

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра технологій управління

Методичні рекомендації з організації самостійної роботи студентів з дисципліни «Проектно-орієнтована організація та проектний офіс»

для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління проектами»

Укладач д.е.н., с.н.с. Коваленко О.В.
(науковий ступінь, вчене звання, П.І.Б.
викладача)

Розглянуто та схвалено
на засіданні кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності
підприємств
(повна назва кафедри)

Протокол № _____ від «___» _____ 20__ р.
Завідувач кафедри _____

Київ – 2024

ВСТУП

Дисципліна «Проектно-орієнтована організація та проектний офіс» викладається для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління проектами» входить до блоку професійно-орієнтованих дисциплін, що відповідає державному стандарту підготовки фахівця.

Метою викладання дисципліни є прищеплення уміння управління діяльністю організації при плануванні і реалізації програм і проектів на основі аналізу результатів діяльності та їх ідентифікації; формування у студента алгоритмічного мислення під час вирішення задач управління

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- проведення досліджень організаційної діяльності щодо застосування методів управління програмами та проектами;
- розроблення проектів документів щодо здійснення управлінської та господарської (основної) діяльності;
- організація та раціоналізація господарської (основної) та управлінської діяльності;
- управління господарською (основною) діяльністю організації, забезпечення управління адміністративною діяльністю.

Особливістю викладання дисципліни «Проектно-орієнтована організація та проектний офіс» є виконання самостійної роботи та розв'язання типових і специфічних задач.

Сучасні умови розвитку системи управління проектами в різних країнах характеризуються доволі значною кількістю стандартів, які дозволяють певним чином систематизувати науково-методичні підходи до управління проектами. В залежності від традицій системи менеджменту та актуальних трансформацій соціально-економічних систем відповідних країн, нині розроблені і активно впроваджуються стандарти з управління проектами. При цьому для вітчизняної практики надзвичайно корисним є дослідження таких стандартів та впровадження прогресивних практик у вітчизняну систему менеджменту різних рівнів.

Ситуація, що нині склалася в економіці України, висуває нові вимоги для активізації проектної, у тому числі інноваційної активності. Підприємства розробляють нові види товару з метою диверсифікації виробництва, здійснюють модернізацію, створюють високі технології. Нові ідеї і продукти значною мірою визначають успіх підприємницької діяльності, дають можливість впливати і фінансово стабілізувати виробництво. Водночас складні умови розвитку економіки, що на даний час склалася в Україні, потребують ретельного аналізу конкурентного середовища в галузях економіки, в яких передбачається реалізовувати проекти. У цьому сенсі важливого значення набувають практичні навички з формування бази статистичних даних для аналізу та вміння правильно оцінювати зовнішнє і внутрішнє середовище проекту.

Просування проектів в ринкових умовах неможливе без інвестування, що потребує пошуку джерел фінансування та володіння фінансовими інструментами залучення інвестицій. В зв'язку з цим, вміння здійснити вибір найбільш ефективного проекту в кінцевому рахунку забезпечить підприємцю повернення вкладених коштів, у тому числі за рахунок кредитів і депозитів.

Ситуаційні завдання та типові і специфічні задачі вирішуються на основі методик, розроблених науковцями та викладачами закладів вищої освіти відповідного профілю, у тому числі укладачем пропонованих методичних рекомендацій. Вивчення дисципліни передбачає виконання самостійних практичних робіт, об'єднаних у межах модулів, і двох модульних контрольних робіт.

Загальну успішність студента у вивченні дисципліни визначає диференційований залік, який здійснюється на основі бальної атестації – підрахунком балів за виконані практичні роботи, експрес-опитування, відповіді студента під час практичного заняття.

1. Вид самостійної роботи

У процесі навчання студенти виконують завдання, які полягають у вивченні теоретичного матеріалу та виконанні практичних завдань.

2. Тематика, обсяг роботи, вимоги до оформлення

Навчальний курс дисципліни містить шість тем, з обсягом теоретично-лекційного курсу 18 годин, обсягом практичних занять – 18 годин. Обсяг самостійної роботи студента – 84 години.

За основними темами курсу, згідно з робочою програмою, студент повинен вивчити теоретичний матеріал, проаналізувати приклади зі своєї практичної роботи та зробити висновки.

Відповідно до робочої програми, в кінці кожної лекції проводиться експрес опитування студентів для закріплення та перевірки знань вивченого матеріалу. По завершенні вивчення кожної теми студент повинен виконати самостійно домашню практичну роботу, яка має бути представлена в рукописі або друкованому електронному вигляді.

Домашні практичні роботи за необхідності супроводжуються посиланнями на норми сучасного українського законодавства, відповідну методику дослідження. Роботи повинні містити пояснення щодо наукового інтересу студента, у межах якого виконуються окремі завдання, результати вирішення завдання, якщо вони мають місце, висновки та рекомендації.

3. Форма визначення варіанта завдання

Варіанти завдань практичних робіт і експрес-опитувань обираються згідно з нумерацією студентів у алфавітному списку групи, що міститься в журналі кафедри. В окремих завданнях номер студента у списку відповідає

номеру його варіанту. Коли нумерація питань закінчиться, наступний студент знову повинен обрати перше завдання і так далі. За наявності двох варіантів – непарний номер у списку відповідає варіанту 1, парний номер – варіанту 2.

4. Основні теми курсу та їх зміст

4.1. Тема 1. Основи проектно-орієнтованого управління організацією.

1. Проектно-орієнтоване управління. Глосарій управління проектами.
2. Передумови та шляхи переходу організації на проектне управління і створення проектного офісу.
3. Цілі та можливості проектного офісу
4. Стратегія розвитку: її сутність, складові та етапи.
5. Побудова стратегії розвитку організації.
6. Визначення стратегічних цілей розвитку організації за допомогою інструменту КРІ.
7. Система досягнення цілей.
8. Проекти різних категорій
9. Основні міжнародні стандарти та методології управління проектами.

Рекомендована література [1–9; 10–13]

4.2. Тема 2. Вплив оточення проекту.

1. Оточення проекту та його вплив на управління проектом.
2. Типова структура оточення проекту та вплив оточення на хід проекту.
3. Аналіз загальних макроекономічних факторів оточення проекту.
4. Застосування проектного управління на глобальному і локальному рівні.
5. Формування моделей проектно-орієнтованого управління в мінливому ринковому середовищі.
6. Моделі управління проектуванням технічних об'єктів і систем.
7. Узагальнена модель управління проектом.
8. Адаптація моделей управління проектами в умовах трансформації економіки.

Рекомендована література [1–9; 14–15; 18]

4.3. Управління окремим проектом. Планування.

1. Планування проекту.
2. Процес як елементарна частка проекту.
3. Галузі знань в управлінні проектами
4. Життєвий цикл проекту.

Рекомендована література [1–9; 16–17; 19]

4.4. *Управління ризиками проекту.*

1. Основи процесу управління ризиками проекту.
2. Класифікації ризиків.
3. Приклади технічних і фінансових ризиків: причини виникнення та наслідки для проекту.
4. Планування управління ризиками.
5. Визначення ризиків.
6. Аналіз ризиків.
7. Пріоритезація ризиків.
8. Моніторинг і контроль ризиків.
9. Стратегії реагування на ризики.

Рекомендована література [1–9; 20]

4.5. *Управління проектом під час виконання.*

1. Контроль і моніторинг процесів реалізації проекту.
2. Інструменти контролю та контроль витрат на реалізацію проекту.
3. Управління змінами в процесі реалізації проекту.
4. Бюджетування проекту.
5. Управління конфліктами в проекті.
 1. Загальне поняття управління якістю.
 2. Сутність тотального менеджменту управління якістю.
 3. Планування якості.
 4. Забезпечення якості проекту.
 5. Контроль якості проекту.
 6. Менеджмент якості проектів сучасних організацій.

Рекомендована література [1–9; 21–22; 23; 24]

4.6. *Управління проектами організацій.*

1. Технологія корпоративного управління проектами.
2. Склад інформаційної системи.
3. Управління портфелем проектів та програмами.
4. Оцінювання результатів виконання проектів.

Рекомендована література [1–9; 25–27]

5. **Питання для самостійного вивчення**

1. Сфери організації проектних офісів в Україні [27; 28].
2. Комплекс професійних знань у сфері проектного управління. Базові міжнародні стандартизовані системи знань [9; 29–34].
3. Важливі акценти побудови стратегії розвитку організації [35; 36].
4. Досвід використання *Key Performance Indicators* в управлінні проектами [37; 38].
5. Керування портфелями проектів і програмами [39].

6. Формування бази статистичної інформації (бази даних) для передпроектного аналізу тенденцій розвитку галузі, в якій реалізовуватиметься ідея проекту [40; 41].

7. Аналіз конкурентного середовища та оцінка економічних показників діяльності галузі економіки, в якій розроблятиметься проект [42; 43].

8. Витрати проекту та їх класифікація й відображення у звітності проектної організації (підприємства) [44; 45].

9. Джерела фінансування проекту. Залучення фінансових ресурсів в проектно-орієнтованому управлінні через банківські послуги. Розрахунки з банками [46; 47].

10. Методами та засобами оцінки та вибору найбільш ефективних інвестиційних проектів [48; 49].

6. Тести для самоконтролю знань студентів

1. Оточення проекту – це:

а) сукупність зовнішніх та внутрішніх сил, які сприяють чи заважають досягненню цілей проекту;

б) великий вплив на проект;

в) це люди або організації, які залучені до виконання проекту, а також ті, хто залежить або зацікавлений у результатах проекту, його успішному виконанні.

2. Портфель проектів - це:

а) сукупність як зв'язаних, так і не зв'язаних проектів, тобто сукупність всіх проектів компанії, виконуваних у цей час;

б) запланований комплекс економічно-соціальних, науково-дослідних заходів, спрямованих на досягнення генеральних цілей або реалізацію певного напрямку розвитку;

в) організаційні рамки для планомірного, систематичного і побудованого на методичних правилах, одержання знань, ідей і результату.

3. Завершеним проект вважається, коли:

а) вичерпані фінансові ресурси проекту;

б) відсутня мотивація учасників проекту;

в) закінчився термін проекту;

г) досягнуті цілі проекту.

4. Основні види цілей проекту:

а) комунікації та інформаційне забезпечення;

б) стабілізація і розвиток;

в) ефективність і рентабельність;

г) лідерство і робота в команді.

5. *Стратегія проекту – це:*

- а) загальне бачення шляху досягнення цілей;
- б) генеральна ціль проекту, яка визначається кінцевими результатами проекту, с) набір задоволених потреб та сукупності споживачів;
- в) бажані результати дій, що вирішують поставлену проблему і які повинні бути досягнуті в ході реалізації проекту.

6. *Менеджер (керівник) проекту (Project Manager) – це:*

- а) особа, відповідальна за управління проектом;
- б) особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проекту;
- в) особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання;
- г) особа усередині або поза організацією, яка використовуватиме результати проекту.

7. *Команда управління проектом – це:*

- а) частка проектної команди, що бере участь в управлінні;
- б) підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту;
- в) організація, співробітники якої безпосередньо залучені до виконання проектних робіт.

8. *Укажіть на правильне визначення поняття «проектно-орієнтоване управління»:*

- а) це сукупність правил і положень, які поєднані загальною метою і умовами виконання;
- б) це система сформульованих цілей або фізичних об'єктів, що модернізуються для їхньої реалізації, технологічних процесів, технічної і документації для них, матеріальних, фінансових, трудових й інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів щодо їхнього виконання;
- в) це управлінський підхід, при якому окремо взяті замовлення і завдання, які вирішуються в рамках діяльності організації або підприємства, розглядаються як окремі проекти, до яких застосовуються принципи і методи управління проектами;
- г) це діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якістю кінцевих результатів проекту.

9. *Проектно-орієнтоване управління організацією передбачає управління:*

- а) виробничими процесами;
- б) технологічними процесами;
- в) не організацією як такою, а її портфелем проектів;
- г) колективом з урахуванням кваліфікаційного рівня кожного

працівника.

10. Ключовим фактором, що формує необхідність запровадження проектно-орієнтованого підходу до управління організаціями, є:

- а) низький рівень кваліфікації персоналу;
- б) застаріла техніко-технологічна база;
- в) мінливе й нестабільне зовнішнє середовище та виклики і загрози, що з нього виходять;
- г) втрата ринку.

11. Назвіть і охарактеризуйте умови здійснення проектно-орієнтованого підходу в управлінні організаціями:

- а) наявність кваліфікованого персоналу та достатність фінансових ресурсів;
- б) належна техніко-технологічна база;
- в) сприятливі умови, що склалися у визначеному сегменті ринку;
- г) інноваційний потенціал організації і інноваційна інфраструктура.

12. Технологія з управління проектом в організації регламентується і описуються:

- а) положеннями;
- б) стандартами;
- в) рекомендаціями керівництва організації;
- г) керівними документами профільного міністерства.

Відповіді на тести: 1 а; 2 а; 3 г; 4 б, в; 5 в; 6 а; 7 а; 8 в; 9 в; 10 в; 11 а; 12 в.

7. Рекомендована література

а) базова

1. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.

2. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.

3. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. – 270 с.

4. Филипенко О. М. Управління проектами : навч. посібник / О. М. Филипенко, Т. С. Колеснік. – Харків : ХДУХТ, 2016. – 161 с.

5. Креативные технологии управления проектами и программами : монография / Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев, В.Б. Яковенко, Е.В. Гриша, С.В. Дзюба, А.С. Войтенко. – К. : «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.

6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

7. Курок О. О., Семененко О. Г. Проектний аналіз: навчально-методичний посібник. Пер.-Хм.:вид.: «ФОП Домбровська Я. М.» 2019. 204 с.

8. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією : навч. посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.

9. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посібник для студентів ВНЗ. Київ : Каравела, 2016. 320 с.

б) допоміжна

10. Управління бізнесом: Підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, І. В. Воловельська та ін.; за заг. ред. В. Л. Диканя. – Харків: УкрДУЗТ, 2017. – 288 с.

11. Управління проектами : навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КІП ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

12. Carnall, C. Managing change in organizations [Text] / C. Carnall. – Ed. 5. – Edinburgh: Pearson Education, 2007. – 365 p.

13. Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования [Текст] / К. Фрайлингер, И. Фишер; пер. с нем. Н. П. Береговой, А. И. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.

14. Дак, Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований [Текст]: пер. с англ. / Д. Дак. – М.: Альпина паблицер, 2002. – 320 с.

15. Cameron, E. Making Sense of Change Management [Text] / E. Cameron, M. Green. – New York: Kogan Page, 2004. – 288 p.

16. Hiatt, J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers [Text] / J. M. Hiatt. – Colorado: Prosci Research, 2006. – 148 p.

17. Гудзь О.Є., Глушенкова А.А. Менеджмент ідей та управління проектами. Проект «Україна – Норвегія». 2016. 156 с.

18. Чумаченко І. В. та ін. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник ; За заг. ред. І. В. Чумаченко, В. В. Морозова; Університет економіки та права «КРОК». Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.

19. Тян Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проектами : підручник. Київ : ЦНЛ, 2013. 224 с.

20. Економічний ризик: методи оцінки та управління [Текст] : навч. посібник / [Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.] ; під заг. ред.

д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. – 208 с.

21. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник / О.І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.

22. Організація проектної діяльності: навчальний посібник / Л.В. Шинкарук, В.П. Биховченко, Т.О. Власенко, Ю.Г. Власенко/ – Київ: НУБіП України, 2021. – 341с.

23. Дитхелм Г. Управление проектами : в 2 т. / Дитхелм Г. ; пер. с нем. под ред. А. М. Немчина. – С.Пб. : Бизнес-пресса. Т. 1. – 2004. – 400 с. Т. 2. – 2004. – 288 с.

24. Пинто Дж. К. Управление проектами / Пинто Дж. К. ; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – С.Пб. : Питер, 2004. – 464 с.

25. Управління проектами та програмами : Підручник / С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, А.Я. Казарезов, К.В.Кошкін, С.С. Рижков, М.В. Фатєєв, С.К. Чернов, О.С. Яцунський. Миколаїв : видавництво Торубари О.С., 2010. 352 с.

26. Бушуєв С.Д. Словник-довідник з питань управління проектами. Українська асоціація управління проектами. К.: Видавничий дім «Деловая Украина», 2001. 640 с.

27. Владислав Власюк. (2017). Проектні офіси як унікальний формат здійснення влади і реформ: плюси і мінуси. URL: https://lb.ua/blog/vladyslav_vlasyuk/363940_proektni_ofisi_yak_unikalniy_format.html.

28. Проектний офіс "Метінвест Діджитал" увійшов до десятки найкращих в Україні. (2021). URL: <https://metinvest.digital/ua/page/pro-ktnij-of-s-met-nvest-d-dzhital-uv-jshov-do-desyatki-najkrashchih-v-ukra-n>

29. Скорик О. О. Методологічні аспекти управління міжнародними проектами. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 4. С. 19–24.

30. Project Management Body of Knowledge // PMI org. – 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pmi.org>

31. Сильчук Тетяна. Міжнародні стандарти управління проектами у державному сектор. (2014). URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Pubupr_2014_1_13.pdf

32. Гонорська А.В. Використання проектно-програмного менеджменту у міжнародному бізнесі. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2012. №4. С. 28–31.

33. Павлова С.І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. Вісник ЖДТУ. 2016. № 4 (78). С. 170–177.

34. P2M. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організації / Під. ред. Ярошенка Ф.О. К.: Новий друк, 2010. 160 с.

35. Три етапи побудови стратегії: як зробити процес простішим. URL: <https://www.bizmaster.xyz/2019/10/try-etapy-pobudovy-strategii-yak-zrobyty-proces-prostishym.html>

36. Посібник з підготовки проектів. Підтримка політики регіонального розвитку в Україні EuropeAid/132810/C/SER/UA
37. Питер Ф. Друкер. *The Practice of Management* (1954). Русскоязычное издание: Практика менеджмента. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. 416 с.
38. Федоренко О. Приклади KPI: як розрахувати ключові показники ефективності. 2020. URL: <https://waytobi.com/ua/blog/kpi-examples-how-to-calculate-kpi.html>
39. Стандарт з управління проектами та Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова PMBOK). Ідентифікатори: LCCN 2021011107 (друкована книга) ; LCCN 2021011108 (електронна книга) ; ISBN 9781628256642 (в м'якій обкладинці). URL: https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf
40. Данильян О. Г. Методологія наукових досліджень : підручник / О. Г. Данильян, О. П. Дзьобань. – Харків : Право, 2019. – 368 с.
41. Зацерковний В. І. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. / В. І. Зацерковний, І. В. Тішаєв, В. К. Демидов. – Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. – 236 с.
42. Тринько Р. І. Основи теоретичної і прикладної статистики : навч. посіб. / Р. І. Тринько, М. Є. Стадник. – Київ : Знання, 2011. – 400 с.
43. Статистика: основи теорії: Навчальний посібник. / О.О. Горошанська, О.В. Прокопова / ТОВ «Видавництво «Форт». – Харків, 2014.- 249 с.
44. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства: Навч. посібник / ЮС.Цал-Цалко. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 656 с.
45. Грещак М. Г. Управління витратами: навч. посіб. / [М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба та ін.]; за ред. М. Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
46. Василевич Л.Ф., Семеняка С.О. Фінансова математика : навч. посіб. / Л.Ф. Василевич, С.О. Семеняка ; Київ. ун-т ім. Б. Грінченка. – К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2020. – 228 с.
47. Панасенко О. В. Фінансова математика : навчальний посібник / О. В. Панасенко, С. В. Прокопович. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 264 с.
48. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
49. Інвестиційний аналіз: Підручник. – 2-ге вид., перероб. та доп. / А.А. Пересада, Т.В. Майорова, С.В. Онікієнко та ін.; кер. авт. кол. і наук. ред. А.А. Пересада. – К.: КНЕУ, 2008. – 544 с.