

УКРАЇНА
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

КАФЕДРА ВИРОБНИЧОГО ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання курсової роботи з дисципліни
«Управління проектами»
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D3 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

КИЇВ – 2025

УДК 005.95/96

Рекомендовано Вченою Радою
факультету аграрного менеджменту
НУБіП України протокол №4 від 20.11.2025

Рецензенти:

І.А. Міщенко, к.е.н., доцент

А.В. Дергач, к.держ.упр., доцент

Автор:

Гаврилюк Віталій Петрович,

кандидат економічних наук, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ)

Гаврилюк В.П.

Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Управління проектами» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління персоналом»: – Київ: Видавництво “Колобіг”, 2025 – 39 с.

Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Управління проектами» розроблено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління персоналом». У навчально-методичному виданні сформульовано мету й завдання написання курсової роботи, визначено структуру та зміст основних розділів, охарактеризовано етапи її виконання, подано вимоги до оформлення та методичні рекомендації щодо підготовки й захисту курсової роботи.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. СТРУКТУРА ТА ВИМОГИ ДО КУРСОВОГО ПРОЄКТУ	5
2. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ТА САМОАНАЛІЗ	8
3. ОПИС ВИКОНАННЯ ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОГО ПРОЄКТУ	9
3.1.Розділ 1. Концептуальні основи HR-проєкту	9
3.2.Розділ 2. Планування HR-проєкту	18
3.3.Розділ 3. Ресурсне, фінансове забезпечення та оцінка результативності HR-проєкту	21
4. ПОРАДИ ЩОДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОГО ПРОЄКТУ	29
5. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ	30
ДОДАТКИ	32

ВСТУП

Курсова робота є важливим елементом підготовки здобувачів вищої освіти та спрямована на формування вмінь застосовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань у сфері управління персоналом. Виконання дослідження забезпечує розвиток аналітичного мислення, уміння працювати з даними, формувати обґрунтовані висновки та приймати управлінські рішення у професійному контексті.

Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі HR-проектів у розвитку сучасних організацій, потребою підвищення ефективності управління персоналом, формуванням нових підходів до роботи з працівниками та необхідністю впровадження інноваційних інструментів у HR-практиці. У конкурентному середовищі саме якісно розроблені HR-ініціативи впливають на стабільність роботи компанії, її адаптивність, результативність та розвиток людського капіталу.

Метою курсової роботи є комплексне дослідження, планування та обґрунтування HR-проекту відповідно до логіки управління проектами, включно з формуванням концепції, аналізом проблеми, визначенням цільових груп, плануванням ресурсів, ризиків та очікуваних результатів. Виконання роботи передбачає системний підхід, поєднання теоретичних положень з практичними інструментами та здатність студента продемонструвати вміння створювати цілісний HR-проект.

Методологічну основу дослідження становлять сучасні HR-практики, інструменти проектного менеджменту, аналітичні методи, а також принципи доказовості й послідовності у формуванні рішень. Курсова робота має показати здатність студента ідентифікувати проблему, обґрунтувати її актуальність, побудувати логіку проекту та запропонувати реалістичні управлінські рішення.

Структура роботи включає три логічні розділи, що послідовно розкривають концепцію HR-проекту, підходи до його планування та фінансово-інвестиційного забезпечення, а також оцінку його результативності та впливу. Така структура забезпечує цілісність, завершеність і практичну спрямованість дослідження.

1. СТРУКТУРА ТА ВИМОГИ ДО КУРСОВОГО ПРОЄКТУ

Курсовий проєкт є важливою складовою професійної підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Управління персоналом», оскільки поєднує теоретичні знання з аналізом реальних управлінських ситуацій. Його призначення полягає в тому, щоб сформувавши у здобувача здатність працювати з управлінськими проблемами, проводити аналітичні дослідження, формувати обґрунтовані висновки та пропонувати рішення у сфері HR-менеджменту.

1.1. Загальна характеристика та призначення курсового проєкту

Тематика курсового проєкту має відображати актуальну проблему, пов'язану з управлінням персоналом, розвитком організації, підвищенням ефективності HR-процесів чи командної роботи. Обрана тема повинна відповідати сучасним тенденціям менеджменту та демонструвати здатність студента аналізувати виклики ринку праці й формувати професійні компетентності.

Під час вибору теми студент орієнтується на такі принципи:

- Актуальність і практична значущість – тема має бути пов'язана з реальною управлінською проблемою та можливостями її вирішення в сучасних умовах.
- Відповідність навчальній дисципліні – дослідження повинно стосуватися управління персоналом, HR-процесів, мотивації, розвитку команд, організаційної поведінки чи суміжних напрямів.
- Дослідницький характер – тема має дозволяти формувати гіпотези, аналізувати наукові джерела, застосовувати методи дослідження та робити власні висновки.
- Наявність доступу до інформації – важливо мати достатню базу для аналізу: статистику, дані підприємств, результати опитувань, наукові публікації тощо.
- Узгодження з науковим керівником – остаточний вибір теми здійснюється після її погодження та уточнення напрямів аналізу.

Правильно обрана тема є першим кроком до успішного виконання курсового проєкту. Від якості постановки проблеми залежить логіка дослідження, обґрунтованість отриманих результатів та коректність рекомендацій, запропонованих студентом для підвищення ефективності HR-практик підприємства.

1.2. Вимоги до змістовного наповнення курсової роботи

Курсова робота вибудовується як цілісна модель HR-проєкту, де кожний розділ послідовно формує логіку від концептуального обґрунтування до планування, ресурсного забезпечення та оцінювання результативності. Такий підхід дозволяє студенту продемонструвати аналітичні, проєктні та управлінські компетентності, що є ключовими для професії HR-менеджера.

Основу змістового наповнення формує чітка структура HR-проєкту, яка включає:

РОЗДІЛ 1. Концептуальні основи HR-проєкту

Цей розділ є фундаментом усієї роботи, оскільки формує стратегічне бачення HR-ініціативи.

У ньому студент:

- обґрунтовує актуальність обраної HR-проблеми та її значущість для організації;
- визначає мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження;
- описує логіку змін, яких має досягати HR-проєкт;
- визначає цільові групи й очікуваний соціально-професійний вплив;
- формує концепцію HR-проєкту як структуровану пропозицію.

Таким чином, перший розділ створює концептуальну рамку, у межах якої далі здійснюється планування, ресурсне забезпечення та оцінювання результативності.

РОЗДІЛ 2. Планування HR-проєкту

Другий розділ переходить від концепції до практики і зосереджується на управлінській логіці реалізації HR-ініціативи.

Студент має:

- визначити сучасні методи управління проєктами, обґрунтувавши вибір підходів (Waterfall, Agile, Scrum, Kanban тощо);
- описати систему управління ризиками HR-проєкту;
- розробити план робіт, ключові активності та послідовність їх виконання;
- визначити строки, відповідальних осіб, залучені ресурси та канали комунікацій;
- сформуувати календарно-ресурсну модель реалізації HR-ініціативи.

Розділ демонструє здатність студента планувати HR-проєкт як керований, структурований і реалістичний процес, де кожен елемент логічно пов'язаний із очікуваними результатами.

РОЗДІЛ 3. Ресурсне, фінансове забезпечення та оцінка результативності HR-проєкту

Третій розділ завершує логіку роботи, поєднуючи ресурсну частину, бюджетні розрахунки та критерії оцінювання ефективності HR-ініціативи.

У межах розділу студент:

- визначає внутрішні та зовнішні ресурси, необхідні для реалізації проєкту;
- аналізує можливості фандрейзингу, партнерства і залучення додаткових джерел підтримки;
- розробляє детальний бюджет HR-проєкту та обґрунтовує доцільність витрат;
- формує систему показників результативності та очікуваних змін;
- описує механізми оцінювання впливу HR-проєкту та критерії його успішності.

Цей розділ демонструє здатність студента оцінювати життєздатність HR-проєкту, його економічну обґрунтованість та реальний вплив на організацію.

1.3. Організаційні, технічні та академічні вимоги

Цей підпункт визначає правила, стандарти та організаційні процедури, яких необхідно дотримуватися під час підготовки курсової роботи. Мета блоку – забезпечити академічну доброчесність, коректне технічне оформлення та якісну комунікацію між студентом і керівником. Дотримання цих вимог гарантує цілісність дослідження, прозорість методології та коректність подання результатів.

Академічна доброчесність і робота з джерелами

Курсова робота має бути виконана самостійно, з дотриманням принципів академічної етики. Будь-які ідеї, цитати, дані чи аналітичні матеріали, запозичені з літератури, мають бути належним чином оформлені з посиланням на джерело. Забороняється:

- плагіат і фабрикація даних;
- використання неперевіреної або неякісної інформації;
- копіювання фрагментів тексту з відкритих ресурсів без критичного аналізу;
- підміна аналітичної роботи переписуванням матеріалу з інтернету.

Список використаних джерел повинен охоплювати сучасні наукові публікації, аналітику у сфері HR, нормативні документи, звіти міжнародних та професійних організацій.

Вимоги до оформлення

Курсова робота має відповідати стандартам університету та академічним нормам. Особливу увагу слід приділяти:

- уніфікованому шрифту та міжрядковому інтервалу;
- коректній нумерації сторінок, рисунків, таблиць і додатків;
- зрозумілій структурі заголовків і підзаголовків;

- акуратному оформленню графіків, схем, формул та інфографіки;
- стилістичній узгодженості тексту на всіх етапах роботи.

Текст має бути викладений професійною мовою, без розмовних конструкцій, необґрунтованих тверджень та зайвих повторів.

Вимоги до обсягу, змістовності та логічності викладу

Робота має бути достатньо повною для розкриття теми, але водночас структурованою та логічною. Під час написання необхідно:

- дотримуватися рекомендованого обсягу;
- уникати надмірного опису без аналітичної складової;
- забезпечити логічні переходи між розділами;
- формувати висновки на основі проведеного аналізу;
- узгоджувати зміст роботи із поставленими завданнями та очікуваними результатами.

Використання цифрових інструментів та візуалізацій

У сучасних HR-дослідженнях важливо демонструвати вміння працювати з цифровими інструментами. За потреби студент може використовувати:

- HR-метрики та онлайн-панелі (dashboard);
- діаграми Ганта, WBS, Kanban-дошки;
- інфографіку для демонстрації структури проекту, ризиків, бюджету чи логіки змін.

Візуальні матеріали мають не замінювати основний текст, а доповнювати його, підсилюючи аргументацію.

Подання роботи та взаємодія з керівником

Готовий текст подається у встановлені строки в друкованому або електронному форматі. Рекомендується попередньо погоджувати ключові структурні елементи та план роботи з керівником, а також отримувати консультації на проміжних етапах – це підвищує якість фінального результату та мінімізує методологічні помилки.

Правильна організація комунікації з керівником допомагає студенту ефективно рухатися за графіком і своєчасно вносити необхідні уточнення до змісту роботи.

2. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ТА САМОАНАЛІЗ

Оцінювання курсової роботи здійснюється відповідно до оновленої 100-бальної рейтингової системи НУБіП України, визначеної «Положенням про екзамени та заліки» (наказ №202 від 28.02.2025 р.). Оцінка відображає не лише якість підготовленого матеріалу, але й рівень сформованих компетентностей, здатність студента аналітично мислити, обґрунтовувати управлінські рішення та демонструвати академічну добросовісність.

Курсова робота розглядається як модель HR-проєкту, тому особлива увага приділяється відповідності логіки дослідження заявленій проблемі, глибині аналізу, структурованості викладу та аргументованості висновків. В оцінювання включаються три ключові компоненти: зміст роботи, її оформлення та дотримання академічних стандартів, а також якість захисту, який демонструє розуміння студентом логіки власного дослідження.

Змістовий рівень курсової роботи визначається актуальністю обраної HR-проблеми, якістю теоретичного аналізу, коректністю методологічних підходів, повнотою аналітичної частини, обґрунтованістю висновків та практичним значенням рекомендацій. Важливо, щоб студент продемонстрував уміння працювати з сучасними джерелами, інтерпретувати дані, проводити порівняльний аналіз і застосовувати інструменти HR-менеджменту в контексті дослідження. Робота вважається змістовно успішною, якщо студент набирає мінімум 60 балів із 100, що відповідає вимогам університетської шкали щодо позитивної атестації.

Не менш важливим елементом оцінювання є дотримання принципів академічної добросовісності. У роботі мають бути коректно оформлені цитати, посилання та список використаних джерел. Забороняється використання неавторизованих матеріалів, фабрикація даних, плагіат, а також автоматичне копіювання текстів без аналітичної обробки. Оформлення роботи має відповідати стандартам університету: єдиному шрифту, чіткій структурі заголовків, правильному оформленню таблиць, рисунків, формул і додатків, узгодженості стилю та грамотності подання тексту.

Під час захисту студент має продемонструвати розуміння змісту роботи, здатність аргументувати обрані рішення, логічно й лаконічно представляти результати, відповідати на запитання комісії та пояснювати практичну цінність запропонованого HR-проєкту. Якість захисту є важливим показником того, наскільки студент усвідомлює логіку дослідження та володіє матеріалом, тому може істотно впливати на підсумковий бал.

Таблиця 2.1

Шкала оцінювання

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка за національною системою оцінювання
90-100	Відмінно
74-89	Добре
60-73	Задовільно
0-59	Незадовільно

Додатковим елементом є самоаналіз, який студент має провести після завершення написання роботи. Він передбачає рефлексію щодо відповідності змісту поставленій меті, логічності структури, коректності застосованих джерел і методів, а також оцінку власної готовності до захисту. Самоаналіз дозволяє виявити слабкі місця, своєчасно внести корективи та підвищити якість проєкту.

3. ОПИС ВИКОНАННЯ ОСНОВНИХ РОЗДІЛІВ КУРСОВОГО ПРОЄКТУ

Основна частина курсової роботи складається з трьох розділів, у яких студент послідовно розробляє власний HR-проект, що тематично пов'язаний із його магістерським дослідженням. Зміст кожного розділу відображає ключові етапи управління проєктами – від формування концепції до планування, бюджетування та оцінювання результатів.

Під час виконання цих розділів студент має застосовувати інструменти проєктного менеджменту, опрацьовані на практичних заняттях: аналіз стейкхолдерів, постановка проблеми, формування цілей, WBS, календарне планування, матриця ризиків, бюджет, показники результативності тощо. Виконання кожного пункту передбачає не теоретичний опис, а практичне використання відповідних моделей, схем і таблиць, які допомагають структурувати інформацію та побудувати проєкт у логічній, послідовній та вимірюваній формі.

Працюючи над розділами, студенту слід зважати на такі аспекти:

- логічність викладу – кожен пункт має продовжувати попередній та формувати цілісну картину проєкту;
- лаконічність і конкретність – уникати узагальнених формулювань, натомість використовувати факти, дані та чіткі визначення;
- узгодженість із темою магістерського дослідження – проєкт має відображати напрям, проблему та предмет дослідження;
- коректність застосування інструментів РМ – кожен інструмент повинен бути наповнений даними саме щодо HR-проекту студента;
- посилання на власні висновки і результати – робота має демонструвати аналітичну спроможність студента, а не копіювання шаблонів.

Основна частина роботи є практичним ядром курсового проєкту. Усі таблиці, схеми та моделі, що використовуються у тексті розділів, є обов'язковими до виконання та повинні бути належним чином оформлені в основній частині або у додатках.

3.1. Розділ 1. Концептуальні основи HR-проекту

У цьому розділі формується цілісна концептуальна база майбутнього HR-проекту магістерського дослідження. Мета розділу – вибудувати логіку HR-проекту від загальної характеристики до детального опису проблеми, цільових груп, концепції та очікуваного впливу. Розділ забезпечує системне розуміння того, чому проєкт необхідний, у якому контексті він формується, кому адресований, які зміни має забезпечити, та які підходи управління будуть використані.

Подальші підрозділи послідовно розкривають ключові елементи проєктної пропозиції: загальні відомості про HR-проект, опис проблеми та її актуальності, логіку вирішення проблеми, визначення цільових груп та бенефіціарів, а також формування повної концепції HR-проекту.

1.1. Загальна характеристика HR-проекту

У цьому підпункті необхідно лаконічно та структуровано подати ключову інформацію про HR-проект, яка слугуватиме основою для формування всіх наступних елементів дослідження. Загальна характеристика визначає фундаментальні параметри проєкту: назву, організацію-ініціатора, тематику магістерського дослідження, напрями HR-розвитку, проблему, цільові групи, мету, короткі SMART-цілі, часові рамки та очікуваний результат.

Опис має бути чітким, конкретним і таким, що дозволяє швидко зрозуміти логіку майбутнього HR-проекту. Заповнення структурних елементів у таблиці допомагає студенту побачити проєкт як цілісну систему: від проблеми та цілей – до інструментів, тривалості та очікуваного ефекту.

Рекомендовано уникати загальних формулювань, а натомість подавати фактичні та змістовні відомості, що корелюють із темою магістерської роботи та реальними потребами організації або підрозділу. Загальна характеристика має створити чіткий «паспорт проєкту»,

який забезпечить зрозумілу логіку для подальших аналітичних і проєктних розділів.

Таблиця 3.1

Загальна характеристика HR-проєкту (Паспорт проєкту)

Елемент	Зміст опису
Назва HR-проєкту	Повна назва у форматі: «Управління проєктом «Назва»». Назва має відповідати темі магістерської роботи.
Організація / підрозділ-ініціатор	Вказати кафедру, університет або організацію, на базі якої виконується магістерське дослідження (або підприємство).
Контактна особа / студент-автор проєкту	ПІБ студента, група, контакти.
Керівник магістерського дослідження	ПІБ та посада наукового керівника / консультанта.
Напрямок HR-проєкту	Вибрати: розвиток персоналу / рекрутинг / L&D / оцінювання персоналу / корпоративна культура / wellbeing / HR-аналітика / цифровізація HR / управління змінами.
Проблема, яку вирішує проєкт	Коротке формулювання проблеми (2–4 речення) з доведенням актуальності: дані, показники, внутрішні проблеми організації.
Цільові групи (стейкхолдери)	Вказати основних учасників та бенефіціарів: працівники, менеджери, HR-фахівці, кандидати, підрозділи.
Мета HR-проєкту	1–2 речення про те, які зміни очікується досягти в організації / підрозділі.
Короткі цілі (SMART)	3–5 короткострокових цілей, сформованих за SMART.
Тривалість HR-проєкту	Орієнтовні часові рамки (місяць/рік).
Короткий опис підходу до управління проєктом	Обґрунтувати модель: Waterfall / Agile / Scrum / Kanban. 1–2 речення.
Основні інструменти проєктного менеджменту, які будуть використані	WBS, Gantt, RACI, Stakeholders Map, Risk Matrix, Budget Plan, Roadmap, KPI-матриця.
Очікуваний результат HR-проєкту	Коротке формулювання результатів: для персоналу, підрозділу, організації.
Очікуваний вплив / ефект	Вказати 3–5 ключових ефектів: підвищення залученості, зниження плинності, скорочення часу найму, покращення онбордингу, розвиток компетенцій тощо.

1.2. Опис проблеми HR-проєкту та обґрунтування його актуальності

У цьому підпункті необхідно системно та аргументовано описати проблему у сфері HR, яка лежить в основі магістерського дослідження та визначає логіку майбутнього HR-проєкту. Завданням цього блоку є показати що саме потребує вирішення, чому проблема є актуальною, які має наслідки для підрозділу чи організації, а також якою є її природа та контекст.

Опис проблеми має бути логічним, послідовним і ґрунтуватися на фактах – внутрішніх даних, HR-аналітиці, результатах опитувань, статистиці або верифікованих зовнішніх джерелах. Формулювання повинно відображати зв'язок із темою магістерського дослідження та пояснювати, чому саме ця проблема стала об'єктом HR-проєкту.

Структура опису будується на основі кількох ключових елементів, що подані у таблиці. Кожен елемент відображає окремий аспект проблеми й допомагає сформувати цілісну логіку від контексту - проявів - доказів - потреб - наслідків - обґрунтування важливості її вирішення.

1.2.1. Контекст і природа HR-проблеми

У цьому елементі проблеми HR-проєкту необхідно розкрити вихідні умови, у межах яких виникла проблема. Опис має показати, як саме ситуація проявляється в організації чи підрозділі, які кадрові, організаційні, професійні або операційні чинники спричинили її загострення та чому вона впливає на якість роботи з персоналом.

Важливо також визначити позиції різних учасників HR-процесів – працівників, менеджерів та HR-фахівців – щоб зафіксувати різницю у сприйнятті ситуації й визначити реальний масштаб проблеми. Завершальним аспектом є аргументація актуальності, що ґрунтується на фактичних даних: HR-показниках, результатах внутрішнього аналізу, статистичних висновках чи спостереженнях.

Таблиця 3.2

Структура опису проблеми HR-проєкту

Елемент	Зміст опису
Контекст проблеми в організації / підрозділі	Опис загальної ситуації у сфері HR, у межах якої виникла проблема: кадрові тенденції, організаційні умови, професійне середовище, зміни в структурі персоналу, внутрішні виклики.
Погляд цільових груп (працівників, менеджерів, HR-фахівців)	Характеристика того, як проблема проявляється для різних учасників HR-процесів: труднощі, потреби, очікування, дискомфорт, перевантаження, прогалини в знаннях чи навичках, організаційні ризики.
Фактичні дані, аналітика та статистика	Інформація з внутрішніх звітів, HR-аналітики чи досліджень: плинність кадрів, рівень задоволеності, залученість, показники продуктивності, час найму, кількість вакансій, якісні результати опитувань. Дані мають підтверджувати наявність проблеми.
Попередні спроби вирішення проблеми (якщо були)	Аналіз реалізованих раніше заходів, пояснення того, чому вони не дали очікуваного ефекту або чому виявилися недостатніми.
Актуальні потреби цільових груп і організації	Визначення ключових потреб працівників, менеджерів або HR-підрозділу, які потребують вирішення: потреба в навчанні, розвитку компетенцій, стандартизації процесів, оптимізації комунікацій, модернізації інструментів, цифровізації тощо.
Обґрунтування важливості вирішення проблеми	Пояснення впливу проблеми на ефективність роботи персоналу, якість HR-процесів, управлінські рішення, продуктивність, мотивацію, організаційні результати або досягнення стратегічних цілей.

1.2.2. Шляхи вирішення проблеми в межах HR-проєкту

Цей елемент проблеми HR-проєкту демонструє перехід від діагностики проблемної ситуації до визначення реалістичних підходів до її усунення. Матеріал має окреслити основні напрями дій, які здатні послабити прояви проблеми або повністю її усунути – запровадження нових механізмів, удосконалення процедур, розвиток компетенцій працівників, цифровізацію процесів, оптимізацію оцінювання, модернізацію внутрішніх політик тощо.

Логіка запропонованих рішень має узгоджуватися з потребами працівників і менеджерів, а також відповідати можливостям організації. Важливо сформулювати очікуваний ефект – які зміни у поведінці, мотивації, якості процесів чи організаційних результатах можуть бути отримані після реалізації обраних рішень.

Шляхи вирішення проблеми в межах HR-проєкту

Елемент	Зміст опису
Можливі напрями вирішення проблеми	Узагальнені варіанти дій, спрямованих на подолання визначеної проблеми. Наприклад: упровадження навчальних програм; цифровізація окремих HR-процесів; покращення комунікацій; оптимізація процедури найму; стандартизація оцінювання; розвиток компетенцій; модернізація внутрішніх політик; удосконалення адаптації персоналу тощо.
Обґрунтування вибору запропонованих шляхів	Пояснення логіки вибору рішень: відповідність потребам цільових груп; наявність кадрових чи організаційних можливостей; практична обґрунтованість; опора на дані HR-аналітики; узгодженість зі стратегічними пріоритетами організації.
Очікуваний ефект від реалізації запропонованих рішень	Коротка характеристика результатів, яких можна досягти після впровадження обраних рішень: зменшення плинності; підвищення якості комунікацій; покращення задоволеності; скорочення часу найму; підвищення ефективності адаптації; поліпшення продуктивності; зміцнення корпоративної культури тощо.

1.2.3. Цільова аудиторія та бенефіціари HR-проєкту

У цьому елементі проблеми HR-проєкту визначаються ключові групи, на які спрямований HR-проєкт та які отримають найбільшу користь від впровадження змін. Опис має містити характеристику цільових груп, яких безпосередньо стосується проблема: працівники, менеджери, певні підрозділи або категорії персоналу.

Необхідно уточнити їхні потреби та очікування, що виникли у зв'язку з виявленою проблемою, а також пояснити, чому саме ці групи є центральними для майбутнього HR-проєкту. Важливо аргументувати, які вигоди вони отримають після запровадження рішень і як врахування їхніх інтересів підсилює логіку HR-проєкту та збільшує ймовірність досягнення позитивного практичного впливу.

Цільова аудиторія та бенефіціари HR-проєкту

Елемент	Зміст опису
1	2
Цільова аудиторія HR-проєкту	Категорія працівників або менеджерів, на яких спрямовані заходи HR-проєкту (наприклад: нові співробітники, лінійні менеджери, відділ продажів, персонал із ризиком вигорання, молоді фахівці тощо). Потрібно вказати характеристику групи, масштаби (кількість людей), її потреби.
Безпосередні бенефіціари	Особи або команди, які отримають прямі вигоди від реалізації проєкту. Наприклад: учасники навчання; персонал, що користуватиметься новою системою оцінювання; менеджери, які отримають інструмент прозорої комунікації; HR-відділ завдяки оптимізації процесу.

1	2
Потреби та очікування цільових груп	Ключові потреби, з якими стикаються зазначені групи: нестача компетенцій; відсутність стандартизованих інструментів; складний процес адаптації; низький рівень інформованості; проблеми з оцінюванням; дефіцит комунікацій.
Підстава визначення цільових груп	Пояснення, чому саме ці групи є центральними для проєкту: зв'язок із проблемою, роль у HR-процесах, вплив на результати організації, дані аналітики чи спостережень.

1.3. Формулювання концепції HR-проєкту

Формування концепції HR-проєкту є методологічною основою подальшої розробки курсової роботи, оскільки забезпечує цілісне представлення змісту майбутньої HR-ініціативи та обґрунтовує її місце в системі управління персоналом. У цьому підпункті необхідно здійснити чітке структурування проєктної пропозиції, спрямоване на визначення проблеми, що потребує розв'язання, формулювання мети та завдань, окреслення очікуваних результатів і професійно-організаційного впливу.

Концепція має спиратися на результати магістерського дослідження, аналітичні висновки щодо причинно-наслідкових зв'язків досліджуваної проблеми та обґрунтовані припущення щодо очікуваних змін. Важливо забезпечити узгодженість між попереднім теоретико-аналітичним обґрунтуванням і змістом концептуальних положень, дотримуючись принципів логічної послідовності, внутрішньої цілісності та аргументованості вибору інструментів управління.

Для забезпечення належного рівня методичної орієнтації у Додатку Д подано приклад концепції HR-проєкту. Він демонструє можливу структуру та формат подання концептуальних елементів, а також слугує зразком для опрацювання власної проєктної пропозиції відповідно до вимог курсової роботи.

1.3.1. Мета HR-проєкту

У цьому елементі концепції необхідно визначити загальну мету HR-проєкту – ті бажані зміни, які проєкт має забезпечити у системі роботи з персоналом або людським капіталом. Мета формулюється у формі результату, якого організація прагне досягти у середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.5

Структура мети, завдань та очікуваних ефектів HR-проєкту

Елемент	Зміст опису
1	2
Мета HR-проєкту	1–2 чіткі формулювання щодо бажаних змін, яких планується досягти в межах HR-проєкту: покращення процесів, умов, якості взаємодії, розвитку персоналу, підвищення ефективності HR-функцій, оптимізації роботи команд, зміцнення корпоративної культури тощо. Мета має відображати загальну спрямованість проєкту та його соціально-професійний вплив.
Ключові завдання HR-проєкту	Перелік 3–5 конкретних завдань, що деталізують шляхи досягнення мети. Формулюються як <i>дієслівні конструкції</i> (розробити, впровадити, оптимізувати, удосконалити, підготувати, провести оцінювання тощо). Завдання мають бути пов'язані з проблемою, логікою дослідження та очікуваними результатами.

1	2
Очікувані ефекти для цільових груп	Опис позитивних змін для працівників, менеджерів або HR-фахівців, які виникнуть завдяки реалізації проєкту: підвищення задоволеності, покращення добробуту, зниження навантаження, покращення якості комунікацій, розвиток компетентностей, прозорість процесів, покращення взаємодії тощо. Ефекти формулюються як <i>зміни стану, поведінки або досвіду</i> цільових груп.
Очікуваний організаційний вплив	2–4 результати, що демонструють вплив проєкту на організацію: зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності, оптимізація процесів, економія ресурсів, покращення індексів корпоративної культури, посилення управлінської ефективності, впровадження інновацій тощо. Формулюються як <i>очікуваний внесок проєкту у стратегічні показники організації</i> .

1.3.2. Цілі HR-проєкту (SMART)

У цьому елементі необхідно визначити конкретні зміни, яких планується досягти в межах реалізації HR-проєкту. Цілі деталізують мету та мають відповідати SMART-критеріям – бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі.

Таблиця 3.6

Структура формулювання цілей HR-проєкту

Елемент	Зміст опису
Короткострокові цілі (SMART)	2–3 конкретні, вимірювані зміни, які мають бути досягнуті у процесі реалізації HR-проєкту. Зазвичай це <i>операційні результати</i> : впровадження інструментів, розробка процедур, запуск освітніх заходів, оновлення політик, удосконалення HR-процесів. Цілі мають бути сформульовані відповідно до SMART-критеріїв (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, визначені строки).
Довгострокові цілі	2–3 стратегічні результати, які організація та цільові групи отримають після завершення проєкту: зниження плинності, підвищення продуктивності, зміцнення корпоративної культури, покращення взаємодії в командах, підвищення якості управлінських рішень, зростання індексів залученості чи задоволеності персоналу. Опис має демонструвати довготривалий вплив HR-ініціативи.
Обґрунтування SMART-критеріїв	Коротке пояснення того, яким чином цілі HR-проєкту відповідають принципам SMART: визначені кількісні або якісні індикатори (KPI), чіткість очікуваного результату, реалістичність досягнення, логічний зв'язок із проблемою та загальною метою, наявність часових меж. Обґрунтування має підтверджувати, що цілі є вимірюваними та придатними для подальшої оцінки ефективності проєкту.

1.3.3. Завдання, активності та очікувані результати

Цей елемент концепції деталізує, які саме дії потрібно виконати для досягнення поставлених цілей, які активності заплановані в межах HR-проєкту та які кількісні й якісні результати мають бути отримані. Завдання мають відображати логіку руху від проблеми до вирішення, а результати – демонструвати практичну значущість проєкту.

Структура завдань, активностей та очікуваних результатів HR-проєкту

Ключові завдання HR-проєкту	Заплановані активності	Очікувані результати (кількісні та якісні індикатори)
Вказати 2–4 завдання, що конкретизують шлях досягнення цілей HR-проєкту. Завдання формулюються як <i>дієслівні конструкції</i> (наприклад: розробити, впровадити, удосконалити, оцінити, провести аналіз).	Описати конкретні дії, які забезпечать виконання кожного завдання: тренінги, зустрічі, аналіз даних, розробка документів, запуск інструментів, комунікаційні активності, внутрішні консультації, збір зворотного зв'язку тощо. Кожна активність має бути вимірюваною в часі та обсягами.	Вказати результати, яких буде досягнуто завдяки реалізації активностей: <ul style="list-style-type: none"> • КРІ (кількість учасників, рівень охоплення, якість змін у поведінці, частка співробітників, що успішно завершили навчання тощо); • організаційні показники (зменшення плинності, підвищення продуктивності, покращення задоволеності персоналу, підвищення ефективності HR-функцій); • якісні ефекти (покращення комунікації, підвищення довіри, зміцнення корпоративної культури). Навести як кількісні, так і описові індикатори.

1.3.4. Інноваційний характер HR-проєкту

Цей елемент концепції покликаний обґрунтувати унікальність HR-проєкту, його новизну та переваги порівняно з наявними практиками в організації чи на ринку. Інноваційність може проявлятися у використанні нових інструментів HR-аналітики, цифрових рішень, нестандартних моделей розвитку персоналу, удосконаленні процесів або впровадженні сучасних HR-технологій.

Інноваційний характер HR-проєкту

Елемент	Зміст опису
1	2
Аналоги та подібні HR-проєкти в організації / на ринку	Навести приклади HR-практик або проєктів, які працюють з подібною проблематикою (в організації, у схожих компаніях або на ринку). Коротко описати їхню суть та обмеження.
Координація з існуючими HR-ініціативами	Пояснити, чи планується взаємодія або узгодження з іншими проєктами: які підрозділи або HR-функції будуть залучені, які процеси потрібно інтегрувати.
Чим проєкт доповнює вже існуючі практики	Обґрунтувати, які прогалини вирішує проєкт: які потреби лишаються невирішеними; який елемент HR-системи потребує підсилення; що стане кращим після впровадження.

1	2
Унікальність та інноваційність підходу	Пояснити, у чому полягає новизна: новий HR-процес, цифровий інструмент, модель розвитку, методика оцінювання, формат комунікацій, організаційна практика тощо. Показати, чому цей підхід більш ефективний та релевантний сучасним викликам.

1.4. Аналіз оточення HR-проєкту

У цьому підпункті необхідно подати системний аналіз середовища, у якому формується та реалізовуватиметься HR-проєкт. Аналіз має показати умови, що впливають на проблему, можливості її вирішення та реалістичність майбутніх HR-рішень.

Опис повинен ґрунтуватися на внутрішніх характеристиках організації (ресурси, структура персоналу, особливості HR-процесів, корпоративна культура) та зовнішніх чинниках (ринок праці, законодавство, економічні й технологічні тенденції). Важливо окреслити ключові групи стейкхолдерів та їхній потенційний вплив на реалізацію HR-проєкту.

Матеріал має відображати, які умови посилюють проблему, які – створюють можливості для змін, а які – становлять ризики. Узагальнений аналіз допоможе підготувати логіку рішень у наступних підпунктах та забезпечить обґрунтованість концепції HR-проєкту.

Таблиця 3.9

Аналіз оточення HR-проєкту

Елемент	Зміст опису
1	2
Внутрішнє середовище організації	Характеристика внутрішніх умов, що впливають на HR-проєкт: структура персоналу, кадрові процеси, корпоративна культура, внутрішні політики, рівень цифровізації, наявність HR-інструментів, ресурсів та компетентностей. Важливо описати ті аспекти, які створюють передумови для проблеми або навпаки – можливості.
Зовнішнє середовище (PEST-фактори)	Фактори макрооточення, що можуть впливати на HR-проєкт: законодавчі вимоги, тенденції ринку праці, конкуренція за таланти, технологічний розвиток, соціально-демографічні зміни, економічні умови. Студент має показати, як ці чинники формують ризики чи можливості для реалізації проєкту.
Ключові стейкхолдери HR-проєкту	Ідентифікація груп, що мають інтерес або вплив на HR-проєкт: керівництво, HR-відділ, лінійні менеджери, працівники, зовнішні партнери, навчальні центри, профспілки, замовники послуг тощо. Необхідно визначити їхні очікування, рівень впливу та інтересу щодо проєкту.
Інтереси та мотивація стейкхолдерів	Пояснення, що саме очікують різні групи від проєкту, яких змін вони потребують та як їхня мотивація може підтримати або ускладнити реалізацію HR-рішень.
Потенційні бар'єри та ризики впровадження	Опис обмежень: недостатність ресурсів, опір змінам, низький рівень цифрових навичок, переважаність персоналу, складність інтеграції нових процесів, регуляторні вимоги. Рекомендовано визначити ризики та коротко вказати, як їх можна мінімізувати.

1	2
Можливості та сприятливі чинники	Фактори, що можуть посилити результативність HR-проекту: підтримка керівництва, доступ до сучасних технологій, існуючі ініціативи в організації, потреба у вдосконаленні HR-процесів, позитивне ставлення персоналу до інновацій, зовнішні програми підтримки (гранти, партнерства).
Висновок щодо оточення	Короткий аналітичний висновок, у якому студент формулює ключові умови реалізації HR-проекту: які чинники найбільше впливають на проблему, які стейкхолдери є ключовими, що створює ризики чи відкриває можливості. Висновок має показати зв'язок між контекстом та необхідністю HR-проекту.

1.5. Командні ролі та стиль лідерства для реалізації HR-проекту

У цьому підпункті подається змістовий опис команди, відповідальної за реалізацію HR-проекту, з акцентом на її ролях, компетентностях та підходах до взаємодії. Аналіз має показувати, які саме ролі є ключовими, як вони взаємопов'язані між собою та яким чином забезпечують досягнення цілей HR-ініціативи.

Командний аспект повинен відображати логіку управління проектом: розподіл відповідальності, проектні функції, координацію, стиль лідерства та чинники, що впливають на ефективність спільної роботи. Важливо продемонструвати, наскільки команда готова до впровадження змін, які сильні сторони можуть бути використані та які недоліки можуть обмежувати результативність. Доцільно охарактеризувати стиль лідерства, що найкраще підтримує командну роботу, ініціативність та якісну комунікацію.

Опис має структурувати розуміння того, як саме команда забезпечує виконання HR-проекту, які ризики можуть виникати через дисбаланс компетентностей чи слабку взаємодію та які принципи командної роботи сприяють успішній реалізації змін.

Таблиця 3.10

Команда HR-проекту, її ролі, сильні сторони та рекомендації

Елемент	Зміст опису
1	2
Ключові ролі команди HR-проекту	Перелік основних ролей, необхідних для реалізації HR-проекту (керівник проекту, HR-аналітик, фахівець з навчання та розвитку, координатор комунікацій, представник лінійного менеджменту тощо). Описується їх значення для досягнення результатів.
Компетентності та відповідальність ролей	Характеристика компетентностей (аналітичних, комунікаційних, проектних, управлінських) та функцій кожної ролі в межах HR-проекту.
Сильні сторони команди	Внутрішні переваги: досвід учасників, експертність, сформована комунікація, мотивація, здатність до співпраці, розуміння інструментів HR-проекткування.
Слабкі сторони та можливі обмеження	Потенційні ризики: нестача компетентностей у певних напрямках, опір змінам, перевантаженість працівників, недостатня координація між підрозділами, обмежений досвід використання цифрових HR-інструментів.

1	2
Рекомендації щодо посилення команди	Напрями розвитку: додаткове навчання, коучинг, залучення зовнішніх експертів, удосконалення комунікаційних каналів, оптимізація розподілу відповідальності, забезпечення ресурсної підтримки.
Стиль лідерства для реалізації HR-проєкту	Обґрунтування стилю (трансформаційний, ситуаційний, коучинговий), який найкраще відповідає потребам проєкту, сприяє активній взаємодії та підтримці команди.
Принципи командної взаємодії	Узгоджені правила роботи: прозора комунікація, регулярні наради, використання інструментів координації (RACI), швидкий зворотний зв'язок, психологічна безпека, орієнтація на спільний результат.

Опрацювання завдань РОЗДІЛУ 1. Концептуальні основи HR-проєкту забезпечує студенту формування цілісного бачення HR-проєкту та розуміння логіки його подальшої розробки. У межах цього розділу студент оволодіває ключовими компетентностями, необхідними для аналітичного та концептуального обґрунтування HR-ініціативи: умінням визначати проблему, аргументувати її актуальність, формулювати мету й завдання, визначати цільові групи, очікувані зміни та соціально-професійний вплив проєкту.

Виконуючи завдання розділу, студент навчається працювати з науковими джерелами, критично аналізувати інформацію, узагальнювати результати та вибудовувати узгоджену концептуальну модель HR-проєкту, у якій кожен елемент – проблема, мета, завдання, цільові групи та очікувані результати – логічно пов'язаний та обґрунтований.

Розділ виконує методичну функцію, оскільки створює основу для наступних етапів курсової роботи – планування, ресурсного та фінансового забезпечення, бюджетування й оцінювання результативності HR-проєкту. Він забезпечує наукову обґрунтованість, послідовність і внутрішню узгодженість усіх подальших етапів розроблення HR-ініціативи.

3.2. Розділ 2. Планування HR-проєкту

У цьому розділі здійснюється деталізоване планування HR-проєкту відповідно до сформованої концепції попереднього розділу. Метою є показати, яким чином обрані методи управління проєктами, інструменти координації, система реагування на ризики та планування робіт забезпечують практичну реалізованість HR-ініціативи та узгодженість дій учасників. Опис має продемонструвати логіку переходу від концептуальної моделі до структурованого процесу впровадження, пояснити, чому саме такі інструменти та механізми є доцільними для заданого HR-проєкту та як вони впливають на прозорість, передбачуваність і результативність змін.

Розділ формує комплексне бачення організації робіт у межах магістерського дослідження: від вибору методології управління до визначення ризиків, ресурсів, активностей та виконавців. Усі елементи мають відображати реальні умови, у яких буде реалізовуватися HR-проєкт, та забезпечувати внутрішню узгодженість планування.

2.1. Застосування сучасних методів управління проєктами у HR-проєкті

У цьому підпункті потрібно окреслити, які сучасні методи та підходи проєктного менеджменту застосовуються для планування та реалізації HR-проєкту. Опис має показати, як обрана методологія, інструменти та способи координації сприяють структурованості, прозорості та результативності HR-ініціативи в межах магістерського дослідження.

Слід пояснити, чому саме цей підхід є доцільним для HR-проєкту, як він впливає на організацію роботи команди, взаємодію між учасниками, контроль строків та управління змінами. Важливо також зазначити, які інструменти підтримують реалізацію підходу –

стратегічні, організаційні чи цифрові – та яку цінність вони створюють для досягнення проєктних результатів.

Опис має бути лаконічним, послідовним і спиратися на логіку дослідження. Таблична частина деталізує ключові елементи застосування методологій, інструментів і координаційних механізмів, що забезпечують ефективність обраного підходу та його вплив на реалізацію HR-проєкту.

Таблиця 3.11

Сучасні методи управління та їх застосування в HR-проєкті

Елемент	Зміст опису
Методологія управління проєктом	Вказується основна методологія (Waterfall / Agile / Scrum / Kanban / гібридний підхід) та обґрунтовується її відповідність специфіці HR-проєкту.
Обрані інструменти управління	Перелік інструментів: WBS, діаграма Ганта, RACI, Stakeholders Map, Risk Matrix, Kanban-дошка, Sprint-planning тощо. Визначається їх роль у підтримці планування, контролю та комунікації.
Способи координації та комунікації	Регулярні зустрічі, статус-оновлення, стендапи, звітність, візуалізація прогресу, цифрові платформи (Trello, Jira, Asana, MS Project).
Переваги застосованого підходу	Описується, як метод сприяє адаптивності, прозорості, швидкості прийняття рішень, покращенню взаємодії в команді, ефективності реалізації HR-проєкту.
Обмеження або ризики застосування	Можливі виклики: необхідність цифрової зрілості команди, навантаження на комунікацію, складність переходу до нової методології, ризики неповного прийняття інструментів.
Очікуваний вплив на реалізацію HR-проєкту	Формулюється, як обраний підхід підсилить реалізацію проєкту: покращення планування, контроль строків, прозорість процесів, підвищення якості результатів, адаптивність.

2.2. Управління ризиками HR-проєкту

У цьому підпункті необхідно визначити можливі ризики, які можуть вплинути на перебіг та результати HR-проєкту, а також окреслити заходи, що дають змогу мінімізувати їхній негативний вплив. Аналіз ризиків має відображати як внутрішні чинники, пов'язані з організацією, ресурсами, процесами та учасниками проєкту, так і зовнішні умови, що можуть змінювати контекст реалізації HR-ініціативи.

Опис має бути зосереджений на реалістичних загрозах, що впливають зі специфіки HR-проєкту: ризики комунікації, опору змінам, перевантаження персоналу, нестачі компетенцій, організаційних обмежень або зовнішніх впливів ринку праці. Важливо показати, як саме ці ризики можуть позначитися на виконанні завдань, строках, якості результатів чи залученості команди.

У межах підпункту необхідно запропонувати заходи управління ризиками: превентивні дії, компенсаторні механізми або організаційні рішення, які дадуть змогу контролювати ризики, своєчасно реагувати на зміни та забезпечувати стабільність реалізації HR-проєкту. Таблична форма нижче структурує ризики та відповідні заходи реагування, що допомагає сформулювати цілісну логіку управління ризиками в межах магістерського дослідження.

Таблиця 3.12

Управління ризиками HR-проєкту

Елемент	Зміст опису
1	2
Потенційні внутрішні ризики HR-проєкту	Ризики, пов'язані з організацією та командою: недостатня мотивація або залученість персоналу; опір змінам; перевантаження ключових учасників; нестача компетенцій для виконання завдань; неточність початкових оцінок тривалості робіт; ризики комунікації; конфлікти ролей або невизначеність відповідальності.

1	2
Потенційні зовнішні ризики	Чинники, що впливають на HR-проект з-поза меж організації: зміни на ринку праці; коливання кадрової пропозиції; регуляторні зміни; економічна нестабільність; технологічні зміни, що потребують адаптації інструментів; зовнішні затримки або залежності від партнерів.
Плановані заходи щодо зменшення ризиків	Передбачені дії, спрямовані на запобігання або мінімізацію наслідків ризиків: регулярні статус-зустрічі; уточнення ролей та відповідальності; резервування часу та ресурсів; планування навчання; підтримання відкритої комунікації; застосування інструментів контролю прогресу; узгодження рішень із керівництвом; адаптація графіку чи підходів у разі змін зовнішнього середовища.

2.3. Планування робіт, ресурсів і активностей HR-проекту

У цьому підпункті необхідно визначити послідовність робіт, ресурси та активності, що забезпечують реалізацію HR-проекту в логіці магістерського дослідження. Планування має демонструвати узгодженість етапів, відповідальність учасників та реалістичність термінів виконання. Важливо відобразити, як заплановані дії підтримують мету та очікувані результати HR-проекту, а також які ресурси організація вже має та які потребує додатково.

Опис має охоплювати: перелік ключових активностей; строки їх виконання; відповідальних осіб; необхідні людські, матеріальні, фінансові ресурси; обґрунтування потреби у нових ресурсах чи обладнанні. Таблиця слугує інструментом структурування плану реалізації HR-проекту та відображає взаємозв'язок між роботами, ресурсами й очікуваними результатами.

Таблиця 3.13

Планування робіт, ресурсів і активностей HR-проекту

Елемент	Зміст опису
1	2
Ключові етапи та активності HR-проекту	Перелік основних робіт і заходів, які необхідно виконати для досягнення мети HR-проекту. Формулюються стисло, у послідовності реалізації: діагностика, розробка рішень, впровадження, оцінювання результатів тощо.
Строки виконання	Орієнтовні місяці або квартали реалізації кожного етапу. Строки мають бути реалістичними та узгодженими з логікою управління HR-проектом.
Відповідальні виконавці	Посади або ролі учасників HR-проекту, які відповідають за виконання конкретної активності (HR-менеджер, керівник підрозділу, зовнішній консультант, проєктна команда тощо).
Наявні ресурси для реалізації	Ресурси, які організація вже має і може використати: приміщення, обладнання, платформи, внутрішні фахівці, матеріали, інструменти тощо. Наявні ресурси відображають реальні можливості старту проєкту.

1	2
Потреба у додаткових ресурсах або обладнанні	Нові ресурси, які необхідно залучити: програмні продукти, навчальні матеріали, цифрові інструменти, обладнання або зовнішні експерти. Формулювання містить коротку характеристику та обґрунтування доцільності.
Очікуваний результат виконання активності	Планований результат кожного етапу: підготовлені матеріали, впроваджені інструменти, підвищення кваліфікації, оновлені процедури тощо, які підсилюють логіку HR-проєкту.

Опрацювання завдань РОЗДІЛУ 2. Планування HR-проєкту забезпечує студенту формування цілісного бачення організації проєктної діяльності та розвиток ключових управлінських компетентностей. У межах цього розділу студент навчається застосовувати сучасні методи й підходи до управління проєктами, визначати ризики, планувати ресурси, формувати послідовність робіт і вибудовувати логіку практичної реалізації HR-ініціативи.

Виконання завдань розділу формує здатність структурувати план впровадження HR-проєкту: визначати задачі, відповідальних осіб, етапи, строки та індикатори виконання. Студент навчається обґрунтовувати вибір методології управління (Waterfall, Agile, Scrum, Kanban чи гібридних підходів), аналізувати фактори впливу на успішність реалізації, а також враховувати внутрішні й зовнішні обмеження.

У межах розділу студент опановує компетентності ризик-менеджменту: виявлення потенційних загроз, оцінювання їхньої ймовірності та наслідків, добір інструментів мінімізації й побудову системи реагування. Паралельно розвивається розуміння важливості координації, комунікацій і взаємодії між учасниками проєкту.

Опрацювання матеріалів і завдань розділу формує комплекс практичних навичок управління HR-проєктами – планування, організації, координації діяльності, роботи з ризиками та побудови прозорої і структурованої моделі реалізації HR-ініціативи. Розділ задає методичну основу для подальших етапів курсової роботи, пов'язаних із ресурсним і фінансовим забезпеченням та оцінюванням результативності HR-проєкту.

3.3. Розділ 3. Ресурсне, фінансове забезпечення та оцінка результативності HR-проєкту

У цьому розділі формуються засади ресурсного та фінансового забезпечення HR-проєкту, визначаються можливості партнерської підтримки та окреслюються підходи до оцінювання результативності й впливу проєкту. Розділ має продемонструвати, яким чином HR-ініціатива може бути реалізована з огляду на доступні ресурси, зовнішні джерела фінансування, фандрейзингові можливості та співпрацю з організаціями, що здатні посилити її потенціал. Особливу увагу приділено тому, як партнерства та ресурсна база сприяють досягненню цілей магістерського дослідження та забезпечують сталість реалізованих змін.

У межах розділу також визначаються методи та критерії оцінки ефективності HR-проєкту. Ці елементи дозволяють обґрунтовано оцінити, наскільки впроваджені рішення відповідають заявленій логіці проєкту, які результати досягнуті та який вплив вони мають на систему управління персоналом. Структура розділу забезпечує цілісне бачення ресурсної, партнерської та аналітичної складових HR-проєкту та підкреслює їхню взаємодоповнюваність.

3.1. Фандрейзинг та партнерства у HR-проєкті

У цьому підпункті необхідно визначити, які можливості фінансування, партнерської підтримки та зовнішніх ресурсів можуть бути залучені для реалізації HR-проєкту. Опис має показати, які ресурси вже доступні в організації, а також хто з потенційних партнерів здатний забезпечити додаткову експертну, матеріальну, інформаційну чи фінансову підтримку.

Важливо продемонструвати, як партнерства підсилюють логіку HR-проєкту, сприяють розвитку його змістовних компонентів, розширюють можливості впровадження HR-інструментів або забезпечують сталість отриманих результатів. Доцільно окреслити, у чому полягає цінність взаємодії з партнерами, які формати співпраці можуть бути використані та який внесок кожен партнер здатен забезпечити відповідно до потреб проєкту.

Опис має бути лаконічним та спиратися на фактичні можливості співпраці: освітні та тренінгові центри, бізнес-асоціації, HR-консалтингові агенції, IT-компанії, професійні спільноти, громадські фонди чи інші організації, що можуть вплинути на якість реалізації HR-ініціативи. Важливо також показати, яким чином партнерства підтримують досягнення результатів проєкту та сприяють зростанню його ефективності.

Таблиця 3.14

Структура партнерств і джерел підтримки HR-проєкту

Елемент	Зміст опису
Потенційні партнери HR-проєкту	Організації, що можуть підтримати HR-проєкт: освітні центри, тренінгові компанії, бізнес-асоціації, HR-консалтингові агенції, IT-компанії (постачальники HR-рішень), громадські фонди, НЕО, професійні спільноти.
Роль та внесок партнера	Опис того, що саме забезпечує партнер: тренінги, експертні консультації, доступ до платформ, обмін даними, стажування, матеріальні ресурси, фінансування, медіа-підтримка, участь у розробці HR-інструментів.
Форма співпраці	Партнерство, меморандум, контрактна угода, спільна освітня програма, спонсорство, грантова підтримка, інформаційна кампанія, технічна допомога.
Ключові результати співпраці	Формулюються конкретні результати: реалізовані навчальні програми, доступ до цифрових інструментів, зменшення витрат, підвищення якості HR-послуг, отримання фінансування, розширення цільової аудиторії, підвищення впливу проєкту.
Період співпраці / етапи залучення	Вказуються часові рамки або етапи, коли партнер відіграє ключову роль: розробка, тестування, навчання, впровадження, оцінювання результатів.
Вигоди партнера	Мотивація партнера: посилення репутації, розширення клієнтської бази, участь у соціально важливому проєкті, пілотування своїх рішень, доступ до нової аудиторії.

3.2. Фінансове планування та бюджет HR-проєкту

У цьому підпункті необхідно сформулювати цілісне фінансове обґрунтування HR-проєкту та визначити структуру витрат, які забезпечують його реалізацію в межах магістерського дослідження. Планування має відображати логіку виконання активностей, відповідність бюджету цілям і очікуваним результатам, а також реалістичність термінів проведення робіт.

Важливо продемонструвати, які саме статті витрат є необхідними для досягнення результатів HR-проєкту, яким є обсяг та тип ресурсів, що мають бути забезпечені організацією

або залучені додатково, та як фінансове планування підтримує ефективність управління проектом.

Опис має ґрунтуватися на логіці попередніх підпунктів: етапи та активності HR-проекту визначають потребу в персоналі, обладнанні, матеріалах, послугах, інформаційній підтримці та адміністративних витратах. Слід показати, яким чином кожна стаття бюджету прив'язана до відповідних завдань і сприяє їх виконанню.

Особливу увагу необхідно приділити відображенню:

- обґрунтованості вибору статей бюджету;
- відповідності витрат запланованим результатам та очікуваному впливу HR-проекту;
- реалістичності вартості та кількості ресурсів;
- можливим власним внескам організації, які зменшують потребу у зовнішньому фінансуванні;
- логіці розподілу витрат за місяцями відповідно до календарного плану.

Бюджетні таблиці, подані далі, узагальнюють і структурують основні категорії витрат HR-проекту. Вони відображають фінансові параметри, що впливають із запланованих етапів, обсягів діяльності та визначеної ресурсної моделі. Такий формат подання забезпечує узгодженість між потребами проекту, структурою робіт і наявними або залученими ресурсами, формуючи цілісне бачення фінансового забезпечення HR-ініціативи відповідно до принципів прозорості та проектного управління.

Таблиця 3.15

Структура витрат на оплату праці та кадрове забезпечення HR-проекту

Назва статті бюджету	Одиниця	Кількість одиниць	Платня згідно штатного розкладу, грн	Зайнятість у проекті, %	Вартість одиниці	Потреба у фінансуванні, грн
Оплата праці персоналу проекту:						
<i>Співробітники проекту - штатні працівники:</i>						
посада/роль у проекті						
...						
ЄСВ+ВЗ						
<i>Співробітники проекту – ФОП:</i>						
посада/роль у проекті						
...						
<i>Співробітники проекту, залучені за договором цивільно-правового характеру:</i>						
посада/роль у проекті						
...						
ЄСВ+ВЗ						
Разом за статтею						

Бюджетний блок відображає структуру витрат, пов'язаних із використанням людських ресурсів у межах HR-проекту. Подані дані мають корелювати із запланованими етапами та

видами діяльності, відображаючи реальний обсяг залучення персоналу, його функціональне навантаження та фінансову потребу. Структуризація витрат у такому форматі забезпечує узгодженість між кадровим забезпеченням, обсягами робіт і ресурсною моделлю HR-проєкту, а також слугує базою для формування загального кошторису.

Таблиця 3.16

Структура витрат на залучення фахівців та організацію заходів HR-проєкту

Назва статті бюджету	Одиниця	Кількість одиниць	x	x	Вартість одиниці	Потреба у фінансуванні, грн
Гонорари залучених фахівців/експертів:						
роль у проєкті	година					
...	година					
ЄСВ+ВЗ						
Разом за статтею						
Назва статті бюджету	Одиниця	Кількість одиниць	x	Кількість заходів	Вартість одиниці	Потреба у фінансуванні, грн
Проведення заходів за проєктом:						
<i>Вкажіть назву заходу, тривалість, кількість учасників</i>						
гонорар експерта/модератора/тренера						
гонорар експерта/модератора/тренера						
ЄСВ+ВЗ						
оренда приміщення та мультимедійного обладнання						
канцтовари для проведення заходу						
роздаткові матеріали для учасників						
кава-пауза						
технічна підтримка онлайн-заходів						
...						
<i>Додайте необхідну кількість рядків та перерахуйте всі заходи в межах проєкту</i>						
Разом за статтею						

Подана таблиця деталізує витрати, пов'язані із залученням зовнішніх фахівців та організацією заходів у межах HR-проєкту. Структура дозволяє узгодити фінансові показники з обсягом запланованих активностей, визначити потребу в експертній підтримці, врахувати кадрові та організаційні ресурси, необхідні для реалізації навчальних, комунікаційних або інформаційних подій. Табличний формат забезпечує прозорість розрахунків, відображає вартісні параметри та сприяє формуванню реалістичної моделі бюджетування HR-ініціативи.

Таблиця 3.17

Структура витрат на матеріально-технічне забезпечення HR-проєкту

Назва статті бюджету	Одиниця	Кількість одиниць	х	х	Вартість одиниці	Потреба у фінансуванні, грн
Підтримка проєкту:						
<i>Обладнання:</i>						
Назва						
Назва						
Назва						
<i>Матеріальне забезпечення:</i>						
Назва						
Назва						
Назва						
<i>Логістична підтримка:</i>						
Назва						
Разом за статтею						

Таблиця систематизує категорії витрат, пов'язаних із матеріально-технічним забезпеченням HR-проєкту, включаючи придбання обладнання, матеріалів, інструментів, а також логістичну підтримку. Така структуризація забезпечує узгодженість між потребами проєкту та планом його реалізації, дає змогу визначити обсяг ресурсів, необхідних для виконання запланованих робіт, і обґрунтувати їхній фінансовий вимір. Подання витрат за окремими статтями дозволяє деталізувати ресурси та сформулювати цілісне бачення матеріально-технічної моделі HR-ініціативи.

Таблиця 3.18

Структура витрат на комунікаційне забезпечення HR-проєкту

Назва статті бюджету	Одиниця	Кількість одиниць	х	х	Вартість одиниці	Потреба у фінансуванні, грн
1	2	3	4	5	6	7
Типографські витрати:						
<i>Вкажіть назву видання, його формат, кількість сторінок, тип обкладинки, кольоровий чи ч/б друк</i>						
послуги з дизайну/верстки						
послуги з друку						
послуги з розповсюдження						
...						
<i>Додайте необхідну кількість рядків та перерахуйте всі видання, які планується виготовити в межах проєкту</i>						
Разом за статтею						

1	2	3	4	5	6	7
Назва статті бюджету	Одиниця	Кількість одиниць	x	Кількість матеріалів	Вартість одиниці	Потреба у фінансуванні, грн
Інформаційна діяльність:						
Розроблення інформаційних матеріалів (концепція, текст, літературне редагування)						
Проведення інтернет-кампанії (SMM, просування)						
Розроблення відео-, аудіоматеріалів (тип/назва/хронометраж)						
Розміщення відео-, аудіоматеріалів						
Розроблення плакатів А-3 (копірайтинг, дизайн)						
...						
Разом за статтею						

Структура витрат на комунікаційне забезпечення HR-проєкту охоплює всі елементи, пов'язані зі створенням, оформленням і поширенням інформаційних матеріалів. До складу цієї категорії належать розроблення текстових, графічних та мультимедійних продуктів, виготовлення друкованої продукції, проведення інформаційних кампаній, а також підтримка онлайн-комунікацій. Таке групування дає змогу узгодити види робіт із планом реалізації HR-проєкту, визначити необхідні ресурси для забезпечення якісної комунікації та передбачити витрати, що впливають на взаємодію з цільовими аудиторіями та загальну видимість ініціативи.

Таблиця 3.19

Структура витрат на адміністративне та організаційне забезпечення HR-проєкту

Назва статті бюджету	Одиниця	Кількість одиниць	Сума витрат організації, грн (за договором оренди, на послуги зв'язку тощо)	Частка витрат, які відносяться на проєкт, %	Вартість одиниці	Потреба у фінансуванні, грн
Адміністративні витрати:						
Оренда офісного приміщення						
Комунальні витрати						
Послуги зв'язку (телефон/інтернет)						
Передплата на Zoom						
Поштові витрати						
Канцтовари та витратні матеріали						
Банківські послуги						
Разом за статтею						
ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ ПРОЄКТУ						

Цей блок відображає адміністративні та організаційні витрати, пов'язані із забезпеченням функціонування HR-проєкту. Він охоплює витрати на оренду приміщень, комунальні послуги, засоби зв'язку, канцелярські товари, банківське обслуговування та інші елементи адміністративної підтримки. Таке структуроване подання допомагає визначити постійні операційні витрати, необхідні для підтримання роботи проєктної команди та належної організації процесів. Розрахунок цих статей дозволяє сформуванню реалістичне уявлення про повну вартість функціонування HR-ініціативи та врахувати організаційні потреби під час бюджетування.

Бюджет HR-проєкту представлено у кількох взаємопов'язаних структурних блоках, що відображають ключові напрями витрат: оплату праці та кадрове забезпечення, організацію та проведення заходів, матеріально-технічну та логістичну підтримку, комунікаційні активності, а також адміністративні та операційні потреби. Такий підхід дає змогу всебічно охопити всі аспекти реалізації HR-ініціативи, узгодити ресурси з планом робіт і оцінити фактичну потребу у фінансуванні.

Кожен блок деталізує відповідні категорії витрат, що дозволяє визначити обсяг ресурсів, необхідних для реалізації окремих компонентів проєкту, і водночас забезпечує прозорість та обґрунтованість фінансових розрахунків. Підсумовування витрат у всіх блоках формує повну фінансову картину та дає можливість розрахувати загальний бюджет HR-проєкту, що є підставою для прийняття управлінських рішень щодо його життєздатності та доцільності фінансування.

3.3. Оцінка результативності та впливу HR-проєкту

У цьому підпункті передбачається визначення підходів, які дозволяють оцінити, наскільки ефективно реалізований HR-проєкт, чи досягнуто поставлених цілей та який фактичний вплив він має на організацію, персонал та управлінські процеси. Необхідно окреслити, які кількісні та якісні показники будуть використані для вимірювання результатів, у який спосіб здійснюватиметься моніторинг прогресу, а також які інструменти сприятимуть об'єктивній оцінці змін.

Опис має відобразити, які саме результати очікуються від HR-проєкту, як вони пов'язані з цілями магістерського дослідження та яким чином їх можна виміряти через показники ефективності, рівень задоволеності персоналу, продуктивність, якість комунікації та управлінських процесів. Важливо також визначити, які методи оцінювання (KPI, опитування, інтерв'ю, динаміка HR-метрик, аналіз даних) допоможуть зафіксувати вплив ініціативи на зміни у поведінці працівників, корпоративній культурі, професійному розвитку чи системі прийняття рішень.

Підсумкова таблиця слугує інструментом для систематизації ключових аспектів оцінки результативності: цільових показників, очікуваних змін, індикаторів вимірювання, джерел даних та періодичності моніторингу. Така структура дозволяє пов'язати результати проєкту з очікуваним соціально-професійним впливом та забезпечити прозорість аналітичного процесу.

Таблиця 3.20

Матриця оцінки результативності та впливу HR-проєкту

Елемент	Зміст опису
1	2
Ключові результати HR-проєкту	Очікувані досягнення HR-проєкту: підвищення кваліфікації персоналу, покращення комунікації, оптимізація процесів, впровадження інструментів, зміцнення корпоративної культури, зростання продуктивності тощо.
Показники результативності (KPI / HR-metrics)	Конкретні вимірювані показники: рівень залученості персоналу, індекс задоволеності, частка виконаних завдань, точність та своєчасність комунікації, динаміка ротації кадрів, кількість впроваджених рішень, результати навчання.

1	2
Методи та інструменти оцінки	Опитування, анкетування, аналіз HR-аналітики, моніторинг KPI, інтерв'ю, спостереження, аналіз документації, цифрові дашборди, звітність команди.
Очікуваний вплив HR-проєкту	Зміни, що мають відбутися в організації: покращення взаємодії, підвищення мотивації, зниження плинності кадрів, підвищення ефективності прийняття рішень, розвиток компетентностей, посилення прозорості управлінських процесів.
Джерела даних та моніторинг	Внутрішні опитування, HR-система, результати оцінювання персоналу, звіти про виконання активностей, аналітичні панелі, дані керівників підрозділів.
Періодичність вимірювання	Після кожного етапу HR-проєкту, щомісячно / щоквартально, після завершення навчання або впровадження інструментів, підсумкова оцінка після завершення проєкту.

Опрацювання завдань РОЗДІЛУ 3 дозволяє студенту сформувавши комплексне бачення того, за рахунок яких ресурсів, фінансових інструментів і партнерських можливостей може бути реалізований HR-проєкт у межах магістерського дослідження. У процесі роботи студент навчається визначати внутрішні та зовнішні ресурси, аналізувати можливості фінансової підтримки, обґрунтовувати потребу у витратах і формувати структурований бюджет проєкту.

Розділ спрямований на розвиток уміння працювати з фінансовими моделями та обґрунтовувати доцільність інвестицій у HR-ініціативи. Студент оволодіває навичками бюджетування: визначення статей витрат, розрахунку їх вартості, співвіднесення витрат з очікуваними результатами та планування фінансових потоків у календарній логіці реалізації проєкту.

Важливою частиною розділу є опанування підходів до партнерства та фандрейзингу: студент аналізує потенційних партнерів, визначає форми співпраці та можливі внески, навчається аргументувати вигоди для сторін і будувати реалістичну модель підтримки HR-проєкту.

Також формуються компетентності з оцінювання результативності та впливу HR-проєкту. Студент визначає критерії оцінки, індикатори змін, методи збору та аналізу даних, вибудовує логіку, за якою оцінюватиметься успішність впровадження HR-ініціативи. У такий спосіб набувається здатність прогнозувати ефекти проєкту й обґрунтовувати його життєздатність.

Розділ створює практичну основу для підсумкових висновків курсової роботи: саме тут формується аргументована оцінка реалістичності, ефективності та очікуваного впливу HR-проєкту, що інтегрує результати попередніх розділів і дозволяє завершити роботу цілісною аналітичною позицією.

4. ПОРАДИ ЩОДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОГО ПРОЄКТУ

У цьому розділі надаються узагальнені рекомендації, які допомагають студенту підготувати якісний курсовий проєкт, уникнути типових помилок і забезпечити логічність, послідовність та академічну добросовісність виконання роботи. Опис має слугувати орієнтиром щодо того, як саме структурувати матеріал, які вимоги уважно враховувати та які дії є необхідними для досягнення цілісності та наукової аргументованості проєкту.

Нижче виділено ключові аспекти, що потребують особливої уваги під час підготовки курсової роботи:

- **Узгодженість змісту з темою та метою дослідження**
 - ✓ Важливо, щоб усі розділи роботи були логічно підпорядковані темі та меті дослідження. Опис проблеми, обґрунтування актуальності, аналіз, інструменти, методи та висновки – усе має бути взаємопов'язано та відповідати заявленій логіці дослідження. Варто уникати відхилень від теми, дублювання матеріалів або включення несуттєвих блоків.
- **Аналітичність і доказовість викладу**
 - ✓ Курсова робота має містити не лише опис джерел або загальну інформацію, а й аналіз, порівняння, обґрунтування рішень і логічні висновки. Під час викладу важливо показати причинно-наслідкові зв'язки, аргументувати вибір методів та інструментів, а також демонструвати самостійність мислення. Доказовість має спиратися на фактичні дані, сучасні наукові джерела та чіткі пояснення.
- **Коректне використання та оформлення джерел**
 - ✓ Необхідно забезпечити якісну роботу з літературою: використовувати актуальні джерела, коректно оформлювати посилання, уникати неперевіреної інформації та дотримуватися вимог академічної добросовісності. Будь-які запозичення мають бути належним чином позначені й супроводжуватися глибоким авторським аналізом.
- **Послідовність, логічність та культура письма**
 - ✓ Текст курсової роботи має бути структурованим, зрозумілим і стилістично виваженим. Рекомендується стежити за логічними переходами між розділами, уникати суперечливих або нечітких формулювань, забезпечувати цілісність викладу. Важливо підтримувати єдиний стиль оформлення та дотримуватися встановлених стандартів (оформлення таблиць, рисунків, списку використаних джерел тощо).
- **Технічна якість роботи та відповідність вимогам оформлення**
 - ✓ Під час підготовки курсового проєкту необхідно враховувати вимоги кафедри щодо оформлення: структури, шрифтів, інтервалів, полів, нумерації, підписів до рисунків і таблиць. Ретельна перевірка орфографії, пунктуації та форматування є обов'язковою. Завершений варіант роботи має виглядати акуратно, бути читабельним і професійно оформленим.
- **Практична значущість та самостійність виконання**
 - ✓ Курсова робота повинна демонструвати не лише знання теоретичного матеріалу, а й уміння застосовувати його на практиці. Важливо, щоб результати дослідження були релевантними й могли бути використані в управлінській діяльності або подальшій професійній підготовці. Повна самостійність виконання та осмислення матеріалу є ключовою вимогою.

5. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Agile Alliance [Електронний ресурс] // Agile Alliance – Agile resources, principles & practices. – Режим доступу: <https://www.agilealliance.org>.
2. Asana [Електронний ресурс] // Asana – Manage your team’s work, projects, & tasks online. – Режим доступу: <https://asana.com>.
3. Atlassian [Електронний ресурс] // Atlassian – Agile project management & collaboration software (Jira, Confluence, Bitbucket). – Режим доступу: <https://www.atlassian.com>.
4. Google Workspace [Електронний ресурс] // Google – Docs, Sheets, Slides for collaboration. – Режим доступу: <https://workspace.google.com>.
5. Nieto-Rodriguez A. Harvard Business Review Project Management Handbook: How to Launch, Lead, and Sponsor Successful Projects. – Boston : Harvard Business Review Press, 2021. – 304 p.
6. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – 7th ed. – Newtown Square, PA : PMI, 2021. – 370 p.
7. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. – Newtown Square, PA: PMI, 2021. – 370 p.
8. Scrum.org [Електронний ресурс] // Scrum.org – The Home of Scrum. – Режим доступу: <https://www.scrum.org>.
9. Trello [Електронний ресурс] // Trello – Visual tool for organizing projects and tasks. – Режим доступу: <https://trello.com>.
10. Verzuh E. The Fast Forward MBA in Project Management. – 6th ed. – Hoboken : Wiley, 2021. – 512 p.
11. Wysocki R. K. Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme. – 8th ed. – Hoboken : Wiley, 2019. – 656 p.
12. Андрієнко О. Управління проектами в бізнес-об’єднаннях малих і середніх підприємств. Київ, 2017. 77 с.
13. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. – Київ : Фабула, 2019. – 432 с.
14. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 231 с.
15. Горьовий В.П. Менеджмент і адміністрування. Практикум. Навчальний посібник. Київ : ЦП "Компринт". 2016.
16. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
17. Дебуа П., Вілліс Д., Кім Д., Хамбл Д. DevOps. Посібник. – Київ : Фабула, 2021. – 384 с.
18. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами. Навчальний посібник. Київ. КПІ ім. І. Сікорського. 2017. 429 с.
19. Дор Дж. Міряй важливе. OKR: простий метод вирости вдсятеро : монографія. – Київ : Лабораторія, 2024. – 320 с.
20. Ільге І. Г. Комп’ютерні технології управління проектами : навч. посібник. – Харків : ХНАДУ, 2022. – 115 с.
21. Кон М. Оцінювання і планування в Agile. – Київ : Фабула, 2019. – 356 с.
22. Майорова Т.В., Ляхова О.О. Проектне фінансування: підручник / за заг. та наук. ред. проф., д.е.н. Т.В. Майорової. 2-ге вид., перероб.і доп. Київ: КНЕУ, 2017. 434 с.
23. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій. Авт. кол.: В.В. Белявцева, А.І. Гнатенко, О.С. Зінченко та ін. ; за заг. ред. О.В Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.
24. Петрович Й.М., Новаківській І.І. Управління проектами : підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 393 с.

25. Приймак В. М. Управління проектами. Збірник кейсів : навч. посіб. – Київ : КНУ ім. Тараса Шевченка, 2021. – 268 с.
26. Рябова З.В., Єрмоленко А.Б., Махиня Т.А. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / за заг. ред. академіка В.В. Олійника, маг.Ф. Фреха. НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; КультурКонтакт Австрія. Київ, 2016. 118 с.
27. Сазерленд Д. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. – 2-ге вид. – Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. – 279 с.
28. Хігні Дж., Філдінг П. Дж. Управління проектами. – Київ : Фабула, 2020. – 512 с.
29. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Менеджмент : навчальний посібник Київ : Кондор. 2017. 216 с.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту
Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Управління проектами»
на тему: «Управління проектом «Назва проекту...»»

Виконав: здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності ДЗ «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Управління персоналом»
денна (заочна) форма навчання
Сергій ПУШКАР

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Віталій ГАВРИЛЮК

Київ – 2025

Приклад оформлення змісту курсової роботи на тему:

«Формування, планування та ресурсне забезпечення HR-проєкту в системі управління персоналом організації»

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ HR-ПРОЄКТУ

- 1.1. Загальна характеристика HR-проєкту
 - 1.2. Опис проблеми HR-проєкту та обґрунтування його актуальності
 - 1.3. Формулювання концепції HR-проєкту
 - 1.4. Аналіз оточення HR-проєкту
 - 1.5. Командні ролі та стиль лідерства для реалізації HR-проєкту
- Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ HR-ПРОЄКТУ

- 2.1. Застосування сучасних методів управління проєктами у HR-проєкті
 - 2.2. Управління ризиками HR-проєкту
 - 2.3. Планування робіт, ресурсів і активностей HR-проєкту
- Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. РЕСУРСНЕ, ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ HR-ПРОЄКТУ

- 3.1. Фандрейзинг та партнерства у HR-проєкті
 - 3.2. Фінансове планування та бюджет HR-проєкту
 - 3.3. Оцінка результативності та впливу HR-проєкту
- Висновки до розділу 3

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

Композиція курсової роботи

№ з/п	Основні частини роботи	Обсяг, сторінок
1.	Титульний аркуш	1
2.	Зміст	1
3.	Вступ	2-3
4.	Основна частина, в тому числі:	
4.1.	Розділ 1	9-10
4.2.	Розділ 2	5-7
4.3.	Розділ 3	8-10
5.	Висновки	2-3
6.	Список використаних джерел	*
7.	Додатки (таблиці, вхідні дані для розрахунків, допоміжні дані, форми документів)	*
Разом (п.п. 2-5)		30-40

Приклад теми курсової роботи

1. Управління проектом «Підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві»
2. Управління проектом «Упровадження інноваційної HR-системи»
3. Управління проектом «Створення або оптимізація служби управління персоналом»
4. Управління проектом «Упровадження нових HR-політик або процедур»
5. Управління проектом «Покращення залученості та результативності персоналу»
6. Управління проектом «Формування корпоративної культури та внутрішніх комунікацій»
7. Управління проектом «Система оцінювання персоналу та впровадження KPI»
8. Управління проектом «Формування кадрового резерву»
9. Управління проектом «Розвиток бренду роботодавця»
10. Управління проектом «Управління ефективністю персоналу (performance management)»
11. Управління проектом «Цифровізація HR-процесів на підприємстві»
12. Управління проектом «Програма work–life balance та профілактики вигорання»

Приклад концепції HR-проєкту

Елемент	Зміст опису
Формування корпоративної культури та внутрішніх комунікацій	
БЛОК 1. Проблема та її актуальність	
Проблема HR-проєкту	У компанії порушуються корпоративні принципи: працівники не розуміють цінностей, комунікація між підрозділами фрагментована, інформація передається несистемно, управлінські рішення не є достатньо прозорими. Менеджери застосовують різні стилі лідерства, що спричиняє конфлікти та недовіру.
Причини проблеми	Відсутність єдиного інформаційного простору; нечіткі правила внутрішніх комунікацій; неактуалізовані корпоративні цінності; слабкий розвиток лідерських компетентностей; відсутність регулярних комунікаційних практик.
Наслідки для організації	Зниження продуктивності, зростання частоти внутрішніх конфліктів, низька залученість персоналу, зниження якості міждепартаментної взаємодії, зростання ризиків дезінформації.
Актуальність	Корпоративна культура формує поведінкові стандарти та забезпечує узгодженість управлінських дій. Її розвиток є критичним для організаційної стабільності, прозорої взаємодії та ефективності HR-системи.
БЛОК 2. Мета та завдання HR-проєкту	
Мета HR-проєкту	Формування цілісної корпоративної культури та ефективної системи внутрішніх комунікацій, що забезпечує підвищення залученості персоналу, покращення взаємодії між підрозділами та підвищення управлінської ефективності.
Ключові завдання	1) Розробити оновлені корпоративні цінності та поведінкові стандарти. 2) Уніфікувати канали внутрішніх комунікацій. 3) Запустити регулярні формати комунікації (брифінги, дайджести). 4) Підвищити компетентності менеджерів у сфері лідерства та комунікацій.
Короткострокові SMART-цілі (до 3 місяців)	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищити рівень інформованості працівників про корпоративні цінності до 80%. • Забезпечити участь не менше 75% персоналу у внутрішніх комунікаційних заходах.
Довгострокові стратегічні цілі (6–12 місяців)	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищити індекс залученості з 58% до 70%. • Зменшити кількість внутрішніх конфліктів на 20–30%. • Сформувати стабільну систему співпраці між підрозділами.
БЛОК 3. Активності та очікувані результати	
Заплановані активності	Розробка корпоративного кодексу культури; проведення стратегічних воркшопів і Town Hall-зустрічей; створення внутрішнього комунікаційного порталу; тренінги для менеджерів; впровадження регулярних інформаційних дайджестів; запуск програми «Цінності в дії».
Очікувані результати (кількісні)	<ul style="list-style-type: none"> • $\geq 90\%$ працівників користуються офіційними каналами комунікацій. • Зниження конфліктів на 25–30%. • Зростання оцінки внутрішніх комунікацій до $\geq 4,0/5$.
Очікувані результати (якісні)	Покращення довіри; формування єдиних стандартів поведінки; зрозумілість управлінських рішень; стабільність внутрішньої взаємодії; підвищення командної узгодженості.
Очікуваний організаційний вплив	Підвищення стабільності HR-процесів; посилення корпоративної культури; зменшення ризиків, пов'язаних із людським фактором; зростання продуктивності та репутації роботодавця.

Приклад побудови системи OKR та KPI для HR-проєкту

Елемент	Зміст опису
Формування корпоративної культури та внутрішніх комунікацій	
БЛОК 1. Стратегічна мета HR-проєкту (Objective)	
Стратегічна мета (O)	Створити цілісну корпоративну культуру та ефективну систему внутрішніх комунікацій, які забезпечують високу залученість персоналу, прозорість управлінських рішень та узгодженість взаємодії між підрозділами.
БЛОК 2. Ключові результати (Key Results)	
KR1. Рівень інформованості працівників	Підвищити рівень поінформованості про корпоративні цінності до 80% протягом 3 місяців.
KR2. Участь у комунікаційних активностях	Забезпечити участь щонайменше 75% персоналу у щомісячних внутрішніх комунікаційних заходах.
KR3. Рівень залученості	Підвищити індекс залученості з 58% до 70% за 12 місяців.
KR4. Зниження кількості конфліктів	Зменшити кількість внутрішніх конфліктів щонайменше на 20–30%.
KR5. Використання офіційних каналів комунікацій	Забезпечити регулярне використання внутрішнього комунікаційного порталу не менше 90% працівників.
БЛОК 3. Операційні цілі та активності (ініціативи для досягнення OKR)	
Операційна ціль 1	Оновити корпоративні цінності та поведінкові стандарти. Активності: Розробка корпоративного кодексу; затвердження нових поведінкових стандартів; проведення сесій із презентації оновлених цінностей. Очікуваний результат: Працівники розуміють оновлені стандарти; формуються спільні поведінкові правила.
Операційна ціль 2	Уніфікувати канали внутрішніх комунікацій. Активності: Створення внутрішнього інформаційного порталу; запуск бренду «Цінності в дії»; регулярні дайджести компанії. Очікуваний результат: Зростає прозорість комунікацій, інформація передається оперативно, канали стають стандартизованими.
Операційна ціль 3	Підвищити комунікаційні та лідерські навички менеджерів. Активності: Проведення тренінгів з ефективною комунікацією, переговорів та лідерства; впровадження онбордінг-сесій для керівників. Очікуваний результат: Менеджери демонструють узгоджений стиль лідерства, зменшується кількість управлінських конфліктів.
БЛОК 4. Підсумкова оцінка результативності проєкту	
Комплексна оцінка досягнення OKR	Результативність ініціативи визначається за ступенем виконання ключових результатів (KR). Проєкт вважається успішним, якщо досягнуто не менше 75% виконання KR , з урахуванням як кількісних, так і якісних показників.
Фінальна оцінка KPI	Оцінювання здійснюється на основі кількісних та якісних метрик, що відображають фактичні зрушення: <ul style="list-style-type: none"> • KPI інформованості: частка працівників, які демонструють знання корпоративних цінностей (% опитаних). • KPI участі: рівень охоплення персоналу комунікаційними активностями (% від загальної чисельності). • KPI залученості: динаміка Engagement Index у порівнянні з базовим рівнем. • KPI комунікаційної взаємодії: частота використання внутрішнього порталу (кількість унікальних користувачів, регулярність заходів). • KPI конфліктності: зміна кількості зареєстрованих конфліктів (% зниження). Позитивна динаміка за 70% KPI свідчить про стабільний розвиток корпоративної культури.
Організаційний ефект	Досягнуті результати мають забезпечувати помітний внесок у функціонування компанії: <ul style="list-style-type: none"> • підвищення стабільності роботи HR-процесів; • зміцнення корпоративної культури; • зростання довіри між працівниками; • покращення управлінської взаємодії; • зниження кадрових ризиків; • зростання продуктивності та репутації роботодавця.

ДЛЯ ПОТАТОК

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання курсової роботи з дисципліни

«Управління проектами»

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності ДЗ «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Підписано до друку 04.12.2025 р.
Формат 60×84 1/16. Папір офс.
Гарнітура Таймс. Друк офс.
Ум. др. арк. 10,1. Обл.-вид. арк. 11,3.
Наклад 100. Зам №93-1

Видавництво “Колобіг”
Державний реєстраційний номер: серія ДК №1765 від 26.04.2004 р.
тел./факс: (044) 257-13-80
e-mail: kolobig@gmail.com