


МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут фінансів, банківської справи  
Кафедра менеджменту

Затверджено  
Науково-методичною радою Університету,  
протокол від «23» березня 2020 р. № 2  
Голова НМР  Олег ШЕВЧУК

**Робоча програма**  
**навчальної дисципліни**  
**«ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ: УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЄС»**  
для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
(денної та заочної форм навчання)  
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма «Проектний менеджмент»  
освітньо-професійна програма «Менеджмент митної справи»  
Статус дисципліни: обов'язкова

Ірпінь – 2020


Робоча програма навчальної дисципліни «Ділове адміністрування: управління проектами ЄС» складена на основі освітньої програми «Проектний менеджмент» другого (магістерського) рівня освіти спеціальності 073 «Менеджмент» затвердженої Вченою радою УДФСУ «29» серпня 2019 року (протокол № 7).

Робоча програма навчальної дисципліни «Ділове адміністрування: управління проектами ЄС» складена на основі освітньої програми «Менеджмент митної справи» другого (магістерського) рівня освіти спеціальності 073 «Менеджмент» затвердженої Вченою радою УДФСУ «29» серпня 2019 року (протокол № 7).

Укладач (і):  Г.І. Євтушенко, к.е.н., доцент

 І.Г. Канцур, к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Рецензент:  С.А. Супруненко, к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту

 О.Є. Сушкова, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри митної справи

Робочу програму навчальної дисципліни розглянуто та схвалено кафедрою менеджменту, протокол від «05» лютого 2020 р. №12.

Завідувач кафедри менеджменту  М.В. Гусятинський, к.т.н.,  
доцент, професор кафедри

Розглянуто і схвалено вченою радою Навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи, протокол від «18» лютого 2020 р. № 5.

Голова вченої ради ННІ фінансів,  
банківської справи  М.О. Кужелєв, д.е.н., професор

Завідувач  
навчально-методичного відділу  І.В. Качур, к.б.н., доцент

Реєстраційний № \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

1. Передмова.....	4
2. Опис навчальної дисципліни.....	6
3. Результати навчання.....	9
4. Зміст навчальної дисципліни за змістовими модулями.....	9
5. Критерії оцінювання.....	18
6. Засоби оцінювання.....	22
7. Форми та перелік питань до поточного та підсумкового контролю.....	22
8. Рекомендована література.....	25

## 1. ПЕРЕДМОВА

Поняття «проектний менеджмент» (Project Management) у світовій практиці визначено неоднозначно, що пов'язано як з обраною моделлю структури знань (Body of Knowledge), типами, видами, змістом проектів, так і з трактуванням значень (мовою оригіналу) і перекладів термінів. На сьогодні існує досить широкий діапазон перекладів терміна «Project Management» (PM) українською та російською мовами: «управління проектами», «проектний менеджмент», «проект-менеджмент», «менеджмент проектів», «прожект менеджмент» тощо.

Варто зазначити, що для коректності застосування й однозначного трактування базових понять і визначень при вивченні курсу «Ділове адміністрування: Управління проектами ЄС» використано концепцію Міжнародної асоціації управління проектами (IPMA). Основними аргументами визначеного вибору є європейський вектор зовнішньоекономічної політики України.

У сучасному глобальному середовищі проектний менеджмент — це самостійна сфера професійної діяльності, яка має у своєму арсеналі власні методології, технології, інструментарії, стандарти, спілки учасників, що виникли як результат синтезу, адаптації та об'єднання підходів, методів, практичного досвіду різних сфер знань. Різноманітні спілки використовують свої методології та інструментарій відповідно до обраної базової концептуальної моделі проектного підходу.

Ефективному управлінню проектами присвячені дослідження професійних асоціацій і міжнародних спільнот, які розроблюють міжнародні і національні стандарти в управлінні проектами. Специфіка таких стандартів полягає в тому, що вони містять не обов'язкові для виконання вимоги, а радше рекомендації щодо найефективнішого управління проектами, що засновані на узагальненні кращого світового досвіду.

Робоча програма навчальної дисципліни «Ділове адміністрування: Управління проектами ЄС» складена відповідно до освітньої програми підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент».

**Метою викладання навчальної дисципліни «Ділове адміністрування: Управління проектами ЄС» є ознайомлення студентів із сучасною методологією та інструментарієм проектного менеджменту європейських організацій, засвоєння практичних навичок розробки та реалізації проектів, розуміння перспектив застосування своїх знань і вмінь у процесі європейської інтеграції.**

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Ділове адміністрування: Управління проектами ЄС» є:

- розкриття понятійного апарату курсу;
- виявлення характеристики сучасного інструментарію проектного менеджменту, розгляд основних видів проектів;
- розкриття структури європейського проектного менеджменту;
- розкриття основних функцій і підсистем проектного менеджменту;
- засвоєння інструментарію менеджменту реалізації програм технічної допомоги ЄС в Україні;
- визначення інструментів проектного менеджменту ЄБРР;
- визначення специфіки менеджменту якості проектів, менеджменту людських ресурсів;
- виявлення характеристики європейських проектів в Україні.

Згідно з вимогами освітньої програми здобувачі вищої освіти повинні:

**знати:** механізми, інструменти, методи, засоби, функції, категорії європейського проектного менеджменту; зміст процесів та технологію управління проектами ЄС.

**вміти:** компетентно і ефективно управляти проектами і програмами в організаціях при плануванні змісту проекту; підготовки заявки, проектною пропозиції, стислого опису проекту; формуванні команди проекту, ведення переговорів щодо розробки, управління та реалізації проектів, які фінансуються європейськими організаціями.

**Об'єктом навчальної дисципліни** є процес управління європейськими проектами.

**Предметом вивчення** навчальної дисципліни «Ділове адміністрування: Управління проектами ЄС» є вивчення теоретичних концепцій та методології європейського проектного менеджменту, підходів і критеріїв визначення та обґрунтування вибору напрямків змін.

**Після вивчення курсу здобувачі вищої освіти повинні володіти такими компетентностями:**

**ОПП «Менеджмент митної справи»:**

ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК 7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

СК 8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

**ОПП «Проектний менеджмент»:**

ЗК 2.1 Здатність до аналізу та синтезу на основі логічних аргументів та перевірених фактів.

ЗК 2.3 Здатність до ефективної комунікації.

ЗК 2.4 Уміння спілкуватися із нефахівцями, навички викладання.

ЗК 2.12 Здатність мотивувати інших, до самомотивації й руху до поставленої мети.

ЗК 2.15 Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

СК 3.1 Здатність оцінювати тенденції розвитку зовнішнього і внутрішнього фінансово-економічного середовища та його впливу на результати реалізації проекту.

СК 3.21 Здатність оцінювати фінансові ризики.

СК 3.22 Володіння навичками проектування, експлуатації та технічного обслуговування об'єктів та систем.

**Методи та форми навчання:**

1) Група методів за джерелом інформації і сприйняття навчальної інформації – словені (лекція, семінари, бесіда, розповідь); наочні – (ілюстрація, демонстрація, презентація), практичні (збір інформації, її економічна обробка, розрахунки, графічно-схематичне зображення інформації).

2) Група методів за логікою передачі і сприйняття навчального матеріалу: – індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні;

3) Група методів за ступенем самостійного мислення при засвоєнні знань – репродуктивні та продуктивні (дослідницькі, пошукові, частково-пошукові);

4) Група методів за ступенем управління навчальним процесом: навчання під керівництвом викладача, самостійна робота студента з навчальною та науковою літературою, текстами лекцій, підготовка до семінарських і практичних занять, виконання письмових завдань.

Навчальний процес здійснюється у формі лекцій, тестових завдань, усних та письмових відповідей на теоретичні запитання, ситуаційні запитання, запитання понятійного апарату тощо.

**Організація поточного та підсумкового контролю знань.** Поточний контроль проводиться у вигляді підготовки індивідуальної роботи, написання поточних контрольних робіт. Підсумковий контроль передбачено проводити у формі екзамену.

## **2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Предмет.** Навчальна дисципліна «Ділове адміністрування: управління проектами ЄС» є обов'язковою компонентою освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої

освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Проектний менеджмент», «Менеджмент митної справи».

**Зміст навчальної дисципліни:** методологія та сучасний інструментарій проектного менеджменту; етапи розробки проекту; структура європейського проектного менеджменту; планування проектів; управління вартістю проектів; моніторинг, регулювання та аудит; менеджмент якості проектів; менеджмент людських ресурсів; проектний менеджмент ЄБРР; зовнішня допомога ЄС; менеджмент реалізації програм технічної допомоги; Європейські проекти в Україні.

Найменування показників	Рівень вищої освіти галузь знань спеціальність ОПП	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів - 4	Рівень вищої освіти: другий (магістерський)	Обов'язкова	
Модулів - 2	Галузь знань: <u>07 управління та адміністрування</u>	Рік підготовки:	
Змістових модулів - 2		1-й	1-й
Загальна кількість годин - 120		Семестр	
		2-й	2-й
		Лекції	
		22 год.	4 год.
		Практичні, семінарські	
		18 год.	4 год.
		Лабораторні	
		год.	год.
		Самостійна робота	
		78 год.	110 год.
		Індивід. консультац. робота: 2 год.	
		Форма семестрового контролю: екзамен	
	Спеціальність: <u>073 менеджмент</u>  ОПП «Проектний менеджмент», «Менеджмент митної справи».		

**Передумовами для вивчення дисципліни** є вивчення таких дисциплін, як: «Фінансовий менеджмент», «Фінансовий аналіз», «Проектний менеджмент», «Маркетинг», «Інвестування», «Фінансовий менеджмент проектів і програм», «Проектний аналіз», «Економічний аналіз», «Управління проектами» тощо.

**СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
освітньо-професійних програм  
«Проектний менеджмент», «Менеджмент митної справи»  
денна форма навчання

№ п/п	Змістові модулі	Кількість годин				
		Лекції (год.)	Семінари (практ.) заняття (год.)	Інд.-конс. робота під керівництвом викладача (год.)	СРС (год.)	Всього (год.)
<b>МОДУЛЬ I = 1 заліковий кредит (30 год.)</b>						
Змістовний модуль 1. Основні засади європейського проектного менеджменту						
Т. 1	Методологія та сучасний інструментарій проектного менеджменту	2	2		6	10
Т. 2	Етапи розробки проекту	2	2		6	10
Т. 3	Структура європейського проектного менеджменту	2	2		6	10
Всього по модулю:		6	6		18	30
<b>Форма контролю: контрольна робота</b>						
<b>МОДУЛЬ II = 1 заліковий кредит (60 год.)</b>						
Змістовний модуль 2. Функції і підсистеми управління проектами ЄС						
Т. 4	Планування проектів	2	2		6	10
Т. 5	Управління вартістю проектів	1	1	2	12	16
Т. 6	Моніторинг, регулювання та аудит	1	1		6	8
Т. 7	Менеджмент якості проектів	2	1		5	8
Т. 8	Менеджмент людських ресурсів	2	1		5	8
Т. 9	Проектний менеджмент ЄБРР	2	2		7	11
Т. 10	Зовнішня допомога ЄС	2	2		7	11
Т. 11	Менеджмент реалізації програм технічної допомоги	2	1		5	8
Т. 12	Європейські проекти в Україні	2	1		7	10
Всього по модулю:		16	12	2	60	90
<b>Форма контролю: контрольна робота</b>						
<b>Форма підсумкового контролю – екзамен</b>						
<b>Разом годин з курсу:</b>		22	18	2	78	120

**СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
освітньо-професійних програм

«Проектний менеджмент», «Менеджмент митної справи»  
заочна форма навчання

№ п/п	Змістові модулі	Кількість годин				
		Лекції (год.)	Семінари (практ.) заняття (год.)	Інд.-конс. робота під керівництвом викладача (год.)	СРС (год.)	Всього (год.)
<b>МОДУЛЬ I = 1 заліковий кредит (30 год.)</b>						
Змістовний модуль 1. Основні засади європейського проектного менеджменту						
Т. 1	Методологія та сучасний інструментарій проектного менеджменту	1	1		8	10
Т. 2	Етапи розробки проекту				10	10
Т. 3	Структура європейського проектного менеджменту	1	1		8	10
Всього по модулю:		2	2		26	30
<b>Форма контролю: контрольна робота</b>						
<b>МОДУЛЬ II = 1 заліковий кредит (60 год.)</b>						
Змістовний модуль 2. Функції і підсистеми управління проектами ЄС						
Т. 4	Планування проектів	1	1		7	9
Т. 5	Управління вартістю проектів			2	7	9
Т. 6	Моніторинг, регулювання та аудит				10	10
Т. 7	Менеджмент якості проектів				10	10
Т. 8	Менеджмент людських ресурсів				10	10
Т. 9	Проектний менеджмент ЄБРР				10	10
Т. 10	Зовнішня допомога ЄС	1	1		10	12
Т. 11	Менеджмент реалізації програм технічної допомоги				10	10
Т. 12	Європейські проекти в Україні				10	10
Всього по модулю:		2	2	2	84	90
<b>Форма контролю: контрольна робота</b>						
<b>Форма підсумкового контролю – екзамен</b>						
Разом годин з курсу:		4	4	2	110	120

### 3. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

**Програмні результати навчання:**

**ОПП «Менеджмент митної справи»:**

ПРН 4. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.



ПРН 5. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН 8. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

#### **ОПП «Проектний менеджмент»:**

ПРН 4. Узгоджувати інтереси виробників та споживачів у процесі проектування та реалізації нововведень на підприємстві.

ПРН 8. Теоретична та практична готовність до ефективного здійснення різноманітних управлінських функцій (інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, контрольної-регулятивної).

ПРН 12. Узгоджувати інтереси учасників проекту.

ПРН 16. Розробляти план та контролювати пошук необхідної інформації для виконання проекту.

ПРН 22. Організовувати та проводити роботи щодо управління ризиками проекту.

ПРН 23. Здійснювати підготовку пропозицій для затвердження керівництвом підприємства щодо джерел фінансування проекту.

ПРН 24. Розробляти матрицю розподілу функцій між учасниками для різних видів проектів;

ПРН 27. Вміти застосовувати стандарти якості проекту.

ПРН 28. Продемонструвати вміння розробляти та реалізовувати ефективні інвестиційні рішення.

ПРН 51. Оцінювати якість проекту відносно міжнародних стандартів.

## **4. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ЗМІСТОВИМИ МОДУЛЯМИ МОДУЛЬ 1. ОСНОВНІ ЗАСАДИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **ТЕМА 1. Методологія та сучасний інструментарій проектного менеджменту План лекційного заняття**

1. Проект: основні поняття, визначення та характеристики.

1. Система управління проектами.
2. Еволюція систем управління проектами.
3. Типізація і класифікація проектів.

#### **План семінарського заняття**

1. Сутнісна характеристика поняття «проект».

2. Система управління проектами.
3. Еволюція систем управління проектами.
4. Типізація проектів.
5. Класифікація проектів.

#### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Знайти і навести приклади успішних європейських проектів.
- 2.

Підготувати есе на тему «Зародження і становлення європейського проектного менеджменту».

#### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає мета проектного менеджменту і чому менеджмент проектів є невід'ємною частиною нашого життя?
2. Дайте порівняльну характеристику основним моделям проектного менеджменту.
3. Розкрийте концептуальні підходи до трактування поняття «проект».
4. Розкрийте сутність і значення європейського проектного менеджменту.
5. Охарактеризуйте основні положення «ока компетентності».
6. Розкрийте професійну компетентність європейських спеціалістів сфери РМ.

7. Дайте характеристику ключовими поняттями курсу «Управління проектами ЄС» — «портфель», «програма», «проект», «задача».
8. Які вимоги до цілей проектного менеджменту?
9. У чому полягає роль внутрішнього і зовнішнього середовища в проектному менеджменті.
10. Охарактеризуйте систему проектного менеджменту.
11. Розкрийте основні предметні сфери проектного менеджменту.
12. Дайте характеристику розвитку методам проектного менеджменту.
13. Розкрийте основні положення еволюції систем проектного менеджменту.
14. Охарактеризуйте трифазну модель «зрілості» системи проектного менеджменту.
15. Охарактеризуйте види і типи проектів.

**Рекомендовані літературні джерела:**

**Основна:** [1,3,5,6,7,10,11,12]

**Додаткова:** [1,2,3,5,8,10,12,13,14,15,19]

**Електронні джерела:** [1,2,5,6,7,8,10,11,12]

## ТЕМА 2. Етапи розробки проекту

### План лекційного заняття

1. Моделі проектного менеджменту. Концепція «європейського проектного менеджменту».
2. Загальні стандарти управління проектами. Професійні європейські кваліфікаційні стандарти.
3. Життєвий цикл проекту. Етапи розробки проектів.

### План семінарського заняття

1. Моделі проектного менеджменту.
2. Концепція «європейського проектного менеджменту».
3. Загальні стандарти управління проектами.
4. Професійні європейські кваліфікаційні стандарти.
5. Життєвий цикл проекту.
6. Етапи розробки проектів.

### План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Показати особливості європейського проектного менеджменту на прикладі відомих європейських менеджерів.
2. Підготувати реферат на тему «Порівняльна характеристика європейського проектного менеджменту та РМ інших країн».

### Питання для самоконтролю

1. Дайте характеристику становлення моделей менеджменту.
2. Охарактеризуйте моделі європейського проектного менеджменту.
3. Дайте порівняльну характеристику основним моделям проектного менеджменту.
4. Розкрийте концептуальні підходи до поняття «проект» у різних моделях проектного менеджменту.
5. Які існують загальні стандарти управління проектами?
6. Які існують професійні європейські кваліфікаційні стандарти?
7. Назвіть і охарактеризуйте основні складові професійної компетенції менеджерів проектів.
8. Розкрийте основні поняття в європейському проектному менеджменті.
9. Розкрийте основні положення життєвого циклу проектів.
10. Охарактеризуйте фази життєвого циклу проектів.
11. Дайте характеристику етапам розробки проектів і наведіть приклади.

**Рекомендовані літературні джерела:**

**Основна:** [1,3,4,5,6,7,10,11,12]

**Додаткова:** [1,2,3,5,8,10,12,13,14,15,19]

**Електронні джерела:** [1,2,5,6,7,8,10,11,12]

### **ТЕМА 3. Структура європейського проектного менеджменту**

#### **План лекційного заняття**

1. Технічні елементи компетентності.
2. Поведінкові елементи компетентності.
3. Контекстуальні елементи компетентності.

#### **План семінарського заняття**

1. Характеристика технічних елементів компетентності.
2. Характеристика поведінкових елементів компетентності.
3. Характеристика контекстуальних елементів компетентності.

#### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. На прикладі найвідомішого європейського менеджера показати, розкрити та охарактеризувати його елементи компетентності:
  - 1.1. технічні;
  - 1.2. поведінкові;
  - 1.3. контекстуальні.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте технічні елементи компетентності.
2. Яке значення мають технічні елементи компетентності для проектного менеджменту?
3. Охарактеризуйте поведінкові елементи компетентності.
4. Яке значення мають поведінкові елементи компетентності для проектного менеджменту?
5. Охарактеризуйте контекстуальні елементи компетентності.
6. Яке значення мають контекстуальні елементи компетентності для проектного менеджменту?

#### **Рекомендовані літературні джерела:**

**Основна:** [1,3,4,5,6,7,10,11,12]

**Додаткова:** [1,2,3,5,8,10,12,13,14,15,19]

**Електронні джерела:** [1,2,5,6,7,8,10,11,12]

## **МОДУЛЬ 2. ФУНКЦІЇ І ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЄС**

### **ТЕМА 4. Планування проектів**

#### **План лекційного заняття**

1. Основні елементи та процеси проектного планування.
2. Структура, декомпозиція робіт. Структуризація проекту.
3. Календарне, детальне та сіткове планування.
4. Планування сценарію проекту. Документування плану проекту. Роль менеджера проекту в командному плануванні.

#### **План семінарського заняття**

1. Основні елементи проектного планування.
2. Основні процеси проектного планування.
3. Структура, декомпозиція робіт.
4. Структуризація проекту.
5. Календарне, детальне та сіткове планування.
6. Планування сценарію проекту.
7. Документування плану проекту.
8. Роль менеджера проекту в командному плануванні.

#### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Розробити технічне завдання проекту (документ про масштаб проекту) за ситуаціями:  
Ситуація 1. Преміювання команди проекту за успішне його завершення.  
Ситуація 2. Консалтинговий проект.

Ситуація 3. Будівництво обраної споруди.

2. Розробити/побудувати сітковий графік проекту («Видання інформаційного довідника»).

#### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте основні елементи проектного планування.
2. У чому полягає сутність основних і допоміжних процесів проектного планування?
3. Охарактеризуйте взаємозалежність рівнів планування.
4. Розкрийте сутність етапів планування проектів.
5. Як ви розумієте правила ефективного планування і виконання проекту?
6. Дайте характеристику структурі розбиття робіт у процесі проектного планування.
7. Охарактеризуйте структурну схему організації і матриці відповідальності.
8. Які існують правила структуризації проекту і які можуть бути помилки?
9. Дайте характеристику календарному, детальному і сітковому плануванню.
10. Розкрийте сутність основних методів мережевого планування.
11. Охарактеризуйте командне планування.
12. Який існує зв'язок попередніх розрахунків і календарного планування?
13. Охарактеризуйте основні теоретичні концепції планування сценарію проекту.
14. Які типові помилки виникають у процесі проектного планування, і до яких наслідків вони можуть призвести?
15. У чому полягає роль менеджера проекту в командному плануванні?

#### **Рекомендовані літературні джерела:**

**Основна:** [1,3,4,5,6,7,10,11,12]

**Додаткова:** [1,2,3,5,8,10,12,13,14,15,19]

**Електронні джерела:** [1,2,5,6,7,8,10,11,12]

### **ТЕМА 5. Управління вартістю проектів**

#### **План лекційного заняття**

1. Цілі, інструменти та оцінка вартості проекту.
2. Структура вартісної оцінки.
3. Бюджет проекту.
4. Методи оцінки витрат проекту.
5. Контроль вартості проекту.

#### **План семінарського заняття**

1. Цілі, інструменти та оцінка вартості проекту.
2. Структура вартісної оцінки.
3. Бюджет проекту.
4. Методи оцінки витрат проекту.
5. Контроль вартості проекту.

#### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Побудувати календарний план-графік витрат європейського проекту (за вибором студента) та розрахувати вартісні показники обраного проекту.
2. Побудувати бюджет будь-якого європейського проекту в різ-них формах, здійснити його аналіз.

#### **План індивідуально-консультативної роботи**

1. Науково-практичне дослідження, що орієнтоване на узагальнення теоретичних знань студентів дисципліни «Ділове адміністрування: Управління проектами ЄС ».

#### **Питання для самоконтролю**

1. Навіщо слід проводити оцінку вартості проекту, і що вона включає?
2. Назвіть основні цілі вартісної оцінки проекту і охарактеризуйте основні інструменти.
3. Які вхідні дані використовуються для оцінки вартості проекту?
4. Дайте характеристику управління вартістю протягом життєвого циклу проекту.
5. Які оцінки вартості проекту та їх види використовуються залежно від його стадій?
6. Розкрийте структуру вартісної оцінки проекту.

7. Назвіть цілі бюджетування витрат проекту та його форми подання.
8. Розкрийте сутність процесу бюджетування проекту.
9. Які Ви знаєте методи оцінки витрат проекту?
10. Дайте характеристику процесу контролю за вартістю проектів.
11. Які Ви знаєте вартісні показники проекту, як вони розраховуються?
12. Які використовуються методи контролю вартості проектів?
13. Для чого і як використовуються результати вартості проектів?
14. У чому полягає роль управління вартістю проектів у проектному менеджменті?

**Рекомендовані літературні джерела:**

**Основна:** [1,3,4,5,6,7,10,11,12]

**Додаткова:** [1,2,3,5,8,10,12,13,14,15,19]

**Електронні джерела:** [1,2,5,6,7,8,10,11,12]

## **ТЕМА 6. Моніторинг, регулювання та аудит**

### **План лекційного заняття**

1. Цілі та зміст системи контролю проекту.
2. Моніторинг, методи та критерії контролю проекту.
3. Управління ризиками проекту.
4. Сценарії управління відхиленнями проекту. Аудит проекту.

### **План семінарського заняття**

1. Цілі та зміст системи контролю проекту.
2. Моніторинг, методи та критерії контролю проекту.
3. Управління ризиками проекту.
4. Сценарії управління відхиленнями проекту.
5. Аудит проекту.

### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. На прикладі успішного європейського проекту показати складові основного й допоміжного процесів контролю; запропонувати схему процесу контролю виконання проекту; визначити та розкрити метод контролю цього проекту; виявити можливі ризики.
2. Скласти матрицю оцінки ризиків обраного успішного європейського проекту (у песимістичному, реалістичному та оптимістичному сценарії).

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте цілі та зміст системи контролю.
2. Які існують вимоги до системи контролю?
3. Як проводиться ефективний контроль і що він включає?
4. Назвіть принципи побудови ефективної системи контролю.
5. Як класифікуються процеси контролю?
6. Охарактеризуйте процес контролю виконання проекту.
7. Що таке моніторинг контролю проекту і які існують його методи?
8. Охарактеризуйте цикл контролю змін у проектах.
9. Охарактеризуйте ризик у проектах.
10. Як класифікуються ризики в проектах?
11. На які типи факторів поділяють ризики проекту?
12. Розкрийте засади методів управління ризиками.
13. Назвіть і розкрийте основні підходи до визначення та оцінки ризиків проекту.
14. Які ви знаєте методи аналізу та оцінки ризиків проекту?
15. Які методи застосовують для управління ризиками проекту?
16. Охарактеризуйте основні методи зниження ризику проекту.
17. У чому полягає роль управління відхиленнями проекту?
18. У чому полягає роль аудиту проекту? Розкрийте його основні засади.

**Рекомендовані літературні джерела:**

**Основна:** [1,3,4,5,6,7,10,11,12]

**Додаткова:** [1,2,3,5,8,10,12,13,14,15,19]

**Електронні джерела:** [1,2,5,6,7,8,10,11,12]

## **ТЕМА 7. Менеджмент якості проєктів**

### **План лекційного заняття**

1. Сучасні концепції менеджменту якості. Загальне управління якістю (TQM).
2. Забезпечення якості проєкту.
3. Стандартизовані системи менеджменту якості.

### **План семінарського заняття**

1. Сучасні концепції менеджменту якості.
2. Загальне управління якістю (TQM).
3. Забезпечення якості проєкту.
4. Стандартизовані системи менеджменту якості.

### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Наведіть приклади якісних проєктів у європейському варіанті та охарактеризуйте їх.
2. Підготувати есе на тему «Роль і значення менеджменту якості проєктів».

### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке якість проєкту? Розкрийте основні аспекти.
2. Охарактеризуйте сучасні концепції менеджменту якості проєкту.
3. У чому полягає сутність концепції загального управління якістю (Total Quality Management)?
4. Розкрийте принципи TQM.
5. Розкрийте основні засади матриці рівнів розвитку на основі концепції TQM.
6. Охарактеризуйте Європейську модель досконалості.
7. У чому полягає процес забезпечення якості проєктів?
8. Розкрийте процес управління якістю проєкту.
9. Розкрийте сутність стандартизованих систем менеджменту якості проєктів.

### **Рекомендовані літературні джерела:**

**Основна:** [1,3,4,5,6,7,10,11,12]

**Додаткова:** [1,2,3,5,8,10,12,13,14,15,19]

**Електронні джерела:** [1,2,5,6,7,8,10,11,12]

## **ТЕМА 8. Менеджмент людських ресурсів**

### **План лекційного заняття**

1. Поняття та формування команди проєкту.
2. Ефективність команди проєкту.
3. Побудова команди проєкту.
4. Ключові ролі в управлінні проєктами.

### **План семінарського заняття**

1. Поняття та формування команди проєкту.
2. Ефективність команди проєкту.
3. Побудова команди проєкту.
4. Ключові ролі в управлінні проєктами.

### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Наведіть приклади успішних європейських менеджерів.
2. Наведіть приклади невдач європейських менеджерів.

### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть етапи створення ефективної команди проєкту.
2. Охарактеризуйте основних членів команди проєкту. Як відбувається залучення персоналу в команду?
3. Розкрийте структуру системи управління командою проєкту.
4. Які існують основні фактори впливу на формування команди проєкту?

5. Охарактеризуйте стратегії формування команди проекту.
6. У чому проявляється синергія ефективної команди?
7. Які існують моделі розвитку ефективної команди?
8. Розкрийте основні підходи до формування команди проекту.
9. Яку роль відіграє менеджер у проекті?
10. Розкрийте основні засади побудови команди.
11. Охарактеризуйте організаційну культуру команди проекту.
12. Розкрийте процес управління конфліктами в команді.

**Рекомендовані літературні джерела:**

**Основна:** [1,3,4,5,6,7,10,11,12]

**Додаткова:** [1,2,3,5,8,10,12,13,14,15,19]

**Електронні джерела:** [1,2,5,6,7,8,10,11,12]

## **ТЕМА 9. Проектний менеджмент ЄБРР**

### **План лекційного заняття**

1. Основні інститути — донори ЄС.
2. Проектний менеджмент ЄБРР.
3. Проектний цикл як базовий механізм співпраці з ЄБРР.
4. Реалізація Європейських інвестиційних проектів в Україні.
5. ЄБРР: фінансування муніципальної інфраструктури в Україні.

### **План семінарського заняття**

1. Основні інститути — донори ЄС.
2. Проектний менеджмент ЄБРР.
3. Проектний цикл як базовий механізм співпраці з ЄБРР.
4. Реалізація Європейських інвестиційних проектів в Україні.
5. ЄБРР: фінансування муніципальної інфраструктури в Україні.

### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Наведіть приклади успішних проектів, які фінансуються ЄЦБ.
2. Наведіть приклади успішних проектів, які фінансуються ЄІБ.
3. Дослідіть і проаналізуйте хронологію відносин ЄБРР і України.

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте ЄЦБ як інститут — донор ЄС.
2. Які інструменти грошової політики використовує ЄЦБ?
3. Охарактеризуйте ЄІБ як інститут — донор ЄС.
4. Які фінансові механізми використовує ЄІБ?
5. Охарактеризуйте діяльність Європейського інвестиційного фонду.
6. Охарактеризуйте ЄБРР як інститут — донор ЄС.
7. Охарактеризуйте взаємовідносини України і ЄБРР.
8. Які інструменти використовує ЄБРР у своїй діяльності?
9. Дайте характеристику загальних параметрів кредитних ліній ЄБРР.
10. Що являє собою проектний цикл ЄБРР?
11. Як готується проект для фінансування ЄБРР?
12. Назвіть та дайте характеристику стадіям проектного циклу ЄБРР.
13. Дайте характеристику Програми ділових консультацій.
14. Охарактеризуйте європейські інвестиційні проекти в Україні.
15. Охарактеризуйте особливості фінансування муніципальної інфраструктури в Україні ЄБРР.

**Рекомендовані літературні джерела:**

**Основна:** [1,3,4,5,6,7,10,11,12]

**Додаткова:** [1,2,3,5,8,10,12,13,14,15,19]

**Електронні джерела:** [1,2,5,6,7,8,10,11,12]

## **ТЕМА 10. Зовнішня допомога ЄС**

### **План лекційного заняття**

1. Основні засади Twinning.
2. Цикл підготовки проектів Twinning.
3. Проекти Twinning в Україні.

### **План семінарського заняття**

1. Основні засади Twinning.
2. Цикл підготовки проектів Twinning.
3. Проекти Twinning в Україні.

### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Знайти і навести приклади успішних проектів Twinning у країнах ЄС.
2. Підготувати доповідь «Порівняльна характеристика зародження, становлення і хронології Twinning-проекту в країнах ЄС та Україні».

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте проект Twinning.
2. Назвіть визначальні риси проекту Twinning.
3. Охарактеризуйте учасників і команду проекту Twinning.
4. Назвіть цілі та принципи реалізації проекту Twinning.
5. Охарактеризуйте реалізацію проектів Twinning у країнах ЄС.
6. Розкрийте послідовність стадій підготовки проектів Twinning.
7. Які кроки і процеси належать до реалізації проекту Twinning?
8. Охарактеризуйте передумови успіху Twinning-проекту.
9. Яке призначення проектів Twinning в Україні?
10. Яка законодавча та методологічна бази інструменту Twinning в Україні?
11. Назвіть проблемні питання проекту Twinning в Україні.

#### **Рекомендовані літературні джерела:**

**Основна:** [1,3,4,5,6,7,10,11,12]

**Додаткова:** [1,2,3,5,8,10,12,13,14,15,19]

**Електронні джерела:** [1,2,5,6,7,8,10,11,12]

## **ТЕМА 11. Менеджмент реалізації програм технічної допомоги**

### **План лекційного заняття**

1. Сутність і форми міжнародної технічної допомоги.
2. Правові засади здійснення міжнародної технічної допомоги.
3. Особливості надання Україні міжнародної технічної допомоги.
4. Специфіка проектного менеджменту програми «Tasis».
5. 11.5 Програми ЄС — Україна: Erasmus Mundus, TAIEX (Technical Assistance Information Exchange), Tempus, Youth In Action.
6. Програма Jean Monnet.
7. Сьома рамкова програма розвитку досліджень і технологій ЄС.
8. Науково-технічна програма EUREKA.

### **План семінарського заняття**

1. Сутність і форми міжнародної технічної допомоги.
2. Правові засади здійснення міжнародної технічної допомоги.
3. Особливості надання Україні міжнародної технічної допомоги.
4. Специфіка проектного менеджменту програми «Tasis».
5. 11.5 Програми ЄС — Україна: Erasmus Mundus, TAIEX (Technical Assistance Information Exchange), Tempus, Youth In Action.
6. Програма Jean Monnet.
7. Сьома рамкова програма розвитку досліджень і технологій ЄС.
8. Науково-технічна програма EUREKA.

### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**



1. Навести приклади та провести аналіз будь-якої програми технічної допомоги (Tacis, Erasmus Mundus, TAIEХ, Tempus, Youth In Action тощо).

#### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність міжнародної технічної допомоги?
2. Як відбувається державна реєстрація програм і проектів міжнародної технічної допомоги в Україні?
3. Охарактеризуйте підходи до донорської допомоги, що склалися в процесі її трансформації.
4. Охарактеризуйте джерела правового регулювання міжнародної технічної допомоги в Україні.
5. Розкрийте та проаналізуйте нормативно-правову базу регулювання міжнародної технічної допомоги в Україні.
6. У чому полягає особливість надання Україні міжнародної технічної допомоги?
7. Дайте характеристику проектного менеджменту програми TACIS.
8. Дайте характеристику проектного менеджменту програми Erasmus Mundus.
9. Охарактеризуйте проектний менеджмент програми TAIEХ.
10. Що являє собою програма Tempus в Україні?
11. Охарактеризуйте проектний менеджмент програми Youth In Action.
12. Охарактеризуйте проектний менеджмент Сьомої рамкової програми ЄС.
13. Охарактеризуйте проектний менеджмент програми EUREKA.

#### **Рекомендовані літературні джерела:**

**Основна:** [1,3,4,5,6,7,10,11,12]

**Додаткова:** [1,2,3,5,8,10,12,13,14,15,19]

**Електронні джерела:** [1,2,5,6,7,8,10,11,12]

### **ТЕМА 12. Європейські проекти в Україні**

#### **План лекційного заняття**

1. Зелений проектний менеджмент. Зелені проекти ЄС в Україні.
2. Європейські проекти для підтримки демократичного розвитку в Україні.
3. Європейські проекти спрямовані на економічне зростання і сталий розвиток.
4. Соціально-культурні проекти ЄС в Україні.
5. Європейські проекти для адаптації законодавства України.

#### **План семінарського заняття**

1. Зелений проектний менеджмент. Зелені проекти ЄС в Україні.
2. Європейські проекти для підтримки демократичного розвитку в Україні.
3. Європейські проекти спрямовані на економічне зростання і сталий розвиток.
4. Соціально-культурні проекти ЄС в Україні.
5. Європейські проекти для адаптації законодавства України.

#### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Підготувати есе на тему «Зелений проектний менеджмент в Україні».
2. Підготувати есе на тему «Зелений проектний менеджмент у країнах ЄС».

#### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність GPM?
2. Охарактеризуйте правову базу GPM.
3. Які ви знаєте зелені проекти ЄС в Україні?
4. Охарактеризуйте європейські проекти для підтримання демократичного розвитку в Україні.
5. У чому полягає роль та значення європейських проектів, що спрямовані на економічне зростання та сталий розвиток.
6. Дайте характеристику соціально-культурним проектам ЄС в Україні.
7. Які європейські проекти використовуються в Україні для адаптації законодавства? Наведіть приклади.

**Рекомендовані літературні джерела:**  
**Основна:** [1,3,4,5,6,7,10,11,12]  
**Додаткова:** [1,2,3,5,8,10,12,13,14,15,19]  
**Електронні джерела:** [1,2,5,6,7,8,10,11,12]

## 5. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Загальний розподіл балів, які здобувач вищої освіти може отримати в межах 100-бальної системи оцінювання, представлено в табл.5.1.

Таблиця 5.1

### Розподіл балів з навчальної дисципліни «Ділове адміністрування: інноваційний менеджмент»

Модулі	Модуль 1 - (17 балів)					Контрольний захід №1	Екзамен - 50 балів	Загальна оцінка з курсу = 50 балів + 50 балів (екзамен)	
Загальна кількість балів за модулем №1	17								10
Теми	<b>Т.1</b>		<b>Т.2</b>		<b>Т.3</b>				
Відповідь на семінарському занятті	2		3		2				
Самостійна робота	Оцінювання самостійної роботи здійснюється під час семінарських занять та написання контрольної роботи								
Модулі	Модуль 2 - (33 балів)					Контрольний захід №1			
Загальна кількість балів за модулем №2	33								10
Теми	<b>Т.4,5</b>	<b>Т.6,7</b>	<b>Т.8,9</b>	<b>Т.10,11</b>	<b>Т.12</b>				
Відповідь на семінарських заняттях	2	2	2	1	1				
Самостійна робота	Оцінювання самостійної роботи здійснюється під час семінарських занять та написання контрольної роботи								
Індивідуальна робота	15								

Критерії оцінювання роботи здобувачів вищої освіти на семінарському занятті.

Семінарські заняття передбачають обговорення питань теми, розгляд нормативно-правової бази, проведення дискусій з основних проблем і питань, які розглядаються на семінарському занятті. Робота на семінарському (практичному) занятті передбачає усне та письмове опитування. Максимальна кількість балів, отримана здобувачем вищої освіти на семінарському занятті становить 3 бали за тему 2, 2 бали за теми 1,3,4,5,6,7,8,9 та 1 бал за теми 10,11,12.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти полягає в опрацюванні проблемних теоретичних та практичних питань. Виконання самостійної роботи оцінюється під час проведення семінарського заняття у вигляді опитування в тому числі за питаннями, які виносяться на самостійну роботу.

Таблиця 5.2

**Шкала оцінювання роботи здобувачів вищої освіти на семінарському занятті**

Кількість балів	Критерії оцінювання
3	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.
2	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.
1	Поверхнево володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань. Не вирішив жодного тестового завдання.

**Критерії оцінювання контрольних робіт.**

Формою проміжного поточного контролю є контрольні роботи, які проводяться у письмовій формі та кожна з яких оцінюється від 0 до 10 балів.

Таблиця 5.3

**Розподіл балів за різні види завдань в межах контрольної роботи**

Вид завдання	Максимальна кількість балів за виконання
Теоретичні питання	4 (2×2)
Тестовий блок	6 (20×0,3)
Всього	10

Таблиця 5.4

**Критерії оцінювання відповіді на теоретичне питання**

Критерії оцінювання	Кількість балів
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який у повному обсязі дав відповіді на всі теоретичні питання. При цьому використовував актуальну наукову термінологію, належним чином обґрунтовував свої думки та зробив узагальнені підсумки.	2
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який в основному розкрив зміст теоретичних питань. Проте, при висвітленні деяких питань не вистачало достатньої аргументації, допускалися при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.	1
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який дав неправильну відповідь на всі теоретичні питання, допустив істотні помилки, оперував неактуальною застарілою інформацією або відповіді на питання відсутні	0

взагалі.	
----------	--

Таблиця 5.5

**Критерії оцінювання тестового блоку (закритої форми)**

Критерії оцінювання	Кількість балів
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який зробив правильно всі тестові завдання.	6
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який зробив правильно половину тестових завдань.	3
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який зробив не правильно всі тестові завдання.	0

**Критерії оцінювання індивідуальної роботи.**

Індивідуальна робота проводиться у формі реферату та його презентації і оцінюється від 0 до 10 балів. Комп'ютерне тестування оцінюється в 5 балів та плюсується до балів з індивідуальної роботи. Зазальна кількість балів за виконання індивідуальної роботи становить 15 балів (10+5).

Таблиця 5.6

**Шкала оцінювання індивідуальної роботи здобувачів вищої освіти**

Кількість балів	Критерії оцінювання
10	Послідовність, логічність написання реферату, а також підготовка презентації та, відповідно, його захист, а також виокремлення з різних джерел основних положень, які структурно об'єднанні, проаналізовані та узагальнені висновками.
5	Послідовність, логічність написання реферату, але без підготовки презентації.
0	Не написання реферату та презентації.

Підсумкове оцінювання знань здобувачів вищої освіти здійснюється за результатами поточного контролю (від 0 до 50 балів) та екзамену (від 0 до 50 балів). Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання є отримання не менше 25 балів за поточний контроль та 25 балів за підсумковий контроль у формі екзамену.

Переведення даних 100-бальної шкали оцінювання в національну шкалу та шкалу за системою ЄКТС здійснюється в такому порядку:

Таблиця 5.7

**Таблиця відповідності результатів контролю знань за різними шкалами й критеріями оцінювання**

Сума балів за 100-бальною шкалою	Оцінка в ЄКТС	Значення оцінки ЄКТС	Критерії оцінювання	Рівень компетентності	Оцінка за національною шкалою
					Екзамен
90-100	A	відмінно	Здобувач вищої освіти виявляє особливі творчі здібності, вміє самостійно здобувати знання, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує необхідну інформацію, вміє використовувати набуті знання і вміння для	високий (творчий)	відмінно

			прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, переконливо аргументує відповіді, самостійно розкриває власні обдарування і нахили.		
80-89	В	дуже добре	Здобувач вищої освіти вільно володіє вивченим обсягом матеріалу, застосовує його на практиці, вільно розв'язує вправи і задачі у стандартних ситуаціях, самостійно виправляє допущені помилки, кількість яких незначна.	достатній (конструктивний - варіативний)	добре
70-79	С	добре	Здобувач вищої освіти вміє зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача; в цілому самостійно застосовувати її на практиці; контролювати власну діяльність; виправляти помилки, серед яких є суттєві, добирати аргументи для підтвердження думок.		
60-69	Д	задовільно	Здобувач вищої освіти відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень; з допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, виправляти помилки, серед яких є значна кількість суттєвих.	середній (репродуктивний)	задовільно
50-59	Е	достатньо	Здобувач вищої освіти володіє навчальним матеріалом на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні.		

35-49	FX	незадовільно з можливістю повторного складання семестрового контролю	Здобувач вищої освіти володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу.	Низький (рецептивно - продуктивний)	незадовільно
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням залікового кредиту	Здобувач вищої освіти володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнання і відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів.		

Переведення даних 50-бальної шкали оцінювання в національну шкалу та шкалу ЄКТС для навчальної дисципліни з підсумковим контролем у формі екзамену здійснюється відповідно до таблиці 5.8.

Таблиця 5.8

- Таблиця відповідності шкали ЄКТС (за 50-бальною шкалою) національній шкалі оцінювання академічної успішності

Сума балів	Оцінка ЄКТС	За національною шкалою	Критерії оцінювання	Залік
45-50	A	відмінно	Високий (творчий)	зараховано
40-44	B	добре	Достатній (конструктивно - варіативний)	
35-39	C			
30-34	D	задовільно	Середній (репродуктивний)	
25-29	E			
17-24	FX	незадовільно з можливістю повторного складання семестрового контролю	Низький (рецептивно-продуктивний)	не зараховано
0-16	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням залікового кредиту		

Результати складання екзамену оцінюється за чотирибальною шкалою («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно») і вносяться у відомість обліку успішності здобувача вищої освіти, залікову книжку, індивідуальний навчальний план здобувача вищої освіти (крім «незадовільно» і «не зараховано»).

## 6. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання з навчальної дисципліни «Ділове адміністрування: інноваційний менеджмент» є:

- відповіді на семінарських заняттях;
- виконання самостійної роботи;
- доповіді;
- інші види індивідуальних та групових завдань;
- комп'ютерне тестування;
- екзамен.

## 7. ФОРМИ ТА ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

*Поточний контроль проводиться у формі контрольної роботи.*

### Контрольні запитання по модулю I

1. Проект: основні поняття, визначення та характеристики.
2. Система проектного менеджменту.
3. Еволюція систем проектного менеджменту.
4. Типізація і класифікація проектів.
5. Моделі проектного менеджменту. Концепція «європейського проектного менеджменту».
6. Загальні стандарти управління проектами. Професійні європейські кваліфікаційні стандарти.
7. Життєвий цикл проекту. Етапи розробки проектів.
8. Технічні елементи компетентності.
9. Поведінкові елементи компетентності.
10. Контекстуальні елементи компетентності
11. У чому полягає мета проектного менеджменту і чому менеджмент проектів є невід'ємною частиною нашого життя?
12. Дайте порівняльну характеристику основним моделям проектного менеджменту.
13. Розкрийте концептуальні підходи до трактування поняття «проект».
14. Розкрийте сутність і значення європейського проектного менеджменту.
15. Охарактеризуйте основні положення «ока компетентності».
16. Розкрийте професійну компетентність європейських спеціалістів сфери PM.
17. Дайте характеристику ключовими поняттями курсу «Управління проектами ЄС» — «портфель», «програма», «проект», «задача».
18. Які вимоги до цілей проектного менеджменту?
19. У чому полягає роль внутрішнього і зовнішнього середовища в проектному менеджменті.
20. Охарактеризуйте систему проектного менеджменту.
21. Розкрийте основні предметні сфери проектного менеджменту.
22. Дайте характеристику розвитку методам проектного менеджменту.
23. Розкрийте основні положення еволюції систем проектного менеджменту.
24. Охарактеризуйте трифазну модель «зрілості» системи проектного менеджменту.
25. Охарактеризуйте види і типи проектів.

### Контрольні запитання по модулю II

1. Основні елементи та процеси проектного планування.
2. Структура, декомпозиція робіт. Структуризація проекту.
3. Календарне, детальне та сіткове планування.
4. Планування сценарію проекту. Документування плану проекту.

5. Роль менеджера проекту в командному плануванні.
6. Цілі, інструменти та оцінка вартості проекту.
7. Структура вартісної оцінки.
8. Бюджет проекту.
9. Методи оцінки витрат проекту.
10. Контроль вартості проекту.
11. Цілі та зміст системи контролю проекту.
12. Моніторинг, методи та критерії контролю проекту.
13. Управління ризиками проекту.
14. Сценарії управління відхиленнями проекту. Аудит проекту.
15. Сучасні концепції менеджменту якості. Загальне управління якістю (TQM).
16. Забезпечення якості проекту.
17. Стандартизовані системи менеджменту якості.
18. Поняття та формування команди проекту.
19. Ефективність команди проекту.
20. Побудова команди проекту.
21. Ключові ролі в управлінні проектами.
22. Основні інститути — донори ЄС.
23. Проектний менеджмент ЄБРР.
24. Проектний цикл як базовий механізм співпраці з ЄБРР.
25. Реалізація Європейських інвестиційних проектів в Україні.
26. ЄБРР: фінансування муніципальної інфраструктури в Україні.
27. Основні засади Twinning.
28. Цикл підготовки проектів Twinning.
29. Проекти Twinning в Україні.
30. Сутність і форми міжнародної технічної допомоги.
31. Правові засади здійснення міжнародної технічної допомоги.
32. Особливості надання Україні міжнародної технічної допомоги.
33. Специфіка проектного менеджменту програми «Tasis».
34. Програми ЄС — Україна: Erasmus Mundus, TAIEX (Technical Assistance Information Exchange), Tempus, Youth In Action.
35. Програма Jean Monnet.
36. Сьома рамкова програма розвитку досліджень і технологій ЄС.
37. Науково-технічна програма EUREKA.
38. Зелений проектний менеджмент. Зелені проекти ЄС в Україні.
39. Європейські проекти для підтримання демократичного розвитку в Україні.
40. Європейські проекти спрямовані на економічне зростання і сталий розвиток.
41. Соціально-культурні проекти ЄС в Україні.
42. Європейські проекти для адаптації законодавства України.

*Підсумковий контроль проводиться у формі екзамену*

**Перелік питань до підсумкового контролю**

1. Проект: основні поняття, визначення та характеристики.
2. Система проектного менеджменту.
3. Еволюція систем проектного менеджменту.
4. Типізація і класифікація проектів.
5. Моделі проектного менеджменту. Концепція «європейського проектного менеджменту».
6. Загальні стандарти управління проектами. Професійні європейські кваліфікаційні стандарти.
7. Життєвий цикл проекту. Етапи розробки проектів.
8. Технічні елементи компетентності.
9. Поведінкові елементи компетентності.



10. Контекстуальні елементи компетентності
11. Основні елементи та процеси проектного планування.
12. Структура, декомпозиція робіт. Структуризація проекту.
13. Календарне, детальне та сіткове планування.
14. Планування сценарію проекту. Документування плану проекту.
15. Роль менеджера проекту в командному плануванні.
16. Цілі, інструменти та оцінка вартості проекту.
17. Структура вартісної оцінки.
18. Бюджет проекту.
19. Методи оцінки витрат проекту.
20. Контроль вартості проекту.
21. Цілі та зміст системи контролю проекту.
22. Моніторинг, методи та критерії контролю проекту.
23. Управління ризиками проекту.
24. Сценарії управління відхиленнями проекту. Аудит проекту.
25. Сучасні концепції менеджменту якості. Загальне управління якістю (TQM).
26. Забезпечення якості проекту.
27. Стандартизовані системи менеджменту якості.
28. Поняття та формування команди проекту.
29. Ефективність команди проекту.
30. Побудова команди проекту.
31. Ключові ролі в управлінні проектами.
32. Основні інститути — донори ЄС.
33. Проектний менеджмент ЄБРР.
34. Проектний цикл як базовий механізм співпраці з ЄБРР.
35. Реалізація Європейських інвестиційних проектів в Україні.
36. ЄБРР: фінансування муніципальної інфраструктури в Україні.
37. Основні засади Twinning.
38. Цикл підготовки проектів Twinning.
39. Проекти Twinning в Україні.
40. Сутність і форми міжнародної технічної допомоги.
41. Правові засади здійснення міжнародної технічної допомоги.
42. Особливості надання Україні міжнародної технічної допомоги.
43. Специфіка проектного менеджменту програми «Tasis».
44. 5 Програми ЄС — Україна: Erasmus Mundus, TAIEX (Technical Assistance Information Exchange), Tempus, Youth In Action.
45. Програма Jean Monnet.
46. Сьома рамкова програма розвитку досліджень і технологій ЄС.
47. Науково-технічна програма EUREKA.
48. Зелений проектний менеджмент. Зелені проекти ЄС в Україні.
49. Європейські проекти для підтримання демократичного розвитку в Україні.
50. Європейські проекти спрямовані на економічне зростання і сталий розвиток.
51. Соціально-культурні проекти ЄС в Україні.
52. Європейські проекти для адаптації законодавства України.

## **8. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

### **Основна:**

1. Управління проектами. Навчальний посібник. Петренко Н.О. – ЦУЛ, 2019. – 244 с.
2. Управління інфраструктурними проектами: навчальний посібник. Клевцевич Н. А., Сментина Н. В. – К. : Видавничий дім «Кондор», 2017. – 170 с.
3. Логачова Л.М., Логачова О.В. Управління проектами. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України). - Суми. Ун-тетская книга, 2017. – 208 с.

4. Ткаленко С. І. Європейський проектний менеджмент : практикум / С. І. Ткаленко. — К. : КНЕУ, 2014. — 192 с.
5. Ткаленко С.І. Європейський проектний менеджмент: навчальний посібник / С. І. Ткаленко, Л.П. Петрашко. — К. : КНЕУ, 2013. — 412 с.
6. Бутко М. П. Проектний менеджмент: регіональний зріз: навчальний посібник. /За заг. ред. Бутка М. П. [М. П.Бутко, М. І. Мурашко, І. М. Олійченко та ін.] –К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 416 с.
7. Бушуєва Н. С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку: навч. посібн. / Н.С. Бушуєва, Ю.Ф. Ярошенко, Р.Ф. Ярошенко. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 200с.
8. [Бокови́кова Ю. В.](#) Проектний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування / Ю. В. Бокови́кова. // [Державне будівництво](#). - 2015. - № 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2015\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2015_1_15)
9. Гонтарева І. В. Управління проектами: підручник / І. В. Гонтарева. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – 444 с.
10. Мазур І. І. Управление проектами: учеб. пособ. / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – 5-е изд., перераб. – М.: Омега-Л, 2010. – 960 с.
11. Ноздріна Л.В. Управління проектами: Підручник / Л.В. Ноздріна, В.І.Ящук, О.І. Полотай. – К.: ЦУЛ, 2010. – 432 с.
12. [Коргу́ник Ю. В.](#) Ефективний проектний менеджмент як засіб інтернаціоналізації вищої освіти в Україні / Ю. В. Коргу́ник // [Наукові записки \[Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя\]. Психолого-педагогічні науки](#). - 2016. - № 1. - С. 39-42. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzsp\\_2016\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzsp_2016_1_8)
13. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
14. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посібник для студентів ВНЗ / Г. М. Тарасюк. – 3-тє вид. – К.: Каравела, 2012. – 320 с.
15. Ульянченко О.В. Управління проектами : навч. посібник / за ред. О. В. Ульянченка, П. Ф. Цигікала. – Х.: ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2010. – 522 с.

#### **Допоміжна:**

1. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев, В.Б. Яковенко и др. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
2. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: монографія // Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф.О. / К.: Новий друк, 2010. – 160 с.
3. Управління проектами розвитку : навчально-методичний посібник / [Т.І. Євтухова, Ю.В. Легенько, Р.І. Міщенко та ін.]. – Київ : ДП «Укртехінформ», 2013. – 291 с.
4. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посіб. / Анатолій Чемерис ; Швейц.-укр. проект "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". – Київ : DESPRO, 2012. – 76 с.
5. Новицька О.В. Альтернативні джерела фінансування державних цільових екологічних програм в Україні [Електронний ресурс] / О.В. Новицька. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4541>.
6. Авдющенко А.С. Фонди охорони навколишнього середовища в системі фінансування природоохоронних заходів / А.С. Авдющенко // Економічний вісник. – 2014. – № 3. – С. 86–97.
7. Колмакова В.М. Активізація діяльності екологічних фондів як інструмент підвищення ефективності фінансового забезпечення екологічної політики / В.М. Колмакова // Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016 :

[монографія] / [Андерсон В.М., Балджи М.Д., Баркан В.І. та ін.] / НТУУ «Київський політехнічний інститут»; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного простору НАН України; НТУУ «Київський політехнічний інститут»; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. Хлобистова Є.В. – Черкаси, 2016. – С. 535–545.

8. Фінансування охорони довкілля: приклад для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ecotown.com.ua>.

9. Проекти і гранти Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ecofund.eu/ua/node/122>.

10. Крамський, С.О. Аспекти імплементації міжнародних стандартів якості на бізнес середовище / С.О. Крамський // Мат. наук.-практ. конф. "Європейська інтеграція в контексті світових глобалізаційних процесів": Наукове видання. Зб. мат. тез доповідей. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2017. – С. 116-120.

11. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держкомстат України, 2010.

12. ISO 9000:2015 "Quality management systems – Fundamentals and vocabulary", IDT [Electronic source] URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:ru>

13. Сороко, В. М. Функціонування і розвиток системи управління якістю. Навчальний посібник / В.М. Сороко. – К.: НАДУ при Президентові України, 2013. – 80 с.

14. Чимшир, В.І. Методологія проектно-орієнтованого управління процесами соціотехнічних систем. Автореф. дис...докт. техн. наук 05.13.22 / Чимшир Валентин Іванович. – О.: ОНМУ, 2017. – 46 с.

15. Кучеренко, В.Р. Управління проектами в підприємницьких структурах / В.Р. Кучеренко, А.В. Андрейченко, та ін. // – О.: ТОВ Лерадрук, 2013. – 228 с.

16. Захарченко, О.В. Проджект менеджмент / О.В. Захарченко, С.О. Крамський // Навчальний посібник з "Менеджменту". – О.: «Екологія», 2018. – 227 с.

17. Бойченко, К.В. Управління ІТ-проектами в ігровій індустрії / К.В. Бойченко, С.О. Крамський // Мат. XIV міжнар. наук.-практ. конф. До 30-річчя МАУП "Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах": Збірник мат. тез доповідей. – О.: ОІ МАУП, ТОВ «Лерадрук», 2018.– С.216-222.

18. Крамський, С.О. Імплементація та розвиток систем управління якістю інфраструктурних проектів [Текст] / С.О. Крамський // "Управління розвитком складних систем". – К.: КНУБА. 2018 – №33.– С.37-43.

19. Муравецький, С.А. Планування процесів забезпечення якості у великих та географічно розподілених гібридних ІТ-проектах [Текст] / С.А. Муравецький, С.О. Крамський // Вісник НТУ «ХП», Харків: 2016. – № 1 (1173). – С.106-109.

#### **Електронні джерела:**

1. Відділення Американського Інституту Управління Проектами РМІ. – Режим доступу: <http://www.pmi.ru>.

2. Глобал Форум щодо Управління проектами. – Режим доступу: <http://www.pmforum.org>.

3. Книги, присвячені управлінню проектами та інструментам управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.projectmanagement.com/books>.

4. Офіційний сайт Австралійського інституту управління проектами (AIPM) проектами. – Режим доступу: <http://www.airm.com.au>.

5. Офіційний сайт Міжнародної Асоціації управління проектами IPMA (Швейцарія). – Режим доступу: <http://www.ipma.ch>.

6. Офіційний сайт Північно-Американського інституту управління проектами РМІ (США). – Режим доступу: <http://www.pmi.org>.

7. Публікації та статті з управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lanit-consulting.ru/press/articles>.

8. Розділ, присвячений Microsoft Project [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://products.office.com/uk-UA/home?WT.mc\\_id=oan\\_winnav\\_office](https://products.office.com/uk-UA/home?WT.mc_id=oan_winnav_office).

9. Рубрика "Управління проектами" на сайті Інституту бізнесу в будівництві та управління проектом ГУУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stroy.nm.ru/project>.

10. Спеціалізований сайт присвячений управлінню проектами. – Режим доступу: <http://www.ganttthead.com>.

11. Управление проектами. MS PROJECT. Профессионал управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pmpofy.ru>.

12. Японський Форум щодо Управління проектами. – Режим доступу: <http://www.ena.or.jp/jpmf>.

**РЕЦЕНЗІЯ**  
**на робочу програму**  
**навчальної дисципліни «Ділове адміністрування: Управління**  
**проектами ЄС»**

підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня денної  
та заочної форм навчання  
галузі знань 07 «Управління і адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації « Проектний менеджмент», «Менеджмент митної справи»

Робоча програма вибіркової навчальної дисципліни «Ділове адміністрування: Управління проектами ЄС» складена на основі програми, затвердженої в 2017 р. Метою робочої програми є спрямування діяльності студентів на засвоєння теоретичних та методологічних засад європейського проектного менеджменту, набуття навичок використання здобутих знань для ефективного впровадження управлінських рішень у практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Зміст робочої програми дисципліни поєднує загальні положення теорії та практики європейського проектного менеджменту; спеціальні знання, які відображають особливості предметної області діяльності; специфічні методи та прийоми управління, які будуть отримані в результаті вивчення загальних закономірностей, притаманних усім проектам .

Робоча програма відповідає сучасному рівню розвитку науки і побудована на основі принципу системного підходу до підготовки програмного матеріалу.

Загалом, рецензована робоча програма з навчальної дисципліни «Ділове адміністрування: Управління проектами ЄС» відповідає вимогам вищої школи та рекомендується для використання у навчальному процесі Університету державної фіскальної служби України.

Рецензент



О.Є. Сушкова, к.е.н., доцент кафедри митної справи

**РЕЦЕНЗІЯ**  
**на робочу програму навчальної дисципліни**  
**«Ділове адміністрування: Управління проектами ЄС»**  
підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
денної та заочної форм навчання  
галузі знань 07 «Управління і адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Робоча програма навчальної дисципліни «Ділове адміністрування: Управління проектами ЄС» складена на основі освітньо-професійної програми спеціальності 073 «Менеджмент», затвердженої в 2019 р. Робоча програма включає опис та структуру навчальної дисципліни, теми семінарських та самостійних занять, методи навчання, контрольні питання з навчальної дисципліни, розподіл балів, які отримують студенти, а також перелік рекомендованих джерел.

Робоча програма курсу «Ділове адміністрування: Управління проектами ЄС» відповідає сучасному рівню розвитку освіти і науки. У ній чітко визначено місце, роль і завдання навчальної дисципліни; реалізований принцип системного підходу до відбору програмного матеріалу; витримана наступність елементів змісту програми; конкретно визначені вимоги до знань та умінь студентів; раціонально вибрані форми організації процесу навчання з урахуванням специфіки навчальної дисципліни.

Рецензована робоча програма навчальної дисципліни «Ділове адміністрування: Управління проектами ЄС» відповідає вимогам вищої школи та рекомендується для використання у навчальному процесі.

Рецензент:



С.А. Супруненко, к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту