

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства  
природокористування  
Кафедра менеджменту

**06-08-313М**

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до проведення практичних занять  
та самостійного вивчення освітнього компоненту  
«Управління міжнародними проектами» для здобувачів вищої  
освіти другого (магістерського) рівня за освітньою програмою  
«Управління проектами» спеціальності  
073 «Менеджмент» всіх форм навчання

Рекомендовано науково-  
методичною радою з якості  
ННІЕМ  
Протокол № 1 від 31.08.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні рекомендації до проведення практичних занять та самостійного вивчення освітнього компоненту «Управління міжнародними проєктами» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньою програмою «Управління проєктами» всіх форм навчання. [Електронне видання] / Скрипчук П. М., Скрипчук М. П. – Рівне : НУВГП, 2023. – 35 с.

Укладачі: Скрипчук П. М., д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
Скрипчук М. П., аспірант, кафедри менеджменту.

Схвалено на засіданні кафедри менеджменту.  
Протокол № 22 від «30» серпня 2023 р.

Відповідальний за випуск: Кожушко Л. Ф., д.т.н., професор,  
завідувач кафедри менеджменту.

Керівник групи забезпечення спеціальності  
073 «Менеджмент» освітньої програми  
«Управління проєктами»

Король Б. О.

© П. М. Скрипчук,  
М. П. Скрипчук. 2023  
© НУВГП, 2023

## ЗМІСТ

1. Загальні положення .....	4
2. Тематичний зміст дисципліни .....	6
3. Тематика практичних завдань .....	7
Практичне заняття 1. Характеристика управління проектами .	7
Практичне заняття 2 Світові та європейські стандарти бізнес-планування .....	11
Практичне заняття 3. Міжнародні проекти: фонди, написання, подання, виконання .....	15
Практичне заняття 4. Планування проекту як складова управління проектами .....	18
Практичне заняття 5. Управління ресурсним забезпеченням проектів .....	20
Практичне заняття 6. Графіки робіт по проекту .....	22
Практичне заняття 7. Зелені міжнародні проекти .....	26
Практичне заняття 8. Механізми фінансування міжнародних «зелених» проектів в Україні .....	29
4. Тематика самостійної роботи .....	32
5. Критерії оцінювання .....	34

## 1. Загальні положення

*Метою* навчальної дисципліни «Управління міжнародними проектами» є: оволодіння здобувачами вищої освіти знаннями щодо: сутності, принципів, методик, інструментів управління міжнародними проектами; використання правових основ та нормативної бази для написання й подачі міжнародних проєктів; особливостей оформлення матриці, бюджету, ризиків та сталості у проєктах; використання в освітній діяльності європейських програм Горизонт, Еразмус та інших фондів; оцінки суспільної, екологічної, економічної значимості проєктів; використання основ проєктного аналізу для залучення інвестицій банківськими структурами; виявлення причин і наслідків невдалих проєктів; планування і розробки сталості в міжнародних проєктах та ін.

*Основними завданнями* навчальної дисципліни є набуття компетенцій щодо: здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері проєктного менеджменту, що передбачають проведення досліджень та здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог; розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість; здатність планувати та управляти термінами; в управлінні міжнародними проєктами застосовуючи каскадні та гнучкі підходи із застосуванням спеціальних інформаційних систем; здатність планувати ресурси, закупівлі та бюджет проєкту та управляти ними з урахуванням систем управління ризиками та змінами; здатність управляти ризиками та змінами проєкту тощо.

Методи викладання та технології: практичні заняття, семінари, обговорення, практичні кейси, міжнародні проєкти, презентації, лекції, ситуаційні дослідження, інформаційні технології, отримання практичних навиків з проведення оцінки міжнародних проєктів для бізнесу.

*Основними завданнями* навчальної дисципліни є формування у студентів системи знань і компетенцій, що відповідають освітньо-професійній програмі «Менеджмент» за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньою програмою «Управління

проектами»:

ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

СК11. Здатність виявляти вимоги і зміст проекту та управляти ними на основі застосування каскадних (Waterfall) та гнучких (Agile) підходів до управління проектами;

СК12. Здатність планувати та управляти термінами управління проектами, застосовуючи каскадні (Waterfall) та гнучкі (Agile) підходи із застосуванням спеціальних інформаційних систем;

СК13. Здатність планувати ресурси, закупівлі і бюджет проекту та управляти ними з урахуванням систем управління ризиками та змінами;

Вивчення дисципліни дасть можливість отримати здобувачами вищої освіти наступні результати навчання:

4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;

7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

14. Уміти управляти змістом проекту на основі застосування каскадних (Waterfall) та гнучких (Agile) підходів до управління проектами;

15. Уміти планувати і управляти термінами управління проектами застосовуючи каскадні (Waterfall) та гнучкі (Agile) підходи із застосуванням спеціальних інформаційних систем;

16. Уміти планувати ресурси, закупівлі і бюджет проекту та управляти ними з урахуванням систем управління ризиками та змінами.

Викладання навчальної дисципліни передбачає поєднання аудиторного навчання з елементами онлайн-навчання. Так, дисципліна передбачає використання: лекції, ситуаційні рішення, інновації, дискусії, обговорення, онлайн консультування, мозковий штурм, роботу вмікрогрупах, методи синергії та узагальнення тощо.

## **1. Тематичний зміст дисципліни**

### ***Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ***

#### **Тема 1. Мета та задачі управління міжнародними проєктами.**

Термінологія. Становлення, сутність і завдання. Значення в управлінській діяльності. Закони і стандарти. Загальні світові процеси. Принципи і функції. Міжнародний проєкт і сутність проєктної діяльності. Основні характеристики проєкту. Основні принципи управління.

#### **Тема 2. Міжнародні та національні стандарти з управління проєктами.**

Загальна характеристика та види стандартів та їх класифікація щодо управління проєктами. Серія стандартів ДСТУ ІСО 9000 та ДСТУ ІСО14000. Стандарти банків. Особливості управління різними класами проєктів. Життєвий цикл та фази проєкту.

#### **Тема 3. Фактори ефективного управління міжнародними проєктами: особливості та характеристика**

Види проєктів. Типологія крупних проєктів. Ризики. Фактори оточення міжнародного проєкту. Інформаційне забезпечення. Значення ризиків для розвитку економіки. Соціо-еколого-економічне направлення проєктів.

#### **Тема 4. Законодавчо-нормативні документи управління міжнародними проєктами**

Актуальність, сутність, суб'єкти і об'єкти міжнародної інформаційної політики та законодавчо-нормативні документи.

Організаційно-правові аспекти. Економічні переваги та процедури. Законодавство й стандарти. Сфера використання. Базові підходи міжнародних організацій у сфері нормотворчої та грантової діяльності.

## **Змістовий модуль 2. ПІДГОТОВКА МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ.**

### **Тема 5. Управління портфелями міжнародних проєктів.**

Особливості формування портфеля проєктів. Підходи до управління проєктами, програми і портфелями. Система управління портфелем проєктів.

### **Тема 6. Практичні засади управління портфелями міжнародних проєктів.**

Ключові ролі і підрозділи в управлінні портфелем проєктів. Процеси управління портфелем проєктів. Життєвий цикл управління портфелем проєктів. Напрямки розвитку теорії і практики.

### **Тема 7. Міжнародні проєкти: написання, подання, виконання.**

Фонди та донори. Коефіцієнт успіху. Типи проєктів. Складові проєкту: матриця, бюджет, сталість, ризики.

### **Тема 8. Розробка проєктної ідеї міжнародного проєкту.**

Орієнтованість на ціль. Структура проєктної заявки.

Логіко-структурна матриця проєкту.

## **2. Тематика практичних завдань**

### **Практичне заняття 1. Характеристика управління проєктами (2 години).**

*Метою практичного заняття є набуття навичок аналізу характеристик управління проєктами та інновацій в галузі менеджменту проєктів. Закріпити теоретичні відомості щодо основних положень управління проєктами.*

Завдання 1. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними рис. 1.

<b>Термін</b>	<b>Визначення</b>
а) сума інвестицій	1. Рівень ставки дисконтування, при якому чиста приведена вартість проекту за його життєвий цикл дорівнює нулю.
б) грошовий потік	2. Генеральна ціль проекту, причина його існування
в) термін окупності інвестицій	3. Різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки дохідності і сумою інвестицій.
г) внутрішня норма рентабельності	4. Вартість початкових грошових вкладень у проект, без яких він не може здійснюватися.
д) чиста теперішня вартість	5. Дисконтований або недисконтований дохід від здійснення проекту, який включає чистий прибуток та амортизаційні відрахування, які надходять у складі виручки від реалізації продукції
е) контекст проекту	6. Чинники, які обмежують дії команди і стосуються вартості, часу виконання та якості продукту чи послуги проекту.
ж) концепція проекту	7. Час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів.
з) місія проекту	8. Попередній план впровадження бізнес-ідеї проекту, який надається керівнику підприємства або потенційному інвестору з метою оцінки перспективності цієї бізнес-пропозиції.
і) обмеження проекту	9. Зовнішнє та внутрішнє середовище в якому планується та здійснюється проект.

Рис. 1. Терміни проектного аналізу.

Завдання 2. У проектному середовищі причини і наслідки очевидні. Проект-менеджер досліджує їх для того, щоб краще зрозуміти причину і по можливості запобігти її повторенню. Для кожного наслідку підібрати можливі причини.

Наслідки: 1. Пізнє завершення робіт. 2. Перевищення бюджету. 3. Виконання робіт, якість яких не відповідає стандартам. 4. Висока плінність виконавців проекту. 5. Два функціональних підрозділи виконують однакову роботу. Причини: А. Керівництво не визнає діяльність проектною. Б. Забагато проектів виконується в один і той самий час. В. Відсутня участь функціональних підрозділів у плануванні проекту. Г. Ніхто не несе відповідальності за виконання



проекту в цілому. Д. Слабкий контроль за змінами у конструкторській частині проекту. Е. Нерозуміння змісту роботи проект-менеджера. Ж. Слабкий зв'язок між плануванням і контролем. З. Не розроблені графіки виконання робіт. І. Недосконалий облік витрат за проектом. Й. Незадовільна організація адміністрування проекту.

Завдання 3. Розглядається проект будівництва хлібопекарської печі. Впорядкувати види робіт за стадіями життєвого циклу проекту: здійснення контролю за виконанням проекту; обговорення умов кредитування; збір інформації щодо фахових послуг підрядників; звіт про завершення проекту; укладання контрактів; оцінка екологічності проекту; уточнення часових меж проекту; введення проекту в експлуатацію; випічка та продаж хлібобулочних продуктів; календарне планування будівельних робіт; оцінка доцільності та ефективності проекту; розробка проектно-кошторисної документації; підбір і навчання персоналу; визначення мети та масштабів проекту.

Завдання 4. Цілі проекту й основні його характеристики фіксуються у паспорті проекту як результат першої фази проектного менеджменту – вибору узгодження проекту. Спроекувати власний інвестиційний проект та заповнити паспорт (рис. 2).

Завдання 5. Провести диспут між командами на наступні теми: Що таке проект? Які різновиди проектів Ви знаєте? Які ознаки відрізняють проекти від інших планів, програм? Охарактеризуйте основні класифікаційні ознаки та типи проектів. Що таке управління проектами? В чому полягає об'єктивна необхідність управління проектами? Що таке елементи системи управління проектами, їх склад і взаємозв'язок? Які є фази життєвого циклу проекту? Охарактеризуйте сутність життєвого циклу проекту та його значення для управління проектами. Сутність та призначення системи управління проектами. Функції та навички менеджерів проектів.

Завдання № проекту	_____
Дата замовлення	_____
Назва проекту	_____
Замовник ПП	_____
Адреса	_____
Контактні особи 1. ПП	_____
Тел. і факс	_____
2. ПП	_____
Тел. і факс	_____
Договірна ціна	_____
Усього	_____ гривень
План оплати	_____
Додаткові умови	_____
Терміни Початок	_____ Кінець _____
Проміжні терміни	_____
Партнери Учасники	_____
Субпідрядники	_____
Завдання	_____
Персонал Керівник	_____ Заступник _____
Співробітники	_____
Проект Скорочена назва	_____
Цілі	_____
Критичні строки	_____
1.	_____
2.	_____
3.	_____
Особливості й проблеми	_____

Рис. 2 Паспорт проекту.

Рекомендована література:

1. Филипенко О. М. Управління проектами : практикум / О. М. Филипенко, Т. С. Колеснік. Харків : ХДУХТ, 2016. 92 с.
2. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
3. Управління проектами : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Збаразька Л. О. та ін. К. : Центр навч. л-ри, 2008. 168 с.
4. Harvard Business School: Higher Education – Доступно з: <http://hbsp.harvard.edu/discipline/general-management>

5. Інтернет портал для управлінців – Доступно з:  
<http://www.management.com.ua/>
6. Розвиток бізнесу. Кейси – Доступно  
з: <http://www.management.com.ua/>

## **Практичне заняття 2. Світові та європейські стандарти бізнес-планування (2 години)**

*Метою заняття є вивчення змісту та характеристики стандартів до написання проектів; ознайомитися з основними вимогами, що висуваються такими стандартами.*

Стандартами бізнес-планування прийнято називати типові вимоги до структури та змісту бізнес-плану, які використовуються в діяльності впливових міжнародних чи національних інституцій, рекомендовані для практичного використання визнаними консалтинговими структурами або визначені у певному нормативному документі. В міжнародній практиці найбільш визнаними та впливовими інституціями, які мають власне уявлення (вимоги) до змісту бізнес-плану є такі всесвітньовідомі консалтингові структури як: UNIDO, KPMG, EBPP, TESIS, IFC, BFM Group. Діяльність UNIDO спрямовується на мобілізацію знань, досвіду, інформації та технології, що сприяє зростанню продуктивності праці, розвитку конкурентоспроможної економіки та забезпеченню екологічної стійкості. Стандарт UNIDO – найбільш популярний та поширений в СНГ стандарт бізнес-планування. Він може успішно використовуватися як для стартапів (анг. Startup – нещодавно створене або навіть ще не зареєстроване підприємство, яке планує будувати свій бізнес на основі інновацій, ще не вийшло на ринок або тільки почало виходити на ринок з обмеженим обсягом ресурсів), так і малих та середніх підприємств. У відповідності до стандартів UNIDO розроблені програмні продукти, які підтримують його використання. Дуже часто саме методологія UNIDO використовується державними органами та банками як основа при розробці власних рекомендацій щодо структури бізнес-планів. Якщо не визначені інші вимоги саме стандарт UNIDO доречно

покласти в основу розробки бізнес-плану (рис. 3).

Другим визнаним в діловому світі стандартом бізнес-планування є структура бізнес-плану розроблена Європейським банком реконструкції й розвитку (ЄБРР). ЄБРР по суті є інвестиційним інститутом, що був створений для підтримки ринкової економіки в країнах Центральної Європи та Азії. Він заснований в 1991 році при участі 60 країн світу та ряду міжнародних організацій. Європейський банк реконструкції й розвитку є одним із самих великих інвесторів у Європі і Центральноазіатському регіоні. Він залучає багато іноземних інвестицій і використовує власні кошти

**Типова структура бізнес-плану за стандартами UNIDO**

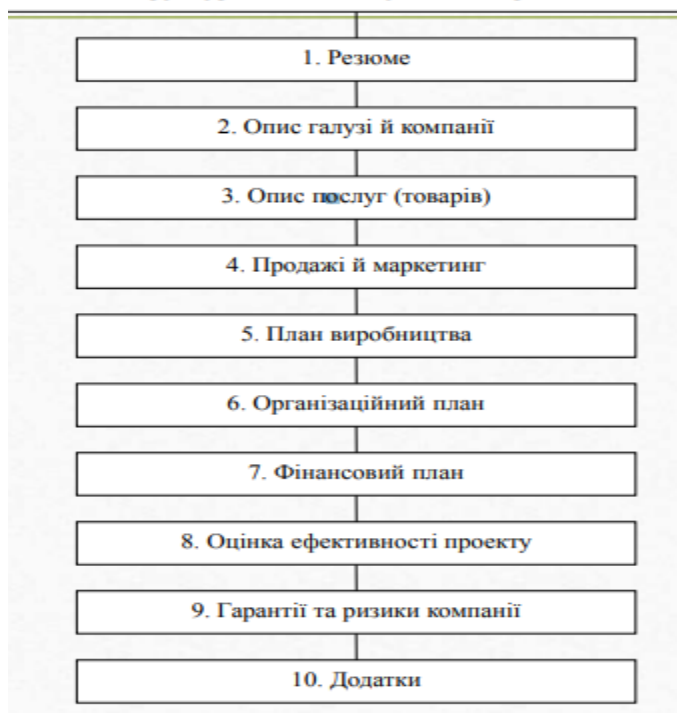


Рис. 3. Типова структура бізнес-плану за стандартами UNIDO.

для розвитку цих регіонів. Інвестиції надходять як для підтримки і розвитку існуючих підприємств, так і для створення нових компаній і виробництв. Тісні зв'язки і взаємодія ЄБРР із державними інститутами дозволяють брати участь у створенні більш

сприятливого клімату для підприємців, зокрема щодо спрощення процесу кредитування та надання допомоги в розробці бізнес-планів. Європейський банк реконструкції й розвитку розробив і пропонує до використання наступну структуру бізнес-плану: 1. Титульний аркуш. 2. Меморандум про конфіденційність. 3. Резюме. 4. Підприємство. 4.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності. 4.2. Власники, керуючий персонал, працівники підприємства. 4.3. Поточна діяльність. 4.4. Фінансовий стан. 4.5. Кредити. 5. Проект. 5.1. Загальна інформація про проект. 5.2. Інвестиційний план проекту. 5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність. 5.4. Опис виробничого процесу. 5.5. Фінансовий план. 5.6. Екологічна оцінка. 6. Фінансування. 6.1. Графіки одержання й погашення кредитних коштів. 6.2. Застава і поручництво. 6.3. Устаткування та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів. 6.4. SWOT – аналіз. 6.5. Ризики й заходи щодо їх зниження. 7. Додатки.

Стандарт TACIS орієнтується на підготовку бізнес-плану для залучення інвестора та створення нового підприємства з його участю. Велика увага приділяється висвітленню питань виробничої спроможності підприємства (розділ «Стратегія виробництва» ) та кадрового потенціалу дисконтована н (розділ «Система управління бізнесом»), (рис. 4).

Завдання 1. Користуючись наведеною схемою (рис. 3), надайте характеристику бізнес-плану для міжнародних та національних проектів.

Завдання 2. Аргументуйте відмінності та схожість у стандартах до змісту бізнес-плану таких структур як: UNIDO, KPMG, ЕБРР, TACIS, IFC, BFM Group. Відповідь аргументуйте проектами в Україні.

Завдання 3. Проаналізуйте та знайдіть особливості у стандартах та рекомендаціях до написання проектів: Рекомендації Міністерства економіки України щодо розроблення бізнес-плану підприємств; Вимоги Міністерства економіки України щодо структури проектної пропозиції та бізнес-плану для отримання

1. Титульна сторінка.
2. Регламентування авторських прав на даний документ.
3. Тезовий нарис бізнес-плану:
  - ведення бізнесу;
  - короткий опис продукту;
  - опис ринкового середовища;
  - персонал (з окремим виділенням керівного складу);
  - розподіл коштів
4. Стратегічний нарис бізнесу.
5. Маркетингові заходи по просуванню продукту та аналіз збуту.
6. Стратегія виробництва:
7. Система управління бізнесом:
  - опис кадрового ланцюжка;
  - процес узгодження і прийняття рішень;
  - опис керівного складу з послужним списком.
8. Фінансова складова бізнесу:
  - рішення різних підготовчих питань;
  - терміни розгортання плану;
  - частота періоду по плановим розробкам;
  - напрямки бізнесу та аналіз одного з них;
  - оцінка похибки фінансових звітів;
  - собівартість продукції;
  - розрахунок собівартості продукції (або надання послуги);
  - система підрахунку збитків і прибутків;
  - прогнознний баланс;
  - прогноз планованого і можливого грошового потоку;
  - розрахунок загального прибутку і рентабельності підприємства.
9. Аналіз факторів ризику:
  - ризики обумовлені технічними факторами;
  - фінансові ризики;
  - інвестиційний аналіз
  - аналіз можливих результатів передбачуваного бізнесу на базі математичної моделі;

Рис. 4. Стандарт TACIS.

державних гарантій щодо виконання боргових зобов'язань; Методичні рекомендації Державного Агентства з інвестицій та розвитку з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів; Методичні рекомендації Міністерства освіти та науки України щодо формату бізнес-плану інноваційного проєкту; Методичні рекомендації щодо розробки бізнес-планів проєктів з розвитку експортного потенціалу України Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України.

Завдання 4. Наведіть заперечення, аргументи підтримки до наступної думки «неможливо розробити універсальний бізнес-план, який завжди буде у нагоді. Зміст і структура бізнес-плану залежать від аудиторії, для якої він призначений, яка в свою чергу

обумовлюється метою його розробки - залучення зовнішнього капіталу, комунікації з партнерами по бізнесу, ідентифікація перешкод та проблем, удосконалення стратегії чи тактики ведення бізнесу.

Завдання 5. Аргументуйте використання міжнародних стандартів для реалізації проектів за літературою № 8. Наведіть приклади та інновації таких стандартів та програмного забезпечення для проектування.

Рекомендована література:

1. [www.ebrd.com](http://www.ebrd.com) - сайт Європейського банку реконструкції та розвитку.
2. [www.world-bank.org](http://www.world-bank.org) - сайт Світового банку.
3. [www.bis.org](http://www.bis.org) - сайт Банку міжнародних розрахунків.
4. [www.wto.org](http://www.wto.org) - сайт Світової організації торгівлі.
5. [www.unicc.org/unctad](http://www.unicc.org/unctad) - сайт конференція ООН з торгівлі та розвитку.
6. [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org) - сайт Міжнародної торгової палати.
7. Стартапи. Курс лекцій ... Електронний ресурс. Доступно за посиланням [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Menedzhment-startap-proektiv\\_NNP.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/Menedzhment-startap-proektiv_NNP.pdf) (<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43531>)
8. A Guide to the Project Managment Body of Knowledge (PMBOK Guide) Електронний ресурс. Доступно за адресою <https://intrel.lnu.edu.ua/course/menedzhment-mizhnarodnyh-proektiv>

### **Практичне заняття 3. Міжнародні проекти: фонди, написання, подання, виконання (2 години)**

*Метою заняття є оволодіння процедурою розробки, проведення й оформлення проектів.*

Європейська Рада з досліджень ( European Research Council, ERC) — загальноєвропейська установа, яка покликана стимулювати розвиток науководослідницької діяльності в ЄС. ERC надає підтримку окремим групам (individual teams) науковців (без вікових обмежень і з усього світу) для проведення інноваційних міждисциплінарних досліджень, а також досліджень у нових (перспективних) галузях науки. Відбір проектів здійснюється

шляхом оцінювання експертами з усього світу. Більше інформації на сайті ERC - <https://erc.europa.eu/>.

Marie Sklodowska Curie Actions (MSCA) - фонд Марії Склодовської-Кюрі (Marie Sklodowska-Curie Actions) спрямований на підтримку навчання, мобільності та розвитку кар'єри науковців, як з країн Європейського Союзу, так і інших країн світу. MSCA надають гранти на всіх етапах кар'єри дослідників - будь то аспіранти або висококваліфіковані дослідники - і заохочують транснаціональну, міжсекторальну та міждисциплінарну мобільність. MSCA відкриті для всіх областей наукових досліджень та інновацій, від фундаментальних досліджень до виходу на ринок з інноваційним продуктом.

Українські компанії у програмі Horizon: різноманіття інструментів; гранти на дослідження і розробки; гранти на інновації; акції підтримки і координації; акції співфінансування; спрямування розробок на задоволення потреб державного сектору; державні закупівлі інноваційних рішень; стимулювання інновацій та знаходження вирішень проблем, які важливі для громадян Європи.

Завдання 1. Користуючись фільтрами пошуку на Порталі, знайти конкретний конкурс за тематикою, якою Ви займаєтесь або яка Вас цікавить. Підготувати інформацію щодо зацікавленості в участі у даному конкурсі (500 знаків, англійською мовою), (література 1).

Завдання 2. Провести пошук конкурсів на «Порталі Учасників».

Завдання 3. Які можливості надає Європейська промислова докторантура European Industrial Doctorates (EID)?

Завдання 4. Опишіть сутність індивідуальних стипендій (один із типів Дій Марії Склодовської-Кюрі), спрямований на розвиток творчого та інноваційного потенціалу досвідчених науковців, які прагнуть підвищити свою кваліфікацію та отримати нові навички шляхом міжнародної та міжгалузевої мобільності. Види стипендій: Європейські стипендії (European Fellowships – EF); Міжнародні стипендії (Global Fellowships – GF).

Завдання 5. Аргументуйте задачі проектів, що реалізує Німецько-



## Український фонд та інструменти його співпраці за рисунками 5, 6.

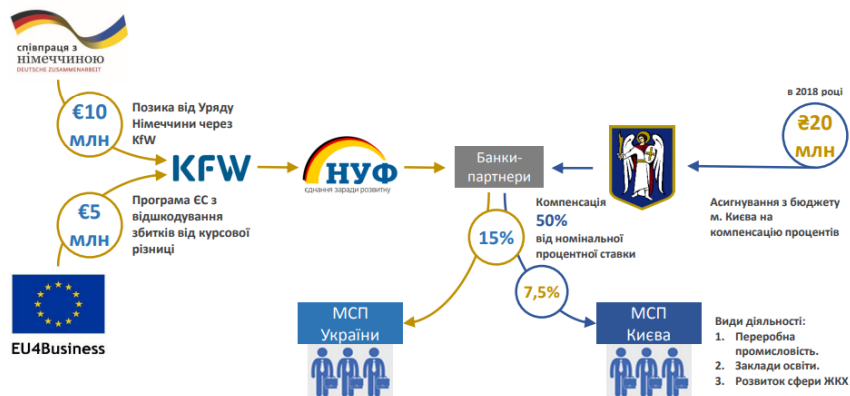


Рис. 5. Німецько-Український фонд та інструменти його співпраці



Рис. 6. Німецько-Український фонд та інструменти його співпраці

Завдання 6. Напрямки роботи програми – COSME щодо консультацій та аналітики, обміну досвідом, секторальних конференцій, тренінгів, стажування. Аргументувати їх для сучасних умов в Україні.

Рекомендована література:

1. Сайт Європейської Комісії.  
[https://commission.europa.eu/research-and-innovation\\_en](https://commission.europa.eu/research-and-innovation_en)
2. Marie Skłodowska -Curie actions:  
[http://ec.europa.eu/research/mariecurieactions/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/research/mariecurieactions/index_en.htm)
3. Асоціація учасників програми дій Марі Склодовської – Кюрі: <https://www.mariecuriealumni.eu/home>
4. Відкриті конкурси:  
<http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/index.html>
5. Умови участі:  
<http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/funding/index.html>
6. Покроковий он-лайн посібник для учасників:  
<http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/funding/guide.html>
7. Портал для учасників Горизонт 2020:  
<http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/home.html>

#### **Практичне заняття 4. Планування проекту як складова управління проектами (2 години)**

*Метою практичного заняття є набуття умінь розробки, аналізу, оформлення документації за проектом щодо графіків їх виконання.*

Планування має велике значення для проекту, оскільки проект містить те, що раніше не виконувалося, і включає порівняно багато процесів, які охоплюють всі етапи проектного циклу: створення концепції проекту; вибір стратегічного рішення щодо виконання проекту і розробка деталей проекту, зокрема впорядкування контрактних пропозицій, укладення контрактів, виконання робіт, завершення проекту. Деякі з процесів планування мають чіткі логічні й інформаційні взаємозв'язки і виконуються в одному порядку практично у всіх проектах. Процес планування проектів – це процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проекту, розподіл ресурсів та вибір і

прийняття організаційних, економічних, технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проекту. На етапі планування проекту визначаються всі необхідні параметри реалізації проекту, а саме: тривалість робіт, потреба в трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсах, терміни постачання всіх видів ресурсів, терміни та обсяги залучення проектних, будівельних та інших організацій. Основне завдання планування проектів – процес планування проекту повинен забезпечити реалізованість проекту в заданий термін із мінімальною вартістю у нормативних витрат ресурсів і з належною якістю.

Завдання 1. Розробити план проекту за наступною схемою. Встановити: а) дати початку і кінця, бюджети, технічні результати. б) внутрішні цілі — контрольні точки, тобто значні проміжні результати-події, вчасне виконання яких дасть змогу досягти загальної мети проекту; в) відповідальних осіб або відділи, участь яких є запорукою успішного виконання проекту.

Завдання 2. У розвиток завдання 1: розробити план, у якому визначити: а) усі роботи за проектом (тобто кожний вид діяльності та його зміст); б) робочу структуру проекту (WBS); в) логічну послідовність робіт, у тому числі попередні й наступні, а також паралельні роботи.

Завдання 3. Побудувати планову діаграму (сітковий графік).

Завдання 4. Визначити тривалість робіт (календарний план, діаграма Гантта).

Завдання 5. Визначити затрати і ресурси (трудові) за кожним видом робіт.

Завдання 6. Розробити основні процеси проекту: планування цілей розробка постановки задачі (проектне обґрунтування, основні етапи і цілі проекту); декомпозиція цілей — декомпозиція етапів проекту на більш дрібні і більш керовані компоненти для забезпечення більш дієвого контролю; визначення складу операцій (робіт) проекту — перелік операцій, з яких складається виконання різних етапів проекту; визначення взаємозв'язків операцій — складання і документування технологічних взаємозв'язків між операціями;

оцінка тривалості чи обсягів операцій — оцінка кількості робочих тимчасових інтервалів, або обсягів робіт, необхідних для завершення окремих операцій; визначення ресурсів (людей, устаткування, матеріалів) проекту — загальна кількість ресурсів усіх видів, що можуть бути використані на роботах проекту.

Завдання 7. Провести структурування в проекті (це розподіл проекту на ієрархічні підсистеми та компоненти та встановлення між ними зв'язків та відносин, що дозволяє здійснювати управління проектом). Сформулювати основні задачі структурування проекту.

Рекомендована література:

1. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

## **Практичне заняття 5. Управління ресурсним забезпеченням проектів (2 години).**

*Метою заняття є оволодіти навичками аналізу та використання управління ресурсами проектів.*

Управління вартістю проекту об'єднує процеси, що виконуються в ході планування, розробки бюджету залучення фінансування, фінансування, управління та контролю вартості, що забезпечують виконання проекту в рамках схваленого бюджету. Управління вартістю проекту включає наступні процеси: планування управління вартістю - процес, який встановлює політики, процедури та документацію з планування, управління, витрачання та контролю вартості проекту; оцінка вартості - процес наближеної оцінки грошових ресурсів, необхідних для виконання операцій проекту; визначення бюджету - процес консолідації оціночних вартостей окремих операцій або пакетів робіт для створення авторизованого базового плану по вартості; контроль вартості -

процес моніторингу статусу проекту для актуалізації вартості проекту і управління змінами базового плану по вартості.

Ресурси проекту – те, що необхідно для виконання операцій проекту. Ресурси: трудові ресурси, машини, обладнання, матеріали, грошові засоби, енергетичні ресурси, інформаційні ресурси, обчислювальна та оргтехніка, виробничі площі, знання та фонди. Ресурси можуть бути: поновлюваними (типу «потужності», називають просто ресурсами) — це люди, матеріали й механізми, які після виконання операції можуть бути використані знову.

Трудові ресурси споживають час (в годинах або в днях ) для виконання завдань. Трудові ресурси характеризується максимальною кількістю одиниць ресурсу (макс. одиниць), доступним для одночасного використання в проекті.

Матеріальні ресурси - це різні матеріали, комплектуючі та інші предмети споживання, які використовуються для виконання завдань проекту.

Витратні ресурси - цей тип ресурсів дозволяє описати різні шляхи фінансування або витрати фінансових коштів проекту. Грошові ресурси - ресурси типу Cost (Вартість). Ці ресурси можуть призначатися на завдання проекту і мають фінансовий вимір (в грошових одиницях).

Завдання 1. Обґрунтуйте, що таке ресурсний конфлікт як ситуація, коли потреба в якому-небудь ресурсі перевищує його максимальну межу споживання (завдання виконайте на практичному кейсі, місці праці тощо).

Завдання 2. Розробіть таблиці, гістограми, календарний графік потреби у ресурсах згідно до завдання 1, з метою контролю ресурсів (зразки наведені на ст. 202 – 204 посібника – література 1).

Завдання 3. Що має на меті згладжування ресурсних гістограм? Завдання також виконайте на практичному кейсі, місці праці тощо.

Завдання 4. проведіть календарне планування витрат. Завдання також виконайте на практичному кейсі, місці праці тощо.

Завдання 5. Аргументуйте на прикладах типи оцінок вартості у проектах.

Завдання 6. Аргументуйте та складіть бюджет проекту за окремим завданням. Які методики формування бюджету проекту Ви використали і чому?

Рекомендована література:

1. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
2. Управління проектами : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Збаразька Л. О. та ін.. К. : Центр навч. л-ри, 2008. 168 с.

### Практичне заняття 6. Графіки робіт по проекту (2 години)

Метою практичного заняття є набуття умінь розробки, аналізу, оформлення документації за проектом щодо графіків їх виконання.

Процес контролю складається з чотирьох етапів: розробка основного плану, вимірювання ходу роботи, порівняння плану і фактичних результатів, вживання заходів (рисунки 7, 8).

Підготовка звітів про стан проекту. Існують три категорії звітів, які часто використовуються керівниками проектів: звіти про відхилення від плану, звіти про виняткові ситуації, графік Ганта

Звіт про відхилення завдань від плану		Назва завдання		Керівник завдання		Дата		
Витрати		праця		час		інше		
Завдання		Бюджет на даний період			Бюджет на даний момент			
Номер	Назва	Керівник	згідно з планом	реально	Різниця	згідно з планом	реально	Різниця
Разом:								
Підготував:		Дата	Затвердив:		Дата	Аркушів _____ з _____		

Рис. 7 Приклад інструменту контролю виконання проекту.

№	Завдання	Відповідальний	Тижні																
			2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	
A	Визначення дати конференції	Андрій	■																
B	Визначення теми і програми	Ліна		■	■														
C	Вибір місця проведення конференції	Андрій		■	■	■													
D	Запрошення доповідачів	Ліна			■	■	■	■											
E	Розробка проспектів	Микола							■	■	■	■	■						
F	Складання списку адрес для розсилання	Микола							■	■	■								
G	Розсилання проспектів	Діана											■						
H	Отримання матеріалів від доповідачів	Ліна							■	■	■								
I	Отримання заявок на участь	Діана												■	■	■			
J	Підтвердження домовленостей	Андрій																	■
K	Підготовка буклетів для конференції	Діана																	■

Рис. 8 Графік Ганта як приклад інструменту контролю виконання проекту.

Завдання 1. Побудуйте звіт про заплановані завдання для кожного з членів робочої групи проекту (приклад виконання наведено на рис. 9).

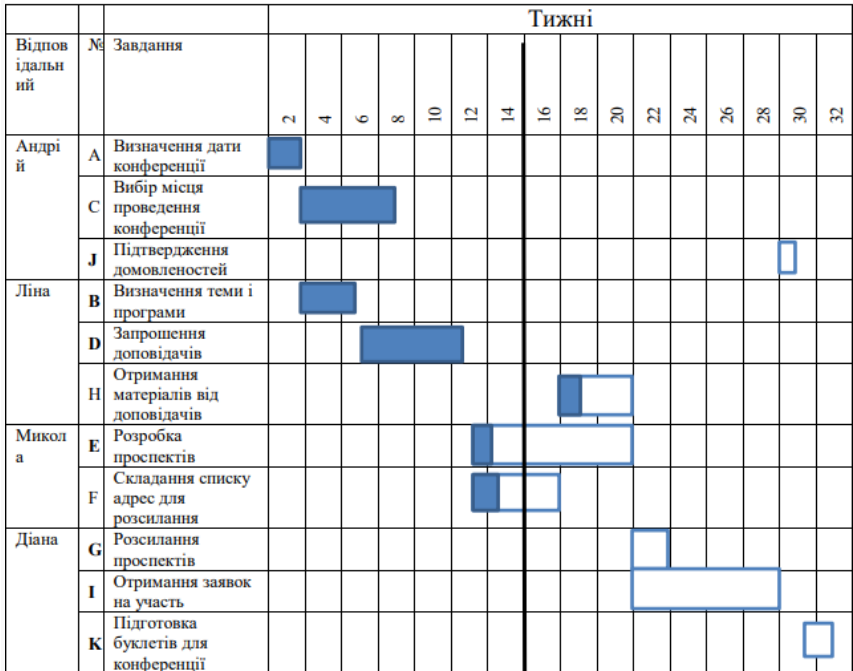


Рис. 9. Приклад звіту про заплановані завдання та їх виконання.

Завдання 2. Складіть графік сумарних витрат за прикладом (рис 10).

Завдання 3. Поясніть, наведть приклади графіків контролю: лінія виконання; VCF-Аналіз (аналіз «базовий план - поточний стан - прогноз на майбутнє»); діаграма прогнозування контрольних подій; діаграма ковзання; діаграма буферів; стиснення розкладу (використовуючи літературу № 2 та інші джерела).

Завдання 4. Поясніть на прикладах основні показники методу освоєного обсягу за реальним проектом.

Завдання 5. Як використовується система контролю за змінами вирішує такі завдання? (використовуючи літературу № 2 та інші джерела).



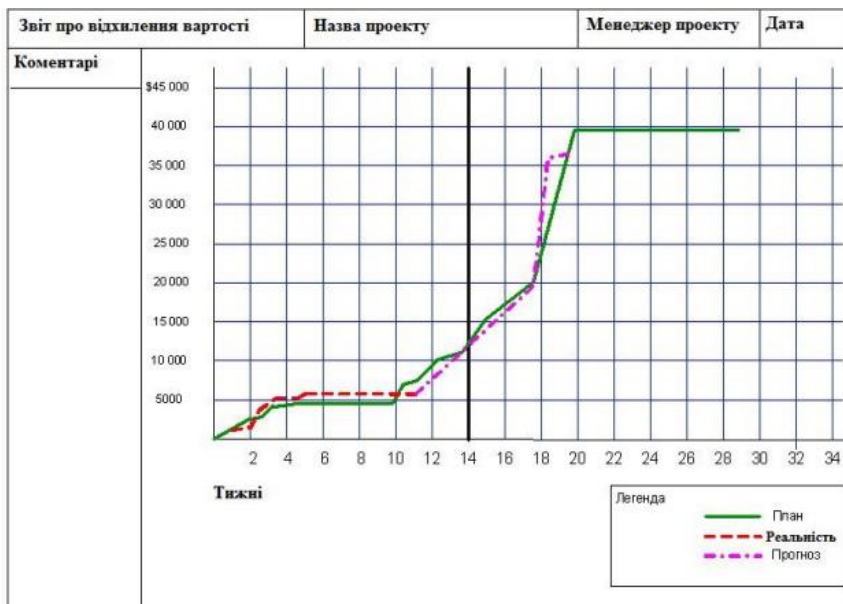


Рис. 10. Графік сумарних витрат за проектом.

Рекомендована література:

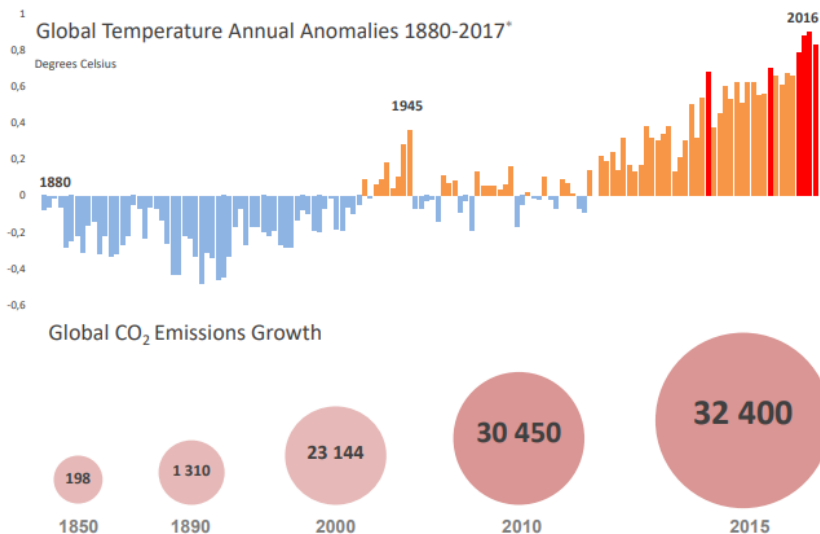
1. Менеджмент міжнародних проектів - Доступно з: ... <https://intrel.lnu.edu.ua/course/menedzhment-mizhnarodnyh-proektiv>
2. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
3. Бабаєв В. М. Управління проектами : навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами». Харків : ХНАМГ, 2006. 244 с.
4. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : навч. посібник. Харк. нац. акад. міськ.

### **Практичне заняття 7. Зелені міжнародні проекти.**

*Метою роботи є аналіз та формування навичок аналізувати потребу у міжнародних проектах, розробляти ідеї та вирішувати їх основоположні процеси для їх реалізації.*

Перестороги та проблеми світу для активного фінансування міжнародних екологічних проектів: глобальне потепління, забруднення води та повітря, виснаження природних ресурсів, утилізація відходів, знищення лісів та втрата біорізноманіття, перенаселення планети. Паливні корисні копалини є причиною майже 3/4 глобальних атмосферних викидів, які спричиняють зміну клімату. Світ вже використав понад 73% карбонового запасу планети – загальної кількості парникових викидів, які можна здійснити без катастрофічних наслідків для зміни клімату (рис. 11). Приклад – Парижська конвенція (рис. 12). Зелені банки це спеціалізовані установи, які є частиною місцевої фінансової інфраструктури, і сфокусовані на підтримці проектів чистої енергетики на місцевих ринках за рахунок використання державного та приватного капіталу з метою збільшення низько-карбонових інвестицій та збільшення ступеня використання чистої енергетики на ринку. Банки можуть доповнювати або збільшувати свої можливості за рахунок фокусування на зелених проектах, поглибленої технічної допомоги проектам, напрацювання портфеля потенційних проектів та інноваційного використання капіталу (рис. 13).

Завдання 1. Наведіть аргументи, аналітику роботи УКРГАЗБАНКУ. Чи виконуються стратегія його роботи щодо того, щоб стати провідним банком зелених фінансів в Україні та задовольнити до 30% загальних потреб фінансування в секторі енергоефективності та альтернативної енергетики, які відповідно до оцінюються в 35 млрд. євро.



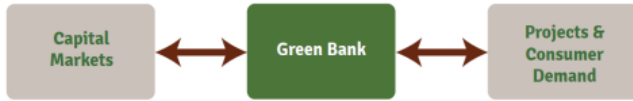
\*NOAA National Centers for Environmental Information, *Climate at a Glance: Global Time Series*, published September 2017, retrieved on October 10, 2017 from <http://www.ncdc.noaa.gov/cag/>

Рис. 11. Приклад екологічних проблем у світі як передумови їх розробки та фінансування.

<b>МЕТА</b>	Країни домовились утримувати темп глобального потепління на рівні <b>не більше 2°C</b> від доіндустріального рівня і намагаться зменшити його до 1,5 °C.
<b>СПОСІБ ДОСЯГНЕННЯ</b>	Країни, що підписалися, намагатимуться досягти «максимальної точки викидів» якомога швидше, після чого почнеться швидке їх скорочення
<b>РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ</b>	Розвинені країни, які забруднюють навколишнє середовище довше, повинні взяти на себе ініціативу з абсолютного скорочення викидів
<b>ВІДСТЕЖЕННЯ ПРОГРЕСУ</b>	У 2018 році, а потім — кожні п'ять років, країни будуть оцінювати загальний ефект своїх зусиль з запобігання глобальному потеплінню
<b>ФІНАНСУВАННЯ</b>	Очікується, що «багаті» країни надаватимуть фінансування країнам, що розвиваються, як допомогу в здійсненні дорогого переходу до більш чистих джерел енергії та посиленні заходів з подолання наслідків зміни клімату
<b>КОМПЕНСАЦІЯ</b>	Багаті країни, які є винуватцями тривалого забруднення навколишнього середовища, не підтримали ідею фінансової компенсації країнам, які страждають від наслідків зміни клімату.

Рис. 12. Положення Парижської конвенції.

Зелені банки створені задля максимізації загальних інвестицій, використовуючи обмежені державні кошти для залучення значно більших приватних інвестицій



**Функції зелених банків:**

- зменшення дефіциту інвестицій в проекти з подолання наслідків зміни клімату
- стимулювання та масштабування інвестицій в ринок відновлюваної енергії
- збільшення інвестицій приватного сектору в інфраструктуру ринку відновлюваної енергетики
- забезпечення доступною енергією кінцевих споживачів

**Що відрізняє зелені банки?**

- фокус на комерційно успішних зелених технологіях
- цільове фінансування коштів
- фокус на масштабуванні приватних інвестицій
- відносини з урядом

Рис. 13. Сутність роботи зелених банків.

Завдання 2. Аргументуйте сутність міжнародних проектів та співпрацю щодо: Концепція розвитку ЕКО-БАНКУ (схвалена головним акціонером Банку - Міністерством фінансів України); співпраця з ІФС в рамках різних угод; вирішення питань щодо перетворення банку в спеціалізовану еко-фінансову установу, розвиток експертизи Банку в аналізі та впровадженні проектів з енергоефективності в різних галузях економіки, розробка спеціальної лінійки екологічних банківських продуктів, впровадження системи управління соціальними та екологічними ризиками.

Завдання 3. Розробіть презентації про зелені міжнародні проекти, циркулярну економіку, відбудову України, інновації в агробізнесі та інші теми.

Для того, щоб ситуаційні завдання та кейси відповідали стану сучасного ринкового середовища вони щороку оновлюються викладачем.

Рекомендована література:

1. Сайт Укргазбанку. URL: <https://www.ukrgasbank.com>
2. Зелені проекти. URL: <http://green-economics.org.ua/vikonani-roboti-z-seo/>.

3. Міжнародні проекти. URL: <https://iro.khmnu.edu.ua/mizhnarodni-proyekty/>
4. Ключові ознаки зелених облігацій визначені. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/komisiia-skhvalyla-rekomendatsii-shchodo-rozvytku-zelenykh-oblihotsii-v-ukraini/>

### **Практичне заняття 8. Механізми фінансування міжнародних «зелених» проектів в Україні (2 години).**

*Метою практичного заняття є: опанувати інформацію про механізми та інструменти фінансування міжнародних екологічних, інноваційних та інших проектів.*

УКРГАЗБАНК реалізує свою стратегію разом із Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC), що має глибокі знання та практичний досвід в сфері енергоефективності та «зеленої» енергетики. Нова еко-стратегія дозволяє Банку: отримувати вичерпну інформацію про інноваційні технології в сфері екології та енергоефективності; використовувати статистичні дані та досвід для здійснення глибокої технологічної експертизи при реалізації еко-проектів у різних галузях економіки; готувати кваліфікований персонал, що забезпечує комплексну підтримку енергоефективних та екологічних проектів; розробити спеціальну лінію еко-продуктів для клієнтів. Головна мета – перетворити Банк на першу в Україні спеціалізовану фінансову установу з еко-кредитування (рис. 14).

Завдання 1. Аргументуйте роль міжнародних та національних інституцій у проектах (рис. 15).

Завдання 2. Обґрунтуйте наступні положення у вигляді презентацій, аналітики, наукових тез на конференції. Співпраця УКРГАЗБАНКУ та IFC – це комплексна та унікальна консультативна підтримка та експертний аналіз еко-проектів (починаючи з найпершого етапу підготовки документів клієнтом), виявлення «прихованого» потенціалу економії ресурсів, прискорення окупності інвестицій. Всі проекти, пов'язані з енергоефективністю, екологічністю та відновлювальною

## енергетикою розглядаються Банком як



Рис. 14. Потенціал міжнародних проектів.



Рис. 15. Роль міжнародних та національних інституцій у проектах.

Завдання 2. Обґрунтуйте наступні положення у вигляді презентацій, аналітики, наукових тез на конференції. Співпраця

УКРГАЗБАНКУ та IFC – це комплексна та унікальна консультативна підтримка та експертний аналіз еко-проектів (починаючи з найпершого етапу підготовки документів клієнтом), виявлення «прихованого» потенціалу економії ресурсів, прискорення окупності інвестицій. Всі проекти, пов'язані з енергоефективністю, екологічністю та відновлювальною енергетикою розглядаються Банком як пріоритетні – у першочерговому порядку: спеціальні відсоткові ставки за еко-кредитами; спеціальні відсоткові ставки за еко-депозитами; проста й швидка (у порівнянні з конкурентами) процедура оформлення кредиту; процедура попереднього розгляду кредитної заявки корпоративного напрямку дозволяє клієнту на протязі тижня з моменту отримання мінімального пакету документів отримати індикативну пропозицію щодо можливості кредитування та структури кредитної операції; більш лояльні критерії фінансування енергоефективних проектів, ніж за програмами основних операторів – міжнародних фінансових установ, щодо норм дохідності та виключень; гарантії надійності державного банку.

Завдання 3. Обґрунтуйте стандартизовані критерії, яким, згідно загальносвітової практики, мають відповідати кредитні проекти, що формують наш еко-портфель. Наприклад: виробництво енергії (виробництво тепла та/або електроенергії з біомаси та інші проекти з використанням відновлювальних джерел енергії); споживання енергії, енергоефективність (будівлі та споруди, енергоефективність на виробництві, модернізація технологічного обладнання, розширення виробництва з використанням нового обладнання, енергоефективний транспорт та сільськогосподарська техніка), при цьому, питома зниження споживання палива або енергозатрат має становити не менше 15%, а планова річна окупність інвестицій завдяки зниженню енергозатрат повинна становити не менше 10% від суми інвестицій; екологічна направленість (купівля та/або встановлення обладнання, що забезпечує зменшення викидів шкідливих та небезпечних для

екології речовин більше ніж на 20%.. Наведіть власні приклади проектів екологічного змісту да доведіть їх значимість для суспільства, громади, довкілля тощо.

Завдання 4. Які економічні інструменти доцільно використати для розробки проектів, що передбачають теплову та/або електрогенерацію з використанням котлів для спалювання деревної тріски, пелет, соломи, лушпиння соняшника, відходів виробництва кукурудзи та соняшника.

Завдання 5. Чому УКРГАЗБАНК розглядає проекти підприємств сфери АПК та тваринництва? Розвитку електротранспорту? Енергомодернізації сектору ЖКГ? Утилізації відходів та шкідливих викидів<sup>7</sup> тощо. Відповідь представте з використанням аналітичних баз даних.

Для того, щоб ситуаційні завдання та кейси відповідали стану сучасного ринкового середовища вони щороку оновлюються викладачем.

#### **4. Тематика самостійної роботи**

Студенти самостійно працюють над поглибленням своїх знань і навичок з усіх тем дисципліни, а також виконують індивідуальні завдання. Самостійна робота потребує вивчення додаткової літератури, положень, наукових розробок та інформації.

Питання для самостійного вивчення дисципліни:

1. Історія та перспективи розвитку управління проектами.
2. Управління проектами як специфічна галузь менеджменту.
3. Дайте визначення ресурсу проекту, наведіть її класифікацію.
4. Охарактеризуйте методи його вирівнювання ресурсного конфлікту.
5. Перелічіть та коротко охарактеризуйте види календарних графіків.
6. Дайте визначення ресурсних гістограм у проектах.
7. Охарактеризуйте побудову ресурсних гістограм.
8. Розкрийте процес вирівнювання ресурсних гістограм.



9. Особливості управління проектами в аграрному виробництві.
10. Сутність управління міжнародними проектами.
11. Характеристика проектів економічного та соціального розвитку України.
12. Моделі життєвого циклу високотехнологічних проектів.
13. Роль проектування в процесі впровадження бізнес-ідей.
14. Розкрийте сутність лідерства та керівництва.
15. Охарактеризуйте основні сфери управління персоналом у проектах. 3. Розкрийте зміст команди проекту.
16. Назвіть основні типи управлінських команд проекту.
17. Охарактеризуйте стадії розвитку команди проекту.
18. Розкрийте сутність поняття «організаційна культура».
19. Охарактеризуйте основні підходи до формування команди проекту.
20. Розкрийте структуру системи формування і управління командою проекту.
21. Поясніть сутність управління комунікаціями проекту.
22. Розкрийте процес планування управління комунікаціями у проектах.
23. Розкрийте методи і аспекти ефективного управління комунікаціями у проектах.
24. Назвіть інструментальні засоби управління проектами.
25. Перелічіть та коротко охарактеризуйте список програмних продуктів (компонентів), які повинні бути включені до складу офісу керівника проекту.
26. Охарактеризуйте єдиний інформаційний простір управління проектами.
27. Розкрийте склад забезпечувальної частини інформаційної системи управління проектами.
28. Які інновації є на ринку щодо проектного аналізу?
29. Наведіть приклади ефективності проектів за умови їх вірної розробки.
30. які програмні продукти варто використовувати і як для

міжнародних проєктів?

31. Тенденції у міжнародних проєктах.

5. Євроінтеграція, екологізація у розробці проєктів.

Звітом самостійної роботи є презентація яка повинна відображати найновішу статистичну інформацію, тренди, що формують стан й перспективи розвитку нормативного забезпечення у еру цифрової трансформації, аналіз причин існуючої ситуації, а також прогнози на середньо- і довгострокову перспективу (євроінтеграція, глобалізація) розвитку економіки.

### **Критерії оцінювання**

Для досягнення цілей і завдань курсу студентам необхідно засвоїти теоретичний матеріал, своєчасно виконувати практичні завдання, скласти модульні контролі. За попередньою згодою викладача, здобувачі вищої освіти можуть виконувати альтернативні завдання для забезпечення досягнення запланованих результатів навчання.

Критерії оцінювання встановлюються індивідуально для кожного навчального завдання. При оцінюванні кожного завдання враховуються: якість й повнота виконання завдань (не менше 60% балів, що виділені за завдання), своєчасність виконання завдань (до 40% балів, що виділені за завдання).

Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються наступним чином:

- практичні/самостійні/індивідуальна тощо: 60% семестрової оцінки; максимальна кількість – 60 балів;

- модульна контрольна робота: 40% семестрової оцінки (максимальна кількість балів – 40 (модуль 1 – 20 балів, модуль 2 – 20 балів)).

Підсумкова максимальна кількість балів – 100.

Система оцінювання знань студентів проводиться відповідно до Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті водного господарства та природокористування <http://ep3.nuwm.edu.ua/4088/>

За кожним змістовим модулем проводиться по одному модульному контролю. Модульні контроли проводяться у тестовій формі на платформі <https://exam.nuwm.edu.ua/> відповідно до графіка навчального процесу.

Порядок проведення поточних і семестрових контролів та інші документи, пов'язані з організацією оцінювання та порядок подання апеляцій наведений на сторінці Навчально-наукового центру незалежного оцінювання за посиланням: <https://nuwm.edu.ua/strukturni-pidrozdili/navch-nauk-tsentr-nezalezhnogo-otsiniuvannia-znan/dokumenti>.