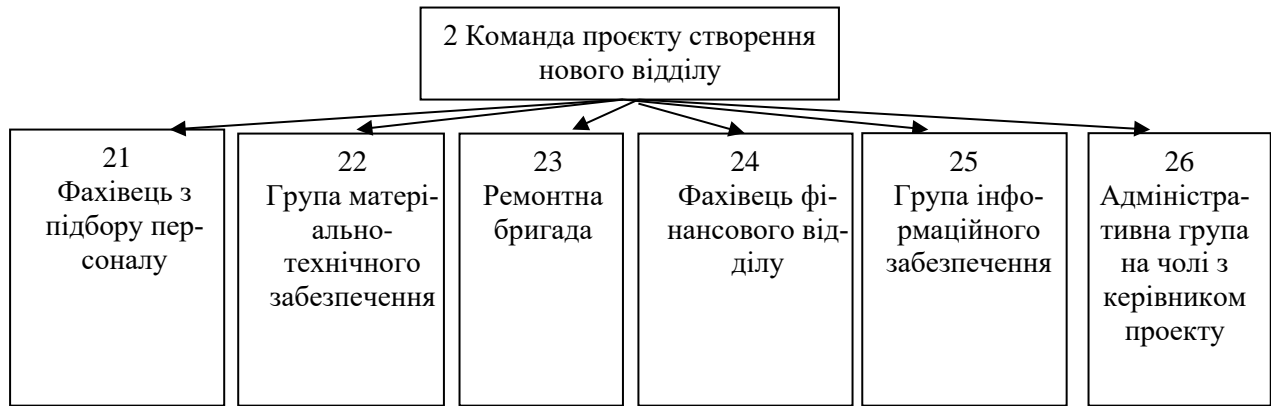


Рисунок Е.1 – Приклад OBS-структури проєкту зі створення нового відділу

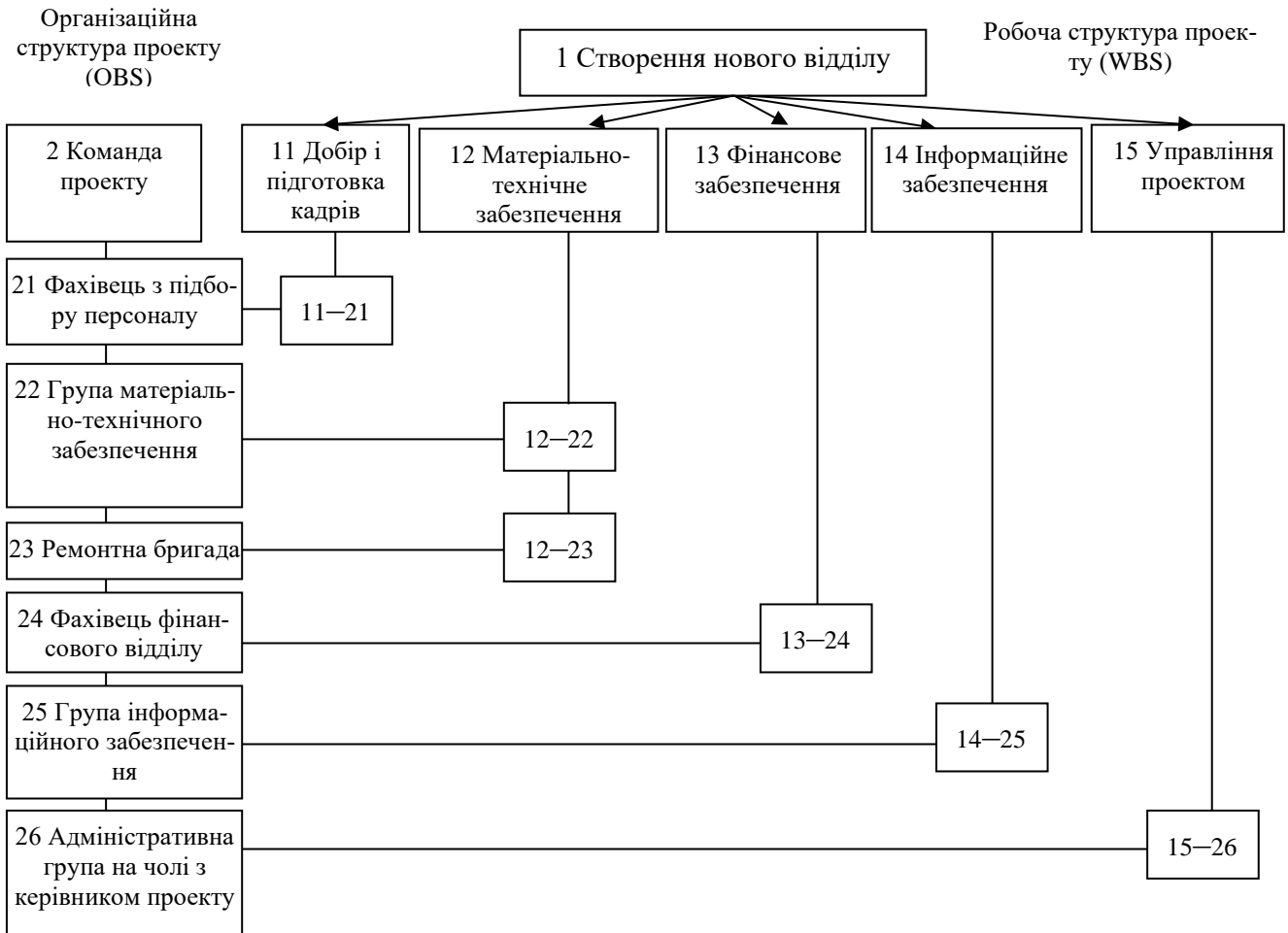


Рисунок Е.2 – Двоспрямована структура проєкту

Додаток Ж
Матриця відповідальності проєкту

Таблиця Ж.1 – Матриця відповідальності проєкту створення
нового відділу

Найменування	Хівець з підбору персоналу	22 Група матеріально-технічного забезпечення	23 Ремонтна бригада	Хівець фінансового відділу	Група інформаційного забезпечення	26 Адміністративна група
11 Добір і підготовка кадрів	О					З
11.1 Аналізування потреби	О			У		
11.2 Відбір кадрів	О					З
11.3 Проведення відповідної підготовки	О					
11.4 Формування системи мотивації	О					З
11.5 Формування системи розвитку	О					З
12 Матеріально-технічне забезпечення		О	О			З
12.1 Пошук та підготовка площ для організації відділу		О	О			
12.2 Забезпечення відповідними матеріальними засобами		О		У		
12.3 Забезпечення відповідними технічними засобами		О		У		
13 Фінансове забезпечення				О		З
13.1 Розрахунок потреби у фінансових ресурсах				О		
13.2 Визначення джерел фінансування				О		З
14 Інформаційне забезпечення					О	З
14.1 Налагодження системи обміну інформацією					О	
14.2 Придбання та встановлення відповідних професійних пакетів програм				У	О	
15 Управління проєктом						О
15.1 Планування	У	У		У	У	О
15.2 Координування						О
15.3 Контроль		У		У	У	О
15.4 Закриття						О

О – виконують основну роботу; У – бере участь у виконанні; З – затверджує.

Додаток К
Планування реалізації проєкту в часі

Таблиця К.1 – Календарний план проєкту створення нового відділу

Код	Робота	Тривалість, Дні	Дата початку	Дата Кінця	Резерв, дні	Відповідальний за виконання
11	Добір і підготовка кадрів	23	15.01	06.02	-	Іванов І. В.
11.1	Аналізування потреби в кадрах	3	15.01	18.01	0	Петрова І. І.
11.2	Відбір кадрів	7	19.01	25.01	0	Іванов І. В.
11.3	Проведення відповідної підготовки кадрів	7	26.01	31.01	0	Іванов І. В.
11.4	Формування системи мотивації кадрів	3	01.02	03.02	0	Іванов І. В.
11.5	Формування системи розвитку кадрів	3	04.02	06.02	0	Іванов І. В.
12	Матеріально-технічне забезпечення	24	19.01	11.02	-	Кравець А. М.
12.1	Пошук та підготовка площ для організації відділу	14	19.01	01.02	0	Кравець А. М.
12.2	Забезпечення відповідними матеріальними засобами	10	02.02	10.02	0	Кравець А. М.
12.3	Забезпечення відповідними технічними засобами	9	02.02	08.02	2	Кравець А. М.
13	Фінансове забезпечення	7	19.01	25.01	-	Мельник І. О.
13.1	Розрахунок потреби в фінансових ресурсах	8	19.01	25.01	0	Мельник І. О.
13.2	Визначення джерел фінансування матеріально-технічного забезпечення відділу	4	22.01	25.01	0	Мельник І. О.
14	Інформаційне забезпечення	10	11.02	20.02	-	Антонов В. П.
14.1	Налагодження системи обміну інформацією відділу	10	11.02	17.02	3	Антонов В. П.
14.2	Придбання та встановлення відповідних професійних пакетів програм відділу	7	14.02	20.02	0	Антонов В. П.
15	Управління проєктом	47	10.01	25.02	-	Мельник І. Г.
15.1	Планування проєкту	10	10.01	19.01	0	Мельник І. Г.
15.2	Координування проєкту	37	15.01	20.02	0	Мельник І. Г.
15.3	Контроль за виконанням проєкту	37	15.01	20.02	0	Мельник І. Г.
15.4	Закриття проєкту	5	20.02	25.02	0	Мельник І. Г.

Таблиця К.2 – План-графік проєкту створення нового відділу

Код роботи	Дата																			
	10.01	15.01	18.01	19.01	22.01	25.01	26.01	31.01	01.02	02.02	03.02	04.02	06.02	08.02	10.02	11.02	14.02	17.02	20.02	25.02
11.1		■	■																	
11.2				■	■	■														
11.3							■	■												
11.4									■	■	■									
11.5												■	■							
12.1				■	■	■	■	■	■											
12.2										■	■	■	■	■	■					
12.3										■	■	■	■	■	■	■				
13.1				■	■	■														
13.2					■	■														
14.1																■	■	■	■	■
14.2																	■	■	■	■
15.1	■	■	■	■																
15.2		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
15.3		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
15.4																			■	■

Умовні позначення:

- – критична робота;
- – запас часу.

Додаток Л

Планування ресурсів проєкту

Таблиця Л.1 – Визначення потреби в людських ресурсах (приклад для робіт 11.1, 11.2)

Код роботи	Вид ресурсу	Необхідна кількість за од. часу, осіб	Тривалість використання ресурсу, од. часу	Термін початку використання ресурсу, од. часу
11.1	Фахівець з підбору персоналу	1/день	3 дні	0
11.2	Фахівець з підбору персоналу	2/день	7 днів	0
...	<i>(професія, посада або прізвище виконавця)</i>		<i>(може бути меншою, ніж тривалість усієї роботи)</i>	<i>(різниця між початком за графіком і початком використання ресурсу)</i>
...				

Таблиця Л.2 – Календар та обсяги наявних ресурсів (приклад для робіт 11.1, 11.2)

Вид ресурсу	Наявна кількість за од. часу, осіб	Дата початку виконання роботи	Дата закінчення виконання роботи
Працівники відділу кадрів	1/день	15.01	18.01
Працівники відділу кадрів	2/день	19.01	25.01
...			

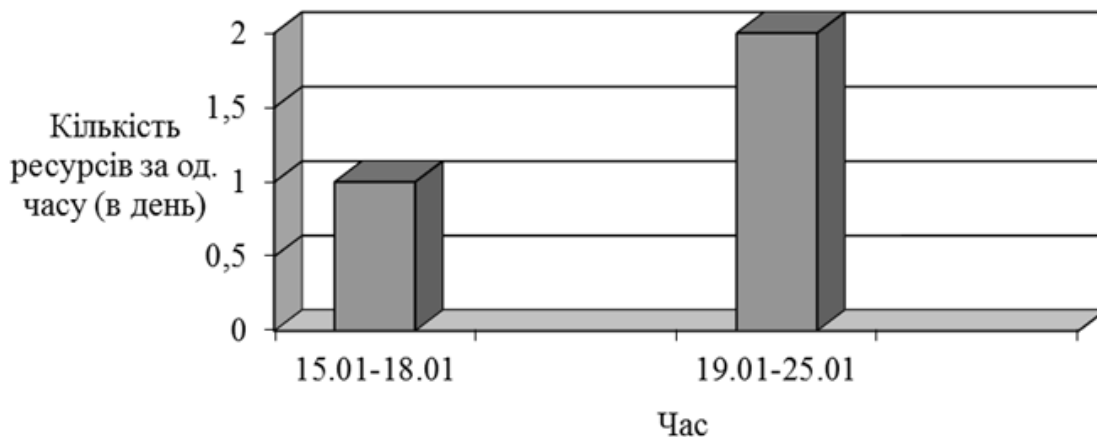


Рисунок Л.1 – Гістограма наявності ресурсів (приклад для робіт 11.1, 11.2)

Примітка. Гістограма ресурсів будується, виходячи з потреби по всіх роботах доданням

Додаток М
Планування витрат проекту

Таблиця М.1 – Схема зведеної відомості витрат за проектом

Код роботи	Опис	Зарплата	Відрахування	Матеріали	...	Разом
	Разом					

Таблиця М.2 – Схема кошторису витрат на проект

Назва статті	Розрахунок витрат	Джерела фінансування			Разом
		власні	очікуване фінансування	інші	
1. Зарплати членів групи проекту					
2. Видатки на устаткування й матеріали					
3. Вартість оренди приміщень					
4. Вартість маркетингу, охоплюючи маркетингові дослідження й фокус-групи					
5. Юридичні витрати					
6. Витрати на відрядження					
7. Вартість реклами					
8. Вартість дослідження					
9. Вартість техніко-економічного обґрунтування					
10. Вартість консультаційних послуг зовнішніх експертів і учасників проекту					
11. Оплата телефона, факсів, міжміських переговорів					
Разом по проекту					

Додаток Н

Контроль виконання календарних планів та кошторису проєкту

Таблиця Н.1 – Схема подання розрахунків кумулятивних витрат за періодами часу по проєкту

Період часу реалізації проєкту	Кумулятивні витрати		
	Планові витрати із запланованих робіт, BCWS, грн	Планові витрати із виконаних робіт, BCWP, грн	Фактичні витрати із виконаних робіт, ACWP, грн
З 1 по 15 день	2000	1500	2200
З 1 по 30 день	10000	12000	12500
З 1 по 47 день	22000	22000	23000

Примітка. Кумулятивні витрати розраховуються як наростаюча підсумкова сума.

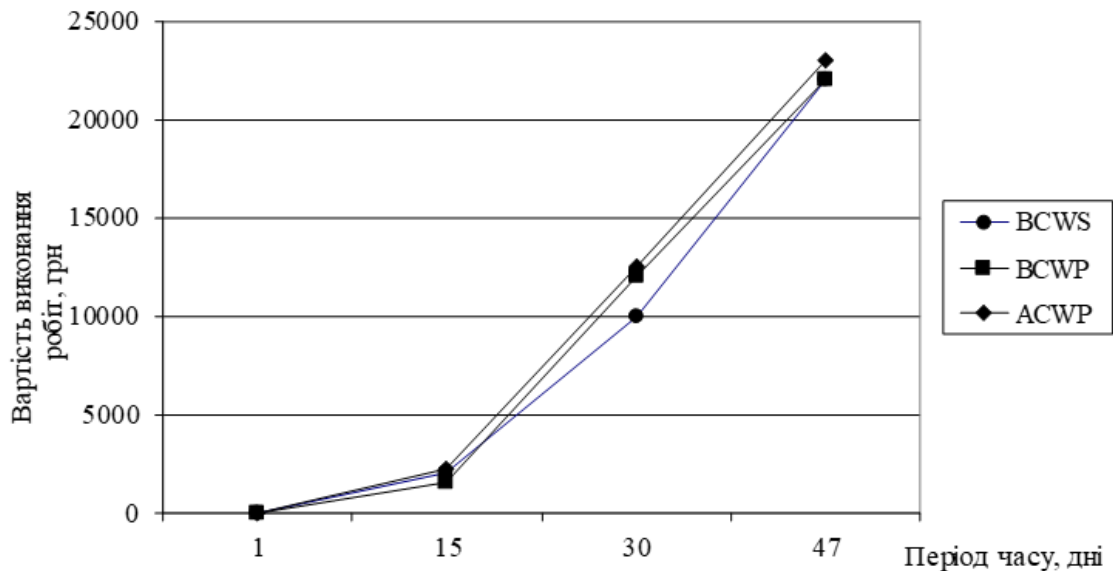


Рисунок Н.1 – Графік кумулятивних фактичних і планових витрат за періодами часу по проєкту

Таблиця Н.2 – Абсолютне відхилення в розкладі та у витратах

Період часу реалізації проєкту	Абсолютне відхилення	
	у розкладі, SV, грн	у витратах, CV, грн
З 1 по 15 день	-500	-700
З 1 по 30 день	+2000	-500
З 1 по 47 день	0	-1000

Таблиця Н.3 – Показники ефективності виконання робіт і завершеності проекту

Період часу реалізації проекту	Показники ефективності виконання робіт проекту		Загальні розрахункові витрати на проект, ЕАС, грн	Показники завершеності проекту	
	виконання плану, SPI	вартості виконання, CPI		по планових витратах, PCI _B	по фактичних витратах, PCI _A
1	2	3	4	5	6
З 1 по 15 день	0,75	0,68	32347	0,068	0,068
З 1 по 30 день	1,2	0,96	22916	0,55	0,55
З 1 по 47 день	1	0,95	23000	1	1

Висновки

1. Станом на кінець п'ятнадцятого дня фактичне виконання робіт відстає на 500 грн (виконано запланованої роботи 0,75 грн на кожну гривню за розкладом), фактична вартість виконаних робіт на 700 грн вища від планової (на 1 грн витрачених коштів передбачено 0,68 грн у кошторисі), вартість виконаних робіт складає 6,8% від загальної вартості проекту.

2. Станом на кінець 14-го дня фактичне виконання робіт на 2000 грн випереджає розклад (виконано запланованих робіт на 1,2 грн на кожну 1 грн за розкладом), фактична вартість виконаних робіт на 500 грн вища від планової (на 1 грн витрачених коштів передбачено 0,96 грн у кошторисі), вартість виконаних робіт складає 55% від загальної вартості проекту.

3. Станом на кінець 18-го дня фактичне виконання робіт збігається із розкладом (виконано запланованої роботи на 1 грн на кожну 1 грн за розкладом), фактична вартість виконання робіт на 1000 грн вища від планової (на 1 грн витрачених коштів передбачено 0,95 грн у кошторисі), вартість виконаних робіт складає 100% від загальної вартості проекту.

Додаток П

ГЛОСАРІЙ

Автоматизація управління проектом (project management automation) – застосування сучасної електронної обчислювальної техніки для збору, обробки, передачі даних і здійснення трудомістких розрахунків у проекті, формуванні раціональних потоків інформації і підвищенні коефіцієнтів їх використання.

Активи Процесів Організації (organizational process assets) – плани, процеси, політики, процедури та бази знань, які є специфічними для організації-виконавця та використовуються нею.

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (strengths, weaknesses, opportunities, and threats analysis or SWOT-analysis) – метод збирання інформації, що вивчає проєкт із погляду кожного сильного та слабого боку проєкту, його сприятливих можливостей і загроз, щоб збільшити охоплення ризиків, розглянутих у межах керування ризиками

Апарат управління проектом (project administrative) – адміністративноуправлінський персонал, тобто менеджери, спеціалісти, технічні і допоміжні виконавці, які виконують визначені функції по управлінню проектом.

Бізнес-план проєкту (project business plan) – комерційний документ, який призначений для всебічного обґрунтування доцільності реалізації проєкту і оцінки бажаних результатів.

Базовий план (baseline) – узгоджена і затверджена версія планів проєкту на момент початку робіт по проєкту. Служить в якості відправної точки для наступного аналізу відхилень.

Бенефіціарій (benefetsiariy) – в сучасній фінансовій і юридичній термінології:

1) одержувач платежу (вигоди в іншій формі) по страховому полісу або іншому договору;

2) особа, яка одержує доходи від своїх засобів або майна, переданого в управління іншій особі (довірче управління, оренда тощо).

Бюджет проєкту (project budget) – документ, який визначає обсяги затрат по проєкту.

Верифікація (verification) – метод оцінювання елемента або продукту наприкінці фази або проєкту з метою впевнитися, що він відповідає зазначеним вимогам.

Види проєктів (types of project) – класифікація і підрозділи проєктів по характеру їх предметної області. Є такі типи проєктів: інвестиційні, інноваційні, економічні, організаційні, навчально-образотворчі, проєкти дослідження і розвитку, соціальні, комбіновані.

Вирівнювання ресурсів (resource levelling) – процес вирішення ресурсних конфліктів шляхом рознесення в часі конфлікуючих робіт.

Вихід процесу (output) – продукт, результат або послуга, що з’явилися в результаті процесу, може бути входом для наступного процесу.¹

Відповідальність (responsibility) – обов’язки працівника, який займає певну посаду.

Вільний резерв (free float) – період часу, на який можна затримати дану роботу без затримки безпосередньо наступних робіт.

Внутрішнє середовище проєкту (project environment) – внутрішнє оточення проєкту, включаючи: економічні, політичні і географічні фактори; учасників проєкту, які не входять в команду проєкту, державні органи і громадські організації.

Властивості проєкту (project features) – стійкі характеристики проєкту: новизна, унікальність, комплексність, системність, цілісність, адаптивність, практичність, надійність, своєчасність.

Внутрішнє оточення проєкту (project external environment) – фактори, котрі є внутрішніми по оточенню до проєкту.

Вхід процесу (input) – довільний елемент, зовнішній чи внутрішній для проєкту, який є необхідним для того, щоб розпочати процес, що може бути виходом попереднього процесу.

Гістограма ресурсів (resource histogram) – стовпчикова горизонтальна діаграма, що відображає інтенсивність споживання ресурсу в часі. Доступність ресурсу може бути зображена у вигляді лінії для можливості порівняння.

Графік проєкту (project schedule) – графік робіт проєкту без ресурсних конфліктів і затверджений всіма заінтересованими сторонами проєкту.

Декларація проєкту (project charter) – документ, який формально підтверджує існування проєкту. Містить опис продуктів проєкту і причин, з яких проєкт був розпочатий.

«Дерево цілей» проєкту (project tree of objectives) – схема представлення ієрархічної декомпозиції системи цілей проєкту. Місія проєкту, тобто його основна загальна ціль, деталізується на цілі, підцілі і задачі більш низького рівня.

Директивні дати (target dates) – дати, які встановлені директивним способом (наприклад контрактом). Директивно може встановлюватись дата початку/завершення робіт по проєкту.

Діаграма Ганта (Gantt chart) – спосіб представлення графіка проєкту, в якому кожна робота позначається лінійкою, накладеною на календар.

Діаграма Парето (Pareto chart) – гістограма залежності частоти настання результатів від їхніх причин.

Діаграма передування (precedence diagram) – спосіб представлення сіткового графіка, при якому в вузлах показуються роботи, а стрілками – зв’язки між ними.

Діяльність по формуванню команди (team building activities) – вплив на групу окремих осіб, які мають свої власні цілі, потреби і перспективи, з метою забезпечення ефективної спільної роботи, при якій ефект від групових зусиль буде більшим від сукупного можливого ефекту індивідуальних зусиль.

Документооборот в управлінні проектом (document flow in project management) – процес циркулювання документів у внутрішньому середовищі проекту з моменту їх створення або отримання до завершення проекту.

Допущення (assumptions) – деякі твердження, прийняті для даного проекту, як правильні.

Ефективність виконання проекту (project performance) – один з методів оцінки ефективності виконання проекту – метод виконаної вартості (Earned Value).

Експертиза проекту (project expertise) – розгляд, дослідження будь-якого проекту, яке потребує спеціальних знань, для того щоб дати мотивований висновок.

Експертні оцінки (expert judgment) – твердження, що надаються на підставі компетенції в області застосування, області знань, дисципліні, промисловості й т. ін., що відповідають операції, яка виконується. Експертизу можуть здійснювати як групи, так і окремі особи, що володіють спеціалізованою освітою, знанням, навичками, досвідом або навчанням

Елементи проекту (project elements) – складові проекту, які визначають його сутність. Основними елементами проекту виступають задумка (ідея) проекту, засоби його реалізації, отримувані в процесі реалізації проекту результати.

Життєвий цикл проекту (project life cycle) – достатньо умовний поділ проекту на фази: концепція – проектування – реалізація – завершення.

Забезпечення проекту (project securing) – одна з інтегрованих функцій управління проектом, яка дозволяє залучати матеріально-технічні, людські й інформаційні ресурси, які необхідні для реалізації проекту.

Завершення проекту (project closing) – момент (факт) ліквідації проекту, який засвідчений документально.

Загальний резерв (total float) – період часу, на який можна затримати всі роботи даного шляху без затримки всього проекту в цілому.

Задача в управлінні проектом (task in project management) – робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана встановленим способом у встановлені терміни в ході здійснення проекту.

Замовник проекту (project costumer) – головна сторона, яка заінтересована в здійсненні проекту і досягненні його результатів.

Запит на зміну (change request) – заявка на внесення в проект будь-яких змін. Може здійснюватись практично будь-яким учасником проекту.

Запрошення до участі в тендері (invitation for bid) – документ, який розсилається потенційним учасникам тендеру.

Затвердження (approval) – на відміну від узгодження є кінцевим ухваленням документа, і здійснюється однією особою.

Зацікавлені сторони (stakeholders) – це особи або групи осіб, зацікавлених у виконанні і/або успіху проекту, або на дії яких проект накладає обмеження.

Зведений план проєкту (project plan) – документ, який містить в собі практично всю інформацію по проєкту: опис продуктів, фінансові плани, плани робіт, плани забезпечення якості, декомпозицію проєкту, аналіз ризиків, оцінки потрібних ресурсів, в т.ч. людських.

Зворотний прихід (backward pass) – друга фаза розрахунку сіткової моделі проєкту по термінах. На цій фазі розраховуються пізні терміни для кожної з робіт і визначаються вільний і загальний резерви.

Зміна (change) – зміни можуть вноситися в любий з планів проєкту, в зміст проєкту і навіть у визначення цілей проєкту.

Зміст проєкту (project scope) – роботи, які необхідно виконати, щоб одержати продукт, послугу або результат із зазначеними характеристиками й функціями

Ієрархічна структура організації (organization breakdown structure) – декомпозиція організації по підрозділах. Кожному з підрозділів можуть бути приписані визначені блоки робіт.

Інвестиції в управління проєктом (investment in project management) – вкладання власного або державного капіталу, майнових або інтелектуальних цінностей в проєкту.

Інженер проєкту (project engineer) – учасник проєкту, який несе відповідальність за керівництво і координацію робіт по всіх технічних аспектах проєкту за весь період його життєвого циклу.

Ініціатор проєкту (project initiator) – сторона, яка являється автором головної ідеї проєкту, його попереднього обґрунтування і пропозицій по здійсненню проєкту.

Ініціація проєкту (project initiation) – запуск процесу, що може завершитися авторизацією й визначенням змісту нового проєкту.

Інституціональний аналіз проєкту (project institutional analysis) – дослідження проєкту по його організаційно-правових аспектах.

Інформаційні системи управління проєктом (project management information system) – системи збору, зберігання, накопичення, пошуку і передачі даних, які застосовуються в системі управління проєктом.

Інфраструктура проєкту (project infrastructure) – комплекс факторів, які створюють сферу обслуговування виконання проєкту на всіх його фазах.

Класифікація проєктів (project classification) – системний розподіл проєктів за будь-якими суттєвими ознаками для зручності їх вивчення.

Ключові учасники проєкту (project stakeholders) – учасники, які можуть суттєво вплинути на проєкт. Можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

Керівник проєкту (project supervisor) – юридична особа, якій замовник та інвестор делегують повноваження по керівництву роботами по здійсненню проєкту.

Коефіцієнт ефективності управління проєктом (project management efficiency indicator) – відношення витрат на управління до вартості проєкту.

Команда проєкту (project team) – група осіб, які відповідають за досягнення цілей проєкту і підпорядковуються менеджеру проєкту протягом повного або неповного робочого дня.

Комерційний аналіз проєкту (project commercial analysis) – оцінка проєкту з точки зору кінцевих користувачів продукції чи послуг, які пропонуються проєктом.

Контракт з компенсацією фактичних затрат (cost reimbursable contract) – замовник компенсує виконавцю фактичні затрати по виконанню домовленого обсягу робіт.

Конкурентоспроможність проєкту (project competitiveness) – набір характеристик, які забезпечують йому переваги на ринку проєктів.

Компанія (company) – торговельне, промислове, транспортне, страхове й інше об'єднання підприємців, приватних осіб – акціонерів для виробничої, торговельної або іншої діяльності, що приносить дохід і прибуток (дивіденди).

Контрактор проєкту (project contractor) – сторона або учасник проєкту, який вступає в відносини з замовником і бере на себе відповідальність за виконання робіт по контракту в масштабах всього проєкту або його окремих частин.

Контракт з фіксованою ціною (fixed price contract) – згідно з умовами такого договору замовник виплачує виконавцю за надані продукти і послуги фіксовану суму.

Контролер проєкту (project controller) – один з членів команди проєкту, керівник служби контролю робіт по проєкту, несе відповідальність за планування і контроль всіх робіт.

Контроль – нагляд з метою забезпечення функціонування системи відповідно до прийнятих норм.

Контроль ефективності виконання проєкту (performance measurement) – контроль ефективності виконання проєкту шляхом моніторингу деяких вибраних показників ефективності.

Контроль ходу виконання (progress control) – комплекс заходів по збору і оцінці інформації по поточному стану проєкту.

Конфлікт ресурсів (resource conflict) – ситуація, коли в певний момент часу потрібно більше одиниць певного ресурсу, ніж є в наявності.

Критерії (criteria) – стандарти, правила або тести, на яких може ґрунтуватися рішення або твердження, за допомогою яких можна оцінити продукт, послугу, результат або процес

Критична робота (critical activity) – робота, яка розміщена на критичному шляху.

Критичний шлях (critical path) – шлях, затримки на якому призводять до затримок всього проєкту в цілому.

Логічні зв'язки між роботами (logical connections between work) – зв'язки, які визначають порядок виконання робіт.

Маркетинг проєктів (project marketing) – самостійна підсистема управління проєктом, в якій досліджуються ринок проєктів, потреби в різних видах проєктів і можливості забезпечення її за рахунок реалізації проєктів в галузях і сферах діяльності.

Матриця розділення адміністративних завдань управління – вона ж – функціональна матриця в управлінні проєктом (functional matrix in project management) – складова частина організаційного інструментарію управління проєктом, що дозволяє керівнику проєкту розділити задачі управління по підрозділах і виконавцях (всередині команди проєкту), а також по інших учасниках проєкту і забезпечити їх комплексну реалізацію.

Матриця відповідальності (responsibility assignment matrix) – матриця, яка визначає відповідальність конкретної людини або групи людей за конкретний блок робіт.

Методи в управлінні проєктом (methods of project management) – способи і прийоми дослідження і реалізації процесу управління проєктом.

Місія проєкту (project mission) – ідеальне представлення і громадська роль проєкту, яка відображає те, ради чого задумується і реалізується проєкт.

Метод виконаної вартості (earned value) – методика, яка включає розрахунок приблизно 25 параметрів, які характеризують поточний стан проєкту з точки зору відхилень фактичних термінів, затрат і виконаних обсягів робіт від планових показників.

Метод оцінки і коригування програм (program evaluation and review technique) – метод складання графіка робіт на основі сіткової моделі з ймовірнісними характеристиками.

Метод критичного шляху (critical path method, CPM) – метод аналізу мережі розкладу, що використовується для визначення часових параметрів робіт мережі проєкту за умови їх детермінованої тривалості.

Метод Монте-Карло, метод імітаційного моделювання (Monte Carlo analysis) – метод, що імітує багаторазове виконання проєкту на основі заданих законів розподілу та значень їх параметрів для тривалості та вартості окремих робіт проєкту. В результаті отримуються закони розподілу вартості та тривалості для проєкту загалом, що дозволяє висувати та перевіряти різноманітні статистичні гіпотези.

Моделювання проєкту (project modeling) – метод вивчення особливостей і поведінки проєкту та процесів його реалізації за допомогою побудови, аналізу і оптимізації відповідних моделей.

Мозковий штурм (brainstorming) – загальний метод генерації інформації, ідей і пропозицій, що використовується для ідентифікації ризиків, ідей або розв'язання проблем групою учасників команди або експертів. Зазвичай під час сесії мозкового штурму ідеї учасників фіксуються для наступного аналізу.

Моніторинг проєкту (project monitoring) – систематичне і планомірне відслідковування процесу розробки і реалізації проєкту.

Набір команди проєкту (acquire project team) – процес набору персоналу, необхідного для виконання проєкту.¹

Об'єкт управління проєктом (object of project management) – сам проєкт, його елементи, а також діяльність по розробці і реалізації проєкту.

Обмеження (constraint) – умова, внутрішня або зовнішня, що впливає на перебіг виконання проєкту або процесу. Наприклад, обмеження на терміни – це вказання граничних термінів завершення для розкладу проєкту, обмеження на вартість – це вказання граничних сум бюджету проєкту, обмеження на ресурси проєкту – це вказання гранично припустимого використання ресурсів, наприклад, наявність певних спеціалізацій або навичок і доступність певних ресурсів протягом зазначеного проміжку часу.

Обмеження проєкту (project constraints) – обмеження, які накладаються на проєкт внутрішнім середовищем та внутрішніми факторами. До прикладу, в якості обмеження можна розглядати обмежений бюджет.

Оперативне управління проєктом (project operative management) – цілеспрямоване спрямування дій на елементи проєкту шляхом своєчасного прийняття ефективних заходів по ліквідації виявлених відхилень фактичних показників проєкту від запланованих.

Організаційна діаграма проєкту (project organization chart) – документ, що графічно відображає учасників команди проєкту і їх взаємозв'язки в конкретному проєкті.

Організаційний інструментарій управління проєктом (organizational tools of project management) – сукупність методів і моделей управління проєктом, які дозволяють наочно представити, спроектувати, організувати і контролювати процес розробки і реалізації управлінських рішень по проєкту.

Організація (organization) – сукупність людей, груп, об'єднаних для досягнення певної мети, розв'язку певних завдань на основі принципів поділу праці, обов'язків та ієрархічної структури.

Опис фрагмента продукту (statement of work) – опис компонентів будь-якого продукту проєкту, який закуповується у зовнішнього постачальника.

Оцінка до завершення (estimate to complete) – оцінка затрат від поточної дати до моменту завершення проєкту.

Оцінка проєкту (project assesment) – періодична процедура, яка з'являється на ранніх стадіях життя проєкту і пов'язана з порівнянням планових та фактичних показників проєкту для прийняття ефективних управлінських рішень.

Очікуваний фінансовий ефект (expected monetary value) – один з методів кількісної оцінки ризиків проєкту.

Підприємство (enterprise) – особливий об'єкт цивільного права, юридична особа, що є виробничо-комерційною організацією; самостійний господарюючий суб'єкт, створений для виробництва й збуту продукції, виконання робіт і/або надання послуг з метою задоволення суспільних і приватних пот-

реб і одержання доходу із прибутком; виробничий або комерційний майново-земельний комплекс, створений для здійснення підприємницької діяльності.

Пізні терміни (late dates) – пізні дати початку/завершення для кожної з робіт.

Планова вартість виконаних робіт (budget cost of work performed) – один з параметрів, який розраховується по методиці Earned Value (виконана вартість).

Планування резервів (contingency planning) – передбачає резерви часу, грошових засобів та ін. на випадок непередбачуваних подій.

Планування проєкту (project planning) – процес економічного обґрунтування цілі проєкту, визначення комплексу послідовно виконуваних робіт, засобів, методів і ресурсів, необхідних для досягнення кінцевих результатів проєкту.

Показники проєкту (project indicators) – характеристики проєкту, які впливають з його цілей, вперше визначені на стадії розробки концепції, необхідні для обґрунтування потрібності і здійсненності проєкту, аналізу основних аспектів, оцінки ступеня досягнення цілей та порівняння фактичних результатів здійснення проєкту з запланованими.

Предметна область (application area) – область, в якій виконується проєкт.

Продукт (deliverables) – Product Deliverables – продукти, які отримуються як результат всього проєкту.

Проєкт (project) – захід, який має на меті створення нового продукту чи послуги і яке обмежене в часі.

Подія проєкту (project event) – результат виконання всіх робіт, що входять в дану подію, який дозволяє розпочати всі роботи, що виходять з нього.

Пропозиція ціни (bid) – документ, який містить в собі пропозицію продукту чи послуги з вказівкою ціни.

Проєкт-менеджер (project manager) – управляючий проєктом, який несе відповідальність за успішну реалізацію проєкту і який керує командою проєкту.

Проєктний контракт (project contract) – юридичний документ, згода двох або більше сторін на встановлення, зміну або завершення дії громадянських прав і обов'язків у встановлені терміни.

Проєктний аналіз (project analysis) – комплексна процедура, яка проводиться на фазі доінвестиційних досліджень і періодично на стадіях проєктування і реалізації, для визначення цілей і результатів проєкту.

Процес управління проєктом (project management process) – за класифікацією PMI розрізняють 5 процесів, які тією чи іншою мірою повторюються на етапі життєвого циклу проєкту: ініціалізація, планування, організація виконання, контроль, завершення.

Прямий дохід (forward pass) – перша фаза розрахунку сітьової моделі по термінах. Розраховуються ранні дати початку/завершення для кожної роботи.

Пул ресурсів (resource pool) – вся сукупність ресурсів, які використовуються в проєкті.

Ранні терміни (early dates) – терміни раннього початку/завершення кожної з робіт.

Розробка проєкту (project development) – фаза проєкту, змістом якої є розробка основних компонентів проєкту і підготовка до його реалізації.

Реалізація проєкту (project implementation) – стадія проєкту, змістом якої є виконання основних робіт по проєкту, необхідних для реалізації цілей проєкту.

Регламент внесення змін у графік проєкту (schedule management plan) – процедура, яка регламентує внесення змін у графік проєкту.

Регулярна діяльність (ongoing operations) – регулярна діяльність компанії, яка не організована в проєкт. Наприклад, конвеєрний випуск автомобілів.

Ресурс (resource) – фактор, який необхідний для виконання роботи, не включаючи час. Розрізняють людські, матеріальні і фінансові ресурси.

Робота (activity) – атомарна складова проєкту.

Робота-послідовність (successor activity) – робота, яка стоїть в логічно зв'язаній парі робіт на другому місці.

Результат проєкту (project results) – результат будь-якої дії, завершений і зданий замовнику робіт, що відповідає діючим стандартам або технічним умовам.

Розклад проєкту (project schedule) – результат розкладу сітьової моделі проєкту по термінах і вирішення ресурсних конфліктів.

Роль (role) – роль працівника в окремому проєкті (менеджер проєкту, головний інженер проєкту тощо)

Рух грошових коштів (cash flow) – діаграма, яка ілюструє співвідношення прибутку і видатку грошових засобів у часі.

Ринок проєктів (market of project) – сфера товарного обороту на основі купівлі-продажу різноманітних проєктів і конкуренції між власниками проєктів.

Система обробки інформації для управління проєктом (project management information system) – може бути як повністю ручною, так і повністю автоматизованою.

Сітьова модель (network) – математична модель проєкту, яка складається з робіт і зв'язків між ними.

Старт, початок, запуск (kick-off) – project kick-off – запуск проєкту.

Стрілкова діаграма (arrow diagram) – спосіб представлення сіткового графіку, при якому в вузлах показуються події, а стрілками – роботи. Вимагає вводу фіктивних робіт для відображення логічних зв'язків.

Складність проєкту (project sophistication) – це класифікація проєктів за ступенем їх складності: прості, складні, дуже складні.

Структура декомпозиції робіт (work breackdown structure) – ієрархічна структура, яка визначає декомпозицію проєкту за його основними і проміжними продуктами або за іншими ознаками.

Структура проєкту (project structure) – сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів, представлених з різним ступенем деталізації, яка ві-

дображає різні аспекти проєкту: загальну програму, «дерево цілей», організаційне «дерево», матриці розподілу обов'язків та інше.

Соціальний аналіз проєкту (social analysis of project) – визначення корисності варіантів плану проєкту для його користувачів. Результати соціального аналізу повинні забезпечити важливість стратегії взаємодії між проєктом і його користувачем.

Стохастичні моделі проєкту (Stochastic models of project) – врахування ймовірної природи різноманітних елементів проєкту.

Стратегія управління проєктом (project management strategy) – загальний всебічний план досягнення всіх цілей проєкту, система управлінських рішень, які визначають основні напрями розвитку проєкту в цілому.

Тактика управління проєктом (project management tactics) – сукупність дій і заходів по запровадженню і здійсненню стратегії управління проєктом.

Тендер в управлінні проєктом (tender in project management) – конкурсна форма проведення підрядних торгів, яка являє собою змагання представлених претендентами пропозицій (оферт) з точки зору їх відповідності вимогам тендерної документації.

Техніко-економічне обґрунтування проєкту (project feasibility study) – аналіз обсягу робіт, термінів виконання, вартості затрат, собівартості, прибутку, якості, комерційного ризику і надійності, життєздатності, конкурентоспроможності, соціальної і суспільної значущості проєкту.

Технічний аналіз проєкту (project technical analysis) – це техніко-технологічні альтернативи, варіанти розташування, розмір (масштаб, обсяг), терміни реалізації проєкту в цілому і його окремих фаз, доступність і достатність джерел сировини, робочої сили та інших необхідних ресурсів.

Тривалість проєкту (project duration) – загальна тривалість всіх робочих періодів (не включаючи свята або інші неробочі періоди), необхідних для здійснення робіт по проєкту.

Узгодження (authorization) – на відміну від затвердження не є кінцевим і може здійснюватись декількома особами.

Управління взаємодією (communication management) – одна із задач управління проєктами за класифікацією РМІ. Включає визначення процедур збору/розповсюдження інформації по проєкту і складу цієї інформації.

Управління закупками (procurement management) – одна із задач управління проєктами за класифікацією РМІ. Містить складання специфікації продуктів і послуг, закупка яких потрібна для виконання проєкту, аналіз ринку, вибір постачальників і безпосереднє здійснення поставок.

Управління затратами (cost management) – одна із задач управління проєктами по класифікації РМІ. Містить складання бюджету, контроль його виконання та ін.

Управління змінами (change management) – процес включає ідентифікацію можливих змін, їх оцінку, затвердження, документування і реалізацію.

Управління змістом (scope management) – одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Містить визначення переліку всіх основних і допоміжних продуктів проекту і дій по їх створенню.

Управління інтеграцією (integration management) – одна із задач управління проектами. Містить створення і виконання зведеного плану проекту, а також управління змінами до нього.

Управління людськими ресурсами (human resource management) – одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Містить ідентифікацію кваліфікацій спеціалістів, які потрібні для виконання проекту, підбір відповідних людей, формування з них команди проекту і її подальший розвиток.

Управління предметною областю проекту (project subject area management) – визначення цілей, задач роботи проекту, його обсяг і необхідні ресурси. Полягає в управлінні змінами і здійснюється через процеси визначення цілей, розробку концепцій, контролю виконання та завершення проекту.

Управління проектами (project management) – застосування спеціальних знань і методів з метою задовольнити або перевершити сподівання від проекту всіх ключових учасників.

Управління ризиками (risk management) – одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Включає ідентифікацію і кількісну оцінку ризиків, а також розробку методів реагування.

Управління термінами (time management) – одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Включає визначення тривалості робіт, визначення логічних зв'язків між ними і вирішення ресурсних конфліктів.

Управління якістю (quality management) – одна з задач управління проектом за класифікацією РМІ. Включає визначення стандартів, яким повинен відповідати проект, і комплекс направлених на це заходів.

Успіх проекту (project success) – досягнення цілей проекту при дотриманні встановлених обмежень на його тривалість і терміни завершення, вартість і бюджет проекту, якість виконаних робіт і специфікації вимог до результатів.

Учасники проекту (project participants) – фізичні особи і організації, які безпосередньо задіяні в проекті або чий інтереси можуть бути задіяні при здійсненні проекту.

Фаза проекту (project phases) – набір логічно взаємопов'язаних робіт проекту, в процесі завершення яких досягається один з основних результатів проекту.

Фаза завершення (final phase) – четверта фаза життєвого циклу проекту за класифікацією РМІ.

Фаза концепції (concept phase) – перша фаза життєвого циклу проекту за класифікацією РМІ.

Фаза проектування (design phase) – друга фаза життєвого циклу проекту за класифікацією РМІ.

Фаза реалізації (implementation phase) – третя фаза життєвого циклу проєкту за класифікацією PMI.

Фактична вартість виконаних робіт (actual cost of work performed) – один з параметрів, які розраховуються за методикою Earned Value (виконана вартість).

Функціональний керівник (functional manager) – керівник функціонального підрозділу.

Функції управління проєктом (project management functions) – сукупність об'єктивно необхідних, стійких дій, об'єднаних однорідністю змісту і цільової направленості.

Фінансовий аналіз проєкту (project financial analysis) – комплексний економічний аналіз, який застосовується до визначеного проєкту в цілях пошуку такого варіанту, при якому він буде успішно виконувати свої функції при найменших затратах.

Фірма (firm) – економічно і юридично самостійний суб'єкт господарювання, майново, соціально й організаційно відособлений учасник господарської діяльності, що має своє найменування, а також загальновідомий і загальновизнаний фірмовий знак відмінності.

Характеристика проєкту (project characteristic) – техніко-економічні показники: обсяг робіт, терміни виконання, вартість, затрати, собівартість, прибуток, якість, комерційний ризик, надійність, життєздатність, конкурентоспроможність та інші.

Цілі проєкту (project objectives) – можуть складати «дерево цілей».

Ціль управління проєктом (project management objectives) – бажаний результат, можливий і необхідний стан системи, який повинно бути досягнуто.

Цикл управління проєктом (project management cycle) – ступінь розвитку проєкту від виникнення ідеї до повного свого завершення.

Якість проєкту (project identity) – наявність унікальних суттєвих ознак, властивостей, особливостей, які відрізняють проєкти один від одного.

Якість управління проєктом (quality of project management) – характеристика відповідності стану системи управління проєктом управлінській ситуації, що склалась.

Earned Value Management (Earned Value Technique) – низка методів, які об'єднані під спільною назвою і використовуються для вимірювання й контролю ефективності виконання проєктів.

ІСВ (IPMA Competence Baseline) – опис базової компетентності менеджерів у сфері УП.

ISO (International Organization for Standardization) – Міжнародна організація по стандартизації, є світовою федерацією національних органів по стандартизації (країн – членів ISO). Розробка міжнародних стандартів здійснюється технічними комітетами ISO.

P2M – японський стандарт з управління інноваційними проєктами і програмами.

Електронне навчальне видання

**Наталія Вікторівна Буреннікова
Ірина Валеріївна Причепа**

**Методичні вказівки до виконання курсових робіт з
дисципліни «Проектний менеджмент» зі спеціальності
«Менеджмент» (освітня програма «Менеджмент підприємств,
організацій і установ»)**

Рукопис оформили: Н. Буреннікова, І. Причепа

Редактор Н. Кравчук

Оригінал-макет виготовлено в РВВ ВНТУ

Підписано до видання 19.05.2026

Гарнітура Times New Roman.

Зам. № P2026-063.

Видавець та виготовлювач

Вінницький національний технічний університет,

Редакційно-видавничий відділ.

ВНТУ, ГНК, к. 114.

Хмельницьке шосе, 95,

м. Вінниця, 21021.

press.vntu.edu.ua;

Email: rvv.vntu@gmail.com.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.