

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Національний авіаційний університет
 Факультет транспорту, менеджменту і логістики
 Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

УЗГОДЖЕНО
 Декан ФТМЛ


 Тетяна МОСТЕНСЬКА

«23» 10 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Проректор з навчальної роботи


 Анатолій ПОЛУХІН

«24» 10 2023 р.



Система менеджменту якості

РОБОЧА ПРОГРАМА
 навчальної дисципліни
 «Управління проектами та ризиками»

Освітньо-професійна програма: Менеджмент авіакомпаній і аеропортів
 Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність: 073 Менеджмент

Форма навчання	Семестр	Усього (годин/кредитів ECTS)	Лекції	Практ. заняття	Лабораторні	Самостійна робота	ДЗ / РГР / К	КР / КПр	Форма сем. контролю
Денна:	8	135/4,5	36	24	-	75	-	КР-8с	Екзамен 8с
Заочна:	8, 9	135/4,5	10	8	-	117	1 к - 9с	КР-9с	Екзамен 9с

Індекс: НБ-7- 073- 5 /21 - 2.1.32

Індекс: НБ-7-073-5з /21 - 2.1.32

СМЯ НАУ РП 19.06-01-2023



Робочу програму навчальної дисципліни «Управління проектами та ризиками» розроблено на основі освітньо-професійної програми «Менеджмент авіакомпаній і аеропортів», навчальних та робочих навчальних планів № НБ-7-073-5/21, РБ-7- 073-5/23, № НБ-7-073-5з/21, РБ-7-073-5з/21 підготовки здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» та відповідних нормативних документів.

Робочу програму розробила:

доцент кафедри менеджменту

зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Ірина ГРАЩЕНКО

Робочу програму обговорено та схвалено на засіданні випускової кафедри освітньо-професійної програми «Менеджмент авіакомпаній і аеропортів» спеціальності 073 «Менеджмент» кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, протокол № 10 від «2» 10 2023 р.

Гарант освітньо-професійної програми
«Менеджмент авіакомпаній і аеропортів»

Лариса ЛИТВИНЕНКО

Завідувач кафедри менеджменту

зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Оксана КИРИЛЕНКО

Робочу програму обговорено та схвалено на засіданні науково-методично-редакційної ради факультету транспорту, менеджменту і логістики, протокол № 9 від «14» 10 2023 р.

Голова НМРР

Ірина ШЕВЧЕНКО

Рівень документа – 3б

Плановий термін між ревізіями – 1 рік

Контрольний примірник



ЗМІСТ

	сторінка
Вступ	4
1. Пояснювальна записка	4
1.1. Місце, мета, завдання навчальної дисципліни.....	4
1.2. Результати навчання, які дає можливість досягти навчальна дисципліна.....	4
1.3. Компетентності, які дає можливість здобути навчальна дисципліна.....	5
1.4. Міждисциплінарні зв'язки.....	7
2. Програма навчальної дисципліни	7
2.1. Зміст навчальної дисципліни.....	7
2.2. Модульне структурування та інтегровані вимоги до кожного модуля.....	7
2.3. Тематичний план.....	12
2.4. Завдання на домашню (контрольну) роботу (ЗФН).....	13
2.5. Перелік питань для підготовки екзамену.....	13
3. Навчально-методичні матеріали з дисципліни	13
3.1. Методи навчання.....	13
3.2. Рекомендована література (базова і допоміжна).....	14
3.3. Інформаційні ресурси в Інтернеті.....	15
4. Рейтингова система оцінювання набутих студентом знань та вмінь	15



ВСТУП

Робоча програма (РП) навчальної дисципліни «Управління проектами та ризиками» розроблена на основі «Методичних рекомендацій до розроблення і оформлення робочої програми навчальної дисципліни денної та заочної форми навчання», затверджених наказом ректора від 29.04.2021 № 249/од. та відповідних нормативних документів.

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

1.1. Місце, мета, завдання навчальної дисципліни.

Дана навчальна дисципліна є теоретичною та практичною основою сукупності знань та вмінь, що формують профіль фахівця з менеджменту авіакомпаній і аеропортів.

Метою викладання дисципліни є формування у студентів теоретичних і практичних знань у сфері управління проектами та ризиками, необхідних для досягнення комерційних цілей у бізнесі.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- засвоєння студентами категоріального апарата, що використовується в проектному менеджменті, теорії управління ризиками та при здійсненні проектної діяльності;
- формування системи знань про теоретичні засади аналізу проектного середовища; оцінювання його ризиків для здійснення комерційної діяльності підприємств авіаційної сфери;
- вивчення основ теорії ризику та практичне її використання в великих економічних системах в умовах невизначеності та ризику, теорії прийняття рішень з урахуванням економічного ризику, реалізація яких потребує удосконалення або перегляду стратегії діяльності суб'єктів управління;
- вивчення особливостей реалізації різноманітних проектів в авіаційній сфері;
- розуміння специфіки проектної діяльності в умовах невизначеності на авіаційних ринках;
- набуття навиків у формуванні політики менеджменту підприємства в умовах невизначеності та поглиблення євроінтеграційних процесів;
- створення підґрунтя для використання здобутих теоретичних знань у практичній діяльності.

1.2. Результати навчання, які дає можливість досягти навчальна дисципліна (в сукупності з іншими освітніми компонентами).

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент має досягти таких **результатів навчання**:

- **ПРН 4.** Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.
- **ПРН 7.** Виявляти навички організаційного проектування.
- **ПРН 16.** Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.
- **ПРН 17.** Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.
- **ПРН 18.** Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії авіакомпаній та аеропортів з їх внутрішнім та зовнішнім середовищем.
- **ПРН 20.** Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку авіакомпаній, аеропортів та інших підприємств авіаційної галузі.
- **ПРН 22.** Оцінювати за різними параметрами послуги авіакомпаній та аеропортів, а також процеси, що відбуваються на підприємствах авіаційної галузі та робити відповідні висновки для прийняття оптимальних управлінських рішень.
- **ПРН 23.** Знання принципів управління соціально-економічних систем на мікро- і макрорівнях та методів оптимізації процесів управління авіакомпаніями та аеропортами.



– **ПРН 24.** Ініціювати, розробляти, впроваджувати та оцінювати ефективність реалізації інвестиційно-інноваційних проектів стратегічного розвитку підприємств авіаційної галузі. Впроваджувати інноваційні проекти з метою створення умов для ефективного функціонування та розвитку авіакомпаній та аеропортів.

– **ПРН 25.** Знання особливостей контрактної діяльності авіакомпаній та аеропортів та специфіки середовища національного і зарубіжних ринків.

– **ПРН 26.** Знання та розуміння організації зовнішньоекономічної діяльності авіакомпаній та аеропортів. Вміти виявляти і аналізувати вплив елементів марко- та мікроекономічного середовища на підприємства авіаційної галузі.

– **ПРН 27.** Здатність до бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків і результатів діяльності авіакомпаній та аеропортів з урахуванням ризиків

– **ПРН 28.** Вміти управляти авіакомпаніями та аеропортами з метою забезпечення їх ефективності.

– **ПРН 30.** Вміти розробляти та обґрунтовувати організаційно-економічні маркетингові програми розвитку авіапідприємств на основі прогнозу кон'юнктури внутрішніх, міжнародних та світових товарних ринків з метою планування довгострокових маркетингових заходів щодо ринкового позиціонування авіакомпаній та аеропортів.

– **ПРН 32.** Вміти консультувати працівників авіакомпаній та аеропортів з питань торговельно-збутової, комунікаційної, асортиментної та цінової діяльності авіаційних підприємств.

– **ПРН 33.** Вміти розробляти систему заходів для авіакомпаній та аеропортів щодо виявлення, оцінки, профілактики та страхування ризиків і визначати тактику дій для їх мінімізації.

– **ПРН 34.** Вивчати міжнародні ринки, євроінтеграційні процеси та перспективи співпраці із закордонними партнерами авіакомпаній та аеропортів на засадах кроскультурної взаємодії.

– **ПРН 35.** Здійснювати моніторинг запобігання кризових явищ за системою показників та критеріїв, ідентифікувати та аналізувати можливий вплив факторів ризику на результативність роботи авіакомпаній, аеропортів та інших підприємств авіаційної галузі.

1.3. Компетентності, які дає можливість здобути навчальна дисципліна (в сукупності з іншими освітніми компонентами).

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент має набути такі **компетентності**:

– **ІК1.** Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

– **ЗК 7.** Здатність спілкуватися іноземною мовою.

– **ЗК 9.** Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

– **ЗК 10.** Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

– **ЗК 12.** Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

– **ЗК 14.** Здатність працювати у міжнародному контексті.

– **ЗК 16.** Набуття гнучкого мислення, відкритість до застосування економічних знань та компетентностей в широкому діапазоні можливих місць роботи в авіакомпаніях, аеропортах та на інших підприємствах авіаційної галузі.

– **ЗК 17.** Здатність виконувати економічні дослідження в групі під керівництвом лідера, подібні навички, що демонструють здатність до врахування вимог дисципліни, планування та управління часом.

– **ЗК 18.** Здатність до ефективного комунікування та до представлення складної комплексної інформації у стислій формі усно та письмово, використовуючи інформаційнокомунікаційні технології та відповідний категоріальний апарат.



- **ЗК 19.** Дотримання етичних принципів як з погляду професійної чесності, так і з погляду розуміння можливого впливу досягнень з менеджменту авіакомпаній та аеропортів на соціальну сферу.
- **ЗК 20.** Здатність до аналізу фінансового, матеріально-технічного, кадрового забезпечення процесу діяльності авіакомпаній та аеропортів.
- **ЗК 21.** Визначення функціональних сфер діяльності авіакомпаній, аеропортів та їх взаємодії (надання послуг, логістика, маркетинг, фінанси, людські ресурси).
- **ЗК 22.** Здатність організовувати і контролювати реалізацію господарської та економічної політики авіакомпаній і аеропортів.
- **ЗК 23.** Мати базові уявлення про основи філософії, екології та охорони праці, розуміти причинно-наслідкові зв'язки розвитку суспільства, уміти дотримуватися їх у своїй професійній і соціальній діяльності.
- **ФК 3.** Здатність визначати перспективи розвитку організації.
- **ФК 4.** Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними
- **ФК 5.** Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.
- **ФК 7.** Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту
- **ФК 8.** Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.
- **ФК 12.** Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.
- **ФК 17.** Здатність до ініціювання та реалізації інноваційних проектів в авіакомпаніях та аеропортах.
- **ФК 19.** Здатність виявлення та обґрунтування пріоритетних напрямків розвитку авіакомпаній та аеропортів.
- **ФК 20.** Здатність організовувати вивчення та прогнозування потреб на товари та послуги в авіакомпаніях та аеропортах.
- **ФК 21.** Здатність організовувати перевірки у господарюючих суб'єктів авіаційної галузі якості товарів, послуг, дотримання вимог безпеки
- **ФК 22.** Здатність розв'язувати широке коло проблем і задач в сфері управління авіапідприємствами шляхом розуміння їх фундаментальних основ та використання як теоретичних, так і практичних методів.
- **ФК 23.** Здатність аналізувати позитивні і негативні риси діяльності авіакомпаній та аеропортів щодо випуску товарів та послуг.
- **ФК 24.** Здатність формувати інформаційний банк даних в авіакомпаніях та аеропортах про асортимент, споживчі властивості, показники якості товарів вітчизняного і зарубіжного виробництва.
- **ФК 26.** Здатність вивчати, аналізувати та оцінювати наявний на ринку асортимент товарів, перелік послуг, виробників та ступінь забезпечення прав споживачів у їх діяльності.
- **ФК 28.** Здатність створювати систему комунікацій по просуванню товарів і послуг авіакомпаній та аеропортів, формувати імідж авіапідприємств.
- **ФК 29.** Здатність здійснювати пошук з різних інформаційних джерел, використовувати цю інформацію для прийняття рішень і розробляти їх альтернативні варіанти на основі використання інформаційних систем та комп'ютерних технологій.
- **ФК 30.** Здатність розробляти стратегію діяльності авіакомпаній, аеропортів та інших підприємств авіаційної галузі.
- **ФК 31.** Здатність розробляти та надавати рекомендації щодо напрямків розвитку авіакомпаній та аеропортів, поліпшення фінансово-економічного стану, антикризових заходів.



1.4. Міждисциплінарні зв'язки

Навчальна дисципліна «Управління проектами та ризиками» базується на знаннях таких дисциплін, як: «Антикризовий менеджмент», «Управління економічною діяльністю підприємства», «Стратегічний менеджмент», «Управління економічною діяльністю підприємств» та є базою для вивчення таких дисциплін, як: «Управлінський контролінг», «Управління витратами та доходами авіапідприємств» та інших.

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.

2.1. Зміст навчальної дисципліни

Навчальний матеріал дисципліни структурований за модульним принципом і складається з двох навчальних модулів, а саме: навчального модуля № 1 «Теоретичні засади та практичні положення управління проектами» та навчального модуля № 2 «Теоретичні засади та практичні положення управління ризиками в умовах невизначеності», кожен з яких є логічною завершеною, відносно самостійною, цілісною частиною навчальної дисципліни, засвоєння якої передбачає проведення модульних контрольних робіт та аналіз результатів її виконання.

Окремим третім модулем освітнім компонентом є курсова робота, яку студент виконує у восьмому та дев'ятому семестрі. КР є важливою складовою закріплення та поглиблення теоретичних та практичних знань та вмінь, набутих студентом у процесі засвоєння навчального матеріалу дисципліни.

2.2. Модульне структурування та інтегровані вимоги до кожного модуля.

Модуль №1 «Теоретичні засади та практичні положення управління проектами».

Інтегровані вимоги модуля № 1: знати: основи аналізу проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію; вміти: оцінити обсяги робіт по проекту; вміти організувати та раціонально розподілити роботи між виконавцями, вміти сформувати проектну команду та ефективно управляти нею на всіх етапах життєвого циклу, щоб забезпечити успішне виконання проекту; вміти управляти змінами при здійсненні проектів різних типів і видів; вміти ефективно управляти часовими характеристиками проектів та визначати та ефективно управляти вартістю проекту на всіх етапах життєвого циклу; вміти управляти якістю проектів відповідно до вимог стандартів ISO 9000; вміти ефективно управляти ризиком в проектах і різних типів та видів та розробляти управлінські рішення у відповідь на зміни ситуації у ході робіт по проекту.

Тема 1. Концепція проекту

Поняття та ознаки проекту. Відмінність проекту від програми і плану. Класифікація проектів за різними ознаками: класом, типом, видом, тривалістю, масштабом, складністю. Необхідність визначення загальних ознак проекту. Види економічної взаємозалежності проектів. Інвестиції та інвестиційний проект. Фактори середовища проекту, інвестиційний клімат. Управління проектами та проектний аналіз. Фази життєвого циклу проекту. Проектний аналіз як внутрішня складова процесу управління проектом. Принципи проектного аналізу. Середовище і учасники проекту. Фактори зовнішнього середовища проекту. Вплив політичних, економічних, соціальних, правових, культурологічних, екологічних, інфраструктурних чинників на проект. Характеристика сфер найближчого оточення проекту та ступеня їх впливу на реалізацію проекту. Внутрішнє середовище проекту. Активні та пасивні учасники проекту.

Тема 2. Відбір альтернативних варіантів проекту

Інформаційна база проекту. Підходи до аналізу цінності проекту. Експертної оцінки варіантів інвестиційних рішень. Підходи до аналізу цінності проекту. Альтернативна вартість як ключова концепція проектного аналізу. Межі використання альтернативної вартості у прийнятті проектних рішень. Визначення альтернативної вартості робочої сили. Методичні



прийоми визначення альтернативної вартості землі. Визначення вигід та поняття затрат у проектному аналізі. Явні витрати та вигоди, їх використання для прийняття рішень у проектному аналізі. Можливість і необхідність оцінки неявних вигід і затрат у разі оцінки проектів. Кількісна оцінка неявних вигід і затрат за допомогою визначення цін товарів і послуг споріднених ринків, оцінки цін товарів гіпотетичного ринку, максимально-мінімальної величини. Вибір методичного підходу до кількісного визначення зовнішніх ефектів проекту. Особливості визначення затрат у проектних розрахунках. Збір та систематизація даних для уточнення варіантів. Прогнозована виробнича програма. Прогнозований обсяг виручки та інвестиційних витрат.

Тема 3. Стандартні фінансові та неформальні критерії прийняття проектних рішень

Характеристика методів оцінки ефективності інвестиції. Характеристика стандартних фінансових критеріїв: економічний зміст, обмеження, переваги і недоліки, застосування у практиці оцінки проектних рішень інтегральних показників: чистої теперішньої вартості, коефіцієнта вигоди-затрати; внутрішньої норми дохідності; періоду окупності; еквівалентного ануйтету, ефективності витрат. Методика розрахунку основних фінансових критеріїв. Мета та принципи побудови фінансового профілю проекту. Порівняння проектів за допомогою різних критеріїв оцінки. Вибір критеріїв ефективності і відбору проектів за існуючих обмежень. Неформальні процедури відбору та оцінки проектів. Формування системи пріоритетів компанії, яка здійснює проектну діяльність. Порядок відбору проектів за конкурсом. Характеристика проектів, які мають державну підтримку. Змістовний склад груп неформальних критеріїв відбору проектів. Характеристика експертно-аналітичних методів, що використовуються за проведення неформальних процедур оцінки проекту.

Тема 4. Кадрове забезпечення виконання проекту

Процеси управління людськими ресурсами проекту. Ролі в проекті. Стилі керівництва в проекті. Організаційна культура проекту. Цілі, передумови, компоненти та інструменти організаційної культури. Класифікація рівнів організаційної культури. Формування команди проекту. Типи управлінських команд. Переваги та недоліки командної роботи в проекті. Підходи до створення та розвитку ефективної команди проекту. Підходи до формування команди. Процеси управління командою проекту. Структура системи формування і управління командою проекту. Розвиток команди проекту. Методи навчання персоналу у проектах. Мотиваційні аспекти роботи команди.

Тема 5. Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проекту

Процеси управління комунікаціями при виконанні проекту. Управління комунікаціями проекту. Планування управління комунікаціями. Обмеження щодо передачі інформації в проекті. Управління очікуваннями зацікавлених сторін проекту. Інформаційна та культурна платформа. Контроль комунікацій. Управління зацікавленими сторонами проекту. Стратегія управління зацікавленими сторонами проекту. Інформаційна система управління проектом. Вимоги користувачів до ІСУП за рівнями управління проектом. Принципові відмінності ІСУП від корпоративних інформаційних систем. Система підтримки прийняття рішень. Інтегрована інформаційна система управління проектами. Програмно-технічні засоби управління проектами. Інструментальні засоби управління проектами. Класифікація систем управління проектами. Автоматизація управління проектами.

Тема 6. Управління процесами виконання проектів

Контролювання строків та термінів виконання проекту. Зміст контролювання процесами виконання проекту. Модель планування і контролю проектів. Предмет, об'єкт та завдання



контролю. Система контролю проекту. Моніторинг виконання робіт з проекту. Методи контролю фактичного виконання проекту. Методи контролю фактичного виконання робіт. Основні моменти оцінки стану робіт. Вибір методу контролю виконання роботи. Інструменти контролю виконання проекту. Контролювання вартості виконання робіт проекту. Управління змінами в процесі виконання проекту.

Тема 7. Управління проектами в авіаційній сфері

Державні програми розвитку авіаційної галузі. Проектна діяльність в авіаційній промисловості України. Інвестиційна привабливість авіаційної галузі України для європейських інвесторів та інвесторів інших країн.

Модуль № 2. «Теоретичні засади та практичні положення управління ризиками в умовах невизначеності»

Інтегровані вимоги модуля № 2: знати як використовувати закони й методи управління підприємством у поєднанні з сучасною світовою практикою ведення бізнесу для прийняття оптимальних управлінських рішень щодо удосконалення діяльності підприємства; вміти ідентифікувати ризики розробляти заходи щодо запобігання ризиковим ситуаціям, володіти знаннями моделей розробки та оцінки ризиків підприємства, методів моніторингу для забезпечення стійкого розвитку організації; мати здатність розробляти проекти та оцінювати ризики підприємства, використовувати методи моніторингу ризиків для забезпечення стійкого розвитку організації; знати принципи та методи антикризового управління підприємством, що націлене на забезпечення стабільного, успішного господарювання; вміти обґрунтовувати управлінські рішення шляхом зниження рівня невизначеності економічних ситуацій та оцінки альтернатив розвитку підприємства.

Тема 1. Функціонування фірм в умовах невизначеності та ризику. Класифікація ризиків.

Функціонування фірми в умовах ризику. Внутрішнє і зовнішнє середовище господарювання. Виробничі засоби підприємства. Фінансові засоби підприємства. Виробництво продукції. Фінансові результати діяльності. Поняття повної, часткової невизначеності, повної визначеності. Причини виникнення невизначеності. Ситуація невизначеності і ситуація ризику. Особливості керування в умовах невизначеності. Поняття ризику і його різновиди. Сутність ризику і причини його виникнення. Основні риси ризику. Функції ризику. Класифікація ризиків за належністю до країни функціонування господарського суб'єкта, рівнем виникнення, сферою походження, причинами виникнення, ступенем обґрунтованості прийняття ризику, відповідністю припустимим межам, ознакою реалізації ризиків, масштабами впливу, можливістю прогнозування, ступенем впливу на господарські суб'єкти. Специфіка управління ризиками.

Тема 2. Організація управління ризиками в процесі підприємницької діяльності

Сутність, зміст та призначення управління ризиками. Принципи управління ризиками. Заходи мінімізації ризику у комерційній діяльності підприємств. Точка безбитковості і ризик, дерево рішень в управлінні ризиком виробничої (підприємницької) діяльності. Виробничий (операційний) важіль, його сутність та зв'язок з підприємницьким ризиком. Умови застосування. Диверсифікація як метод зниження ризику. Напрями диверсифікації. Мотиви (причини), вигоди (переваги) та небезпеки (ризиками) диверсифікації. Запаси і резерви як спосіб зниження ризиків. Формування структури товарного асортименту підприємства за умови мінімізації комерційного ризику. Вибір раціонального господарського стратегічного рішення фірми в умовах невизначеності і ризику з використанням ігрової економіко-математичної моделі. Економічна безпека підприємства. Програма забезпечення економічної безпеки



авіапідприємств. Програма отримання та аналізу комерційної інформації. Особливості підприємницьких ризиків у діяльності підприємств авіаційної сфери. Ризик-менеджмент. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. Основні правила ризик-менеджменту. Сучасні підходи в ризик-менеджменті. Етапи інтегрованого ризик-менеджменту. Розроблення програми управління ризиками (ПУР) на підприємстві. Міжнародні стандарти ризик-менеджменту.

Тема 3. Якісний та кількісний аналіз економічного ризику. Методи кількісної оцінки ступеня ризику

Статистичний метод, метод аналізу доцільності витрат, метод експертних оцінок. Характеристика експертних процедур, аналітичний метод, метод використання аналогів. Комплексна оцінка ризиків. Імовірність появи випадкової величини, математичне очікування випадкової величини, дисперсія, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації випадкової величини. Характеристика області абсолютної стійкості, нормальної стійкості, області нестійкого стану, критичного стану, кризового стану підприємства на основі кривої економічного ризику. Метод Дельфі. Визначення ключового параметру, вибір чинників впливу, програмування величини ключового параметру. Визначення імовірності досліджуваного проекту на основі оцінок імовірності проектів-аналогів. Прогноз очікуваних характеристик досліджуваного проекту. Визначення можливих втрат підприємства внаслідок реалізації комбінації ризиків.

Тема 4. Методи зниження ризику в різних сферах діяльності. Управління ризиками авіаційній сфері

Характеристика ризиків у комерційної діяльності підприємства. Сутність комерційних ризиків та їх класифікація. Необхідність урахування фактору невизначеності в комерційній діяльності підприємства. Основні види ризиків авіаційної галузі. Ризики аеропортів та авіапідприємств. Ризики, пов'язані з процесом митного оформлення. Транспортні ризики. Ризики, пов'язані з основними положеннями зовнішньоекономічного контракту. Ризик вибору і надійності партнера. Страхування авіаційних ризиків в Україні.

Тема 5. Характеристика виробничих, маркетингових та фінансових ризиків

Поняття виробничих ризиків. Категорії виробничих ризиків. Безпосередньо виробничі ризики. Група ризиків, що виникають у процесі розробки стратегії фірми. Постачальницькі ризики. Група ризиків порушення планових термінів. Транспортні ризики і міжнародний стандарт класифікації транспортних ризиків. Поняття маркетингового (реалізаційного) ризику. Безпосередньо збутові ризики. Ризики: недостатньої сегментації ринків збуту; помилково обраного цільового сегмента ринку; помилкового вибору стратегії продажу; неправильної організації й одержання неадекватних результатів маркетингових досліджень; помилкового ціноутворення; невдалої організації мережі збуту і системи просування товару.

Ризики взаємодії з контрагентами і партнерами в процесі організації продажу продукції (послуг). Ризики непередбаченої конкуренції. Поняття фінансових ризиків. Ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей: валютні, інфляційні, дефляційні. Ризики непередбачених витрат і перевищення витрат на виробництво. Ризики незабезпечення господарської діяльності необхідним фінансуванням.

Тема 6. Методи управління економічними та фінансовими ризиками

Принципи управління ризиками. Система управління ризиками. Основи профілактики ризиків: диверсифікація та лімітування. Самострахування, як метод зниження рівня ризиків. Страхування ризику. Інформація в системі управління ризиками. Ризики, пов'язані з вкладенням капіталу (інвестиційні ризики): вкладення коштів у виробничу і невиробничу сфери економіки; діяльності фірми на фінансовому ринку. Комплексне управління довгостроковими інвестиціями



та оборотним капіталом підприємства. Економічна рентабельність активів підприємства. Антикризове управління фінансами підприємства. Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства.

Тема 7. Управління інвестиційними ризиками

Специфічна характеристика інвестиційних ризиків. Загальна характеристика інвестиційних ризиків. Класифікація інвестиційних ризиків за рядом ознак: за економічною характеристикою, за періодом виникнення, за формами інвестування, за джерелами виникнення. Сутність та організація якісного та кількісного аналізу інвестиційного проекту з метою встановлення сумарного ступеню ризику. Сутність моделі оцінки капіталовкладень при наявності фактору невизначеності. Дисконтування як метод оцінки ступеня інвестиційного ризику. Класична модель оцінки капітальних активів (метод CAPM). Кумулятивний підхід. Особливості формування інвестиційного портфелю за умов ризикового підприємництва. Характеристика оптимального інвестиційного портфелю та механізм його комплектації з урахуванням впливу ризиків. Оперативне регулювання та реалізація інвестиційного проекту при виникненні ризиків різного походження. Довгострокове інвестування як один з основних елементів національної економічної політики, спрямованої на розвиток промислового виробництва. Ризики в довгостроковому інвестуванні. Основні підходи і засоби управлінського впливу на зниження інвестиційного ризику.

Тема 8. Оцінка і прийняття проектних рішень в умовах ризику та невизначеності

Поняття проектного ризику та його види. Види ризиків, що виникають на різних стадіях життєвого циклу проекту. Зовнішні та внутрішні проектні ризики. Ризики що піддаються страхуванню. Кількісний підхід до оцінки ризику. Причини виникнення, ознаки та наслідки різних функціональних ризиків проектів. Планування управління ризиками. Ідентифікація ризиків. Визначення джерел, симптомів та подій потенційних ризиків проекту. Аналіз проектних ризиків. Якісний аналіз проектних ризиків. Кількісний аналіз проектних ризиків. Аналіз чутливості та аналіз сценаріїв. Імітаційний метод Монте-Карло. Планування заходів з реагування на ризики. Методи зниження ризиків у проектах: диверсифікація, страхування, хеджування.

Модуль № 3 «Курсова робота».

У восьмому (ДФН) та дев'ятому (ЗФН) семестрі студенти виконують курсову роботу (КР), відповідно до затверджених в установленому порядку методичних рекомендацій, з метою закріплення та поглиблення теоретичних та практичних знань та вмінь, набутих студентом у процесі засвоєння навчального матеріалу дисципліни в галузі управління та адміністрування, які використовуються в подальшому при вивченні багатьох наступних дисциплін професійної підготовки фахівця з базовою та повною вищою освітою.

Виконання КР є важливим етапом у підготовці до участі в студентських конференціях, виконання дипломної роботи майбутнього фахівця в галузі управління та адміністрування.

Конкретна мета КР полягає в поглибленні та закріпленні теоретичних знань з дисципліни «Управління проектами та ризиками», що дасть змогу у вивченні сучасної практики управління проектами та ризиками в умовах підвищеної конкуренції діяльності підприємств авіаційної галузі, що дозволить студентам глибше засвоїти навчальний матеріал.

Для успішного виконання КР студент повинен дослідити за темою дослідження основну наукову літературу та нормативно-правову базу, матеріали статистичних і аналітичних досліджень; визначити актуальність теми, ступінь її дослідження в літературних джерелах, об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження, а також практичне значення роботи; провести аналіз основних концепцій, а також проаналізувати зарубіжний та вітчизняний досвід з досліджуваної проблеми; аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати



факти на основі здобутих з різних джерел знань; проаналізувати діяльність об'єкту дослідження та дослідити основні проблеми, що необхідно вирішити; запропонувати основні шляхи удосконалення виявлених проблем та провести їх економічне обґрунтування; сформулювати основні висновки та пропозиції.

Виконання, оформлення та захист КР здійснюється студентом в індивідуальному порядку відповідно до методичних рекомендацій.

Час, потрібний для виконання КР – до 30 годин самостійної роботи.

2.3. Тематичний план.

№ пор.	Назва теми (тематичного розділу)	Обсяг навчальних занять (год.)							
		Денна форма навчання				Заочна форма навчання			
		Усього	Лекції	Практичні заняття	СРС	Усього	Лекції	Практичні заняття	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8 семестр						8 семестр			
Модуль № 1 «Теоретичні засади та практичні положення управління проектами»									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1.	Концепція проекту	6	2	2	2	6	2	-	4
1.2.	Відбір альтернативних варіантів проекту	6	2	2	2	3	-	-	3
1.3.	Стандартні фінансові та неформальні критерії прийняття проектних рішень	6	2	2	2	6	2	-	4
1.4.	Кадрове забезпечення виконання проекту	6	2	2	2	3	-	-	3
1.5.	Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проекту	7	2	2	3	6	2	-	4
1.6.	Управління процесами виконання проектів	9	2 2	2	3	3	-	-	3
1.7.	Управління процесами в авіаційній сфері	6	2	2	2	3	-	-	3
1.8.	Модульна контрольна робота № 1	3	2	-	1	-	-	-	-
Усього за модулем № 1		49	18	14	17	30	6	-	24
Модуль № 2 «Теоретичні засади та практичні положення управління ризиками в умовах невизначеності»									
		8 семестр				9 семестр			
2.1.	Функціонування фірм в умовах невизначеності та ризику. Класифікація ризиків.	6	2	-	4	9	2	-	7
2.2.	Організація управління ризиками в процесі підприємницької діяльності	6	2	2	2	10	-	2	8
2.3.	Якісний та кількісний аналіз економічного ризику. Методи кількісної оцінки ступеня ризику	6	2	-	4	10	-	2	8



2.4.	Методи зниження ризику в різних сферах діяльності. Управління ризиками авіаційній сфері	6	2	2	2	9	-	-	9
2.5.	Характеристика виробничих, маркетингових та фінансових ризиків	6	2	2	2	10	2	-	8
2.6.	Методи управління економічними та фінансовими ризиками	6	2	2	2	9	-	2	7
2.7.	Управління інвестиційними ризиками	6	2	2	4	10	-	2	8
2.8.	Оцінка і прийняття проектних рішень в умовах ризику та невизначеності	6	2	-	4				
2.9.	Виконання домашньої (контрольної) роботи (ЗФН)	-	-	-	-	8	-	-	8
2.10.	Модульна контрольна робота № 2	8	2	-	6	-	-	-	-
Усього за модулем № 2		56	18	10	28	75	4	8	63
Усього за 8 семестр		105	36	24	45	30	6	-	24
Усього за 9 семестр		-	-	-	-	75	4	8	63
Усього за навчальною дисципліною		105	36	24	45	105	10	8	87
Модуль № 3 «Курсова робота»									
3.1.	Тема курсової роботи	30	-	-	30	30	-	-	30
Усього за модулем № 3		30	-	-	30	30	-	-	30
Усього за навчальною дисципліною		135	36	24	75	135	10	8	117

2.4. Завдання на домашню (контрольну) роботу (ЗФН).

Домашня (контрольна) робота (ЗФН) з дисципліни виконується у дев'ятому семестрі, відповідно до рекомендацій викладача, з метою закріплення та поглиблення теоретичних знань та вмінь студента при вивченні дисципліни.

Виконання домашньої (контрольної) роботи (ЗФН) здійснюється студентом в індивідуальному порядку відповідно до запропонованих викладачем кафедри тем.

Час, потрібний для виконання домашньої (контрольної) роботи (ЗФН) складає 8 годин.

2.5. Перелік питань для підготовки до екзамену.

Перелік питань та зміст завдань для підготовки до екзамену, розробляються провідними викладачами та затверджуються протоколом засідання кафедри та доводяться до відома студентів.

3. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ З ДИСЦИПЛІНИ

3.1. Методи навчання

Методами навчання дисципліни «Інноваційний менеджмент» є способи спільної діяльності та спілкування викладача і студентів, що забезпечують вироблення позитивної мотивації навчання, оволодіння системою професійних знань, умінь і навичок, формування наукового світогляду, розвиток пізнавальних сил, культури розумової праці майбутніх фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Залежно від джерела знань, під час навчальних занять, як практичних, так і лекційних, використовуються такі методи навчання: словесні (пояснення, бесіда, дискусія, діалог), наочні (демонстрація, ілюстрація, кейс, презентація), практичні (рішення задач, ділові ігри, мозкова атака).

За характером пізнавальної діяльності, при вивченні дисципліни



«Управління проектами та ризиками» використовуються: пояснювально-наочний проблемний виклад; частково-пошуковий та дослідницький методи.

За місцем в структурній діяльності використовуються:

- методи організації та здійснення навчальної діяльності, що поєднує словесні, наочні і практичні методи; репродуктивні й проблемно-пошукові; методи навчальної роботи під керівництвом викладача та методи самостійної роботи студентів;
- методи стимулювання та мотивації навчальної роботи, що об'єднали в собі пізнавальні ігри, навчальні дискусії, моделювання рольових ситуацій, створення ситуацій успіху в навчальній роботі, пред'явлення вимог і метод заохочення;
- методи контролю та самоконтролю за навчальною діяльністю: методи усного, письмового контролю; індивідуального, тематичного і систематичного контролю.

3.2. Рекомендована література

Базова література

- 3.2.1. Управління ризиками [Електронний ресурс] : навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / М. О. Кравченко, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 432 с.
- 3.2.2. Артими-Дрогомирецька З.Б., Негрей М.В. Економічний ризик. Навчально-методичний посібник (рекомендовано МОН України) – Львів: Магнолія, 2021. – 320 с.
- 3.2.3. Балуєва О.В., Гончаров В.М., Ларіна Р.Р. Управління ризиками в логістиці. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України) – Львів: Магнолія, 2021. – 254 с.
- 3.2.4. Аманда Коулман Стратегії кризових комунікацій / Ігор Кривов'язюк, С. Смерічевський, Ю. Кулик. – Харків: Фабула, 2023. – 200 с.
- 3.2.5. Ноздріна Л.В., Ящук В.І, Полотай О.І. Управління проектами / Лариса Ноздріна, Валентина Ящук, Орест Полотай // К.: Центр навчальної літератури. – 2020. – 432 с.
- 3.2.6. Пенцак О., Сулим М., Можировська З. Економічний ризик та методи його вимірювання – Львів: Новий світ- 2021. – 246 с.
- 3.2.7. ДСТУ ISO 31000:2014 Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки.

Допоміжна література

- 3.2.8. Ковтуненко К.В., Коваленко О.М. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності// К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко – Київ: Центр учбової літератури, 2022. – 496 с.
- 3.2.9. Когут Ю.І. Технології блокчейн та криптовалюта: ризики та кібербезпека – Київ: Дакор, 2022. – 316 с.
- 3.2.10. Когут Ю.І. Кібербезпека та ризики цифрової трансформації компаній – Харків: СІДКОН, 2021. – 372 с.

3.3. Інформаційні ресурси в Інтернеті

- 3.3.1. Урядовий портал Кабінету Міністрів України www.kmu.gov.ua
- 3.3.2. Міністерство статистики України www.ukrstat.gov.ua
- 3.3.3. Національна бібліотека України імені В.І.Вернадського www.nbuv.gov.ua
- 3.3.4. Національна парламентська бібліотека www.alpha.rada.kiev.ua



4. РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАБУТИХ СТУДЕНТОМ ЗНАНЬ ТА ВМІНЬ.

4.1. Оцінювання окремих видів виконаної студентом навчальної роботи здійснюється у балах відповідно до табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Вид навчальної роботи	Максимальна кількість балів	
	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Модуль № 1		
Виконання завдань на практичних заняттях		
Для допуску до виконання модульної контрольної роботи № 1 студент має набрати до	$56 \times 5 = 25$	-
Виконання модульної контрольної роботи № 1	15	-
Усього за модулем № 1	15	-
	40	-
Модуль № 2		
Виконання завдань на практичних заняттях	8 семестр	9 семестр
	$56 \times 7 = 35$	$356 \times 1 = 35$
Виконання та захист домашньої (контрольної) роботи ЗФН	-	35
Для допуску до виконання модульної контрольної роботи № 1 студент має набрати до	15	-
Виконання модульної контрольної роботи № 2	25	-
Усього за модулем № 2	60	70
Підсумкова семестрова контрольна робота	-	30
Усього за дисципліною		100

4.1. Оцінювання окремих видів виконаної студентом навчальної роботи здійснюється у балах відповідно до табл. 4.1.

4.2. Виконані види навчальної роботи зараховуються студенту, якщо він отримав за них позитивну рейтингову оцінку. (Додаток 1)

Залікова рейтингова оцінка визначається (в балах та за національною шкалою) за результатами виконання всіх видів навчальної роботи протягом семестру.

4.3. Сума рейтингових оцінок, отриманих студентом за окремі види виконаної навчальної роботи, становить поточну модульну рейтингову оцінку, яка заноситься до відомості модульного контролю.

4.4. Сума поточної модульної та контрольної рейтингових оцінок становить підсумкову семестрову рейтингову оцінку, яка перераховується в оцінку за національною шкалою та шкалою ЕСТ8. (Додаток 2)

4.5. Підсумкова семестрова рейтингова оцінка в балах, за національною шкалою та шкалою ЕСТ8 заноситься до заліково-екзаменаційної відомості, навчальної картки та індивідуального навчального плану студента, наприклад, так: **92/Відм./А, 87/ Добре/В, 79/Добре/С, 68/Задов.Д, 65/Задов.Е** тощо.

4.6. Підсумкова рейтингова оцінка з дисципліни дорівнює підсумковій семестровій рейтинговій оцінці. Зазначена підсумкова рейтингова оцінка з дисципліни заноситься до Додатка до диплома.



Додаток 1

Відповідність оцінок у балах оцінкам за національною шкалою

(рекомендовані значення)

Оцінка у балах												Оцінка за національною шкалою
3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	
3	4	5	6	7	8	9	9-10	10-11	12-13	13-14	14-15	Відмінно
2,5	3	4	5	6	6-7	7-8	8	9	10-11	11-12	12-13	Добре
2	2,5	3	4	4-5	5	6	6-7	7-8	8-9	9-10	9-11	Задовільно

Оцінка у балах												Оцінка за національною шкалою
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
15-16	16-17	17-18	17-19	18-20	19-21	20-22	21-23	22-24	23-25	24-26	25-27	Відмінно
12-14	13-15	14-16	15-16	15-17	16-18	17-19	18-20	18-21	19-22	20-23	20-24	Добре
10-11	10-12	11-13	12-14	12-14	13-15	13-16	14-17	15-17	15-18	16-19	16-19	Задовільно

Оцінка у балах												Оцінка за національною шкалою
28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	
26-28	26-29	27-30	28-31	29-32	30-33	31-34	32-35	33-36	34-37	34-38	35-39	Відмінно
21-25	22-25	23-26	23-27	24-28	25-29	26-30	27-31	27-32	28-33	29-33	29-34	Добре
17-20	18-21	18-22	19-22	19-23	20-24	20-25	21-26	22-26	22-27	23-28	24-28	Задовільно

Оцінка у балах												Оцінка за національною шкалою
40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	
36-40	37-41	38-42	39-43	40-44	41-45	42-46	43-47	43-48	44-49	45-50	46-51	Відмінно
30-35	31-36	32-37	32-38	33-39	34-40	35-41	35-42	36-42	37-43	38-44	38-45	Добре
24-29	25-30	25-31	26-31	27-32	27-33	28-34	28-34	29-35	30-36	30-37	31-37	Задовільно

Оцінка у балах												Оцінка за національною шкалою
52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	
47-52	48-53	49-54	50-55	51-56	51-57	52-58	53-59	54-60	55-61	56-62	57-63	Відмінно
39-46	40-47	41-48	41-49	42-50	43-50	44-51	44-52	45-53	46-54	47-55	47-56	Добре
31-38	32-39	32-40	33-40	34-41	34-42	35-43	36-43	36-44	37-45	37-46	38-46	Задовільно

Оцінка у балах												Оцінка за національною шкалою
64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	
58-64	59-65	60-66	60-67	61-68	62-69	63-70	64-71	65-72	66-73	67-74	68-75	Відмінно
48-57	49-58	50-59	50-59	51-60	52-61	53-62	53-63	54-64	55-65	56-66	56-67	Добре
38-47	39-48	40-49	40-49	41-50	41-51	42-52	43-52	43-53	44-54	44-55	45-55	Задовільно

Оцінка у балах												Оцінка за національною шкалою
76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	
68-76	69-77	70-78	71-79	72-80	73-81	74-82	75-83	76-84	77-85	77-86	78-87	Відмінно
57-67	58-68	59-69	59-70	60-71	61-72	62-73	62-74	63-75	64-76	65-76	65-77	Добре
46-56	46-57	47-58	47-58	48-59	49-60	49-61	50-61	50-62	51-63	52-64	52-64	Задовільно



Додаток 2

Відповідність підсумкової семестрової рейтингової оцінки в балахоцінці за національною шкалою та шкалою ECTS

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
90-100	Відмінно	A	Відмінно (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)
82-89	Добре	B	Дуже добре (вище середнього рівня з кількома помилками)
75-81		C	Добре (в загальному вірне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)
67-74	Задовільно	D	Задовільно (непогано, але зі значною кількістю недоліків)
60-66		E	Достатньо (виконання задовольняє мінімальним критеріям)
35-59	Незадовільно	FX	Незадовільно (з можливістю повторного складання)
1-34		F	Незадовільно (з обов'язковим повторним курсом)



АРКУШ ПОШИРЕННЯ ДОКУМЕНТА

№ прим.	Куди передано (підрозділ)	Дата видачі	П.І.Б. отримувача	Підпис отримувача	Примітки
1	0302	24.10.23	Фігуро Мекенге		

АРКУШ ОЗНАЙОМЛЕННЯ З ДОКУМЕНТОМ

(Ф 03.02-02)

№ пор.	Прізвище ім'я по-батькові	Підпис ознайомленої особи	Дата ознайомлення	Примітки
1.	Грацено Т С		24.10.23	

АРКУШ РЕЄСТРАЦІЇ РЕВІЗІЇ

(Ф 03.02-04)

№ пор.	Прізвище ім'я по-батькові	Дата ревізії	Підпис	Висновок щодо адекватності
1	Грацено Т С	24.08.24		Висновок щодо адекватності проектів 1.10.24.03.24

АРКУШ ОБЛІКУ ЗМІН

(Ф 03.02-03)

№ зміни	№ листа (сторінки)				Підпис особи, яка внесла зміну	Дата внесення зміни	Дата введення зміни
	Зміненого	Заміненого	Нового	Анульованого			
1	14, 15					05.06.24	05.06.24

УЗГОДЖЕННЯ ЗМІН

(Ф 03.02-32)

	Підпис	Ініціали, прізвище	Посада	Дата
Розробник				
Узгоджено				
Узгоджено				



Система менеджменту якості.
Робоча програма навчальної дисципліни
«Управління проектами та ризиками»

Шифр
документа

СМЯ НАУ
РП 19.06-01-2023

стор. 20 з 20