

**Методичні вказівки  
до виконання самостійної роботи  
з дисципліни «Управління проєктами у виробничій і  
комерційній діяльності» зі спеціальності «Менеджмент»  
(освітня програма «Менеджмент виробничої і  
комерційної діяльності»)**

Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний технічний університет

**Методичні вказівки  
до виконання самостійної роботи  
з дисципліни «Управління проєктами у виробничій і  
комерційній діяльності» зі спеціальності «Менеджмент»  
(освітня програма «Менеджмент виробничої і  
комерційної діяльності»)**

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

**В. В. Зянько**, доктор економічних наук, професор

Методичні вказівки до виконання самостійної роботи з дисципліни «Управління проєктами у виробничій і комерційній діяльності» зі спеціальності «Менеджмент» (освітня програма «Менеджмент виробничої і комерційної діяльності») / уклад. М. І. Небава. Електрон. текст. дані. Вінниця : ВНТУ, 2026. 66 с.

У методичних вказівках наведено теоретичні відомості до виконання самостійної роботи з дисципліни «Управління проєктами у виробничій і комерційній діяльності», основні теоретичні питання для обговорення та самоперевірки знань, розроблений термінологічний апарат за темами, сформовані контрольні тестові завдання та наведена рекомендована література. Методичні вказівки розроблено відповідно до навчальної програми дисципліни «Управління проєктами у виробничій і комерційній діяльності».

## ЗМІСТ

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                      | 5  |
| <i>Тема 1. Теоретико-методологічні засади проєктної діяльності та управління проєктами.....</i> | 6  |
| Основні теоретичні питання для обговорення та самоконтролю знань .....                          | 6  |
| Термінологічний апарат .....                                                                    | 6  |
| Контрольні тестові завдання .....                                                               | 9  |
| <i>Тема 2. Життєвий цикл проєкту та його організація .....</i>                                  | 11 |
| Основні теоретичні питання для обговорення і самоперевірки знань .....                          | 11 |
| Термінологічний апарат .....                                                                    | 11 |
| Контрольні тестові завдання .....                                                               | 14 |
| <i>Тема 3. Система процесів управління проєктом .....</i>                                       | 16 |
| Основні теоретичні питання для обговорення та самоконтролю знань:....                           | 16 |
| Термінологічний апарат .....                                                                    | 17 |
| Контрольні тестові завдання .....                                                               | 19 |
| <i>Тема 4. Управління інтеграційними процесами в межах проєкту .....</i>                        | 21 |
| Основні теоретичні питання для обговорення та самоконтролю знань.....                           | 21 |
| Термінологічний апарат .....                                                                    | 21 |
| Контрольні тестові завдання .....                                                               | 23 |
| <i>Тема 5. Управління змістом (обсягом робіт) проєкту .....</i>                                 | 26 |
| Основні теоретичні питання для обговорення та самоконтролю знань: .....                         | 26 |
| Термінологічний апарат .....                                                                    | 26 |
| Контрольні тестові завдання .....                                                               | 27 |
| <i>Тема 6. Управління часовими параметрами та графіком реалізації проєкту .....</i>             | 30 |
| Основні теоретичні питання для обговорення і самоконтролю знань .....                           | 30 |
| Термінологічний апарат .....                                                                    | 30 |
| Контрольні тестові завдання .....                                                               | 31 |
| <i>Тема 7. Управління вартісними характеристиками проєкту.....</i>                              | 34 |
| Термінологічний апарат .....                                                                    | 34 |
| Контрольні тестові завдання .....                                                               | 36 |
| <i>Тема 8. Система управління якістю проєкту .....</i>                                          | 39 |
| Термінологічний апарат .....                                                                    | 39 |
| Контрольні тестові завдання .....                                                               | 41 |
| <i>Тема 9. Управління людськими ресурсами в проєктній діяльності ...</i>                        | 43 |
| Основні теоретичні питання для обговорення і самоперевірки знань .....                          | 43 |
| Термінологічний апарат .....                                                                    | 43 |
| Контрольні тестові завдання .....                                                               | 45 |

|                                                                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Тема 10. Управління комунікаційними процесами проєкту в контексті забезпечення сталого соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад</i> ..... | 48 |
| Термінологічний апарат .....                                                                                                                                         | 48 |
| Контрольні тестові завдання .....                                                                                                                                    | 50 |
| <i>Тема 11. Управління ризиками проєктів підприємств малого та середнього бізнесу</i> .....                                                                          | 51 |
| Основні теоретичні питання для обговорення і самоперевірки знань .....                                                                                               | 51 |
| Термінологічний апарат .....                                                                                                                                         | 51 |
| Контрольні тестові завдання .....                                                                                                                                    | 54 |
| <i>Тема 12. Організаційно-економічні аспекти управління закупівлями проєкту</i> .....                                                                                | 56 |
| Основні теоретичні питання для обговорення і самоперевірки знань .....                                                                                               | 56 |
| Термінологічний апарат .....                                                                                                                                         | 56 |
| Контрольні тестові завдання .....                                                                                                                                    | 58 |
| <b>ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАУКОВО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ</b> .....                                                                                                                 | 60 |
| Тематика рефератів з дисципліни «Управління проєктами у виробничій і комерційній діяльності»: .....                                                                  | 62 |
| Список рекомендованої літератури.....                                                                                                                                | 65 |

## ВСТУП

Вибірковий освітній компонент «Управління проєктами у виробничій і комерційній діяльності» є важливою складовою професійної підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. В умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції підприємства дедалі частіше реалізують свої стратегічні цілі у форматі проєктів. Саме проєктний підхід забезпечує гнучкість управління, раціональне використання ресурсів, мінімізацію ризиків і досягнення запланованих результатів у визначені терміни.

Особливого значення управління проєктами набуває у виробничій і комерційній діяльності, де необхідно інтегрувати технічні, організаційні, фінансово-економічні та маркетингові рішення в єдину систему. Виробничі проєкти пов'язані з модернізацією обладнання, впровадженням інноваційних технологій, оптимізацією процесів і підвищенням ефективності використання ресурсного потенціалу. Комерційні проєкти, у свою чергу, орієнтовані на розширення ринків збуту, запуск нових продуктів, формування партнерських мереж та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У межах освітнього компоненту розглядаються теоретико-методологічні засади проєктного менеджменту, етапи життєвого циклу проєкту, інструменти планування та контролю, методи оцінювання ефективності, управління ризиками, ресурсами та командою проєкту. Значна увага приділяється практичним аспектам застосування міжнародних стандартів і рекомендацій, зокрема підходів, запропонованих Project Management Institute та викладених у керівництві A Guide to the Project Management Body of Knowledge, а також принципів гнучкого управління проєктами.

Метою навчальної дисципліни є формування у здобувачів системного бачення процесів управління проєктами у виробничій і комерційній сфері, набуття компетентностей щодо розроблення, планування, організації та контролю реалізації проєктів із урахуванням галузевої специфіки.

Опанування навчального курсу сприятиме розвитку аналітичного мислення, навичок прийняття управлінських рішень, роботи в команді та застосування сучасних інструментів проєктного менеджменту, що є необхідними для ефективної професійної діяльності бакалавра у сфері управління та адміністрування.

## **Тема 1. Теоретико-методологічні засади проєктної діяльності та управління проєктами**

### **Основні теоретичні питання для обговорення та самоконтролю знань:**

1. Сутність проєкту та управління проєктами: зміст і базові характеристики.
2. Проєкти, програми та портфелі: взаємозв'язок та ієрархічна структура.
3. Співвідношення управління проєктами та управління операційною діяльністю підприємства.
4. Чинники середовища реалізації проєкту та їх вплив на результативність проєктної діяльності.

### **Термінологічний апарат**

**Проєкт** (від лат. *projectus* – «кинутий уперед») – це:

- обґрунтований задум (проблема, завдання) та сукупність засобів його реалізації, спрямованих на досягнення визначеного результату;
- комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення конкретних цілей у межах установлених часових і ресурсних обмежень;
- цілеспрямована діяльність, орієнтована на розвиток, удосконалення або трансформацію наявного стану системи.

**Мета проєкту** – це очікуваний, кількісно або якісно вимірюваний результат, який має бути досягнутий у визначений термін за заданих умов реалізації.

**План проєкту** – це систематизований перелік робіт із зазначенням строків виконання, відповідальних осіб та очікуваних результатів, спрямований на досягнення показників, передбачених концепцією проєкту. План є підґрунтям для проведення тендерних процедур, укладання контрактів, розроблення календарно-сіткових графіків та оцінювання обсягів запланованих робіт.

**Ознаки, що відрізняють проєкт від інших видів діяльності:**

- спрямованість на досягнення чітко визначеної мети;
- координація взаємопов'язаних дій;
- обмеженість у часі (наявність визначеного початку та завершення);
- унікальність і певна міра неповторюваності.

**Характерні особливості проєкту:**

- чітка ідентифікація цільових груп та кінцевих бенефіціарів;
- визначені механізми координації, управління та фінансування;
- наявність системи моніторингу й оцінювання;
- обґрунтоване фінансово-економічне підґрунтя, яке підтверджує перевищення очікуваних вигід над витратами.

**Програма** – це сукупність взаємопов'язаних за ресурсами, виконавцями та строками реалізації проєктів, об'єднаних спільною

стратегічною метою та таких, що потребують централізованої координації управління.

**Особливості програм:**

- можуть мати довгостроковий або безстроковий характер;
- еволюціонують у процесі накопичення нової інформації;
- відзначаються високим рівнем складності та забезпечують синергетичний ефект, коли сукупна цінність результатів перевищує суму окремих ефектів.

**Портфель (бізнес-портфель) підприємства** – це сукупність напрямів економічної діяльності суб'єкта господарювання, кожен із яких перебуває на певній стадії життєвого циклу, характеризується специфічною структурою ресурсного забезпечення та рівнем прибутковості.

**Управління проєктом (Project Management)** – це:

- цілеспрямована діяльність із забезпечення максимальної ефективності реалізації проєкту в умовах обмежень за часом, ресурсами та якістю;

- система методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на координацію людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проєкту з метою досягнення запланованих результатів за обсягом робіт, вартістю, строками, якістю та рівнем задоволеності зацікавлених сторін.

**Основні завдання управління проєктами:**

- підвищення перспективності та життєздатності проєкту;
- обґрунтування та оптимізація управлінських рішень;
- забезпечення оперативності управління;
- досягнення економічної ефективності;
- посилення відповідальності за прийняті рішення.

**Функції управління проєктами:**

- планування;
- прийняття управлінських рішень;
- бюджетний контроль;
- організаційне забезпечення діяльності;
- моніторинг;
- оцінювання результатів;
- адміністрування.

**Стадії управління проєктами**

**I. Планування проєкту**

(інструменти: оцінка грошових і часових витрат, бюджетування, прогнозування грошових потоків):

- визначення мети;
- оцінювання ресурсного забезпечення;
- формування складу виконавців;
- ідентифікація операцій проєкту.



## **II. Розроблення (структурування) проєкту**

(інструменти: графіки Ганта, сітьові моделі, метод критичного шляху):

- деталізація ресурсів;
- встановлення послідовності та взаємозв'язків операцій;
- уточнення строків виконання.

## **III. Контроль реалізації проєкту**

(інструменти: методи оптимізації графіків):

- управління ресурсами, витратами, бюджетом і якістю;
- коригування планів;
- перерозподіл ресурсів для прискорення виконання.

### **Системи управління проєктами:**

- базова;
- система розширеного управління.

### **Складові системи управління проєктами:**

➤ **Управління діяльністю** – визначення послідовності робіт, розроблення поточних та оперативних планів, контроль змін.

➤ **Управління часом** – формування календарного плану та контроль строків.

➤ **Управління вартістю** – визначення витрат, бюджетування та фінансовий контроль.

➤ **Управління якістю** – планування, забезпечення та контроль якості.

➤ **Управління людськими ресурсами** – формування команди, розподіл функцій, розвиток персоналу.

➤ **Управління ризиками** – ідентифікація, аналіз і мінімізація ризиків.

➤ **Управління інформацією (комунікаціями)** – організація інформаційних потоків, звітність, взаємодія із зацікавленими сторонами.

**Середовище проєкту** – це сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на підготовку та реалізацію проєкту.

### **Зовнішні чинники:**

- політичні;
- економічні;
- соціальні;
- правові;
- науково-технічні;
- культурні;
- природно-екологічні.

### **Внутрішні чинники:**

- стиль керівництва;
- взаємовідносини в команді;
- професійний рівень учасників;
- ефективність комунікацій.

## **Контрольні тестові завдання**

### **1. Визначення мети проєкту не передбачає:**

- а) встановлення результатів діяльності на визначений період;
- б) кількісного оцінювання проєкту;
- в) обґрунтування необхідності досягнення запланованих результатів;
- г) визначення умов, за яких ці результати можуть бути досягнуті.

### **2. Характерною ознакою проєкту є:**

- а) гнучкість і системність;
- б) встановлення чітких строків початку та завершення;
- в) обмеженість у часі;
- г) наявність внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків.

### **3. У формулярі (паспорті) проєкту відображаються:**

- а) цілі та завдання;
- б) показники ефективності;
- в) склад учасників;
- г) строки виконання робіт;
- д) усі наведені варіанти є правильними.

### **4. Управління проєктом – це:**

- а) мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проєкту;
- б) комплекс заходів, спрямованих на реалізацію проєкту з метою отримання прибутку;
- в) процес управління командою та ресурсами із застосуванням спеціальних методів і інструментів для досягнення поставленої мети;
- г) програма дій щодо використання фінансових ресурсів;
- д) завдання з визначеними вихідними параметрами та очікуваними результатами.

### **5. Найбільш поширеними системами управління проєктами є:**

- а) основна, допоміжна, змішана;
- б) основна та розширеного управління;
- в) основна, підрядна, розширеного відтворення;
- г) функціональна та підрядна.

### **6. Стил ь управління належить до:**

- а) чинників зовнішнього середовища;
- б) чинників внутрішнього середовища;
- в) організаційних чинників.

**7. До елементів «потрійного обмеження» в управлінні проєктами належать:**

- а) ефективність, ризик і безпека;
- б) час, обсяг робіт (зміст) і ресурси (вартість);
- в) планування, контроль і мотивація;
- г) екологічна, соціальна та фінансова прийнятність;
- д) цілі та засоби їх досягнення.

**8. Відповідно до класичного підходу до функцій управління, до них не належить:**

- а) визначення проблеми;
- б) організація;
- в) планування;
- г) контроль;
- д) впровадження.

**9. До основних функціональних напрямів управління проєктом не належить:**

- а) управління обсягом (змістом) проєкту;
- б) управління персоналом;
- в) управління витратами;
- г) управління часом;
- д) управління якістю.

**10. До елементів моделі управління проєктами не належить:**

- а) матриця відповідальності;
- б) обсяг робіт;
- в) логіка виконання;
- г) координація.

**11. До чинників внутрішнього проєктного середовища належать:**

- а) засоби комунікації;
- б) суспільне середовище;
- в) правові відносини;
- г) рівень розвитку банківської системи;
- д) рівень інфляції;
- е) загальна економічна ситуація.

**12. Визначте чинник зовнішнього середовища, що не належить до економічних:**

- а) рівень розвитку банківської системи;
- б) рівень інфляції;
- в) стабільність валюти;
- г) трудове законодавство, заборона страйків;
- д) податкові ставки.

### **13. Фаза вибору проєкту передбачає:**

- а) формулювання завдань проєкту;
- б) розроблення формалізованого плану;
- в) застосування концепції вартості грошей у часі;
- г) урахування альтернативної вартості;
- д) узгодження потреб і наявних ресурсів;
- е) правильні відповіді г), а);
- ж) правильні відповіді а), б), г);
- з) правильні відповіді а), б);
- і) правильні відповіді б), г).

## ***Тема 2. Життєвий цикл проєкту та його організація***

### **Основні теоретичні питання для обговорення і самоперевірки знань**

1. Співвідношення життєвого циклу проєкту та життєвого циклу продукту, характеристика основних фаз проєкту.
2. Відмінності та взаємозв'язок проєктної діяльності й операційної діяльності підприємства.
3. Сутність, класифікація та роль заінтересованих сторін (стейкхолдерів) у реалізації проєкту.
4. Вплив організаційної структури та внутрішнього середовища підприємства на процеси управління проєктами.

### **Термінологічний апарат**

**Життєвий цикл проєкту** – це концептуальна модель, що відображає послідовність і логіку реалізації проєкту в часовому вимірі, визначаючи сукупність його фаз і стадій від ініціювання до завершення.

**Стадія проєкту** – структурно виокремлена частина процесу створення та реалізації проєкту, регламентована нормативними документами і завершена досягненням визначеного результату.

**Віха** – контрольна точка в межах реалізації проєкту, у якій здійснюється оцінювання проміжних результатів, уточнення інформації та визначення можливостей подальшого розвитку.

**Стадії життєвого циклу проєкту.** У структурі життєвого циклу проєкту виділяють шість основних стадій:

1. ідентифікація;
2. розробка;
3. експертиза;
4. переговори;
5. реалізація;
6. завершальна оцінка.

Перші три стадії формують фазу проєктування, а останні три – фазу впровадження.

**Ідентифікація** передбачає формування та відбір стратегічно значущих ідей, здатних забезпечити розв’язання актуальних завдань розвитку.

**Розробка** полягає у деталізації та обґрунтуванні відібраних ідей шляхом проведення необхідних досліджень, аналізу альтернатив, оцінювання екологічних і соціальних наслідків, а також визначення економічної доцільності й технічної здійсненності проєкту. На завершальному етапі готується комплексне техніко-економічне обґрунтування з визначенням ключових компонентів, що забезпечують максимальну ефективність.

**Експертиза** спрямована на всебічну оцінку проєкту перед прийняттям рішення щодо його фінансування. Аналізуються показники фінансово-економічної ефективності, ризики та фактори невизначеності, а також можливі управлінські чи політичні зміни, що можуть вплинути на результативність реалізації.

**Переговори** передбачають узгодження між інвестором і замовником умов фінансування та реалізації проєкту. Результатом є укладення відповідних документів (меморандуму, протоколу намірів, договору тощо), що фіксують досягнуті домовленості.

**Реалізація** охоплює виконання комплексу робіт, необхідних для досягнення цілей проєкту, із забезпеченням системного контролю за строками, витратами, якістю та обсягами робіт.

**Завершальна оцінка** полягає у визначенні ступеня досягнення поставлених цілей, проведенні підсумкового аналізу результатів та формуванні рекомендацій для майбутніх проєктів.

**Фази життєвого циклу проєкту.** Узагальнено виділяють чотири фази:

1. зародження;
2. зростання;
3. зрілість;
4. завершення.

**Фаза зародження** включає формування концепції та попередній аналіз можливостей реалізації, оцінювання орієнтовних витрат, строків і обсягів робіт.

**Фаза зростання** охоплює планування та проєктування, розробку бюджету, ресурсного та календарного планів, погодження технічних рішень.

**Фаза зрілості** пов’язана із забезпеченням ресурсами та безпосереднім виконанням робіт із постійним моніторингом ключових параметрів.

**Фаза завершення** передбачає аудит, оцінювання результатів та підготовку підсумкової звітності.

## **Міжнародні підходи до структурування життєвого циклу.**

### **У міжнародній практиці розрізняють:**

- чотири стадії інвестиційного проекту: передінвестиційну, інвестиційну, експлуатаційну та ліквідаційну;
- п'ять фаз відповідно до методики European Commission: програмування, ідентифікація, формулювання, впровадження, оцінювання;
- одинадцять фаз за підходом World Bank, що охоплюють шлях від формування ідеї до завершення та постпроектної оцінки.

### **Класифікація проектів**

**За змістом:** соціальні, економічні, організаційні, технічні, змішані.

**За предметною сферою:**

- науково-дослідницькі;
- бізнес-проекти;
- проекти публічної сфери;
- освітні;
- проекти у сфері досліджень і розвитку;
- інноваційні;
- інвестиційні;
- комбіновані.

**За обсягом ресурсів:**

- мікропроекти (до 1 тис. USD);
- малі (1-10 тис. USD);
- середні (10-100 тис. USD);
- великі (100-500 тис. USD);
- мегапроекти (понад 500 тис. USD).

**За структурою:**

- монопроекти – окремі самостійні проекти;
- мультипроекти – сукупність взаємопов'язаних проектів;
- мегапроекти – комплексні програми розвитку, що об'єднують низку моно- та мультипроектів.

**За тривалістю:** короткострокові (до 6 місяців), середньострокові (6-12 місяців), довгострокові (понад 1 рік).

**За складністю:** прості, складні, надскладні.

**За масштабом проблематики:** локальні, місцеві, регіональні, національні, міжнародні.

**За рівнем альтернативності:** взаємовиключні, альтернативні за капіталом, незалежні, взаємопов'язані, взаємодоповнюючі.

**За об'єктом інвестування** розрізняють «м'які» проекти (спрямовані на розвиток інституційного середовища та поведінкових змін) і «тверді» (пов'язані зі створенням або модернізацією матеріальних активів).

**Організація проекту** – це система розподілу повноважень, відповідальності та функцій між учасниками проекту.

**Учасники управління проєктом** – фізичні та/або юридичні особи, які залучені до реалізації проєкту та інтереси яких пов'язані з його результатами.

До основних учасників належать:

- ініціатор;
- замовник;
- виконавець;
- керівник (менеджер) проєкту;
- проєктна команда.

Також можуть залучатися підрядники, постачальники, органи державної влади, інвестори, споживачі продукції, лізингодавці та інші заінтересовані сторони.

**Ініціатор проєкту** – автор ідеї та первинного обґрунтування.

**Замовник** – особа, що забезпечує фінансування та приймає ключові управлінські рішення.

**Виконавець** – організація, відповідальна за реалізацію проєкту згідно з контрактом.

**Керівник проєкту** – особа, якій делеговано повноваження щодо оперативного управління.

**Проєктна команда** – тимчасово сформована група фахівців, що забезпечує досягнення цілей проєкту.

## **Контрольні тестові завдання**

### **1. Життєвий цикл проєкту охоплює:**

- а) стадії та етапи;
- б) лише етапи;
- в) фази, стадії та етапи.

### **2. До стадій життєвого циклу управління проєктом не належить:**

- а) зародження;
- б) зростання;
- в) зрілість;
- г) оцінювання проєкту.

### **3. До фаз життєвого циклу проєкту належать:**

- а) доінвестиційна, інвестиційна, контрактна, реалізаційна;
- б) доінвестиційна, інвестиційна, експлуатаційна, ліквідаційна;
- в) інвестиційна, підготовча, реалізаційна, підсумкова;
- г) доінвестиційна, комерційна, завершальна.

### **4. На стадії зародження проєкту здійснюється:**

- а) планування та контроль;
- б) управління ризиками;

- в) формування організаційної структури управління;
- г) комплексний проєктний аналіз за основними аспектами.

**5. Початком проєкту вважається:**

- а) момент виникнення ідеї;
- б) аналіз прогнозів розвитку підприємства;
- в) проведення експертизи;
- г) ухвалення попереднього інвестиційного рішення.

**6. Окремі проєкти чітко визначеної спрямованості та масштабу, що передбачають відносно спрощені процедури планування й реалізації, називаються:**

- а) монопроєкти (мікро- або малі проєкти);
- б) мультипроєкти (середні та великі проєкти);
- в) мегапроєкти;
- г) усі відповіді правильні.

**7. Найбільших ресурсних витрат потребує фаза:**

- а) ініціювання;
- б) розроблення;
- в) реалізації;
- г) завершення.

**8. Комерційна ефективність проєкту визначається на:**

- а) доінвестиційній фазі;
- б) інвестиційній фазі;
- в) експлуатаційній фазі;
- г) на всіх фазах життєвого циклу.

**9. Відбір потенційних виконавців проєкту здійснюється на фазі:**

- а) доінвестиційній;
- б) інвестиційній;
- в) контрактній;
- г) реалізаційній.

**10. Замовник проєкту – це:**

- а) організація, відповідальна за розроблення проєкту;
- б) особа або організація, що забезпечує фінансування проєкту;
- в) особа або організація, яка інвестує кошти та приймає рішення щодо строків, вартості та якості реалізації проєкту;
- г) юридична особа, що розробляє проєктно-кошторисну документацію.



**11. Декларація про наміри щодо проєктування об'єкта готується замовником на:**

- а) доінвестиційній фазі;
- б) інвестиційній фазі;
- в) фазі реалізації;
- г) контрактній фазі.

**12. За системи розширеного управління відповідальність за реалізацію проєкту покладається на:**

- а) замовника;
- б) менеджера проєкту;
- в) інвестора;
- г) архітектора проєкту.

**13. У реалізації проєкту можуть брати участь:**

- а) дві юридичні особи;
- б) від однієї до кількох десятків або навіть сотень організацій;
- в) не більше десяти суб'єктів;
- г) лише одна юридична особа.

**14. За видами проєкти класифікують як:**

- а) економічні, соціальні;
- б) комерційні, некомерційні;
- в) прості, складні;
- г) національні, міжнародні.

**15. За тривалістю реалізації проєкти поділяють на:**

- а) комерційні та некомерційні;
- б) короткострокові, середньострокові, довгострокові;
- в) малі, середні, великі;
- г) міжнародні та підприємницькі.

### ***Тема 3. Система процесів управління проєктом***

#### **Основні теоретичні питання для обговорення та самоконтролю знань:**

1. Характеристика взаємодії процесів управління проєктами.
2. Структура та зміст груп процесів управління проєктами.
3. Сутність і склад процесів ініціації.
4. Особливості процесів планування.
5. Зміст і механізми реалізації процесів виконання.
6. Призначення та інструменти моніторингу і контролю.
7. Процедури завершення проєкту та оцінювання його результатів.

## Термінологічний апарат

**Формування організаційної структури проєкту** передбачає визначення кількісного та якісного складу проєктної команди, встановлення характеру взаємозв'язків між її елементами, кількості рівнів управління та ступеня централізації повноважень.

**Висока організаційна структура** характеризується значною кількістю ієрархічних рівнів управління.

**Плоска структура** відзначається мінімальною кількістю управлінських рівнів і більшою децентралізацією прийняття рішень.

Організаційні структури проєкту доцільно аналізувати на двох рівнях:

➤ **зовнішньому**, що відображає систему зв'язків і взаємовідносин між учасниками проєкту та їхніми материнськими підрозділами або організаціями;

➤ **внутрішньому**, який характеризує взаємодію між окремими виконавцями й робочими групами в межах самого проєкту.

**Принципи формування організаційної структури проєкту.** До ключових принципів належать:

- узгодженість структури із системою взаємин між учасниками;
- відповідність структури змісту та складності проєкту;
- адаптація структури до умов зовнішнього середовища;
- узгодження цілей команди з цілями проєкту.

**Типологія організаційних структур виконання проєкту.** Виокремлюють такі типи структур:

- виділена;
- умовно-виділена;
- управління за проєктами;
- загальне управління проєктами;
- дуалістична;
- складні (комбіновані) структури.

**Форми зовнішніх організаційних структур:**

- проєктна команда;
- матрична структура;
- гібридна структура;
- структура модульного зв'язку.

**Форми внутрішніх організаційних структур:**

- функціоналізована;
- матрична;
- дивізійна;
- федеральна;
- централізована або децентралізована модель управління великими проєктами.

### **Різновиди матричної структури:**

**Функціональна матриця** – проєктний менеджер здійснює координацію робіт, маючи обмежені управлінські повноваження; основна влада зосереджена у функціональних керівників.

**Балансова матриця** – повноваження та відповідальність рівномірно розподіляються між проєктним і функціональними менеджерами; персонал підпорядковується двом керівникам.

**Проєктна матриця** – проєктний менеджер наділений повною владою щодо управління та відповідальністю за досягнення результатів; функціональні менеджери забезпечують кадрову та експертну підтримку.

**Контрактна матриця** – інтегрує замовників, виконавців, консультантів і постачальників у єдину систему взаємодії, засновану на договірних відносинах.

**Гібридна структура** поєднує елементи кількох базових моделей.

**Структура модульного зв'язку** орієнтована на забезпечення гнучкості: окремі модулі (команди або підрозділи) залучаються до проєкту тимчасово й можуть комбінуватися залежно від завдань.

**Матрична внутрішня структура** передбачає формування субпроєктів, у межах яких менеджери інтегрують діяльність різних функціональних груп.

**Дивізіональна структура** базується на поділі проєкту на субпроєкти з відносною автономією, водночас із централізованим стратегічним контролем.

**Федеральна структура** передбачає формування невеликих функціонально інтегрованих одиниць у межах субпроєктів; у практиці великих проєктів можливе комбінування різних структурних моделей.

### **Процеси управління проєктами:**

**Групи процесів управління проєктами** – це впорядкована сукупність управлінських дій, що застосовуються до всіх фаз життєвого циклу проєкту. Вони можуть формуватися за функціональним або цільовим принципом.

**Вертикальні (адміністративно-функціональні) зв'язки** забезпечують реалізацію процедур прийняття управлінських рішень.

**Горизонтальні (технологічні) зв'язки** спрямовані на координацію безпосереднього виконання робіт.

### **Основні групи процесів управління проєктом:**

➤ **Група процесів ініціації** – формалізація рішення про початок проєкту або його окремої фази.

➤ **Група процесів планування** – визначення цілей, критеріїв успіху та розроблення комплексу заходів щодо їх досягнення.

➤ **Група процесів виконання** – організація та координація ресурсів для реалізації затвердженого плану.

➤ **Група процесів моніторингу та контролю** – оцінювання відповідності фактичних результатів запланованим показникам, визначення та впровадження коригувальних заходів.

➤ **Група процесів завершення** – офіційне закриття проєкту або його фази з оформленням результатів та підбиттям підсумків.

### **Контрольні тестові завдання**

#### **1. Організаційна структура управління проєктом – це:**

- а) сукупність взаємопов'язаних органів управління проєктом, що функціонують на різних рівнях управлінської системи;
- б) упорядкована система взаємодії та взаємовідносин між учасниками проєкту;
- в) система зв'язків між окремими виконавцями та групами, залученими до реалізації проєкту;
- г) усі відповіді правильні.

#### **2. Згідно з функціональною структурою управління проєктами:**

- а) управління здійснюється лінійним керівником через функціональних керівників, кожен з яких відповідає за відповідний напрям діяльності;
- б) формуються тимчасові проєктні групи на чолі з керівниками проєктів із залученням фахівців функціональних підрозділів;
- в) створюється окремий структурний підрозділ для виконання конкретного завдання, а менеджери зосереджуються на досягненні визначених результатів;
- г) правильна відповідь відсутня.

#### **3. Для вирішення складних проблем, пов'язаних із трансформацією цілей організації або зміною способів їх досягнення, найбільш ефективною формою є:**

- а) матричне управління;
- б) функціональне управління;
- в) проєктне управління;
- г) дивізіональне управління.

#### **4. Якщо команда проєкту формується з фахівців однієї професійної спеціалізації та об'єднується у відповідні функціональні підрозділи, такий підхід визначається як:**

- а) функціональний;
- б) цільовий;
- в) матричний;
- г) управлінський.

**5. Якщо у складній ієрархічній системі керівники середньої ланки спеціалізуються за предметною ознакою, організаційна структура формується:**

- а) за функціями (проектування, планування, контроль тощо);
- б) за принципом виконання окремих розділів проекту або спеціалізованих видів робіт;
- в) за територіальним принципом управління об'єктами;
- г) правильна відповідь відсутня.

**6. Для реалізації масштабних проектів найбільш доцільною є організаційна структура:**

- а) цільова;
- б) плоска;
- в) висока;
- г) середня;
- д) функціональна.

**7. Для виконання невеликих за обсягом проектів більш придатною є структура:**

- а) цільова;
- б) плоска;
- в) висока;
- г) середня;
- д) функціональна.

**8. Подвійне підпорядкування персоналу характерне для:**

- а) балансованої матричної структури;
- б) функціональної матриці;
- в) проектної команди;
- г) федеральної структури;
- д) дивізіональної структури.

**9. У сучасній теорії управління проектами виокремлюють таку кількість груп процесів:**

- а) 4;
- б) 5;
- в) 6;
- г) 3.

**10. До підстав ініціювання проекту належать:**

- а) потреби бізнесу;
- б) споживчий попит;
- в) нормативно-правові вимоги;
- г) усі відповіді правильні.

**11. Яка група управлінських процесів охоплює всі області знань з управління проєктами?**

- а) ініціації;
- б) планування;
- в) виконання;
- г) моніторингу та контролю;
- д) завершення.

**12. Фаза ініціалізації проєкту включає такі етапи:**

- а) формування концепції проєкту;
- б) розроблення техніко-економічного обґрунтування;
- в) проведення тендерних процедур;
- г) підготовка експертного висновку.

**13. Фаза розроблення проєкту передбачає:**

- а) планування;
- б) підготовку техніко-економічного обґрунтування;
- в) укладання контрактів;
- г) підготовку експертного висновку;
- д) формування концепції проєкту.

#### ***Тема 4. Управління інтеграційними процесами в межах проєкту***

**Основні теоретичні питання для обговорення та самоконтролю знань:**

1. Ініціювання проєкту шляхом формування та офіційного затвердження статуту.
2. Розроблення комплексного плану управління проєктом.
3. Організація керівництва та здійснення управління процесом реалізації проєкту.
4. Проведення моніторингу виконання робіт і координація діяльності в межах проєкту.
5. Реалізація інтегрованого управління змінами протягом життєвого циклу проєкту.
6. Формалізоване завершення проєкту або його окремої фази.

#### **Термінологічний апарат**

**Статут проєкту** – офіційний документ, ініційований замовником або спонсором проєкту, який формалізує його започаткування, визначає основні параметри та надає керівнику проєкту повноваження щодо використання ресурсів організації для досягнення встановлених цілей.

**Моніторинг проєкту** – це систематичний, безперервний процес збору, узагальнення та аналізу інформації за визначеними індикаторами з метою забезпечення керівництва та зацікавлених сторін об'єктивними даними щодо стану реалізації проєкту, рівня досягнення поставлених цілей і ефективності використання ресурсів. Моніторинг також передбачає поточний аналітичний супровід виконання проєкту для підвищення якості управлінських рішень.

**Формування системи моніторингу проєкту** передбачає:

- визначення релевантних показників (індикаторів) для оцінювання перебігу та результатів проєкту;
- ідентифікацію джерел інформації (організації, структурні підрозділи, відповідальні особи, документація тощо);
- вибір методів збору даних;
- встановлення періодичності та графіка збору інформації;
- визначення відповідальних осіб за отримання та надання даних;
- розроблення процедур обробки й аналізу інформації;
- планування механізмів поширення результатів моніторингу та їх використання;
- передбачення у бюджеті витрат на здійснення моніторингових заходів.

**Основні методи збору даних у процесі моніторингу:**

- соціологічні опитування (експертів, учасників заходів, бенефіціарів);
- фокусовані інтерв'ю (фокус-групи);
- аналіз матеріалів засобів масової інформації, зокрема нових медіа;
- вивчення внутрішньої документації проєкту;
- аналіз інформації інших установ щодо реалізації проєкту;
- перевірка рівня знань, умінь і навичок користувачів результатів проєкту.

**План управління проєктом** – це офіційно затверджений комплексний документ або сукупність документів, що регламентують процес реалізації проєкту та використовуються для координації діяльності його учасників відповідно до визначеного порядку взаємодії.

**Основні цілі використання плану управління проєктом:**

- забезпечення системного управління реалізацією проєкту;
- фіксація базових параметрів (цілі, строки, бюджет);
- документування припущень і обмежень планування;
- регламентація взаємодії учасників;
- встановлення вимог до звітності;
- створення основи для контролю та оцінювання виконання проєкту.

**Структура плану управління проєктом** включає:

- обґрунтування доцільності виконання проєкту;
- характеристику підходів до управління;
- формалізацію цілей;
- ієрархічну структуру робіт (WBS);

- календарні плани та матрицю розподілу відповідальності;
- кошторис і графік фінансування;
- перелік ключових контрольних подій (віх);
- визначення необхідного персоналу;
- аналіз ризиків, обмежень і припущень;
- плани управління окремими складовими (ресурсами, ризиками, персоналом тощо).

**Інтегрований підхід до управління проєктами** – це концепція, що передбачає системну узгодженість цілей різних рівнів управління (національного, регіонального, місцевого), логічної структури проєкту, ресурсного забезпечення, організаційної структури виконавців, механізмів моніторингу та інформаційних систем. Такий підхід забезпечує координацію всіх компонентів розроблення і реалізації проєкту з кадровою та управлінською системами організації.

**Переваги інтегрованого підходу:**

- забезпечення ефективності та сталості результатів протягом усього життєвого циклу проєкту;
- стандартизація формату управлінських документів;
- формування єдиної інформаційно-аналітичної бази;
- підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

**Мета інтеграції у проєкті** полягає в забезпеченні узгодженості між процесами ініціювання, ідентифікації проблем, формулювання цілей, фінансування, реалізації та оцінювання, що гарантує цілісність створення кінцевого продукту та управлінських процедур.

**Узгодження проєкту зі стратегічними документами** передбачає відповідність його проблематики, мети й завдань стратегічним пріоритетам національного або місцевого рівня управління (стратегіям розвитку, програмам соціально-економічного розвитку, бюджетним програмам тощо).

**Оцінювання проєкту** – це систематичний процес періодичного аналізу діяльності, характеристик і результатів проєкту з метою формування обґрунтованих висновків щодо його ефективності та розроблення рекомендацій для подальшого вдосконалення або планування майбутніх ініціатив.

**Механізм оцінювання** – сукупність методів, критеріїв і інструментів, що застосовуються для визначення ступеня досягнення запланованих результатів як у процесі реалізації проєкту, так і після його завершення.

## **Контрольні тестові завдання**

**1. Аналіз доцільності та можливості реалізації проєкту не передбачає з'ясування питання щодо:**

- а) технічної відповідності проєкту встановленим вимогам;
- б) відповідності соціокультурним особливостям середовища;



- в) впливу політичних чинників;
- г) коливань валютного курсу

**2. У межах технічного аналізу не здійснюється:**

- а) оцінювання складових елементів проєкту;
- б) визначення місця реалізації проєкту;
- в) аналіз процедур укладання контрактів;
- г) встановлення строків та фаз виконання.

**3. Для забезпечення максимальної об'єктивності підсумкової оцінки проєкту необхідно дотримуватися таких умов:**

- а) залучення до оцінювання осіб, які здійснювали керівництво проєктом;
- б) забезпечення беззаперечної об'єктивності результатів оцінювання;
- в) охоплення оцінюванням максимальної кількості проєктів;
- г) урахування всіх зазначених умов.

**4. Управління змінами – це:**

- а) внесення коригувань до проєкту за ініціативою замовника або виконавця у разі відхилення від фінансових параметрів;
- б) системна реєстрація та аналіз змін у змісті, технологіях, ресурсному забезпеченні, вартості й термінах виконання робіт з метою оцінювання їх наслідків і прогнозування подальших коригувань.

**5. До зовнішніх джерел змін у проєкті належить:**

- а) трансформація податкового законодавства;
- б) коригування графіків постачання ресурсів;
- в) зміна механізмів фінансування проєкту;
- г) модернізація підприємства для досягнення цілей проєкту.

**6. Процес планування охоплює такі етапи життєвого циклу проєкту:**

- а) формування концепції;
- б) прийняття стратегічного рішення та деталізація проєктних рішень;
- в) укладання контрактів;
- г) виконання робіт;
- д) завершення проєкту;
- е) усі наведені етапи.

**7. Планування проєкту – це:**

- а) процес формування та коригування бюджету відповідно до поставлених завдань;
- б) комплексна діяльність щодо визначення цілей, встановлення взаємозв'язків між роботами й учасниками, розподілу ресурсів і прийняття управлінських рішень для досягнення цілей проєкту.

**8. Початковим етапом розроблення проєктно-кошторисної документації є:**

- а) проведення тендерної процедури;
- б) укладання контракту;
- в) підготовка завдання на проєктування;
- г) проведення експертизи документації;
- д) аналіз місця реалізації проєкту;
- е) розгляд контрактних процедур.

**9. Процес розроблення планів включає:**

- а) створення концепції;
- б) стратегічне обґрунтування та деталізацію;
- в) укладання контрактів;
- г) виконання робіт;
- д) завершення проєкту;
- е) усі зазначені етапи.

**10. Поточні й оперативні плани формуються на:**

- а) концептуальному рівні;
- б) рівні конкретизації;
- в) тактичному рівні;
- г) локальному рівні.

**11. Зведені плани належать до:**

- а) стратегічного рівня управління;
- б) концептуального рівня;
- в) тактичного рівня;
- г) ідеологічного рівня.

**12. У процесі планування робіт за проєктом не передбачено:**

- а) визначення строків виконання;
- б) розроблення та оптимізацію сіткових графіків;
- в) побудову діаграм Ганта;
- г) формування фінансового профілю;
- д) побудову ресурсних гістограм.

**13. Документ, що деталізує завдання учасникам на короткостроковий період (місяць, тиждень, день), має назву:**

- а) концептуальний план;
- б) поточний план;
- в) оперативний план;
- г) стратегічний план;
- д) довгостроковий план.

**14. Оцінювання, що базується на значному масиві даних (робочих схемах, кресленнях, специфікаціях, цінових пропозиціях тощо), визначається як:**

- а) концептуальна оцінка;
- б) оцінка доцільності;
- в) остаточна оцінка проєкту;
- г) деталізовані розрахунки;
- д) порівняльний аналіз фактичних і планових показників.

**15. До основних принципів планування належать:**

- а) цілеспрямованість, системність, комплексність, наукова обґрунтованість, збалансованість, гнучкість, адаптивність, безперервність, стабільність і багатофункціональність;
- б) забезпечення координації діяльності всіх учасників проєкту;
- в) реалістичність, оперативність і несуперечність;
- г) концептуальність, стратегічність і координаційна узгодженість.

### ***Тема 5. Управління змістом (обсягом робіт) проєкту***

**Основні теоретичні питання для обговорення та самоконтролю знань:**

1. Процес збору та документування вимог до проєкту.
2. Визначення та формалізація змісту проєкту.
3. Формування ієрархічної структури робіт (ICP).
4. Процедура підтвердження змісту проєкту.
5. Управління змістом проєкту протягом життєвого циклу.

### **Термінологічний апарат**

**Структура проєкту** – це впорядкована система взаємозв'язків і взаємовідносин між елементами проєкту, що відображає їхню ієрархію, підпорядкованість і функціональну взаємодію. У процесі формування структури визначається склад компонентів системи, характер зв'язків між ними, розподіл завдань за рівнями управління та елементами, а також обираються інструменти, необхідні для ефективної реалізації поставлених завдань.

**Ієрархічна структура робіт (ICP, WBS)** – це багаторівнева система послідовної декомпозиції проєкту на підпроєкти, завдання різних рівнів і робочі пакети, яка забезпечує логічну впорядкованість усіх видів діяльності в межах проєкту.

ICP виступає ключовим інструментом побудови системи управління проєктом, оскільки вона дає змогу:

- ідентифікувати повний перелік робіт, необхідних для досягнення цілей проєкту;
- перевірити повноту охоплення поставлених завдань;

- сформувати структуровану систему звітності;
- визначити контрольні точки (віхи) на відповідних рівнях деталізації;
- закріпити відповідальність за окремими виконавцями;
- забезпечити єдине розуміння цілей і завдань серед членів проєктної команди.

**Рівень деталізації ІСР** визначається змістом і складністю проєкту, професійною компетентністю команди, особливостями застосовуваної системи управління, принципами розподілу відповідальності та організацією документообігу.

**Структуризація проєкту** – це процес формування взаємоузгоджених структур проєкту, який передбачає розроблення робочої структури (WBS), організаційної структури (OBS) та структури витрат (CBS), а також їх інтеграцію з організаційною системою управління.

Структуризація здійснюється за такими основними ознаками:

- за компонентами кінцевого продукту (продуктова структура);
- за етапами життєвого циклу (процесна структура);
- за елементами організаційної структури (організаційна структура).

**Односпрямована структуризація** передбачає декомпозицію проєкту виключно за обсягами робіт шляхом формування WBS. У цьому випадку проєкт поділяється на логічно взаємопов'язані складові, елементи та послуги.

**WBS (Work Breakdown Structure)** – це ієрархічно організована модель розподілу всіх робіт проєкту, представлена у графічній або табличній формі. Кожен наступний рівень деталізації формується шляхом поділу робіт попереднього рівня. Найнижчим рівнем є робочий пакет, що являє собою мінімальну керовану сукупність робіт.

**Двоспрямована структуризація** поєднує робочу структуру (WBS) та організаційну структуру (OBS). Вона охоплює опис робочих пакетів, систему кодування, облік витрат і словник WBS (CTR – «витрати-час-ресурси»). При формуванні OBS на верхньому рівні відображається загальна організаційна система, яка надалі деталізується до рівня структурних підрозділів або окремих виконавців.

**Трьохспрямована структуризація** передбачає інтеграцію WBS, OBS та структури витрат (CBS). CBS формується за принципами, аналогічними до побудови WBS і OBS, і забезпечує можливість систематизації, аналізу та звітування щодо витрат за будь-яким елементом робіт або структурним підрозділом.

### **Контрольні тестові завдання**

**1. Система управління проєктом, у якій менеджер проєкту здійснює координаційні функції без фінансової відповідальності та без укладання контрактів з іншими учасниками, визначається як:**

- а) проста;
- б) розширена;

- в) складна;
- г) замкнена.

**2. Структура проєкту – це:**

- а) механізм реалізації управління;
- б) система взаємозв'язків між виконавцями;
- в) сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів із різним рівнем деталізації;
- г) усі відповіді правильні;
- д) правильна відповідь відсутня.

**3. До підходів, що застосовуються у структуризації проєкту, не належить:**

- а) функціональний;
- б) лінійний;
- в) географічний;
- г) за відповідальністю;
- д) за життєвим циклом;
- е) за компонентами продукту

**4. WBS – це:**

- а) ієрархічна модель логічного розподілу всіх робіт проєкту;
- б) багаторівнева структура, що формується шляхом узагальнення робіт;
- в) система взаємозв'язків між виконавцями;
- г) правильна відповідь відсутня;
- д) правильні відповіді а) і б).

**5. При застосуванні методу WBS використовують такі підходи:**

- а) побудова лише WBS;
- б) поєднання WBS та OBS;
- в) поєднання WBS та CBS;
- г) правильні відповіді а) та б)

**6. Дві взаємопов'язані ієрархічні схеми, що відображають структуру виробів і структуру робіт, називаються:**

- а) дерево цілей;
- б) дерево робіт;
- в) дерево ризиків;
- г) матриця відповідальності.

**7. До завдань процесу структуризації не належить:**

- а) розподіл відповідальності та узгодження робіт зі структурою організації;
- б) точне визначення потреб у ресурсах і витратах;

- в) створення бази для планування й контролю витрат;
- г) усі відповіді правильні.

**8. До рівнів WBS належать:**

- а) проєкт у цілому;
- б) стадії або субпроєкти;
- в) системи чи функціональні блоки;
- г) усі відповіді правильні;
- д) правильні відповіді а) та б).

**9. Односпрямована структуризація передбачає:**

- а) структуризацію робіт і витрат;
- б) формування організаційної структури;
- в) формування робочих пакетів;
- г) узгодження із зовнішніми організаціями;
- д) аналіз витрат.

**10. До етапів розроблення WBS не належить:**

- а) визначення кількості рівнів;
- б) розподіл робіт між виконавцями;
- в) створення системи кодування;
- г) проведення зворотних розрахунків;
- д) формування CTR-словника.

**11. До елементів двоспрямованої структуризації не належать:**

- а) опис робочих пакетів;
- б) структура витрат;
- в) WBS та OBS;
- г) система кодування;
- д) словник використання;
- е) OBS та CBS.

**12. Кількість рівнів OBS визначається:**

- а) тривалістю виконання робіт;
- б) обсягом ресурсів;
- в) бюджетом;
- г) масштабом проєкту;
- д) рівнем кваліфікації команди.

**13. Трьохспрямована структура передбачає:**

- а) оцінювання витрат;
- б) формування переліку робіт і визначення відповідальних;
- в) структуризацію витрат за різними критеріями;

- г) створення CTR-словника;
- д) інтеграцію WBS, OBS і CBS.

#### **14. Структуризація проєкту включає:**

- а) формування переліку робіт і оцінювання їх вартості;
- б) розподіл робіт і визначення ресурсів;
- в) розроблення робочої, організаційної та витратної структур;
- г) обґрунтування оптимальної структури команди;
- д) правильна відповідь відсутня;
- е) усі відповіді правильні.

### ***Тема 6. Управління часовими параметрами та графіком реалізації проєкту***

#### **Основні теоретичні питання для обговорення і самоконтролю знань**

1. Визначення операцій та встановлення їх послідовності.
2. Оцінка ресурсного забезпечення операцій.
3. Оцінка тривалості операцій та застосування методів PERT.
4. Розробка календарного плану та управління розкладом проєкту.

#### **Термінологічний апарат**

**Визначення операцій та їх послідовності** – процес ідентифікації та документування всіх робіт, що необхідно виконати для досягнення результатів проєкту, із встановленням логічного порядку їх виконання.

##### **Методи задання послідовності робіт:**

➤ **Метод попередніх сіткових діаграм (RDM)** – представлення робіт у вузлах, зв'язаних стрілками, що ілюструють залежності між операціями.

➤ **Метод стрілкових сіткових діаграм (ADM)** – відображення робіт стрілками та подій (вузлів), що визначають початок і завершення кожної операції.

**Розробка календарного плану** – встановлення дат початку та завершення робіт проєкту, що дозволяє візуалізувати та контролювати строки виконання.

##### **Методи відображення календарних планів:**

➤ **Графік віх** – лінійний графік із зазначенням цільових дат початку та завершення ключових результатів і зв'язків між ними.

➤ **Часова сіткова діаграма** – комбінація сіткової діаграми та лінійного графіка.

➤ **Сітьова модель проєкту** – сіткова діаграма з розрахунком тривалості робіт і ресурсів.

➤ **Діаграми Ганта** – графічне представлення робіт у двовимірній системі координат: вертикальна вісь відображає завдання, горизонтальна – час; тривалість робіт показується довжиною відрізків.

**Резервний час** – додатковий інтервал між завершенням однієї роботи та початком наступної, необхідний для завершення всіх попередніх продуктів.

**Критичний шлях** – послідовність завдань без резервного часу, яка визначає дату завершення всього проєкту.

**Контрольні пункти** – заплановані дати завершення робіт або комплексів робіт із відповідними очікуваними результатами.

**Попередній продукт** – результат, що є ресурсом або залежністю для наступних робіт.

**Оцінка тривалості операцій** – процес визначення часу, необхідного для виконання кожної операції.

**Методи оцінки тривалості операцій (PERT):**

- **Експертні** – на основі досвіду та історичних даних;
- **Аналогові** – за аналогією з попередніми проєктами;
- **Параметричні** – розрахунки шляхом ділення обсягу робіт на наявні ресурси.

**Фактори, що впливають на тривалість операцій:** кількість та тип ресурсів, взаємозв'язки операцій, обсяг робіт, календарне планування, залежності між завданнями, обробка адміністративних даних.

**Оцінка ресурсів операцій** – визначення потреби у персоналі, матеріалах, обладнанні, технологіях та фінансах для виконання завдань проєкту.

**Розподіл ресурсів** – процес оптимізації використання обмежених ресурсів (людських, технічних, матеріальних) для забезпечення ефективного виконання проєкту.

**Критерії розподілу ресурсів:**

- максимальне використання ресурсів;
- мінімізація пікових потреб у ресурсах;
- мінімізація коливань потреб у ресурсах.

**Управління запасами** – контроль кількості матеріалів та прийняття рішень для оптимізації витрат і часу на реалізацію проєкту.

## **Контрольні тестові завдання**

**1. Тривалість робіт проєкту визначається як:**

- а) сумарний час, витрачений на виконання кожного елемента проєкту;
- б) співвідношення трудомісткості робіт до чисельності персоналу, залученого до проєкту;
- в) проміжок часу, протягом якого інвестиційні витрати проєкту повністю окупаються;
- г) жодна з наведених відповідей не є правильною.

**2. Повний резерв часу – це:**

- а) найраніші можливі терміни початку та завершення робіт за умови, що попередні роботи виконані;



- б) найпізніші можливі терміни початку та завершення робіт, що не призводять до затримки дати завершення проєкту;
- в) інтервал часу, на який можна затримати завершення роботи без порушення планового терміну;
- г) різниця між пізнім та раннім завершенням (початком) робіт;
- д) жодна з наведених відповідей не є правильною.

**3. Пізні дати робіт – це:**

- а) найбільш ранні можливі терміни початку та завершення робіт за умови виконання попередніх завдань;
- б) найбільш пізні можливі терміни початку та завершення робіт, що забезпечують недопущення затримки проєкту;
- в) час, на який можна відтермінувати завершення робіт без порушення планового графіка;
- г) різниця між датами пізнього та раннього завершення (початку) роботи;
- д) жодна з наведених відповідей не є правильною.

**4. Критерії оптимізації календарного плану, що не застосовуються:**

- а) мінімальна тривалість виконання проєкту;
- б) мінімальні витрати та максимальне використання власних ресурсів;
- в) максимальна зайнятість персоналу у період економічного спаду;
- г) максимальна задоволеність замовника.

**5. Мінімальний проміжок часу, необхідний для завершення всього комплексу робіт, називається:**

- а) резервний проміжок часу;
- б) критична тривалість роботи;
- в) необхідна тривалість роботи;
- г) необхідний час.

**6. Ранні дати проєктних робіт – це:**

- а) найбільш ранні можливі терміни початку та завершення робіт за умови, що попередні роботи завершені;
- б) найбільш пізні можливі терміни початку та завершення робіт без затримки дати завершення проєкту;
- в) інтервал часу, на який можна затримати завершення робіт без порушення планового терміну;
- г) різниця між датами пізнього та раннього завершення (початку) робіт;
- д) жодна з наведених відповідей не є правильною.

**7. Метод розподілу ресурсів, який передбачає щоденне зіставлення наявності ресурсів, потреби у них і тривалості робіт:**

- а) паралельний метод;
- б) пріоритетний метод;

- в) послідовний метод;
- г) порівняльний метод;
- д) метод згладжування ресурсних гістограм.

**8. Методи розподілу ресурсів, що не включаються:**

- а) паралельний;
- б) пріоритетний;
- в) послідовний;
- г) порівняльний;
- д) метод згладжування ресурсних гістограм.

**9. Принципи аналізу ресурсів проєкту:**

- а) потреба роботи у ресурсі задається у вигляді функції потреби, що відображає кількість одиниць ресурсу на кожній фазі проєкту;
- б) порівняння потреби у ресурсах із наявністю з початку проєкту та розробка календарного плану за ранніми термінами;
- в) за відсутності ресурсу перенесення роботи на один день (тиждень) у межах запасу часу з наступним повторним зіставленням;
- г) усі наведені варіанти правильні;
- д) жоден варіант не є правильним.

**10. Методи контролю ефективності виконання та прогнозування термінів завершення проєкту:**

- а) SWOT-аналіз;
- б) графік Ганта, що демонструє статус проєкту;
- в) правило Парето;
- г) метод освоєного обсягу;
- д) правильні відповіді а) і б);
- е) правильні відповіді в) і г);
- ж) усі відповіді правильні;
- з) жодної правильної відповіді немає.

**11. Управління ресурсами – це:**

- а) планування усіх витрат за відповідними статтями під час виконання проєкту;
- б) одна з ключових підсистем управління проєктом, що включає процеси планування, закупівель, постачань, розподілу, обліку та контролю ресурсів (трудових і матеріально-технічних);
- в) визначення вартісних показників робіт і формування бюджету проєкту із деталізацією витрат по видах робіт і центрах витрат;
- г) жодна з наведених відповідей не є правильною.

## **12. Етапи, що не застосовуються при плануванні ресурсів:**

- а) оцінка потреби у ресурсах;
- б) зіставлення потреби та наявності ресурсів;
- в) визначення потреби ресурсів для проєкту;
- г) отримання необхідних ресурсів за підписаними договорами;
- д) формування графіків постачання ресурсів;
- е) усі наведені етапи правильні.

## ***Тема 7. Управління вартісними характеристиками проєкту***

### **Основні теоретичні питання для обговорення і самоперевірки знань**

1. Оцінювання вартості проєкту.
2. Формування бюджету проєкту.
3. Управління вартісними параметрами проєкту.

### **Термінологічний апарат**

**Управління вартістю проєкту** спрямоване на забезпечення реалізації проєкту в межах затвердженого бюджету. Даний процес ґрунтується на систематичному порівнянні фактичних витрат із запланованими кошторисними показниками. У разі виявлення відхилень розробляються відповідні коригувальні заходи, на основі яких вносяться зміни до затвердженої вартісної бази проєкту.

До **основних етапів управління вартістю проєкту** належать:

- планування ресурсів;
- оцінювання вартості;
- формування бюджету проєкту.

**Планування ресурсів** передбачає визначення потреби проєкту в необхідних ресурсах на основі встановлених нормативів, аналізу архівних даних або результатів експертних оцінок. Отримання ресурсів може здійснюватися шляхом формування штатного персоналу або через закупівлю відповідних ресурсів на ринку.

**Оцінювання вартості** полягає у визначенні орієнтовної вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт у межах проєкту. Цей процес передбачає аналіз альтернативних варіантів витрат і оцінювання їх доцільності. При цьому важливо враховувати, чи можуть додаткові витрати на окремі проєктні роботи сприяти зниженню загальних витрат у процесі реалізації проєкту.

**Кошторис** є результатом оцінювання вартості проєкту і являє собою кількісну оцінку ймовірних витрат на ресурси, необхідні для завершення робіт. До складу кошторису входять витрати на трудові ресурси, матеріали, постачання, а також спеціальні складові вартості, зокрема коригування на інфляційні процеси або формування бюджетних резервів.

У процесі реалізації проєкту кошторисна оцінка може уточнюватися з урахуванням додаткової інформації та деталізації проєктних робіт.

**Бюджет проєкту** – це план, виражений у кількісних показниках, який відображає витрати, необхідні для досягнення визначених цілей. Він демонструє розподіл кошторисної вартості в часовому розрізі відповідно до календарного плану реалізації проєкту — за роками або іншими періодами протягом усього життєвого циклу проєкту. Результатом бюджетування є формування вартісної бази проєкту, тобто бюджету, структурованого за часовими інтервалами, що використовується для контролю та моніторингу виконання проєкту з погляду витрат.

**Показники комерційної ефективності** характеризують фінансові результати реалізації проєкту для його безпосередніх учасників.

**Показники економічної ефективності** відображають загально-економічні вигоди та витрати проєкту для національної економіки, включаючи оцінку соціальних та екологічних наслідків, які можуть бути представлені у грошовому вимірі.

**Показники бюджетної ефективності** відображають фінансові результати реалізації проєкту для державного та місцевих бюджетів.

**Грошовий потік** характеризує різницю між грошовими надходженнями та витратами за певний період реалізації інвестиційного проєкту. Фактично він відображає чистий рух грошових коштів підприємства. У разі позитивного значення грошового потоку проєкт вважається економічно доцільним.

До основних складових грошового потоку належать:

- операційний грошовий потік;
- чисті капітальні витрати;
- зміна (приріст) чистого робочого капіталу.

**Чиста теперішня вартість (ЧТВ)** визначається як сума дисконтованих ефектів за весь період реалізації проєкту, приведених до початкового моменту часу, або як різниця між сумарними дисконтованими результатами та витратами. Якщо значення ЧТВ є позитивним, реалізація проєкту вважається економічно ефективною.

**Внутрішня норма дохідності (ВНД)** являє собою таке значення норми дисконту, за якого приведені доходи проєкту дорівнюють приведеним інвестиційним витратам. Якщо значення ВНД є не меншим за мінімально прийнятну для інвестора норму доходності на капітал, інвестування в даний проєкт вважається доцільним.

**Індекс дохідності (ІД)** визначається як співвідношення суми дисконтованих доходів до обсягу дисконтованих інвестиційних витрат. Якщо значення індексу перевищує одиницю, проєкт визнається ефективним.

**Коефіцієнт «вигоди/витрати»** розраховується як відношення дисконтованої суми вигід до дисконтованої суми витрат, пов'язаних із реалізацією проєкту.

**Період окупності** характеризує мінімальний часовий інтервал від початку реалізації проєкту, після якого інтегральний ефект (чиста теперішня вартість) набуває позитивного значення і надалі залишається додатним.

**Контроль вартості проєкту** спрямований на виявлення факторів, що впливають на формування вартісної бази, забезпечення своєчасного виявлення змін та їх коректного відображення у бюджеті проєкту.

**Основні завдання контролю вартості** включають:

- моніторинг виконання витрат з метою виявлення відхилень від планових показників;
- забезпечення точного відображення всіх затверджених змін у вартісній базі;
- запобігання включенню до бюджету несанкціонованих або помилкових змін;
- інформування зацікавлених сторін про всі затверджені коригування.

**До методів контролю вартості проєкту** належать:

- аналіз відхилень;
- метод скоригованого бюджету;
- метод прогнозування остаточних витрат.

**Аналіз відхилень** передбачає визначення різниці між фактичними та плановими значеннями показників проєкту.

**Метод скоригованого бюджету** базується на порівнянні планового, скоригованого та фактичного бюджетів виконання проєкту.

**Метод прогнозування остаточних витрат** передбачає екстраполяцію фактичних даних про стан виконання проєкту на майбутні періоди з метою визначення прогнозованої величини витрат до завершення проєкту.

## **Контрольні тестові завдання**

**1. Витрати, що пов'язані із забезпеченням точності прогнозування вимог проєкту, необхідних матеріалів і послуг, класифікуються як:**

- а) фінансові витрати;
- б) матеріальні витрати;
- в) операційні витрати;
- г) адміністративні витрати;
- д) правильні відповіді а) і б);
- е) усі відповіді правильні;
- ж) правильна відповідь відсутня.

**2. Бюджет проєкту – це:**

- а) плановий документ, виражений у кількісних показниках, який відображає обсяг витрат, необхідних для досягнення визначеної мети;
- б) сукупність документально оформлених розрахунків, що використовуються для визначення загального обсягу витрат на реалізацію

проєкту;

в) документ, у якому зафіксовано загальну вартість проєкту;

г) інструмент здійснення контролю та аналізу використання фінансових ресурсів і витрат у межах проєкту.

**3. Основним критерієм ухвалення рішення щодо реалізації проєкту є:**

а) технічна та технологічна здійсненність проєкту;

б) економічна результативність;

в) належний рівень адміністративного забезпечення;

г) відповідність стадіям життєвого циклу проєкту.

**4. Функція управління, яка забезпечує фінансовий контроль шляхом накопичення, аналізу та підготовки звітності щодо витрат проєкту, має назву:**

а) управління якістю;

б) управління часом;

в) управління контрактами та ресурсним забезпеченням;

г) управління вартістю.

**5. Показники, що характеризують витрати та вигоди для національної економіки з урахуванням екологічних і соціальних наслідків реалізації проєкту, належать до:**

а) показників бюджетної ефективності;

б) показників соціально-екологічної ефективності;

в) показників комерційної ефективності;

г) показників економічної ефективності.

**6. У межах проведення комерційного аналізу не розглядаються:**

а) графік поставок;

б) доступність і якість необхідних ресурсів;

в) форми розрахунків та умови виконання поставок;

г) законодавчі обмеження;

д) правильні відповіді б) і г);

е) правильні відповіді а) і г).

**7. У процесі фінансового аналізу не досліджується:**

а) обґрунтованість фінансових прогнозів;

б) достатність оборотного капіталу;

в) доцільність використання національних ресурсів;

г) рівень платоспроможності щодо кредитних зобов'язань.

**8. Економічний аналіз не дозволяє визначити:**

а) доцільність використання національних ресурсів у межах проєкту;

- б) конкретний попит на відповідні ресурси;
- в) вигоди для суспільства від реалізації проєкту;
- г) необхідні стимули для учасників проєкту.

**9. Який із напрямів аналізу не передбачає попереднього дослідження доцільності проєктів:**

- а) регіональні дослідження;
- б) соціальні дослідження;
- в) виробничі дослідження;
- г) дослідження природних ресурсів.

**10. Грошовий потік – це:**

- а) різниця між грошовими надходженнями та витратами;
- б) витрати матеріальних, фінансових і інтелектуальних ресурсів, спрямовані на отримання доходу;
- в) обсяг капітальних вкладень;
- г) прибуток від інвестиційної діяльності.

**11. Показник чистої теперішньої вартості (NPV) відображає:**

- а) співвідношення між дисконтованими вигодами та дисконтованими витратами;
- б) різницю між дисконтованими грошовими надходженнями та дисконтованими витратами, що виникають у процесі реалізації проєкту;
- в) норму дисконту, за якої проєкт є економічно доцільним;
- г) приріст вартості підприємства у розрахунку на одиницю інвестицій.

**12. Внутрішня норма доходності (IRR) характеризує:**

- а) приплив або відтік грошових коштів у кожному році реалізації проєкту;
- б) граничне значення коефіцієнта дисконтування, яке розмежовує прийнятні та неприйнятні інвестиційні рішення;
- в) приріст вартості підприємства в результаті реалізації проєкту;
- г) ставку дисконту, за якої реалізація проєкту не змінює вартості підприємства.

**13. Співвідношення дисконтованих вигід до дисконтованих витрат характеризує:**

- а) індекс прибутковості;
- б) коефіцієнт «вигоди/витрати»;
- в) внутрішню норму доходності;
- г) відсутність правильної відповіді.

**14. Який показник демонструє обсяг дисконтованих вигід, що припадає на одну гривню дисконтованих витрат?**

- а) чиста теперішня вартість;

- б) індекс дохідності;
- в) внутрішня норма доходності;
- г) період окупності;
- д) коефіцієнт «вигоди/витрати».

**15. Для формування узагальненого показника реалізації проєкту з метою здійснення контролю необхідно:**

- а) сформувати систему показників, що дає змогу порівнювати виконання робіт за часовими та вартісними параметрами;
- б) визначити фактичні обсяги виконаних робіт;
- в) встановити обсяг грошових витрат на реалізацію проєкту;
- г) правильні відповіді а) та б).

**16. Для забезпечення максимально об'єктивної оцінки результатів реалізації проєкту необхідно дотримуватися таких умов:**

- а) участь у підсумковому оцінюванні осіб, які здійснювали розробку та реалізацію проєкту;
- б) беззаперечна об'єктивність проведеної оцінки;
- в) охоплення підсумковим аналізом якомога більшої кількості проєктів;
- г) дотримання всіх перелічених умов.

## ***Тема 8. Система управління якістю проєкту***

**Основні теоретичні питання для обговорення і самоперевірки знань**

1. Планування якості у процесі реалізації проєкту.
2. Забезпечення якості проєктної діяльності.
3. Контроль якості результатів і процесів проєкту.

### **Термінологічний апарат**

**Якість** визначається як сукупність характеристик і властивостей продукції або послуг, що забезпечують їх здатність задовольняти встановлені або очікувані потреби споживачів відповідно до функціонального призначення.

**Управління якістю проєкту** охоплює сукупність процесів і заходів, спрямованих на забезпечення відповідності результатів проєкту визначеним вимогам і потребам, заради яких він реалізується. Ця діяльність включає як забезпечення належної якості самого процесу виконання проєкту, так і контроль якості кінцевого продукту або послуги, що створюються в межах проєкту.

**Політика у сфері якості** являє собою систему загальних намірів, принципів і напрямів діяльності організації щодо забезпечення якості, які офіційно формуються та затверджуються вищим керівництвом підприємства. Політика у сфері якості повинна відповідати низці вимог,



зокрема: узгоджуватися зі стратегічними цілями розвитку підприємства; передбачати орієнтацію на постійне вдосконалення діяльності; періодично аналізуватися з метою оцінювання її актуальності та ефективності; бути доведеною до відома всіх працівників організації.

**Цілі у сфері якості** визначають бажані результати, досягнення яких прагне організація у процесі реалізації своєї політики якості. Вони відображають місію та стратегічне бачення розвитку організації.

**Місія організації** – це стислий формалізований опис її призначення, який, як правило, містить від 25 до 50 слів і визначає місце організації у зовнішньому середовищі, основні цілі її діяльності, ключові групи споживачів і зацікавлених сторін, а також основні зобов'язання щодо забезпечення якості продукції або послуг.

**Бачення** відображає стратегічне уявлення керівництва про бажаний стан і позицію організації в майбутньому, зазвичай у середньо- та довгостроковій перспективі (5-15 років).

**Сертифікат** – це офіційний документ, який підтверджує відповідність продукції або системи управління встановленим вимогам і стандартам, зокрема міжнародним стандартам серії ISO 9000.

**Сертифікація продукції** є важливим елементом системи управління якістю і передбачає процедуру підтвердження відповідності продукції визначеним стандартам або нормативним вимогам із подальшою видачею відповідного сертифіката.

Залежно від характеру застосування розрізняють **обов'язкову** та **добровільну сертифікацію**.

**Обов'язкова сертифікація** здійснюється в межах державної системи регулювання господарської діяльності та передбачає проведення випробувань продукції, перевірку її відповідності встановленим вимогам, а також державний нагляд за сертифікованими виробами.

**Добровільна сертифікація** проводиться за ініціативою суб'єкта господарювання на договірних засадах з метою підтвердження відповідності продукції додатковим або необов'язковим вимогам.

**Національним органом**, що здійснює діяльність у сфері стандартизації, метрології та сертифікації в Україні, є Державний орган стандартизації, який забезпечує розроблення та впровадження відповідних нормативних вимог.

**Міжнародна організація зі стандартизації (ISO)** є глобальною федерацією національних органів стандартизації, що координує розроблення міжнародних стандартів у різних сферах діяльності.

**Планування якості** передбачає визначення стандартів якості, які застосовуватимуться у проекті, а також розроблення механізмів і процедур забезпечення відповідності результатів проекту цим стандартам.

До основних методів і інструментів контролю якості проекту належать:

- технічна інспекція;

- використання контрольних карт і графіків контролю;
- застосування статистичних методів аналізу та графіків потоків;
- діаграма Парето, що відображає частоту виникнення причин невідповідностей у порядку їх значущості;
- аналіз тенденцій.

У процесі **планування якості** використовуються такі методи:

- аналіз витрат і вигод;
- порівняльний аналіз із аналогічними проєктами (бенчмаркінг);
- побудова графіків потоків, які демонструють взаємозв'язки між елементами системи та дають змогу прогнозувати можливі проблеми з якістю;

➤ метод експериментального планування, що дозволяє визначити вплив окремих факторів на кінцеві результати діяльності.

**Забезпечення якості** здійснюється протягом усього життєвого циклу проєкту та базується на затвердженому плані управління якістю, відповідній документації та результатах контролю і випробувань. Цей процес включає проведення планових і позапланових перевірок, інспекцій та інших контрольних заходів.

**Аудит якості** – це системний і структурований аналіз процесів управління якістю, метою якого є виявлення можливостей удосконалення та використання досвіду, отриманого під час реалізації даного або інших проєктів, для підвищення ефективності управління.

**Результати контролю якості** є підставою для прийняття управлінських рішень щодо прийняття виконаних робіт або продукції проєкту, внесення змін до процесів управління, якщо вони не відповідають встановленим вимогам, нормам і стандартам, а також для реалізації заходів, спрямованих на підвищення загального рівня якості проєкту.

## **Контрольні тестові завдання**

### **1. Управління якістю проєкту – це:**

- а) складова системи управління проєктами, що охоплює сукупність процесів, спрямованих на забезпечення відповідності продукту проєкту та самого проєкту потребам і очікуванням його учасників;
- б) підсистема управління проєктом, яка забезпечує ефективну інтеграцію всіх його процесів;
- в) діяльність, пов'язана виключно з управлінням стандартами проєкту.

### **2. План управління якістю – це:**

- а) документ, у якому визначено конкретні заходи у сфері забезпечення якості, необхідні ресурси, а також послідовність їх реалізації щодо певної продукції, проєкту або контракту;
- б) комплекс документації, що супроводжує реалізацію запланованих і систематичних процедур, спрямованих на забезпечення виконання

встановлених вимог до якості;

в) угода, яка гарантує відповідність продукту проєкту потребам його учасників.

**3. Сучасна система управління якістю не включає:**

- а) планування якості, що передбачає розроблення плану управління якістю;
- б) процеси забезпечення якості проєкту;
- в) контроль розроблення проєктно-кошторисної документації;
- г) контроль якості.

**4. Ключовим положенням концепції системного управління якістю проєктів є:**

- а) участь кожного учасника проєкту у забезпеченні належного рівня якості в межах своєї компетенції;
- б) комплексний характер управління якістю проєкту;
- в) покладення відповідальності за якість виключно на лабораторію підприємства;
- г) розгляд проєкту як цілісної системи, що потребує системного управління.

**5. Який із наведених елементів не належить до процесів управління якістю проєктів:**

- а) основні положення, спрямовані на узгодження інтересів замовника та команди проєкту;
- б) забезпечення якості;
- в) контроль якості;
- г) стратегічне планування.

**6. Який із перелічених компонентів не відображається у програмі забезпечення якості проєкту:**

- а) організаційна структура, у межах якої реалізується програма;
- б) продукція або матеріали, що постачаються замовником;
- в) перелік практичних заходів, спрямованих на досягнення необхідного рівня якості;
- г) документація з управління якістю.

**7. До попереджувальних витрат, пов'язаних із забезпеченням якості, належать:**

- а) витрати на інспекційні перевірки, лабораторний та технічний контроль;
- б) витрати, пов'язані з відбракуванням продукції або її ремонтом;
- в) витрати на організацію системи забезпечення якості та підвищення кваліфікації персоналу;
- г) витрати, пов'язані з поверненням продукції, розглядом скарг споживачів і здійсненням відповідних заходів реагування.

**8. Основним положенням концепції системного управління якістю проєктів є:**

- а) залучення всіх учасників проєкту до процесу забезпечення якості;
- б) комплексний підхід до управління якістю;
- в) покладення відповідальності за якість виключно на лабораторію підприємства;
- г) розгляд проєкту як єдиної системи управління.

**9. Найбільш важливою складовою контролю якості проєкту є:**

- а) контроль розроблення проєктної документації;
- б) проведення технічної інспекції;
- в) контроль графіка постачання обладнання, конструкцій і матеріалів;
- г) реєстрація заходів, спрямованих на забезпечення якості.

**10. За місцем здійснення у технологічному процесі контроль якості поділяється на:**

- а) візуальний та інструментальний;
- б) вхідний, операційний та приймальний;
- в) суцільний та вибірковий;
- г) самоконтроль і контроль з боку працівників технічних служб.

**11. Для організації контролю якості на якій стадії проєкту необхідний дозвіл пусконаладжувальної організації та приймальної комісії:**

- а) доінвестиційної стадії;
- б) стадії розроблення проєкту;
- в) стадії реалізації проєкту;
- г) стадії здачі об'єкта в експлуатацію.

### ***Тема 9. Управління людськими ресурсами в проєктній діяльності***

**Основні теоретичні питання для обговорення і самоперевірки знань**

1. Розроблення плану управління людськими ресурсами проєкту.
2. Формування та розвиток команди проєкту.
3. Управління діяльністю проєктної команди.

### **Термінологічний апарат**

**Людські ресурси проєкту** – це сукупність осіб та організацій, які беруть безпосередню участь у реалізації проєкту або мають зацікавленість у його результатах і успішному завершенні. До них належать: керівник проєкту, команда управління проєктом, проєктна команда, вище

керівництво організації, у межах якої реалізується проєкт, донори, партнери проєкту, зацікавлені сторони та бенефіціари.

**Вище керівництво організації, у якій реалізується проєкт** – здійснює санкціонування розроблення проєкту, а також приймає та затверджує його кінцеві результати.

**Керівник проєкту** – це особа, на яку покладається відповідальність за організацію та координацію процесів управління проєктом. Ключовою характеристикою його діяльності є лідерство.

До **основних функцій керівника проєкту** належать: визначення напрямів діяльності команди виконавців; управління роботою команди під час розроблення та реалізації плану проєкту; забезпечення погодження плану проєкту та реагування на пропозиції щодо його змін; сприяння формуванню згуртованої команди; усунення перешкод, що виникають у процесі виконання проєкту; виконання ролі посередника у взаємодії з донором і зацікавленими сторонами; організація та проведення командних нарад; підготовка підсумкового звіту за результатами реалізації проєкту.

**Команда управління проєктом** – це група осіб, що включає менеджера проєкту та функціональних менеджерів (членів команди проєкту), які безпосередньо здійснюють управлінські функції. У невеликих проєктах до складу команди управління можуть входити майже всі учасники проєкту.

**Основними завданнями членів команди проєкту** є: генерування ідей, що сприяють створенню якісного продукту в межах визначених термінів і бюджету; своєчасне виконання покладених завдань; інформування команди про виникнення проблемних ситуацій; участь у процесах планування; підтримання реалізації проєкту відповідно до визначених цілей; сприяння командній взаємодії та підтримка позитивного психологічного клімату.

**Проектна команда** – це група спеціалістів, до складу якої зазвичай входять керівник (менеджер) проєкту, асистент менеджера, бухгалтер, консультант (за потреби), регіональні менеджери (у разі реалізації проєкту в кількох регіонах), а також залучені фахівці (тренери, галузеві експерти, представники засобів масової інформації тощо).

**Склад та функціональні обов'язки членів проєктної команди** визначаються масштабом, складністю та специфікою проєкту. Кожен учасник команди привносить власні знання, досвід і компетенції, а виконання індивідуальних завдань залежить від взаємодії з іншими членами команди. Завдяки такій взаємодії початкові ресурси (інформація, ідеї та знання) інтегруються та трансформуються у кінцевий продукт, що відповідає цілям проєкту.

**Партнери проєкту** – це установи та організації, які беруть участь у реалізації проєкту та сприяють досягненню його результатів.

**Етапи розвитку проєктної команди** включають: формування команди; стадію «притирання» учасників; етап стабільного

функціонування; можливу реорганізацію; завершальний етап – розформування команди.

**Конфлікт** – це стан відсутності згоди між двома або більше суб'єктами, що проявляється у зіткненні протилежних інтересів, позицій чи поглядів. Конфлікт може виникати як між окремими особами або групами працівників, так і у формі внутрішнього психологічного дискомфорту індивіда.

**Стилі поведінки у конфліктних ситуаціях** охоплюють такі основні підходи: ухилення, пристосування, компроміс, примушування (форсування) та спільне вирішення проблеми.

**Лідерство** – це здатність особи впливати на поведінку окремих індивідів або груп з метою спонукання їх до досягнення визначених цілей.

**Мотивація** – це процес стимулювання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. Сучасні теорії мотивації базуються на результатах психологічних досліджень і поділяються на дві основні групи: змістовні та процесуальні.

**Професійний розвиток** – це процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, спрямований на формування нових професійних компетентностей для виконання нових функцій, завдань і обов'язків у межах проєкту.

**Основні методи розвитку проєктної команди** передбачають навчання безпосередньо на робочому місці (у процесі виконання професійних обов'язків) та навчання поза межами робочого місця (поза безпосередніми посадовими функціями).

### **Контрольні тестові завдання**

- 1. До основних сфер управління персоналом проєкту не належить:**
- а) лідерство менеджера проєкту;
  - б) розвиток команди та організація групової взаємодії;
  - в) мотивація окремих працівників і колективу;
  - г) створення умов для успішної реалізації проєкту;
  - д) управління конфліктними ситуаціями.

**2. Під час офіційних переговорів щодо укладення контракту та неформального спілкування з учасниками проєкту менеджер проєкту частково приймає позицію іншої сторони, однак лише до певної межі. У такій ситуації застосовується метод управління конфліктами:**

- а) ухилення;
- б) пристосування;
- в) компроміс;
- г) примушування (форсування);
- д) спільне вирішення проблеми.

**3. До ключових характеристик менеджера проєкту належать:**

- а) застосування ситуаційного підходу в управлінні;
- б) орієнтація на досягнення кінцевих результатів проєкту;
- в) комунікабельність та здатність до ведення переговорів;
- г) енергійність, ініціативність і відповідальність;
- д) правильними є всі наведені варіанти.

**4. Сукупність працівників, які виконують функції управління проєктом і його персоналом, становить:**

- а) окремих керівників;
- б) команду проєкту;
- в) виконавців проєкту;
- г) персонал проєкту.

**5. До стадій життєвого циклу команди проєкту не належить:**

- а) стадія спрацьованості;
- б) розформування;
- в) тренінги;
- г) функціонування;
- д) реорганізація.

**6. Основна мета управління персоналом проєкту полягає у:**

- а) забезпеченні ефективної реалізації проєкту;
- б) доборі кваліфікованих фахівців для виконання проєктних завдань;
- в) формуванні команди, здатної найбільш ефективно реалізувати проєкт;
- г) виявленні можливих проблем у процесі реалізації проєкту та розробленні заходів щодо їх попередження;
- д) правильними є всі наведені варіанти.

**7. До основних проблем, які має вирішувати менеджер проєкту, належать:**

- а) прогнозування можливих перешкод під час реалізації проєкту та розроблення заходів щодо їх подолання;
- б) розвиток командної взаємодії;
- в) управління конфліктами;
- г) мотивація членів проєктної команди;
- д) створення умов для ефективного виконання проєкту;
- е) правильними є відповіді б), в) і г).

**8. Делегування повноважень сприяє:**

- а) можливості зміни керівництва проєкту;
- б) підвищенню ефективності функціонування організації;
- в) розвитку професійних здібностей працівників;
- г) задоволенню потреб команди проєкту;

- д) підвищенню результативності роботи команди;
- е) правильними є всі наведені варіанти.

**9. Лідер проєкту повинен забезпечувати раціональний баланс між:**

- а) потребами у ресурсах проєкту;
- б) потребами виконання завдань проєкту;
- в) потребою у додатковому навчанні персоналу;
- г) потребами проєктної команди;
- д) індивідуальними потребами її членів.

**10. Для забезпечення ефективної діяльності команди менеджер проєкту має:**

- а) сформувати команду та визначити її організаційну структуру;
- б) організувати своєчасне планування та розподіл завдань;
- в) за потреби коригувати склад команди;
- г) долати перешкоди та запобігати конфліктам;
- д) правильними є всі наведені варіанти.

**11. До основних переваг командної роботи в межах проєкту належать:**

- а) ефект синергії;
- б) розподіл відповідальності між учасниками;
- в) набуття професійного досвіду;
- г) підвищення рівня відповідальності членів команди;
- д) правильними є всі наведені варіанти.

**12. Оцінювання ефективності діяльності проєктної команди здійснюється за такими показниками:**

- а) наявність плану розвитку команди;
- б) прибуток, отриманий у результаті реалізації проєкту;
- в) чітке усвідомлення мети та орієнтація на кінцевий результат;
- г) ступінь виконання поставлених завдань проєкту;
- е) правильними є відповіді а) і г).

**13. До чинників, що не сприяють посиленню мотивації команди, належать:**

- а) професійне визнання;
- б) отримання заробітної плати;
- в) можливості саморозвитку;
- г) участь у розподілі прибутку;
- д) чіткий розподіл функцій і відповідальності.



## ***Тема 10. Управління комунікаційними процесами проєкту в контексті забезпечення сталого соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад***

### **Основні теоретичні питання для обговорення і самоперевірки знань**

1. Ідентифікація та визначення зацікавлених сторін проєкту.
2. Планування комунікацій та організація поширення інформації.
3. Управління очікуваннями зацікавлених сторін проєкту.
4. Підготовка звітності щодо виконання проєкту.

### **Термінологічний апарат**

**Учасники проєкту** – ключовий елемент процесу реалізації проєкту. Залежно від типу та масштабу проєкту в його виконанні можуть брати участь від однієї до кількох десятків організацій. Кожна з них виконує визначені функції, має певний рівень залученості до проєкту та несе відповідальність за результати своєї діяльності в межах його реалізації.

**Зацікавлені сторони проєкту (стейкхолдери)** – фізичні або юридичні особи, організації чи групи, які можуть прямо або опосередковано, позитивно або негативно впливати на реалізацію проєкту або зазнавати його впливу.

**Основні стейкхолдери проєкту** – ініціатори, замовники, інвестори, керуючі проєктом і контрактори. У практиці управління проєктами одна і та сама особа або організація може виконувати кілька ролей. Наприклад, замовник може одночасно виступати інвестором, а інвестор – брати участь в управлінні проєктом.

**Ініціатор проєкту** – особа або організація, яка висуває ідею створення проєкту, здійснює її первинне обґрунтування та формує пропозиції щодо його реалізації. Ініціатором може виступати будь-який потенційний учасник проєкту.

**Замовник проєкту** – ключова сторона, зацікавлена у реалізації проєкту та досягненні його цілей, яка надалі використовуватиме результати проєкту. Замовник визначає основні вимоги до проєкту, його масштаб, забезпечує фінансування (власними коштами або із залученням інвесторів), укладає відповідні угоди та координує взаємодію між учасниками проєкту.

**Інвестор проєкту** – суб'єкт, що вкладає фінансові ресурси в реалізацію проєкту з метою отримання економічної вигоди або іншого ефекту. Інвесторами можуть бути банківські та небанківські установи, організації або фізичні особи. У випадку неінвестиційних проєктів роль інвестора може виконувати організація, що фінансує проєкт.

**Керуючий проєктом** – юридична особа, якій замовник або інвестор делегує повноваження щодо управління проєктом, зокрема планування, координації та контролю діяльності його учасників. Для виконання цих функцій формується проєктна команда з числа виконавців.

**Контрактор проекту** – організація або особа, яка відповідно до укладеного договору із замовником бере на себе зобов'язання щодо виконання окремих робіт, пов'язаних із реалізацією проекту.

**Бенефіціари** – фізичні чи юридичні особи, а також соціальні групи, які отримують прямі або опосередковані вигоди від реалізації проекту.

**Донори** – фізичні та юридичні особи в Україні або за її межами, які на добровільних засадах надають фінансову, матеріальну, організаційну чи іншу благодійну допомогу для реалізації проекту.

**До кола зацікавлених сторін** також можуть належати субконтрактори, підрядники, постачальники, банківські установи, органи державної влади, гуртові покупці продукції, кінцеві споживачі, лізингодавці та інші юридичні або фізичні особи.

**Завершення проекту** передбачає прийняття управлінського рішення керівництвом організації щодо його завершення у зв'язку з досягненням поставлених цілей. Цей етап включає оцінювання результатів донором та проектною командою, підготовку підсумкового звіту, що містить опис реалізованих заходів та фінансову інформацію про використання коштів, подання звіту донору та основним стейкхолдерам, а також архівування всієї проектною документації.

**Критерії успішного завершення проекту** передбачають:

- задоволення потреб цільових груп, заради яких був ініційований проект;
- досягнення позитивних результатів для організації-ініціатора (підвищення іміджу, зміцнення матеріально-технічної бази, розширення партнерських зв'язків, вихід на нові напрями діяльності);
- набуття нових знань і досвіду командою та організацією, що дозволяє відтворювати успішні практики та уникати помилок у майбутніх проектах.

**Територіальне співробітництво (партнерство)** – це процес постійної взаємодії між учасниками проекту від моменту його ініціювання до завершення, а інколи й після реалізації, з метою досягнення спільних результатів.

**Етапи розвитку територіального партнерства** включають: встановлення первинних контактів між партнерами, вивчення їхніх інтересів і мотивації; налагодження інформаційного обміну та формування довіри; створення організаційної структури партнерства і розподіл ролей; визначення спільних цілей та розроблення проекту; формалізацію зобов'язань через укладення угод; спільну реалізацію проекту та ефективне управління процесом.

**Компліментарність партнерів** – відповідність компетенцій, ресурсів і можливостей одного партнера потребам інших учасників партнерства.

**Планування управління комунікаціями** – процес визначення інформаційних потреб зацікавлених сторін проекту та формування підходів і каналів комунікації для їх задоволення.

**Управління комунікаціями** – сукупність процесів створення, збирання, оброблення, поширення, зберігання та архівування інформації проєкту відповідно до встановленого плану комунікацій.

**Управління очікуваннями стейкхолдерів** – процес взаємодії із зацікавленими сторонами, спрямований на узгодження їхніх інтересів, задоволення інформаційних потреб та вирішення проблем, що виникають під час реалізації проєкту.

**Контроль комунікацій** – процес систематичного моніторингу та регулювання інформаційних потоків протягом усього життєвого циклу проєкту з метою забезпечення своєчасного та повного інформування зацікавлених сторін.

### **Контрольні тестові завдання**

**1. Комунікація** у межах управління проєктами визначається як:

- а) процес взаємодії, під час якого двоє або більше осіб ведуть полілог;
- б) процес взаємодії, що передбачає діалог між двома або більше учасниками;
- в) процес, у межах якого двоє або більше осіб здійснюють обмін інформацією.

**2. Субконтрактор** – це:

- а) учасник проєкту, який вступає у договірні відносини безпосередньо із замовником;
- б) учасник проєкту, що укладає договірні відносини з контрактором;
- в) учасник проєкту, який перебуває у договірних відносинах із власником земельної ділянки;
- г) учасник проєкту, що укладає договір із інвестором.

**3. Комунікації** у проєктній діяльності можуть класифікуватися на такі види:

- а) внутрішні та зовнішні;
- б) формальні та неформальні;
- в) письмові та усні;
- г) усі перелічені варіанти є правильними.

**4. Обсяг повноважень менеджера проєкту** визначається:

- а) рівнем розвитку його комунікативних навичок;
- б) особливостями організаційної структури управління;
- в) рівнем повноважень керівництва вищого рівня, яке призначає менеджерів проєктів;
- г) здатністю здійснювати вплив на учасників проєкту.

**5. Однією з ключових професійних компетенцій керівника проєкту є:**

- а) навички ведення переговорів;

- б) навички здійснення управлінського впливу;
- в) комунікативні навички;
- г) навички розв'язання проблемних ситуацій.

**6. Процес управління комунікаціями у проєкті охоплює:**

- а) визначення зацікавлених сторін проєкту та планування комунікацій;
- б) планування комунікацій і поширення інформації;
- в) поширення інформації та управління очікуваннями зацікавлених сторін;
- г) усі зазначені процеси.

**7. У процесі управління очікуваннями зацікавлених сторін можуть відбуватися такі зміни:**

- а) оновлення активів організаційних процесів;
- б) внесення змін до документації проєкту;
- в) удосконалення електронних інструментів управління проєктами;
- г) трансформація стейкхолдерів у активних прихильників реалізації проєкту;
- д) усі наведені варіанти є правильними.

**8. Який вимір комунікаційної платформи проєкту проявляється через інтеграцію різних знань і культур (регіональних, корпоративних, організаційних, професійних)?**

- а) система людських ресурсів;
- б) інформаційна система;
- в) культурна система;
- г) усі варіанти є правильними.

### ***Тема 11. Управління ризиками проєктів підприємств малого та середнього бізнесу***

**Основні теоретичні питання для обговорення і самоперевірки знань**

1. Ідентифікація ризиків та планування управління ризиками.
2. Якісний і кількісний аналіз ризиків.
3. Планування реагування на ризики.
4. Моніторинг та управління ризиками.

#### **Термінологічний апарат**

**Ризик** – це ймовірність настання небажаної події або втрати внаслідок несприятливого збігу обставин. У кількісному вимірі ризик визначається як добуток імовірності виникнення події на величину можливих збитків.

**За джерелами виникнення ризики поділяються на:**

- політичні;
- господарські;
- форс-мажорні.

**До господарських ризиків** належать:

- ризик зміни податкового законодавства;
- ринковий ризик (відсутність попиту на товари або послуги);
- ризик капітальних вкладень (інфляційні процеси);
- ризик зміни цін постачальників;
- ризик затримки платежів за реалізовану продукцію;
- ризик неефективного або неадекватного менеджменту.

**До форс-мажорних ризиків** відносять:

- стихійні лиха (землетруси, повені, бурі, урагани тощо);
- міжнаціональні конфлікти;
- втрату майна внаслідок пожежі.

**Зовнішні ризики:**

- непередбачувані;
- передбачувані.

**Внутрішні ризики**

- організаційні;
- технічні.

**Інші ризики**

- транспортні;
- митні інциденти;
- ризики, пов'язані зі здоров'ям людей;
- ризики пошкодження майна;
- правові ризики (пов'язані з придбанням ліцензій, патентів, авторських прав).

**Ризик масштабу проєкту (технічний ризик)** – потенційна технічна або технологічна проблема, яка може перешкодити створенню кінцевого продукту належної якості, що задовольнить бенефіціарів проєкту.

**Часовий ризик** – ризик втрат, пов'язаних із несвоєчасним отриманням результатів або завершенням проєкту.

**Ризик витрат** – ризик перевищення запланованого бюджету проєкту. У деяких випадках технічні ризики можуть одночасно бути і часовими.

Процес оцінки ризиків включає такі етапи:

- **Ідентифікація ризиків** (зокрема із застосуванням методу «мозкового штурму»).
- **Аналіз ризиків**, що передбачає визначення ймовірності виникнення ризикових подій та можливих збитків.
- **Розробка контрзаходів**, спрямованих на запобігання або мінімізацію ризиків.

**Вплив ризику** – це величина можливих збитків, які можуть виникнути внаслідок реалізації ризикової події.

**Оцінка ризику за ймовірністю виникнення:**

- **Нульова ймовірність** – подія точно не відбудеться.
- **Низька ймовірність** – 1-40 %.
- **Середня ймовірність** – 41-70 %.

- **Висока ймовірність** – 71-99 %.

**Оцінка ризику за рівнем втрат:**

- **Нульовий рівень втрат** – подія не має негативних наслідків для проєкту.
- **Низький рівень втрат** – незначні, але помітні втрати.
- **Середній рівень втрат** – суттєві втрати, що можуть призвести до порушення часових або бюджетних обмежень.
- **Високий рівень втрат** – значні втрати, які можуть поставити під загрозу реалізацію проєкту.

**Матриця аналізу ризиків (матриця ймовірностей/втрат)** – інструмент оцінювання ризиків у вигляді таблиці з дев'яти комірок, у якій:

- по вертикалі відображається **ймовірність виникнення ризику**;
- по горизонталі – **масштаб можливих втрат**.

**Управління ризиками** – це процес виявлення, оцінювання та реагування на ризикові події, що виникають у процесі реалізації проєкту.

До основних методів управління ризиками належать:

- скасування ризику;
- запобігання та контроль;
- страхування;
- поглинання ризику.

**Етапи управління ризиками**

- Виявлення ризиків.
- Оцінювання ризиків та аналіз факторів їх виникнення.
- Вибір методів зменшення ризиків.
- Диверсифікація ризиків.
- Ситуаційний контроль ризиків та коригування управлінських рішень.
- Ліквідація негативних наслідків реалізації ризиків.
- Накопичення та аналіз інформації про ризикові ситуації з метою використання досвіду у майбутніх проєктах.

**Якісний аналіз ризиків** – визначає фактори, межі та види ризиків.

**Кількісний аналіз ризиків** – дозволяє оцінити величину ризиків та їх вплив на результати проєкту.

**Методи аналізу ризиків:**

- **Метод аналогій** – використання інформації з попередніх проєктів.
- **Метод експертних оцінок** – аналіз думок досвідчених фахівців.
- **Розрахунково-аналітичний метод** – застосування теоретичних моделей оцінювання ризиків.

- **Статистичний метод** – аналіз статистичних даних.

**Методики оцінювання ризиків проєкту:**

- аналіз чутливості;
- аналіз сценаріїв;
- ринковий ризик (бета-ризик);
- визначення точки беззбитковості;
- дерево рішень;
- метод **Монте-Карло**.

### **Методи зниження ризиків:**

- **Технічні методи** – впровадження технічних заходів для запобігання ризикам.
- **Правові методи** – страхування, гарантії, застави, штрафні санкції.
- **Організаційно-економічні методи** – система управлінських заходів, спрямованих на попередження або компенсацію втрат.

### **Контрольні тестові завдання**

#### **1. Ризик інвестиційного проєкту – це:**

- а) ймовірність реалізації проєкту;
- б) очікуване значення чистої поточної вартості проєкту;
- в) міра невизначеності отримання очікуваного рівня доходності при реалізації даного проєкту.

**2. Інструменти управління проєктними ризиками, які передбачають створення резервних фондів окремих учасників та проєкту в цілому, а також застосування застав у різних формах, належать до:**

- а) організаційних;
- б) технічних;
- в) фінансових;
- г) договірно-правових;
- д) кадрових;
- е) інформаційно-аналітичних.

#### **3. Показник, що застосовується для кількісної оцінки ризиків:**

- а) термін окупності;
- б) коефіцієнт трансформації;
- в) точка беззбитковості;
- г) середньоквадратичне відхилення.

**4. Відмова від певної діяльності або її радикальна трансформація, у результаті якої ризик усувається, називається:**

- а) скасуванням ризику;
- б) запобіганням та контролюванням ризику;
- в) страхуванням ризику;
- г) поглинанням ризику.

**5. Метод зниження ризику, що передбачає відшкодування втрат страхувальниками із спеціальних страхових фондів у разі настання страхових випадків, визначається як:**

- а) розподіл ризику між учасниками проєкту;
- б) резервування коштів на покриття непередбачених витрат;

- в) нейтралізація часткових ризиків;
- г) зниження ризику у фінансовому плануванні.

#### **6. Технічні методи зниження ризиків:**

- а) передбачають впровадження технічних засобів і заходів (наприклад, протипожежний контроль, електронні банківські розрахунки);
- б) включають страхування, заставу, неустойку (штрафи, пені) та ін.;
- в) охоплюють комплекс організаційно-економічних заходів для запобігання втратам і їх компенсації у разі настання ризикових подій.

#### **7. Поглинання ризику – це метод, при якому:**

- а) учасник відмовляється від певної діяльності або радикально її трансформує, усуваючи ризик;
- б) учасники здатні ефективно впливати на чинники ризику, зменшуючи ймовірність негативних подій;
- в) зменшення збитків забезпечується фінансовою компенсацією з боку страхових фондів;
- г) збитки від реалізації ризику повністю несе учасник (учасники) проєкту.

#### **8. Несхильність інвесторів до ризику означає:**

- а) вони уникають вкладень у ризиковані проєкти;
- б) вони готові інвестувати в ризиковані проєкти;
- в) інвестори не погоджуються на додатковий ризик без очікуваної компенсації у вигляді підвищених доходів.

#### **9. Податковий ризик включає:**

- а) зміни податкового законодавства або рішення податкових органів, що знижують податкові переваги;
- б) можливість використання встановлених законодавством пільг;
- в) зниження податкових ставок, що сприяє збільшенню прибутку в наступних періодах.

#### **10. Управління ризиком – це:**

- а) комплекс заходів із усунення ризику;
- б) сукупність дій, спрямованих на зниження ризику до прийняттого рівня;
- в) системний підхід, що включає аналіз, виявлення, оцінку, планування, моніторинг та коригування ризиків;
- г) застосування методів диверсифікації, страхування, розподілу ризику між учасниками, резервування, хеджування тощо;
- д) підсистема управління проєктами;
- е) усі зазначені підходи.



### **11. За тривалістю дії ризики можуть бути:**

- а) короткостроковими;
- б) середньостроковими;
- в) довгостроковими;
- г) систематичними;
- д) несистематичними;
- е) правильні відповіді: а), б) і в);
- ж) правильні відповіді: г) і д).

### ***Тема 12. Організаційно-економічні аспекти управління закупівлями проекту***

#### **Основні теоретичні питання для обговорення і самоперевірки знань**

1. Процеси планування закупівель.
2. Управління закупівельною діяльністю та реалізація.
3. Закриття закупівель

#### **Термінологічний апарат**

**Закупівлі** – це систематизований процес придбання товарів, робіт або послуг замовником, що включає визначення потреби, пошук та вибір постачальника, укладання контракту та доставку продукції. Закупівлі є невід’ємною складовою логістичного процесу підприємства.

**Процедури закупівлі** – це формалізовані послідовності дій, документально закріплені, що застосовуються під час розміщення замовлень на постачання товарів, виконання робіт або надання послуг.

**Торги (тендери)** – організований спосіб закупівлі, при якому переможцем визнається учасник, який відповідає встановленим критеріям, відповідно до чинного порядку проведення торгів.

**Конкурс** – метод розміщення замовлень на постачання товарів, виконання робіт або надання послуг, при якому замовник або організатор конкурсу створює умови для конкурентної боротьби між учасниками, з метою вибору найбільш вигідних умов закупівлі.

**Переваги торгів** порівняно з прямими двосторонніми контрактами включають:

- забезпечення конкуренції серед постачальників і підрядників;
- постачання необхідних ресурсів у визначені терміни та відповідної якості;
- можливість залучення декількох постачальників.

#### **Форми проведення закупівель:**

- відкриті торги;
- закриті торги;
- торги з обмеженою участю виконавців;
- двоступеневі торги.

**Спрощені способи закупівлі** – методи державних закупівель, які відрізняються простотою та низькими витратами часу, матеріальних і трудових ресурсів. До них належать:

- запит котирувань;
- закупівля з одного джерела.

**Етапи закупівель** – обмежені в часі процедурні кроки, що формують послідовність дій при здійсненні закупівлі.

**Основні етапи закупівлі:**

- проведення маркетингових досліджень;
- розробка конкурсної та допоміжної документації;
- повідомлення про проведення конкурсу;
- поширення конкурсної документації;
- роз'яснення та внесення змін до конкурсної документації;
- прийом конкурсних заявок;
- розкриття конкурсних заявок;
- оцінка конкурсних заявок;
- присудження контракту;
- підписання контракту;
- повідомлення учасників про результати конкурсу.

**Основні учасники торгів:**

- **Замовник** – особа або організація, для якої виконується проєкт;
- **Претендент** – особа, що бере участь у попередній кваліфікації на торгах;

- **Оферент** – особа, яка подає оферту;

- **Організатор торгів** – особа, якій замовник делегує проведення торгів;

- **Тендерний комітет** – постійний або тимчасовий орган, створений замовником або організатором торгів для підготовки тендерної документації, оцінки оферт та визначення переможця на основі бальної системи або показника економічної ефективності.

**Бальна оцінка системи показників** – метод присвоєння кожному показнику певної кількості балів для визначення переможця за максимальною сумою балів.

**Метод економічної ефективності** – порівняння витрат і прибутку через розрахунок приведених витрат та визначення переможця за критерієм мінімуму витрат.

**Процес планування закупівель** – ключова складова закупівельної діяльності, що здійснюється зазвичай наприкінці року для формування плану на наступний рік із можливістю внесення змін протягом року або планування додаткових закупівель.

**Етапи процесу планування закупівель:**

- визначення потреб підприємства;
- визначення параметрів закупівлі;

- затвердження річного плану тендерним комітетом або уповноваженою особою залежно від вартості закупівлі;
- публікація річного плану закупівель на електронній платформі «Прозорро».

### **Контрольні тестові завдання**

#### **1. Який із суб'єктів господарювання не бере участі у проведенні конкурсних торгів (тендерів) за проєктом?**

- а) замовник;
- б) аналітик торгів;
- в) тендерний комітет;
- г) кредитно-фінансова установа.

#### **2. Предмет торгів визначається як:**

- а) виробничий або невиробничий об'єкт, для якого проводяться торги;
- б) конкретні види товарів, робіт або послуг, що виставляються на торги;
- в) комплект документів, який містить основні характеристики об'єкта та умови проведення торгів;
- г) договір, за яким виконавець зобов'язується здійснити поставку товарів замовнику.

#### **3. Учасник торгів не допускається до участі у процедурі закупівлі у разі:**

- а) невиконання умов допуску до тендеру;
- б) оголошення учасника банкрутом або порушення щодо нього справи про банкрутство;
- в) правильного оформлення тендерних пропозицій, що відповідають критеріям оцінки;
- г) якщо фізична особа має судимість за злочин із корисливих мотивів, що не погашена або не знята.

#### **4. Через тендери не можуть закуповуватися:**

- а) машини та устаткування;
- б) сировина, матеріали та комплектуючі;
- в) послуги з розробки проєктно-кошторисної документації;
- г) робоча сила;
- д) правильна відповідь відсутня.

#### **5. Закупівля у одного виконавця застосовується у випадку:**

- а) відсутності конкуренції на товари, роботи чи послуги, які можуть бути надані лише певним виконавцем;
- б) наявності великої кількості бажаючих брати участь у торгах;
- в) широкого діапазону цін на ринку на необхідні товари;

г) закупівлі технічно складних товарів із необхідністю узгодження технічних умов із постачальниками.

**6. Метою проведення тендерів може бути:**

- а) зниження технічних ризиків проєкту;
- б) забезпечення виконання проєкту необхідними ресурсами;
- в) забезпечення виконання державного замовлення;
- г) закупівля інвестиційних товарів за проєктами, що фінансуються державою або міжнародними фінансовими організаціями;
- д) всі попередні відповіді правильні.

**7. Через конкурсні торги здійснюється:**

- а) закупівля товарів, робіт та послуг у межах проєкту;
- б) реклама товарів, робіт і послуг у межах реалізації проєкту;
- в) придбання нового менш енерговитратного устаткування;
- г) правильна відповідь відсутня.

**8. Торги визнаються такими, що відбулися, якщо:**

- а) ціна найвигіднішої пропозиції перевищує суму, передбачену замовником, або відбулося через непереборну силу;
- б) вибір переможця здійснено та укладено договір закупівлі;
- в) має місце змова при поданні пропозицій;
- г) порушено Порядок організації та проведення тендера.

**9. Процедура торгів з обмеженою участю проводять у разі:**

- а) неможливості скласти конкретний перелік товарів, робіт або послуг та необхідності попередніх переговорів щодо технічних рішень;
- б) потреби у додаткових поставках від первинного виконавця;
- в) наявності товарів, робіт або послуг спеціалізованого характеру, які можуть запропонувати обмежена кількість виконавців;
- г) виникнення нагальної потреби через особливі економічні чи соціальні обставини.

**10. До функцій замовника при проведенні торгів не належить:**

- а) прийняття рішення про проведення торгів;
- б) визначення організатора торгів;
- в) контроль за роботою організатора торгів і участь у тендерному комітеті;
- г) формування тендерного комітету;
- д) встановлення остаточних умов договору та укладення його з переможцем.

**11. До функцій організатора торгів не належить:**

- а) проведення попередньої кваліфікації претендентів;
- б) підготовка документів для оголошення торгів та розсилання запрошень;

- в) формування тендерного комітету;
- г) затвердження результатів торгів;
- д) ліквідація тендерного комітету.

**12. До видів торгів не належать:**

- а) відкриті торги;
- б) відкриті торги з попередньою кваліфікацією;
- в) закриті торги;
- г) закриті торги з попередньою кваліфікацією;
- д) одиничні торги.

**13. Оголошення про заплановану закупівлю замовник має надати:**

- а) не пізніше ніж за 10 днів для відкритих торгів щодо готових товарів чи послуг із постійно діючого ринку;
- б) не пізніше ніж за 20 днів для інших закупівель відкритих або двоступеневих торгів чи процедури попередньої кваліфікації.

**14. Договір про закупівлю набуває чинності з моменту:**

- а) підписання його замовником та учасником торгів, визначеним переможцем;
- б) усної домовленості між замовником і постачальником;
- в) підписання тендерної документації;
- г) укладення договору;
- д) правильні відповіді а) і г).

**15. При проведенні торгів не застосовуються такі типи контрактів:**

- а) контракт «під ключ»;
- б) контракт, що відшкодовується;
- в) контракт з фіксованою ціною;
- г) форвардний контракт;
- д) контракт на професійне управління проектом.

***ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАУКОВО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ***

Індивідуальне науково-дослідне завдання (ІНДЗ) є складовою самостійної роботи здобувачів вищої освіти та виступає важливим елементом формування їх професійних компетентностей. Його виконання спрямоване на створення умов для максимальної реалізації інтелектуального й творчого потенціалу студентів, поглиблення, систематизацію та узагальнення теоретичних знань, отриманих у процесі навчання, а також на розвиток навичок їх практичного застосування.

ІНДЗ передбачає самостійне виконання комплексного дослідження, результатом якого є розроблення бізнес-плану інноваційного проекту у виробничій та комерційній сфері. Завдання має прикладний характер і

орієнтоване на формування вмінь здійснювати аналітичну оцінку ринкового середовища, обґрунтовувати управлінські рішення, планувати ресурси та оцінювати економічну ефективність проекту. Виконання ІНДЗ дає змогу об'єктивно оцінити рівень теоретичної підготовки здобувача, його здатність до самостійної науково-практичної діяльності та застосування набутих знань у сфері проєктного управління.

### ***I. Бізнес-плани з акцентом на виробничу складову***

1. Бізнес-план створення міні-підприємства з виробництва крафтових молочних продуктів у регіоні.
2. Бізнес-план організації виробництва енергоефективних метало-пластикових конструкцій.
3. Бізнес-план модернізації деревообробного цеху з впровадженням ЧПУ-обладнання.
4. Бізнес-план запуску виробництва напівфабрикатів швидкого приготування.
5. Бізнес-план створення швейного підприємства з виготовлення спеціалізованого робочого одягу.
6. Бізнес-план організації виробництва біопаливних пелет з відходів аграрного виробництва.
7. Бізнес-план відкриття цеху з виробництва будівельних сухих сумішей.
8. Бізнес-план впровадження інноваційної лінії фасування та пакування харчової продукції.
9. Бізнес-план створення виробництва органічної сільськогосподарської продукції.
10. Бізнес-план організації підприємства з переробки вторинної сировини (пластик, папір).

### ***II. Бізнес-плани з акцентом на комерційну складову***

11. Бізнес-план створення логістичного центру для обслуговування регіонального ринку.
12. Бізнес-план відкриття мережі спеціалізованих магазинів локальних виробників.
13. Бізнес-план розвитку інтернет-магазину з реалізації екологічної продукції.
14. Бізнес-план організації дистриб'юторської компанії з постачання агропродукції.
15. Бізнес-план відкриття сервісного центру з технічного обслуговування промислового обладнання.
16. Бізнес-план створення консалтингової компанії з управління бізнес-процесами.
17. Бізнес-план розвитку франчайзингової мережі у сфері громадського харчування.

18. Бізнес-план організації експорту продукції малого виробника на ринки ЄС.
19. Бізнес-план створення маркетингового агентства цифрових послуг (Digital Marketing Agency).
20. Бізнес-план відкриття торговельно-виставкового центру регіональної продукції.

### ***III. Інтегровані виробничо-комерційні бізнес-плани***

21. Бізнес-план створення агропереробного підприємства з власною збутовою мережею.
22. Бізнес-план організації виробництва та реалізації крафтової пекарської продукції.
23. Бізнес-план запуску інноваційного стартапу з виробництва та комерціалізації ІТ-продукту для бізнесу.
24. Бізнес-план створення меблевого виробництва з онлайн-платформою продажу.
25. Бізнес-план організації тепличного господарства з прямими каналами збуту кінцевому споживачу.

### **Тематика рефератів з дисципліни «Управління проєктами у виробничій і комерційній діяльності»:**

1. Управління проєктами як самостійний та специфічний напрям сучасного менеджменту.
2. Актуальні проблеми та стратегічні перспективи розвитку системи управління проєктами в Україні.
3. Галузева специфіка реалізації управлінських функцій у проєктній діяльності.
4. Особливості управління проєктами у соціальній сфері економіки.
5. Дискусійні підходи до визначення меж життєвого циклу інвестиційного проєкту та моделі життєвого циклу високотехнологічних проєктів.
6. Формування та організаційне забезпечення системи управління проєктами.
7. Економічна сутність та специфіка управління міжнародними проєктами.
8. Організаційні форми побудови проєктних структур управління.
9. Проєктування організаційної структури управління проєктною діяльністю підприємства.
10. Теоретико-методичні засади структуризації проєктів: цілі, завдання, моделі та підходи.
11. Час як стратегічний ресурс у системі управління проєктами.
12. Управління комунікаційними процесами в межах реалізації проєкту.

13. Джерела ресурсного забезпечення проєкту та обґрунтування їх вибору.
14. Методи оптимізації використання обмежених ресурсів у проєктній діяльності.
15. Методичні підходи до організації контролю та моніторингу реалізації проєктів.
16. Мотивація персоналу у проєктній команді: сутність, форми та детермінанти.
17. Управління конфліктами в процесі реалізації проєктів.
18. Роль проєктного менеджера у забезпеченні якості результатів проєкту.
19. Сучасні концептуальні підходи до управління якістю проєкту.
20. Проблемні аспекти сертифікації якості продукції у проєктах організації виробництва.
21. Еволюція теорії та сучасна практика управління якістю в економічно розвинутих країнах.
22. Зацікавлені сторони проєкту: ідентифікація, класифікація та управління взаємодією.
23. Ризики інноваційних проєктів та інструментарій їх мінімізації.
24. Принципи, методи та особливості управління ризиками в проєктній діяльності.
25. Теоретико-методологічні засади управління проєктами у системі виробничого менеджменту підприємства.
26. Особливості реалізації проєктного підходу в комерційній діяльності суб'єктів господарювання.
27. Формування та структуризація змісту проєктів модернізації виробництва.
28. Управління інвестиційними проєктами технічного переоснащення підприємств.
29. Планування та оптимізація календарно-ресурсних параметрів виробничих проєктів.
30. Управління вартістю проєктів у комерційній діяльності: методи бюджетування та контролю витрат.
31. Ризик-менеджмент у реалізації виробничих і торговельних проєктів.
32. Інтеграція системи управління якістю у проєктну діяльність підприємства.
33. Управління проєктами впровадження інновацій у виробничих процесах.
34. Проєктний підхід до розроблення та виведення нової продукції на ринок.
35. Управління логістичними проєктами в системі комерційної діяльності підприємства.
36. Організація комунікацій у межах виробничих і комерційних проєктів.
37. Управління людськими ресурсами проєктної команди в умовах трансформації бізнес-процесів.



38. Цифрові інструменти та інформаційні системи підтримки управління проектами у виробничій сфері.
39. Оцінювання ефективності реалізації проектів у виробничо-комерційній діяльності підприємства.
40. Управління закупівлями та контрактною діяльністю в межах проектів виробничого призначення.
41. Agile- та традиційні підходи до управління проектами в комерційній сфері: порівняльний аналіз.
42. Стратегічна узгодженість проектів із цілями розвитку підприємства.
43. Управління змінами в процесі реалізації виробничих і комерційних проектів.
44. Соціально-економічна ефективність проектів розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.
45. Аналітична оцінка вітчизняних інноваційних проектів: галузеві пріоритети та результати впровадження.
46. Аналіз вітчизняних соціальних проектів та оцінювання їх соціально-економічної ефективності.
47. Проекти економічного розвитку України, що реалізуються за підтримки міжнародних фінансових організацій: механізми фінансування та результати.
48. Проекти соціального розвитку України, що реалізуються за підтримки міжнародних фінансових організацій: механізми фінансування та результати.
49. Регіональні особливості реалізації проектів виробничими підприємствами в умовах децентралізації та трансформації економіки.
50. Регіональні особливості реалізації проектів комерційними підприємствами в умовах децентралізації та трансформації економіки.

## Список рекомендованої літератури

1. Бушуєв С., Козир Б. Гібридизація методологій управління інфраструктурними проектами та програмами. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2020. Вип. 61. С. 187-207. URL: <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2020-1-5-26> (дата звернення: 23.02.2026).
2. Войтко С. В. Управління проектами та стандартами в Індустрії 4.0 : підручник. Київ : КПІ ім. І. Сікорського : Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с.
3. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/cf735d19-339f-44c8-8b5a-42f40468edf4/content> (дата звернення: 20.02.2026).
4. Зачко О. Б., Івануса А. І., Кобилкін Д. С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів : ЛДУ БЖД, 2019. 173 с.
5. Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. *Економічний аналіз* : зб. наук. пр. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. Т. 28, № 1. С. 236-242.
6. Марченко В. М., Мезенцева О. О. Оптимізація застосування гнучких методик менеджменту в ІТ-проектах. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7568> (дата звернення: 04.02.2021).
7. Ноздріна Л. В., Яшук В. І., Полотай О. І. Управління проектами : підручник. Київ : ЦНЛ, 2019. 432 с.
8. Петренко Н. О. Управління проектами. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 224 с.
9. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 244 с.
10. Приймак В. М. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с. URL: [http://prima.com.ua/files/PM\\_web.pdf](http://prima.com.ua/files/PM_web.pdf) (дата звернення: 08.02.2021).
11. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками : навч. посіб. Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2019. 196 с.
12. Ralf Mu'ller, Nathalie Drouin, Shankar Sankaran Modeling Organizational Project Management. *Project Management Journal*. 2019. Vol. 50(4). P. 499-513.

*Електронне навчальне видання*

**Небава Микола Іванович**

**Методичні вказівки до виконання самостійної роботи  
з дисципліни «Управління проєктами у виробничій і  
комерційній діяльності» зі спеціальності «Менеджмент»  
(освітня програма «Менеджмент виробничої і комерційної  
діяльності»)**

Рукопис оформив *М. Небава*

Редактор *Н. Слободянюк*

Оригінал-макет виготовлено в РВВ ВНТУ

Підписано до видання 3.07.2026  
Гарнітура Times New Roman.  
Зам. № P2026-082.

Видавець та виготовлювач  
Вінницький національний технічний університет,  
Редакційно-видавничий відділ.  
ВНТУ, ГНК, к. 114.  
Хмельницьке шосе, 95, м.  
Вінниця, 21021.  
[press.vntu.edu.ua](mailto:press.vntu.edu.ua);

Email: [rvv.vntu@gmail.com](mailto:rvv.vntu@gmail.com)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.