Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Економічний факультет

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Декан економічного факультету

_____Роман ГРЕШКО

«26» серпня 2026 року

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни

«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПРАКТИКУМ»

Обов'язкова

Освітньо-професійна програма	***Менеджмент організацій і адміністрування***
Спеціальність	***D3 Менеджмент***
Галузь знань	***D Бізнес, адміністрування та право***
Рівень вищої освіти	***другий (магістерський)***
	Економічний факультет
Мова навчання	***українська***

Чернівці 2026 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління проєктами. Практикум» складена відповідно до вимог освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» другого (магістерського) освітнього рівня, спеціальності D3 Менеджмент, галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», (затверджена протоколом No14 від «13» травня 2026 р.).

Розробник: д.е.н., професор З.І. Галушка, завідувач кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

Викладачі, що забезпечують читання даної навчальної дисципліни:
професор З.І. Галушка, завідувач кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

к.е.н. В.С. Тимчак, асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

Погоджено з гарантом ОП _____ **проф. Зоя ГАЛУШКА**
(підпис)

Затверджено на засіданні кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування
Протокол № *1* від «26» *серпня* 2026 року

Завідувач кафедри _____ проф. **Зоя ГАЛУШКА**
(підпис)

Схвалено методичною радою економічного факультету
Протокол № 1 від «26» серпня 2026 року

Голова методичної ради _____ **Ірина НИКИФОРАК**

Мета навчальної дисципліни «Управління проєктами. Практикум»: формування у майбутніх фахівців належних практичних умінь і навичок застосування наукового інструментарію розробки та реалізації універсальних проєктів з метою забезпечення ефективного розвитку організації. *Завдання* – забезпечення науково-методичного підґрунтя опанування здобувачами основних інструментів управління проєктами організації; надання студентам можливість розвинути свої якості дослідників-науковців; на основі наближення формату навчання в магістратурі до найкращих західноєвропейських стандартів забезпечити отримання слухачами навичок роботи у команді, обґрунтування та прийняття управлінських рішень та формування проєктів їх реалізації, набуття майстерності презентації.

Пререквізити. Дисципліна вивчається у 1 семестрі разом з ОК1 Менеджмент організацій, ОК3 Інституційний менеджмент та стейкхолдерська взаємодія, ОК4 Інформаційні системи та бізнес-аналітика, ОК6 Самоменеджмент, ОК8 Крос-культурні комунікації в менеджменті, ОК11Цифровий менеджмент, ок10. Бізнес-адміністрування. Практикум.

Результати навчання. Відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів галузі знань D Бізнес, адміністрування та право за спеціальністю D3 Менеджмент (освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування») вивчення дисципліни сприяє формуванню компетентностей та програмних результатів навчання:

Інтегральна компетентність. Здатність розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні та фахові компетентності

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

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

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

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

СК7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК 11*. Здатність формувати елементи корпоративної культури організації.

СК 12*. Здатність вести пошук та налагоджувати ефективні комунікації з зовнішніми стейкхолдерами.

Програмні результати навчання

ПРН3. Проєктувати ефективні системи управління організаціями .

ПРН4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї.

ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами.

ПРН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) .

ПРН17. Проєктувати індивідуальну освітню та професійну траєкторію, ефективно організовувати колективну діяльність, застосовуючи лідерські, креативні та адаптивні (soft skills) якості, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення (hard skills) у контексті сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Опис навчальної дисципліни
Загальна інформація

Назва навчальної дисципліни												
Форма навчання	**Рік підготовки**	**Семестр**	**Кількість**			**Кількість годин**						**Вид підсум-кового контро-лю**
			кредитів	**годин**	**змістових**	**лекції**	**практичні**	**семінарські**	**лабораторні**	**самостійна робота**	**індивідуальні**	
Денна	1	2	4	120	2	14	30			76		Екзамен
Заочна	1	2	4	120	2	8	4			108		Екзамен

Структура змісту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	**Кількість годин**											
	денна форма						**заочна форма**					
	усього	**у тому числі**					**усього**	**у тому числі**				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Теми занять	Змістовий модуль 1. Методологічні засади обґрунтування проєктного менеджменту											
Тема 1. Управління проєктами в системі менеджменту організації.	14	2	2			10	11	1				10
Тема 2. Організація управління проєктами	14	1	2			5	11	1				10
Тема 3. Ініціація та планування проєкту. інтеграція цілей сталого розвитку	14	1	2			10	10	-				10
Тема 4. Методика розробки проєкту	16	2	4			10	12	2				10
Тема 5. Виконання, моніторинг і контроль проєктуб методологічні основи	15	1	4			5	10	-				10
Разом за ЗМ1	61	7	14			40	54	4				50
Теми занять	**Змістовий модуль 2. Прикладні механізми управління проєктами**											
Тема 6. Завершення проєкту та аналіз результатів	8	1	2			5	11	1				10
Тема 7. Фінансовий та економічний аспект управління проєктами. Управління ризиками в проєктах	9	2	2			5	11	1				10
Тема 8. Інноваційний та цифровий проєктний менеджмент	9	2	2			5	11	1				10

Тема 9. Фандрейзинг та залучення грантового фінансування в проєктному менеджменті	9	2	2			5	11	1				10
Тема 10. Практичні аспекти проєктного менеджменту Захист проєктів	24	-	8			16	22		4			16
Разом за ЗМ 2	59	7	16			36	76	4				56
Усього годин	120	14	30			76	120	8	4			108
Підсумкова форма контролю	Екзамен											

Тематика лекційних занять з переліком питань

№	Назва теми з основними питаннями
1	**Управління проєктами в системі менеджменту організації.** 1.Характеристика управління проєктами: специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, комплексність, централізм у керуванні, гнучкість, здатність до змін. 2.Піраміда проєктного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції. 3.Види проєктів, їх характеристика. 4.Учасники та стейкхолдери проєкту. 5.Фази життєвого циклу проєкту.
2	**Організація управління проєктами** 1. Модель управління проєктами: головні характеристики 2. Організаційні структури управління проєктами 3. Ролі та відповідальність учасників проєкту 4. Лідерство та командна робота у проєктному середовищі 5. Стейкхолдери проєктів. Управління комунікаціями в проєкті
3	**Ініціація та планування проєкту. інтеграція цілей сталого розвитку** 1. Визначення пріоритетів у розробці проєктів з урахуванням ЦСР. Формування концепції проєкту 2. Постановка цілей та критеріїв успішності 3. Планування ресурсів, бюджету та строків 4. Управління ризиками на етапі планування

4	**Методика розробки проєкту** 1. Сучасне розуміння проєкту 2. Концепція проєкту та ціннісна пропозиція. 3. Модель Канвас 4. Стейкхолдерський аналіз 5. Мета, результати та KPI 6. WBS: декомпозиція робіт 7. Ресурсне планування 8. Бюджет проєкту 9. Економічне обґрунтування 10. Ризики проєкту
5	**Виконання, моніторинг і контроль проєкту: методологічні основи** 1.Реалізація плану проєкту 2. Використання інструментів контролю та управління якістю. 3. Методи оцінки ефективності та продуктивності 4. Моніторинг ризиків та внесення коригувань
6	**Завершення проєкту та аналіз результатів** 1. Оцінка успішності та критерії закриття проєкту 2. Аналіз помилок та уроки, винесені з проєкту 3. Документування та передача знань
7	**Фінансовий та економічний аспект управління проєктами. Управління ризиками в проєктах** 1. Методи фінансового аналізу в управлінні проєктами 2. Інвестиційний аналіз проєктів 3. Ідентифікація ризиків 4. Методи аналізу та управління ризиками 5. Інструменти зниження ризиків 6. Кейс-стаді з управління ризиками
8	**Інноваційний та цифровий проєктний менеджмент** 1. Використання цифрових технологій у проєктному менеджменті 2. Інноваційні методи управління проєктами 3. Автоматизація та використання штучного інтелекту в управлінні проєктами 4. Перспективи розвитку проєктного менеджменту
9	**Фандрейзинг та залучення грантового фінансування в проєктному менеджменті** 1. Основи фандрейзингу в проєктному менеджменті 2. Грантове фінансування: пошук та залучення ресурсів 3.Структурування проектної заявки для ефективної реалізації. 4. Успішна грантова заявка: секрети ефективності та помилки, яких слід уникати

Тематика практичних занять

№	Назва теми (завдання)	Кількість годин
1	**Тема 1. Управління проєктами в системі менеджменту організації.** 1. Ідентифікація проєкту та визначення його відмінностей від операційної діяльності організації. 2. Аналіз конкретних проєктів за основними класифікаційними ознаками: масштабом, тривалістю, сферою реалізації, складністю та характером результату.	**2**

	3. Визначення основних параметрів проєкту: мети, результату, строків, ресурсів, бюджету та обмежень. 4. Побудова життєвого циклу конкретного проєкту та визначення змісту робіт на кожній його фазі. 5. Аналіз взаємозв'язку між проєктами та стратегічними цілями організації. 6. Порівняння традиційних і гнучких методологій управління проєктами за умовами та сферами їх застосування. 7. Вибір і обґрунтування методології управління для різних типів проєктів: Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, Lean, PRINCE2 або гібридного підходу. 8. Аналіз кейсів успішних і невдалих проєктів та визначення чинників, що вплинули на результати їх реалізації. ***Завдання:*** охарактеризувати специфіку та проблеми проєктного менеджменту в умовах невизначеності зовнішнього середовища	
2	**Тема 2. Організація управління проєктами** 1. Побудова моделі управління конкретним проєктом та визначення основних управлінських процесів. 2. Вибір організаційної структури управління проєктом і обґрунтування її відповідності масштабу та складності проєкту. 3. Формування проєктної команди та визначення професійних і особистісних компетентностей її учасників. 4. Розподіл ролей, функцій, повноважень і відповідальності між учасниками проєкту; побудова матриці відповідальності. 5. Розроблення Хартії команди: цілі, правила взаємодії, принципи прийняття рішень і врегулювання конфліктів. 6. Аналіз лідерських ситуацій у проєктному середовищі та вибір стилю управління командою залежно від конкретної ситуації. 7. Ідентифікація та картування стейкхолдерів проєкту за рівнем їх впливу, інтересу та значущості. *8.* Розроблення плану комунікацій і стратегії взаємодії з ключовими стейкхолдерами проєкту.	**2**
3	**Тема 3. Ініціація та планування проєкту. Інтеграція Цілей сталого розвитку** 1. Виявлення проблеми або потреби, на розв'язання якої спрямовується проєкт, та обґрунтування його актуальності. 2. Формування концепції проєкту та визначення його цільових груп, бенефіціарів і основних зацікавлених сторін. 3. Визначення відповідності ідеї проєкту Цілям сталого розвитку та обґрунтування його економічного, соціального й екологічного внеску. 4. Формулювання мети, цілей і завдань проєкту за SMART-підходом та визначення критеріїв його успішності. 5. Декомпозиція робіт проєкту та формування структури робіт WBS. 6. Розроблення календарного плану проєкту, визначення послідовності робіт, контрольних точок і побудова діаграми Ганта. 7. Планування людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів і формування попереднього бюджету проєкту. 8. Проведення SWOT-аналізу, первинної ідентифікації ризиків та розроблення плану взаємодії зі стейкхолдерами на етапі планування.	**2**

4	**Тема 4. Методика розробки проєкту** 1. Сучасне розуміння проєкту 2. Концепція проєкту та ціннісна пропозиція. 3. Модель Канвас 4. Стейкхолдерський аналіз 5. Мета, результати та KPI 6. WBS: декомпозиція робіт 7. Ресурсне планування 8. Бюджет проєкту 9. Економічне обґрунтування 10. Ризики проєкту	**4**
5	**Тема 5. Виконання, моніторинг і контроль проєкту** 1. Організація виконання проєктного плану та координація діяльності команди в процесі реалізації проєкту. 2. Формування системи показників моніторингу результатів проєкту та визначення контрольних точок. 3. Аналіз виконання календарного плану та виявлення причин відхилень від запланованих строків. 4. Контроль використання бюджету і ресурсів проєкту та визначення відхилень фактичних показників від планових. 5. Застосування інструментів контролю якості результатів проєкту та визначення критеріїв їх прийнятності. 6. Оцінювання ефективності та продуктивності реалізації проєкту за системою кількісних і якісних показників. 7. Моніторинг ризиків, аналіз змін їх імовірності та впливу в процесі реалізації проєкту. 8. Розроблення управлінських рішень щодо коригування строків, бюджету, ресурсів або змісту проєкту за результатами моніторингу.	**4**
6	**Тема 6. Завершення проєкту та аналіз результатів** 1. Визначення критеріїв завершення проєкту та перевірка досягнення запланованих цілей і результатів. 2. Порівняння планових і фактичних показників проєкту за строками, бюджетом, якістю та результативністю. 3. Оцінювання рівня задоволеності замовника, бенефіціарів та інших ключових стейкхолдерів. 4. Аналіз причин відхилень, проблем і помилок, що виникли під час реалізації проєкту. 5. Проведення післяпроєктного аналізу та формування реєстру «уроків проєкту» — Lessons Learned. 6. Розроблення системи документування, збереження та передачі знань, накопичених командою проєкту. 7. Формування плану передачі результатів проєкту та забезпечення стійкості отриманого ефекту після його завершення. 8. Розроблення чек-листа закриття проєкту, включаючи фінансове, організаційне, документальне та кадрове завершення.	**2**
7	**Тема 7. Фінансово-економічні аспекти та управління ризиками в проєктах** 1. Формування структури витрат проєкту та розрахунок його загальної потреби у фінансових ресурсах. 2. Визначення джерел фінансування проєкту та оцінювання їх переваг, вартості й обмежень.	**2**

	3. Розрахунок і практична інтерпретація показників ефективності інвестиційного проєкту: NPV, IRR, PI та періоду окупності. 4. Проведення аналізу чутливості проєкту до зміни ключових фінансових та економічних параметрів. 5. Ідентифікація внутрішніх і зовнішніх ризиків проєкту та формування реєстру ризиків. 6. Якісне та кількісне оцінювання ризиків за критеріями ймовірності та сили впливу; побудова матриці ризиків. 7. Вибір стратегії реагування на ризики та розроблення превентивних і коригувальних заходів. 8. Комплексний аналіз кейсу ризикового проєкту та обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення його фінансової й економічної життєздатності.	
8	**Тема 8. Інноваційний та цифровий проєктний менеджмент** 1. Аналіз можливостей цифровізації основних процесів управління проєктом. 2. Порівняння функціональних можливостей цифрових платформ і програмних продуктів для управління проєктами. 3. Створення цифрового робочого середовища проєкту та організація взаємодії команди за допомогою відповідної платформи. 4. Практичне використання Scrum- або Kanban-дошки для планування, розподілу та контролю виконання завдань. 5. Визначення процесів проєктного менеджменту, які доцільно автоматизувати. 6. Використання штучного інтелекту для планування робіт, аналізу даних, оцінювання ризиків, підготовки документів і підтримки управлінських рішень. 7. Аналіз переваг, обмежень, інформаційних та етичних ризиків використання штучного інтелекту в управлінні проєктами. 8. Розроблення моделі цифрового управління конкретним проєктом із визначенням технологій, платформ та інструментів автоматизації.	**2**
9	**Тема 9. Фандрейзинг та залучення грантового фінансування в проєктному менеджменті** 1. Визначення потреби проєкту у зовнішньому фінансуванні та формування його фандрейзингової стратегії. 2. Ідентифікація потенційних джерел фінансування: гранти, донорські програми, партнерства, спонсорство, краудфандинг та інші форми залучення ресурсів. 3. Пошук грантових конкурсів та оцінювання відповідності проєктної ідеї пріоритетам і вимогам донора. 4. Аналіз грантового оголошення: цілі програми, критерії прийнятності, бюджетні обмеження, строки та критерії оцінювання заявок. 5. Формування концептуальної записки та структури грантового проєкту. 6. Підготовка основних компонентів грантової заявки: проблема, мета, завдання, діяльність, результати, індикатори та цільові групи. 7. Розроблення бюджету грантового проєкту та обґрунтування його витрат. 8. Експертне оцінювання грантової заявки, виявлення типових помилок і підготовка презентації проєкту для потенційного донора.	**2**

10	**Тема 10. Практичні аспекти проєктного менеджменту** 1. Вибір актуальної проблеми та формування ідеї власного командного проєкту. 2. Проведення аналізу проблеми, цільових груп, бенефіціарів і стейкхолдерів майбутнього проєкту. 3. Побудова дерева проблем і дерева цілей та формування логіки проєктного втручання. 4. Розроблення логіко-структурної матриці проєкту: загальна мета, специфічні цілі, результати, діяльність, індикатори, джерела перевірки та припущення. 5. Підготовка комплекту основної проєктної документації: концепції, календарного плану, бюджету, матриці відповідальності, плану комунікацій і реєстру ризиків. 6. Формування моделі моніторингу та оцінювання результатів власного проєкту. 7. Адаптація проєктного плану до умов високої невизначеності та воєнних ризиків: безпека, ресурсні обмеження, зміни строків, логістики, фінансування та комунікацій. 8. Командна презентація та захист власного проєкту, його експертне оцінювання і доопрацювання за результатами зворотного зв'язку.	**2**
	Захист проєктів: презентація проєктів	**8**

Індивідуальні науково-дослідні завдання щодо розробки проєктів

Індивідуальна робота зі студентами з дисципліни «Управління проєктами» пов'язана з обґрунтуванням, розробкою та презентацією проєкту.

Тема 1.	**Управління проєктами в системі менеджменту організації** 1. Обрати актуальну проблему у сфері бізнесу, освіти, соціального розвитку, місцевого самоврядування, цифровізації, екології або іншій сфері та сформулювати на її основі попередню ідею власного проєкту. 2. Провести дослідження проблеми, яку має розв'язувати проєкт, використовуючи статистичні дані, наукові публікації, аналітичні матеріали та інші достовірні джерела; обґрунтувати актуальність проєкту. 3. Визначити тип, вид, масштаб, тривалість і територіальний рівень запропонованого проєкту та обґрунтувати його класифікаційні характеристики. 4. Визначити основний результат проєкту, його попередні часові, ресурсні та фінансові обмеження. 5. Побудувати модель життєвого циклу власного проєкту та визначити основні результати, які мають бути отримані на кожній фазі.
Тема 2.	**Організація управління проєктами** 1. Розробити організаційну модель управління власним проєктом та обґрунтувати вибір функціональної, матричної, проєктної або іншої структури. 2. Визначити склад проєктної команди, необхідні професійні компетентності її учасників та функції кожного члена команди. 3. Побудувати матрицю розподілу відповідальності за основними роботами проєкту із визначенням відповідальних, виконавців, консультантів та учасників, яких необхідно інформувати.

	4. Провести ідентифікацію основних внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів проєкту, дослідити їх інтереси, очікування, ресурси та можливий вплив на реалізацію проєкту. 5. Побудувати карту стейкхолдерів за критеріями «вплив – інтерес» та визначити стратегії взаємодії з основними групами зацікавлених сторін. 6. Розробити комунікаційний план проєкту із зазначенням цільових груп, змісту інформації, каналів комунікації, періодичності взаємодії та відповідальних осіб.
Тема 3.	**Ініціація та планування проєкту. інтеграція цілей сталого розвитку** 1. Дослідити проблему, на розв'язання якої спрямований власний проєкт, визначити її причини та наслідки й побудувати «дерево проблем». 2. На основі результатів проведеного аналізу побудувати «дерево цілей» та сформувати логіку переходу від проблеми до очікуваних змін. 3. Сформулювати загальну мету, специфічні цілі та завдання проєкту із застосуванням SMART-підходу та визначити кількісні й якісні критерії їх досягнення. 4. Проаналізувати відповідність власного проєкту Цілям сталого розвитку, визначити конкретні ЦСР і завдання, реалізації яких може сприяти проєкт, та обґрунтувати його економічний, соціальний і екологічний ефект. 5. Розробити структуру декомпозиції робіт проєкту (WBS), визначити основні пакети робіт, послідовність їх виконання та контрольні точки. 6. Сформувати попередній календарний план, потребу в ресурсах і бюджет проєкту, визначити ключові припущення та обмеження його реалізації.
Тема 4.	**Виконання, моніторинг і контроль проєкту: методологічні основи** 1. Розробити систему показників моніторингу власного проєкту, визначивши показники ресурсів, процесів, безпосередніх результатів та очікуваного впливу. 2. Для кожного ключового показника визначити базове та цільове значення, джерела інформації, періодичність вимірювання та відповідальних за моніторинг. 3. Розробити модель контролю календарного плану проєкту із визначенням ключових контрольних точок та допустимих відхилень від запланованих строків. 4. Сформувати систему контролю бюджету проєкту та запропонувати порядок реагування на перевищення витрат або недостатнє використання запланованих ресурсів. 5. Розробити критерії контролю якості основних продуктів і результатів власного проєкту. 6. Побудувати сценарій управлінського реагування на суттєве відхилення від плану, наприклад скорочення фінансування, затримку виконання робіт, зміну вимог замовника або виникнення нового ризику.
Тема 5.	**Завершення проєкту та аналіз результатів** 1. Розробити систему критеріїв, за якими можна буде визначити успішність завершення власного проєкту. 2. Сформувати модель підсумкового оцінювання проєкту за критеріями результативності, ефективності, якості, відповідності бюджету, дотримання строків та задоволеності основних стейкхолдерів. 3. Розробити інструмент збору зворотного зв'язку від цільових груп, замовника або інших стейкхолдерів проєкту.

	4. Запропонувати структуру документа «Уроки проєкту» з визначенням успішних рішень, проблем, причин відхилень та рекомендацій для майбутніх проєктів. 5. Розробити план передачі результатів проєкту замовнику або організації, яка забезпечуватиме їх подальше використання. 6. Обґрунтувати механізми забезпечення стійкості результатів проєкту після завершення його фінансування та активної фази реалізації.
Тема 6.	**Фінансовий та економічний аспект управління проєктами. Управління ризиками в проєктах** 1. Розробити деталізований бюджет власного проєкту з обґрунтуванням основних статей витрат та джерел їх формування. 2. Провести дослідження потенційних джерел фінансування проєкту та оцінити можливості використання власних коштів, інвестицій, кредитування, грантів, партнерського фінансування або інших джерел. 3. Для проєктів, що передбачають отримання економічного ефекту, провести оцінювання фінансової ефективності з використанням відповідних показників; для соціальних і неприбуткових проєктів обґрунтувати систему показників соціально-економічної результативності. 4. Ідентифікувати основні фінансові, організаційні, кадрові, ринкові, технологічні, інституційні та зовнішні ризики власного проєкту й сформувати реєстр ризиків. 5. Оцінити ризики за ймовірністю виникнення та масштабом можливого впливу, побудувати матрицю ризиків і визначити їх пріоритетність. 6. Для найбільш суттєвих ризиків розробити стратегії реагування, превентивні заходи, резервні рішення та визначити відповідальних за управління кожним ризиком.
Тема 7.	**Інноваційний та цифровий проєктний менеджмент** 1. Дослідити цифрові інструменти, які можуть бути використані для планування, реалізації, комунікації та моніторингу власного проєкту, та обґрунтувати їх вибір. 2. Розробити модель цифрового середовища управління проєктом із визначенням платформ для управління завданнями, комунікації, зберігання документів та контролю результатів. 3. Визначити процеси власного проєкту, які можуть бути автоматизовані, та оцінити можливі переваги й ризики автоматизації. 4. Дослідити можливості застосування штучного інтелекту для розроблення та реалізації проєкту: аналізу інформації, прогнозування, планування, підготовки документації, оцінювання ризиків або комунікації. 5. Розробити приклад використання Agile, Scrum або Kanban для організації одного з етапів власного проєкту та показати його практичне застосування. 6. Оцінити цифрові, етичні та інформаційні ризики проєкту, пов’язані з використанням штучного інтелекту, платформ, даних і автоматизованих систем, та запропонувати механізми їх мінімізації.
Тема 8.	**Фандрейзинг та залучення грантового фінансування в проєктному менеджменті** 1. Провести дослідження потенційних донорів, грантових програм, фондів або інших джерел зовнішнього фінансування, що відповідають тематиці власного проєкту.

	2. Відібрати потенційний грантовий конкурс та проаналізувати його цілі, пріоритети, вимоги до заявників, допустимі витрати, строки реалізації та критерії оцінювання. 3. Обґрунтувати відповідність власного проєкту пріоритетам обраного донора та визначити його конкурентні переваги порівняно з іншими потенційними заявками. 4. Підготувати концептуальну записку проєкту, яка міститиме обґрунтування проблеми, мету, завдання, цільові групи, основні види діяльності, очікувані результати та індикатори. 5. Розробити бюджет грантового проєкту та підготувати обґрунтування основних статей витрат відповідно до логіки запланованої діяльності. 6. Провести самооцінювання підготовленої грантової заявки за критеріями актуальності, логічності, реалістичності, сталості результатів, якості партнерств, бюджету та управління ризиками й сформулювати пропозиції щодо її вдосконалення.
Тема 9	**Практичні аспекти проєктного менеджменту** 1. Узагальнити результати попередніх індивідуальних досліджень та сформувати цілісну концепцію власного проєкту. 2. Розробити логіко-структурну матрицю (Logframe), яка включатиме загальну мету, специфічну ціль, очікувані результати, види діяльності, об'єктивно вимірювані індикатори, джерела перевірки та ключові припущення. 3. Сформувати повний пакет базової проєктної документації: опис проєкту, WBS, календарний план, бюджет, матрицю відповідальності, план комунікацій, карту стейкхолдерів, реєстр ризиків та систему моніторингу. 4. Проаналізувати можливі зміни умов реалізації проєкту внаслідок війни, економічної нестабільності, міграційних процесів, ресурсних обмежень або інших кризових факторів та розробити адаптаційний сценарій. 5. Підготувати аналітичне обґрунтування життєздатності та стійкості проєкту, визначивши умови продовження його результатів після завершення основного фінансування. 6. Підготувати презентацію та публічний захист власного проєкту, у якому обґрунтувати проблему, запропоноване рішення, цінність проєкту, його результати, бюджет, ризики, стейкхолдерів та перспективи реалізації.

Зміст завдань для самостійної роботи

№	Назва теми	Год.	
		Денна ф.н.	Заочна ф.н.
Тема 1.	**Управління проєктами в системі менеджменту організації.** ***Завдання:*** опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми; навчитися визначати піраміду проєктного менеджменту (механізми, інструменти, методи, засоби, функці аналізувати інтереси стейкхолдерів	10	10

Тема 2.	**Організація управління проєктами:** опрацювати основні моделі організації управління проєктами; навчитися визначати переваги та обмеження різних організаційних структур; характеризувати ролі, функції та відповідальність учасників проєкту; визначати компетентності проєктного менеджера; аналізувати особливості формування і розвитку проєктної команди; визначати стилі лідерства у проєктному середовищі; аналізувати інтереси, очікування та вплив стейкхолдерів; формувати підходи до управління комунікаціями у проєкті.	5	20
Тема 3.	**Ініціація та планування проєкту. Інтеграція Цілей сталого розвитку:** опрацювати зміст етапів ініціації та планування проєкту; навчитися формувати концепцію проєкту та обґрунтовувати його актуальність; визначати мету, цілі, завдання та критерії успішності; аналізувати відповідність проєкту Цілям сталого розвитку; визначати потребу в ресурсах і формувати попередній бюджет; планувати строки виконання та послідовність робіт; проводити SWOT-аналіз проєкту; ідентифікувати основні ризики та визначати стратегію роботи зі стейкхолдерами.	10	20
Тема 4.	**Розробка індивідуального проєкту**	10	
Тема 5.	**Виконання, моніторинг і контроль проєкту: методологічні основи:** опрацювати основні принципи організації виконання проєктного плану; навчитися визначати показники моніторингу проєкту; контролювати строки, бюджет, ресурси та якість; аналізувати відхилення фактичних результатів від запланованих; визначати причини відхилень і можливі коригувальні дії; оцінювати ефективність і продуктивність виконання проєкту; здійснювати моніторинг ризиків; аналізувати необхідність внесення змін до проєктного плану.	5	20
Тема 6.	**Завершення проєкту та аналіз результатів:** опрацювати основні процедури завершення проєкту; навчитися визначати критерії його успішності та закриття; проводити порівняння планових і фактичних результатів; аналізувати причини помилок і відхилень; систематизувати уроки, отримані в процесі реалізації проєкту; визначати порядок документування та передачі знань; оцінювати задоволеність ключових стейкхолдерів; визначати умови забезпечення стійкості результатів після завершення проєкту.	5	10
Тема 7.	**Фінансово-економічні аспекти та управління ризиками в проєктах:** опрацювати методи фінансового та економічного аналізу проєктів; навчитися визначати структуру витрат і джерела фінансування; розраховувати та інтерпретувати основні показники інвестиційної ефективності; ідентифікувати внутрішні та зовнішні ризики; здійснювати якісне та кількісне оцінювання ризиків; будувати матрицю ризиків; визначати стратегії реагування на ризики; аналізувати інструменти їх мінімізації та контролю.	5	10

Тема 8.	**Інноваційний та цифровий проєктний менеджмент:** опрацювати сучасні цифрові технології у проєктному менеджменті; навчитися визначати можливості використання цифрових платформ для планування, комунікації та контролю; аналізувати особливості Agile, Scrum, Kanban та інших інноваційних підходів; визначати напрями автоматизації проєктних процесів; оцінювати можливості застосування штучного інтелекту; аналізувати цифрові, інформаційні та етичні ризики; визначати переваги гібридних моделей управління; характеризувати перспективні напрями розвитку проєктного менеджменту.	5	10
Тема 9	**Фандрейзинг та залучення грантового фінансування в проєктному менеджменті:** опрацювати сутність і основні інструменти фандрейзингу; навчитися визначати потенційні джерела зовнішнього фінансування; аналізувати вимоги грантових програм і донорів; визначати відповідність проєктної ідеї умовам конкурсу; засвоїти структуру грантової заявки; навчитися формулювати проблему, мету, результати та індикатори; визначати принципи формування грантового бюджету; аналізувати типові помилки та критерії успішності грантових заявок.	5	20
	Практичні аспекти проєктного менеджменту: опрацювати логіку побудови логіко-структурної матриці проєкту; навчитися встановлювати взаємозв'язок між проблемами, цілями, результатами та видами діяльності; визначати індикатори та джерела їх перевірки; аналізувати основні види проєктної документації; засвоїти принципи підготовки календарного плану, бюджету та матриці відповідальності; визначати ризики реалізації проєктів в умовах нестабільності та війни; аналізувати механізми адаптації проєктних рішень; навчитися комплексно оцінювати життєздатність і практичну реалізованість проєкту.	16	20

Методи навчання*:*

вербальні методи (лекція, бесіда, пояснення, розповідь тощо); пояснювально-ілюстративні методи; ситуаційні завдання; робота з інформаційними ресурсами: з навчально-методичною, науковою, нормативною літературою та інтернет-ресурсами; самостійна робота над індивідуальним завданням або за програмою навчальної дисципліни; дистанційне навчання з використанням відповідних онлайн-платформ

Система контролю та оцінювання

Методи контролю. Навчальний матеріал розподілено за 2-ма модулями. Максимальна оцінка за кожний модуль складає 30 балів. Ще 40 балів студент може отримати на іспиті.

Формами поточного контролю є усна чи письмова (тестування, есе, фіксований виступ, творча робота, наукова публікація з проблем стратегічного управління) відповідь студента, звіт та презентація проєкту.

Форми контролю: усний та письмовий контроль**,** тестовий контроль, презентація результатів виконання індивідуальних завдань (творчих,

розрахункових, аналітичних); презентація результатів виконання командних завдань; захист бізнес-кейсів, проєктів; ділові ігри; аналітичні звіти; розв'язування практичних ситуацій; тестування.

Формою підсумкового контролю є екзамен.

Освітні технології, що використовуються для викладання «Управління проєктами. Практикум»:

Кейс-метод: Ця технологія полягає в вивченні реальних ситуацій та прийнятті рішень на основі аналізу цих кейсів. Вона дозволяє студентам виробити аналітичні навички та здатність застосовувати теоретичні знання до практичних завдань.

Групові проєкти: Робота в групах над проєктами дозволяє студентам розвивати комунікаційні та співробітницькі навички. Кожна група може мати власний проєкт, над яким вони працюють протягом семестру, а потім представляють його перед класом.

Використання технологій відеоконференцій: За допомогою інструментів відеоконференцій, таких як Zoom або Meet, викладач може запрошувати професіоналів зі сфери проєктного менеджменту на онлайн-заняття для проведення лекцій, дискусій та відповідей на запитання студентів.

Використання інтерактивних онлайн-інструментів: Вони можуть допомогти здобувачам спільно працювати над проєктами, веденням списків завдань та контролю процесу виконання проєкту.

Симуляції та віртуальні проєкти: Використання комп'ютерних симуляцій та віртуальних середовищ може допомогти студентам отримати практичний досвід управління проєктами без необхідності реального запуску проєкту.

Критерії оцінювання результатів навчання з навчальної дисципліни

Оцінювання знань студента на заліку, під час практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями: розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології стратегічного управління для розв'язання проблем, що розглядаються;
повнота розкриття питання; уміння чітко формулювати визначення понять/термінів й пояснювати їх; здатність аргументувати відповідь; аналітичні міркування, порівняння, формулювання висновків; логічна послідовність, культура мови; емоційність та вміння переконувати. ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни; вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, проведенні стратегічного аналізу, розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань; застосування аналітичних підходів; обґрунтованість висновків щодо розробки стратегії розвитку досліджуваного підприємства (організації).

Кількість балів за різні види виконаних завдань визначається за такими критеріями:

6 балів - студент повно й аргументовано розкриває теоретичне питання, правильно використовує поняття та інструменти стратегічного аналізу, якісно

виконує практичне завдання, формулює обґрунтовані висновки й рекомендації, активно бере участь в обговоренні.

5 балів - студент добре володіє матеріалом, загалом правильно виконує практичне завдання, робить логічні висновки, але окремі положення потребують уточнення або глибшого обґрунтування.

4 бали - студент розуміє основний зміст теми, виконує завдання за запропонованим алгоритмом, однак відповідь є переважно описовою, аналіз недостатньо глибокий, висновки сформульовані загально.

3 бали - студент фрагментарно володіє матеріалом, допускає окремі змістові помилки, практичне завдання виконує частково, висновки недостатньо аргументовані.

2 бали - студент демонструє слабке розуміння теми, плутає основні поняття, практичне завдання виконує з істотними помилками, не може самостійно пояснити результати аналізу.

1 бал - студент має мінімальне уявлення про тему, дає неточні або дуже короткі відповіді, практичне завдання виконує формально.

Дедлайни та перескладання. Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається з дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний, участь у конференції, студентській олімпіаді).

Академічна доброчесність. Здобувачі вищої освіти самостійно виконують навчальні завдання, завдання поточного та підсумкового контролю результатів навчання.

Обов’язковим є посилання на джерела інформації в разі використання ідей, розробок, тверджень.

Відвідування занять. Відвідування занять є обов’язковою умовою виконання навчального плану дисципліни. Форми навчання визначені затвердженим графіком освітнього процесу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне оцінювання (*аудиторна та самостійна робота*)										Кількість балів (екзамен)	Сумарна к-ть балів
Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2						
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	Т7	Т8	Т9	Т10	40	100
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		

Т1, Т2 ... Т10 – теми змістових модулів.

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення заліку, завданням якого є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
	Оцінка (бали)	**Пояснення за розширеною шкалою**
Відмінно	A (90-100)	відмінно
Добре	B (80-89)	дуже добре
	C (70-79)	добре
Задовільно	D (60-69)	задовільно
	E (50-59)	достатньо
Незадовільно	FX (35-49)	(незадовільно) з можливістю повторного складання
	F (1-34)	(незадовільно) з обов'язковим повторним курсом

Зарахування результатів неформального навчання регламентується «Положенням про взаємодію формальної та неформальної освіти, визнання результатів навчання (здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти у системі формальної освіти)» Можуть бути визнані результати професійних курсів, тренінгів, семінарів, вебінарів, конференцій та майстер-класів, якщо їх тематика, обсяг і зміст відповідають результатам навчання освітньої програми. Також можливе зарахування частин освітніх компонентів - окремих тем чи розділів - за умови відповідності програмним результатам дисципліни.

За результатами затвердження на засіданні кафедри можливе повне або часткове зарахування: при повному визнанні - зарахування як освітнього компоненту з кредитами ECTS, при частковому - окремих складових дисципліни або вибіркових компонентів, відповідно до встановлених обмежень (до 25 % курсу).

Критерії оцінювання проєкту:

1. Обґрунтування актуальності, ідеї та практичного значення – до 10 балів
2. Зміст основних частин проєкту, їх наукова обґрунтованість – до 15 балів
3. Розрахункова частина проєкту – до 10 балів.
4. Презентація проєкту – до 5 балів.

Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю навчальних досягнень студентів

1. Розкрийте сутність проєкту та охарактеризуйте його основні ознаки.
2. Поясніть відмінності між проєктною та операційною діяльністю організації.
3. Охарактеризуйте основні підходи до класифікації проєктів.
4. Порівняйте монопроєкти, мультипроєкти та мегапроєкти.
5. Охарактеризуйте основні етапи становлення та розвитку проєктного менеджменту.
6. Розкрийте зміст життєвого циклу проєкту та охарактеризуйте його основні фази.
7. Охарактеризуйте сучасні методології управління проєктами.

8. Порівняйте традиційний та гнучкий підходи до управління проєктами.
9. Розкрийте сутність Agile-підходу та охарактеризуйте принципи його застосування.
10. Охарактеризуйте Scrum як методологію управління проєктами.
11. Поясніть сутність і особливості застосування Kanban у проєктному менеджменті.
12. Порівняйте Scrum, Kanban, Scrumban та Lean за принципами організації проєктної роботи.
13. Розкрийте сутність моделі управління проєктом та охарактеризуйте її основні складові.
14. Охарактеризуйте основні організаційні структури управління проєктами.
15. Порівняйте функціональну, матричну та проєктну організаційні структури управління.
16. Розкрийте роль, функції та зони відповідальності менеджера проєкту.
17. Порівняйте функції проєктного менеджера та функціонального менеджера організації.
18. Охарактеризуйте hard skills і soft skills сучасного менеджера проєкту.
19. Поясніть особливості формування та розвитку проєктної команди.
20. Охарактеризуйте основні ролі та відповідальність учасників проєкту.
21. Розкрийте значення лідерства в управлінні проєктною командою.
22. Поясніть сутність стейкхолдерського підходу в управлінні проєктами.
23. Охарактеризуйте методи ідентифікації та аналізу стейкхолдерів проєкту.
24. Розкрийте зміст управління комунікаціями у проєкті.
25. Розкрийте сутність і зміст ініціації проєкту.
26. Поясніть порядок формування концепції проєкту.
27. Охарактеризуйте підходи до визначення проблеми та обґрунтування актуальності проєкту.
28. Поясніть принципи формулювання мети, цілей і завдань проєкту.
29. Охарактеризуйте SMART-підхід до постановки цілей проєкту.
30. Розкрийте зміст критеріїв успішності проєкту.
31. Поясніть значення інтеграції Цілей сталого розвитку у розроблення та реалізацію проєктів.
32. Охарактеризуйте процес планування змісту та структури робіт проєкту.
33. Розкрийте сутність планування ресурсного забезпечення проєкту.
34. Поясніть порядок формування бюджету проєкту.
35. Охарактеризуйте методи планування строків виконання проєкту.
36. Поясніть призначення діаграми Ганта та особливості її використання.
37. Розкрийте можливості застосування SWOT-аналізу під час планування проєкту.
38. Охарактеризуйте процес ідентифікації та попереднього планування ризиків проєкту.
39. Поясніть принципи формування стратегії взаємодії зі стейкхолдерами на етапі планування.
40. Розкрийте зміст процесу виконання проєктного плану.

41. Охарактеризуйте сутність, завдання та основні напрями моніторингу проєкту.
42. Поясніть принципи формування системи показників моніторингу проєкту.
43. Охарактеризуйте методи контролю строків виконання проєкту.
44. Розкрийте зміст контролю бюджету та використання ресурсів проєкту.
45. Поясніть сутність і значення управління якістю у проєкті.
46. Охарактеризуйте методи оцінювання ефективності та продуктивності реалізації проєкту.
47. Розкрийте сутність управління змінами у процесі реалізації проєкту.
48. Поясніть порядок моніторингу ризиків і внесення коригувань до проєктного плану.
49. Охарактеризуйте основні процедури завершення та закриття проєкту.
50. Розкрийте критерії оцінювання успішності завершеного проєкту.
51. Поясніть зміст порівняльного аналізу планових і фактичних результатів проєкту.
52. Охарактеризуйте значення аналізу помилок і Lessons Learned у проєктному менеджменті.
53. Розкрийте зміст документування та передачі знань після завершення проєкту.
54. Обґрунтуйте значення забезпечення стійкості результатів проєкту після його завершення.
55. Розкрийте сутність фінансового та економічного аналізу проєктів.
56. Охарактеризуйте основні джерела фінансування проєктів та порівняйте їх переваги й обмеження.
57. Поясніть сутність інвестиційного аналізу проєктів та охарактеризуйте його основні показники.
58. Розкрийте зміст ідентифікації, оцінювання та управління ризиками проєкту.
59. Охарактеризуйте можливості використання цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту в управлінні проєктами.
60. Розкрийте роль фандрейзингу, грантового фінансування, логіко-структурної матриці та проєктної документації у підготовці й реалізації сучасних проєктів.

Зарахування результатів неформальної освіти

Зарахування результатів неформального навчання регламентується «Положенням про взаємодію формальної та неформальної освіти, визнання результатів навчання (здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти у системі формальної освіти)» Чернівецького національного університету, затвердженим рішенням Вченої ради від 28 березня 2022 року (наказ ректора №109) та оновленим протоколом № 16 від 25 листопада 2024 року.

У ЧНУ можуть бути визнані результати професійних курсів, тренінгів, семінарів, вебінарів, конференцій та майстер-класів, якщо їх тематика, обсяг і зміст відповідають результатам навчання освітньої програми. Також можливе

зарахування частин освітніх компонентів - окремих тем чи розділів - за умови відповідності програмним результатам дисципліни.

Процедура їх зарахування передбачає подання заяви, декларації та сертифікатів із зазначенням годин/кредитів та контенту, після чого предметна комісія університету оцінює відповідність результатів неформального навчання результатам освітньої програми через співбесіди, тестування або демонстрацію практичних навичок. Можливе повне або часткове зарахування: при повному визнанні - зарахування як освітнього компоненту з кредитами ECTS, при частковому - окремих складових дисципліни або вибіркових компонентів, відповідно до встановлених обмежень (до 25 % курсу).

Політика академічної доброчесності

Дотримання політики щодо академічної доброчесності учасниками освітнього процесу при вивченні освітнього компонента регламентовано чинними документами ЧНУ:

«Кодекс академічної доброчесності та етики Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/kodeks-akademichnoi-dobrochesnosti-ta-etyky-chernivetskoho-natsionalnoho-universytetu-imeni-yuriia-fedkovycha/

«Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polozhennia-pro-vyiavlennia-ta-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-u-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yuriia-fedkovycha/

«Політика використання штучного інтелекту в Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polityka-vykorystannia-shtuchnoho-intelektu-v-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yuriia-fedkovycha-zi-zminamy-zatverdzhenymy-vchenoiu-radoiu-chnu-imeni-yuriia-fedkovycha/

Використання здобувачами освіти інструментів штучного інтелекту (ШІ) під час виконання навчальних завдань:

допускається за умови дотримання принципів академічної доброчесності (здобувач освіти несе відповідальність за зміст, достовірність і результати поданої роботи, а у разі використання ШІ зобов'язаний зазначити факт і спосіб його застосування);

не допускається використання ШІ як заміни самостійного виконання завдань або з метою порушення вимог академічної доброчесності;

додаткові обмеження чи вимоги щодо використання ШІ *можуть визначатися* викладачем в освітньому процесі для конкретних видів навчальної діяльності відповідно до особливостей дисципліни.

Використання систем штучного інтелекту під час вивчення освітньої компоненти "Управління проєктами" допускається як допоміжний інструмент для пошуку ідей, структурування інформації, розроблення альтернативних сценаріїв реалізації проєктів, мовного редагування тексту та візуалізації

результатів. Здобувач освіти зобов'язаний самостійно формулювати проблему, мету і завдання проєкту, обґрунтовувати управлінські рішення, здійснювати аналіз стейкхолдерів, ризиків, ресурсів, бюджету, календарного плану та показників ефективності. Забороняється подавати повністю або переважно згенеровані системами штучного інтелекту тексти, розрахунки, аналітичні висновки, проєктні рішення, презентації та інші результати як власну самостійну роботу, а також використовувати вигадані дані, джерела, цитати чи посилання. У разі використання штучного інтелекту здобувач повинен зазначити назву відповідного інструменту, мету і спосіб його застосування та, за вимогою викладача, подати використані запити. Уся інформація, отримана за допомогою штучного інтелекту, має бути перевірена за достовірними джерелами. Не допускається введення до систем штучного інтелекту персональних даних, конфіденційної інформації, комерційної таємниці або неопублікованих матеріалів організацій. Здобувач несе повну відповідальність за достовірність даних, коректність розрахунків, дотримання авторського права й академічної доброчесності та повинен бути спроможним пояснити й захистити кожне подане проєктне рішення.

Рекомендована література

Основна

1. Галушка З.І., Кузьмук І.Я. Тимчак В.С. Проєктний менеджмент. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ. 2025.. 2025. 344 с. https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/13664
2. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. Галушка З.І., д.е.н., доц. Антохов А.А., к.е.н., доц. Запухляк В.М.; к.е.н., доцент Сторощук Б.Д., к.е.н., доц.Терлецька Ю.О., к.е.н., доц. Заволічна Т.Р., к.е.н., ас. Кузьмук І.Я. Чернівці : 2021. 437 с.
3. Данченко О. Б., Занора В. О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с
4. Кори Когон, Джеймс Вуд, Сьюзетт Блейкмор. Керування проєктами. Фабула, 2018. 240 с.
5. Менеджмент і адміністрування. Підручник для магістрів / за ред. Галушки З.І., Запухляка В.М. Чернівці. Том 3. ЧНУ. 2025. .
6. Галушка З.І. AGILE-менеджмент як інноваційний підхід до управління проєктами. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск 4(84) / 2021. С. 37-43. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-5
7. Галушка З.І. Невизначеність бізнес-середовища: проблеми та можливості пристосування. "Modern systems of science and education in the USA, EU and other countries '2023" 16 on January 25, 2023. С.68-70. https://www.proconference.org/index.php/usc/article/view/usc16-01-006 DOI: https://doi.org/10.30888/2709-2267.2023-16-01-006

Додаткова (допоміжна)

1. ТОП 7 інструментів для управління проектами у 2025 році. URL: https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html

2. ZOIA HALUSHKA, RUSLAN BILOSKURSKYY, Viacheslav KRAVETS, Volodymyr GRUNTKOVSKYI, KARINA STROMILOVA. MANAGING THE DEVELOPMENT OF MICROECONOMIC SYSTEMS IN THE FACE OF GLOBAL CHALLENGES AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. Special Issue12/01-XXV. Pp.48-52. URL: http://www.magnanimitas.cz/12-01-xxv
3. Grusheva, Alla, Vitalii Salimon, and Kristina Filipishyna. "ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ." *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки* 37 (2019): 164-169.
4. Галушка З.І. Соціальний цикл розвитку організації: стратегії виживання в умовах невизначеності. Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка: Випуск 830. 2021. С.71-77 http://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/151
5. Галушка З.І. Гнучкі методи управління проєктами: роль проєктного менеджера. *Проблеми системного підходу в економіці.* Випуск 4(84) / 2021. С. 37-43. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-5 (категорія «Б»)на підставі Наказу МОН України від 18 грудня 2018 року No 1412.
6. Гречин М. Я. Особливості проектного менеджменту підприємств малого та середнього бізнесу. Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти : збірник матеріалів круглого столу / за заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.; Національний університет «Києво-Могилянська академія» [та ін.]. Київ : НаУКМА, 2023. С. 53-65.
7. Боковня А. О., Бурцева Т. І., Пепчук С. М., Ганджала І. В. Використання методів проєктного менеджменту при реалізації стратегічних маркетингових рішень підприємствами малого бізнесу. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. ЧДТУ, 2023. Випуск 68. Серія «Економічні науки». С. 5-18.
8. Управління проєктами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/upravlinnya-proektamy-v-biznes-obyednannyakh-malykh-i-serednikh-pidpryyemst
9. Костюченко О., Дихнич Л.. Управління змінами в організаціях соціокультурних індустрій засобами проєктного менеджменту. *Культурні та мистецькі студії XXI століття: науково-практичне партнерство* (2019): 55.
10. Панчошна, Т. Проєктний менеджмент як одна з тенденцій інноваційного розвитку та управління підприємством.*Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. Волинський національний університет ім. Лесі Українки, 2020.
11. Підтримка політики регіонального розвитку в Україні. Посібник з підготовки проєктів EuropeAid/132810/C/SER/UA.
12. Сороківська О., Машлій Г., Стефанів Р. Розвиток проєктного менеджменту підприємств малого і середнього бізнесу через залучення грантових ресурсів. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 1 (32). С. 30-45. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25soaogr.pdf

13. Черчата А.О. Проєктний менеджмент на підприємстві: застосування в контексті взаємодії з функціональним та процесним підходами *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2019. № 1. С. 172-179. DOI: 10.31471/2409-0948-2019-1(19)-172-179.
14. Нагірська К. Грант-менеджмент: просто про складне: навчально-практичний посібник. URL: https://surl.li/styexe (дата звернення: 16.03.2025).
15. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. Для органів влади та недерж. орг-цій / Авт. кол.: В. В. Белявцева, А. І. Гнатенко, О. С. Зінченко та ін. ; за заг. ред. О. В. Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.
16. Грант: керівництво до дії : посібник / Ващук О., Торбас О., Лемещенко-Лагода В., Сімахова А., Мандич А. / За заг. ред. Лемещенко-Лагода В., Сухіх А.; Рада молодихучених при МОН. Запоріжжя: ФОП Однорог Т. В., 2024. 114 с.
17. Балдич Н., Гринчук Н., Ходько Н., Чорній Л., Глібіщук Я. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування. URL: https://surl.li/itfmgo
18. Керівництво з управління проектами розвитку: інтерактивний навчальний посібник / колектив авторів; за заг. ред. І. Є. Цепенди, С. О. Кропельницької. ІваноФранківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2021. р. 352 с.

Інформаційні ресурси

1. Офіційний вебсайт Міжнародної асоціації управління проєктами - International Project Management Association, IPMA. URL: https://ipma.world.
2. IPMA Individual Competence Baseline, Version 4.0 - міжнародний стандарт індивідуальних компетентностей у сфері управління проєктами, програмами і портфелями. URL: https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf.
3. Офіційний вебсайт Інституту управління проєктами - Project Management Institute, PMI. URL: https://www.pmi.org.
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge — PMBOK Guide, Eighth Edition. Project Management Institute, 2025. URL: https://www.pmi.org/standards/pmbok.
5. ISO 21502:2020 «Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови з управління проєктами». Міжнародна організація зі стандартизації. URL: https://www.iso.org/standard/74947.html.
6. PM² Project Management Methodology - відкрита методологія управління проєктами Європейської комісії. URL: https://pm2.europa.eu/index_en.
7. PRINCE2 Project Management - офіційний ресурс методології управління проєктами у контрольованому середовищі. URL: https://www.peoplecert.org/Frameworks-Professionals/PRINCE2-Project-Management-Framework.

8. Association for Project Management. APM Body of Knowledge, Eighth Edition. URL: https://www.apm.org.uk/book-shop/apm-body-of-knowledge-8th-edition.
9. Agile Manifesto - Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення, офіційний український переклад. URL: https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html.
10. Scrum Guide - офіційний посібник зі Scrum Кена Швабера і Джеффа Сазерленда. URL: https://scrumguides.org.
11. DREAM - державна цифрова екосистема управління публічними інвестиціями та проєктами відновлення України. URL: https://dream.gov.ua, опис системи.
12. JASPERS - консультаційна платформа Європейського інвестиційного банку та Європейської комісії з підготовки й оцінювання інвестиційних проєктів. URL: https://jaspers.eib.org, база знань JASPERS.
13. ProZorro = офіційна електронна система публічних закупівель України. URL: https://prozorro.gov.ua.
14. Management.com.ua - український інформаційно-аналітичний ресурс для управлінців. URL: https://www.management.com.ua.
15. Balanced Scorecard Institute — матеріали із застосування збалансованої системи показників, ключових показників результативності та стратегічного контролю. URL: https://balancedscorecard.org.
16. CIO. The Definitive Glossary of Project Management Terms - словник термінів проєктного менеджменту. URL: https://www.cio.com/article/240531/project-management-glossary.html.
17. *Project Management Journal* - науковий журнал Інституту управління проєктами. URL: https://journals.sagepub.com/home/pmx.
18. *International Journal of Project Management* - міжнародний рецензований журнал з управління проєктами й проєктно орієнтованими організаціями. URL: https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-project-management.