

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК
для підготовки до практичних занять та виконання самостійної
роботи
з дисципліни «ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

Київ – 2024

Шинкарук Л.В., Дергач А.В., Чемодуров О.М. Навчально-методичний посібник для підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи з дисципліни «Проектний менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: НУБіП України, 2024. 101 с.

Рекомендовано вченою радою факультету аграрного менеджменту

НУБіП України

протокол № 5 від 16 жовтня 2024 року

Укладачі: Шинкарук Л.В., член. кор. НАНУ, д.е.н., професор

Дергач А.В., к.держ.упр., доцент,

Чемодуров О.М., к.е.н.

Рецензенти: Власенко Ю.Г., к.е.н., доцент кафедри економічної теорії НУБіП України;

Лобунець Т.В., к.е.н., доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту НУБіП України.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

для підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи

з дисципліни «ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Виконання практичних робіт.	7
Змістовний модуль 1. Передумови формування, методологія та основні поняття проектного менеджменту.	
Практичні роботи №1-12.	8
Змістовний модуль 2.	
Практичні області застосування проектного менеджменту.	
Практичні роботи №13-23.	52
Виконання самостійних робіт.	82
Блок 1: Проектний менеджмент: формування інформаційного поля проекту (набуття навичок визначення сутності проектного менеджменту та формулювання концепції майбутнього проекту)	83
Блок 2: Оцінка проекту (набуття навичок виявлення сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей і загроз проекту; аналізу можливих ризиків та розроблення шляхів їх мінімізації)	86
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	89
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Мета вивчення навчальної дисципліни «Проектний менеджмент»: здобути відповідні теоретичні знання, ознайомитися з принципами та механізмами функціонування проектного менеджменту, а також сформувати навички управління проектною діяльністю, необхідні для діяльності менеджера в різних галузях задля конкурентоспроможності здобувачів вищої освіти на глобальному ринку праці у сфері управління організаціями, що дозволить їм зробити позитивний внесок у розвиток суспільства.

Навчальна дисципліна «Проектний менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент є теоретичною та практичною основою сукупності знань та вмінь, що формують профіль фахівця з менеджменту.

Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- ознайомити з термінами, поняттями та категорійним апаратом у сфері проектного менеджменту;
- викласти сучасні підходи для реалізації елементів системи проектного менеджменту;
- навчити вирізняти особливості розв’язання завдань управління проектами в різних умовах реалій життя;
- виробити навички організаційно-управлінської діяльності при виконанні процедур проектного менеджменту;
- сформувати вміння й навички обирати способи та методи управління проектом і застосовувати їх на практиці;
- закріпити знання і вміння із застосування механізмів проектного менеджменту в повсякденному житті.

Набуття компетентностей:

інтегральна компетентність (ІК):

здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

загальні компетентності (ЗК):

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

спеціальні компетентності (СК):

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

ПРН18. Демонструвати здатність виявляти перспективи розвитку підприємства, розробляти проекти, організовувати управління бізнес процесами на основі аналізу ринкових можливостей та міжнародного бізнес середовища.

ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ

Одним із методів, що використовуються при вивченні дисципліни «Проектний менеджмент» для формування вмінь та навичок, є практична робота – процес, спрямований на закріплення знань, набуття вмінь та формування навичок, через комплекс методів, здійснюваних прийомами, пов'язаними із застосуванням знарядь дослідної і продуктивної праці.

Значущість практичних робіт полягає в тому, що вони забезпечують:

- актуальність тематики, у зв'язку з тим, що зачіпаються загальнонавчальні вміння та навички;
- при збереженні відведених на вивчення теми годин (в т. ч. і на практичні роботи) з'являється можливість поглибленого вивчення матеріалу;
- творчий підхід до викладання предмета.

Виконання практичних робіт з дисципліни «Проектний менеджмент» здійснюється за допомогою електронного навчального курсу «Проектний менеджмент»: <https://elearn.nubip.edu.ua/enrol/index.php?id=2555>.

Змістовний модуль 1. Передумови формування, методологія та основні поняття проектного менеджменту.

Практична робота №1. Поняття та сутність проектного менеджменту

Мета: проаналізувати та розкрити сутність проектного підходу в управлінській діяльності. Ознайомитись з основними етапами розвитку наукових підходів щодо проектування

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 1 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=513690>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 1 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Які історичні аспекти лежать в основі сучасного проектування?
2. В чому суть проектного підходу в управлінні?
3. Розкрийте зміст управління проектами
4. Що є метою проектування?
5. Дайте визначення «проект» та визначте за якими ознаками проект відрізняють від інших видів діяльності?
6. Які головні завдання проекту?
7. Що є закономірним результатом проектної діяльності?
8. Які відмінності операційної і проектної діяльності?

9. Яка відмінність проектів від бізнес-процесів чи виробничих систем?

10. Перелічіть міжнародні асоціації та організації, що займаються стандартизацією проектної діяльності

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Опрацювавши теоретичний матеріал до лекції 1, заповнити пункти 1-3 таблиці. Чи відомі вам ще приклади наукових підходів щодо розвитку проектування? Цю інформацію впишіть в пункт 4.

Еволюція підходів щодо проектування

Пункти	Приклад	Основні досягнення в розвитку підходів щодо проектування
1	Ф.Тейлор	
2	А.Файоль	
3	Г.Гант	
4	<i>(ваш приклад)</i>	

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання (розмір тексту – 1-2 сторінки).

3.1. Ознайомтеся із наступною проектною ідеєю:

Кафе «Престиж» працює вже п'ять років. Його продукція та обслуговування користуються широким попитом серед людей середнього віку із середнім рівнем платоспроможності.

Власник кафе вирішив реалізувати новий проект – започаткувати новий напрям діяльності – виготовлення тортів на замовлення. Послуга також буде орієнтована на людей із середнім рівнем доходів, які не завжди можуть дозволити собі подібні замовлення в дорогих ресторанах.

Приміщення для виготовлення кондитерських замовлень є, основне обладнання також і, що дуже важливо, санітарно-епідеміологічна станція та інші контролюючі установи дали дозвіл на діяльність.

Здається, єдине, що необхідно, – це знайти кваліфікованого повара-кондитера та придбати дрібне додаткове обладнання і продукти.

Надайте відповідь на питання:

1. Наскільки вдалою є ідея власника кафе?
2. Які слабкі і сильні сторони, можливості і загрози для реалізації даного проекту?
3. Запропонуйте заходи щодо просування нового проекту на місцевому ринку.

3.2. Одним із основних чинників, який негативно впливає на реалізацію проектів для українських підприємств є недостатня кількість професійних проектних менеджерів і, як наслідок, відсутність можливості створення ефективної команди проекту. Поміркуйте:

- Які, на вашу думку, причини цього явища?
- Чи потрібно змінювати ситуацію? Якщо так, то яким чином?

Наведіть приклади українських підприємств, які вдало застосовують проектний підхід в управлінні.

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈ ≈

Практична робота №2. Основні характеристики проектного менеджменту

Мета: проаналізувати та розкрити сутність проектного підходу в управлінській діяльності. Ознайомитись з основними характеристиками проектування

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 2 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=422789>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 2 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Які основні ознаки проектів Вам відомі?
2. Наведіть класифікацію проектів
3. Життєвий цикл проекту. Які Вам відомі підходи до визначення фаз ЖЦП?
4. Назвіть види діяльності у сучасному бізнесі, які можна віднести до проектно-орієнтованих.
5. Назвіть проекти, які Ви найчастіше здійснюєте у своєму житті чи професійній діяльності.
6. Назвіть основні причини, що обумовили виокремлення проектного менеджменту у спеціальну сферу діяльності
7. Надайте коротку характеристику таким фазам життєвого циклу проекту за РМВОК, як «ініціація» та «планування».

8. Надайте коротку характеристику таким фазам життєвого циклу проекту за РМВОК, як «виконання» та «контроль».

9. Надайте коротку характеристику таким фазам життєвого циклу проекту за РМВОК, як «ініціація» та «завершення».

10. Які чинники, на Вашу думку, негативно впливатимуть на реалізацію проектів для українських підприємств?

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Опрацювавши теоретичний матеріал до лекції 2, заповнити таблицю, надавши коротку характеристику фазам життєвого циклу проекту за РМВОК.

Життєвий цикл проекту (згідно РМВОК)

Пункти	Назва фази	Характеристика
1	Ініціація	
2	Планування	
3	Виконання	
4	Контроль	
5	Завершення	

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання (розмір тексту – 1-2 сторінки).

3.1. Проведіть класифікацію за різними ознаками (типами) таких проектів:

- створення спільного підприємства по виробництву офісних меблів
- наукові дослідження хімічних властивостей добрив з метою їх виробництва, випуску і застосування у сільському господарстві

- будівництво атомної електростанції
- розробка газового родовища у Полтавській області та експорт газу
- перехід на дворівневу систему навчання у вищих навчальних закладах України
- економічний розвиток регіонів України.

3.2. Ситуація 2.

Розглядається проект будівництва готельного комплексу на березі р.Дніпро у м. Києві.

Упорядкуйте види робіт за стадіями життєвого циклу проекту (на прикладі ЖЦП згідно з класифікацією РМВОК або Всесвітнього банку):

- здійснення контролю за виконанням проекту;
- визначення альтернативних способів досягнення мети проекту та їх оцінка;
- обговорення умов кредитування;
- збір інформації про державну політику та програми адміністрації щодо соціально-економічного розвитку столиці;
- звіт про завершення проекту;
- укладання контрактів на будівельно-монтажні та пусконаладжувальні роботи;
- визначення існуючого попиту на перебування у готелях;
- оголошення про проведення торгів;
- оцінка екологічної припустимості проекту;
- введення об'єкта в експлуатацію;
- уточнення часових меж проекту;
- календарне планування будівельних робіт;

- оцінка інституційної припустимості інвестиційної пропозиції;
- надання готельних послуг;
- відбір можливого рівня обслуговування;
- оцінка доцільності проекту з технічного, комерційного, економічного, фінансового та організаційного погляду;
- діагностика об'єкта, що інвестується;
- визначення конкретних цілей проекту;
- отримання дозволу на купівлю чи оренду землі;
- оцінка доцільності проекту;
- визначення масштабів проекту;
- підготовка будівельної документації;
- набір і навчання персоналу;
- реклама готельного комплексу;
- оцінка потенційних можливостей розвитку готельного комплексу.

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈≈

Практична робота №3. Характеристика, структура та розвиток бізнес-середовища

Мета: проаналізувати та розкрити сутність бізнес-середовища. Ознайомитись із структурою бізнес-середовища та можливостями залучення ресурсів для старту та розвитку бізнесу

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 3 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=424787>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 3 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Поясніть зміст терміну «бізнес-середовище».
2. Поняття динамічного бізнес-середовища.
3. Що таке бізнес-проекування?
4. Зміст концепції бізнес-проекту.
5. Які вам відомі етапи розробки концепції проекту? Коротко охарактеризуйте їх.
6. Які задачі стоять на етапі розробки концепції проекту «Попереднє опрацювання цілей і задач проекту»?
7. На якому етапі розробки концепції здійснюють експертну оцінку варіантів інвестиційних рішень? Відповідь обґрунтуйте.
8. Декларація про намір». Охарактеризуйте даний етап розробки концепції.
9. Бізнес-ідеї: приклади успішних проектів.
10. Бізнес-ідеї: приклади провальних проектів.

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Опрацювавши теоретичний матеріал до лекції 3, надайте авторське визначення таким поняттям як:

- «бізнес-проект»,
- «підприємницька діяльність»,
- «бізнес-середовище».

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Кейс «Не добра конкуренція»

Особливим попитом серед продуктів, що випускаються фірмою «Престиж» користується продукт «The first», який позиціонується як товар престижної групи, що володіє високою якістю і вироблений за традиційною технологією. Ціна на даний товар істотно вища за ціни на аналогічні товари (менш високої якості) інших фірм. Несподівано одна з цих фірм-конкурентів випустила на ринок продукт «Second», який позиціонується як повний аналог продукту «The first» за сукупністю якісних характеристик (що відповідає дійсності), але коштує при цьому на 30 % дешевше продукту «The first».

Завдання до ситуації:

1. Які дії, на ваш погляд, слід зробити керівництву фірми «The first», щоб не допустити падіння обсягу продаж за рахунок переключення своїх постійних покупців на продукт «Second»?

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні

ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈≈

Практична робота №4. Систематизація соціального проектування

Мета: проаналізувати та розкрити сутність соціального підприємництва. Ознайомитись із типологією соціальних проектів та можливостями залучення ресурсів для старту та розвитку соціальних підприємств

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 3 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=424787>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 3 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Що таке соціальне підприємництво? Чи є відмінність соціального підприємництва від звичайного бізнесу?
2. Чи мають значення наявність інновацій у соціальному підприємстві? Свою відповідь обґрунтуйте.
3. Що є головною відмінністю соціального підприємництва від звичайного бізнесу?
4. Які вам відомі характерні риси соціального підприємства? Коротко охарактеризуйте їх.

5. Які існують критерії визначення соціального підприємництва?
6. Яким чином відбувається реінвестування прибутку при соціальному підприємстві?
7. Що, на вашу думку, не може відноситись до соціального підприємництва?
8. Чи існує відмінність між соціальним підприємництвом та корпоративною соціальною відповідальністю? Відповідь обґрунтуйте.
9. Які існують види безповоротних інвестицій?
10. Які вам відомі підходи щодо залучення інвестицій для соціального підприємництва? Коротко охарактеризуйте їх.

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

2.1. Опрацювавши теоретичний матеріал до лекції 3, дайте відповідь на питання (обсяг до 1 сторінки):

Яка роль грантів у розвитку суспільства? Чому саме зараз в Україні необхідно розвивати проекти за грантової підтримки? Бажано відповідь підкріпити прикладами.

2.2. Як відомо, відсутність нормативного регламентування соціального проектування створює правову прогалину, обмежує можливості соціального бізнесу (у першу чергу, інвестиційні), створює колізії, розбіжності у тлумаченні цього явища, що викликає ризики спекуляції та сумлінної конкуренції.

Враховуючі різні підходи до трактування понять, надайте авторське визначення таким поняттям як:

- «соціальний проект»,
- «соціальне проектування»,
- «соціальне підприємництво».

2.3. Які передумови інноваційної діяльності у соціальній сфері існують в Україні? Бажано відповідь підкріпити прикладами.

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

3.1. Опрацювавши основний та додатковий матеріал до лекції 3 та ознайомившись з нижченаведеними проектами, які існують в Україні, заповніть таблицю, виокремивши з їх діяльності бізнес- та соціальну складові (навпроти складової, яка підтверджує вашу відповідь, поставте «+», або іншу позначку):

Підприємство, сфера діяльності	Складові діяльності		
	Загалом	з них:	
		Бізнес-складова	Соціальна складова
Майстерня добрих справ «Емаус-Оселя» , м. Львів. Рік заснування: 2012. Сфера: послуги, торгівля	1.Працевлаштування і реабілітація безпритульних людей		<i>(наприклад)</i> +
	2.Реставрація та ремонт меблів		
	3. Благодійна крамниця		
	4.Майстерні		
Студія бельгійського шоколаду «Pan-Chocolatier» , м. Миколаїв. Рік заснування: 2011. Сфера: виробництво цукерок ручної роботи	1.Створення 2-5 робочих місць для батьків дітей з ДЦП		
	2.Продаж цукерок		
	3.Прибуток, отримуваний від продажу шоколадних виробів, спрямовується на реалізацію проектів благодійних організацій		
Благодійний магазин «Ласка» , м. Київ. Рік заснування: 2012.	1.Продаж одягу, взуття, аксесуарів		
	2.Фінансування перевірених благодійних фондів		

Сфера: торгівля	3.Розвиток власних благодійних проєктів		
Соціальна пекарня «Горіховий дім», м. Львів. Рік заснування: 2011. Сфера: виробництво печива.	1.Створення робочих місць для професійної інтеграції цільових груп неприбуткових проєктів (жінки у кризових ситуаціях),		
	2.Продаж печива		
	3.Підтримка Центру по роботі з жінками		
Кафе «Піца Ветерано», м. Київ. Рік заснування: грудень 2015. Сфера: громадське харчування.	1.Кафе		
	2.Продаж піци		
	3.Працевлаштування ветеранів АТО		
	4.Передача «підвішених піц» у волонтерський центр на залізничному вокзалі Києва та у військові госпіталі		
	5.Підтримка дітей загиблих воїнів		

3.2. Ознайомтесь з нижченаведеним проєктом:

Інтернет-компанія LONXANET (Іспанія) об'єднує рибалок і створює ефективний рибний ринок, починаючи з 2001 р.

Цей проєкт демонструє, як об'єднання риболовних асоціацій та використання інформаційних технологій можуть стати рушійною силою для соціальних змін у традиційних громадах рибалок, що були залежними від нестабільного попиту на рибу, великої кількості посередників-спекулянтів, хижацького підходу до вилову риби, що призводило до змін в екосистемах.

Для покращення економічної, соціальної і екологічної ситуації у сфері традиційної риболовлі а також становища риболовних господарств, компанія «Lonxanet» запропонувала широку платформу електронного ринку

морепродуктів, з'єднавши маркетинг і логістику у такий спосіб, щоб продукція надходила безпосередньо ресторанам чи кінцевому споживачу.

Джерело: www.fundacionlonxanet.org

Питання до ситуації:

Які, на ваш погляд, компанія вирішує соціальні завдання? Вашу відповідь обґрунтуйте.

3.3. Поміркуйте: чи потрібно в Україні розвивати такий напрямок, як соціальне підприємництво? Чи є для цього можливості та перспективи? Якщо так, то які проблемні питання необхідно врегулювати, на вашу думку, в першу чергу? (обсяг тексту – 1 сторінка)

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈≈≈

Практична робота №5. Інструменти деталізації мети проекту

Мета: проаналізувати та розкрити сутність бізнес-проекування. Ознайомитись та навчитись деталізувати мету проекту за допомогою SMART-методу

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 4

(<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=513693>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 4 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Підходи до формування мети проекту.
2. Що є основними причинами появи та відхилення проектів?
3. Які існують характерні особливості проекту, що відрізняють його від інших видів діяльності? Коротко охарактеризуйте їх.
4. Що є найважливішими складовими будь-якого проекту?
5. Підходи до формування цілей за допомогою SMART-методу.
6. Поясніть, який існує взаємозв'язок між плануванням, прогнозуванням і аналізом?
7. Сутність деталізації мети проекту за допомогою SMART-методу.
8. Критерії SMART цілей.
9. Переваги SMART цілей.
10. Правила постановки SMART цілей.

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Опрацювавши теоретичний матеріал до лекції 4, дайте авторське визначення понять «бізнес», «бізнес-проекування», «мета проекту».

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Завдання для ситуацій:

Ознайомтесь з нижченаведеними ситуаціями та перевірте правильність деталізації мети проекту за допомогою SMART-методу.

1. В полі «вірно/невірно» підкресліть правильну відповідь.

2. Нижче напроти SMART-критеріїв запишіть чи дотримано у формулюванні мети відповідність кожному критерію.

а) SMART формулювання мети: «Для збільшення обсягу продажів, завершити роботи з клієнтською базою у 2023 році».

Наприклад:

Перевіряємо:	(вірно/<u>невірно</u>)
S (конкретність)	відсутня: наскільки необхідно збільшити обсяг продажів?
M (вимірність)	відсутня: які обсяги плануються? Яка клієнтська база за розміром?
A (досяжність)	не визначено виконавців, ресурси, можливості
R (важливість)	немає конкретики
T (термін)	чіткий термін відсутній

б) SMART формулювання для бізнес-тренера:

«Записати два вебінари на тему “Постановка цілей за системою SMART” до 31 серпня 2022 р. для залучення нових клієнтів»

Перевіряємо:	(вірно/невірно)
S (конкретність)	
M (вимірність)	
A (досяжність)	
R (важливість)	
T (термін)	

в) Технологія SMART для відділу продажів:

«За 6 місяців збільшити кількість укладених договорів з новими клієнтами на 20% за рахунок впровадження скриптів продажів.»

Перевіряємо:	(вірно/невірно)
S (конкретність)	
M (вимірність)	
A (досяжність)	
R (важливість)	
T (термін)	

г) Для студента формат постановки такий:

«Купити квартиру не дорожче 35 тис.дол. в районі свого навчального закладу.»

Перевіряємо:	(вірно/невірно)
S (конкретність)	
M (вимірність)	
A (досяжність)	
R (важливість)	
T (термін)	

д) Для студента формат постановки такий:

«Купити квартиру не дорожче 35 тис.дол. в районі свого навчального закладу до кінця 4 курсу, щоб переїхати від батьків.»

Перевіряємо:	(вірно/невірно)
S (конкретність)	
M (вимірність)	
A (досяжність)	
R (важливість)	
T (термін)	

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилення на відповідні

ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈ ≈

Практична робота №6. Середовище проекту

Мета: ознайомитись із можливим середовищем проекту, проаналізувати вплив чинників середовища проекту на успіх проектної діяльності

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 5 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=513695>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 5 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Яке існує середовище проекту?
2. Чинники зовнішнього середовища проекту.
3. Чинники внутрішнього середовища.
4. Соціальні чинники зовнішнього середовища та його вплив на проектну діяльність.
5. Значення внутрішнього середовища проекту для успішної реалізації проекту.
6. Соціальні чинники внутрішнього середовища: вплив на проект.

7. В чому особливості мікро- та макро- зовнішнього середовища проекту?
8. Класифікація зовнішніх чинників впливу на проект.
9. Вплив політичного фактору зовнішнього середовища на проект.
10. Позитивні та негативні наслідки впливу економічних факторів зовнішнього середовища на реалізацію проектів.

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Надайте авторське визначення понять:

«середовище проекту»;

«фактори зовнішнього середовища проекту»;

«фактори внутрішнього середовища проекту»

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

КЕЙС. Зовнішнє середовище компанії «Кернел»

Постановка завдання:

Перед керівництвом «Кернел» постало серйозне питання: весь минулий рік компанія працювала без прибутку. Шукати причину в організації управління або діяльності регіональних менеджерів було недоцільно: всі українські компанії з переробки олійних були в такому самому стані. Проблема в усіх одна – високі ціни на насіння соняшнику. Що робити? Поки не пізно звернути бізнес і шукати щастя в інших галузях?

Компанія вже мала досвід швидкого згорання бізнесу. Наприкінці 2002 р. компанія прийняла рішення про будівництво в Миколаєві терміналу для перевалки сільгосппродукції. Вже було розпочато підготовчі роботи, коли з'ясувалося, що місце розташування майбутнього терміналу вибрано

невдало – біля причалу недостатня глибина. Не зволікаючи, проект було продано компанії «Агроекспорт».

Одна справа згорання проекту, який тільки було розпочато і зовсім інше усього бізнесу. Для більшості з керівництва компанії компанія «Кернел» – це не тільки місце роботи, це місце формування їх як менеджерів, це справа всього життя. Організацію компанії починали майже з нуля, не маючи великого стартового капіталу. Це сьогодні до складу групи компаній входять ООО «Кернел-Трейд» – торговець сільгосппродукції, ООО «Кернел-Капітал» – торговець цінними паперами; ООО «Українська аграрна компанія», Полтавський олійноекстракційний завод, Меловський завод рафінованої олії «Стрілецький степ», 11 регіональних представництв, 27 елеваторів, 3 автотранспортні підприємства, 5 сільгосппідприємств в Одеській, Полтавській та Черкаській областях загальною площею земель 12 тис. га.

А в 1994 р. компанія «Кернел» починала свою діяльність із бартеру: постачали селянам паливо, а за це отримували насіння соняшнику. Бували й такі випадки, коли замість насіння соняшнику, що було зазначено в контракті, отримували кукурудзу.

Через кілька років постала проблема збільшення «портфелю» зернокультур. В 1995 р. компанія почала реалізовувати продукцію рослинництва не тільки в Україні, а й на зовнішньому ринку. Справа виявилася прибутковою: на українському ринку зерно коштувало дуже дешево, а на зовнішньому – його готові були купувати за світовими цінами. Тому в компанії було створено окремі програми експорту кожної зернової культури. Проте компанія почала відчувати певні проблеми а саме: працюючи понад два роки з чужими підприємствами, зазнавали зривів термінів відвантажень, втрати частини об'ємів зерна тощо.

Враховуючи, що компанія «Кернел» працювала на ринку, який розвивався, керівництво компанії прийняло рішення про купівлю активів. Наступним етапом розвитку компанії «Кернел» стала участь у приватизації українських елеваторів. Ризик був у тому, що не було відомо, скільки коштуватиме елеватор у майбутньому: буде його вартість збільшуватись чи навпаки. До того ж об'єкти знаходилися не в кращому стані. Проте для подальшого розвитку компанії вкрай були необхідні елеваторні структури. Вже потім стало відомо, наскільки це було вдалим кроком: у середині 1990-х років вартість послуг елеваторів коштувала близько \$3 за збереження 1 т. зерна, а в 2005 р. – вже \$25-30 за 1 т.

Надалі рентабельність зернового бізнесу не влаштовувала керівництво компанії, і воно звернуло увагу на новий бізнес, який був поруч. Працюючи насамперед з насінням соняшнику і знаючи вартість його перероблення й ціну соняшникової олії, в компанії дійшли висновку, що в олійножировій галузі можна заробити непогані гроші. Так, на початку 2000-х років на експортних операціях можна було отримати близько \$50 за 1 т соняшнику, а якщо його переробити – \$80.

У 2001 р. компанія «Кернел» прийняла рішення придбати Полтавський олійноекстраційний завод. На цей час компанія вже мала непогані позиції в цьому регіоні: мережу елеваторів, сильну закупочну структуру. Полтавський МЕЗ мав один недолік – застарілу матеріально-технічну базу. Потрібно було інвестувати в оновлення обладнання. Кінцевий продукт заводу – нерафіновану олію відвантажували наливом, ліній рафінації та розливу в пляшки не було. На момент покупки заводу це не мало вирішального значення. Компанію влаштовував прибуток, який давав експорт олії наливом.

У 2004 р. компанія «Кернел» здивувала всіх партнерів і конкурентів, купивши ще одне підприємство – Меловський завод рафінованої олії «Стрілецький степ» у Луганській області. Цей завод – не тільки переробляє соняшникову олію, а й розливає її в пляшки з уже відомою торговою маркою «Щедрий дар». На вересень 2004 р. частка продукції цієї торгової марки на ринку становила близько 7%. Торгова марка вже мала широку дистриб'юторську мережу, компанія «Кернел» провела селекцію дистриб'юторів і відібрала кращих. За півроку частка торгової марки «Щедрий дар» на ринку зросла більше ніж у 2 рази – до 14,3%. На Полтавському МЕЗ було запущено новий екстрактор, проводиться будівництво комплексу рафінації олії та розливу її в пляшки потужністю 350 т на добу. Розпочато роботу щодо удосконалення самої продукції. Інтерес компанії спрямовано на країни СНГ і, можливо, на західноєвропейські країни.

Завдання до ситуації:

1. Які чинники зовнішнього середовища бізнесу впливали на управлінські рішення керівництва компанії «Кернел»?
2. Які чинники зовнішнього середовища надають можливості для розвитку бізнесу компанії «Кернел»?
3. Які чинники зовнішнього середовища становлять загрозу для розвитку бізнесу компанії «Кернел»?
4. Спрогнозуйте подальші дії керівництва групи компаній «Кернел».

Результати занесіть в таблиці 1 та 2:

Таблиця 1

Чинники зовнішнього середовища		
які вплинули на управлінські рішення керівництва компанії «Кернел»	які надають можливості для розвитку бізнесу компанії «Кернел»	які становлять загрозу для розвитку бізнесу компанії «Кернел»
<i>наприклад,</i> <u>Політичне середовище:</u> політична нестабільність, зміни в законодавстві та корупційні прояви мали великий вплив на діяльність компанії та її розвиток.	<i>наприклад,</i> Зростання світового попиту на продукти тваринництва.	<i>наприклад,</i> Зміни в законодавстві та нормативних актах, які можуть обмежити діяльність компанії або підвищити витрати на виробництво.
<u>Економічне середовище:</u>		
<u>Технологічне середовище:</u>		
<u>Соціокультурне середовище:</u>		
<u>Екологічне середовище:</u>		

Таблиця 2

Напрямки подальших дій керівництва групи компаній «Кернел»

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈ ≈

Практична робота №7. Формування кола учасників проекту

Мета: ознайомитись із можливим оточенням проекту, проаналізувати вплив кожного учасника проекту на успіх проектної діяльності

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 5 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=513695>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 5 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Які вам відомі ключові учасники проекту?
2. Хто такі бенефіціари проекту?
3. Хто такі зацікавлені особи проекту? На яких критеріях ґрунтується аналіз зацікавлених сторін проекту?
4. Хто такі стейкхолдери проекту?
5. Вплив учасників проекту на успіх проектної діяльності.
6. Які вам відомі інструменти для визначення учасників проекту?

7. Функції замовника проекту.
8. З чого складається виявлення та аналіз зацікавлених сторін?
9. Критерії аналізу передбачуваної поведінки та характеру участі у проекті зацікавлених сторін.
10. Чи є команда управління проектом ключовим учасником проекту? Свою відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Встановіть відповідність між основними учасниками проекту згідно з РМВОК (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10) та їх характеристиками (А,В,С,Д,Е,Ф,Г,Н,І,К):

№	Визначення	Відповідна літера
1	Зацікавлені сторони в проекті (Stakeholders)	<i>наприклад,</i> Д
2	Менеджер (керівник) проекту (Project Manager)	
3	Члени проектної команди (Project team members)	
4	Проектний офіс (Project Management Office)	
5	Замовник (Project Customer)	
6	Спонсор (куратор) проекту (Project Sponsor)	
7	Виконуюча організація (Performing organization)	
8	Команда управління проектом	
9	Впливові особи (Influencers)	
10	Користувач продукту проекту (User)	

А. особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання

В. особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проекту

С. підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту

Д. учасники проекту

- Е. група, що виконує роботу за проектом
- Ф. особа, відповідальна за управління проектом
- Г. особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проекту
- Н. частка проектної команди, що бере участь в управлінні
- І. особи або групи осіб, які прямо не будуть розпоряджатися або використовувати результати проекту, але через своє положення в організації можуть вплинути, позитивно або негативно, на просування проекту
- К. особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проекту

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

3.1. Для ефективного управління проектом важливо врахувати зацікавлені сторони проекту, їх інтереси і можливості впливу. Прорахунок їх позитивних і негативних реакцій на проект, розробка протидій на негативні реакції і заохочення до участі в проекті є запорукою успішної реалізації проекту.

Кейс з розвитку зеленого туризму у Полтавському районі Полтавської області «Садиби в Диканьці»:
(https://ua.igotoworld.com/ua/article/750_zelenyi-turizm-na-poltavshine.htm)

Зелений туризм на Полтавщині має всі шанси стати одним з провідних напрямів у туристичній сфері України. На річках Дніпро, Ворскла, Псел можна порибалити і влаштувати пікнік. Або сходити на тихе грибне полювання.

На порталі Полтавської облдержадміністрації є інформація про 74 садиби зеленого туризму, але їх вже більше. Крім чистого повітря, свіжих продуктів і сільського колориту, їх господарі прагнуть здивувати туристів

якоюсь родзинкою. Наприклад, оформленням в етностилі або навіть тематичними заходами на кшталт вечорниць.

Так, назва проекту «Садиби в Диканьці» говорить сама за себе. Диканька – славнозвісне село, яке стало відомим завдяки гоголівській збірці «Вечори на хуторі поблизу Диканьки». У селі близько півтора десятка садиб зеленого туризму. Деякі з них:

Садиба «Затишна оселя». Господиня садиби, вчителька пані Валентина, сама проводить екскурсію по Диканьці: ви побуваєте в Кочубеївському парку, Краєзнавчому музеї, побачите Триумфальну арку. Вам запропонують і лазню, і колоритну вечерю в компанії гоголівських героїв на Хуторі поблизу Диканьки. Крім того, екскурсії в Гоголеве – музей-садибу великого письменника. Або унікальну театралізовану екскурсію у єдиний в Україні Музей весілля у Великих Будищах.

Садиба «Весела садиба». У селі Веселівка Диканського району створено етнокультурний центр «Весела садиба». Господар садиби покаже відреставровані власними руками предмети культури та побуту українців. На хуторі у Веселівці можна відсвяткувати і весілля, і корпоратив: тут і шинок, корчма і лазня, і світлиця.

Завдання: Визначте зацікавлені сторони даного проекту та їх позитивні і негативні реакції на проект. Результати занесіть в таблицю:

Зацікавлені сторони	Реакції	
	позитивні	негативні
<i>наприклад,</i> органи місцевого самоврядування Полтавського району	<i>наприклад,</i> підтримка (поповнення місцевого бюджету, популяризація рідного краю)	

Довідково. Зелений туризм – будь-яка форма туризму, яка застосовує методи екологічного управління та орієнтована на збереження природи.

Це своєрідна альтернатива традиційному комерційному масовому туризму. Зазвичай, туристи, які обирають подорожувати у такий спосіб, беруть на себе відповідальність за збереження навколишнього середовища та покращення благоустрою місцевого населення.

Стаття «Зелений туризм в Україні. Переваги та недоліки» від 31/08/2023: <https://uain.press/articles/992210-992210>.

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈≈

Практична робота №8. Формування команди проекту в проектному менеджменті (6 балів)

Мета: ознайомитись та проаналізувати вплив кожного учасника команди на успішну реалізацію проекту

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 6 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=426341>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 6 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. На чому ґрунтується процес комунікації в проектній команді?
2. На чому базуються принципи формування команди проекту?
3. Що слід розуміти під технологією прийняття управлінських рішень?
4. Опишіть процес прийняття рішень (ППР) в проектному менеджменті.
5. Чи погоджуєтеся ви із твердженням: «Члени команди проекту є одним із найважливіших чинників його успіху»? Свою відповідь обґрунтуйте.
6. Критерії аналізу передбачуваної поведінки зацікавлених сторін та характер їх участі у проекті.
7. Принципи формування команди проекту.
8. Роль проектного менеджера в управлінні проектами.
9. В чому основні відмінності між проектним менеджером і менеджером організації?
10. «Вдало підібрана і добре злагоджена команда – це запорука успіху проекту». Чи погоджуєтеся ви з цим твердженням? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Опрацювавши теоретичний матеріал до лекції 6, дайте авторське визначення понять:

- «проектний менеджер»,
- «команда проекту»,
- зацікавлені сторони (stakeholders),
- «бенефіціар».

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Умови виконання вправи:

1). Протестуйте себе або будь-кого з оточення на визначення вашої командної ролі проекту. Для тестування використовуйте тест, розроблений доктором психологічних наук Реймондом Мередітом Белбіном «Ролі в команді».

2). Інструкція. Цей тест складається з 7 окремих блоків по 8 питань або тверджень, з якими ви можете погодитися або не погодитися. На кожен блок у Вас є 10 балів. Присвоювати бали можна не більше, ніж 3-м або 4-м твердженням у блоці. Якщо Ви згодні з яким-небудь твердженням на всі 100%, ви можете віддати йому всі 10 балів. При цьому одній пропозиції можна присвоювати мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів по кожному блоку не перевищувала 10 балів.

ТЕСТ «Ролі в команді» (Тест Р. М. Белбіна) знаходиться за в Додатку А.

3). Перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в таблицю*** внизу та порахуйте результат. Прослідкуйте, щоб загальна сума всіх балів у підсумковому рядку дорівнювала 70. Якщо підсумок рядка не дорівнює 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, десь була допущена помилка:

**** приклад заповнення таблиці наведено у самому тесті «Ролі в команді»*

	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)
1 блок								
2 блок								
3 блок								
4 блок								
5 блок								

6 блок								
7 блок								
Всього								

4). Найвищий бал командної ролі показує, наскільки добре Ви можете виконувати цю роль в управлінській команді. Наступний результат після найвищого може позначати підтримуючу роль, на яку Ви можете переключитися, якщо Ваша основна командна роль зайнята в групі.

Згідно з теорією Белбіна, ідеальний менеджер – той, хто поєднує в собі всі достоїнства перерахованих типів ролей і при цьому позбавлений їх недоліків, в силу суперечливості особистісних характеристик не існує.

Але те, що недоступно одній людині, може з успіхом виконати команда, особистісні характеристики яких охоплюють якості, необхідні для реалізації всіх 8 ролей. Це не означає, що група повинна складатися неодмінно з восьми чоловік. Кожна людина може поєднувати в собі кілька ролей, але, як правило, не дуже багато, зазвичай не більше 2-3 ролей. Головне, щоб всі функції виконувалися. Повна рольова структура створює основу для ефективної роботи команди в цілому.

У разі якщо група працює неефективно, корисно проаналізувати її склад на предмет 8 ролей за Белбіном. Можливо, що в команді не вистачає співробітника, який грає важливу роль.

5). Пройдіть тест Белбіна і дайте письмову відповідь на поставлені питання (до 1 сторінки тексту) :

- а) визначте, які ролі ви виконуєте краще.
- б) як і для чого використовувати теорію Белбіна?
- в) чи всі дев'ять ролей повинні бути присутніми в ефективній команді?

Які ролі повинні переважати в команді?

г) чи можуть недосконалі люди створити досконалу команду?

Додаткова інформація. Реймонд Мередіт Белбін – доктор психологічних наук, випускник Кембріджа. Початок його досліджень – 1967 р. в коледжі Хенлі. Результати перевірені у Австралії.

1981 рік – книга «Команди менеджерів. Як пояснити їх успіх чи невдачу» визнана однією з 50 найкращих книг з менеджменту у ХХ столітті (*The Financial Times*).

Завдання 2 виконуються письмово, завдання 3 – робота в команді під час заняття.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈ ≈

Практична робота №9. Командна взаємодія

Мета: ознайомитись з особливостями командної взаємодії, виокремити ключові вимоги до процесу формування команди проекту

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 6 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=426341>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 6 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Інструменти командної взаємодії.
2. Управління конфліктами в проектах.
3. Чим командна робота відрізняється від простої взаємодії між людьми?
4. Причини виникнення конфліктних ситуацій в команді.
5. Передумови створення сприятливого психологічного клімату в команді
6. Як ефективна командна робота впливає на успіх компанії?
7. Хто такий проектний менеджер? Основні тактичні та стратегічні задачі проектного менеджера.
8. Основні обов'язки проектного менеджера.
9. Функції роботи проектного менеджера.
10. Як ви характеризуєте роботу проектного менеджера?

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Під технологією прийняття управлінських рішень слід розуміти склад і послідовність процедур, що призводять до вирішення проблем організації, в комплексі з методами розробки та оптимізації альтернатив.

Процес прийняття управлінських рішень складається із послідовної схеми, що відображає його основні стадії і порядок їх проходження.

Згадайте структурну схему прийняття управлінського рішення та розкрийте зміст таких основних процедур ППР як:

- аналіз ситуації,
- визначення критеріїв вибору
- вибір альтернативи

(Обсяг тексту – до 1 сторінки)

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

3.1. Між чотирма керівниками виникла суперечка з приводу того, яке поведження з підлеглими є найбільш правильним.

Питання: Яка позиція Вам імпонує найбільше? Дайте обґрунтовану письмову відповідь (до 1 сторінки тексту).

I керівник: «Для того, щоб підлеглий працював найкращим чином, необхідно підходити до нього індивідуально, враховуючи його характер, темперамент, особисті інтереси».

II керівник: «Категорично не погоджуюсь. Головне – ділові якості працівника, його старанність та добросовісність. Кожен повинен отримувати винагороду саме за ці якості».

III керівник: «Моя ж позиція така: саме важливе – це щоб підлегли поважали та довіряли своєму керівникові».

IV керівник: «Я вважаю, що найкраще стимулюють чіткі та конкретні накази, а також пристойна заробітна плата».

3.2. Ви отримали одночасно два термінових завдання: від безпосереднього та вищого керівника. Часу для погодження строків немає. Необхідно розпочати роботу негайно. Оберіть найбільш вірне, на Вашу думку, рішення:

1. У першу чергу буду виконувати завдання того, кого особисто найбільше поважаю.

2. Спочатку буду виконувати завдання найбільш важливе на мій погляд.

3. Буду починати з доручення вищого керівника.

4. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника, запропонувавши йому узгодити мої дії з вищим керівництвом.

Дайте обґрунтовану письмову відповідь (до 1 сторінки тексту).

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈≈

Практична робота №10. Роль проектного менеджера в успішній реалізації проектів

Мета: ознайомитись з обов'язками, задачами і функціями проектного менеджера, визначити роль проектного менеджера в управлінні проектом

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 7 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=513692>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 7 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Чому для керівника проектної команди важливо використовувати різні моделі поведінки?

2. Від чого залежить необхідність застосовувати той чи інший стиль лідерства стосовно команди?
3. Маркери стилю управління та правила ухвалення управлінських рішень.
4. Які вам відомі ключові стилі управління командою? Коротко охарактеризуйте їх.
5. На чому заснована харизматична модель управління?
6. Переваги і недоліки харизматичної моделі управління.
7. Які, на ваш погляд, переваги і недоліки в демократичній моделі управління?
8. Принципи, на яких ґрунтується демократичний стиль управління.
9. Основні характеристики ліберального стилю управління.
10. Підтримуючий стиль лідерства: плюси та мінуси даної моделі управління.

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Робота проектного менеджера суттєво відрізняється від роботи функціонального або традиційного менеджера.

Уважно ознайомтесь із твердженнями та впишіть правильне слово, яке відповідає завданням та обов'язкам або проектного, або функціонального менеджера.

1). *Наприклад:* Проектний менеджер, це в першу чергу людина, яка має унікальну, чітко поставлену і детально описану ціль в кожному окремому проекті;

2). _____ менеджер може не бути спеціалістом в предметній області проекту; *проектний*

- 3). _____ менеджер організовує виконання низки стабільних функцій очолюваного підрозділу; *функціональний*
- 4). _____ менеджер управляє проектом, обмеженим у часі і тимчасовою командою, склад якої може змінюватися; *проектний*
- 5). _____ менеджер зазвичай розуміється в предметній області краще своїх підлеглих; *функціональний*
- 6). _____ менеджер управляє постійно діючим підрозділом та відносно стабільним колективом співробітників; *функціональний*
- 7). Тип кар'єри _____ менеджера в основному «горизонтальний»; *проектного*
- 8). _____ менеджер стабільно займає свою посаду; *функціональний*
- 9). в підпорядкуванні _____ менеджера група спеціалістів однієї чи суміжних спеціальностей; *функціональний*
- 10). _____ менеджер керує командою різнопрофільних спеціалістів; *проектний*
- 11). Кар'єра _____ менеджера є «вертикальною» за рахунок обіймання вищих посад в своїй функціональній сфері; *функціонального*
- 12). Основна частина мотивації _____ менеджера – стабільна фіксована оплата. *функціонального*

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Постановка завдання:

Чи звертали ви увагу на такий момент?

Деякі менеджери дуже по-різному спілкуються зі своїми співробітниками і по-різному будують взаємодію з командами. Тоді як поведінка інших управлінців не змінюється.

Надайте обґрунтовані відповіді на наступні питання (письмово, обсяг – до 1 сторінки тексту):

1). Чому для керівника важливо використовувати різні моделі поведінки, тобто бути гнучкими?

2). Від чого залежить необхідність застосовувати той чи інший стиль лідерства стосовно команди?

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈≈≈

Практична робота №11. Управління ризиками в проектах (6 балів)

Тема: Управління ризиками в проектах

Мета: ознайомитись із проектними ризиками та їх класифікацією, опанувати методи аналізу ризиків та визначити можливості зниження та протидії ризикам

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 8

(<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=430812>),

основній,

додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 8 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Що розуміють під невизначеністю та ризиком проекту?
2. Сутність управління ризиками.
3. Які найбільш поширені види ризиків ви знаєте?
4. Як класифікуються ризики за джерелами виникнення?
5. Які причини виникнення проектних ризиків?
6. Яка класифікація ризиків залежно від причин їх виникнення?
7. Яка послідовність виконання робіт по аналізу ризиків?
8. Що таке кількісний та якісний аналіз ризику?
9. Які методи та методики аналізу ризиків ви знаєте?
10. Які існують способи зниження ризиків проекту?

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Встановіть відповідність між видами ризиків (1,2,3,4,) та їх визначенням (А,В,С):

1. Форс-мажорні обставини
2. Господарські ризики
3. Політичні ризики
4. Ризик несплати заборгованості

А. ризик капітальних вкладень (інфляція)

В. неадекватність політичних рішень

С. ризики виникнення міжнаціональних конфліктів

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Постановка завдання.

Ознайомтеся із наступною проектною ідеєю:

Кафе «Престиж» працює вже п'ять років. Його продукція та обслуговування користуються широким попитом серед людей середнього віку із середнім рівнем платоспроможності.

Власник кафе вирішив реалізувати новий проект – започаткувати новий напрям діяльності – виготовлення тортів на замовлення. Послуга також буде орієнтована на людей із середнім рівнем доходів, які не завжди можуть дозволити собі подібні замовлення в дорогих ресторанах.

Приміщення для виготовлення кондитерських замовлень є, основне обладнання також і, що дуже важливо, санітарно-епідеміологічна станція та інші контролюючі установи дали дозвіл на діяльність.

Здається, єдине, що необхідно, – це знайти кваліфікованого повара-кондитера та придбати дрібне додаткове обладнання і продукти.

Питання до ситуації:

1. Наскільки вдалою є ідея власника кафе?

2. Які слабкі і сильні сторони, можливості і загрози для реалізації даного проекту?

3. На основі аналізу, проведеного в п.2, поміркуйте, які ризики можуть очікувати проект? Наведіть перелік заходів щодо реагування та упередження ризиків. Для цього скористайтеся наступним інструментом керування ризиками:

План керування ризиками

Ризик	Індикатори настання	Заходи щодо упередження та реагування	Відповідальний
1.			
2...			

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈ ≈

Практична робота №12. Проектний менеджмент: від теорії до практики

Мета: закріпити теоретичні аспекти формування, методології та основних понять проектного менеджменту

Методичні рекомендації: студенти повторюють теоретичний матеріал, викладений у лекційному матеріалі тем Модуля 1 (<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=2555§ion=1>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темах 1-8 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Поняття та сутність проектного менеджменту.

2. Загальна характеристика проектного менеджменту.
3. Сфери застосування проектного менеджменту.
4. Поняття та суть соціального підприємництва.
5. Інструменти деталізації мети проекту.
6. Оточення проекту та його учасники.
7. Особливості формування команди проекту.
8. Управління командою проекту.
9. Роль проектного менеджера в успішній реалізації проектів.
10. Які найбільш поширені види ризиків ви знаєте?

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Чи погоджуєтесь ви з твердженнями, наданими нижче стосовно застосування проектного підходу (необхідно поставити відмітку в відповідній графі за прикладом 1-ї ситуації).

За вашим бажанням коментарі до ситуацій можна описати після заповненої таблиці.

№	Твердження	Ваша відповідь	
		Так, погоджуюсь	Ні, не згоден
1	Впровадження проектного підходу до управління підприємствами зумовлює зменшення ступеню ризику діяльності підприємства	<i>наприклад,</i> V	
2	Ініціатором проекту може бути як індивід, так і організація або співтовариство		
3	Проектна діяльність і операційна діяльність – це тотожні поняття, тобто відмінності між проектною і операційною діяльністю відсутні		
4	Головна відмінність соціального підприємництва від звичайного бізнесу полягає в тому, що для соціального підприємництва отримання та розподіл		

	прибутку не є самоціллю чи основною метою		
5	Команда проекту – це сталий колектив, між учасниками якого налагоджені зв'язки		
6	В проектній діяльності низька ціна управлінських прорахунків (ризиків)		
7	Управління проектами (Project Management) – це діяльність, спрямована на досягнення поставлених завдань, реалізацію певних планів, використовуючи наявні ресурси - час, капітал, людей, шляхом застосування сучасних методів, техніки і технологій		
8	Проект – це циклічна, повторювана діяльність		
9	Проектний підхід – особлива форма управління, що дозволяє підприємству сконцентрувати увагу та ресурси на виконанні визначеного комплексу задач при певних обмеженнях, таких як час, ресурси, бюджет		
10	Проект – це діяльність, не обмежена по термінах та передбачає виконання послідовних робіт, що повторюються, результатом яких не є щось унікальне		

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Кейс «Як залишитися на плаву»?

Фірма, головний офіс і заводи якого розміщені у Великобританії, займається виробництвом парфумерних товарів.

70% прибутку фірма отримує від реалізації оригінальної зубної пасти в різних її модифікаціях. Протягом останніх 3-х років близько 65% збуту зубної пасти припадає на долю однієї із арабських країн Персидського заливу, де дана фірма контролює ринок аналогічної продукції, забезпечуючи собі стійкий ріст прибутку за рахунок постійного збільшення збуту зубної пасти.

Інші іноземні виробники зубних паст не проявляють поки що інтересу до поширення своєї продукції в даній країні, так як для цього потрібно пройти визначену процедуру реєстрації, а також виконати всі надписи на тюбику і упаковці арабською мовою з врахуванням місцевого діалекту. Конкуренція зі сторони місцевих виробників мінімальна через нерозвиненість їх виробничої бази і більш низької якості продукції.

Не дивлячись на це, тиждень назад в місцевих засобах масової інформації, включаючи радіо і телебачення, почалася кампанія з дискредитації продукції фірми на основі брехливого ствердження про наявність в складі зубних паст, що випускаються нею добавок свинячого жиру, в результаті чого їх збут скоротився на 70%.

Завдання до ситуації:

1. Охарактеризуйте ризики, які виникли в результаті дій конкурентів.
 2. Запропонуйте стратегічні та тактичні напрями мінімізації ризиків.
- (Обсяг тексту – до 1 сторінки).

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

Змістовний модуль 2. Практичні області застосування проектного менеджменту

Практична робота №13. Інструменти керування проектами.

Ініціювання проекту

Мета: ознайомитись із принципами і інструментами керування проектами, опанувати процес ініціювання проекту

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 9 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=434525>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 9 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Розкрийте сутність планування проекту.
2. Що включає в себе процедура планування?
3. Які бар'єри стоять на шляху гарного планування проекту?

Охарактеризуйте їх.

4. Що таке декомпозиція цілей?
5. Надайте характеристику методу оцінки та перегляду програм (PERT).
6. Чи може змінюватися план проекту під час роботи? Якщо так – то чому? Якщо ні – то чому?
7. Що таке середовище проекту і чому важливо його враховувати?
8. В чому полягає мета управління проектом?
9. Сутнісна характеристика та значення календарного планування.

10. Діаграма Ганта як інструмент календарного планування.

Завдання 2. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Кейс «Ініціація проекту з перебудови піцерії «Bigpizza»

Постановка проблеми.

Піцерії «Bigpizza» знаходиться на одній з історичних вулиць в центрі міста Хотин в Чернівецькій області і розташована на першому поверсі житлового будинку. Директор піцерії – власник даного приміщення.

Сам будинок потребує реставрації да і приміщення піцерії без ремонту вже 15 років: фарба на стелі де не де облупилася, комунікації потребують ремонту плюс з'явилася така довгоочікувана можливість розширення виробничої площі приміщення за рахунок об'єднання із сусіднім офісом через стіну. Але для цього треба зробити перепланування.

Тож в голові у директора піцерії виникає вже роками сформована думка розпочати проект «Великий ремонт». Але як це буде відбуватися?

Насамперед необхідно чесно відповісти на питання: «навіщо?» - «Чи дійсно це так необхідно?» або «Чого ми досягнемо, якщо зробимо ремонт з перебудовою?», «Чи можна обійтися тільки ремонтом?»

На цьому етапі необхідно розпитати всі зацікавлені сторони: чи хочуть вони ремонт, і чого вони від нього чекають?

Далі необхідно хоча б приблизно визначити, чи можемо ми собі це дозволити чи ні? Для цього перевіряємо фінансовий стан нашого підприємства, досліджуємо інвестиційні можливості чи потрібно кредитування. А скільки це все буде коштуватиме? Необхідно співставити кількість витрачених грошей з отриманою вигодою в подальшому. Раптом при розрахунках вийде, що вигідніше продати це приміщення і придбати краще і зручніше в іншому районі? Тобто необхідно вирішити: робити це чи

ні. Якщо відповідь «ні» - забуваємо цю ідею, шукаємо альтернативу (наприклад, робимо косметичний ремонт для себе або для продажу).

Якщо вирішено, що робити треба – думаємо, які є обмеження по термінах: на час ремонту як працювати, на який час цей ремонт. Також необхідно визначитися з ресурсами: хто буде робити ремонт. А ще не менш важливе читання - кого цей проект торкнеться, і не потрібно його з ними теж узгодити. Наприклад, місцевий ЖЕК якраз через пару місяців планував заміну загальних комунікацій, щоб не вийшло, що вони весь наш ремонт рознесуть. І в якому оточенні він буде проходити – все ж таки це житловий будинок плюс в місті немає жодного магазину будматеріалів, доведеться все возити з сусіднього міста.

Також необхідно вирішити, хто буде керувати всім цим процесом і які у них будуть повноваження.

Після того, як все це порахували і «зініціювали», документально оформлюємо, перевіряємо і вирішуємо, чи готові ми брати відповідальність зробити все в строк і в бюджет, враховуючи всі існуючі фактори. Якщо так, то підписуємо документ і до роботи!

Питання до ситуації:

1. Оцініть дану ситуацію та складіть **Опис змісту проекту (Project Scope Statement)** за представленим нижче шаблоном.

Додаткові умови. Припустимо, що вже є прораховані бюджет і терміни проекту та визначено пріоритети бюджету:

Бюджет і терміни (Cost and Timelines) – 200 тис. у.о. на все, включаючи перепланування і нові меблі (30% на чорнову обробку і комунікації, 20% на чистову, включаючи сантехніку, 30% на перепланування і 20% на меблі). Термін, який можна дозволити – максимум

4 місяці, тому що ми всього на 4 місяці можемо дозволити собі «простій» ще плюс 2 тижні (форс-мажор).

Пріоритети бюджету – терміни (краще «простій», поки штукатурка буде сохнути, але грошей на теплову гармату для сушіння не виділимо).

Опис змісту проекту	
Назва проекту:	
Склав:	
	Запланований початок проекту:
	Запланована тривалість проекту:
1). Мета проекту:	
2). Опис проекту: <i>(включає початкові умови, ключові вимоги і характеристики, ключових учасників, бюджет і терміни, пріоритети бюджету)</i>	
3). Бажані результати:	
4). Винятки: <i>(включає можливі припущення і обмеження по проекту та ризику)</i>	
5). Обмін Інформацією:	
6). Критерії здачі-приймання:	
7). Обмежуючі фактори:	
Затверджую:	

Завдання 2 виконується письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈ ≈

Практична робота №14. Сіткове планування

Мета: ознайомитись із методами сіткового планування проектів, опанувати процес планування проекту

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 9 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=434525>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 9 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Охарактеризуйте основні методи сіткового планування.
2. Сутнісна характеристика та значення сіткового планування.
3. Теоретико-методичні основи розробки сіткового графіка.
4. Розрахунок параметрів сіткового графіка.
5. Надайте характеристику методу критичного шляху (СРМ).
6. Що таке критичний шлях проекту?
7. Який з ресурсів найбільш важливий?
8. Порівняльна характеристика методів PERT і СРМ.
9. Особливості формування бюджету проекту.
10. Метод оцінки та перегляду програм (PERT).

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Встановіть відповідність між видами залежностей (1,2,3,4) завдань в проекті та їх визначенням (А,В,С,Д)

1. «фініш-старт»
2. «фініш-фініш»

3. «старт-старт»

4. «старт-фініш»

A. попередня операція повинна завершитись до завершення наступної

B. попередня операція повинна розпочатись до початку наступної

C. попередня операція повинна завершитись до початку наступної

D. попередня операція повинна розпочатись до завершення наступної

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Відомо, що правильне визначення тривалості проекту дозволяє визначити реалістичну дату завершення проекту. І одним із методів визначення часу, необхідного для завершення завдання є *метод оцінки та перегляду програм (PERT)*.

Завдання: визначте тривалість виконання проекту. (Для цього згадайте, що передбачає даний метод і формулу, за якою розраховується).

Дані для розрахунку:

- За умови виникнення стандартних затримок і зрушень термінів, оцінених на підставі попереднього досвіду, менеджер проекту оцінює найбільш ймовірний час, необхідний для завершення завдання 18 днів;

- за умови, що завдання буде виконуватися без будь-яких затримок і жоден з ризиків не реалізується оптимістична оцінка становить 9 днів;

- якщо відбудуться всі можливі затримки і реалізуються ризики песимістичний прогноз виконання завдання становить 26 днів

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні

ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn

≈·≈ ≈

Практична робота №15. Розробка ієрархічної структури робіт проекту

Мета: ознайомитись із інструментами розробки ієрархічної структури робіт проекту в процесі планування проекту

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 9 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=434525>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 9 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Що таке структура проекту?
2. Які основні вимоги до структури проекту?
3. Охарактеризуйте структуру проекту.
4. Які основні задачі структуризації проекту?
5. Які вам відомі відмінності між методом критичного шляху (СРМ) і діаграмою Ганта?
6. Назвіть основні методи структуризації проекту.
7. В чому полягає мистецтво розбиття проекту (структуризації)?
8. Чому проведення структуризації є необхідним в управлінні

проектами?

9. Розробка ієрархічної структури робіт проекту.

10. Підходи до побудови ієрархічної структури робіт проекту (WBS).

Завдання 2. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

В результаті опанування теми стосовно основних підходів до організації проектної діяльності, вами з'ясовано, що планування проекту містить набір процесів і інструментів, до яких відносяться розробка ієрархічної структури робіт проекту (ICP);

Кейс «Створення презентації проекту для крауд-платформи»

Відділ маркетингу компанії «Тріумф» займається створенням презентації та відеороліку проекту для крауд-платформи.

Завдання до ситуації:

1). Розробити ієрархічну структуру робіт проекту (ICP) за допомогою Інструменту «Лінійні списки». Для цього заповніть таблицю:

Ієрархічна структура робіт проекту зі створення презентації проекту для крауд-платформи

Ідентифікатор завдання	Завдання	Тривалість (днів)
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		
H		
I		
J		
K		

Приклад створення інтерактивної статті у блозі:

Ідентифікатор завдання	Завдання	Тривалість (днів)
A	Створити план (контур, ескіз, макет)	1
B	Написати чернетку	5
C	Відредагувати та створити остаточну чернетку	2
D	Візуальний дизайн посту	4
E	Додати анімацію до візуальних елементів	2
F	Завантажити публікацію	1

2). Отримавши загальне уявлення про все, що потрібно зробити, *визначити залежності (послідовності) між завданнями*, що допоможе зрозуміти, яку роботу можна виконувати паралельно з іншими завданнями. Для цього скористайтеся інформацією з попереднього завдання «Ієрархічна структура робіт проекту зі створення презентації проекту для крауд-платформи».

3). Встановити, які типи залежностей існують між завданнями в проекті (Finish-Start, Finish-Finish, Start-Start, Start-Finish).

Завдання 2 виконується письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn

≈·≈≈

Практична робота №16. Бізнес-планування та порядок підготовки і оформлення бізнес-плану

Мета: ознайомитись із особливостями бізнес-планування та визначити цілі розробки бізнес-плану

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 10 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=435557>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 10 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Які загальні вимоги до складання бізнес-плану?
2. Процес формування інформаційного поля бізнес-плану.
3. Розкрийте зміст початкового етапу бізнес-планування.
4. Що передбачає підготовча стадія розробки бізнес-плану?
5. Які існують зовнішні можливості та загрози реалізації бізнес-проекту?
6. Розкрийте цілі проведення SWOT-аналізу проекту.
7. Міжнародні стандарти бізнес-планування.
8. Назвіть основні цілі розробки бізнес-плану.
9. З яких структурних елементів складається бізнес-план? Коротко опишіть їх.
10. Який розділ бізнес-плану є найважливішим і чому? Опишіть його зміст і структуру.
11. Чому, на вашу думку, важливо проводити маркетингові дослідження?

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Опрацювавши теоретичний основний та додатковий матеріал підготувати письмову відповідь на питання (розмір тексту – до 1 сторінки):

Який розділ бізнес-плану для потенційного інвестора є найважливішим при ознайомленні і чому? Опишіть його зміст і структуру.

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Кейс «Швидко їжа готується, та не просто справа робиться»

Постановка завдання.

Корпорація «Техноком» - одна з найбільших у Східній Європі. Бізнес налаштований на виробництво продуктів швидкого приготування. За оцінками експертів корпорація контролює 60% українського ринку. До 20% продукції «Технокому» експортується в країни ближнього та дальнього зарубіжжя: Білорусь, Молдову, Румунію, Казахстан, Литву, Латвію, Естонію, Німеччину, Польщу, Чехію, Ізраїль, Болгарію. Система менеджменту якості, яка впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародним стандартом якості 180 9001: 2000. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів та фестивалів «Європейська якість», «Вища проба». Торгова марка «Мівіна», «Лушеда» та «Бім-Бім» - переможці національному конкурсу «Золота торгова марка».

Додаткова інформація.

Ситуація на ринку. Продукти швидкого харчування - один з найбільш динамічних ринків, що розвивається. Зі зростанням добробуту все більше споживачів намагаються витратити менше часу на приготування їжі.

Проте для виробників «швидкої їжі» така кон'юнктура ринку має не тільки позитивні риси: чим привабливіше поле бізнесу, тим більше бажаючих у ньому працювати.

Тому в останні кілька років конкуренція поступово загострюється. Ринок насичений як продуктами, до яких шик споживач, так і новими продуктами.

За оцінками аналітиків, при загальній стабільності ринку (темпи зростання в межах 10-15%) слід очікувати вибіркоче збільшення продажу за новими товарними групами. Наприклад, можлива поява відносно дороговартісних вітчизняних «швидких» продуктів, тому що попит на них уже сформований.

Конкурентоспроможність. Основним способом захисту своїх конкурентних переваг «Техніком» розглядає впровадження системи СКМ (Customer Relationships Marketing) - маркетинг відносин зі споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів: рисових чіпсів ТМ «Бім-Бім», рисової локшини та рисової вермішелі преміум-класу «Лушеда», до складу яких входять сублімовані овочеві компоненти.

Другим засобом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва та нарощування потужностей. У минулому році компанія ввела в експлуатацію дві великі фабрики - макаронну та картонну, інвестувавши в цей проект \$8 млн. В харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, посилює свої конкурентні позиції.

Персонал. В компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, компанія забезпечує і грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок, можливість займатися спортом у власному спортивному комплексі, лікування у власному «Центрі східної медицини». Компанія негативно ставиться щодо понаднормової праці.

Оскільки попит на продукти швидкого приготування в Україні вже сформований, виникає загроза: появи на ринку вітчизняного виробника з потужним виробництвом; виходу на український ринок зарубіжних компаній з аналогічними продуктами.

Завдання до ситуації:

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес-середовище для корпорації «Техноком».
2. Проаналізуйте внутрішнє середовище корпорації «Техноком» на основі матеріалу, викладеного в постановці завдання.
3. Побудуйте матрицю SWOT.
4. Як саме корпорація «Техноком» може впливати на поведінку споживачів?
5. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації «Техноком»?

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈ ≈

Практична робота №17. Методи оцінки і управління проектом

Мета: ознайомитись із методами оцінки і управління проектів, опанувати основні інструменти планування проекту

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 11 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=513505>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 11 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Ефективні підходи і методи управління проектами на сучасному етапі розвитку проектування.
2. Особливості класичного проектного менеджменту.
3. Класифікація етапів традиційного (класичного) проектного менеджменту.
4. Сильні та слабкі сторони класичного проектного менеджменту.
5. Що представляє собою діаграма Ганта і для чого її використовують?
6. Характеристика методів, які базуються на ідеях Agile.
7. Сильні і слабкі сторони Agile.
8. Особливості Lean методу управління проектами.
9. Характеристика методології Six Sigma

Завдання 2. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Ситуаційна вправа «У пошуках власного проекту»

Світлана і Олег живуть у шлюбі ось уже п'ять років. Дітей у них немає. Вони мешкають у квартирі в центрі Києва. Обидва здобули вищу освіту: Олег програміст, Світлана – економіст. Їм завжди хотілося започаткувати свою справу.

Після закінчення університету в 2018 р. Олег влаштувався у комп'ютерний відділ голландської фірми, представництво якої міститься в Україні. Спочатку він працював комп'ютерним технологом, потім – комп'ютерним аналітиком, а нині очолює відділ. Йому підпорядковані п'ять фахівців. Працюючи у фірмі, Олег помітив: щоразу, коли вони працюють над значним проектом, йому доводиться наймати тимчасових працівників на строк від тижня до 4-х місяців.

Протягом останніх трьох років Світлана працювала бухгалтером та офіс-менеджером в одній київській будівельній фірмі. Вона веде облік доходів та витрат за кожним з декількох проектів, які водночас виконує ця фірма. Час від часу до неї звертаються з проханням допомогти у наймі нових працівників, відібрати відповідні кандидатури та перевірити їх досвід роботи з огляду на ту чи іншу посаду.

Олег успадкував \$ 5000 від батька. Удвох зі Світланою протягом подружнього життя вони спромоглися заощадити ще \$ 5000.

Упродовж останніх кількох місяців вони обговорюють різні види проектів, які вони в змозі реалізувати. Їм більше до вподоби присвятити себе і свої таланти фірмі з підбору персоналу, яка забезпечувала б підприємства тимчасовими працівниками в галузі комп'ютерних послуг. Вони гадають, що зможуть знайти кваліфікованих комп'ютерних програмістів, аналітиків та технологів, які прагнуть тимчасово попрацювати у фірмах.

Питання до ситуації:

1. В чому полягає ідея проекту Олега та Світлани?

2. Які потенційні ринки реалізації обраної ідеї?
 3. Хто стане передбачуваними клієнтами?
 4. Які конкурентні переваги запланованого бізнесу?
 5. Які ресурси будуть необхідні Світлані та Олегу для реалізації їх ідеї?
 6. Які загрози і небезпеки можуть очікувати Світлану та Олега і які дії ви можете їм порекомендувати в цьому випадку?
 7. Чи реальна реалізація даної ідеї проекту?
- Підготувати письмову відповідь (розмір тексту – 1-2 сторінки).

Завдання 2 виконується письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈ ≈

Практична робота №18. Інвестиційний менеджмент та інвестиційні можливості проектування

Мета: ознайомитись із сутністю інвестиційного менеджменту та проаналізувати ризики інвестиційної діяльності і правила прийняття інвестиційних рішень

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 12 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=513575>), основній,

додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 12 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Розкрийте зміст поняття «валові інвестиції» та надайте їх характеристику.
2. Розкрийте зміст поняття «чисті інвестиції». В чому їх сутність?
3. Завдання, функції та принципи інвестиційного менеджменту.
4. З чого складається процес інвестиційного менеджменту?
5. За якими ознаками класифікуються інвестиції?
6. За такими ознаками поділяються ризики інвестиційної діяльності?
7. Основні види інвестиційних ризиків.
8. На які групи поділяються чинники, що визначають інвестиційний клімат?
9. Класифікація управлінських рішень.
10. З чого складається процес прийняття управлінських рішень?

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Опрацювавши теоретичний основний та додатковий матеріал підготувати письмову відповідь на тему (розмір тексту до 1 сторінки):

Інвестиційні можливості проектування в Україні.

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Постановка завдання.

Ви керівник проекту, метою якого є створення бізнес-центру на базі університету. В процесі реалізації проекту адміністрація відмовилась від безоплатного фінансування вашого проекту. Керівництвом проекту було прийнято рішення про внесення змін, а саме, отримання безоплатного кредиту з місцевого бюджету для фінансової підтримки студентської ініціативи у створенні приватної справи.

Завдання до ситуації:

Проаналізуйте, як така зміна вплине на:

- вартість проекту;
- заплановані показники робіт;
- графік виконання робіт;
- результат проекту.

(розмір тексту-відповіді - до 1 сторінки)

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈≈

Практична робота №19. Інвестиційні потреби проекту та основні розрахунки

Мета: ознайомитись із джерела фінансування інвестиційних потреб проекту та методами розрахунків

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 13 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=513576>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 13 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Структура власних фінансових ресурсів підприємства.
2. Структура позикових фінансових ресурсів підприємства.
3. Із використанням яких показників проводять оцінку економічної ефективності проекту?
4. «Золоте правило» інвестування.
5. Термін окупності проекту – призначення, формула розрахунку.

Завдання 2. Вирішення задач з інвестиційного проектування.

При розв'язуванні задач недостатньо написати лише відповідь. Необхідно вказати формули, які використовувалися і описати всі розрахунки.

№1. Згідно з умовами проекту інвестору необхідно вкласти 14 000 у.о. Який термін окупності проекту (виражений в роках і місяцях), якщо обіцяний середньорічний дохід становить 5 000 у.о.

№2. Інвестиційний проект генерує нерівномірний грошовий потік. Знайти термін окупності проекту.

Грошові потоки по проекту:

Роки	0	1	2	3	4	5
Грошові потоки D_t , у.о.	-1500	200	400	400	600	700

№3. В інвестиційний проект пропонується вкласти 1600 у. е. Обіцяний середньорічний дохід становить 400 у. е. Очікується, що ставка прибутковості (дисконтування) не змінюватиметься і становитиме 10% річних. Знайти абсолютний і дисконтований термін окупності.

Завдання 2 виконується письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈≈

Практична робота №20. Розрахунки показників ефективності капітальних вкладень

Мета: застосовуючи набуті теоретичні знання здійснити розрахунки показників ефективності капітальних вкладень

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 13 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=513576>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 13 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Характеристика показників ефективності капітальних вкладень.
2. Метод дисконтованих грошових потоків.
3. Метод чистого теперішнього значення доходу (NPV–метод) – призначення, формула розрахунку.
4. Внутрішня норма прибутковості (IRR) – призначення, формула розрахунку.
5. Метод дисконтування періоду окупності – призначення, формула розрахунку.

Завдання 2. Розв’язування задач. Розрахунки показників ефективності капітальних вкладень.

При розв’язуванні задач недостатньо написати лише відповідь. Необхідно вказати формули, які використовувалися і описати всі розрахунки.

№1. Визначити термін окупності інвестицій у нове обладнання, якщо їх сума становить 100 000 у.о., а впродовж наступних чотирьох років підприємство очікує отримати такі чисті грошові потоки (Dt): 33 500 у.о., 37 950 у.о., 38420 у.о., 32430 у.о.у.о.

Роки	0	1	2	3	4
Грошові потоки, Dt	- 100 000	33 500	37 950	38 420	32 430

№2. Припустимо, що обидва проекти А та В мають однаковий обсяг інвестицій 1000 у.о. і розраховані на чотири роки.

Проект А генерує наступні грошові потоки: по роках 500, 400, 300, 100 у.о., а проект В – 100, 300, 400, 600 у.о. Вартість капіталу проекту оцінена на рівні 10%.

За допомогою розрахунку дисконтованого строку окупності визначте, який проект для інвестора є найбільш привабливим.

№3. Керівництво підприємства планує встановити новий верстат, щоб автоматизувати операції, які поки що виконуються вручну.

Верстат коштує 45 тис.грн. (термін експлуатації 5 років та нульова ліквідаційна вартість).

За оцінками фінвідділу, новий верстат забезпечить додатковий вхідний грошовий потік 17 тис.грн. щорічно.

На четвертому році експлуатації необхідний буде ремонт вартість 5 тис.грн.

Визначити, чи доцільно встановлювати верстат, якщо середньозважена вартість капіталу підприємства становить 20 %.

№4. Керівництво підприємства збирається впровадити нову машину, що виконує операції, які до цього часу виконувалися вручну. Машина коштує разом з установкою 5,000 у.о. зі строком експлуатації 5 років і нульовою ліквідаційною вартістю.

За оцінками фінансового відділу підприємства впровадження машини за рахунок економії ручної праці дозволить забезпечити додатковий вхідний потік грошей 1,800 у.о. На четвертому році експлуатації машина потребуватиме ремонту вартістю 300 у.о.

Чи доцільно з економічної точки зору впроваджувати нову машину, якщо вартість капіталу підприємства становить 20%?

№5. Обчислити IRR для проекту, розрахованого на три роки, який потребує інвестицій у сумі 15 тис. у.о. Прогнозовані за роками чисті грошові надходження такі: 5 тис. у.о.; 6 тис. у.о.; 9 тис. у.о.. Ставки дисконтування: $i=10\%$, $i=20\%$.

Завдання 2 виконується письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈≈≈

Практична робота №21. Грантайтинг

Мета: ознайомитись із особливостями роботи з грантами та написання грантових заявок

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 14 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=513570>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 14 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Дайте визначення поняттю «фандрейзинг». Які завдання стоять перед проектним колективом у процесі фандрейзингу?

2. За якими критеріями відбувається пошук потенційних донорів?
3. Інформаційні джерела грантрайтингу.
4. Алгоритм написання заявки для отримання грантів.
5. Яким вимогам повинен відповідати проект, який заслуговує на грантове фінансування?
6. Що таке грантова допомога?

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Для того, щоб одержати грант та отримати ресурси для реалізації соціального проекту, потрібно правильно та чітко для сприйняття грантодавача написати заявку. Тобто, для досягнення успіху в пошуку фінансової підтримки необхідною умовою є логічно побудований проект, в якому завдання відповідають меті, засоби реалізації – завданням, коли управління – просте й ефективне, а бюджет – реальний.

Опрацювавши теоретичний матеріал до лекції 14 та ознайомившись із алгоритмом підготовки і написання грантових заявок, дайте письмову відповідь на питання (розмір тексту – до 1 сторінки):

Яким загальним параметрам, на вашу думку, повинен відповідати проект, який заслуговує грантового фінансування?

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Постановка завдання:

- ознайомтеся з *Аплікаційною формою проекту соціальної дії*, яка представлена на електронній платформі ельорн.

Завдання до ситуації:

- проаналізуйте даний документ та надайте в письмовій формі обґрунтовані відповіді на питання (обсяг тексту – до 1 сторінки):

1. Чи відповідає мета даного проекту вимогам грантодавця?
2. Які, на ваш погляд, є недоліки в заповненні Аплікаційної форми?
3. Надайте власні пропозиції з удосконалення подання інформації на отримання гранту.

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈≈

Практична робота №22. Основні правила запуску крауд-проектів

Мета: ознайомитись із особливостями роботи на краудфандингових платформах та основними правилами запуску крауд-проектів

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 14 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=513570>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 14 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Основні методи проведення фандрейзингу.

2. Основні відмінності краудфандингу від інших типів фінансування.

3. Ключові завдання, які дозволяє розв'язати краудфандинг. Коротко охарактеризуйте їх.

4. Яким чином відбувається вибір платформи для запуску крауд-проекту?

5. Ключові елементи, з яких складаються краудфандингові проекти. Коротко охарактеризуйте їх.

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Встановіть відповідність між термінами (1,2,3,4,5) та їх визначеннями (А,В,С,Д)

1. Фандрейзинг
2. Грант
3. Грантрайтинг
4. Грантодавець
5. Краудфандинг

А. грошові ресурси, що надаються грантодавцем (напр. державними органами, корпораціями, міжнародними інституціями, фондами і т.д.) на безоплатній і безповоротній основі

В. мистецтво написання проектів для отримання безповоротної фінансової допомоги

С. процес залучення грошових коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних тощо), які організація не може забезпечити самостійно, та які є необхідними для реалізації певного проекту

Д. юридична особа в Україні або за її межами, яка надає матеріальну, фінансову, організаційну або іншу благодійну допомогу на конкурентній основі

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Ознайомтесь з роботою успішного соціального підприємства «UrbanSpace 100» (<http://urbanspace.if.ua>) та письмово висловіть свою думку, відповівши на наступні питання (обсяг до 1 сторінки):

1. В чому його унікальність?
2. Завдяки якому процесу залучення грошових коштів та інших ресурсів (поворотні інвестиції чи фандрейзинг) це соціальне підприємство стало успішним?
3. Хто приймає рішення які соціальні проекти будуть фінансуватися?
4. На які цілі генерується прибуток підприємства?
5. Яку ключову роль відіграє даний проект в розвитку соціального проектування?

«UrbanSpace 100» (<http://urbanspace.if.ua>) – це приклад успішного соціального підприємства, що стало таким за допомогою фандрейзингу. Це ресторан, унікальність якого в тому, що інвесторами стали 100 соціально активних людей, що об'єналися заради розвитку міста Івано-Франківськ. Команда «UrbanSpace 100» провела результативний фандрейзинг та змогла переконати людей у тому, що проект вартий уваги. Ресторан працює та генерує прибуток, який направляється на реалізацію міських проектів. Важливим елементом соціального підприємства є той факт, що рішення про те, які саме проекти будуть фінансуватися, приймаються засновниками проекту. Операційне управління рестораном здійснюється професійною компанією. Таким чином, «UrbanSpace 100» створили важливий прецедент

для України, переконавши всіх в можливості робити ефективні соціальні підприємства.

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈ ≈

Практична робота №23. Чинники успіху або невдачі проектів

Мета: ознайомитись із особливостями визначення чинників успіху або невдачі проектів

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 15 (<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=437809>), основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 15 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Особливості проведення моніторингу проекту.
2. Відмінності між моніторингом та оцінюванням проекту.
3. Основні методи збору даних, які краще використовувати для моніторингу проекту.

4. Вимірність і доступність як основні показники при моніторингу проекту.
5. Процес оцінювання проекту.
6. Механізм оцінювання результатів проекту.
7. З яких складових складається загальна ефективність проекту?

Коротко охарактеризуйте їх.

8. Процес проведення аудиту проекту.
9. Важливість проведення оцінки проекту.
10. Особливості проведення аудиту проекту.

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Підготувати письмову відповідь на тему (розмір тексту – 1-2 сторінки):

До якого виду проектів (згідно із класифікацією проектів) можна віднести

- *Проект розбудови заводу по переробці сміття.*
- *Туристична міжнародна спартакіада серед людей з обмеженими можливостями.*

- *Бізнес-освіта вимушених переселенців.*

- *Проект розбудови заводу лакофарбових матеріалів.*

- *Центр слухової інклюзії.*

- *Магазин продуктів «Екошоп».*

- *Розбудова бази відпочинку «Світанок».*

Свою відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Кейс «Мильні бульбашки»

«Запорізький оліяжиркомбінат» (ЗОЖК) є провідним виробником маргаринів і жирів в Україні та має побічне виробництво господарського мила, яке використовує у якості сировини відходи головного виробництва. Але збут цього мила настільки незначний, що не повертає навіть затрачених на виробництво коштів. Ринок збуту господарського мила ніяк не пересікається з головним продуктом підприємства – маргарином, що належить до продуктової галузі.

Близько 45-50 відсотків ринку господарського мила займає корпорація «ЮСІ» в Харкові. «ЮСІ» добре знається на ринку побутової хімії, компанія має потужне виробництво мила, шампунів та ін. Крім цього, вона має розгалужену систему власних філій, що здійснюють прямий збут, та є дистрибутором в Україні відомих зарубіжних марок побутової хімії.

Продати свій бізнес по виробництву сторонньому ЗОЖК не може, бо його неможливо відокремити від головного виробництва. Само по собі обладнання, якщо його продавати у розібраному вигляді, нічого не варте.

Завдання до ситуації:

1. Запропонувати проект стосовно подальшого продовження виробництва/ подальших дій.
2. Розробити рекомендації щодо розвитку запропонованого напрямку.

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Форма подання результатів виконаної роботи під час аудиторного навчання: усне опитування, письмовий звіт та посилання на відповідні ресурси подаються електронним файлом формату MS Word, шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – 1, розміром до 5 сторінок тексту

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНИХ РОБІТ

Згідно навчального плану дисципліни «Проектний менеджмент» самостійна робота студента складається з двох блоків і передбачає написання власного проекту.

Самостійні роботи побудовані таким чином, що кожна наступна робота є логічним продовженням попередньої самостійної роботи.

Блок 1: Проектний менеджмент: формування інформаційного поля проекту.

Тематичні напрями блоку (змістовного модуля 1):

1. Поняття та сутність проектного менеджменту
2. Основні характеристики проектного менеджменту
3. Сфери застосування проектного менеджменту
4. Інструменти деталізації мети проекту
5. Формування кола учасників проекту
6. Формування команди проекту в проектному менеджменті
7. Роль проектного менеджера в успішній реалізації проектів
8. Управління ризиками в проектах

Блок 2: Оцінка проекту.

Тематичні напрями блоку (змістовного модуля 2):

9. Основні підходи до організації проектної діяльності
10. Розробка плану реалізації проекту
11. Методи управління проектами
12. Інвестиційний менеджмент
13. Інвестиційні потреби проекту і джерела їх фінансування
14. Види фандрейзингу
15. Моніторинг, оцінювання та аудит проекту

Блок 1: Проектний менеджмент: формування інформаційного поля проекту

Мета: набуття навичок визначення сутності проектного менеджменту та формулювання концепції майбутнього проекту на прикладі обраного проекту.

Самостійна робота блоку 1 узагальнює всі знання, які отримано під час вивчення модулю 1 та виступає як засіб самостійного здобуття і поглиблення знань студента, а також як форма самоконтролю та контролю самостійного навчання студента з боку навчального закладу.

Під час виконання самостійної роботи кожен студент має самостійно опрацювати певні питання з визначених тем і виконати завдання, які описано нижче.

Завдання. Виконання ситуаційного завдання.

1. Ознайомлення із планом практичних робіт, лекційними матеріалами за темами 1-8 (<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=2555§ion=1>), додатковим матеріалом.

2. Кожному студенту, враховуючи основні ознаки проекту, в процесі виконання самостійної роботи необхідно розробити концепцію власного бізнес- або соціального проекту у вигляді презентації.

Для цього необхідно обрати бізнес- (соціальну) ідею, обґрунтувавши свій вибір та виконати наступні дії згідно із орієнтовним планом:

- Визначитись із назвою проекту.
- Визначити мету і місію підприємницького проекту.
- Сформуванати інформаційне поле майбутнього бізнесу.

4. Виконані завдання №№2-3 оформити у вигляді презентації розміром 4-6 слайдів.

Приклад змістовних складових самостійної роботи блоку 1
(бізнес-ідея відкриття автосервісу)

Слайд 1	• <i>Назва:</i>	«RallyService»
	• <i>Організаційно-правова форма:</i>	ТОВ
	• <i>Форма власності:</i>	Приватна власність
	• <i>Керівник проекту:</i>	Іванов Іван Іванович
Слайд 2	• <i>Мета бізнес-плану:</i>	відкриття автосервісу, основним напрямком якого є ремонт автомобілів японського виробництва.
	• <i>Місія підприємства:</i>	надання якісних і доступних послуг населенню з ремонту автомобілів японського виробництва.
Слайд 3	• <i>Обґрунтування (Аналіз ринку)</i>	Останнім часом люди починають менше купувати нових автомобілів і більше ремонтувати наявні свої. Крім цього, навіть ті, хто купив новий автомобіль будуть більше орієнтуватися на ремонт в приватних майстернях, ніж в сервісних центрах автосалонів через високу вартість в останніх. Всі ці фактори дозволять залучити нових клієнтів в наш сервіс.
Слайд 4	• <i>Місцезнаходження:</i>	м.Харків, вул.Велика Окружна, 8. Відкриття автосервісу планується в промисловій зоні великого міста з населенням понад 1 мільйон. Перевага такого розташування в тому, що, з одного боку, воно забезпечує хорошу видимість з дороги і додатковий приплив клієнтів, а, з іншого боку, оренда приміщень в таких місцях досить низька, що дозволить знизити витратну частину бізнесу.

		<p>Поруч проходить дорога з середнім потоком автомобілів. СТО добре видно з дороги, на нього буде вести покажчик, а також розміщена вивіска з підсвічуванням, яка буде видна як вдень так і вночі.</p>
Слайд 5	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Перелік запланованих послуг:</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - технічне обслуговування автомобіля (заміна масла, свічок, фільтрів та інші дрібні роботи); - ремонт підвіски; - ремонт гальмівної системи; - ремонт системи охолодження; - шиномонтажні роботи; - діагностика; - ремонт системи кондиціонування; - ремонт рульового управління. <p>Через неможливість на початковому етапі придбання високовартісного обладнання, відсутність кваліфікованого персоналу і площ в СТО в майбутньому планується розширення бізнесу (надання додаткових послуг), а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ремонт електрики; - автомалярні роботи.
Слайд 6	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Аналіз конкурентів</i> 	<p>Діючі місцеві СТО можна розділити на типи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - СТО при автосалонах, які здійснюють ремонт як по гарантії так і за гроші (вартість нормогодини складає в середньому 500 грн.); - великі СТО, які не належать до автосалону конкретної марки, але надають послуги на високому рівні (вартість нормогодини складає в середньому - 400 грн.); - середні СТО, до якого буде відноситися наш автосервіс (вартість нормогодини складає в середньому 300 грн.);

		- дрібні і «гаражні» сервіси, де працюють одинаки (вартість нормогодини складає 200 грн. і нижче). Перші 3 місяці після відкриття на СТО буде проводитися акція, яка дозволить новим клієнтам робити ремонт за 20% від вартості. Це дозволить залучити клієнтів в автосервіс і збільшити грошовий потік.
--	--	--

Форма подання результатів виконаної роботи: презентація PowerPoint (4-6 слайдів).

У разі виникнення технічних проблем під час складання презентації, можливо оформлення результатів роботи у документі формату MS Word Шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – одинарний (до 3 сторінок тексту).

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

≈·≈ ≈

Блок 2: Оцінка проекту

Мета: набути навичок виявляти сильні і слабкі сторони, зовнішні можливості і загрози проекту; проаналізувати можливі ризики та запропонувати шляхи їх мінімізації

Самостійна робота блоку 2 узагальнює всі знання, які отримано під час вивчення модулю 2 та виступає як засіб самостійного здобуття і поглиблення знань студента, а також як форма самоконтролю та контролю самостійного навчання студента з боку навчального закладу.

Під час виконання самостійної роботи кожен студент має самостійно опрацювати певні питання з визначених тем і виконати завдання, які описано нижче.

Завдання. Виконання ситуаційного завдання.

1. Ознайомлення із планом практичних робіт, лекційними матеріалами за темами 9-15 (<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=2555§ion=2>), додатковою літературою.

2. Із врахуванням проведеної роботи в самостійній роботі необхідно:

- провести аналіз середовища проекту: виявити сильні і слабкі сторони, зовнішні можливості і загрози проекту (SWOT-аналіз);

- визначити можливі ризики та запропонувати шляхи їх мінімізації;

- визначитись із джерелами фінансування проекту.

3. Виконані завдання оформити у вигляді презентації розміром 3-5 слайдів.

Приклад змістовних складових самостійної роботи блоку 2

(бізнес-ідея відкриття автосервісу)

Слайди 8-9	• <i>SWOT-аналіз</i>	
Сильні сторони		Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Вигідне розташування (знаходиться поруч з дорогою) - Наявність яскравої і привабливої вивіски, яку видно з дороги - Більш низькі ціни, які дозволять залучити додаткових клієнтів - Наявність високих стель, що дозволить ремонтувати великогабаритні автомобілі 		<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність напрацьованої клієнтської бази - Відсутність набраних кваліфікованих фахівців
Можливості		Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення проекту (введення додаткових послуг з ремонту електрики та автомалярних робіт) 		<ul style="list-style-type: none"> - Поява в даному місці конкурентів - Розвиток кризових явищ в країні
Слайд 10	• <i>Аналіз ризиків</i>	

Ризики (наприклад)	Шляхи мінімізації
Відсутність напрацьованої клієнтської бази	Пошук клієнтів через активізацію різних видів реклами, опитувань, ...
Відсутність набраних кваліфікованих фахівців	Надання можливостей персоналу для підвищення кваліфікації, пошук кваліфікованих фахівців, розробка системи стимулів і мотивації, ...
Поява в даному місці конкурентів	Маркетингова стратегія, ...
Розвиток кризових явищ в країні	Формування «фінансової подушки безпеки», ...
Зниження доходів населення - може привести до зниження планованої виручки	
Введення додаткових податкових зборів, які можуть знизити прибуток підприємства при тому, що виручка не зміниться	
Введення обмежень на ввезення імпортованих автомобілів, що призведе до великого зниження клієнтів	
Слайд 11	<ul style="list-style-type: none"> • Джерела фінансування проекту
<ul style="list-style-type: none"> - Власні кошти (50%), - Кредит банку (50%). 	

Форма подання результатів виконаної роботи: презентація PowerPoint (4-6 слайдів).

У разі виникнення технічних проблем під час складання презентації, можливо оформлення результатів роботи у документі формату MS Word Шрифт 14 пт, міжрядковий інтервал – одинарний (до 3 сторінок тексту).

Термін виконання: згідно графіку навчального процесу та термінів зазначених в електронному курсі Elearn.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).

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

3. Джозеф Хігні, Пол Дж. Філдінг. Управління проектами. Вид-во Фабула, 2020. 512 с.

4. Настанова РМВОК: Настанова до зводу Знань з управління проектами. 7-е видання та стандарт з управління проектами. Вид-во Project Management Institute. Ukraine. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (дата звернення: 15.03.2023).

5. Приймак В. М. Управління проектами. Збірник кейсів : навч. посіб. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с. URL : https://www.researchgate.net/publication/344136281_Upravlinna_proektami_Zbirnik_kejsiv (дата звернення 23.03.2023).

6. Юрген Апело. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Вид-во Фабула, 2019. 432 с.

Допоміжна:

7. Жиленко Р.В. Соціальне проектування: навчально-методичний посібник для самостійної роботи здобувачів освіти. Ужгород: ДВНЗ

«УжНУ», 2021. 56 с. URL : <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/42751>
(дата звернення 23.03.2023).

8. Грантрайтинг: методичні рекомендації для органів публічної влади щодо написання проектних заявок. Запоріжжя: Запорізький національний університет. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/399808/mod_resource/content/0/Grant_writing.pdf (дата звернення 23.03.2023).

9. Інвестиційний менеджмент. Конспект лекцій. Вид-во «Буковинська бібліотека. URL : <https://buklib.net/books/35259/> (дата звернення 23.03.2023).

10. Коваленко О. С., Добровська Л. М. Проектування інформаційних систем: Загальні питання теорії проектування ІС (конспект лекцій): навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 192с.

11. Кривенець А. Від хаосу до проектного менеджменту. Worksection: Українська система управління проектами. 2021. URL : <https://worksection.com/ua/blog/from-chaos-to-project-management.html> (дата звернення 23.03.2023).

12. Словник термінів з управління проектами: PMI Версія 3.3, травень 2022 р. URL: https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/05/PMILexicon3.3_Ukr.pdf (дата звернення: 14.04.2023).

13. Шашкова Н.І., Фадєєва І.Г., & Казакова Т.С. (2021). Управління проектами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. *Наукові Записки Львівського Університету Бізнесу та Права*. Серія Економічна. Серія Юридична, 28, 166–172. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5346802>. (дата звернення: 01.04.2023).

14. Шинкарук Л.В., Дергач А.В. Методичні вказівки до виконання і захисту курсової роботи з дисципліни «Проектний менеджмент» для

студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Бакалавр». Київ: НУБіП України, 2023. 62 с.

15. Investment management: study guide for students of the specialty 073 “Management”. L.V. Shynkaruk, M.M. Dielini, T.O. Vlasenko, A.V. Dergach. Kyiv: NULES, 2023. 336 p.

Інформаційні ресурси:

16. Глобал Форум щодо Управління проектами. URL: <http://www.pmforum.org>. (дата звернення: 15.03.2023).

17. Горбаченко С.А. Проектний менеджмент : навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса, 2020. 263 с. URL : <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle> (дата звернення: 18.04.2023).

18. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.03.2023).

19. Журнал “Агросвіт” - наукове фахове видання з питань економіки: веб-сайт. URL : <http://www.agrosvit.info/> (дата звернення 23.03.2023).

20. Книги, присвячені управлінню проектами та інструментам управління проектами. URL: <http://www.projectmanagement.com/books> (дата звернення 23.03.2023).

21. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. № 12 (64). 2018 р. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/71.pdf> (дата звернення: 12.04.2023).

22. «Маркетинг і менеджмент інновацій»: веб-сайт. URL : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення 23.03.2023).

23. «Менеджмент»: веб-сайт. URL : <http://menagement.knutd.com.ua/> (дата звернення 23.03.2023).

24. Міжнародна Асоціація управління проектами IPMA (Швейцарія). Офіційний сайт. URL: <http://www.ipma.ch>. (дата звернення: 15.03.2023).

25. Принципи та інструменти керування проектами. Ініціювання проекту. Б24 – Інформаційний Бізнес Портал. URL : <https://www.buh24.com.ua/printsipi-ta-instrumenti-keruvannya-proektami-iniciyuvannya-proektu/> (дата звернення: 18.03.2023).

26. Проект про бізнес-технології (головні теми: кооперація, системи управління якістю, маркетинг і Internet, дисконтна програма): веб-сайт. URL : <http://udc.com.ua/> (дата звернення 23.03.2023).

27. McKinsey Quarterly (Електронний журнал консалтингової компанії McKinsey, присвячений управлінню бізнесом у різних галузях): веб-сайт. URL : <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=37> (дата звернення 23.03.2023).

28. Сайт краудфандингової платформи. URL: <http://ww1.na-starte.com/> (дата звернення: 23.03. 2023).

29. Сайт краудфандингової платформи. URL: <https://biggggidea.com/> (дата звернення: 13.04. 2023).

30. Соціальне підприємництво в Україні. Офіційний сайт. URL: <https://socialbusiness.in.ua/>.(дата звернення: 15.03.2023).

31. Електронний навчальний курс «Проектний менеджмент»: <https://elearn.nubip.edu.ua/enrol/index.php?id=2555>.

32. Як змінюється проєкт-менеджмент у 2022: 5 трендів. URL : https://1-a-b-a.com/uk/blog/3059-kak-menyaetsya-prodzhekt-menedzhment-v-2022-5-trendov?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=blog-dsa&utm_content=search_DSA-ua&gclid=CjwKCAjw4c-ZBhAEEiwAZ105RUceM4vRmWMtog_3Gb8Qnlz69tmb6f69DqyIVd-KKHM1COJBT5S_BoCaLkQAvD_BwE (дата звернення: 12.03.2023).

Додаток А
(до практичної роботи №8)
ТЕСТ «Ролі в команді»

Інструкція. У кожному з семи блоків даного опитувальника розподіліть 10 балів між можливими відповідями відповідно до того, як ви гадаєте вони найкраще підходять вашій власній поведінці. Якщо ви згодні з яким-небудь твердженням на всі **100%, ви можете віддати йому всі 10 балів.** При цьому одному визначенню можна присвоїти мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів по кожному блоку не перевищувала 10.

Питання до тесту Белбіна

1. Що, на мою думку, я можу внести в роботу команди:

- (а) я вважаю, що можу відразу побачити нові можливості і взяти з них користь;
- (б) я можу добре спрацюватися з різними людьми;
- (с) генерування ідей є однією з моїх природних якостей;
- (д) у мене є здатність залучати людей, які можуть внести цінний внесок у роботу групи;
- (е) моя особиста ефективність багато в чому основана на здатності доводити почате до кінця;
- (ф) я готовий (а) змиритися з тимчасовою непопулярністю, якщо це приведе до значних результатів у майбутньому;
- (г) зазвичай я швидко «схоплюю», що буде «працювати» на практиці у відомих мені ситуаціях;
- (х) я можу запропонувати щось розумне для альтернативного курсу дій без прояву пристрасті або упередженості.

2. Мої можливі недоліки при роботі в команді можуть проявлятися в такий спосіб:

- (а) я відчуваю занепокоєння, якщо збори команди недостатньо структуровані, їх хід погано контролюється і вони проводяться в недостатньо організованій манері;
- (б) на противагу команді я схильний(а) підтримувати людей, чия обґрунтована точка зору не отримала належної оцінки;
- (с) я схильний(а) багато говорити в моменти, коли група переходить до пропозиції нових ідей;
- (д) мій об'єктивізм ускладнює знаходження компромісу з колегами;
- (е) коли виникає необхідність дати хід якій-небудь справі, то оточуючі часом сприймають мене як людину, схильну до авторитарних методів;
- (ф) мені важко приймати керівні рішення, тому що я дуже чуйний(а) до атмосфери в групі;
- (г) я схильний(а) захоплюватися ідеями, які приходять мені в голову, і тому погано слідкую за тим, що відбувається навколо;

- (h) мої колеги нерідко вважають мене людиною, що занадто турбується про деталі й перебільшує можливість несприятливого результату подій.

3. Коли я беру участь у роботі над будь-яким проектом з іншими людьми:

- (a) я володію здатністю впливати на людей, не чинячи тиску на них;
- (b) моя уважність дозволяє уникати багатьох помилок;
- (c) я готовий(а) наполягати на негайних діях для того, щоб учасники не витрачали часу даремно і не втрачали з уваги основної мети;
- (d) я здатний(а) внести оригінальний внесок у роботу групи;
- (e) я завжди готовий(а) підтримати розумну пропозицію, що відповідає загальним інтересам ;
- (f) я завжди веду пошук новітніх ідей і розробок;
- (g) я вважаю, що оточуючі цінують мою здатність до безсторонніх суджень;
- (h) на мене можна покластися в тому, що всі основні види робіт будуть організовані.

4. Характерний для мене підхід до групової роботи полягає в наступному:

- (a) я щиро зацікавлений(а) в тому, щоб краще знати своїх колег;
- (b) якщо я з чимось не згоден(а), я досить легко кидаю виклик думці оточуючих або підтримую точку зору меншості;
- (c) зазвичай я вмію знаходити аргументи для спростування необґрунтованих пропозицій;
- (d) я думаю, у мене є талант до організації роботи належним чином, коли необхідно втілити на практиці намічений план;
- (e) я схильний(а) уникати банальностей і виступати з несподіваними пропозиціями;
- (f) я зазвичай прагну досягти досконалості в будь-якій діяльності;
- (g) я вмію отримувати вигоду для групи, використовуючи зовнішні контакти;
- (h) я вислуховую різні точки зору, але при прийнятті остаточного рішення керуюся власною думкою.

5. Я отримую задоволення від роботи, тому що:

- (a) мені подобатися аналізувати ситуації та зважувати можливі альтернативи;
- (b) мені цікаво займатися практичним вирішенням проблем;
- (c) мені подобається усвідомлювати, що я сприяю хорошим робочим відносинам;
- (d) я можу лобювати прийняття необхідного рішення;

- (e) я вмію сходитися з людьми, які можуть запропонувати нові ідеї;
- (f) я вмію домагатися згоди людей діяти необхідним чином;
- (g) я відчуваю себе комфортно, коли можу повністю зосередитися на виконанні завдання;
- (h) мені подобається знаходити область діяльності, де потрібно напружувати свою увагу.

6. Якби мені раптом доручили вирішення важкого завдання, обмеживши час і надавши в моє розпорядження незнайомих людей:

- (a) я, швидше за все, усамітнився(лась) б для того, щоб знайти вихід з несприятливого положення, перед тим, як розробляти єдину лінію поведінки;
- (b) я був би готовий(а) підтримати того, чий підхід до вирішення завдання виявиться найбільш позитивним, яким би складним він не був;
- (c) я б знайшов(ла) спосіб скоротити час виконання завдання, встановивши, який найкращий внесок могли б внести різні люди;
- (d) моя схильність до невідкладного вирішення завдання допомогла б мені забезпечити виконання графіка;
- (e) я вважаю, що зберіг(ла) би холонокровність і здатність мислити об'єктивно;
- (f) я був(ла) би готовий(а) досягти мети, незважаючи на будь-який тиск;
- (g) я був(ла) би готовий(а) взяти на себе роль лідера, якщо б усвідомлював(а), що група не просувається вперед;
- (h) я вдався(ла) би до групових обговорень для того, щоб стимулювати пошук нових ідей і зрушити справу з «мертвої точки».

7. Працюючи в групі і думаючи про наявні у мене проблеми:

- (a) я схильний(а) висловлювати своє невдоволення тому, хто перешкоджає прогресу в роботі;
- (b) я готовий(а) визнати, що оточуючі можуть критикувати мене за те, що я дуже аналітичний(а) і недостатньо покладаюся на інтуїцію;
- (c) я готовий(а) визнати, що моє прагнення до того, щоб все виконувалося належним чином, може затримувати просування роботи;
- (d) я схильний(а) бути вимогливим до роботи інших і покладатися на одного або двох членів команди, до яких я відчуваю роздратування;
- (e) мені складно почати що-небудь робити, якщо не ясні цілі;
- (f) іноді я не в змозі пояснити складні ідеї, які приходять мені в голову;
- (g) я усвідомлюю, що хочу від інших того, чого не можу зробити сам;
- (h) я не наважуюся викласти мої заперечення, коли зіштовхуюся з реальною опозицією.

Ключ

Перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в таблицю внизу. Прослідкуйте, щоб загальна сума всіх балів у підсумковому рядку блоку дорівнювала 70. Якщо підсумок не дорівнює 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, деь була допущена помилка.

Наприклад:

	Головуючий/ Координатор	Творець / Формува ч	Генератор ідей/ Мислитель	Експерт / Оцінюва ч	Робітник / Виконува ч	Дослідник / Розвідник	Дипломат / Колективі ст	Реалізо р / Доводчик
1 блок		6					4	
2 блок	4	2		2				2
3 блок	2	2			2		2	2
4 блок	2	2	2	2		2		
5 блок					2	2	6	
6 блок	4						3	3
7 блок			6		2	2		
Всьог о	12	12	8	4	6	6	15	7

Найвищий бал командної ролі показує, наскільки добре Ви можете виконувати цю роль в управлінській команді. Наступний результат після найвищого може позначати підтримуючу роль, на яку Ви можете переключитися, якщо Ваша основна командна роль зайнята в групі.

Тип	Характеристики особистості	Внесок в роботу команди	Допустимі слабкості
Головуючий / Координатор:	Зрілий Впевнений у собі Довірливий.	Роз'яснює цілі і розставляє пріоритети. Мотивує колег, підвищує в посаді.	Не дуже інтелігентний, особистість не високо творча.
Навігатор / Формувач:	Дуже сильна особистість. Товариський, динамічний.	Здатний працювати в режимі високої напруги, долати перешкоди для досягнення мети.	Легко піддається на провокацію.
Генератор ідей / Мислитель:	Розумний. З гарною уявою. Неординарний.	Пропонує оригінальні ідеї. Вирішує складні питання.	Слабко контактує і погано управляє звичайними членами команди.
Спостерігач / Оцінювач:	Тверезо оцінює обстановку. Інтелігентний. Скупий на емоції. Об'єктивний.	Розглядає всі варіанти. Аналізує. Намагається передбачити результат.	Бракує здатності надихнути інший колектив.
Робітник / Виконувач:	Консервативний. Дисциплінований. Надійний.	Організовує. Втілює в життя ідеї та плани.	Негнучкий. Повільно реагує на нові можливості.
Постачальник/ Розвідник:	Екстраверт. Ентузіаст. Цікавий. Товариський.	Вивчає нові можливості. Розвиває контакти. Парламентер.	Втрачає інтерес у міру згасання ентузіазму.
Колективіст / Миротворець:	Орієнтований на суспільство. М'який, поступливий, сприйнятливий.	Слухає. Будує, залагоджує розбіжності. Працює з важкими людьми.	Губиться в загострених ситуаціях.
Людина, що ставить точки над «і»/ Доводчик:	Свідомий. Неспокійний.	Шукає помилки, недоробки. Концентрується і орієнтує інших на встановлені терміни.	Має тенденцію марно турбуватися. Не любить делегувати повноваження.

Класифікація ролей у групі по Белбіну (детально)

1. Головуючий (Координатор, Coordinator)

Заохочуючий і підтримуючий тип. Схильний довіряти людям і приймати їх такими, які вони є, без прояву ревностів або підозрливості. Головуючий – це сильне домінування і відданість груповим цілям. Стиль керівництва Головуючого – командний, враховує думку всіх членів групи. Зрілий, впевнений, самодисциплінований. Спокійний, неметушливий. Вміє чітко формулювати цілі, просуває рішення, делегує повноваження. Організовує роботу команди і використовує ресурси відповідно до групових цілей. Має чітке уявлення про сильні та слабкі сторони команди і максимально використовує потенціал кожного члена команди. Головуючий може не володіти блискучим інтелектом, але він добре керує людьми. Ідеальний Головуючий виглядає як хороший менеджер, тобто людина, яка знає як використовувати ресурси, виключно адаптивний при спілкуванні з людьми, але в той же час ніколи не втрачає свого контролю над ситуацією і своєї здатності приймати самостійні рішення, засновані на власній оцінці того, що необхідно на практиці. Головуючий – це хороший лідер для збалансованої за своїм складом команди, перед якою стоять складні і багатогранні проблеми, які потребують ефективного розподілу ролей всередині команди.

2. Формувач (Той, хто приводить в дію, Shaper)

Підприємницький тип. Формувачі завжди виступають як збудники до дії, і якщо команда схильна до бездіяльності або самовдоволення, то присутність Формувача виведе її з цього стану. Такий лідер – динамічний, кидає виклик, чинить тиск. Стиль керівництва Формувача – оскаржувати, мотивувати, досягати. Це більш індивідуалістичний, ніж Головуючий, тип лідера, який підштовхує людей до дій і, тягнучи їх за собою, настільки ж часто приводить команду до невдачі, як і до успіху. Його мужність і енергія дозволяють долати труднощі.

Формувачі за багатьма параметрами є антиподами Колективістів. Ненавидять програші, схильні до провокацій, роздратування і нетерпіння. Характеризуються високою самооцінкою, схильністю до фрустрації, товариськістю і підозрливим ставленням до людей. Це екстраверти, що спонукаються до дій вимогами зовнішнього середовища. Як лідери вони гарні для вже спрацьованої команди, яка в своїй роботі зіштовхнулася зі складною, зовнішньою або внутрішньою перешкодою. Як менеджери Формувачі процвітають у ситуаціях, що характеризуються «політичною складністю», яка стримує рух вперед.

3. Мислитель (Plant)

Інтровертивний тип генератора ідей. Винахідливий, володіє багатою уявою – людина з ідеями, що вміє вирішувати нестандартні проблеми. Як правило, Мислителі діють поодиноці, сидячи в своєму кутку і обдумуючи різні варіанти. Володіють високим інтелектуальним рівнем і дуже високим показником креативності. Це яскраві представники інтелектуалів-одинаків, і вони часто сприймаються членами команди як не дуже комунікабельні. Їм властива прямота і чесність у спілкуванні. Стиль Мислителя – приносити інноваційні ідеї в роботу команди та її цілі. Він схильний «літати в хмарах» і ігнорувати деталі або протокол. Чим більш успішно Мислителі здійснюють свою роль у команді, тим менше їх поведінка схожа на звичну модель поведінки менеджера. У світі організацій Мислителі не дуже успішні, і їх менеджерська кар'єра рідко буває блискучою. Як правило, вони дуже здібні та вмілі, що призводить до того, що в більшості випадків вони стають технічними фахівцями, а не займають високі управлінські посади. Мислителі частіше зустрічаються в нових компаніях, що тільки формуються, оскільки по складу своєму вони швидше підприємці, ніж менеджери.

4. Оцінювач (Monitor-Evaluator)

Розважливий, розумний, володіє стратегічним мисленням. Бачить альтернативи, все зважає – інспектор. Оцінювач об'єктивний при аналізі проблем та оцінці ідей. Рідко охоплений ентузіазмом, він захищає команду від прийняття імпульсивних, відчайдушних рішень. Представники цієї ролі яскраво не проявляють себе в команді до тих пір, поки не приходить час прийняття важливих рішень. При цьому члени команди, що пропонують ідеї (Мислитель і Розвідник) рідко є тими людьми, які здатні оцінити вигоду від своїх ідей і їх наслідки. Представники цієї ролі відрізняються високим інтелектуальним рівнем, високими показниками критичності мислення, особливо це стосується їх здатності висувати контраргументи. Оцінювачі досить повільні у своїх міркуваннях і завжди воліють все ретельно обдумувати. Оцінювачам може не вистачати натхнення або здатності мотивувати інших. Оточуючими вони можуть сприйматися як сухі, дещо занудні і часом надто критичні люди. Багато хто навіть дивується, як представники цієї категорії взагалі стають менеджерами. Тим не менш Оцінювачі нерідко займають високі стратегічні посади в організаціях.

5. Виконавець (Implementer)

Основною якістю Виконавців є дисциплінованість; інші ж природні здібності або інтелект майже завжди в їх випадку вторинні. Стиль виконавця в команді – організація робіт. Виконавці надійні, консервативні і ефективні. Вони

володіють внутрішньою стабільністю і низьким рівнем занепокоєння. Працюють переважно на команду, а не заради задоволення власних інтересів. Вміють реалізувати ідеї в практичних діях.

Виконавці приймають поставлені перед ними цілі, які стають частиною їх морального кодексу, і дотримуються їх при виконанні робіт. Вони систематично складають плани та виконують їх. Дуже ефективні організатори і адміністратори. Вони можуть мати недолік гнучкості і не люблять неперевірені ідеї.

У великих, добре структурованих організаціях кар'єра таких людей зазвичай складається дуже успішно. Успіх і визнання приходять до Виконавців з часом в результаті того, що вони систематично роблять ту роботу, яку необхідно робити, навіть якщо вона не відповідає їхнім внутрішнім інтересам або не приносить задоволення.

6. Розвідник (Дослідник ресурсів, *Resource Investigator*)

Екстравертивний тип генератора ідей. Ентузіаст, товариський. Це ще один член команди, орієнтований на пропозицію нових ідей. Однак, спосіб генерації ідей Розвідниками і сам характер пропонованих ними ідей відмінні від мислителів. Вони схильні не стільки самі пропонувати оригінальні ідеї, скільки «підбирати» фрагменти ідей оточуючих і розвивати їх. Розвідники особливо вправні у вивченні ресурсів за межами команди. Стиль побудови команди розвідника – створити мережу і збирати корисні ресурси для команди. При середніх показниках інтелектуального рівня і креативності, вони товариські, допитливі і соціально орієнтовані. Завдяки цим якостям і умінню використовувати ресурси Розвідники легше, ніж Мислителі інтегруються в команду. При вмілому керівництві лідера команди Мислитель і Розвідник можуть успішно співіснувати разом, не зазіхаючи на територію один одного і вносячи кожний свій внесок у пропозицію нових ідей.

7. Колективіст (*Team Worker*)

М'який, сприйнятливий, дипломатичний. Вміє слухати, запобігає непорозумінням між членами команди – чутливий стосовно до інших і до ситуацій. Колективіст грає орієнтовану на відносини, підтримуючу роль в команді. Якщо в команді є складні в спілкуванні люди, то Колективісти здатні запобігти потенційним конфліктам, тим самим надаючи допомогу формальному лідерові команди. Колективіст може бути нерішучим у момент кризи.

Представники цього типу нерідко зустрічаються серед вищого керівництва організацій. З них виходять чудові наставники молодих менеджерів.

8. Доводчик (*Completer-Finisher*)

Старанний і сумлінний. Шукає помилки і упущення. Контролює терміни виконання доручень. Як правило, про успіх команди судять за остаточними результатами її роботи. При цьому багато людей майже патологічно не можуть довести розпочате ними до кінця, і вміння завершувати розпочате є досить рідкісною якістю. Доводчики – це люди, які володіють цим даром повною мірою. Їх відрізняє увага до деталей і вміння тримати в голові заплановане, забезпечуючи щоб нічого не втратилося і всі деталі плану були доведені до завершення. Вони надають перевагу докладати постійні зусилля, дотримуватися узгодженості і послідовності дій «кавалерійських атак». Вони орієнтовані на виконання зобов'язань і менше цікавляться ефектним і гучним успіхом. Схильність до досягнення досконалості в усьому, за що вони беруться, і непохитність у досягненні запланованого – їх сильні сторони. До їх слабких сторін слід віднести недостатню гнучкість, внаслідок чого вони часом витрачають занадто багато сил на досягнення поставлених цілей, які при змінених обставинах виявляються недосяжними.