

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Кафедра економіки та менеджменту

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Проректор з науково-педагогічної роботи

канд. хімічних наук, доц.

\_\_\_\_\_ Пантелеймонов А. В.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018р.

## **РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Управління проектами та програмами**

(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ Другий (магістерський) рівень вищої освіти \_\_\_\_\_  
галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)  
спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)  
освітня програма \_\_\_\_\_ Бізнес-аналітика та міжнародна статистика \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)  
спеціалізація \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)  
вид дисципліни \_\_\_\_\_ ОБОВ'язкова \_\_\_\_\_  
(обов'язкова / за вибором)  
факультет \_\_\_\_\_ Економічний \_\_\_\_\_

2018 / 2019 навчальний рік

Програму рекомендовано до затвердження вченою радою економічного факультету “22” червня 2018 року, протокол № 8

**РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ: Дорошенко Ганна Олександрівна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту

**Колупасва Ірина Володимирівна** доктор економічних наук, доцент професор кафедри економіки та менеджменту

Програму схвалено на засіданні кафедри економіки та менеджменту

---

Протокол від “20” червня 2018 року № 13

Завідувач кафедри економіки та менеджменту

\_\_\_\_\_ (Дорошенко Г. О.)  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Програму погоджено методичною комісією економічного факультету

---

назва факультету, для здобувачів вищої освіти якого викладається навчальна дисципліна

Протокол від “21” червня 2018 року № 9

Голова методичної комісії економічного факультету

\_\_\_\_\_ Євтушенко В.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Управління проектами та програмами» складена відповідно до освітньо-професійної (освітньо-наукової) програми підготовки

Другий (магітерський) рівень вищої освіти  
(назва рівня вищої освіти)

спеціальності (напрямку) 051 «Економіка»

спеціалізації \_\_\_\_\_

### 1. Опис навчальної дисципліни

1.1. Мета викладання навчальної дисципліни - формування знань і навичок щодо особливостей управлінської діяльності в проектно-орієнтованих організаціях

1.2. Основні завдання вивчення дисципліни

- засвоєння основних принципів ініціації проекту, його структуризації, економічного обґрунтування доцільності реалізації;
- оволодіння навичками планування та виконання проектних дій у сферах інтеграції проектів:
  - оволодіння навичками управління змістом, термінам, вартістю проектів та програм;
  - засвоєння основних принципів управління якістю проектів, програм;
  - оволодіння вміннями управління людськими ресурсами проекту;
  - оволодіння комунікативними навичками з реалізації проекту та його завершення;
  - засвоєння основних принципів оцінки ризиками та методів їх усунення;
  - оволодіння навичками організації закупівельної діяльності проекту, програми.

1.3. Кількість кредитів 4.

1.4. Загальна кількість годин 120.

1.5. Характеристика навчальної дисципліни	
Нормативна	
Денна форма навчання	Заочна (дистанційна) форма навчання
Рік підготовки	
2-й	2-й
Семестр	
3-й	3-й
Лекції	
18 год.	4 год.
Практичні, семінарські заняття	
18 год.	год.
Лабораторні заняття	
-	-
Самостійна робота	
74 год.	111 год.
Індивідуальні завдання	
10 год.	5 год.

### 1.6. Заплановані результати навчання

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

#### **знати:**

- основні поняття та спеціальну термінологію проектної діяльності; основні нормативні акти, що регламентують проектну діяльність;
- інструменти планування змісту, часу, вартості, якості, ризику, закупівель проекту.

#### **вміти:**

- визначати параметри і проблематику проекту, структуру та функції зацікавлених осіб проекту, очікувані результати проектної діяльності;
- формувати, вибирати та оцінювати проектні альтернативи;
- розробляти й обґрунтувати концепцію проекту та програми;
- розробляти план управління змістом проекту/програми,
- формувати ієрархічну структуру робіт, складати перелік робіт і встановлювати технологічні зв'язки між ними;
- розробляти план управління часом проекту / програмою;
- розраховувати тривалість виконання робіт, на основі сіткового графіка складати календарний графік проекту;
- розробляти план управління вартістю;
- формувати кошторису і бюджетів проекту/програми;
- будувати діаграму причинно-наслідкових зв'язків;
- розробляти план управління ризиками та визначати джерела потенційних ризиків;
- проводити якісну та кількісну оцінку ризику;
- розробляти модель управління командою проекту;
- планувати реалізацію проекту, підбирати для цього ефективну «команду» управління проектом та використовувати комунікації ефективної взаємодії учасників;
- оцінювати ефективність проекту з урахуванням чинників ризику й невизначеності;
- застосовувати одержані знання та вміння на практиці.

## 2. Тематичний план навчальної дисципліни

### *Розділ 1. Управління проектами та програмами: концепція та методологія*

#### *Тема 1. Проект як об'єкт управління. Життєвий цикл проекту*

Сутність проекту, завдання управління проектом, типові ознаки проекту. Класифікація проектів за сукупністю критеріїв. Сутність інвестиційного проекту, програми та системи. Особливості стратегічного та оперативного управління проектами. Сутність життєвого циклу проекту: моделі та приклади.

Процесний підхід до управління проектами. Стандарти управління проектами: Project Management Body of Knowledge (PMBoK®), «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» (P2M), Projects IN Controlled Environments (PRINCE2). Проекція областей знань на групи процесів за PMBoK. Бізнес-процеси в управлінні проектами.

Моделі та приклади життєвого циклу проекту. Перехід між фазами. Рівень активності груп процесів УП. Схема взаємозв'язків процесів за фазами життєвого циклу.

#### *Тема 2. Проектні дії у сфері ініціації проекту*

Мета, стратегія і методи управління проектами. Основні етапи системного управління проектами. Цілі і результат проекту.

Обґрунтування доцільності проекту. Методи оцінювання проекту. Бізнес-план. Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО). Ефективність інвестиційного проекту: основні визначення, оцінка, принципи Пріоритети проектного інвестування. Методи оцінки

ефективності інвестицій.

Основні форми організаційної структури проекту. Організація системи управління проектами. Вибір організаційної структури управління. Розробка і створення організаційної структури в системі управління.

### *Тема 3. Управління інтеграцією та змістом проекту*

Планування проектних дій інтеграції проектів.

Суть процесів планування інтеграції в проекті. Особливості об'єктів управління. Структура основних проектних документів. Опис змісту проекту і план виконання проекту.

Планування і виконання проектних дій управління змістом проекту. Визначення вимог до змісту проекту. Формування бачення продукту проекту. Розроблення опису змісту. Процеси планування змісту проекту. ідентифікація ключових подій (контрольних віх). Матриця розподілу завдань та відповідальності. Договірне регулювання проекту.

Структуризація проекту як складова управління проектами. Підходи до структуризації проекту, зокрема: побудова структури проекту на основі структури продукту; на основі життєвого циклу; на основі мети і завдань; на основі структури виконавців. Ієрархічна структура робіт проекту. Створення ієрархічної структури робіт (WBS): потреба у WBS, підходи до побудови WBS, визначення ієрархічних рівнів, створення WBS. Прийняття оптимальних рішень щодо вибору організаційної структури для виконання проекту в умовах невизначеності вихідної інформації.

## *Розділ 2. Управління процесами планування і реалізації проекту*

### *Тема 4. Управління часом та якістю проекту.*

Планування строків здійснення проекту. Процеси визначення переліку робіт та їхніх параметрів. Завдання послідовності робіт (технологічні зв'язки між роботами проекту).

Сітьове планування. Визначення зв'язків робіт і побудова сітьового графіка. Процеси оцінювання тривалостей робіт проекту. Аналіз критичного шляху. Визначення тривалості проекту при невизначеному часу виконання операцій. Основні методи розрахунку параметрів сіткових моделей, зокрема: табличний, матричний, секторний, дробовий методи. Розподіл ресурсів проекту. Розподіл розкладу проекту.

Календарне планування. Розрахунок розкладу робіт проекту. Побудова календарного плану проекту. Типові помилки планування і їхні результати. Оптимізація календарного плану. Побудова графіка Ганта. Суть планування за графіком Ганта. Відображення індивідуальних графіків виконавців проекту.

Опис процесів управління якістю в проектах. План управління якістю. Нормативно-методичні положення з планування процесів управління якістю. Стандарти ISO серії 9000. Стандарт ISO 21500.

Інструменти управління якістю: контрольний листок, гістограма, діаграма Парето, метод стратифікації (розшаровування даних), діаграма розкиду (розсіювання); діаграма Ісікави (причинно-наслідкова діаграма), контрольна карта. Концепції “Загального управління якістю” та “Шість сигм”.

### *Тема 5. Формування фінансових ресурсів проекту*

Структура вартості проекту. Види витрат за проектом, зокрема: інвестиційні, операційні, фінансові витрати. Доходи від реалізації продукції проекту та чистий прибуток, а також – джерела фінансування проекту. Оцінка вартості проекту.

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

робіт. Побудова ресурсних гістограм.

Розробка бюджету проекту. Аналіз можливості реалізації проекту і оптимізація плану проекту. Довгострокове боргове фінансування. Інші джерела фінансування проектів. Склад кошторисних витрат, зокрема: прямі витрати на оплату праці, на експлуатацію машин, на матеріали, накладні витрати, кошторисний прибуток.

#### *Тема 6. Формування та розвиток проектної команди*

Система управління персоналом підприємства і проекту. Розроблення стратегії управління персоналом проекту. Організація робочих місць у проектному офісі підприємства. Планування у проекті потреб у людських ресурсах. Методи найму і відбору персоналу проекту. Врахування стилів роботи працівників. Модель компетентності команди управління проектом.

Основні принципи та організаційні аспекти формування ефективною команди. Основні підходи формування і зразковий склад команди. Основні характеристики ефективною команди. Планування організації діяльності проектною команди.

#### *Тема 7. Планування і виконання проектних дій у сферах комунікацій, закупівель і постачань.*

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

Характеристика процесів планування проектних закупівель. Організація процесу і принципи проектних закупівель у проектах. Процедури проектних закупівель. Планування процедур закупівель у проектах. Планування запиту пропозицій. Адміністрування контрактів. Закриття контрактів. Організація і проведення торгів за проектами. Типи контрактів в проектній діяльності. Управління закупівлями проекту.

#### *Тема 8. Програмне забезпечення та сервіси з планування та виконання проектних дій.*

Он-лайн сервіси панування та управління проектами.. Он-лайн-дошки планування. Сервіси для управління завданнями проекту.

Notion, Asana, Jira, Basecamp, Trello - програмні продукти з управління проектами. Wunderlist, Todoist, Evernote як основні сервіси планування, складання завдання, контроль чек-листів. Trello – програмний продукт для планування та управління проектними діями. Gantt for Trello та розширення Elegantt як продукт візуалізації календарного планування.

#### *Тема 9. Управління ризиками, процесами моніторингу, контролю виконання і завершення проекту.*

Передбачення проектних ризиків та планування запобіжних заходів. Оцінка «портфельних ризиків». Визначення загроз щодо проекту. Планування запобіжних заходів. Якісний та кількісний аналіз ризиків; планування реакції на ризики (уникнення, страхування ризиків, диверсифікація ризиків, прийняття ризиків).

Моніторинг інтеграції проекту. Моніторинг змісту проекту. Контроль виконання плану і умов фінансування. Вимірювання прогресу виконання робіт проекту. Моніторинг ходу виконання проекту за термінами і вартістю. Контроль якості проекту. Моніторинг і контроль закупок проекту. Моніторинг і управління ризиками. Моніторинг комунікацій проекту. Управління змінами. Управління конфігурацією.

Фаза завершення проекту. Закриття контрактів проектах. Постаудит проекту. Основні програмні продукти в управлінні проектами.

## 3. Структура навчальної дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с. р.		л	п	лаб.	інд.	с. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Розділ 1. Управління проектами та програмами: концепція та методологія</b>												
Тема 1. Проект як об'єкт управління. Життєвий цикл проекту	12	2	2			8	14	2				12
Тема 2. Проектні дії у сфері ініціації проекту	12	2	2			8	12				1	12
Тема 3. Управління інтеграцією та змістом проекту	12	2	2			8	12				4	12
Разом за розділом 1	36	6	6			24	36	2				36
<b>Розділ 2. Управління процесами планування і реалізації проекту</b>												
Тема 4. Управління часом та якістю проекту	13	2	2			9	12					12
Тема 5. Формування фінансових ресурсів проекту	13	2	2			9	14	2				12
Тема 6. Формування та розвиток проектної команди	12	2	2			8	12					12
Тема 7. Планування і виконання проектних дій у сферах комунікацій, закупівель і постачань	12	2	2			8	12					12
Тема 8. Програмне забезпечення та сервіси з планування та виконання проектних дій.	12	2	2			8	12					12
Тема 9. Управління ризиками, процесами моніторингу, контролю виконання і завершення проекту	22	2	2		10	8	20				5	12
Разом за розділом 2	84	12	12		10	50	82	2			5	75
<b>Усього годин</b>	120	18	18		10	74	120	4			5	111

#### 4. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Проект як об'єкт управління. Життєвий цикл проекту	2
2	Тема 2. Проектні дії у сфері ініціації проекту	2
3	Тема 3. Управління інтеграцією та змістом проекту	2
4	Тема 4. Управління часом та якістю проекту	2
5	Тема 5. Формування фінансових ресурсів проекту	2
6	Тема 6. Формування та розвиток проектної команди	2
7	Тема 7. Планування і виконання проектних дій у сферах комунікацій, закупівель і постачань	2
8	Тема 8. Програмне забезпечення та сервіси з планування та виконання проектних дій.	2
9	Тема 9. Управління ризиками, процесами моніторингу, контролю виконання і завершення проекту	2
	Разом	18

#### 5. Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Види, зміст самостійної роботи	Кількість годин	
		денна	заочна
1.	Опрацювання та огляд опублікованих у фахових виданнях статей, монографій та релізів за темами 1-9	30	40
2.	Опрацювання питань, які виносяться на самостійне вивчення	34	32
3.	Виконання індивідуального (розрахунково-аналітичного) завдання	10	20
4.	Підготовка до підсумкового семестрового контролю за темами 1-9	10	20
	Разом	84	112

#### Перелік питань до самостійного вивчення

1. Різновиди проектів та особливості їх менеджменту.
2. Концепція SMART у постановці цілей проекту та програм
3. Ієрархія цілей проекту і їх декомпозиція.
4. Технологія проектування організації в системі управління проектами.
5. Основні функції учасників інвестиційного проекту.
6. Вибір ефективної організаційної структури управління проектом.
7. Концепція багаторівневої системи планування і контролю процесів управління проектами.
8. Зміст та переваги матриці відповідальності.
9. Оптимізація сітьових графіків.
10. Методи скорочення тривалості виконання проекту.
11. Методи оцінки проектних витрат.
12. Методи узгодження ресурсних конфліктів.
13. Процедури проведення оцінки проектів для одно- і багато-продуктових моделей.
14. Використання пілотних проектів для оптимізації витрат.
15. Зміни в проекті та контроль за ними.
16. Моніторинг виконання проектних рішень у просторі і часі.
17. Визначення та оцінка ризику в проекті.
18. Зменшення та контроль ризику.



19. Модифікація портфеля проекту за рівнем мінімальних ризиків.
20. Використання Парето-аналізу для формування програми забезпечення якості проекту.
21. Гармонізація якісних та вартісних параметрів проекту.
22. Управлінські аспекти забезпечення якості проекту.
23. Мотивація команди проекту.
24. Роль менеджера в забезпеченні успіху проекту. Особливості поєднання елементів програмного забезпечення різного спрямування і рівня інтеграції.
25. Торги за міжнародними проектами МБРР і ЄБРР.
26. Можливості використання методології Agile, Scrum і Kanban в управлінні проектами.
27. Автоматизована матриця фінансових показників проекту.
28. Порівняльна характеристика програмного забезпечення управління проектами.

## **6. Індивідуальні завдання**

Індивідуальним планом передбачено виконання розрахунково-аналітичної роботи студентами денної форми навчання. Теми надано в навчально-методичному комплексі дисципліни. Обов'язковою умовою є презентація розробленого проекту в групі.

Для групи ЕС-61 заочної форми навчання передбачено виконання контрольної роботи

## **7. Методи контролю**

Система оцінювання сформованих компетентностей у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до «Положення про організацію освітнього процесу в Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна», контрольні заходи включають: поточний та підсумковий контроль.

*Організація поточного контролю знань студентів денної форми навчання*

Об'єктами поточного контролю знань студентів є:

- систематичність й активність роботи студентів впродовж семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни «Управління проектами та програмами» на практичних заняттях;

- виконання завдання для самостійного опрацювання;

- виконання контрольних завдань на протязі семестру.

Оцінюванню підлягають відповіді, які надаються студентами в процесі експрес-контролю або під час обговорення питань.

При контролі самостійної роботи оцінюванню будуть підлягати роботи, виконані студентами при підготовці до практичних завдань. Види робіт та характер завдань (самостійне опрацювання окремих питань курсу, вирішення завдань) визнаються викладачем у процесі вивчення дисципліни протягом семестру.

*Організація поточного контролю студентів заочної форми навчання*

Поточний контроль знань студентів здійснюється у формі перевірки виконаної студентом самостійної роботи (індивідуальне завдання, розрахунково-аналітичне завдання). Самостійна робота має бути подана на кафедру економіки та менеджменту за тиждень до складання екзамену.

Поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення практичних занять і оцінюється сумою набраних балів. Максимальна сума балів за семестр складає 60 балів. До екзамену не допускаються студенти, які отримали менше ніж

30 балів за результатами поточного контролю.

Підсумковий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену, відповідно до графіку навчального процесу.

## 8. Схема нарахування балів

Оцінкою підсумкового семестрового контролю є сума балів, набраних здобувачем вищої освіти протягом семестру при виконанні контрольних заходів, передбачених програмою навчальної дисциплін та балів, набраних ним при складанні семестрового екзамену. Максимальна сума балів, яку може набрати здобувач вищої освіти при підсумковому семестровому поточному та підсумковому контролі, складає 100.

Приклад для підсумкового семестрового контролю при проведенні семестрового екзамену або залікової роботи

Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання									Індивідуальне завдання	Разом	Екзамен (залікова робота)	Сума
Розділ 1			Розділ 2									
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9				
5	5	5	7	7	6	5	5	5	10	60	40	100

T1, T2 ... – теми розділів.

## Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка
	для чотирирівневої шкали оцінювання
90 – 100	відмінно
70-89	добре
50-69	задовільно
1-49	незадовільно

## 9. Рекомендована література

### Основна література

1. Дмитрієв І. А. Управління проектами / І.А.Дмитрієв, Г.В. Деділова, І. М. Кирчата та ін.: навчальний посібник. – Х.: ХНАДУ, 2013. – 236 с.
2. Ноздріна Л. В. Управління проектами: Підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай [за заг. ред. Л. В. Ноздріної]. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
3. Управління проектами: процеси планування проектних дій [Текст]: підручник / І. В. Чумаченко, В. В. Морозов, Н. В. Доценко, А. М. Чередніченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014. – 673 с.
4. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 181 с.

### Допоміжна література

5. Бушуєв С.Д. Управління проектами: Основи професійних знань і системи оцінки компетенції проектних менеджерів / С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва (National

Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) – К.: Ірідіум, 2006. – 208 с.

6. Бушуева Н. С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: монография / Н. С. Бушуева. – К.: Наук, світ, 2007. – 199 с.

7. Бушуев С. Д. Словник-довідник з питань управління проектами / С. Д. Бушуев. – К.: Вид. дім «Ділова Україна», 2001. – 640 с.

8. Про публічні закупівлі: Закон України № 922-VIII від 25.12.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>

9. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами P2M: перекл. з англ.; під ред. С.Д. Бушуєва. – К.: Науковий світ, 2009. – 173 с.

10. Морозов В. В. Формування, управління та розвиток команди проекту: навч. посіб. для вузів / В. В. Морозов, А. М. Чередніченко, Т. І. Шпильова; під ред. В. В. Морозова. – К.: Таксон, 2009. – 468 с.

11. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК) – Project Management Institute, 2012. – 489 с. – (Американський національний стандарт).

12. Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation. – Japan: Project Management Professional Center, 2001. – 420 p.

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

#### **10. Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення**

1. Інформаційний ресурс Міністерства економіки України і уповноваженого органу з державних закупівель. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua)

2. 5 порад менеджерам з управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bakertilly.ua/news/id1236>

Офіційний сайт системи Prozorro [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prozorro.gov.ua>

3. Методология kanban: введение [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://habr.com/post/230725/>

4. Agile, Scrum і Kanban: як це працює на практиці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kfund-media.com/agile-scrum-i-kanban-yak-tse-pratsyuue-na-praktytsi/>