

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Міністерства освіти і науки,  
молоді та спорту України  
29 березня 2012 року № 384

Форма № Н-3.03

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

**ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**МЕТОДОЛОГІЯ, МЕТОДИ І ЗАСОБИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ПРОГРАМА**

**нормативної навчальної дисципліни**

**підготовки магістрів**

**галузі знань – 1801 Специфічні категорії**

**спеціальності - 8.18010013 Управління проектами**

**(Шифр за ОПІ -- НПП.03.2)**

Одеса – 2013

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО: Одеським регіональним інститутом державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ: доктор наук з державного управління, професор Безверхнюк Тетяна Миколаївна, кафедра управління проектами Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України.

Обговорено та рекомендовано до видання Президією Науково-методичної комісії з галузі знань 1801 «Специфічні категорії» спеціальності 8.18010013 «Управління проектами» від 20.12.2004 р. наказ № 953 (до 2012 року – шифр 8.000003).

ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України, 2013  
© Безверхнюк Т.М., 2013

## ВСТУП

Програма вивчення навчальної дисципліни «Методологія, методи і засоби проектного менеджменту» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки МАГІСТРА галузі знань 1801 «СПЕЦИФІЧНІ КАТЕГОРІЇ» спеціальності 8.18010013 «УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ».

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни «Методологія, методи і засоби проектного менеджменту» є методичне, інструментальне та технологічне забезпечення функцій та підсистем управління проектами за основними фазами життєвого циклу проекту.

**Міждисциплінарні зв'язки:** вивчення дисципліни «Методологія, методи і засоби проектного менеджменту» базується на знаннях, отриманих при засвоєнні навчальних дисциплін «Вступ до управління проектами», «Економіко-математичні моделі і методи проектного менеджменту», «Теорія систем та системний аналіз», «Проектний аналіз».

Знання з дисципліни «Методологія, методи і засоби проектного менеджменту» застосовуються при вивченні навчальних дисциплін «Прийняття проектних рішень», «Методи і засоби експертизи проектів», «Управління програмами розвитку регіонів і міст», «Управління проектами в публічній сфері», «Управління ризиками проектів».

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

1. Концепція управління проектами.
2. Планування проектних дій.
3. Передінвестиційна фаза проекту.
4. Розроблення проекту.
5. Контроль та регулювання проекту.

### **1. Мета та завдання навчальної дисципліни**

1.1 Метою викладання навчальної дисципліни «Методологія, методи і засоби проектного менеджменту» є формування у слухачів знань і вмінь використання сучасного проектного інструментарію до вирішення завдань розвитку систем різних рівнів, орієнтації процесів управління на досягнення кінцевих результатів з мінімальними витратами часу та коштів і засвоєння методології управління проектами як нового прогресивного інструментарію управління часовими, ресурсними, витратними, якісними параметрами майбутнього продукту/послуги .

1.2. Основними завданнями вивчення дисципліни «Методологія, методи і засоби проектного менеджменту» є:

- надати слухачам систематизовані знання з основ розробки та обґрунтування концепції проекту, методики оцінки ефективності проекту, планування проектної діяльності, планування проектних дій, прийняття проектних рішень, виконання проектних дій;

- сформувані у слухачів уміння з підготовки, виконання і завершення проектів, аналізувати поточний стан виконання проекту та приймати своєчасне, обґрунтоване та компетентне рішення щодо проекту;

- удосконалити навички по використанню технологічних засобів та інформаційних інструментів для розроблення і реалізації конкретних заходів з управління проектами і застосування їх в поточній діяльності.

1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми слухачі повинні:

- оволодіти знаннями з теорії проектно-методології та її організаційно-процедурних аспектів: сучасні моделі, методи та технології професійного управління проектами, які базуються на філософії життєвих циклів проектів та програм, орієнтованих на кінцеві результати та на мову професійного спілкування учасників проектів;

- здобути вміння застосовувати сучасний інструментарій управління проектами в адміністративній, господарській і управлінській діяльності;

- здійснювати моніторинг і оцінювання стану проекту, що реалізується; розробляти на основі проектного підходу конкретні заходи щодо оптимізації функцій управління проектами - управління часом, вартістю, закупівлями, якістю, ризиками тощо;

- приймати науково обґрунтовані рішення щодо управління проектами та забезпечувати їх виконання.

1.4. Методи викладання та стратегія навчання.

На вивчення навчальної дисципліни за денною та заочною формами навчання відводиться *243 години / 4,5 кредити*.

Засвоєння матеріалу та оволодіння навичками здійснюється слухачами під час лекцій, на семінарських заняттях, у ході проблемних дискусій та самостійної роботи над ситуаційними вправами, а також у процесі безпосереднього ознайомлення з роботою відповідних установ і організацій. Для проведення практичних та семінарських занять передбачається запрошення практиків.

Стратегія навчання ґрунтується на евристичному та діяльнісному підходах і спрямована на формування нових знань і їх практичне застосування. Передбачене наступне:

- лекції (форма проведення занять, призначених для засвоєння теоретичного матеріалу);

- практичні заняття (форма заняття, при якій викладач організує детальний розгляд слухачами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання слухачем відповідно сформульованих завдань);

- семінарські заняття (форма заняття, при якій викладач організує дискусію навколо попередньо визначених тем, до котрих слухачі готують тези виступів на підставі індивідуально виконаних завдань (рефератів);

- самостійна робота (засіб оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять);

- консультації (форма заняття, при якій слухач отримує відповіді від

викладача на конкретні запитання або пояснення певних теоретичних положень чи аспектів їх практичного застосування);

- індивідуальні навчальні заняття (проводиться з окремими слухачами з метою підвищення рівня їх підготовки та розкриття індивідуальних творчих здібностей).
- тематичні зустрічі за темами модуля.

До самостійної роботи відносяться такі види роботи слухача: опрацювання лекційного матеріалу і не розглянутих під час лекцій питань програми, у тому числі виконання конкретних завдань, передбачених програмою; підготовка курсового проекту, а також підготовка до семінарських та практичних занять, підсумкового контролю (вивчення літератури, аналіз нормативно-правових актів, інших джерел, узагальнення досвіду роботи органів публічної влади), ін.

## **2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни**

### ***Модуль 1. Основи управління проектами***

#### **Змістовий модуль 1. Концепція управління проектами**

##### **Тема 1. Сучасний погляд на проект, як об'єкт управління**

Проект як комплекс документів і комплекс дій. Основні характерні риси проекту. Класифікація проектів. Проект і програма. Проект і продукт. Цінність проекту

##### **Тема 2. Сутність управління проектами**

Управління проектами як синтетична дисципліна. Сучасні підходи до управління проектами: системний, процесний, проактивний. Управління проектами як система і як процес. Процесна концепція управління проектами. Базові варіанти схем управління проектами. Позиціонування проекту по відношенню до структури організації. Основні категорії керованих параметрів проекту

##### **Тема 3. Основні документи проекту**

Устав проекту. Опис змісту проекту. План управління проектом. Стандарт управління проектом.

##### **Тема 4. Мета і стратегія проекту**

Ціль та місія проекту. Концепція SMART. Дерево проблем. Причино-наслідковий зв'язок. Побудова дерева цілей. Стратегія проекту. Оточення проекту. Три етапи розроблення стратегії проекту: стратегічний аналіз, розроблення і вибір стратегії, реалізація стратегії. Метод «стратегічні карти».

##### **Тема 5. Аналіз зацікавлених сторін. Концепція стейкхолдерів.**

Історія та ідея концепції зацікавлених сторін. Стандарт взаємодії з зацікавленими сторонами. Методичні підходи до управління зацікавленими сторонами. Принципи аналізу зацікавлених сторін. П'ять основних кроків аналізу зацікавлених сторін. Реєстр зацікавлених сторін. Матриця влада/інтереси. Матриця аналізу зацікавлених сторін.

## **Тема 6. Логічна матриця проекту (СЛС).**

Логічна матриця як інструмент підготовки проекту. Переваги логічної матриці. Структура логічної матриці. Вертикальна та горизонтальна логіка проекту. Принципи заповнення логічної матриці.

## **Тема 7. Фази та життєвий цикл проекту.**

Поняття життєвого циклу проекту. Етапи життєвого циклу. Фаза проекту. Основні фази проекту. Характеристика кожної фази за діями. Документи за фазами.

## **Тема 8. Функції та підсистеми управління проектами**

Відмінності між функціями проектного та функціонального управління. Функції управління проектом. Відмінності між підсистемами та функціями проектного управління. Підсистеми управління проектами.

## **Змістовий модуль 2. Планування проектних дій**

### **Тема 9. Структуризація проекту**

Основні етапи процесу планування проекту. Структура проекту та структуризація проекту. Функції структуризації проекту. WBS-структура проекту. Етапи розробки та формування рівнів WBS. Основні етапи розробки робочої структури проекту. Визначення ступеня деталізації проектних робіт. Робоче завдання. Зміст проекту через декомпозицію його продуктів. OBS-структура проекту. Відмінності між організаційною структурою організації та організаційною структурою проекту. Матриця відповідальності проекту. Структура витрат проекту. Структура ресурсів проекту.

### **Тема 10. Методи структуризації проекту**

Моделі структуризації проекту. Дерево цілей. Основні правила побудови дерева цілей. Робоче завдання. Сітьова модель. Елементи сітьової моделі: робота, подія, шлях. Види робіт в проекті. Веха проекту. Діаграма PDM. Графік Ганта. PERT-діаграма. Метод критичного шляху. Правила побудови сітьової моделі.

### **Тема 11. Методика побудови сітьового графіку.**

Кодування роботи. Ліквідація паралельності двох робіт. Побудова сітьової моделі і присвоєння номерів роботам. Побудова структурної таблиці різних комплексів робіт. Розроблення критичного шляху сітьового графіку. Визначення часу завершення проекту.

### **Тема 12. Ресурси проекту.**

Визначення ресурсів проекту та їх класифікація. Структура ресурсів проекту. Основні характеристики трудових ресурсів. Характеристика матеріальних ресурсів. Планування потреби в ресурсах.

### **Тема 13. Учасники проекту.**

Види учасників проекту. Функції, ролі та ступінь впливу учасників проекту на його реалізацію.

## *Модуль 2. Технологія управління проектом*

### **Змістовий модуль 3. Передінвестиційна фаза проекту**

#### **Тема 14. Розробка концепції проекту.**

Формування інвестиційного задуму проекту. Попередня проробка цілей і завдань проекту. Попередній аналіз здійсненності проекту. Побудова СЛС проекту. Устав проекту.

#### **Тема 15. Аналіз інвестиційних можливостей.**

Структура попереднього техніко-економічного обґрунтування проекту. Аналіз ринку, концепція маркетингу. Опис змісту проекту: функціональне призначення послуг, основні параметри проектних рішень. Попередній план проекту: опис виробничого плану та етапи впровадження. Проектний аналіз. Оцінка життєздатності та фінансової реалізуємості проекту.

#### **Тема 16. Техніко-економічне обґрунтування проекту та бізнес-план.**

Структура ТЕО. Порядок розроблення, узгодження та затвердження проектно-кошторисної документації. Структура бізнес-плану. Вихідна інформація для бізнес-плану. Зміст бізнес-плану. Прийняття рішення про інвестицію.

### **Змістовий модуль 4. Розроблення проекту.**

#### **Тема 17. Планування проекту.**

Мета, призначення і види планів. Процес планування проекту. Основні та допоміжні процеси планування. Обов'язкові елементи плану проекту. Типові помилки планування. Фінансове планування. Основні етапи фінансування проекту.

#### **Тема 18. Розробка проектної документації. Бюджет проекту.**

Склад і порядок розробки проектної документації. Управління розробкою проектно-кошторисної документації. Види проектних фірм. Експертиза проектно-кошторисної і проектної документації. Управління вартістю проекту. Бюджетування проекту.

#### **Тема 19. Підрядні торги і контракти**

Класифікація торгів. Функції учасників торгів. Порядок проведення підрядних торгів. Договори і контракти. Види і структура договорів. Підписання і виконання договорів.

#### **Тема 20. Організація проектного офісу**

Поняття проектний офіс та офіс проекту. Основні принципи організаційного проектування. Функції проектного офісу та його структура.

### **Змістовий модуль 5. Контроль та регулювання проекту.**

#### **Тема 21. Контроль виконання проекту**

Контроль як основа управління проектною діяльністю. Етапи контролю проекту. Принципи побудови ефективної системи контролю. Види контролю: попередній, поточний, заключний. Технологія оцінки проектної діяльності.

#### **Тема 22. Проектні відхилення.**

Сценарії управління відхиленнями. Управління ризиками. Управління проблемами. Управління змінами.

### **Тема 23. Управління якістю проекту.**

Сучасна концепція управління якістю. Менеджмент якості проекту. Стандарт управління якістю проекту. Забезпечення функціонування і удосконалення системи менеджменту якості проекту.

### **Тема 24. Управління комунікаціями проекту**

Схема внутрішньої та зовнішньої комунікації проекту. Процеси функції управління комунікаціями. Планування системи комунікацій. Інформаційна система управління проектом.

### **Тема 25. Завершення проекту.**

Передача в експлуатацію. Закриття контракту. Вихід з проекту. Створення бази знань по проекту.

## **3. Рекомендована література.**

### **Базова**

1. Закон України від 21 жовтня 2010 р. № 2623–VI «Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом «єдиного вікна» : [Електронний ресурс]. – zakon.rada.gov.ua/laws/annot/2623–17
2. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 19.06.2012 року № 724 «Форма інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка» // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1310-12/paran4#n4>;
3. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 20.06.2013 р. № 699 «Про деякі питання підготовки документів для реалізації проектів соціально-економічного розвитку», в частині Техніко-економічне обґрунтування проекту // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1066-13>;
4. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 13.11.2012 р. № 1279 «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка»//[http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat\\_id=32854](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=32854).
5. Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290 «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємства» // <http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category>
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 09 листопада 2011 р. № 1154 «Про утворення Ради з питань запровадження інноваційної моделі функціонування будівельного комплексу і розгляду будівельних проектів, що мають важливе значення для соціально-економічного розвитку регіонів» : [електронний ресурс] – режим доступу – <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1154-2011>



7. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2002 р. № 483 «Про порядок затвердження інвестиційних програм і проектів будівництва та проведення їх комплексної державної експертизи» : [ [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>.
8. Програма економічних реформ на 2010–2014 роки Комітету з економічних реформ при Президентові України «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_1.pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf)
9. Бушуев С.Д. Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Бушуев. – К. : ІРІДУМ, 2006. – 208 с.
10. Бушуев С. Д. Инвестиционные инструменты проектного менеджмента / С. Д. Бушуев, Э. А. Гурин ; Украинская ассоциация управления проектами. – К. : УкрИНТЭИ, 1998. – 184 с
11. Грашина М. Основы управления проектами / Грашина М., Дункан В. – СПб. : Питер, 2006. – 208 с.
12. ДеКарло Дуг. Экстремальное управление проектами. eXtreme Project Management / Дуг ДеКарло. – М. : Компания р.т.Office, 2005. – 588 с.
13. Инновационные механизмы управления программами развития / Азаров Н.Я., Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д. – «Саммит-Книга», 2011. – 528 с.
14. Капитанов В.П. Проектный процесс: управление и обоснование: Учебное пособие /, - Севастополь, ООО «Эксперт Крым», 2008. — 256 с.
15. Кендалл Д.И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами : [пер. с англ.] / Кендалл Д.И., Роллинз С.К. – М. : ПМ Софт, 2004. – 576 с.
16. Креативные технологии управления проектами и программами : [монографія] / Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Бабаев И.А. – К. : «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
17. Куриленко Т. П. Проектне фінансування / Т. П. Куриленко. – К. : Кондор, 2006. – 208 с.
18. Кучеренко В.Р. Управління проектами в підприємницьких структурах : [навчальний посібник] / Кучеренко В.Р., Кузнецов Е.А., Маркітан О.С. – Х. : Бурун Книга, 2010. – 272 с.
19. Лапыгин Ю.Н. и др. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. – М. : Омега-Л, 2009. – 252 с.

### **Допоміжна**

1. The Government Extension to the PMBOK® Guide : <http://www.pmi.org/Resources/Pages/Library-of-PMI-Global-Standards-Projects.aspx>
2. Ахметов К.С. Практика управления проектами. – М.: Русская редакция, 2004. – 272 с.

3. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. и др. Креативные технологии управления проектами и программами: Монография. – К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
4. Бэджюли Ф. Управление проектами. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 208 с.
5. Верба В. А. Проектний аналіз [Текст] : підручн. / В. А. Верба, О. А. Загородніх. — К. : КНЕУ, 2000. — 322 с.
6. Воропаев В.И. Управление проектами в России. – М.: Аланс, 1995. – 225 с.
7. Гейзлер П.С., Завьялова О.В. Управление проектами. – Мн.: Книжный дом, 2005. – 288 с.
8. Грашина М., Дункан В. Основы управления проектами. – СПб.: Питер, 2006. – 208 с.
9. Керівництво з питань проектного менеджменту [Текст] / пер. з англ. ; під ред. С. Д. Бушуєва ; Українська асоціація управління проектами. — 2-ге вид., перероб. — К. : Ділова Україна, 2000. — 198 с.
10. Основы профессиональных знаний и национальные требования к компетенции специалистов по управлению проектами (НТК). - «СОВНЕТ». – М., 2004. – 127 с.
11. Пайпе С. Проектный менеджмент. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 192 с.
12. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку [Текст] : навч. посіб. / [В. А. Рач, А. Гоне, М. А. Черенкова, О. А. Зеленко, О. М. Рач, О. В. Росошанська, П. Свяневич, О. М. Куцел, Д. Літч, О. М. Медведєва, Г. С. Черепаха] ; за заг. ред. Валентина Анатолійовича Рача. — Луганськ : Віртуальна реальність, 2007. — 156 с.
13. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : [навчальний посібник] / В.А. Рач, О.В. Росошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К. : «К.І.С.», 2010. – 276 с.
14. Руководство к Своду знаний по управлению проектами PMBoK Guide. - PMI Standards Committee. - Москва, 2004. - 238 с.
15. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т.1, версия 1.2 / пер. на рус. язык под ред. С.Д.Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.
16. Тернер Дж.Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению К.: Изд-во: Гребенников Бизнес Букс, 2007. – 552 с.
17. Управление проектами : [учебное пособие] / Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. – М. : Омега-Л, 2009. – 960 с.

#### **4. Форма підсумкового контролю успішності навчання.**

Підсумковий контроль проводиться з метою оцінювання результатів навчання з опанування навчальної дисципліни в межах освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» у вигляді екзамену в 2 семестрі для слухачів денної і заочної форми навчання.

Загальна підсумкова оцінка з навчальної дисципліни виставляється за 100-бальною шкалою і складається з суми балів, отриманих слухачем за результатами поточного і підсумкового контролю. Завдання поточного контролю оцінюються в діапазоні від 0 до 70 балів; а підсумкового контролю – від 0 до 30 балів. Узагальнені результати поточного контролю та підсумкового випробування вносяться до екзаменаційної відомості за шкалою оцінювання ECTS і національною шкалою.

Поточний контроль теоретичного засвоєння матеріалу та оволодіння практичними навичками розробки на основі проектного підходу конкретних заходів управління основними елементами проекту - управління часом, вартістю, закупівлями, якістю, ризиками тощо здійснюється на семінарських і практичних заняттях у формі підготовки й захисту слухачем конкретного завдання.

Підсумковий контроль здійснюється у формі письмового тестування слухачів шляхом відповіді на 30 питань протягом 90 хвилин. Оцінювання здійснюється за 30-бальною системою відповідно до числа правильних відповідей. Підсумковий контроль зараховується при отриманні не менше 18 балів (прохідний бал).

Узагальнені результати поточного і підсумкового контролю вносяться до екзаменаційної відомості за шкалою оцінювання ECTS і національною шкалою.

#### **5. Засоби діагностики успішності навчання**

В організації навчального процесу з опанування навчальної дисципліни застосовується поточний та підсумковий контроль.

Засоби тестового контролю застосовуються при проведенні поточного контролю на семінарських і практичних заняттях, а також підсумкового контролю при проведенні екзамену.