

**Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки і торгівлі**

**Олена Павлова, Костянтин Павлов,
Самойленко Богдан, Шабала Олександр**

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ, ТОРГІВЛІ
ТА БІРЖОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Методичні рекомендації до практичних занять та виконання
самостійної роботи**

УДК

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського
національного університету імені Лесі Українки
(протокол № ____ від _____ р.)*

Рецензенти

Садовська І.Б., д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Павлова О.М., Павлов К.В., Самойленко Б.В., Шабала О.П.

П12 Управління проєктами в підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності: методичні рекомендації до практичних занять та виконання самостійної роботи з освітнього компонента уклад. Павлова О. М., Павлов К.В., Самойленко Б.В., Шабала О.П., Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2026. 86с.

Методичні рекомендації до практичних занять та виконання самостійної роботи з освітнього компонента «УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ, ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ» для здобувачів освіти третього рівня вищої освіти за спеціальністю D7 Торгівля денної форми навчання містять основні вимоги до виконання практичних завдань та самостійної роботи.

Рекомендовано здобувачам третього рівня вищої освіти денної форми навчання.

УДК © Павлова О. М., Павлов К.В.,
Самойленко Б.В., Шабала О.П.
© Волинський національний університет
імені Лесі Українки, 2026

Зміст

ПЕРЕДМОВА.....	3
ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	6
ТЕМИ РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІНИ ТА ЇХ ЗМІСТ	10
ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	22
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ	25
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ	27
ДОДАТКИ	32
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах розвитку економіки управління проєктами набуває статусу ключового інструмента забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємницьких структур. Для підприємництва, торгівлі та біржової діяльності проєктний підхід є не лише способом організації окремих ініціатив, а й універсальною методологією реалізації стратегічних цілей в умовах динамічних ринкових змін, зростання невизначеності та обмеженості ресурсів. Саме через проєкти підприємства адаптуються до технологічних зрушень, упроваджують цифрові рішення, виходять на нові ринки, удосконалюють бізнес-процеси та формують довгострокові конкурентні переваги.

Особливої актуальності проблематика управління проєктами набуває в контексті підготовки докторів філософії за спеціальністю «Підприємництво та торгівля». На цьому рівні управління проєктами розглядається не лише як прикладна управлінська практика, а й як об'єкт наукового пізнання, що потребує критичного осмислення сучасних теорій, методологій та інструментів. Доктор філософії повинен бути здатним не тільки ефективно планувати й реалізовувати проєкти, а й аналізувати їх із позицій системного підходу, оцінювати ризики, якість та результативність, а також формувати нові науково обґрунтовані підходи до управління проєктною діяльністю.

Дисципліна «Управління проєктами в підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності» спрямована на формування у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про проєкт як складну соціально-економічну систему, що функціонує у взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем. У межах вивчення курсу особлива увага приділяється всім етапам життєвого циклу проєкту — від ініціації та обґрунтування до планування, реалізації, контролю та завершення. При цьому акцент зроблено на специфіці проєктної діяльності

у сфері підприємництва та торгівлі, а також на особливостях управління проектами в біржовій діяльності, що характеризується підвищеним рівнем ризиків, інформаційною асиметрією та високою чутливістю до зовнішніх факторів.

Вивчення дисципліни орієнтоване на поєднання теоретичних засад управління проектами з практичними аспектами їх реалізації. Здобувачі освіти опановують сучасні методи планування строків і ресурсів, підходи до управління ризиками та якістю, інструменти формування та розвитку проектних команд, а також методи контролю й оцінювання результатів проектної діяльності. Окрему увагу приділено використанню інформаційно-комунікаційних технологій і цифрових інструментів управління проектами, що відповідає сучасним тенденціям діджиталізації бізнесу.

Важливою складовою курсу є його науково-дослідницька спрямованість. Дисципліна створює підґрунтя для розвитку у здобувачів навичок формулювання та перевірки наукових гіпотез у сфері управління проектами, критичного аналізу наукових джерел, моделювання проектних процесів і систем. Отримані знання та вміння можуть бути безпосередньо використані під час підготовки дисертаційних досліджень, наукових публікацій, а також у процесі розроблення та реалізації інноваційних і підприємницьких проектів.

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни покликані забезпечити системний підхід до опанування навчального матеріалу, сприяти формуванню у здобувачів освіти аналітичного мислення, здатності до самостійної роботи та наукового пошуку. Вони містять структурований виклад тем курсу, методичні поради до практичних занять, завдання для самостійного опрацювання, а також питання для контролю знань. Запропонований матеріал орієнтований на активне залучення здобувачів

освіти до дискусій, аналізу практичних ситуацій і розв’язання комплексних проєктно-аналітичних завдань.

Таким чином, дисципліна «Управління проєктами в підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності» та відповідні методичні рекомендації спрямовані на формування у майбутніх докторів філософії сучасного управлінського мислення, здатності ініціювати та реалізовувати складні проєкти, поєднувати наукові підходи з практичними рішеннями та ефективно діяти в умовах невизначеності й постійних змін економічного середовища.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Дисципліна «Управління проєктами в підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності» є нормативною складовою освітньо-наукової програми підготовки докторів філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Вона спрямована на формування у здобувачів вищої освіти системних знань і професійних компетентностей у сфері управління проєктною діяльністю з урахуванням сучасних умов функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур.

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти здатності застосовувати сучасні концепції, методи та інструменти управління проєктами для розв'язання складних теоретичних і прикладних проблем у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, а також розвиток навичок наукового аналізу, критичного мислення й обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів.

Основними завданнями дисципліни є: формування цілісного уявлення про проєкт як соціально-економічну систему; опанування методів ініціації, планування, реалізації, контролю та завершення проєктів; розвиток навичок управління строками, ресурсами, ризиками та якістю проєктів; формування здатності до ефективної організації роботи проєктних команд і прийняття управлінських рішень; набуття досвіду застосування інформаційно-комунікаційних технологій у проєктному менеджменті; створення передумов для використання проєктного підходу у науково-дослідній діяльності.

Дисципліна розрахована на один семестр навчання та передбачає загальний обсяг 180 годин, що відповідає 5 кредитам Європейської кредитно-трансферної системи (ECTS). Навчальним планом передбачено проведення лекційних і практичних занять, консультацій, а також значний обсяг

самостійної роботи здобувачів освіти, спрямованої на опрацювання теоретичного матеріалу, виконання аналітичних і проєктних завдань та підготовку до підсумкового контролю.

Організація освітнього процесу з дисципліни здійснюється у формі лекцій, практичних занять, індивідуальної та групової роботи, а також самостійного опрацювання навчального матеріалу. У процесі навчання використовуються активні та інтерактивні методи навчання, зокрема дискусії, аналіз практичних ситуацій, розв'язання кейсів, робота в малих групах і презентація результатів виконаних завдань.

У результаті вивчення дисципліни здобувачі вищої освіти повинні набути загальних і фахових компетентностей, передбачених освітньо-науковою програмою, зокрема здатності розв'язувати комплексні проблеми у сфері підприємництва та торгівлі, розробляти та реалізовувати проєкти, застосовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології, ініціювати та здійснювати наукові дослідження, а також презентувати та аргументувати результати професійної й наукової діяльності.

Дисципліна має тісні міждисциплінарні зв'язки з такими освітніми компонентами, як економічна теорія, менеджмент, стратегічне управління, інноваційний розвиток, цифрова економіка, фінанси та біржова діяльність. Набуті у процесі вивчення дисципліни знання та вміння є підґрунтям для подальшої науково-дослідної роботи здобувачів освіти та підготовки дисертаційних досліджень.

Результати навчання (Компетентності)

Загальні компетентності

ЗК01. Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері підприємницької, торговельної та біржової діяльності на основі системного

наукового світогляду та загального б культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності.

ЗК02. Здатність працювати в міжнародному контексті.

ЗК04 Здатність до міжособистісної взаємодії.

ЗК05. Здатність розробляти проекти та управляти ними.

Спеціальні (фахові) компетентності

СК02. Здатність продукувати, обґрунтовувати нові ідеї, гіпотези і моделі та приймати науково обґрунтовані рішення у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності.

СК05. Здатність до критичного переосмислення і розвитку сучасних теорій, методологій, об'єктів досліджень й практик, із застосуванням системного підходу до врахування неекономічних аспектів з різних галузей знань, у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності.

СК06. Здатність застосовувати сучасні інформаційно-комунікативні технології (інформаційні системи, хмарні технології, комунікаційні технології передачі та обміну інформацією), прилади та обладнання (в тому числі комп'ютерна техніка, апаратнопрограмне забезпечення), необхідні для виконання інноваційної науково-дослідної, педагогічної, професійної діяльності в підприємницьких, торговельних та біржових структурах.

Програмні результати навчання

РН01. Мати передові концептуальні, методологічні знання у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності та/або на межі предметних галузей, а також дослідницькі навички, які є достатніми для проведення наукових, прикладних досліджень на рівні актуальних світових досягнень,

отримання нових знань та/або здійснення інноваційної професійної діяльності.

РН04. Розробляти та досліджувати концептуальні, математичні, комп'ютерні моделі процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, а також у дотичних міждисциплінарних напрямках.

РН10. Ініціювати, розробляти, реалізовувати наукові та/або інноваційні проекти, які дають можливість переосмислити наявні та/або отримати нові цілісні знання, розв'язувати проблеми підприємництва, торгівлі та біржової діяльності з урахуванням етичних, соціальних, економічних, екологічних і правових аспектів.

РН11. Вільно презентувати, обговорювати державною та іноземними мовами результати досліджень, наукові та/або прикладні проблеми підприємництва, торгівлі, біржової діяльності, оприлюднювати їх у наукових публікаціях провідних міжнародних видань або впроваджувати у практичну діяльність.

ТЕМИ РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІНИ ТА ЇХ ЗМІСТ

Модуль 1. Основи формування та реалізації соціальної економіки

Тема 1. Концептуальні засади управління проєктами в підприємництві, торгівлі та біржовій діяльності.

У межах даної теми розглядаються базові поняття, принципи та теоретичні підходи до управління проєктами як інструменту реалізації стратегічних і тактичних цілей суб'єктів господарювання. Аналізується сутність проєкту та проєктного управління, їх відмінність від операційної діяльності, а також роль проєктів у розвитку підприємництва, торговельних структур і біржових інституцій.

У темі висвітлюються основні елементи та характеристики проєктів, зокрема цілі, обмеження за часом, вартістю та ресурсами, унікальність результату та рівень ризику. Розглядаються класифікації проєктів у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, а також особливості управління проєктами в умовах конкурентного ринкового середовища, нестабільності та високої динаміки економічних процесів.

Окрема увага приділяється життєвому циклу проєкту та базовим управлінським процесам, таким як ініціація, планування, реалізація, моніторинг і завершення. Аналізуються ролі учасників проєкту, функції менеджера проєкту та взаємодія із зацікавленими сторонами. Розглядаються загальні підходи до організації проєктного управління в підприємницьких і торговельних структурах.

Завершальною складовою теми є розгляд значення проєктного підходу для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. На основі практичних прикладів демонструється, як використання принципів управління проєктами сприяє впровадженню інновацій, розвитку торговельних мереж і підвищенню ефективності біржової діяльності,

формуючи цілісне уявлення про проєктне управління як важливий елемент сучасної економічної практики.

Тести для самоконтролю до Тем 1 «Концептуальні засади управління проєктами в підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності»

1. Що є головною відмінною рисою проєкту від поточної операційної діяльності?

- а) відсутність потреби у фінансових ресурсах;
- б) унікальність результату та обмеженість у часі;
- в) постійний характер виконання одних і тих самих операцій;
- г) відсутність чітко визначеної мети.

2. Управління проєктами в підприємстві розглядається як:

- а) процес хаотичного впровадження ідей;
- б) методологія організації, планування та координації ресурсів для досягнення цілей;
- в) виключно ведення бухгалтерської звітності;
- г) метод ігнорування ризиків зовнішнього середовища.

3. Які три основні обмеження складають «проєктний трикутник»?

- а) реклама, персонал, приміщення;
- б) час, вартість (бюджет) та обсяг робіт (якість);
- в) податки, ліцензії, перевірки;
- г) ідеї, конкуренти, споживачі.

4. Об'єктом управління в інноваційному підприємстві виступає:

- а) застаріле обладнання;
- б) інноваційний проєкт як комплекс заходів із впровадження нововведень;

- в) виключно посадові інструкції працівників;
- г) минулі прибутки підприємства.

5. У чому полягає специфіка управління проєктами у сфері торгівлі?

- а) у відсутності потреби в логістичних розрахунках;
- б) у спрямованості на оптимізацію ланцюгів постачання та розвиток торговельних мереж;
- в) у повному ігноруванні купівельного попиту;
- г) у переході виключно на бартерні операції.

6. На біржах проєктний підхід найчастіше застосовується для:

- а) щоденного виставлення лотів на торги;
- б) розробки та впровадження нових торговельних платформ і фінансових інструментів;
- в) ручного заповнення паперових звітів;
- г) зменшення кількості акредитованих брокерів.

7. Життєвий цикл проєкту — це:

- а) час від моменту виникнення ідеї до повного завершення проєкту;
- б) період роботи засновника підприємства;
- в) термін придатності товарів на складі;
- г) час, витрачений на сплату податків.

8. Який етап управління проєктом є початковим?

- а) завершення та архівація даних;
- б) ініціація (визначення мети та обґрунтування доцільності);
- в) моніторинг виконання робіт;
- г) нарахування заробітної плати команді.

9. Роль проєктного менеджера (керівника проєкту) полягає у:

- а) виконанні всієї роботи самостійно без залучення фахівців;

б) інтеграції зусиль команди та забезпеченні досягнення цілей проєкту;
в) виключно контролі за часом приходу працівників на роботу; г) пасивному спостереженні за ринковими змінами.

10. Для здобувачів ступеня доктора філософії вивчення концептуальних засад управління проєктами необхідне для: а) спрощення структури дисертаційного дослідження; б) формування системного бачення реалізації наукових розробок у практичній діяльності; в) відмови від використання методології наукового аналізу; г) заміни теоретичного обґрунтування виключно описом власного досвіду.

Тема 2. Методологія управління проєктами в комерційному секторі.

У межах теми розглядаються сучасні методологічні підходи до організації та реалізації проєктів у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності. Аналізується значення вибору відповідної методології управління проєктами залежно від типу проєкту, масштабів діяльності, рівня ризику та динаміки ринкового середовища. Методологія розглядається як основа системного та структурованого управління комерційними проєктами.

У темі висвітлюються класичні та гнучкі методології управління проєктами, зокрема каскадний (Waterfall) підхід, Agile, Scrum, Kanban та їх застосування в комерційному секторі. Розглядаються переваги й обмеження кожної методології, умови їх ефективного використання, а також можливості комбінування підходів у проєктах підприємницької, торговельної та фінансово-економічної спрямованості.

Окрема увага приділяється адаптації методологій управління проєктами до специфіки комерційної діяльності, зокрема орієнтації на клієнта, швидкості виходу на ринок, управлінню витратами та ризиками.

Аналізуються особливості впровадження проєктних методологій у торговельних мережах, стартапах, логістичних і біржових проєктах, де важливими є гнучкість та оперативність управлінських рішень.

Завершальною складовою теми є розгляд ролі стандартів і найкращих практик у методології управління проєктами, а також їх впливу на ефективність реалізації комерційних проєктів. На основі практичних прикладів і кейсів формується розуміння того, як правильний вибір і застосування методології сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу, підвищенню конкурентоспроможності та стійкості організації.

Тести для самоконтролю до Теми 2 «Методологія управління проєктами в комерційному секторі»

1. Що розуміють під методологією управління проєктами?

- а) Випадковий набір інструментів, що обираються керівником у процесі роботи;
- б) Виключно програмне забезпечення для контролю часу працівників;
- в) Систему принципів, методів та стандартів, що використовуються для реалізації проєкту;
- г) Державні стандарти бухгалтерського обліку в комерційних структурах.

2. Яка методологія управління проєктами характеризується суворою послідовністю етапів без повернення назад?

- а) Agile (гнучка);
- б) Waterfall (водоспадна);
- в) Scrum;
- г) Kanban.

3. Ключовою особливістю гнучких методологій (Agile) в комерційному секторі є:

- а) Повна відмова від фінансового планування;
- б) Ітеративний підхід та готовність до швидких змін вимог замовника;
- в) Суворе дотримання початкового плану без можливості коригування;
- г) Орієнтація лише на державні замовлення.

4. Стандарт PMBOK (Project Management Body of Knowledge) розглядає управління проєктом через:

- а) Взаємодію галузей знань та груп процесів;
- б) Написання щоденних звітів для податкової служби;
- в) Виключно через технічне обслуговування обладнання;
- г) Процес найму та звільнення персоналу.

5. Яка методологія найкраще підходить для інноваційних проєктів з високим рівнем ризику та невизначеності?

- а) Класична каскадна модель;
- б) Гнучкі методології (Agile, Scrum);
- в) Методи лише історичного аналізу;
- г) Відмова від будь-якої методології.

6. Що таке «критичний шлях» у методології управління проєктами?

- а) Найкоротший шлях до офісу замовника;
- б) Послідовність робіт, яка визначає найкоротшу тривалість проєкту;
- в) Перелік найбільш небезпечних ризиків для репутації компанії;
- г) Шлях евакуації персоналу у випадку надзвичайної ситуації.

7. Використання методології управління проєктами в торгівлі дозволяє:

а) Оптимізувати бізнес-процеси та підвищити конкурентоспроможність;

б) Збільшити транзакційні витрати та час доставки;

в) Ігнорувати потреби споживачів на ринку;

г) Повністю відмовитися від автоматизації складських операцій.

8. Який міжнародний стандарт управління проєктами (британський метод) часто використовується в Європі?

а) PRINCE2;

б) ДСТУ 2015;

в) Конституція України;

г) ISO 9001 (виключно в частині якості).

9. Впровадження методології управління проєктами в біржову діяльність сприяє:

а) Зменшенню прозорості торговельних операцій;

б) Стандартизації процесів впровадження нових фінансових продуктів;

в) Повному усуненню ризиків на фондовому ринку;

г) Закриттю доступу для нових інвесторів.

10. Для наукового дослідження PhD-аспіранта обґрунтування вибору методології є необхідним для:

а) Механічного збільшення обсягу дисертаційної роботи;

б) Забезпечення наукової новизни та доказовості отриманих результатів;

в) Відмови від практичної апробації результатів;

г) Формального заповнення розділу «Вступ».

Тема 3. Ініціація та концептуалізація бізнес-проєктів в Україні.

Тема присвячена розкриттю початкових етапів життєвого циклу проєкту, які визначають його доцільність, стратегічну спрямованість і потенційну ефективність. Аналізується роль ініціації як процесу формування ідеї бізнес-проєкту, визначення проблеми або можливості розвитку, а також обґрунтування необхідності реалізації проєкту в умовах національного економічного середовища.

У темі висвітлюються основні етапи концептуалізації бізнес-проєктів, зокрема формування цілей і завдань, визначення зацікавлених сторін, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка ринкового потенціалу та конкурентних переваг. Особлива увага приділяється специфіці ініціації проєктів в Україні з урахуванням регуляторних вимог, економічної нестабільності, воєнних викликів та трансформаційних процесів у підприємництві й торгівлі.

Окремий акцент робиться на інструментах попереднього обґрунтування бізнес-проєктів, зокрема бізнес-ідеї, концепції проєкту, попереднього бізнес-плану, аналізу зацікавлених сторін та оцінки ризиків на стартовому етапі. Розглядаються підходи до формування ціннісної пропозиції, визначення цільових ринків і вибору моделі реалізації проєкту в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності.

Завершальною частиною теми є аналіз управлінських рішень на етапі ініціації проєкту та їх впливу на подальший перебіг і результати реалізації. На основі практичних прикладів українських бізнес-проєктів розглядаються типові помилки початкового етапу, а також чинники успішної концептуалізації. Це дозволяє сформувати у здобувачів цілісне розуміння значення ініціації та концептуалізації як фундаменту ефективного управління бізнес-проєктами в Україні.

Тести для самоконтролю до Тему 3 «Ініціація та концептуалізація бізнес-проектів в Україні»

1. Яка основна мета стадії ініціації бізнес-проекту?

- а) Детальне розписування щоденних завдань кожного виконавця;
- б) Офіційне визначення та санкціонування початку проекту або його фази;
- в) Остаточне підписання актів виконаних робіт;
- г) Проведення рекламної кампанії вже готового продукту.

2. Який документ офіційно підтверджує існування проекту та надає менеджеру повноваження використовувати ресурси?

- а) Наказ про надання відпустки команді;
- б) Посадова інструкція бухгалтера;
- в) Статут проекту (Project Charter);
- г) Технічне завдання на ремонт офісу.

3. Концептуалізація бізнес-проекту в умовах України обов'язково має включати:

- а) Аналіз макроекономічних ризиків та воєнно-політичної ситуації;
- б) Тільки опис технологічних характеристик обладнання;
- в) Ігнорування податкового законодавства заради швидкості;
- г) Орієнтацію виключно на внутрішній споживчий ринок 2021 року.

4. Хто такий «стейкхолдер» (зацікавлена сторона) проекту?

- а) Тільки керівник проекту та його безпосередня команда;
- б) Особа або організація, яка може впливати на проект або на яку впливає проект;
- в) Виключно державний інспектор, що перевіряє діяльність компанії;
- г) Покупець, який уже придбав кінцевий товар.

5. Аналіз доцільності (Feasibility Study) на етапі ініціації проводиться для:

- а) Збільшення вартості проєкту в очах інвестора;
- б) Оцінки того, чи може проєкт бути успішно реалізованим з урахуванням технічних та фінансових факторів;
- в) Вибору назви майбутнього бренду;
- г) Формального заповнення звітності для кафедри.

6. Який інструмент найчастіше використовується для аналізу середовища проєкту на етапі концептуалізації?

- а) Лише калькулятор для підрахунку майбутнього прибутку;
- б) SWOT-аналіз (сильні, слабкі сторони, можливості та загрози);
- в) Перегляд профілів конкурентів у соціальних мережах;
- г) Метод випадкових чисел для прогнозування попиту.

7. Визначення мети проєкту за технологією SMART означає, що вона має бути:

- а) Складною, масштабною, абстрактною, розмитою та таємною;
- б) Конкретною, вимірюваною, досяжною, релевантною та обмеженою в часі;
- в) Тільки фінансово вигідною для засновника;
- г) Такою, що не змінюється протягом десяти років.

8. Специфіка ініціації проєктів у сфері торгівлі в Україні сьогодні часто пов'язана з:

- а) Повною відмовою від електронної комерції;
- б) Релокацією бізнесу та переорієнтацією логістичних шляхів;
- в) Відсутністю конкуренції на ринку;
- г) Переходом на продаж лише одного виду товарів.

9. Обмеження проєкту, що визначаються на етапі ініціації, — це:

- а) Тільки кількість вихідних днів у команди;
- б) Фактори, що стримують дії команди (бюджет, терміни, ресурси);
- в) Повне право менеджера змінювати мету проєкту щодня;
- г) Вимоги до кольору паперу, на якому друкується звіт.

10. Чому для PhD-аспіранта важливо правильно концептуалізувати об'єкт дослідження?

- а) Щоб забезпечити логічний зв'язок між науковою ідеєю та практичним результатом;
- б) Щоб уникнути необхідності проведення літературного огляду;
- в) Це не обов'язково, якщо є великий обсяг тексту;
- г) Тільки для того, щоб отримати позитивний відгук від керівника.

Тема 4. Планування обсягу та змісту проєктів у ритейлі.

У межах теми розглядаються підходи та інструменти визначення меж, структури та ключових результатів проєктів у сфері роздрібної торгівлі. Аналізується значення чіткого планування обсягу і змісту проєкту для забезпечення узгодженості цілей, ресурсів і строків, а також для запобігання неконтрольованому розширенню робіт у процесі реалізації проєктів у ритейлі.

У темі висвітлюються процеси формування обсягу та змісту проєкту, зокрема збір і аналіз вимог зацікавлених сторін, визначення очікуваних результатів та критеріїв успіху. Розглядаються методи декомпозиції робіт, побудови структури робіт проєкту (WBS), а також особливості визначення обсягу проєктів з відкриття нових торговельних точок, ребрендингу магазинів, впровадження нових торгових форматів і цифрових рішень у ритейлі.

Окрема увага приділяється управлінню змістом проєкту в динамічному торговельному середовищі, зокрема контролю змін обсягу робіт, узгодженню змін із бюджетом і графіком та мінімізації ризиків, пов'язаних із перевищенням запланованого обсягу. Аналізуються типові проблеми планування в ритейлі, пов'язані з коливанням попиту, сезонністю, логістичними обмеженнями та поведінкою споживачів.

Завершальною частиною теми є дослідження практичних аспектів планування обсягу та змісту проєктів у ритейлі. На основі кейсів торговельних мереж розглядаються приклади ефективного формування структури робіт, визначення пріоритетів і забезпечення контролю змін. Це дозволяє сформувати у здобувачів системне бачення планування обсягу та змісту як критично важливого етапу управління проєктами в роздрібній торгівлі.

Тести для самоконтролю до Теми 4 «Планування обсягу та змісту проєктів у ритейлі»

1. Що є основним результатом процесу планування змісту проєкту в торгівлі?

- а) Наказ про призначення касирів на нову зміну;
- б) Документальне підтвердження переліку робіт, які необхідно виконати для запуску об'єкта;
- в) Список акційних товарів на наступний місяць;
- г) Тільки графік прибирання торговельного залу.

2. Ієрархічна структура робіт (WBS — Work Breakdown Structure) — це:

- а) Перелік штрафних санкцій для персоналу за запізнення;

б) Орієнтована на результат декомпозиція робіт проєкту на менші, керовані компоненти;

в) Список усіх постачальників ритейлера в алфавітному порядку;

г) Організаційна структура Міністерства економіки України.

3. При плануванні обсягу проєкту відкриття нового магазину «віха» (milestone) — це:

а) Будь-який робочий день проєктного менеджера;

б) Значуща подія або контрольна точка в проєкті (наприклад, підписання договору оренди);

в) Відстань від складу до торговельної точки;

г) Максимально можливий обсяг товарних запасів.

4. Який інструмент найчастіше використовується для візуалізації календарного графіка робіт у ритейл-проєктах?

а) Діаграма Парето;

б) Гістограма розподілу податків;

в) Діаграма Ганта (Gantt Chart);

г) Таблиця множення для розрахунку решти.

5. Що означає «розмивання змісту» (scope creep) у торговельному проєкті?

а) Природне зменшення кількості покупців у святкові дні;

б) Неконтрольоване розширення обсягу робіт без відповідних коригувань бюджету та термінів;

в) Процес вологого прибирання у великих гіпермаркетах;

г) Списання простроченої продукції з балансу магазину.

6. На якому рівні WBS зазвичай визначаються «пакети робіт»?

а) На найвищому (рівень назви проєкту);

б) На найнижчому (деталізованому) рівні;

- в) Виключно на рівні підписів генерального директора;
- г) Поза межами будь-якої структури.

7. Планування ресурсів для проєкту в ритейлі обов'язково включає:

- а) Тільки підрахунок кількості пластикових пакетів;
- б) Визначення потреб у персоналі, обладнанні, приміщеннях та фінансах;
- в) Відмову від використання енергоефективних технологій;
- г) Вивчення біографії всіх конкурентів у місті.

8. Метод «набігаючої хвилі» при плануванні проєктів означає, що:

- а) Проєкт зупиняється кожні два тижні для відпочинку;
- б) Роботи на найближчий період плануються детально, а дальні етапи — загально;
- в) Весь бюджет витрачається в перший же день запуску;
- г) План складається лише після того, як проєкт уже завершено.

9. Який фактор є критичним при визначенні змісту проєкту автоматизації торговельної мережі?

- а) Колір форми системного адміністратора;
- б) Технічні вимоги до інтеграції з існуючими обліковими системами (1С, SAP тощо);
- в) Кількість лайків на сторінці компанії у Facebook;
- г) Особисті вподобання водія вантажівки.

10. Для здобувача PhD навички структурування робіт (декомпозиції) є корисними для:

- а) Поділу тексту дисертації на розділи, підрозділи та логічні кроки дослідження;
- б) Зменшення кількості використаних джерел у списку літератури;

- в) Написання вступу без використання наукової термінології;
- г) Формального виконання вимог вченої ради без проведення аналізу.

Тема 5. Бюджетування та фінансове управління проєктами.

У межах теми розглядаються теоретичні та прикладні засади формування, планування й контролю фінансових ресурсів проєкту. Основна увага приділяється ролі бюджету як ключового інструменту управління проєктом, що забезпечує узгодження цілей, обсягу робіт, строків виконання та ресурсних обмежень. Розкривається місце бюджетування в загальній системі управління проєктами в умовах підприємницької, торговельної та біржової діяльності.

У темі аналізуються види бюджетів проєкту (зведений бюджет, бюджети витрат, доходів, грошових потоків), принципи їх формування та етапи бюджетного процесу. Розглядаються методи оцінки вартості проєкту, планування витрат, визначення джерел фінансування, а також особливості фінансового планування для проєктів у сфері бізнесу, торгівлі та фінансових ринків, де високою є залежність результатів від ринкової кон'юнктури та ризиків.

Окремий акцент робиться на фінансовому контролі та моніторингу виконання проєкту. Вивчаються інструменти контролю відхилень фактичних показників від запланованих, підходи до управління грошовими потоками, забезпечення ліквідності та фінансової стійкості проєкту. Також розглядаються питання фінансової відповідальності менеджера проєкту та прийняття управлінських рішень у разі перевищення бюджету або зміни зовнішніх умов.

Завершальною складовою теми є аналіз ефективності фінансового управління проєктами, зокрема використання показників фінансової

результативності та доцільності реалізації проєктів. Розглядаються практичні приклади бюджетування та фінансового управління в підприємницьких і торговельних проєктах, а також у проєктах, пов'язаних з біржовою діяльністю, що дозволяє сформувати у здобувачів системне розуміння фінансових аспектів управління проєктами.

Тести для самоконтролю до Теми 5 «Бюджетування та фінансове управління проєктами»

1. Що є основним фінансовим документом проєкту, який визначає очікувані витрати?

- а) Видаткова накладна на закупівлю канцтоварів;
- б) Бюджет проєкту;
- в) Статут підприємства;
- г) Книга обліку доходів і витрат.

2. Метод оцінювання вартості проєкту «знизу-вгору» передбачає:

- а) Визначення загальної суми інвестором без деталізації;
- б) Оцінювання вартості кожної окремої роботи з подальшим підсумовуванням;
- в) Використання вартості аналогічного проєкту з минулого року;
- г) Пропорційний поділ прибутку між усіма учасниками.

3. Резерв на непередбачувані обставини (Contingency Reserve) створюється для:

- а) Виплати премій керівництву за завершення етапу;
- б) Покриття ідентифікованих ризиків, які можуть виникнути під час реалізації;
- в) Придбання особистих речей для персоналу;
- г) Оплати штрафів за порушення законодавства.

4. Що таке «базовий план по вартості» (Cost Baseline)?

- а) Ринкова ціна акцій компанії на момент запуску проєкту;
- б) Схвалений розподілений у часі бюджет проєкту, за яким вимірюється виконання;
- в) Мінімально можлива зарплата в регіоні;
- г) Вартість оренди офісного приміщення.

5. Який показник дозволяє оцінити, наскільки фактичні витрати відхиляються від планових на конкретну дату?

- а) Коефіцієнт ліквідності;
- б) Відхилення за вартістю (CV — Cost Variance);
- в) Кількість чеків у касовому апараті;
- г) Рівень інфляції в Україні.

6. Прямі витрати проєкту — це витрати, які:

- а) Можна безпосередньо віднести на виконання конкретної роботи проєкту;
- б) Пов'язані з управлінням усією організацією (наприклад, оренда головного офісу);
- в) Виникають випадково і не підлягають обліку;
- г) Сплачуються державі у вигляді податку на прибуток.

7. У чому полягає метод «Освоєного обсягу» (Earned Value Management — EVM)?

- а) У підрахунку лише залишків грошей на банківському рахунку;
- б) В інтегрованому аналізі виконання проєкту за обсягом робіт, часом та вартістю;
- в) У перевірці наявності товарів на складі ритейлера;
- г) У порівнянні цін у різних конкурентів.

8. Непрямі витрати (Overheads) у проєкті — це:

- а) Оплата праці команди проєкту;
- б) Витрати на загальнокорпоративні потреби (освітлення, охорона, бухгалтерія);
- в) Закупівля сировини для виробництва продукту;
- г) Витрати на переліт консультанта до замовника.

9. Рентабельність інвестицій проєкту (ROI) показує:

- а) Співвідношення чистого прибутку до суми інвестованого капіталу;
- б) Тривалість робочого дня проєктного менеджера;
- в) Кількість залучених до проєкту стейкхолдерів;
- г) Загальну суму сплаченого ПДВ.

10. Для здобувача PhD навички бюджетування є важливими при:

- а) Обґрунтуванні економічної ефективності запропонованих у дисертації заходів;
- б) Виборі шрифту для оформлення списку літератури;
- в) Написанні анотації до наукової статті;
- г) Підрахунку кількості слів у кожному розділі.

Модуль 2. Соціальна економіка та робота підприємницьких структур

Тема 6. Управління ризиками в міжнародній торгівлі та на біржах.

У межах теми розглядаються сутність, класифікація та джерела ризиків, що виникають під час реалізації проєктів у міжнародному підприємницькому середовищі, зовнішньоекономічній діяльності та біржових операціях. Особлива увага приділяється специфіці міжнародних ринків, зокрема впливу валютних коливань, змін митно-тарифного регулювання, торговельних обмежень, політичних і геоекономічних факторів на результати проєктної діяльності.

У темі аналізуються основні види ризиків у міжнародній торгівлі та біржовій діяльності: валютні, цінові, кредитні, процентні, логістичні, контрактні, правові та операційні ризики. Розглядаються підходи до їх ідентифікації, якісної та кількісної оцінки, а також методи аналізу ризиків у проєктах, пов'язаних з експортно-імпортними операціями, торгівлею фінансовими інструментами та сировинними активами.

Окремий акцент робиться на методах управління та мінімізації ризиків, зокрема диверсифікації, хеджуванні, страхуванні, використанні деривативів, укладанні форвардних і ф'ючерсних контрактів, а також застосуванні валютних і цінових застережень у міжнародних договорах. Аналізуються організаційні та фінансові інструменти управління ризиками в межах проєктного управління, а також роль ризик-менеджменту у прийнятті управлінських рішень.

Завершальна частина теми присвячена інтеграції управління ризиками в систему управління проектами в міжнародній торгівлі та на біржах. Розглядається формування ризик-профілю проекту, розроблення планів реагування на ризики, моніторинг та контроль ризиків у динамічному ринковому середовищі. На основі практичних прикладів та кейсів формується комплексне розуміння ролі управління ризиками як ключового чинника забезпечення стабільності та ефективності проектів у міжнародній економічній діяльності.

Тести для самоконтролю до Тем 6 «Управління ризиками в міжнародній торгівлі та на біржах»

1. Що таке ризик проекту в контексті міжнародної торгівлі?

- а) Гарантована подія, яка призведе до отримання надприбутку;
- б) Невизначена подія або умова, яка у разі виникнення має позитивний або негативний вплив на цілі проекту;
- в) Тільки ймовірність банкрутства іноземного контрагента;
- г) Процес підрахунку митних платежів за стандартною процедурою.

2. Яка стратегія реагування на ризик передбачає укладання договору страхування вантажу?

- а) Прийняття (Acceptance);
- б) Ухилення (Avoidance);
- в) Передача (Transfer);
- г) Мітигація або зниження (Mitigation).

3. Валютний ризик у біржовій діяльності — це ризик:

- а) Повної заборони на використання електронних грошей;
- б) Втрат внаслідок несприятливої зміни курсів іноземних валют;
- в) Відмови брокера від виконання своїх обов'язків;

г) Поломки торговельного термінала в момент виставлення заявки.

4. Хеджування на біржах використовується як інструмент:

а) Максимізації прибутку через спекулятивні операції;

б) Мінімізації ризику зміни ціни активу в майбутньому за допомогою деривативів;

в) Повного усунення необхідності платити податки з операцій;

г) Реклами фінансових інструментів серед дрібних інвесторів.

5. Що передбачає якісний аналіз ризиків?

а) Розрахунок точної суми потенційних збитків у гривнях;

б) Оцінювання ймовірності виникнення та ступеня впливу ризиків за допомогою бальних шкал;

в) Вивчення хімічного складу товарів, що експортуються;

г) Визначення тривалості життя керівника проєкту.

6. До політичних ризиків міжнародної торгівлі належать:

а) Зміни в законодавстві, введення ембарго або воєнні дії;

б) Коливання цін на енергоносії на світових біржах;

в) Використання застарілого програмного забезпечення на митниці;

г) Конфлікти всередині команди проєкту через розмір премій.

7. План реагування на ризики (Contingency Plan) вводиться в дію:

а) Кожного понеділка для профілактики;

б) Тільки після того, як проєкт офіційно завершено;

в) Коли ідентифікований ризик фактично виник;

г) Коли менеджер проєкту йде у відпустку.

8. Який інструмент використовується для візуалізації пріоритетності ризиків?

а) Діаграма Ганта;

б) Матриця ймовірності та впливу (Risk Map);

- в) Балансовий звіт компанії;
- г) Список контактів іноземних постачальників.

9. Ризик ліквідності на біржі означає можливість:

- а) Залиття торговельного залу водою;
- б) Неможливості швидко продати актив за ціною, близькою до ринкової;
- в) Відмови інвестора від підписання паперового договору;
- г) Зміни юридичної адреси біржового майданчика.

10. Для здобувача PhD дослідження ризиків у дисертації дозволяє:

- а) Обґрунтувати стійкість та адаптивність запропонованих рішень до змін середовища;
- б) Повністю відмовитися від розрахунку економічної ефективності;
- в) Замінити наукові факти припущеннями про майбутнє;
- г) Механічно збільшити кількість сторінок у третьому розділі.

Тема 7. Проєктне управління якістю в торговельних мережах.

Тема присвячена розкриттю теоретичних засад та практичних інструментів управління якістю як невід'ємної складової проєктної діяльності в сучасних торговельних мережах. Аналізується роль якості у забезпеченні конкурентоспроможності, підвищенні рівня задоволеності споживачів та формуванні сталих ринкових позицій торговельних підприємств. Якість розглядається як системна характеристика проєкту, що охоплює товарний асортимент, сервіс, логістичні процеси та операційну діяльність.

У темі висвітлюються принципи та стандарти управління якістю в проєктах торговельних мереж, зокрема орієнтація на споживача, процесний і системний підходи, безперервне вдосконалення. Розглядаються міжнародні стандарти управління якістю, методи планування якості в межах проєктів з

відкриття нових торгових точок, впровадження нових форматів магазинів, модернізації сервісу та цифровізації торговельних процесів.

Окрема увага приділяється інструментам контролю та забезпечення якості в проєктному управлінні торговельними мережами. Аналізуються методи контролю якості товарів і послуг, управління постачальниками, аудит якості, використання показників ефективності (KPI) та систем зворотного зв'язку зі споживачами. Розглядається роль персоналу, корпоративної культури та навчання в забезпеченні стабільної якості на всіх етапах реалізації проєкту.

Завершальною складовою теми є дослідження ефективності проєктного управління якістю та його впливу на фінансові й нефінансові результати торговельних мереж. На основі практичних прикладів і кейсів аналізуються типові проблеми управління якістю, ризики їх виникнення та шляхи вдосконалення системи якості в межах проєктів. Це дозволяє сформулювати у здобувачів цілісне розуміння проєктного управління якістю як стратегічного інструменту розвитку торговельних мереж.

Тести для самоконтролю до Теми 7 «Проєктне управління якістю в торговельних мережах»

1. Що таке «якість проєкту» згідно з міжнародними стандартами?

- а) Максимально висока ціна товару, що забезпечує престиж мережі;
- б) Ступінь відповідності сукупності характеристик проєкту встановленим вимогам;
- в) Відсутність скарг від покупців протягом одного робочого дня;
- г) Суворе дотримання графіка прибирання торговельних приміщень.

2. Процес «забезпечення якості» (Quality Assurance) у торговельному проєкті спрямований на:

- а) Виправлення браку в уже отриманій партії товару;
- б) Створення впевненості, що проєкт буде відповідати стандартам якості (профілактика помилок);
- в) Тільки візуальний огляд полиць магазину перед відкриттям;
- г) Нарахування штрафів постачальникам за неякісну продукцію.

3. Який інструмент використовується для виявлення головних причин виникнення проблем (дефектів) у роботі мережі?

- а) Діаграма Ісікави («риб'яча кістка»);
- б) Список номерів телефонів усіх адміністраторів;
- в) Календарний план відпусток персоналу;
- г) Журнал реєстрації вхідної кореспонденції.

4. Що означає принцип «Постійного вдосконалення» (Continuous Improvement) в ритейлі?

- а) Щоденна зміна цін на всі групи товарів;
- б) Постійний пошук можливостей для покращення процесів та результатів проєкту;
- в) Безперервний ремонт торговельного обладнання;
- г) Регулярне оновлення дизайну цінників.

5. Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) в управлінні якістю проєкту — це:

- а) Програма для автоматичного підрахунку решти на касі;
- б) Послідовна модель безперервного поліпшення процесів;
- в) Назва відділу маркетингу в великих торговельних мережах;
- г) Перелік вимог до зовнішнього вигляду продавців.

6. «Контроль якості» (Quality Control) у проєкті відкриття магазину передбачає:

- а) Тільки розробку стратегії розвитку мережі на 10 років;

б) Моніторинг конкретних результатів проєкту для перевірки їх відповідності стандартам;

в) Відмову від перевірки товарів, що надходять від відомих брендів;

г) Вивчення відгуків про конкурентів у соціальних мережах.

7. Витрати на якість у проєкті поділяються на:

а) Витрати на відповідність (профілактика) та витрати на невідповідність (виправлення браку);

б) Витрати на рекламу та витрати на оренду приміщень;

в) Виплату зарплати та сплату комунальних платежів;

г) Закупівлю товарів та їх подальше транспортування.

8. Який міжнародний стандарт серії ISO присвячений саме системам управління якістю?

а) ISO 14001;

б) ISO 9001;

в) ISO 22000;

г) ISO 45001.

9. Застосування принципів TQM (Total Quality Management) у торговельній мережі означає:

а) Що за якість відповідає виключно відділ контролю;

б) Залучення всіх працівників до процесу вдосконалення якості на всіх етапах;

в) Використання лише іноземних методів управління;

г) Повну автоматизацію без участі людського фактора.

10. Для здобувача PhD обґрунтування системи управління якістю в дисертації є важливим для:

а) Доведення надійності та практичної придатності розроблених наукових пропозицій;

- б) Формального виконання вимог до обсягу списку використаних джерел;
- в) Відмови від аналізу ризиків проєкту;
- г) Спрощення процедури захисту перед вченою радою.

Тема 8. Комунікації та людські ресурси в проєктній команді.

У межах теми розглядаються ключові аспекти управління персоналом і комунікаційними процесами в проєктній діяльності підприємств сфери підприємництва, торгівлі та біржової діяльності. Аналізується роль людського капіталу як основного ресурсу проєкту, а також значення ефективних комунікацій для досягнення цілей проєкту, координації дій учасників та забезпечення узгодженості управлінських рішень.

У темі висвітлюються процеси формування та розвитку проєктної команди, зокрема підбір учасників, розподіл ролей і відповідальності, лідерство та мотивація персоналу. Розглядаються особливості управління командами в умовах динамічного ринкового середовища, міжфункціональної взаємодії та багаторівневої організаційної структури, характерної для торговельних мереж і фінансово-економічних проєктів.

Окрему увагу приділено управлінню комунікаціями в проєкті, включаючи планування інформаційних потоків, вибір каналів і форматів комунікації, управління зацікавленими сторонами та вирішення конфліктів. Аналізуються внутрішні й зовнішні комунікації, а також їх вплив на ефективність реалізації проєктів у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності.

Завершальною частиною теми є дослідження ефективності управління людськими ресурсами та комунікаціями в проєктній команді. Розглядаються методи оцінювання результативності роботи команди, розвитку компетенцій,

формування командної культури та забезпечення стійкості проєкту. На основі практичних прикладів і кейсів формується системне розуміння ролі комунікацій і людських ресурсів як критичних чинників успіху проєктів.

Тести для самоконтролю до Тем 8 «Комунікації та людські ресурси в проєктній команді»

1. Хто несе основну відповідальність за управління комунікаціями в проєкті?

- а) Рядовий виконавець робіт;
- б) Стейкхолдери (зацікавлені сторони);
- в) Керівник проєкту (проєктний менеджер);
- г) Системний адміністратор компанії.

2. Матриця відповідальності (RACI) використовується для:

- а) Розрахунку заробітної плати персоналу;
- б) Чіткого розподілу ролей та відповідальності за виконання завдань між учасниками команди;
- в) Визначення послідовності технологічних процесів на складі;
- г) Обліку робочого часу менеджерів вищої ланки.

3. Етап розвитку команди за Такменом, на якому виникають конфлікти та боротьба за лідерство, називається:

- а) Формування (Forming);
- б) Бурління (Storming);
- в) Нормування (Norming);
- г) Виконання (Performing).

4. План управління комунікаціями обов'язково має містити:

- а) Повний перелік паролів до всіх робочих комп'ютерів;
- б) Інформацію про те, хто, коли, кому і яким чином надає звіти та дані;

- в) Історію створення компанії-замовника;
- г) Список особистих уподобань кожного члена команди в їжі.

5. Який стиль управління конфліктами передбачає пошук рішення, що повністю задовольняє обидві сторони?

- а) Уникнення;
- б) Пристосування;
- в) Співпраця (Collaboration);
- г) Суперництво (Конкуренція).

6. «Віртуальна команда» в проєктному управлінні — це:

- а) Команда, створена за допомогою штучного інтелекту без участі людей;
- б) Група людей, які працюють над спільними цілями, але територіально віддалені та спілкуються онлайн;
- в) Співробітники, які працюють лише у вихідні дні;
- г) Вигадані персонажі для рекламної кампанії торговельної мережі.

7. Ефективна комунікація в проєкті вважається такою, якщо:

- а) Керівник надіслав найбільшу кількість електронних листів;
- б) Отримувач інформації зрозумів її саме так, як планував відправник;
- в) Всі наради тривали не менше трьох годин;
- г) Інформація була зашифрована складним кодом.

8. Який фактор найбільше впливає на мотивацію команди в довгострокових проєктах?

- а) Лише разові грошові премії;
- б) Чітке розуміння цілей, визнання успіхів та можливість професійного росту;
- в) Встановлення камер спостереження на кожному робочому місці;
- г) Відсутність будь-яких контактів з керівництвом.

9. Організаційна структура проєкту, де менеджер має максимальні повноваження, називається:

- а) Функціональна;
- б) Слабкоматрична;
- в) Проєктна (Projectized);
- г) Традиційна ієрархічна.

10. Для здобувача PhD навички комунікації є вирішальними під час:

- а) Публічного захисту результатів дослідження та наукової дискусії;
- б) Написання списку літератури за алфавітом;
- в) Оформлення титульної сторінки згідно з ДСТУ;
- г) Копіювання чужих тестів у свою роботу.

Тема 9. Управління закупівлями та контрактами.

У межах теми розглядаються принципи, методи та інструменти організації закупівельної діяльності в проєктах підприємницької, торговельної та біржової сфери. Аналізується роль закупівель і контрактних відносин у забезпеченні проєкту необхідними ресурсами, роботами та послугами з урахуванням вимог щодо вартості, якості, строків і ризиків. Закупівлі розглядаються як важливий елемент інтегрованого управління проєктом і чинник підвищення його ефективності.

У темі висвітлюються етапи процесу управління закупівлями, зокрема планування потреб, вибір постачальників і підрядників, підготовка тендерної документації, проведення конкурсних процедур та укладання контрактів. Розглядаються основні типи контрактів, їх структура та умови, а також особливості застосування контрактних механізмів у проєктах у сфері торгівлі, логістики та фінансово-економічної діяльності.

Окрема увага приділяється управлінню контрактами в процесі реалізації проєкту, включаючи контроль виконання договірних зобов'язань, управління змінами, претензіями та ризиками, пов'язаними з постачанням і підрядними роботами. Аналізуються правові та економічні аспекти контрактних відносин, а також роль комунікацій між замовником, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами проєкту.

Завершальною складовою теми є дослідження ефективності закупівельної та контрактної політики в проєктному управлінні. На основі практичних прикладів і кейсів розглядаються типові проблеми управління закупівлями, способи оптимізації витрат, підвищення надійності постачань і мінімізації ризиків. Це дозволяє сформулювати у здобувачів комплексне бачення управління закупівлями та контрактами як стратегічного інструменту успішної реалізації проєктів.

Тести для самоконтролю до Теми 9 «Управління закупівлями та контрактами»

1. Процес управління закупівлями в проєкті починається з:

- а) Підписання актів прийому-передачі товарів;
- б) Планування закупівель (визначення того, що, як і коли купувати);
- в) Оплати рахунків постачальників;
- г) Проведення святкового відкриття нового магазину.

2. Контракт із «твердою фіксованою ціною» (Firm-Fixed-Price) найкраще використовувати, коли:

- а) Вимоги до результату проєкту розмиті та постійно змінюються;
- б) Обсяг робіт чітко визначений і ризики змін мінімальні;
- в) Покупець хоче повністю контролювати процес виробництва товару;
- г) Постачальник не впевнений у вартості власних ресурсів.

3. Який документ надсилається потенційним постачальникам для отримання інформації про ціни на стандартні товари?

- а) Статут проєкту;
- б) Запит котирувань (RFQ — Request for Quotation);
- в) Посадова інструкція закупника;
- г) План комунікацій з командою.

4. Що означає термін «Make-or-Buy analysis» (аналіз «виробляти чи купувати»)?

- а) Вибір між купівлею нового або вживаного обладнання;
- б) Визначення того, чи вигідніше виконати роботу власними силами, чи залучити зовнішнього підрядника;
- в) Підрахунок кількості товарів, які покупець зможе придбати за один візит;
- г) Аналіз колірної гами пакування товару.

5. Контракт «з відшкодуванням витрат» (Cost-Reimbursable) передбачає:

- а) Оплату лише фіксованої суми незалежно від реальних витрат;
- б) Оплату фактичних витрат постачальника плюс винагороду (прибуток);
- в) Повну відмову від оплати в разі затримки термінів;
- г) Передачу товару в оренду без права викупу.

6. «Джерело вибору» (Source Selection Criteria) — це:

- а) Список усіх магазинів у торговому центрі;
- б) Критерії, за якими оцінюються пропозиції постачальників (ціна, досвід, репутація тощо);
- в) Адреса центрального офісу компанії-замовника;
- г) Прізвище засновника біржового майданчика.

7. Управління контрактами в міжнародній торгівлі часто базується на правилах:

- а) ПДР України;
- б) Інкотермс (Incoterms);
- в) Статуту місцевої територіальної громади;
- г) Посібника з експлуатації офісної техніки.

8. Який ризик є найбільш характерним для контрактів «Час і матеріали» (Time and Material)?

- а) Постачальник може навмисно затягувати терміни для збільшення оплати;
- б) Покупець не зможе змінити колір закупленого товару;
- в) Повна відсутність контролю за якістю;
- г) Ризик занадто швидкого виконання робіт підрядником.

9. Процедура закриття закупівель обов'язково включає:

- а) Тільки усну подяку постачальнику;
- б) Перевірку відповідності результатів контракту та підписання фінальних документів;
- в) Видалення всіх контактів підрядника з бази даних;
- г) Оголошення про початок нового тендеру до завершення поточного.

10. Для здобувача PhD розуміння договірних відносин необхідне для:

- а) Коректного оформлення прав інтелектуальної власності на результати дослідження;
- б) Написання бібліографічного опису згідно з ДСТУ;
- в) Формального заповнення таблиць у першому розділі;
- г) Зменшення кількості сторінок у пояснювальній записці.

Тема 10. Моніторинг, контроль та завершення проєкту.

У межах теми розглядаються підходи та інструменти забезпечення результативності проєктної діяльності на етапі реалізації та завершення проєкту в умовах підприємницької, торговельної та біржової діяльності. Аналізується значення системного моніторингу та контролю як механізмів своєчасного виявлення відхилень від планових показників, забезпечення досягнення цілей проєкту та підвищення якості управлінських рішень.

У темі висвітлюються процеси моніторингу та контролю проєкту, зокрема контроль строків, вартості, якості, ресурсів і ризиків. Розглядаються методи збору та аналізу інформації про хід виконання проєкту, використання показників ефективності, звітності та інструментів управлінського контролю, а також особливості контролю в проєктах підприємницької, торговельної та біржової сфери, які характеризуються високою динамічністю ринкового середовища.

Окрема увага приділяється управлінню змінами та коригувальним діям у процесі реалізації проєкту. Аналізуються причини виникнення відхилень, механізми ухвалення рішень щодо коригування планів, перерозподілу ресурсів і оновлення бюджетів та графіків. Розглядається роль комунікацій і взаємодії із зацікавленими сторонами в забезпеченні прозорості та керованості проєкту.

Завершальна частина теми присвячена процесу завершення проєкту, включаючи формальне закриття робіт, оцінювання досягнутих результатів, передачу результатів замовнику та підбиття підсумків. Розглядаються питання аналізу отриманого досвіду, документування уроків проєкту та оцінки його ефективності. Це дозволяє сформувати у здобувачів цілісне уявлення про моніторинг, контроль і завершення проєкту як ключові етапи життєвого циклу проєктного управління.

Тести для самоконтролю до Тему 10«Моніторинг, контроль та завершення проєкту»

1. У чому полягає основна мета процесу моніторингу та контролю проєкту?

- а) У повному припиненні фінансування за два тижні до фіналу;
- б) У відстеженні, аналізі та регулюванні виконання для відповідності цілям проєкту;
- в) У щоденній зміні складу команди проєкту;
- г) У проведенні корпоративного заходу для учасників.

2. Що таке «відхилення» (variance) у проєктному управлінні?

- а) Будь-яка зміна настрою замовника;
- б) Різниця між запланованими показниками та фактичними результатами;
- в) Збільшення кількості сторінок у звіті порівняно з планом;
- г) Процес переходу проєкту з однієї фази в іншу.

3. Метод «Освоєного обсягу» (Earned Value) використовується під час моніторингу для:

- а) Перевірки присутності працівників на робочих місцях;
- б) Комплексної оцінки виконання проєкту за вартістю та графіком;
- в) Розрахунку податкових пільг для підприємства;
- г) Вибору нового постачальника замість старого.

4. Процес «інтегрованого контролю змін» потрібен для того, щоб:

- а) Заборонити будь-які зміни в проєкті після його початку;
- б) Оцінювати вплив кожної зміни на всі параметри проєкту та офіційно їх затверджувати;
- в) Автоматично збільшувати бюджет при кожній помилці команди;
- г) Змінювати назву проєкту без відома замовника.

5. Коли проєкт вважається офіційно завершеним?

- а) Коли менеджер проєкту вирішив, що роботи достатньо;
- б) Коли підписано фінальні акти та отримано офіційне підтвердження від замовника;
- в) Коли витрачено всі кошти, закладені в бюджеті;
- г) Коли закінчився термін оренди офісного приміщення.

6. «Засвоєні уроки» (Lessons Learned) на етапі завершення проєкту — це:

- а) Список штрафних санкцій для підрядників;
- б) Документування досвіду (успіхів та помилок) для використання в майбутніх проєктах;
- в) Лекції для студентів про історію створення компанії;
- г) Перелік номерів телефонів усіх учасників команди.

7. Адміністративне закриття проєкту передбачає:

- а) Тільки виплату заробітної плати за останній місяць;
- б) Перевірку документації, архівацію записів та звільнення ресурсів проєкту;
- в) Повний розпродаж майна компанії на аукціоні;
- г) Передачу всіх справ державному архіву на довічне зберігання.

8. Показник SPI (Schedule Performance Index) менше 1,0 означає, що:

- а) Проєкт виконується швидше, ніж планувалося;
- б) Проєкт відстає від графіка;
- в) Бюджет проєкту перевищено;
- г) Якість продукції вища за очікувану.

9. Ретроспективний аналіз після завершення проєкту в ритейлі допомагає:

а) Визначити причини відхилень у логістиці та продажах для майбутніх мереж;

б) Повернути непроданий товар постачальникам без документів;

в) Зменшити кількість касових апаратів у магазині;

г) Забути про всі конфлікти, що виникали під час будівництва.

10. Для PhD-аспіранта етап моніторингу та завершення наукового проєкту корелює з:

а) Процесом підготовки до попереднього захисту та врахуванням зауважень експертів;

б) Тільки з отриманням диплома доктора філософії;

в) Процесом пошуку джерел для першого розділу;

г) Вибором теми наступного дослідження.

Тема 11. Цифрова трансформація та ІТ-інструменти в управлінні проєктами.

У межах теми розглядаються сучасні тенденції цифровізації проєктної діяльності та їх вплив на ефективність управління проєктами в підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності. Аналізується роль цифрової трансформації як стратегічного чинника підвищення прозорості, швидкості ухвалення рішень і конкурентоспроможності організацій у динамічному ринковому середовищі.

У темі висвітлюються основні цифрові та ІТ-інструменти управління проєктами, зокрема спеціалізоване програмне забезпечення для планування, моніторингу та контролю проєктів, системи управління завданнями, ресурсами та комунікаціями. Розглядаються можливості використання хмарних сервісів, аналітичних платформ, інструментів візуалізації даних та

автоматизації бізнес-процесів у межах проєктної діяльності підприємств торговельної та фінансово-економічної сфери.

Окрема увага приділяється застосуванню цифрових рішень у специфічних проєктах підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, зокрема впровадженню електронної комерції, торговельних платформ, фінансових інформаційних систем і біржових технологій. Аналізується вплив цифрових інструментів на управління ризиками, бюджетування, комунікації та взаємодію із зацікавленими сторонами проєкту.

Завершальною складовою теми є дослідження викликів і перспектив цифрової трансформації проєктного управління. Розглядаються питання кібербезпеки, управління змінами, розвитку цифрових компетенцій персоналу та адаптації організаційної структури до цифрових інновацій. На основі практичних прикладів і кейсів формується цілісне розуміння ролі цифрових технологій та IT-інструментів як невід'ємної складової сучасного управління проєктами.

Тести для самоконтролю до Теми 11 «Цифрова трансформація та IT-інструменти в управлінні проєктами»

1. Що є головною метою цифрової трансформації в управлінні проєктами? а) Повна заміна менеджерів на роботів та штучний інтелект;

б) Використання цифрових технологій для радикального підвищення ефективності та гнучкості процесів;

в) Перехід від паперових блокнотів до електронних таблиць Excel;

г) Купівля найдорожчого обладнання для офісу компанії.

2. Який IT-інструмент найкраще підходить для візуалізації командної роботи за методологією Kanban? а) Microsoft Word;

б) Trello або Jira;

- в) Калькулятор Windows;
- г) Електронна пошта Outlook.

3. Хмарні технології (SaaS) в проєктному управлінні дозволяють: а)

Працювати над проєктом лише з одного стаціонарного комп'ютера в офісі;

б) Забезпечити спільний доступ до даних у реальному часі з будь-якої точки світу;

- в) Повністю ігнорувати правила кібербезпеки;
- г) Зберігати дані виключно на фізичних флеш-носіях.

4. Що таке «ERP-система» в контексті великих бізнес-проєктів? а)

Програма для редагування фотографій товарів;

б) Комплексна система управління ресурсами підприємства (планування, закупівлі, фінанси);

- в) Ігрова платформа для відпочинку команди;
- г) Соціальна мережа для спілкування з клієнтами.

5. Використання Штучного Інтелекту (AI) в управлінні проєктами сьогодні найчастіше спрямоване на: а) Написання замість менеджера заяв

про відпустку;

б) Прогнозування ризиків, аналіз великих даних та автоматизацію рутинних завдань;

- в) Видалення всіх файлів, що містять помилки;
- г) Створення віртуальних моделей працівників.

6. Яку перевагу надає використання Microsoft Project або Primavera у великих проєктах? а) Можливість автоматично створювати складні

графіки Ганта та розраховувати ресурси;

- б) Автоматичне нарахування премій на банківські картки;
- в) Спрощення тексту статуту проєкту до одного речення;
- г) Можливість працювати без доступу до інтернету протягом року.

7. «Цифровий двійник» (Digital Twin) проєкту — це: а) Копія менеджера проєкту в соціальних мережах;

б) Віртуальна модель фізичного об'єкта або процесу, що дозволяє моделювати різні сценарії;

в) Флешка з резервною копією документів;

г) Другий керівник проєкту, який виконує ту саму роботу.

8. У чому полягає ризик «цифрового розриву» в проєктній команді?

а) У поломці кабелю інтернет-з'єднання;

б) У різному рівні володіння ІТ-технологіями серед членів команди, що гальмує комунікацію;

в) У занадто великій кількості моніторів на одному робочому столі;

г) У переході на використання лише іноземної мови в листуванні.

9. Спільна робота над документами (наприклад, у Google Workspace) вирішує проблему: а) Низької заробітної плати;

б) Дублювання файлів та плутанини в різних версіях одного документа;

в) Відсутності офісного приміщення;

г) Повільного друку тексту на клавіатурі.

10. Для PhD-аспіранта опанування ІТ-інструментами (наприклад, Mendeley або Zotero) є важливим для: а) Автоматизації роботи з науковими джерелами та оформлення бібліографії;

б) Випадкового вибору теми дослідження;

в) Заміни теоретичного розділу набором скріншотів;

г) Швидкого копіювання чужих дисертацій.

Тема 12. Управління портфелями та програмами проєктів у сучасному підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності.

У межах теми розглядаються концептуальні засади та практичні підходи до управління сукупністю проєктів з метою досягнення стратегічних цілей організації. Аналізується відмінність між управлінням окремими проєктами, програмами та портфелями, а також їх роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємств у динамічному конкурентному середовищі.

У темі висвітлюються принципи формування та управління програмами і портфелями проєктів, зокрема відбір і пріоритизація проєктів, узгодження їх із корпоративною стратегією, балансування ресурсів і ризиків. Розглядаються критерії оцінювання доцільності включення проєктів до портфеля, методи аналізу ефективності та інструменти підтримки управлінських рішень у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

Окрема увага приділяється управлінню взаємозв'язками між проєктами в межах програм і портфелів, координації ресурсів, строків і бюджетів, а також управлінню сукупними ризиками. Аналізується роль організаційних структур, офісів управління проєктами (РМО) та інформаційних систем у забезпеченні прозорості, контролю та узгодженості реалізації портфеля проєктів.

Завершальною частиною теми є дослідження ефективності управління портфелями та програмами проєктів і їх впливу на результативність діяльності організацій. На основі практичних прикладів і кейсів розглядаються типові проблеми реалізації програм і портфелів, підходи до оптимізації інвестицій, підвищення гнучкості управління та адаптації до змін ринкового середовища. Це дозволяє сформувати у здобувачів системне бачення управління портфелями та програмами як стратегічного інструменту розвитку сучасного бізнесу.

Тести для самоконтролю до Теми 12 «Управління портфелями та програмами проєктів у сучасному підприємництві, торгівлі та біржовій діяльності»

1. Чим управління портфелем проєктів відрізняється від управління окремим проєктом?

- а) Портфель — це просто дуже великий за бюджетом проєкт;
- б) Управління проєктом фокусується на «правильному виконанні робіт», а портфелем — на «виконанні правильних проєктів» для досягнення стратегічних цілей;
- в) В управлінні портфелем ніколи не враховуються фінансові ризики;
- г) Управління портфелем здійснюється лише державними службовцями.

2. Що таке «програма проєктів» у великій торговельній мережі?

- а) Список усіх товарів, що продаються зі знижкою;
- б) Група пов'язаних проєктів (наприклад, відкриття 10 магазинів, запуск логістичного центру та впровадження CRM), управління якими разом дає переваги, недоступні при окремому управлінні;
- в) Комп'ютерна програма для обліку робочого часу касирів;
- г) Телевізійна передача про успішних підприємців.

3. Ключовим критерієм при формуванні портфеля проєктів на біржах є:

- а) Тільки особиста симпатія керівника до команди проєкту;
- б) Пріоритетність, стратегічна відповідність цілям компанії та баланс ризику і доходності;
- в) Колір логотипа нової торговельної платформи;
- г) Кількість сторінок у технічній документації кожного проєкту.

4. Роль Офісу управління проєктами (РМО) в організаційній структурі:

- а) Організація обідів та відпочинку для персоналу;
- б) Стандартизація процесів управління, підтримка менеджерів та моніторинг ресурсів на рівні всієї компанії;
- в) Виключно прибирання офісних приміщень;
- г) Проведення перевірок з боку податкової інспекції.

5. Ресурсний конфлікт у портфелі проєктів виникає, коли:

- а) Усі працівники одночасно йдуть у відпустку;
- б) Кілька проєктів одночасно потребують одних і тих самих дефіцитних фахівців або обладнання;
- в) Компанія отримує занадто багато прибутку від торгівлі;
- г) Керівник проєкту вирішує змінити професію.

6. Який метод використовується для візуального аналізу балансу портфеля проєктів?

- а) Бульбашкова діаграма (Bubble Chart), що відображає співвідношення ризиків, витрат та вигоди;
- б) Список контактів усіх брокерів біржі;
- в) Календар державних свят України;
- г) Таблиця множення для швидких розрахунків.

7. Управління програмою в ритейлі зазвичай спрямоване на:

- а) Досягнення синергетичного ефекту та спільне використання ресурсів декількох проєктів;
- б) Закриття всіх магазинів, що працюють менше одного року;
- в) Відмову від будь-якої автоматизації процесів;
- г) Зменшення кількості постачальників до одного.

8. Перегляд портфеля (Portfolio Review) проводиться з метою:

а) Визначення того, які проєкти варто продовжувати, а які — зупинити через їх неактуальність;

б) Збільшення кількості паперових звітів на столі директора;

в) Проведення інтерв'ю з новими студентами-практикантами;

г) Вивчення цін на продукти харчування в сусідніх магазинах.

9. Який інструмент допомагає збалансувати портфель проєктів за стратегічними цілями?

а) Тільки калькулятор;

б) Стратегічна карта або скорингові моделі оцінки;

в) Журнал вхідних дзвінків;

г) Схема евакуації з приміщення біржі.

10. Для здобувача PhD розуміння управління портфелями важливе для:

а) Вміння інтегрувати окремі наукові результати у цілісну стратегію розвитку галузі чи підприємства;

б) Швидкого копіювання списку літератури з інших дисертацій;

в) Заміни практичного розділу теоретичними роздумами;

г) Виключно для успішного проходження тестів.

ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичні заняття з дисципліни «Управління проєктами в підприємництві, торгівлі та біржовій діяльності» спрямовані на поглиблення та закріплення теоретичних знань, отриманих під час лекційних занять, а також на формування у здобувачів вищої освіти практичних навичок застосування методів і інструментів проєктного управління. Практичні заняття орієнтовані на розвиток аналітичного мислення, здатності до

самостійного прийняття управлінських рішень та аргументованого обґрунтування отриманих результатів.

Під час виконання практичних завдань здобувачі освіти повинні продемонструвати вміння працювати з науковими джерелами, аналізувати практичні ситуації, формулювати висновки та пропозиції щодо вдосконалення управління проєктами у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності. Особлива увага приділяється застосуванню системного підходу, використанню кількісних і якісних методів аналізу, а також дотриманню академічної доброчесності.

Зміст і завдання практичних занять

Практичне заняття 1. Аналіз ролі проєктного підходу в системі підприємництва та торгівлі. Завдання передбачає аналіз наукових публікацій і практичних кейсів щодо використання проєктного підходу у діяльності підприємств, визначення його переваг, обмежень та умов ефективного застосування.

Практичне заняття 2. Обґрунтування проєктної ідеї. Здобувачі освіти формують концепцію проєкту, визначають його цілі, очікувані результати, зацікавлені сторони та ключові показники ефективності з урахуванням специфіки обраної сфери діяльності.

Практичне заняття 3. Планування проєкту. Завдання полягає у розробленні структури робіт проєкту, визначенні ресурсних і часових параметрів, а також підготовці узагальненого календарного плану реалізації проєкту.

Практичне заняття 4. Контроль і оцінювання виконання проєкту. У межах заняття здійснюється аналіз відхилень від планових показників, формулюються пропозиції щодо коригування ходу реалізації проєкту та оцінюється ефективність прийнятих рішень.

Практичне заняття 5. Управління ризиками та якістю проєкту. Здобувачі освіти ідентифікують потенційні ризики проєкту, оцінюють їх вплив і ймовірність, а також розробляють заходи щодо управління ризиками та забезпечення якості результатів проєкту.

Методичні поради до виконання практичних завдань

Під час підготовки до практичних занять рекомендується попередньо опрацювати відповідні розділи навчальної та наукової літератури, ознайомитися з сучасними підходами й інструментами управління проєктами, а також підготувати аналітичні матеріали з обраної тематики.

Виконання практичних завдань має ґрунтуватися на використанні достовірних джерел інформації, логічній структуризації матеріалу та обґрунтуванні висновків. Результати виконаних завдань доцільно представляти у вигляді аналітичних записок, таблиць, схем або презентацій з чітким дотриманням вимог академічної доброчесності.

Оцінювання результатів практичних занять здійснюється з урахуванням повноти виконання завдань, рівня теоретичної підготовки, аргументованості висновків, самостійності роботи та здатності до критичного аналізу й узагальнення отриманих результатів.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ

Самостійна робота здобувачів вищої освіти з дисципліни «Управління проєктами в підприємництві, торгівлі та біржовій діяльності» є обов’язковою складовою освітнього процесу та спрямована на поглиблення і систематизацію теоретичних знань, розвиток навичок самостійного наукового пошуку, аналітичного мислення та здатності застосовувати отримані знання для розв’язання складних науково-практичних завдань.

Самостійна робота передбачає опрацювання навчального матеріалу з окремих тем дисципліни, аналіз наукових публікацій, підготовку аналітичних оглядів, виконання індивідуальних дослідницьких завдань, а також підготовку до поточного та підсумкового контролю. У процесі самостійної роботи здобувачі освіти повинні дотримуватися принципів академічної доброчесності та використовувати сучасні наукові методи дослідження.

Перелік завдань для самостійної роботи

1. Проаналізувати сучасні теоретичні підходи до управління проєктами в підприємстві та торгівлі, визначити їхні спільні та відмінні риси, а також оцінити можливості практичного застосування в умовах українського бізнес-середовища.

2. Підготувати аналітичний огляд наукових публікацій з проблематики обґрунтування проєктів у підприємницькій діяльності, звернувши увагу на методи оцінювання ефективності проєктних рішень.

3. Розробити концепцію власного проєкту у сфері підприємництва або торгівлі з обґрунтуванням цілей, очікуваних результатів, ресурсного забезпечення та можливих ризиків реалізації.

4. Провести аналіз методів планування та контролю строків виконання проєктів, оцінити їх ефективність у різних умовах функціонування підприємств.

5. Дослідити підходи до управління ризиками та якістю проєктів, визначити їхній вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Під час виконання завдань для самостійної роботи здобувачам освіти рекомендується використовувати наукові публікації у фахових виданнях, матеріали міжнародних організацій, а також сучасні навчальні та довідкові

ресурси. Результати самостійної роботи повинні бути логічно структуровані, містити обґрунтовані висновки та пропозиції.

Матеріали самостійної роботи подаються у письмовій формі або у вигляді презентацій відповідно до вимог викладача. Оцінювання здійснюється з урахуванням повноти розкриття теми, рівня аналітичності, самостійності виконання та дотримання принципів академічної доброчесності.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ

Оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти здійснюється на основі результатів поточної роботи, виконання практичних і самостійних завдань та підсумкового контролю. При оцінюванні враховуються рівень теоретичної підготовки, аналітичність мислення, самостійність виконання завдань, аргументованість висновків і дотримання принципів академічної доброчесності.

ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ПИТАНЬ

1. Проєкт як соціально-економічна система.
2. Ключові відмінності проєктної та операційної діяльності.
3. Проєктний підхід у стратегічному управлінні підприємством.
4. Життєвий цикл проєкту та його характеристика.
5. Методи ініціації та відбору проєктів.
6. Обґрунтування ефективності проєктів.
7. Планування обсягу робіт проєкту.
8. Методи управління строками виконання проєкту.
9. Критичний шлях і резерви часу.
10. Управління вартістю проєкту.
11. Методи бюджетування проєктів.
12. Контроль виконання проєкту.
13. Система показників ефективності проєкту.
14. Управління ризиками проєкту.
15. Методи аналізу ризиків.
16. Управління якістю проєкту.
17. Стандарти управління проєктами.
18. Формування та розвиток проєктних команд.
19. Лідерство у проєктному менеджменті.
20. Комунікації в управлінні проєктами.
21. Проєктне управління в біржовій діяльності.
22. Цифрові інструменти управління проєктами.
23. Проєктне управління як об'єкт наукових досліджень.

ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРИКЛАДНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Тема 1. Практичні інструменти управління проєктами

Для реалізації проєктного підходу в підприємстві широко застосовуються інструменти стратегічного та операційного аналізу, які дозволяють інтегрувати проєкт у загальну систему управління підприємством.

До таких інструментів належать SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз зацікавлених сторін та матриця стратегічних цілей проєкту. Їх використання дає змогу оцінити доцільність запуску проєкту та визначити його відповідність довгостроковій стратегії бізнесу.

Практичне застосування зазначених інструментів передбачає формування аналітичних таблиць і схем, що використовуються як основа для прийняття управлінських рішень.

Тема 2. Інструменти обґрунтування проєкту

Обґрунтування проєкту здійснюється з використанням фінансово-економічних та аналітичних інструментів, спрямованих на оцінювання його ефективності.

Ключовими інструментами є аналіз витрат і вигод, розрахунок показників NPV, IRR, періоду окупності, а також сценарний аналіз і чутливість проєкту до зміни ключових параметрів.

У підприємницькій практиці результати таких розрахунків використовуються для порівняння альтернативних проєктних рішень і вибору оптимального варіанту реалізації.

Тема 3. Інструменти планування проєкту

Планування проєкту базується на використанні структури декомпозиції робіт (WBS), яка дозволяє деталізувати обсяг проєкту та визначити послідовність виконання робіт.

Календарне планування здійснюється за допомогою сіткових графіків, діаграм Ганта та програмних засобів управління проєктами.

Застосування цих інструментів сприяє оптимізації використання ресурсів і зниженню ризику порушення строків реалізації проєкту.

Тема 4. Інструменти управління строками виконання проєктів

Управління строками виконання проєктів реалізується з використанням методу критичного шляху (CPM) та аналізу резервів часу.

Практичні інструменти дозволяють визначати ключові етапи проєкту та контролювати дотримання календарних планів.

У підприємницькій діяльності ці методи використовуються для мінімізації затримок і підвищення ефективності реалізації проєктів.

Тема 5. Інструменти контролю виконання проєкту

Контроль виконання проєкту реалізується через систему показників ефективності, регулярний моніторинг та аналіз відхилень.

Практичними інструментами є Earned Value Analysis (EVA), контрольні точки (milestones), звіти про статус проєкту.

Застосування EVA дозволяє комплексно оцінювати строки, вартість і обсяг виконаних робіт.

Тема 6. Інструменти управління ризиками проєкту

Управління ризиками здійснюється із застосуванням матриць ризиків, сценарного аналізу та експертних оцінок.

Практичним інструментом є Risk Register, що фіксує ризики, ймовірність, вплив і стратегії реагування.

У підприємницькій діяльності особливо актуальними є фінансові та ринкові ризики.

Тема 7. Інструменти управління якістю проєкту

Управління якістю базується на використанні стандартів ISO, контрольних листів та аудитів.

Інструментами забезпечення якості є PDCA-цикл, діаграми причинно-наслідкових зв'язків, контрольні карти.

Ці інструменти забезпечують відповідність результатів проєкту вимогам замовника.

Тема 8. Інструменти управління персоналом у проєктах

Формування проєктної команди здійснюється із застосуванням матриці відповідальності (RACI).

Практичними інструментами є план комунікацій, мотиваційні моделі та оцінювання ефективності команди.

Ефективне управління персоналом підвищує результативність проєктної діяльності.

Тема 9. Інструменти формування цілей і результатів проєкту

Цілі проєкту формуються із застосуванням SMART-критеріїв та логічних моделей.

Інструментами є дерево цілей, карта зацікавлених сторін та показники результативності (KPI).

Чітке формулювання цілей забезпечує узгодженість проєкту зі стратегією підприємства.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А1

Практичні інструменти управління проєктами (до Теми 1)

Додаток А1 присвячений практичним інструментам управління проєктами, які застосовуються на етапі ініціації та стратегічного обґрунтування проєктів.

Таблиця А1.1 – Основні інструменти ініціації проєкту

Інструмент	Призначення	Результат
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів	Визначення сильних і слабких сторін
PESTEL-аналіз	Аналіз макросередовища	Виявлення зовнішніх ризиків
Stakeholder analysis	Аналіз зацікавлених сторін	Оцінка впливу учасників

ДОДАТОК А2

Обґрунтування та ініціація проєктів (до Теми 2)

Додаток А2 розкриває практичні підходи до економічного та фінансового обґрунтування проєктів.

Таблиця А2.1 – Показники ефективності проєкту

Показник	Сутність	Управлінське значення
NPV	Чиста приведена вартість	Оцінка економічної доцільності
IRR	Внутрішня норма рентабельності	Порівняння альтернатив
PP	Період окупності	Оцінка ризику

ДАТОК А3

Планування проєктної діяльності та структура декомпозиції робіт (WBS)

(до Теми 3)

Додаток А3 присвячений практичним аспектам планування проєктної діяльності, яке є одним з ключових етапів управління проєктами. Саме на цьому етапі визначається обсяг робіт, їх послідовність, ресурси та відповідальність виконавців.

Основним інструментом планування є структура декомпозиції робіт (Work Breakdown Structure, WBS), яка дозволяє розкласти проєкт на ієрархічно впорядковані елементи, що забезпечує прозорість планування та контроль виконання проєкту.

Таблиця А3.1 – Приклад ієрархічної структури декомпозиції робіт проєкту

Рівень	Код WBS	Назва елемента	Зміст робіт
1	1.0	Проект	Запуск нового продукту
2	1.1	Підготовка	Аналітичні та організаційні роботи
3	1.1.1	Дослідження ринку	Аналіз попиту та конкурентів
3	1.1.2	Планування	Формування плану реалізації

Використання WBS дозволяє чітко визначити межі проєкту, уникнути дублювання робіт та забезпечити ефективний розподіл ресурсів між елементами проєкту.

Таблиця А3.2 – Відповідність елементів WBS та відповідальних осіб

Код WBS	Назва елемента	Відповідальний	Ресурси
1.1	Підготовка	Керівник проєкту	Людські, інформаційні
1.1.1	Дослідження ринку	Маркетолог	Аналітичні інструменти
1.1.2	Планування	PM	Програмне забезпечення

На основі структури декомпозиції робіт формується календарний план проєкту, який забезпечує узгодження строків виконання завдань та контроль їх реалізації.

Таблиця А3.3 – Фрагмент календарного плану на основі WBS

Код WBS	Поча ток	Завер шення	Трив алість, днів
1.1	01.03	10.03	10
1.1.1	01.03	05.03	5
1.1.2	06.03	10.03	5

ДОДАТОК А4

Управління строками виконання проєкту та метод критичного шляху (CPM)

(до Теми 4)

Додаток А4 присвячений практичним інструментам управління строками виконання проєктів. Ефективне управління строками забезпечує своєчасне завершення робіт, прогнозованість результатів та раціональне використання ресурсів.

Ключовими методами планування та контролю строків є мережеве планування, метод критичного шляху (CPM) та аналіз резервів часу. Їх застосування дозволяє визначити роботи, що формують мінімальну тривалість проєкту, та своєчасно реагувати на відхилення.

Таблиця А4.1 – Вихідні дані для мережевого планування

Код роботи	Назва роботи	Тривалість, днів	Попередники
A	Підготовчі роботи	5	–
B	Аналіз ринку	7	A
C	Планування	4	B
D	Реалізація	10	C
E	Контроль запуску	3	D

Таблиця А4.2 – Розрахунок ранніх/пізніх термінів та резервів часу

Код	ES	EF	LS	LF	Резерв, днів
A	0	5	0	5	0
B	5	12	5	12	0
C	12	16	12	16	0
D	16	26	16	26	0
E	26	29	26	29	0

Критичний шлях формується роботами з нульовим резервом часу. Для критичних робіт доцільно застосовувати підвищений рівень управлінської уваги: щотижневий контроль, буферизацію ризиків та оперативне перепланування у разі відхилень.

Таблиця А4.3 – Приклад управлінських дій при відхиленнях від графіка

Ситуація	Інструмент реагування	Очікуваний ефект
Затримка критичної роботи	Перерозподіл ресурсів/овертайм	Відновлення графіка
Затримка некритичної роботи	Використання резерву часу	Нейтралізація впливу
Зміна обсягу робіт	Перепланування WBS/CPM	Актуалізація строків

ДОДАТОК А5

Контроль та моніторинг виконання проєкту: EVA та звітність

(до Теми 5)

Додаток А5 розкриває інструменти контролю та моніторингу проєкту, що забезпечують своєчасне виявлення відхилень за строками, бюджетом і обсягом робіт. Практичною основою є метод освоєного обсягу (Earned Value Analysis, EVA).

Таблиця А5.1 – Базові показники EVA

Показник	Позначення	Зміст
Планова вартість	PV	Вартість запланованих робіт
Освоєна вартість	EV	Вартість фактично виконаних робіт
Фактичні витрати	AC	Фактичні витрати на виконання

Таблиця А5.2 – Індекси та інтерпретація результатів EVA

Показник	Формула	Інтерпретація
CPI	EV/AC	CPI < 1 — перевитрати; CPI > 1 — економія
SPI	EV/PV	SPI < 1 — відставання; SPI > 1 — випередження
CV	EV-AC	Відхилення за вартістю
SV	EV-PV	Відхилення за строками

Для управлінського контролю рекомендується встановлювати періодичність звітування (тиждень/місяць), визначати порогові значення відхилень (trigger points) та фіксувати рішення у журналі змін.

Таблиця А5.3 – Шаблон короткого статус-звіту проєкту

Блок	Питання/показник	Дані
Строки	Відхилення SV, SPI	
Бюджет	Відхилення CV, CPI	
Ризики	Топ-3 ризики/статус	
Рішення	Коригувальні дії	

ДОДАТОК А6

Управління ризиками: реєстр ризиків і матриця пріоритезації (до Теми 6)

Додаток А6 містить практичні шаблони і приклади для системного управління ризиками: ідентифікація, оцінювання, планування реагування та моніторинг. Базовим документом є реєстр ризиків (Risk Register).

Таблиця А6.1 – Фрагмент реєстру ризиків (Risk Register)

Ко д	Ри зик	Й мовірніс ть	Вп лив	Рі вень	Ре агуванн я	Вл асник
R1	Зр остання собіварт ості	Ви сока	Ви сокий	Кр итичний	Ре зерв/кон троль закупіве ль	Фі нанси
R2	Зм іна попиту	Се редня	Ви сокий	Ви сокий	Сц енарне планува ння/мар кетинг	М аркетин г
R3	Зр ив постача нь	Се редня	Се редній	Се редній	А льтерна тивні постача льники	Ло гістика

Таблиця А6.2 – Матриця оцінювання ризиків (ймовірність × вплив)

Ймовірність/ Вплив	Низький	Середній	Високий
Низька	Низький	Низький	Середній
Середня	Низький	Середній	Високий
Висока	Середній	Високий	Критичний

Ефективність управління ризиками підвищується за рахунок регулярних ризик-сесій, перегляду рівнів ризику після реалізації заходів та інтеграції ризиків у календарне і бюджетне планування.

Таблиця А6.3 – План реагування на ризик (шаблон)

Ризик	Тригер	Дія	Термін	Відповідальний
Зростання витрат	CPI < 0,95	Перегляд кошторису/переговори з постачальниками	Тиждень 4	Фінанси
Затримка постачань	Зрив дедлайну > 2 дні	Перехід на резервного постачальника	Тиждень 2	Логістика

ДОДАТОК А7

Управління якістю: PDCA, контрольні листи та аудит (до Теми 7)

Додаток А7 розкриває практичні інструменти управління якістю у проєктах: планування якості, забезпечення якості та контроль якості. Методологічною основою слугує цикл PDCA та процесний підхід.

Таблиця А7.1 – PDCA у проєктному управлінні якістю

Етап	Зміст	Приклад артефактів
Plan	Визначення вимог до якості	План якості, критерії приймання
Do	Виконання робіт з урахуванням вимог	Інструкції, SOP
Check	Перевірка відповідності	Чек-листи, протоколи випробувань
Act	Коригування та стандартизація	САРА, оновлення процесів

Таблиця А7.2 – Контрольний лист (checklist) для приймання результату

Критерій	Вимога	Статус (так/ні)	Коментар
Функціо альність	Виконано 100% вимог		
Документ ація	Наявні інструкції/опис		
Тестуванн я	Проведен о тест-кейси		

Для підтвердження якості результатів доцільно застосовувати внутрішні аудити та аналіз причин невідповідностей (наприклад, діаграма Ішікави). За результатами формуються коригувальні та запобіжні дії (САРА).

Таблиця А7.3 – Шаблон протоколу внутрішнього аудиту

Об'єк т аудиту	Крит ерії	Знахі дки	Рекомен дації	Відповідал ьний
Проце с	План якості			
Резул ьтат	Крит ерії приймання			

ДОДАТОК А8

Управління персоналом і комунікаціями: RACI та план комунікацій (до Теми 8)

Додаток А8 містить практичні інструменти організації командної роботи: визначення ролей, розподіл відповідальності, план комунікацій і правила взаємодії. Базовими інструментами є RACI-матриця та матриця комунікацій.

Таблиця А8.1 – Приклад RACI-матриці проєкту

Активність	РМ	Фінанси	Маркетинг	Команда	Керівник
Планування	A	C	C	R	I
Бюджет	R	A	I	C	I
Запуск	A	C	R	R	I

Таблиця А8.2 – План комунікацій проєкту

Комунікація	Частота	Формат	Учасники	Відповідальний
Статус-мітинг	Щотижня	Онлайн/офлайн	Команда, РМ	РМ
Фінансовий звіт	Щомісяця	Документ	Фінанси, РМ, керівник	Фінанси
Ризик-рев'ю	Раз на 2 тижні	Сесія	Ключові стейкхолдери	РМ

Управління персоналом також включає мотивацію та розвиток компетенцій команди. Практично доцільно фіксувати правила прийняття рішень, ескалації конфліктів та критерії оцінювання внеску учасників.

Таблиця А8.3 – Шаблон правил ескалації

Питання	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Термін реакції
Конфлікт ресурсів	РМ	Керівник підрозділу	Спонсор	48 год
Зміна обсягу	РМ	Керівний комітет	Спонсор	72 год

ДОДАТОК А9

Формування цілей і результатів: SMART, KPI та дерево цілей (до Теми 9)

Додаток А9 розкриває практичні підходи до формування результатів проєкту: SMART-цілі, KPI, логічні моделі та дерево цілей. Інструменти забезпечують вимірюваність результатів і прозорість оцінювання успішності проєкту.

Таблиця А9.1 – SMART-формулювання цілей (приклад)

Компонент	Пояснення	Приклад
S	Конкретність	Запустити продукт у двох каналах збуту
M	Вимірюваність	+10% виручки за 3 місяці
A	Досяжність	Ресурси затверджені спонсором
R	Релевантність	Відповідає стратегії росту
T	Терміновість	До 30.06 поточного року

Таблиця А9.2 – Приклад КРІ для оцінювання результатів проєкту

Напрямок	КРІ	Метод розрахунку	Цільове значення
Фінанси	Маржа	(Виручка – собівартість)/виручка	$\geq 25\%$
Клієнти	NPS	Опитування	≥ 50
Процеси	Дефекти	К-сть дефектів/партія	$\leq 1\%$

Практично доцільно формувати дерево цілей, яке пов’язує стратегічні результати з операційними завданнями. Це спрощує управління пріоритетами та підвищує узгодженість дій команди.

Таблиця А9.3 – Фрагмент дерева цілей (шаблон)

Рівень	Ціль	Показник	Власник
Стратегічний	Зростання виручки	Δ виручки, %	Спонсор
Тактичний	Розширення каналів збуту	К-сть каналів	РМ
Операційний	Запуск рекламної кампанії	CTR/ліди	Маркетинг

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крайнік О.М. Планування проектних дій: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 8.18010013 «Управління проектами» денної форми навчання. Запоріжжя, ЗДІА, 2015. 80 с.
2. Марченко В. М., Мезенцева О. О. Оптимізація застосування гнучких методик менеджменту в ІТ-проектах. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7568> (дата звернення: 04.02.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.8.
3. Олексин І. І. Теоретичні засади формування системи управління біржовою діяльністю / І. І. Олексин // Серія економічна: збірник наукових праць. Львів : ЛКА, 2016. Вип. 50. С. 69–74.
4. Олексин І. І. Система взаємозв'язків і взаємодії бірж / І. І. Олексин // Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції. Щорічна наукова конференція професорсько-викладацького складу та аспірантів. Львів : ЛТЕУ, 13–14.05.2017 р.
5. Краснокутська Н. С. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. Економічний аналіз: збірник наукових праць. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. Том 28. № 1. С. 236–242.
6. Приймак В. М. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.
7. Приймак В. М. Управління проектами. Збірник кейсів [Електронний ресурс] : навчальний посібник. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 220 с.
8. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками : навчальний посібник. Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2019. 196 с.

9. Якубенко І. М. Agile-менеджмент як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 4. С. 167–172.

10. Demirkesen S., Ozorhon B. Impact of integration management on construction project management performance. International Journal of Project Management. 2017. Vol. 35. No. 8. P. 1639–1654.

11. Fewings P., Henjewe C. Construction project management: an integrated approach. London : Routledge, 2019.

12. Павлов К. В., Лялюк А. В., Павлова О. М., Данилюк Т. І. Економіка та організація біржової діяльності : навчальний посібник. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2023. 274 с.

13. Павлова О. М., Купчак В. Р. Управління енергозбереженням в регіоні // Сучасні технології менеджменту : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 4 листопада 2019 р. Луцьк, 2019. С. 223–224.

14. Павлов К. В., Павлова О. М. Управління енергетичною стратегією розвитку регіону // Сучасні технології менеджменту : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 4 листопада 2019 р. Луцьк, 2019. С. 233–234.

Навчально-методичне видання

**Павлова Олена Миколаївна
Павлов Костянтин Володимирович
Самойленко Богдан Віталійович
Шабала Олександр Петрович**

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ, ТОРГІВЛІ
ТА БІРЖОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**
Методичні рекомендації

Друкується в авторській редакції

Друк – Волинський національний університет ім. Лесі
Українки.
43025, м. Луцьк, просп. Волі, 13.
Тираж 50 прим.