

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

**07-06-134М**

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до проведення практичних занять та виконання самостійної  
роботи з навчальної дисципліни

### **«Управління проєктами»**

для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за  
освітньо-професійною програмою «Місьцеве самоврядування» та  
«Державна служба» спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування» усіх форм навчання

Рекомендовано науково-  
методичною радою з якості  
ННІЕМ  
Протокол № 5 від 24 січня 2025 р.

Рівне – 2025

Методичні вказівки до проведення практичних занять та виконання самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління проектами» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня освітньо-професійною програмами «Місьцеве самоврядування» та «Державна служба» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» усіх форм навчання. [Електронне видання] / Костюкевич Р. М. – Рівне : НУВГП, 2025. – 22 с.

**Укладач:** Костюкевич Р. М., к.е.н. доцент кафедри менеджменту.

**Відповідальний за випуск:** Тихончук Л. Х., д.держ.упр., професорка, завідувачка кафедри менеджменту та публічного врядування.

**Керівник освітньої програми «Державна служба»:** Тихончук Л. Х., д.держ.упр., професорка, завідувачка кафедри менеджменту та публічного врядування;

**Керівник освітньої програми «Місьцеве самоврядування»:** Мартинюк Г. Ф., к.пед.н., доцент кафедри менеджменту та публічного врядування.

Попередня версія методичних рекомендацій 06-08-284М.

© Р. М. Костюкевич, 2025

© НУВГП, 2025

## ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	4
2. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	5
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. ВВЕДЕННЯ В ТЕОРІЮ ЗМІН .....	6
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. ОСНОВИ ФАНДРАЙЗИНГУ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	7
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. ПІДГОТОВКА ЗАЯВОК НА УЧАСТЬ У КОНКУРСАХ .....	9
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. ЗБІР ВИМОГ І РОЗРОБЛЕННЯ WBS КОНКРЕТНОГО ПРОЕКТУ .....	10
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. СКЛАДАННЯ КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНУ ПРОЕКТУ ТА ЙОГО ОПТИМІЗАЦІЯ .....	12
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТУ ПРОЕКТУ .	14
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ПРОЕКТУ.....	17
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8. ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ ЗА МЕТОДОМ ОСВОЄНОГО ОБСЯГУ .....	19
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	21

# 1. Загальні положення

Практичні завдання і самостійна робота студентів націлена на формування у студентів стійкої системи компетенцій з розроблення проектів відповідно до стандартів проектного менеджменту A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Project Cycle Management Guidelines, застосовуючи сучасні інформаційні системи управління проектами (Project Libre, MS Project).

У результаті виконання практичних завдань студенти набудуть компетенцій:

- розробляти логічну матрицю проекту;
- складати проектні заявки;
- розробляти процеси ініціації проекту;
- формувати план управління проектом;
- розробляти зміст проекту;
- розробляти графік (розклад) реалізації проекту;
- розробляти план управління вартістю та якістю;
- розуміти принципи виконання, управління, координування і завершення проекту.

Під час вивчення курсу студенти повинні навчитися розробляти такі ключові документи з управління проектом:

- 1) логічна матриця проекту;
- 2) заявка на участь конкурсі проектів;
- 3) статут проекту;
- 4) реєстр зацікавлених сторін;
- 5) матрицю відстеження вимог;
- 6) план управління проектом;
- 7) ієрархічна структура проекту (WBS);
- 8) матриця відповідальності;
- 9) календарний план;
- 10) бюджет проекту;
- 11) реєстр ризиків.

Використовуючи сучасні навчально-методичні розробки та інтернет-технології для виконання завдань самостійної роботи студенти набудуть умінь самостійно розробляти окремі об'єкти управління проектом та займатися самоосвітою.

## 2. Тематика практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	Введення в теорію змін. Кейс-стаді	2	
2	Основи фандрайзингу в органі публічного управління	2	
3	Підготовка заявок на участь у конкурсах	2	2
4	Збір вимог і розроблення WBS конкретного проекту. Ситуаційні завдання.	1	
5	Складання календарного плану проекту та його оптимізація. Складання списку завдань та побудова PDM, ADM-діаграм. Планування та призначення ресурсів та розрахунок тривалості робіт проекту. Ситуаційні завдання.	2	1
6	Планування бюджету проекту. Ситуаційні завдання.	2	1
7	Ідентифікація та оцінювання ризиків проекту. Ситуаційні завдання.	1	
8	Оцінювання стану реалізації проекту за методом освоєного обсягу	2	
	<b>ПІДСУМОК ПО КУРСУ</b>	<b>14</b>	<b>4</b>

# **Практичне заняття 1. Введення в теорію змін**

**Мета:** Надати розуміння ланцюга змін та уміння будувати й аналізувати логічну матрицю проекту відповідно Project Cycle Management Guidelines.

## **Завдання:**

1. Проаналізувати цільову програму органу публічного управління щодо її відповідності положенням теорії змін.
2. Сформулювати висновки і пропозиції щодо відповідності критеріїв ефективності та індикаторів досягнення цілей теорії змін.

## **Методичні рекомендації**

Завдання доцільно виконувати у мікрогрупах 3-5 осіб, що дасть змогу почути й обговорити різні точки зору, пропозиції та зауваження.

Для проведення заняття можна використати методичний інструмент «світове кафе».

Цільові програми для аналізу студенти обирають самостійно. Забороняється аналіз однієї і тієї ж цільової програми різними підгрупами.

Після виконання завдання доцільно представити результати аудиторії у вигляді індивідуального або колективного виступу із застосуванням засобів візуалізації (фліпчарт, мультимедійний проектор тощо).

## **Критерії оцінювання:**

1. Правильність побудови логічної матриці програми.
2. Чіткість формулювань індикаторів і результатів.
3. Аргументованість виступів.

## **Завдання до самостійного опрацювання:**

1. Побудуйте логічну матрицю соціального мікропроекту.

## **Практичне заняття 2. Основи фандрайзингу в органі публічного управління**

**Мета:** Навчитися організовувати фандрайзингові діяльність в органі публічного управління.

### **Завдання:**

1. Ознайомтеся із структурою апарату сільської або міської ради (за вибором) та проаналізуйте її на предмет можливості реалізації функцій фандрайзингу в такій структурі.
2. Складіть матрицю відповідальності, в якій за допомогою методу RACI відобразить функції (ролі) працівників апарату управління у сфері фандрайзингу.
3. Опишіть, як апарат відповідної ради, що має запропоновану вами структуру, може реалізувати свої функції у сфері фандрайзингу, залучаючи різних стейкхолдерів.

### **Методичні рекомендації**

Структуру сільської, міської ради можна знайти на офіційних сайтах територіальних громад.

Для виконання завдання доцільно ознайомитися із стратегічними документами громади (стратегія розвитку громади, програма соціально-економічного розвитку), щоб розуміти потенційні цілі фандрайзингу та масштаб ресурсів, які потрібно для цього залучати.

Матрицю відповідальності (RACI) доцільно доповнювати описом функцій. Потрібно пам'ятати, що правильно складена матриця повинна містити відповідальних осіб щодо реалізації кожної функції.

Як альтернативний варіант, можна застосувати замість RACI інструменти опису бізнес-процесів, зокрема нотацію IDEF0, яка належить до методології SADT і призначена для опису процесів.

### **Критерії оцінювання:**

1. Повнота опису функцій апарату відповідної ради у сфері фандрайзингу.
2. Відповідність фандрайзингової стратегії стратегічним документам громади.

3. Коректне використання інструментів RACI та/або IDEF0.
4. Використання інформаційних систем для побудови і аналізу функцій.

**Завдання до самостійного опрацювання:**

1. Спробуйте описати фандрайзингову стратегію університету.



## **Практичне заняття 3.**

### **Підготовка заявок на участь у конкурсах**

**Мета:** Навчитися розробляти заявки на участь у конкурсах проєктів, застосовуючи методологію проєктного циклу (Project Cycle Management, PCM).

#### **Завдання:**

1. Підготуйте заявку на участь у конкурсі проєктів. Рекомендовано обрати реальний відкритий конкурс, в якому можуть брати участь органи місцевого самоврядування, чи інші суб'єкти публічного управління.
2. Обов'язково до заявки потрібно додати:
  - 1) дерево проблем і дерева рішень;
  - 2) логічну матрицю проєкту (відповідно до Project Cycle Management).

#### **Методичні рекомендації**

Перед підготовкою заявки на участь у конкурсі визначте, від імені якої організації, установи ви будете подавати заявку. Це важливо розуміти перед початком роботи, оскільки це ключовий аспект, який впливає на стратегічні цілі проєкту й опис проблеми, яку потрібно вирішити.

При розробці дерева проблем і дерева цілей доцільно використовувати інструменти майнд-менеджменту (наприклад XMind), які дадуть змогу розробляти різні альтернативні варіанти, ділитися документом та дистанційно вносити зміни.

Якщо є можливість, то доцільно розробляти реальну заявку під реальний конкурс з подальшим поданням заявки на конкурс від реальної фізичної чи юридичної особи.

#### **Критерії оцінювання:**

1. Наявність в заявці заповнених усіх необхідних елементів.
2. Узгодженість розділів заявки між собою, з деревом проблем, деревом цілей та логічною матрицею проєкту.
3. Чіткість і зрозумілість формулювань, якість оформлення заявки.

### **Завдання до самостійного опрацювання:**

1. Стробуйте побути в ролі експерта - проаналізуйте заявки, підготовлені вашими колегами, та проведіть їх оцінки.
2. За можливості обговоріть зауваження з авторами заявок.

## **Практичне заняття 4. Збір вимог і розроблення WBS конкретного проекту**

**Мета:** навчитися планувати зміст проекту.

### **Завдання:**

- 1) на основні вихідних даних сформуванати матрицю відстеження вимог;
- 2) на основі пропонованого переліку операцій створити WBS проекту в MS Project (Project Libre) – створити необхідні текстові та числові поля або використати інтерфейс WBS у попередньо підготовленому шаблоні MS Project;
- 3) заповнити усі необхідні поля;
- 4) підготувати звіт в форматі \*.pdf з усіма необхідними реквізитами документу;
- 5) відправити завершену роботу на перевірку.

### **Методичні рекомендації**

Для того, щоб описати продукт проекту та провести його декомпозицію в ієрархічній структурі проекту (*Work Breakdown Structure, WBS*), потрібно, керуючись планом управління змістом (*результати лабораторної роботи 3*) зібрати вимоги та скласти матрицю відстеження вимог.

При складанні матриці студенти можуть використовувати лише вимоги, які наведені у вихідних даних. Викладач може ставити додаткові вимоги у процесі виконання лабораторної роботи.

Доцільно використовувати рекомендовані викладачем шаблони матриць відстеження вимог.

**Ієрархічна структура проекту** – це графічне подання згрупованих елементів проекту у вигляді пакетів робіт, які ієрархічно пов'язані з продуктом проекту.

Для побудови WBS потрібно провести декомпозицію проекту, тобто розподіл результатів проекту на дрібні елементи, що

піддаються управлінню, до такого ступеня, коли роботи і результат не будуть визначені на рівні пакетів (блоків) робіт. Декомпозицію потрібно проводити до рівня, коли стає можливим оцінити тривалість і вартість роботи. Межею декомпозиції проекту проектним менеджером є момент, коли з'являються технологічні особливості пакету робіт, для деталізації яких потрібно застосовувати знання вузькоспеціалізованих фахівців. Такий пакет робіт передається відповідним відповідальним особам для подальшої його декомпозиції на елементарні операції.

**WBS повинна давати команді управління проектом та замовнику чітке розуміння усіх процесів, за допомогою яких створюється кінцевий продукт проекту.**

Правильно сформована WBS повинна **відповідати таким вимогам:**

- кожен елемент WBS (пакет робіт) дає окремий вимірюваний продукт;
  - кожен продукт елемента WBS є результатом виконання всіх елементів нижчого рівня, які йому підпорядковані;
  - кожен елемент WBS підпорядкований тільки одному елементу вищого рівня;
  - можна призначити відповідальних осіб за виконання блоків робіт та налагодити належну систему комунікацій (поширення розпорядчої інформації, звітності і контролю);
  - створено можливості управління та контролю за виконанням робіт;
  - схема кодування елементів WBS є логічною і зрозумілою;
  - подальша деталізація проекту ніяк не відображається на системі управління проектом, проте збільшує витрати на управління.
- Для побудови можна застосувати один із таких підходів:
- за фазами життєвого циклу проекту;
  - за результатами проекту;
  - застосування підпроектів, які розробляються організаціями, що не належать до команди проекту (наприклад, за контрактом).

Вибір підходу до розроблення WBS залежить від складності проекту та особливостей його результатів.

Для кодування WBS-елементів застосовують літерно-цифрові коди. Перший рівень позначається однією або кількома (не більше 3-х) буквами. На другому рівні до літер першого рівня через крапку

додають цифри. На кожному наступному рівні декомпозиції через крапку додають додаткові цифри.

*Наприклад, елемент третього рівня може мати код IC.01.06.*

Не рекомендується на одному рівні деталізації застосовувати більше  $7 \pm 2$  елементів<sup>1</sup>.

WBS рекомендується розробляти у MS Project (Project Libre).

#### **Критерії оцінювання:**

1. Наявність документу поданого на перевірку у встановлені графіком навчання терміни.
2. Усі вимоги, наведені у вихідних даних та встановлені викладачем, наведені у матриці відстеження вимог.
3. WBS відповідає вимогам, наведеним у методичних рекомендаціях, а проект структурований відповідно до варіанту;
4. Якість оформлення документів.

## **Практичне заняття 5. Складання календарного плану проекту та його оптимізація**

**Мета:** навчитися складати переліки операцій (робіт), встановлювати їх типи та будувати сіткові діаграми, застосовуючи інформаційні системи.

#### **Завдання:**

1. Встановити тип робіт, наведених у вихідних даних (вказати від чого залежить тривалість кожної роботи – завдання, ресурс, віха тощо).
2. Встановити послідовність виконання робіт, застосовуючи метод побудови діаграм передування (*Precedence Diagram Method, PDM*).
3. Зареєструвати та встановити календарі ресурсів.

---

<sup>1</sup>*Число Міллера* – закономірність, виявлена американським ученим-психологом Джорджем Міллером, відповідно до якої короткострокова пам'ять людини не може запам'ятати і відтворити  $\pm 7$  елементів (*The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information /Psychological Review, 1956*).

4. Призначити ресурси до робіт проекту.
5. Побудувати діаграми використання ресурсів та спланувати їх оптимальне використання.
6. Оцінити тривалість робіт, застосовуючи попередній досвід.
7. Оцінити тривалість робіт за трьома точками (*PERT-метод*).
8. Провести попередню оптимізацію розкладу проекту.
9. Підготувати звіти у форматі *\*.pdf*:
- 9.3. *Оцінки тривалості за попереднім досвідом.*
- 9.4. *Оцінки тривалості за PERT.*
- 9.5. *Календарний план у табличній формі з розрахованими параметрами (тривалість, початок, закінчення, ранній початок, раннє закінчення, пізній початок, пізнє закінчення, вільний резерв, загальний резерв).*
- 9.6. *Діаграму Гантта із виділеним критичним шляхом.*
10. Підготувати звіти у форматі *\*.pdf*.
11. Надіслати на перевірку файли проекту в *\*.pdf*, та *\*.mpp*

### **Методичні рекомендації**

Список операцій (завдань, робіт) повинен містити інформацію про назву роботи, її тип та опис (при потребі). Доцільно дотримуватися таких рекомендацій для встановлення типів операцій:

- *фіксований обсяг (трудомісткість)* – для операцій, тривалість яких залежить від обсягу роботи, який можна виміряти; при зміні кількості ресурсів тривалість пропорційно змінюватиметься;

- *фіксовані одиниці (ресурси)* – для операцій, щодо яких немає можливості змінювати інтенсивність використання (завантаженості) ресурсів; рекомендовано застосовувати для операцій, для яких можна оцінити трудомісткість (обсяг роботи);

- *фіксована тривалість* – для операцій, трудомісткість яких може змінюватися або яку не можливо оцінити; тривалість задається експертним шляхом (на основі попереднього досвіду, бечмаркінг, PERT).

Для планування ресурсів потрібно:

1. Визначити їх перелік відповідно до характеристик кожної роботи.
2. Встановити характеристики ресурсів (календарі, обмеження по завантаженості, вартість тощо).

3. Розрахувати обсяги ресурсів на основі визначених обсягів робіт.
4. Вирівняти завантаженість ресурсів, уникаючи їх перевантаження.
5. Тривалість роботи за *PERT-методом* визначається за формулою:

$$6. T_{PERT} = (t_o + 4 * t_p + t_n) / 6, \quad (1)$$

7. де  $t_o$  – оптимістична оцінка тривалості роботи (операції);  $t_p$  – найбільш очікувана тривалість роботи;  $t_n$  – песимістична оцінка тривалості роботи.
8. Тривалість роботи, оцінена на основі попереднього досвіду чи бечмаркінгу, розраховується за формулою:

$$T_p = \frac{\sum_{i=1}^n T_i * N_i}{\sum_{i=1}^n N_i}, \quad (2)$$

де  $T_i$  – тривалість операції;  $N_i$  – кількість проектів;  $n$  – кількість зафіксованих різних тривалостей.

### **Критерії оцінювання:**

- 1) наявність документів поданого на перевірку у встановлені графіком навчання терміни;
- 2) відповідність кількості робіт значенню, встановленому у завданні;
- 3) правильність побудови PDM;
- 4) правильність встановлення типів робіт
- 5) якість оформлення документів.

## **Практичне заняття 6. Планування бюджету проекту**

**Мета:** навчитися складати бюджет проекту.

### **Завдання:**

Для складання бюджету проекту студенти повинні:

- 1) розробити зведений кошторис проекту за елементами WBS;
- 2) розробити зведений кошторис проекту за статтями витрат;
- 3) розробити план фінансування;

- 4) описати процедури управління бюджетом;
- 5) підготувати звіти у форматі \*.pdf
- 6) надіслати на перевірку файли проекту в \*.pdf, \*.mpp, \*.xlsx

### Методичні рекомендації

Для складання кошторису потрібно оцінити обсяг матеріальних і людських ресурсів, а також витрати, які потрібно здійснити для виконання проектних цілей.

Кошторисні розрахунки потрібно проводити лише у випадках відсутності даних для формування об'єктного або локального кошторису. Для кожного елемента WBS може складатися окремий кошторис.

Кошторисні розрахунки проводяться на основі укрупнених норм або на основі вартості об'єктів-аналогів.

Підрядна організація готує кошторисні документи, а замовник їх затверджує.

Процедури управління вартістю (бюджетом) повинні містити інформацію про те, як керівництво проекту проводитиме:

- оцінювання вартості виконаних робіт;
- моніторинг та контроль;
- аналіз показників;
- прогнозування;
- внесення коректуючих заходів.

Студенти мають самостійно визначити види й обсяги ресурсів, які використовуються у проекті. Зведений кошторис за статтями витрат може бути підготовлений за такою формою (табл. 2).

Таблиця 2

Зведений кошторис витрат проекту

№ з/п	Стаття витрат	Коди WBS	Од. виміру	К-ть, од.	Вартість	
					за од.	всього
1	2	3	4	5	6	7
1	Трудові ресурси всього, у т.ч:					
1.1	...					
2	Сировина і матеріали всього, у т.ч.:					
2.1	...					
3	Основні засоби всього, у т.ч.:					

3.1	...					
4	Нематеріальні активи всього, у т.ч.:					
4.1	...					

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
5	Накладні витрати всього, у т.ч.:					
5.1	...					
	Разом					

Потрібно врахувати, що не усі витрати ресурсів (зокрема, заробітна плата) чітко пов'язані з термінами виконання робіт. А тому оптимізацію графіка реалізації проекту потрібно здійснювати з урахуванням цього факту. Адже окремі учасники проекту можуть отримувати надбавки, фіксовану плату за виконану роботу не залежно від термінів її виконання або ж взагалі поєднувати проектні роботи з основним місцем роботи.

Бюджет проекту потрібно відобразити формі табл. 3.

Таблиця 3

#### Бюджет проекту

№ з/п (шифр WBS)	Назва показника	Значення за періодами, грн.			
		період 1	період 2	...	Всього
1.	Залишок коштів на початок періоду				
2.	Надходження коштів, у т.ч. за джерелами фінансування:				
2.1	....				
3.	Витрати всього, у т.ч.:				
[шифри WBS]	[назви елементів WBS вищого рівня]				
4.	Залишок коштів на кінець періоду (1+2-3)				

Залишок коштів на кінець періоду має бути рівний або більший нуля.

#### Критерії оцінювання:

1. Наявність документів поданого на перевірку у встановлені графіком навчання терміни.



2. Правильність проведених розрахунків відповідно до варіанта.
3. Якість оформлення документів.

## Практичне заняття 7. Ідентифікація та оцінювання ризиків проекту

**Мета:** Навчитися виявляти та оцінювати ризики, а також розробляти відповідні стратегії управління ними.

### Завдання:

1. На основі опису проекту та документів, підготовлених у попередніх лабораторних роботах скласти реєстр ризиків.
2. Провести якісне оцінювання ризиків.
3. Розробити заходи з управління ризиками.
4. Підготувати реєстр ризиків у форматі \*.pdf з усіма необхідними реквізитами документа.
5. Надіслати на перевірку файли проекту в \*.pdf, та \*.mpp

### Методичні рекомендації

Система якісного оцінювання ризиків потребує визначення критеріїв визначення імовірності виникнення ризику і ступеня його впливу на результати проекту. Результатом має бути побудова матриці імовірності та впливу (див. табл. 4).

Таблиця 4

Матриця імовірності та впливу ризиків (можливостей) на результати проекту

Імовірність виникнення ризику (можливості)	Сила впливу ризику на результати проекту				Характеристика рівня імовірності
	[елемент шкали]	...	...	...	
[елемент шкали]	a <sub>11</sub>				[опис]
...	...				...
Характеристика сили впливу ризику	[опис]	...			X

Кількість рівнів оцінювання (ймовірностей і ступеня впливу) задається розробником проекту та залежить від прийнятої якісної шкали для оцінювання (поля «опис рівня імовірності», «опис сили

впливу ризику»). Їх кількість має бути достатньою для диференціації ризиків, але обмежуватися можливостями чіткого розуміння експертами змісту кожного рівня. Як правило, кількість рівнів повинна становити 3-5.

Кожен елемент матриці характеризує важливість ризику у проєкті і розраховується за такою формулою:

$$a_{ij} = v_i * p_j \quad (3)$$

де  $p_j$  – ймовірність виникнення загрози (можливості);  $v_i$  – сила впливу загрози(можливості) на результати (успіх) проєкту у разі її прояву.

Після заповнення матриці потрібно всі її елементи розподілити на групи, що характеризуватимуть важливість ризику у проєкті:

1. *Пріоритетні* (потребують особливої уваги та застосування радикальних заходів щодо управління);
2. *Важливі* (потребують ретельного моніторингу проєкту та застосування попереджувальних заходів);
3. *Не суттєві* (достатньо проводити спостереження).

Групи елементів матриці потрібно виділити кольором, межами тощо.

Аналіз ризиків завершується формуванням реєстру ризиків, розподілених на групи із зазначенням заходів з управління ризиками. Результати аналізу рекомендовано занести у табл. 5.

Таблиця 5

### Реєстр ризиків

#### Інформація про документ

Шифр проєкту		Найменування проєкту					
Автор документа		Дата створення					
№ версії							
<i>Зведені результати процесів управління ризиками</i>							
Шифр WBS-елемента, до якого належить ризик	Назва ризику	Якісна оцінка ризику			Важливість		Стратегія управління ризиком (опис)
		$v_i$	$p_j$	$v_i * p_j$	ранги	клас. групи	

#### Критерії оцінювання:

1. Наявність документів поданого на перевірку у встановлені

- графіком навчання терміни;
- 2. Повнота виявлених ризиків.
- 3. Правильність оцінювання ризиків.
- 4. Правильність розроблення заходів щодо управління ризиками.
- 5. Якість оформлення документа.

## **Практичне заняття 8. Оцінювання стану реалізації проекту за методом освоєного обсягу**

**Мета:** Навчитися оцінювати стан реалізації проекту, готувати відповідну звітність та розробляти відповідні заходи.

### **Завдання**

Вам потрібно подати менеджеру проекту інформацію про стан реалізації (прогрес) проекту станом на:

Варіанти [1,4,7,10,13,16,19,22,25,28] – 01.04.20\_\_ р.

Варіанти [2,5,8,11,14,17,20,23,26,29] – 26.03.20\_\_ р.

Варіанти [3,6,9,12,15,18,21,24,27,30] – 05.04.20\_\_ р.

Проект складається з 8-ми робіт, інформація про які наведена у табл. 6-7

Таблиця 6

Планові показники проекту

ID	Од. вим.	План				Заг. резерв
		Обсяг	Вартість, грн.	Початок	Закінчення	
A01	люд*год	36	50	01.03	06.03	0
A02	люд*год	120- 5N	30	09.03	19.03	3
A03	мЗ	68	40	25.03	06.04	0
A04	м.п.	55	20	20.03	10.04	2
A05	маш.год.	60	120+N*3	26.03	15.04	4
A06	люд*год	235+5 N	90+N*5	19.03	04.04	0
A07	люд*год	95	230-N*10	07.04	20.04	0
A08	т	250	90	20.04.13	10.05.13	0

Таблиця 7

## Фактичні показники проекту

ID	Факт			
	Обсяг	Вартість, грн.	Початок	Закінчення
	30	50	01.03	06.03
A01	130-N*4	35	12.03	22.03
A02	30	40	25.03	
A03	40	25	23.03	
A04				
A05	237+N*3	80+N*7	18.03	01.04
A06				
A07				
A08				

1. Розрахуйте показники, що характеризують стан реалізації (прогрес) проекту та прогнози його завершення, зокрема (5 балів):
  - 1.1. Індекс виконання термінів (SPI);
  - 1.2. Індекс виконання вартості (CPI);
2. Прогнози завершення:
  - 2.1. При збереженні початкової вартості ресурсів (EAC<sub>1</sub>);
  - 2.2. Зі збереженням у подальшому поточних тенденцій щодо вартості (EAC<sub>2</sub>);
  - 2.3. При дотриманні термінів та збереження тенденцій щодо вартості (EAC<sub>3</sub>);
3. Індекси продуктивності до завершення:
  - 3.1. Якщо ціллю є досягнення початкового (базового) бюджету (BAC) – TCPI<sub>1</sub>;
  - 3.2. Якщо ціллю є досягнення бюджетів завершення EAC<sub>1</sub>, EAC<sub>2</sub>, EAC<sub>3</sub> – TCPI<sub>2</sub> TCPI<sub>3</sub> TCPI<sub>4</sub>.
4. Зробіть висновки про стан реалізації проекту та вкажіть на виявлені Вами проблеми (з вказанням конкретних робіт, що їх зумовили)  
Розробіть рекомендації щодо усунення виявлених Вами недоліків.

### **Критерії оцінювання:**

1. Наявність документів поданого на перевірку у встановлені графіком навчання терміни;
2. Правильність проведених розрахунків.
3. Правильність розроблення заходів щодо ліквідації відхилень від базового плану.
4. Якість оформлення звітів.

### **Завдання до самостійного опрацювання**

Потрібно описати дії керівника проекту за період, встановлений у завданні на курсове проектування.

Опис може бути підготовлений у вигляді фрагмента записної книжки (щоденника) або ж за допомогою програмного продукту *MS Outlook*. Потрібно вказати усі необхідні дії керівника проекту, необхідні для досягнення цілей і отримання продукту проекту. Даний опис повинен містити таку інформацію:

1. Завдання, які має виконувати безпосередньо керівник проекту, із зазначенням їх типу, важливості, часових обмежень і контрольних точок.

2. Перелік завдань, які керівник проекту має делегувати членам команди, із зазначенням часових обмежень, форм звітності тощо.

3. Розклад зустрічей, нарад, телефонних дзвінків, відеоконференцій та інших комунікацій, які потрібно здійснити за вказаний у завданні період із зазначенням їх цілей, плану проведення (порядку денного), змісту, складу учасників тощо.

При підготовці опису робочого дня за допомогою *MS Outlook* студент зобов'язаний подати паперовий і електронний варіанти звітів.

## **Рекомендована література**

### **Основна**

1. The Project Management Body of Knowledge (PMBOK®): Project Management Institute, 2021. 7-ed., p.614.

2. ICB - IPMA Competence Baseline Version 3.0 / Gilles Caupin, Hans Knoepfel, Gerrit Koch, Klaus Pannenbäcker, Francisco Pérez-Polo, Chris Seabury / IPMA, International Project Management Association, P.O. Box 1167, NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands. 212 p, ISBN: 0-9553213-0-1.

## Допоміжна

1. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проектами : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2008. 432 с.

2. Кобиляцький Л. С. Управління проектами : навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 198 с.

3. 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.

4. Логачова Л. М., Логачова О.В. Управління проектами : навч. посібник. Університетська книга. 2023. 208 с.

5. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навч. посібник / 3-є вид. Київ : Каравела, 2009. 320 с.

6. Костюкевич Р. М., Костюкевич А. М. Методичні підходи до управління портфелем проєктів регіонального розвитку. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2024 (1(105)). С. 172–179.

7. Костюкевич Р. М., Король Б. О., Костюкевич А. М. Комунікація зі стейкхолдерами у проєкті розроблення стратегічних документів територіальної громади. *Вісник НУВГП. Економічні науки*. Рівне. 2021. (4(96)). С. 86–100.

8. Костюкевич А. М., Костюкевич Р. М., Антонюк С. Ю. Розвиток молодіжної політики в сільських громадах. *Вісник НУВГП. Економічні науки*. 2020. Випуск 4(92). С. 112–120.

9. Костюкевич Р. М., Костюкевич А. М. Науково-методичні підходи до розроблення портфеля проєктів реалізації стратегії в контексті забезпечення соціально-економічного розвитку громади/ Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. Рівне : НУВГП, 2020. С. 163–172.

## Інформаційні ресурси

1. Офіційний портал Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npasearch>

2. Онлайн-платформа «Дія.Бізнес». URL: <https://business.diia.gov.ua/>.

3. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.