

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні вказівки для практичних занять та самостійної роботи для студентів вищої освіти другого (магістерського) рівня денної та заочної форм навчання галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 «Менеджмент»
(ОП «Менеджмент підприємств, організацій і установ»)**

ВІННИЦЯ 2021

УДК631.1:338:51–77

Автор:

д.е.н., проф. Буреннікова Н.В. Методичні вказівки для практичних занять та самостійної роботи для студентів вищої освіти другого (магістерського) рівня денної та заочної форм навчання галузі знань 07 – Управління та адміністрування спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент підприємств, організацій і установ»). Вінниця: ВНТУ, 2021. 40 с.

Рецензенти :

Карачина Н.П., д.е.н., завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, професор ВНТУ

Єпіфанова І.Ю., д.е.н., професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту ВНТУ

Коротка анотація

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи для студентів вищої освіти другого (магістерського) рівня денної та заочної форм навчання розроблені з метою закріплення теоретичних знань студентів і формування практичних навичок з курсу «Проектний менеджмент». Викладений матеріал методичних вказівок містить опис навчальної дисципліни «Проектний менеджмент». Плани практичних занять та послідовність виконання самостійної роботи складено в тематичній послідовності згідно з програмою курсу «Проектний менеджмент». Також наведено тестові завдання, рекомендації для виконання практичних робіт із прикладами, тематику рефератів, перелік питань, що виносяться на залік. При підготовці до практичних занять студенти готуються за конспектом лекцій та за спеціальною літературою, де викладено теоретичні положення відповідного розділу програми згідно з планами практичних занять. Призначені для студентів вищої освіти другого (магістерського) рівня денної та заочної форм навчання ВНАУ, а також для викладачів, що викладають курси, пов'язані із проектним менеджментом.

Рекомендовано до видання Методичною радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України
(протокол №11 від 17.06.2021р.)

ЗМІСТ

1. КОРОТКА АНОТАЦІЯ	4
2. ПЕРЕДМОВА	4
3. СТРУКТУРА КУРСУ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ».....	6
4. ТАБЛИЦІ ЩОДО РОЗРАХУНКУ КІЛЬКОСТІ БАЛІВ ЗА ВИДАМИ РОБІТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	9
5. ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА СРС	12
6. ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ.....	35
7. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЯКІ ВІНОСЯТЬСЯ НА ЗАЛІК	36
8. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	39

1. КОРОТКА АНОТАЦІЯ

Методичні вказівки для практичних занять та самостійної роботи студентів розроблені з метою закріплення теоретичних знань і формування практичних навичок з курсу. Плани практичних занять складено в тематичній послідовності згідно з програмою курсу. Наведено контрольні питання по темах, тестові завдання, завдання для самостійної роботи, тематику рефератів, перелік питань, що виносяться на залік. При підготовці до практичних занять студенти готуються за конспектом лекцій та спеціальною літературою, де викладено теоретичні положення згідно з програмою.

2. ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах глобалізації та необхідності вирішення важливих соціально-економічних проблем суспільства все більшого значення набувають питання, пов'язані з проектним менеджментом. Технічні, економічні, соціальні і політичні успіхи в розвитку країни визначаються станом її наукового потенціалу. Саме тому сьогодні висуває нові вимоги до вищої освіти, до наукової компетентності фахівця, як людини, котра свідомо орієнтується в інформаційному та науковому просторі, самостійно опановує світоглядні парадигми.

Поглиблене усвідомлення інноваційних явищ і вміння їх розв'язувати неможливе без оволодіння науковим апаратом і логікою наукового економічного процесу. У зв'язку з цим постає потреба оновлення навчального процесу за рахунок впровадження ефективних технологій організації науково-дослідницької роботи студентів з її орієнтацією на проектний менеджмент. Це сприятиме формуванню особистості з творчим мисленням, здатної самостійно вирішувати наукові завдання, здійснювати науково пізнавальний, а потім і педагогічний процес на відповідному інтелектуальному рівні на підґрунті застосування проектного менеджменту.

Головними компонентами системи науково-методичної підготовки кваліфікованого фахівця є структура та зміст навчання, суттєве місце в якій посідають різні види науково-дослідної роботи, а також дисципліни науково-методологічної спрямованості. При взаємодії вони скеровують процес формування дослідника, творчий розвиток особистості якого досягається використанням у навчальному процесі інноваційних форм організації науково-дослідницької діяльності, створенням науково-творчих центрів, дослідницьких лабораторій тощо із використанням проектного менеджменту. Отже, зміст наукової підготовки студента слід розглядати як комплексне новоутворення, як єдність навчально-пізнавальної та науково-практичної роботи, основу якої становить програмно-цільовий метод планування та управління процесом навчання, що забезпечує інтеграцію усіх дисциплін і водночас відображає сучасний рівень розвитку науки, її специфіку з урахуванням проектного менеджменту.

Інтенсифікація навчального процесу, підвищення якості підготовки фахівців потребують від студентів уміння користуватися методикою самоосвіти, чітко орієнтуватися в джерелах наукової та економічної інформації. Творче ставлення до роботи, яке повинні мати студенти, не може бути здійсненим без новітніх

знань щодо проектного менеджменту. Саме тому дисципліна «Проектний менеджмент» відіграє важливу роль в системі професійної підготовки студентів.

Мета дисципліни: формування у майбутніх фахівців належних теоретичних знань та практичних умінь і навичок застосування інструментарію розробки та реалізації універсальних проектів для досягнення ефективного функціонування й розвитку підприємства.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Проектний менеджмент» є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення, комплексу спеціальних знань у галузі проектного менеджменту, забезпечення теоретико-методичного підґрунтя щодо опанування принципів, механізмів, методів прямої і непрямої дії та інструментів проектного менеджменту. Навчальний матеріал дисципліни ґрунтується на положеннях сучасної економічної теорії, менеджменту й економіки, а також Конституції та законів України, інших нормативно-правових актів державних органів та організацій і складений на основі того, що студенти володіють знаннями базових концепцій філософії, психології управління, менеджменту, економіки.

У результаті вивчення курсу здобувачі повинні:

знати:

- термінологію щодо основних понять і категорій проектного менеджменту, основні цілі, функції та процеси в управлінні проектами;
- основні напрями та сутнісний зміст структуризації проекту;
- основні види та характеристики організаційних структур у проектах;
- інструменти проектного планування;
- методичні основи контролю виконання проекту;
- джерела ресурсного забезпечення проекту;
- ризики, що виникають при управлінні проектами;
- особливості управління проектною командою;
- теоретико-методологічні основи ефективного управління проектами і програмами в організаціях тощо;

вміти:

- логічно та послідовно викласти засвоєний ними матеріал, використовувати на практиці теоретичні, організаційні та методологічні засади управління проектами;
- робити самостійні науково обґрунтовані висновки та узагальнення;
- аргументовано відстоювати свою точку зору та міркування;
- використовувати теоретичні знання та практичні навички проектного менеджменту;
- бути здатними приймати виважені управлінські рішення за основними напрямками проектної діяльності організації тощо.

Знання, які студенти отримують після вивчення дисципліни «Проектний менеджмент», використовуються при написанні магістерської роботи. Вивчення навчального матеріалу дисципліни сприятиме підвищенню рівня загальноекономічної підготовки студентів, формуванню в них навичок самостійного науково-аналітичного опрацювання матеріалу, а також передбачає теоретичну і практичну підготовку студентів з питань застосування організації наукового дослідження із використанням основних аспектів проектного менеджменту.

3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усьо го	у тому числі					усьог о	у тому числі				
		л	п	ла б	ін д	с. р.		л	п	ла б	ін д	с. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1												
Змістовий модуль 1. Концептуальні засади проектного менеджменту												
Тема 1. Концепція та загальні засади проектного менеджменту	11	2	1	-	-	8	12	2	-	-	-	10
Тема 2. Обґрунтування доцільності проекту та його ефективності	17	4	5	-	-	8	13	1	2	-	-	10
Разом за змістовим модулем 1	28	6	6	-	-	16	25	3	2	-	-	20
Змістовий модуль 2. Планування та ресурсне забезпечення проекту												
Тема 3. Планування проекту	18	5	5	-	-	8	11	1	-	-	-	10
Тема 4. Планування часу та управління тривалістю виконання проекту	14	3	3	-	-	8	12	2	1	-	-	10
Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проекту	20	6	6	-	-	8	13	2	1	-	-	10
Разом за змістовим модулем 2	52	14	14	-	-	24	36	4	2	-	-	30

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 2												
Змістовий модуль 3. Управління основними областями проектного менеджменту												
Тема 6. Управління командою проекту	10	2	2	-	-	6	12	-	-			12
Тема 7. Контролювання виконання проекту	8	1	1	-	-	6	14	1	1			12
Тема 8. Управління ризиками проектів	12	2	2	-	-	8	13	1	-			12
Тема 9. Управління якістю проекту	8	1	1	-	-	6	13	1	-			12
Тема 10. Аутсорсинг та офшоринг в управлінні проектами	8	-	-	-	-	8	10	-	-			10
Тема 11. Програмне забезпечення управління проектом	9	1	1	-	-	7	12	-	-			12
Разом за змістовим модулем 3	55	7	7	-	-	41	74	3	1	-	-	70
Усього годин	135	27	27	-	-	81	135	10	5	-	-	120

Теми семінарських занять

Семінарські заняття навчальним планом не передбачені

Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин (денна форма)	Кількість годин (заочна форма)
1.	Тема 1. Концепція та загальні засади проектного менеджменту	1	-
2.	Тема 2. Обґрунтування доцільності проекту та його ефективності	5	2
3.	Тема 3. Планування проекту	5	-
4.	Тема 4. Планування часу та управління тривалістю виконання проекту	3	1
5.	Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проекту	6	1
6.	Тема 6. Управління командою проекту	2	-
7.	Тема 7. Контролювання виконання проекту	1	1
8.	Тема 8. Управління ризиками проектів	2	-
9.	Тема 9. Управління якістю проекту	1	-
10.	Тема 10. Аутсорсинг та офшоринг в управлінні проектами	-	-
11.	Тема 11. Програмне забезпечення управління проектом	1	-
	<i>Усього годин</i>	27	5

Теми лабораторних занять
Лабораторні заняття навчальним планом не передбачені
Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин (денна форма)	Кількість годин (заочна форма)
1.	Тема 1. Концепція та загальні засади проектного менеджменту	8	10
2.	Тема 2. Обґрунтування доцільності проекту та його ефективності	8	10
3.	Тема 3. Планування проекту	8	10
4.	Тема 4. Планування часу та управління тривалістю виконання проекту	8	10
5.	Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проекту	8	10
6.	Тема 6. Управління командою проекту	6	12
7.	Тема 7. Контролювання виконання проекту	6	12
8.	Тема 8. Управління ризиками проектів	8	12
9.	Тема 9. Управління якістю проекту	6	12
10.	Тема 10. Аутсорсинг та офшоринг в управлінні проектами	8	10
11.	Тема 11. Програмне забезпечення управління проектом	7	12
	<i>Усього годин</i>	81	120

Індивідуальні завдання

Студенти денної форми навчання готують реферати з окремих тем курсу та доповіді на щорічну науково-теоретичну конференцію викладачів, співробітників та студентів ВНТУ, для студентів заочної форми навчання – контрольна робота згідно індивідуального завдання. Позитивна оцінка, отримана студентом заочної форми навчання за індивідуальне завдання, є необхідною умовою допуску до семестрового контролю з даної дисципліни.

Методи навчання

Лекція, проблемна лекція, демонстрація, зокрема, з використанням мультимедійних засобів навчання, практичні роботи, підготовка рефератів, доповідей науково-дослідного характеру, зокрема, на щорічну науково-технічну конференцію викладачів, співробітників та студентів ВНТУ.

Методи контролю

Поточний контроль, який здійснюється у формі фронтального, індивідуального чи комбінованого контролю знань студентів під час практичного заняття, тестування, колоквиумів, виконання командного та індивідуального проектів, заліку.

ТАБЛИЦІ ЩОДО РОЗРАХУНКУ КІЛЬКОСТІ БАЛІВ ЗА ВИДАМИ РОБІТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Таблиця 1 – Вид контролю – диференційований залік

Поточне тестування та самостійна робота										Підсумковий тест (залік)	Сума	
Модуль I					Модуль II						25 балів	100
Змістовий модуль 1			Змістовий модуль 2		Змістовий модуль 3							
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11		
25 балів			25 балів		25 балів							

T1, T2 ... T11 – теми змістових модулів.

Таблиця 2 - Кількість і зміст модулів

Модуль	Кредити	Лекції (год.)	Лаб. роботи. кількість (роб./год)	Практичні заняття (семінари) (год.)	Контрольна робота	Колоквіуми
I	3	20	-	20	-	1
II	1,5	7	-	7	-	1

Таблиця 3 – Оцінювання знань, умінь та навичок студентів з окремих видів роботи та в цілому по модулях (в балах)

Вид роботи	Модуль I		Модуль II
	Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	Змістовий модуль 3
1. Практичні заняття	10	10	10
2. Лабораторні роботи	-	-	-
3. Активність під час занять	5	5	5
4. Колоквіум	5	5	5
5. Контрольна робота	5	5	5
Всього	25	25	25

Таблиця 4 – Шкала оцінювання: в балах та ЄКТС. Для заліку, практики

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS
90 – 100	A
82-89	B
75-81	C
64-74	D
60-63	E
35-59	FX незадовільно з можливістю повторного складання
0-34	F незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

- 1.Робоча програма навчальної дисципліни «Проектний менеджмент».
- 2.Комплект тестів для складання заліку.
- 3.Комплект комплексних контрольних робіт.
- 4.Тести поточного контролю знань.

Критерії оцінювання знань, умінь та навичок студентів

Рівень компетен-тності	За бальною шкалою	За шка-лою ЕКТС	Критерії оцінювання
IV Високий (творчий)	90 – 100	A	Виставляється, якщо при відповіді на питання виявлено всебічні, систематизовані, глибокі знання матеріалу, який виноситься на контроль, уміння вільно виконувати завдання, передбачені програмою, знання основної і додаткової літератури, передбаченої програмою на рівні творчого використання.
III Достатній (конструк-тивний)	82-89	B	Повні знання з питань і задач, що стоять перед студентом. Уміння викладати основні ідеї. Вміння професійно відстоювати свою точку зору. Припускаються несуттєві неточності у викладенні матеріалу та у відповідях.
	75-81	C	Достатньо повні знання з поставлених питань і задач. Вміння викладати основні ідеї. Здатність самостійно застосовувати вивчений матеріал на рівні стандартних ситуацій, наводити окремі власні приклади на підтвердження власних тверджень. Вміння доводити правильність своїх рішень. Несуттєві неточності у відповідях та деякі нераціональності при програмуванні задач.
II Середній (репро-дуктив-ний)	64-74	D	Студент може відтворити значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання та розуміння основних положень, з допомогою викладача може аналізувати матеріал, робити висновки та розробляти програмні блоки. Пояснення неповні, нелаконічні, не завжди точні. Відповіді на питання неповні, містять неточності, при програмуванні застосовуються не найраціональніші рішення.
	60-63	E	Задовільні знання програмного матеріалу на рівні вищому за початковий. Здатність за допомогою викладача логічно відтворювати значну частину матеріалу. При відповіді на запитання виникають труднощі у деяких положеннях, відповіді не повні, програми

			пишуться нераціонально, не використовуються всі ефективні засоби програмування.
I Низький	35-59	FX	Теорією володіє на рівні фрагментів, викладає матеріал уривчасто. Утруднюється в обґрунтуванні рішень, на запитання викладача дає неправильні відповіді (40-60%), пояснення не до ладу. Самостійно, без допомоги викладача, не може сформувавши алгоритм рішення задачі. Програми не раціональні та неефективні, при програмуванні використовуються лише прості конструкції.
	0-34	F	Теорією володіє на рівні фрагментів, викладає матеріал уривчасто. Утруднюється в обґрунтуванні рішень, на запитання викладача дає неправильні відповіді (60-100%). Самостійно, без допомоги викладача, не може сформувавши алгоритм рішення задачі.

Об'єктом контролю знань є діяльність студентів на семінарських та практичних заняттях, вивчення окремих тем, написання контрольних заходів та результати виконання студентами самостійних та індивідуальних робіт. Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять і має на меті перевірку рівня засвоєння студентами навчального матеріалу курсу. Під час практичних занять застосовуються такі засоби контролю: усне опитування з питань, поставлених у плані занять, самостійної роботи, а також з допомогою проміжного тестування. Результати роботи кожного студента (виступи, доповнення, коментарі, участь у дискусії, грамотно поставлені запитання тощо) визначаються викладачем на практичних заняттях індивідуально. Ще одним методом контролю знань студентів є виконання індивідуальної роботи під керівництвом викладача. Індивідуальна робота виконується у вигляді наукового реферату згідно методичних вимог. Підсумковий контроль здійснюється під час виконання контрольних заходів.

5. ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА СРС

Практичне заняття – форма навчального заняття, при якій викладач організує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом відповідно сформульованих завдань.

Практичні заняття з дисципліни застосовуються як для денної, так і заочної форми навчання. Метою практичних занять є поточна перевірка рівня знань та засвоєння студентами навчального матеріалу даної дисципліни. На практичних заняттях передбачається проведення поточного контролю.

На практичні заняття виносяться лише найважливіші й найскладніші питання дисципліни. Решту питань студенти опрацьовують самостійно.

Під час підготовки до практичних занять студент повинен прочитати конспект лекцій з відповідних тем та звернутися до літературних джерел, рекомендованих у цьому розділі. Якщо деякі питання залишилися незрозумілими для студента, їх обговорюють в аудиторії на практичному занятті.

Самостійна робота студента (СРС) - це самостійна діяльність та навчання студента, яку науково-педагогічний працівник планує разом зі студентом, але виконує її студент за завданнями та під методичним керівництвом і контролем науково-педагогічного працівника без його прямої участі.

Під час вивчення навчальної дисципліни використовують такі види самостійного учіння студента:

- слухання лекцій, виконання практичних робіт;
- відпрацювання тем лекцій та практичних занять, виконання практичних і робіт студентами заочної форми навчання (ЗФН);
- підготовка рефератів;
- підготовка до модульного контролю та заліку з дисципліни;
- робота з літературою та ін.

Мета самостійної роботи студентів: розвиток творчих здібностей та активізація розумової діяльності студентів; формування в студентів потреби безперервного самостійного поповнення знань; здобуття студентом глибокої системи знань як ознаки міцності знань; самостійна робота студентів як результат їх моральноволевих зусиль.

Завдання самостійної роботи студентів: навчити студентів самостійно працювати над літературою; творчо сприймати навчальний матеріал і його осмислювати; прищепити навички щоденної самостійної роботи в одержанні та узагальненні знань, умінь і навичок.

Зміст самостійної роботи студентів із конкретної дисципліни визначається навчальною програмою дисципліни та робочою навчальною програмою вивчення дисципліни.

Тема 1. Концепція та загальні засади проектного менеджменту.

1.1. План практичного заняття:

1. Мета, завдання, предмет та об'єкт дисципліни.

2. Дефініція поняття проекту. Основні риси проекту та специфіка проектної діяльності. Види проектів, їх характеристика.
3. Характеристика управління проектами: специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, комплексність, централізм у менеджменті.
4. Модель управління проектами як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації.
5. Життєвий цикл проекту: поняття, етапи, характеристика та результати. Оточення та учасники проектів.

Основна література: 1-7, 9, 11, 12.

Допоміжна література: 2, 4, 5.

1.2. Теми рефератів

1. Піраміда проектного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції.
2. Генезис формування проектного менеджменту як сучасної синтетичної галузі знань.
3. Початок та закінчення життєвого циклу проекту.
4. Міжнародні асоціації та організації, що займаються стандартизацією проектною діяльністю.

1.3. Тести для самоперевірки знань

1. Проект — це:

- a. план довгострокових фінансових вкладень;
- b. мистецтво керівництва та координації людських, матеріальних, фінансових ресурсів протягом життєвого циклу проекту;
- c. програма дій використання фінансових ресурсів;
- d. задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.

2. До головних ознак проекту не належать:

- a. зміна стану для досягнення мети проекту;
- b. обмеженість у часі;
- c. обмеженість ресурсів;
- d. складність.

3. Визначення мети проекту не передбачає:

- a. визначення результатів діяльності на певний строк;
- b. обмеження ресурсів проекту;
- c. кількісної оцінки проекту;
- d. доведення, що результати можуть бути досягнуті.

4. Окремі конкретні проекти чітко визначеної орієнтації та масштабу, що припускають певні спрощення проектування та реалізації, формування команди проекту тощо, називаються:

- a. середні;
- b. монопроекти (або прості);
- c. мультипроекти;
- d. мегапроекти.

5. Управління проектом — це:

- a. мистецтво координувати людські й матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту;
- b. сукупність заходів, спрямованих на реалізацію проекту з метою отримання прибутку;
- c. управління з метою досягнення результатів і задоволення учасників;
- d. процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети.

6. До стадій життєвого циклу управління проектом не належать:

- a. зародження;
- b. зростання;
- c. оцінка проекту;
- d. завершення проекту.

7. На стадії зародження проекту здійснюється:

- a. управління ризиком;
- b. управління організаційною структурою;
- c. проектний аналіз за аспектами;
- d. оцінка стану проекту.

8. Система проектного менеджменту, за якої менеджер проекту не несе ніякої фінансової відповідальності за прийняття рішення, відповідає за координацію і управління розробкою та реалізацією проекту, у контрактні відносини з іншими учасниками проекту не вступає, називається:

- a. „під ключ”;
- b. простою;
- c. загальною;
- d. розширеною.

9. Інвестиційна стадія проекту містить:

- a. вибір і обґрунтування місця розташування проекту;
- b. розробку проектно-кошторисної документації;
- c. експертизу;
- d. організаційне та адміністративне забезпечення.

10. Функція, яка забезпечує фінансовий контроль завдяки накопиченню, аналізу та складанню звіту по витратах проекту, називається:

- a. управління якістю;
- b. управління часом;
- c. управління контрактом та забезпеченням проекту;
- d. управління вартістю.

11. Основними критеріями прийняття проекту є:

- a. програма використання фінансових ресурсів;
- b. підписання контрактів;
- c. технічна та технологічна можливість його реалізації;
- d. забезпечення комплексів робіт.

12. Аналіз можливості реалізації проекту не передбачає відповіді на запитання про:

- a. технічну узгодженість проекту;
- b. тривалість проекту;

- c. обмінний курс валют;
- d. перспективи експорту.

Тема 2. Обґрунтування доцільності проекту та його ефективності.

2.1. План практичного заняття:

1. Розробка концепції проекту: ініціація проекту, формування ідеї проекту, попередня проробка цілей і задач проекту, передпроектні дослідження перспектив виконання проекту, заключні проектні дослідження на основі техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу.
2. Структура проектного аналізу: технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, операційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз.
3. Прогнозування ефективності проекту. Методи визначення ефективності проектів та вибору альтернативних рішень. Статичні та динамічні методи. Дисконтування та нарощення.
4. Бізнес-планування та техніко-економічне обґрунтування проектів.

Основна література: 1-7, 9, 11.

Допоміжна література: 1-5.

2.2. Теми рефератів

1. Методи оцінки ефективності проекту.
2. Комерційний аналіз в структурі проектного аналізу.
3. Сутність екологічної та соціальної експертизи проекту.
4. Основні етапи розробки концепції проекту.
5. Техніко-економічного обґрунтування проекту (ТЕО).
6. Основні розділи бізнес-плану проекту. Технічний аналіз в структурі проектного аналізу.
7. Фінансовий аналіз в структурі проектного аналізу.
8. Екологічний аналіз в структурі проектного аналізу.
9. Операційний аналіз в структурі проектного аналізу.
10. Соціальний аналіз в структурі проектного аналізу.
11. Економічний аналіз в структурі проектного аналізу.

2.3. Тести для самоперевірки знань

1. До причин ініціації проекту відносяться:

- a. потреби бізнесу;
- b. попит споживачів;
- c. юридичні вимоги;
- d. всі відповіді вірні

2. Що з нижче перерахованого відноситься до внутрішньої організаційної структури?

- a. Внутрішня матрична структура, гібридна організаційна структура;
- b. Внутрішня матрична структура, структура модульного зв'язку;
- c. Структура модульного зв'язку, гібридна організаційна структура;

d. Федеральна організація, внутрішня матрична структура.

3. *Що не є етапом розробки концепції проекту:*

a. формування інвестиційного задуму проекту b. попередній аналіз здійснення проекту

c. складання декларації про намір

d. аналіз конкурентоспроможності підприємства

4. *Методи оцінки ефективності проектів, що враховують ймовірнісні характеристики інвестицій:*

a. показник якості Ансофа;

b. показник вагомості проекту;

c. показник повернення капіталу Харта;

d. індекс проекту Віллера.

e. усі відповіді правильні.

5. *Функціональний шлях формування групи, коли:*
- фахівці однієї професії, спеціальності, функцій об'єднуються у функціональні підрозділи;
 - об'єднуються виконавці різних спеціальностей або функцій, які працюють разом над якимось завданням або етапом проекту;
 - групи схильні до напівнезалежності, замкненості, їх називають «змішані організаційні одиниці»;
 - правильної відповіді немає.
6. *На які частини при розрахунку поділяють довгострокові проекти:*
- горизонт інвестиційного планування, прогнозний та пост-прогнозний період;
 - прогнозний та пост-прогнозний період;
 - горизонт інвестиційного планування та пост-прогнозний період;
 - горизонт інвестиційного планування та прогнозний період.
7. *Сукупність взаємозалежних органів, що перебувають на різних рівнях – це:*
- організаційна структура управління проектами;
 - організаційна структура;
 - організаційна форма;
 - всі вище перераховані відповіді (поняття є тотожними).
8. *Які існують шляхи формування групи?*
- професійні, цільові;
 - професійні, цільові змішані;
 - функціональні, цільові;
 - функціональні, цільові, змішані.
9. *Якщо чиста теперішня вартість проекту дорівнює 0, то проект є:*
- прибутковим;
 - неприбутковим;
 - проектом, що не приносить прибуток але й не має збитків;
 - немає вірної відповіді.
10. *Рівень ставки дисконтування, при якій чиста приведена вартість дорівнює нулю характеризує показник:*
- чиста приведена вартість;
 - індекс прибутковості;
 - період окупності з урахуванням дисконтування;
 - внутрішня норма рентабельності.

Тема 3. Тема 3. Планування проекту.

3.1. План до практичного заняття:

- Сутність, мета та завдання ініціалізації проекту. Структура та зміст проектного завдання.
- Мета і функції проектного планування. Характеристика робіт з планування проекту.
- Методологічні підходи при плануванні проектів: традиційний підхід, схематичний, багаторівневе та багатостадійне планування. Методологія «витрати- час-ресурси (СТЯ), проекти у контрольованому середовищі (PRINCE).

4. Складові системи планування та контролю проекту: мета, характеристика робіт, сіткове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та по витратах, система інформування та прийняття рішень.
5. Компоненти структуризації проекту. Методологія структуризації, її характеристика та значення.

Основна література: 3-7, 9.

Допоміжна література: 1, 3.

3.2. Теми рефератів

1. Роль учасників розробки проектного завдання.
2. Вимоги до послідовності виконання робіт. Організація планування.
3. Підсистеми робочої структури: кінцеві результати, субпроекти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристика.
4. Основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури.
5. Переваги робочої структури проекту.

3.3. Тести для самоперевірки знань

1. Концептуальне планування являє собою процес розробки:

- a. укрупнених, довгострокових планів;
- b. тактичних планів оперативного управління на рівні відповідальних виконавців;
- c. деталізованих завдань між робітниками на тиждень, день.
- d. будь-яких планів

2. До основного процесу планування належить:

- a. оцінка вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт проекту;
- b. ідентифікація й оцінка ризиків;
- c. підбір кадрів, формування команди проекту;
- d. планування поставок.

3. Сутність планування полягає у:

- a. визначенні результатів діяльності на основі оцінки й документування фактичних показників виконання робіт і порівняння їх із плановими показниками;
- b. здійсненні дій, спрямованих на виконання робіт відповідно до плану, мінімізацію несприятливих відхилень або одержання переваг від виникнення сприятливих відхилень;

с. постановці цілей і способів їх досягнення на основі формування комплексу робіт, які повинні бути виконані, застосуванні методів і засобів реалізації цих робіт, ув'язанні ресурсів, необхідних для їх виконання, узгодженні дій організацій – учасників проекту.

d. Всі відповіді вірні

4. *Матриця відповідальності – це:*

a. схема, що пов'язує ресурси з організаціями-постачальниками

(використовується для контролю розподілу та використання ресурсів проекту)

b. схема, що пов'язує пакети робіт з організаціями-

виконавцями (використовується для контролю відповідності розподілу ролей цілям проекту);

c. схема, що не пов'язує ресурси з організаціями-постачальниками

d. схема, що не пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями

5. *Структура використовуваних ресурсів - це:*

a. схема, що пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями

(використовується для контролю відповідності розподілу ролей цілям проекту)

b. ієрархічно побудований графік, який фіксує необхідні на кожному рівні ресурси

c. ієрархічний графік, який фіксує вартість елементів проекту на кожному рівні

d. дві ієрархічні схеми, які між собою зв'язані певним чином: ієрархія виробів та ієрархія робіт

6. *В ході здійснення проекту кількість рівнів декомпозиції структури розбиття робіт:*

a. може змінюватися;

b. не може змінюватися;

c. постійно змінюється;

d. нема вірної відповіді.

7. *Щоб отримати матрицю відповідальності структура розбиття робіт необхідно поєднати з:*

a. Деревом робіт

b. Деревом цілей

c. Структурою ресурсів

d. Структурою затрат

e. З організаційною структурою управління проектом

8. *При розробці структури розбиття робіт може бути використана:*

a. структура ресурсів;

b. структура документації по управлінню проектом;

c. структура життєвого циклу проекту;

d. жодна з цих структур не використовується.

9. *На етапі планування проекту визначають:*

a. тривалість робіт;

b. потреба в трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсах;

c. терміни постачання всіх видів ресурсів;

d. всі відповіді вірні.

Тема 4. Планування часу та управління тривалістю виконання проекту.

4.1. План практичного заняття:

1. Планування послідовності робіт. Методи календарного планування. Сіткові графіки: основна мета та завдання розробки. Методологія обчислення параметрів сіткових графіків. Побудова умовних діаграм. Система PERT.
2. Оцінювання тривалості робіт. Моделювання тривалості робіт.
3. Сутність, завдання та види календарних планів. Методологія календарного планування проектів.

Основна література: 3-7,9,11.

Допоміжна література: 1, 3-5.

4.2. Теми рефератів

1. Основні принципи побудови та відмінності стрілчастих графіків (АДМ) та графіків передування (РДМ). Види логічних зв'язків у сіткових графіках.
2. Сутність методу критичних ланцюжків (ССС).
3. Основні етапи розробки календарних планів.
4. Сутність оптимізації сіткового графіку.
5. Алгоритм здійснення оптимізації сіткового графіку.
6. Сутність, завдання та види календарних планів.
7. Інструменти розробки розкладу проекту.

4.3. Тести для самоперевірки знань

1. *Тривалість робіт із проекту в цілому визначає:*
 - a. повний резерв часу роботи;
 - b. тривалість повного шляху;
 - c. тривалість критичного шляху;
 - d. вільний резерв часу роботи.
2. *Сіткове планування — це:*
 - a. одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів та довгострокових комплексів, проектних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства, яка забезпечує оптимізацію на основі економіко-математичних методів та комп'ютерної техніки.
 - b. планування, що передбачає доведення до підрозділів і безпосередніх виконавців тематики та номенклатури робіт із підготовки виробництва, проведення необхідних розрахунків з обсягу робіт, складання графіків виконання останніх.
 - c. графічне подання робіт проекту, яке відбиває їх послідовність та взаємозв'язок
 - d. всі відповіді правильні
3. *Графіки, що мають зображення у вигляді кіл та поєднанні стрілками для визначення логічних зв'язків між роботами називаються:*
 - a. стрільчаті;
 - b. графіки передування
 - c. нема вірної відповіді
 - d. послідовні

4. *Оптимізація сіткових графіків полягає в:*

a. покращенні процесів планування, організації й утворенні комплексу робіт із метою скорочення витрат економічних ресурсів, і підвищення фінансових ресурсів при заданих планових обмеженнях;

b. комплексі досліджень щодо використання передових методів та технічних заходів у процесі планування технічної підготовки виробництва.

c. Зменшення ресурсів

d. Зменшення витрат

5. *Календарне планування – це:*

a. складання й коригування термінів виконання комплексів за роками та кварталами і визначення потреби у ресурсах для кожного етапу робіт;

b. складання й коригування робіт із деталізацією завдань на місяць, тиждень або добу;

c. складання й коригування розкладу виконання робіт, згідно з яким роботи, які виконуватимуть різні організації, взаємо узгоджуються в часі з урахуванням можливостей їх забезпечення матеріально-технічними та трудовими ресурсами.

d. всі відповіді вірні

б. Від способу зображення сіткові графіки бувають таких видів:

a. стрілчасті, графіки передування;

b. прості, складні;

c. одногранні багатогранні;

d. одновимірні, двовимірні .

7. *Дати визначення поняттю «фіктивна робота»:*

a. це робота, яка не існує і не має тривалості;

b. робота, яка триває до певного моменту до закінчення процесу;

c. робота яка виникає згодом після певної фази процесу;

d. робота, яка постійне існує і супроводжує виробничий процес неформально.

8. *Світова практика вказує на домінування сьогодні графіків передування з ряду причин:*

a. графіки передування легше створювати;

b. для графіків передування легше створювати комп'ютерні програми;

c. від графіків передування простіше перейти до діаграм Гантта;

d. всі відповіді правильні.

Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проекту.

5.1. План практичного заняття:

1. Характеристика ресурсів проекту. Особливості планування людських ресурсів. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, налагоджування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів.
2. Система вимог до джерел забезпечення проекту. Ранжування джерел. Визначення типу контрактів. Адміністрування контрактів. План залучення капіталу.
3. Планування проектних завдань. Види витрат по проекту, методика їх обчислення. Особливості планування витрат у часі. Підходи до скорочення тривалості проекту з урахуванням витрат по роботах.
4. Планування проектних витрат і бюджету в часі.

Основна література: 1-7.

Допоміжна література: 1, 3, 5.

5.2. Теми рефератів

1. Основні процеси управління вартістю проекту.
2. Ресурсні гістограми у проектах.
3. процес вирівнювання ресурсних гістограм.
4. Карта планування вартості (CPLM).
5. Визначення й планування потреби в ресурсах.
6. Класифікація витрат по проекту.
7. Підходи до планування в умовах обмежених ресурсів і в умовах обмеженого часу.
8. Типи оцінки вартості проекту.

5.3. Тести для самоперевірки знань

1. Відновлюваними, тобто ресурсами, що можна повторно використовувати, є:

- a. паливо;
- b. фінансові кошти;
- c. предмети праці;
- d. трудові ресурси

2. До методів вирівнювання ресурсного конфлікту належать:

- a. поділу та диференціації
- b. розтягання та стиснення
- c. переведення інвестицій та оптимізації виробництва
- d. оптимізації та перерозподілу

3. Метод вирівнювання ресурсного конфлікту, який полягає в плануванні роботи на більш пізній строк за рахунок резерву часу до появи необхідної кількості ресурсу, називається:

- a. нормальний;
- b. розбивки;
- c. розтягання;
- d. стиснення.

4. Який з наступних перелічених етапів не використовується при плануванні

ресурсів:

- a. оцінка потреби у ресурсах;
 - b. зіставлення потреби й наявності ресурсів;
 - c. визначення потреби ресурсів по проекту;
- a. полягає у залежності від бюджету.
5. *До методів оцінки вартості проекту не відноситься:*
- a. метод параметричної оцінки;
 - b. оцінювання за допомогою інвестора;
 - c. оцінка за аналогами (оцінка вартості за аналогією з подібними роботами, щовиконувалися в цьому або інших проектах);
 - d. оцінка «знизу вгору» та «зверху вниз».
6. *Залежно від стадії життєвого циклу проекту бюджети можуть бути:*
- a. попередніми (оціночними);
 - b. затвердженими (офіційними);
 - c. поточними (коректованими);
 - d. усі перераховані вище варіанти правильні.
 - e. отримання необхідних ресурсів за підписаними договорами;
 - f. формування графіків постачання ресурсів.
7. *Кошторис витрат проекту — це:*
- a. документ, який визначає вартість проекту та є інструментом контролю й аналізу витрат грошових коштів на проект;
 - b. перелік статей всіх видів надходжень та витрат у зведеній таблиці;
 - c. напрямки витрачання коштів, затверджених при підписанні проекту;
 - d. документ, який визначає перелік всіх видів ресурсів, що планується використовувати при реалізації проекту.
8. *Прямі витрати:*
- a. величина яких зростає при збільшенні обсягів виконаних проектних робіт і зменшується при їх зменшенні
 - b. безпосередньо пов'язані з виконанням проектних робіт і включаються у виробничу собівартість проектних робіт відповідних об'єктів обліку за прямою ознакою
 - c. не можуть бути віднесені економічно доцільним шляхом безпосередньо до конкретного об'єкта витрат.
 - d. Всі відповіді вірні
9. *Метод розтягання для вирівнювання ресурсного конфлікту передбачає:*
- a. розбивку роботи на кілька частин, для виконання кожної з яких необхідна визначена кількість ресурсу;
 - b. зменшення інтенсивності використання ресурсу за рахунок збільшення тривалості роботи;
 - c. планування роботи на більш пізній строк за рахунок резерву часу до появи необхідної кількості ресурсу;
 - d. зменшення тривалості виконання роботи за рахунок збільшення інтенсивності використання ресурсу.
10. *Визначить основну проблему планування ресурсів:*

- b. полягає у пошуку якісних ресурсів;
- c. полягає у реалізації ідеї в життя;
- d. полягає у відповідності наявної і необхідної робочої сили.

Тема 6. Управління командою проекту.

6.1. План практичного заняття:

1. Основні сфери та напрями управління персоналом у проектах. Вимоги до проектного менеджера. Ознаки ефективного проектного менеджера. Лідерство і делегування повноважень. Стили лідерства.
 2. Формування команди проекту.
 3. Аналіз і оцінка зацікавлених осіб.
 4. Стадії розвитку команди. Організація зворотного зв'язку в команді. Навчання членів команди. Удосконалення індивідуальних навичок членів команди.
 5. Організаційна культура проекту. Організаційний стиль. Мотивація окремих виконавців.
 6. Управління конфліктами в проекті. Причини конфліктів. Джерела конфліктів. Стратегії запобігання конфліктів.
 7. Комунікації та інформаційне забезпечення проекту.
- Основна література: 3-7, 9.*
Допоміжна література: 1, 3-5.

6.2. Теми рефератів

1. Оптимізація структури персоналу проекту.
2. Роботи з формування команди. Аналіз ролей членів команди (тест Белбіна).
3. Переговори та попереднє призначення у команду.
4. Навчання поведінки в команді.
5. Трансформування системи винагород та визнання. Мотивація функціональних менеджерів.
6. Критичні сфери поведінки персоналу під час виконання проекту.

6.3. Тести для самоперевірки знань

1. *Формуючи команду, проект-менеджер намагається:*
 - a. обрати декількох лідерів, які б координували реалізацію проекту;
 - b. об'єднати всіх членів команди загальною метою й завданням;
 - c. індивідуалізувати кожного члена команди;
 - d. підсти конкуренцію між членами команди.
2. *До основної організаційної проблеми, яку вирішує проект-менеджер, належать:*
 - a. створення професійно-стимулюючого оточення
 - b. встановлення заробітної плати учасникам проекту
 - c. постійний моніторинг дій учасників проекту
 - d. нема правильної відповіді
3. *Виникнення конфлікту завжди гальмує процес реалізації проекту:*

- a. ні
 - b. так
 - c. в залежності від ситуації
 - d. ніколи не гальмує
4. *Проект-менеджер при офіційних переговорах по контракту і при неформальних переговорах з учасниками проекту приймає точку зору іншої сторони, але до певної межі. В такій ситуації він використовує наступний метод управління конфліктом:*
- a. ухилення;
 - b. компромісу;
 - c. пристосування;
 - d. форсування;
 - e. вирішення проблем.
5. *Керівник проекту одноособово вирішує всі питання, повністю придушує ініціативу, надає перевагу чіткій дисципліні, покарання – основний метод впливу, похвала використовується лише для обраних. В даних умовах реалізації проекту керівник використовує наступний стиль управління:*
- a. авторитарний
 - b. демократичний
 - c. ліберальний
 - d. тоталітарний.
6. *Ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання, лекція, рольові ігри використовуються при використанні наступного методу розвитку команди:*
- a. навчання поза робочим місцем
 - b. навчання на робочому місці
 - c. навчання у вільний час
 - d. навчання в робочий час
7. *Конфлікти між співробітниками, що не знаходяться в підпорядкуванні один одному, називаються:*
- a. горизонтальними
 - b. вертикальними
 - c. ієрархічними
 - d. субординаційними
8. *Стиль поведінки в конфліктній ситуації, що характеризується тим, що сторони розходяться в думках, але готові вислухати один одного, щоб викласти свої позиції, зрозуміти причини конфлікту та розробити довгострокове взаємовигідне рішення, називається:*
- a. вирішення проблеми
 - b. компромісом
 - c. ухилення
 - d. метод форсування
9. *Стиль керівництва, що заснований на доброму взаєморозумінні керівника з підлеглими, що виражається у відкритому, взаємному обміні інформацією, спільному прийнятті рішень на основі обговорення проблеми, розподілі*

повноважень і відповідальності між керівником і підлеглими, називається:

- a. демократичним
- b. ліберальним
- c. авторитарним
- d. тоталітарним

10. До структурних методів управління конфліктом належить:

- a. роз'яснення вимог до роботи
 - b. установлення загальноорганізаційних комплексних цілей
 - c. застосування системи винагород
- усі відповіді правильні.

Тема 7. Контролювання виконання проекту.

7.1. План практичного заняття:

1. Основні елементи контрольного циклу. Інструментарій контролювання проектів. Контролювання виконання календарних планів та бюджетів підрозділів. Звітність у системі контролю: завдання, принципи побудови, форма подання.
2. Вимірювання та аналіз показників виконання проекту. Інформація, необхідна для звіту з виконання проекту.
3. Види проектних змін та їх вплив на проект та проектну команду. Процедура внесення змін до проекту. Оцінювання результатів внесення змін.
4. Основні роботи на етапі завершення проекту. Передача продукту проекту замовнику. Зміст та призначення заключного внутрішнього звіту. Розпуск проектної команди.

Основна література: 3-7,9,11.

Допоміжна література: 1,3-5.

7.2. Теми рефератів

1. Оцінювання перебігу виконання проекту на основі методу скоригованого бюджету.
2. Обчислення скоригованого бюджету.
3. Обчислення прогнозованого часу та витрат проекту.
4. Зміст контролювання процесами виконання проекту.
5. Основні етапи контролю у проектах.
6. Переваги та недоліки методів контролю фактичного виконання.
7. Основні інструменти контролю виконання проекту.

7.3. Тести для самоперевірки знань

1. Контроль проектної діяльності – це:

- a. процес, у якому керівник проекту встановлює, чи досягнуто поставлених цілей, виявляє причини дестабілізації процесу виконання роботи і обґрунтовує прийняття управлінських рішень, що коригують виконання завдань раніше, ніж буде нанесений збиток;

- b. процес, у якому керівник проекту встановлює обмеження, слідкує за дотриманням дисципліни, що виключає можливість самостійних дій, з метою досягнення поставлених цілей у встановлені строки, уникнення дестабілізації процесу виконання завдань та координування наявних відхилень.
- c. процес, у якому встановлюються певні строки
- d. всі відповіді вірні
2. *Визначення проект-менеджером правильності прийнятих рішень, здійснення проекту за часом, вартістю, ресурсами, вирішення необхідності внесення змін до плану реалізації проекту є:*
- a. завданням контролю;
- b. метою та призначенням контролю;
- c. змістом функції контролю в управлінському проекті.
- d. всі відповіді правильні
3. *Який вид контролю здійснюється безпосередньо під час реалізації проекту з метою оперативного регулювання:*
- a. попередній;
- b. поточний;
- c. заключний.
- d. Здійснюються всі види контролю
4. *Залежно від необхідної точності розрізняють такі технології оцінки виконання проекту:*
- a. контроль у момент завершення робіт;
- b. контроль у момент готовності робіт на 50%;
- c. контроль у заздалегідь визначених точках проекту;
- d. регулярний оперативний контроль;
- e. всі відповіді вірні.
5. *Абсолютне відхилення у вартості розраховується за формулою:*
- a. BCWP - ACWP;
- b. BCWP / BAC;
- c. BCWP - BCWS;
- d. BCWP/ ACWP.
6. *До допоміжних процесів контролю проекту належать:*
- a. ведення звітності по проекту; b. загальний контроль змін;
- c. контроль ризику.
- d. Контроль учасників
7. *Метод простого контролю фактичного виконання проекту називається:*
- a. «0-100»;
- b. «10/100»;
- c. «50/50»;
- d. «100-50».
8. *Управління змінами - це процес:*
- a. прогнозування й планування майбутніх змін, реєстрації всіх потенційних змін для детального вивчення, оцінки наслідків, схвалення або

відхилення, а також організації моніторингу й координації виконавців, які реалізують зміни в проекті;

b. формування рішень, що визначає порядок, у якому повинна відбуватися послідовність окремих заходів, дій і робіт проекту;

c. визначення результатів діяльності на основі оцінки й документування фактичних показників виконання робіт і порівняння їх із плановими показниками.

d. всі відповіді вірні

9. Показник завершеності проекту по планових витратах розраховується за формулою:

a. $ACWP / EAC$;

b. $BCWP / BAC$;

c. $BCWP - BCWS$

d. $BCWP / BCWS$

10. *EAC* — *Estimate At Complete* — це:

a. кошторисна вартість планових робіт; планові витрати по роботах, які необхідно виконати за планом;

b. фактична вартість виконаних робіт; фактичні витрати по виконаних роботах;

c. кошторисна вартість виконаних робіт; планові витрати по виконаних роботах;

d. прогнозована вартість по завершенню проекту.

Тема 8. Управління ризиками проектів.

8.1. План практичного заняття:

1. Сутність та види проектних ризиків. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проекту.

2. Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів. Ранжування ризиків.

3. Можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків. Дії компанії в межах кожної стратегії. Формування програм реагування на ризик.

Основна література: 3-7, 9.

Допоміжна література: 1, 3-5.

8.2. Теми рефератів

1. Джерела виникнення проектних ризиків.

2. Причини виникнення, ознаки та наслідки різних функціональних ризиків.

3. Зміст управління ризиками проекту.
4. Основні методи ідентифікації ризиків.
5. Процес управління ризиками на різних етапах життєвого циклу проекту.
6. Переваги та недоліки основних методів оцінки ризиків проекту.
7. Стратегії реагування на ризики.
8. Переваги та недоліки уникнення ризиків.
9. Суть та значення якісного аналізу проектних ризиків.
10. Методи аналізу та прогнозування проектних ризиків.

8.3. Тести для самоперевірки знань

1. *Обмеженням якого методу є вихідна передумова того, що проект повинен мати доступне для огляду чи розумне число варіантів розвитку?*
 - a. метод коригування норми дисконту;
 - b. дерево рішень;
 - c. метод достовірних еквівалентів;
 - d. метод сценаріїв.
2. *Передача певних ризиків страховій компанії називається:*
 - a. диверсифікацією;
 - b. хеджуванням;
 - c. страхуванням ризику.
 - d. нема правильної відповіді
3. *Якісний аналіз ризиків - це:*
 - a. безпосередні розрахунки змін ефективності проекту у зв'язку з ризиками;
 - b. аналіз витрат виробництва;
 - c. визначення переліку можливих заходів, спрямованих на зменшення ймовірності та небезпеки ризикової події;
 - d. опис усіх передбачуваних ризиків проекту, а також факторів, що впливають на їх рівень.
4. *Метод визначення ризику проекту «Монте – Карло» передбачає:*
 - a. використання імітаційних моделей, які дозволяють створити певну кількість сценаріїв, що узгоджуються із заданими обмеженнями по конкретному проекту;
 - b. використання даних по інших проектах, які вже виконані;
 - c. визначення складу і тривалості фаз життєвого циклу проекту; виділення ключових подій, що можуть вплинути на його подальший розвиток; аналіз всіх можливих рішень, які можуть бути прийнятими в результаті настання кожної із подій, та визначення ймовірності кожного із них;
 - d. розгляд чутливості реагування ЧТВ до змін у ключових змінних величинах при несприятливих (низька ціна продажу, низький обсяг продажу), базових і сприятливих обставинах.
5. *Управління ризиками на протязі ЖЦ проекту здійснюється:*
 - a. на фазі ініціації;
 - b. на фазі планування;
 - c. на всіх фазах ЖЦ проекту;

- d. на фазі реалізації.
- 6. *Ціль управління проектними ризиками — це:*
 - a. ліквідація небажаних відхилень від очікуваних станів проекту;
 - b. підвищення ймовірності позитивних для цілей проекту подій і зниження ймовірності несприятливих подій;
 - c. визначення серйозності негативних наслідків, рівень збитків або оцінка потенційних можливостей, пов'язаних з ризиком;
 - d. визначення можливості того, що наслідок (дія) ризику дійсно буде мати місце.
- 7. *За регулярністю проектні ризики бувають:*
 - a. економічні й політичні;
 - b. систематичні і несистематичні;
 - c. ризики випадкових подій та злочинних дій;
 - d. контрольовані та неконтрольовані.
- 8. *Походження проектних ризиків пов'язане з:*
 - a. неоднозначністю майбутнього, невизначеністю багатьох процесів і подій;
 - b. неоднозначністю процесів і подій, що відбувалися у минулому;
 - c. неоднозначністю дії керівництва інноваційного проекту.
 - d. Неоднозначністю дій учасників
- 9. *Кількісний аналіз ризиків - це:*
 - a. безпосередні розрахунки змін ефективності проекту у зв'язку з ризиками;
 - b. визначення переліку можливих заходів, спрямованих на зменшення ймовірності та небезпеки ризикової події;
 - c. опис усіх передбачуваних ризиків проекту, а також факторів, що впливають на їх рівень.
 - d. всі відповіді вірні
- 10. *Зоною критичного ризику є:*
 - a. область у межах якої даний вид підприємницької діяльності зберігає свою економічну доцільність, тобто випадкові збитки не перевищують очікуваного підприємницького ризику від проекту.
 - b. область випадкових збитків, розміри яких перевищують величину очікуваного підприємницького збитку і сягають величини розрахованої виручки
 - c. область можливих втрат, які перевищують величину розрахованої виручки
 - d. область втрат, що можуть сягати вартості майна підприємця, що може привести підприємство до банкрутства.

Тема 9. Управління якістю проекту.

9.1. План практичного заняття:

1. Якість проектного менеджменту щодо відповідності проектним цілям та вимогам споживачів. Сутність управління якістю проекту. Організаційне забезпечення управління якістю проекту.
2. Політика у сфері якості. Описання змісту проекту. Описання продукту. Норми та правила забезпечення якості. Планування якості проекту. Аудит якості проекту, його види. Контроль показників якості. Проектування експериментів.

Витрати на забезпечення якості. Програма забезпечення якості проекту. Заходи щодо поліпшення якості проекту.

3. Контролювання якості проекту: план тестування й приймання компонентів проекту; інспекція етапів проекту; контрольні графіки; контрольні списки; діаграми Парето; статистичне моделювання; аналіз тенденцій.

4. Класифікація витрат на забезпечення якості проекту.

Основна література: 1,3-7, 9.

Допоміжна література: 1-5.

9.2. Теми рефератів

1. Методи планування, забезпечення, контролю якості.
2. Основні принципи сучасної концепції управління якістю.
3. Дайте визначення управління якістю.
4. Інструменти та методи контролю якості.
5. Методи планування управління якістю в проектах.
6. Суть та призначення політики щодо якості.
7. Стандарти в управлінні якістю проекту.
8. Сертифікації продукції проекту.
9. Класифікація витрат, пов'язаних з роботами з управління якістю проекту.

9.3. Тести для самоперевірки знань

1. Система управління якістю повинна включати наступні керівні документи:

- a. керівництво з якості;
- b. методичні інструкції по елементах системи якості;
- c. робочі та контрольні інструкції;
- d. всі відповіді вірні.

2. Забезпечення якості проекту — це:

- a. оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості;

- b. визначення того, які стандарти якості потрібно застосувати до даного проекту і як домогтися відповідності їм;
- c. відстеження певних результатів по проекту для встановлення того, чи відповідають вони стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання;
- d. визначення складових проекту з їх подальшим дослідженням та аналізом.

3. Для планування якості проекту потрібно мати:

- a. політику у сфері якості;
- b. стандарти, норми і вимоги до якості;
- c. результати інших процесів планування;
- d. всі відповіді вірні.

4. Які методи та засоби використовують для планування проекту?

- a. порівняння із зразком;
- b. графіки потоків;
- c. експерименти;
- d. всі відповіді вірні.

5. Засіб управління якістю, який включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції, називається:

- a. сертифікацією;
- b. стандартизацією;
- c. аудитом якості;
- d. планом якості.

6. До попереджувальних витрат, пов'язаних із забезпеченням якості, належать:

- a. витрати на інспекційні перевірки, лабораторний і інспекційний контроль;
- b. витрати на відбракування, ремонт тощо;
- c. витрати на забезпечення якості проекту, навчання персоналу тощо;
- d. витрати на повернення продукції, задоволення скарг споживачів, необхідні заходи у відповідь.

7. Діаграма Парето – це:

- a. це графічне зображення результатів процесу у часі;
- b. це діаграма, яка ілюструє появу різних причин невідповідності, впорядкованих за частотою (рангом) виникнення певної причини;
- c. діаграма відстеження вихідних змінних будь-якого типу;
- d. синонім до кореляційно-регресійного аналізу;
- e. вірної відповіді нема.

8. Роботи, пов'язані із забезпеченням якості проектів, базуються на застосуванні стандартів:

- a. Всеукраїнської організації зі стандартизації при КМУ;
- b. Міжнародної організації зі стандартизації;
- c. Державного комітету управління якістю України;
- d. Комітету по управлінню якістю СНД.

9. Забезпечення якості проекту — це:

- a. оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для

- підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості;
- b. визначення того, які стандарти якості потрібно застосувати до даного проекту і як домогтися відповідності їм;
- c. відстеження певних результатів по проекту для встановлення того, чи відповідають вони стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання;
- d. визначення складових проекту з їх подальшим дослідженням та аналізом.

10. *Складовою управління якістю проекту є:*

- a. планування якості;
- b. контроль якості;
- c. забезпечення якості;
- d. всі відповіді правильні.

Тема 10. Аутсорсинг та офшоринг в управлінні проектами.

10.1. План практичного заняття:

1. Сутність аутсорсингу. Види аутсорсингу. Чинники аутсорсингу в компаніях.
2. Аутсорсинг управління проектами. Аутсорсинг фахівців. Аутсорсинг функцій.
3. Сутність офшорингу. Спільне аутсорсингове офшорне підприємство, дочірня аутсорсингова офшорна компанія, власне офшоринг.

Основна література: 3-7,9.

Допоміжна література: 1, 3-5.

10.2. Теми рефератів

1. Переваги, перешкоди та недоліки запровадження аутсорсингу.
2. Використання офшорних операцій в різних галузях.
3. Залежність офшорингу від локалізації процесів організації.

Тема 11. Програмне забезпечення процесу управління проектом.

11.1. План практичного заняття:

1. Загальна характеристика автоматизованих систем управління проектами. Завдання, структурні елементи автоматизованих систем управління проектами, значення в управлінні проектами.
2. Пакети програмного забезпечення для управління проектами. Microsoft Project. Open Plan Professional. Spider Project. Sure Trek Project Manager. Primavera Project Planner (P3). Використання автоматизованих таблиць і графіків в управлінні проектами. Використання програм Microsoft Project в управлінні проектами.

Основна література: 3-7.

Допоміжна література: 3-5..

11.2 Теми рефератів

1. Загальна характеристика програми Project Expert.
2. Система моделювання проекту.
3. Система контролю процесу реалізації проекту.

4. Загальна характеристика програми Primavera.

11.3. Тести для самоперевірки знань

1. *Програмні системи, що дозволяють автоматизувати одну або декілька складових управління проектами: складання календарного плану робіт, управління ресурсами, витратами, ризиками, якістю тощо, це:*

- a. програми що підраховують прибуток від проекту;
- b. системи автоматизації управління проектами;
- c. системи вдосконалення обладнання на виробництві;
- d програми моніторингу.

2. *Microsoft Project розрахований, у першу чергу, на користувачів, що:*

- a. є професіоналами в розрахунках проекту;
- b. є професіоналами в управлінні проектами;
- c. не є професіоналами в управлінні проектами.

4. *Комп'ютерна технологія управління – це:*

- a. набір програм і процедур для управління проектами за допомогою комп'ютера;
- b. інформаційна система, що функціонує з використанням комп'ютерів;
- c. комплекс взаємопов'язаних технологій та інженерних систем, що базується на використанні ЕОМ.

5. *Робочий простір, оснащений технічними засобами автоматизації і допоміжним обладнанням для здійснення професійної діяльності – це:*

- a. комп'ютерна технологія управління проектуванням;
- b. інформаційна технологія управління проектуванням;
- c. автоматизоване робоче місце (АРМ).

6. *MS Excel, Project Expert, 1С Предприятие; ANALYSER Финансы предприятия – це:*

- a. комплексні пакети програмного забезпечення для інвестиційної та виробничої діяльності;
- b. вузькоспеціалізовані комп'ютерні програми для управління проектами;
- c) експорт-імпорт даних із різних пакетів програмного забезпечення.

7. *MS Project, Sure Trak Project Manager – це:*

- a. комплексні пакети програмного забезпечення;
- b. вузькоспеціалізовані комп'ютерні програми для управління проектами;
- c. експорт-імпорт даних із різних пакетів програмного забезпечення.

8. *Primavera Project Planner, CA – Super Project – це:*

- a. вузькоспеціалізовані комп'ютерні програми для управління проектами;
- b. комбіновані пакети програмного забезпечення управління проектами;
- c. комплексні пакети програмного забезпечення управління проектами.

6. ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

Самостійна робота студента – це форма організації навчального процесу, яка передбачає виконання ним запланованих завдань під методичним керівництвом викладача. У зв'язку з цим ряд питань теоретичного характеру та практичних завдань студенти вивчають та виконують самостійно за базовою та додатковою літературою. Під час самостійної роботи з вивчення теоретичного матеріалу студентам передусім слід звернути увагу на нові терміни та поняття; вивчити основні формули і позначення (абревіатури) окремих понять. Для кращого засвоєння базових понять, позначень, формул доцільно зробити відповідні записи у робочому зошиті за кожною темою дисципліни. Позааудиторна самостійна робота студента денної форми виконується у формі реферату. Кожному студенту видається окреме завдання. Реферат передбачає опрацювання літератури за певною темою, яка закріплюється за здобувачем на 1-му практичному занятті та підготовку письмового звіту, що має таку структуру: зміст; вступ; основна частина; висновки; список використаної літератури та інформаційних джерел. Реферат виконується у письмовій формі та може бути предметом обговорення на практичному занятті. Обсяг реферату – до 20 сторінок. У вступі (1-2 сторінки тексту) обґрунтовують актуальність теми, мету роботи, її структуру. В основній частині висвітлюється фактичний стан об'єкта дослідження, проблеми його регулювання, вітчизняний та/або зарубіжний досвід їх вирішення, роль держави (хто здійснює регулювання (суб'єкти регулювання), яким чином (методи регулювання)). Реферат виконується у друкованому вигляді. Вимоги до оформлення: шрифт – Times New Roman; розмір шрифту – кегль 14; поля: зверху, знизу та зліва – 2,0 см; справа – 1,0 см.; міжрядковий інтервал – 1; вирівнювання в тексті – по ширині. Якість виконання реферату залежить, насамперед, від якості пошуку, збору й аналізу всієї потрібної інформації. Під час підготовки реферату студент має використовувати додаткові літературні джерела: матеріали періодичних економічних видань, статистичні та аналітичні матеріали, офіційні інтернет-сторінки органів влади. Посилання на джерела цитат, фактичних і статистичних даних, точки зору авторів потрібні для того, щоб можна було перевірити їх достовірність. Якщо в рефераті відсутні посилання на джерела, то вважається, що він написаний на базі одного джерела. Така робота не зараховується. Джерела можна розміщувати в списку в порядку появи посилань у тексті, або в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків.

7. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЯКІ ВІНОСЯТЬСЯ НА ЗАЛІК

1. Мета, завдання, предмет та об'єкт дисципліни «Проектний менеджмент».
2. Дефініція поняття проекту. Основні риси проекту та специфіка проектної діяльності.
3. Види проектів, їх характеристика.
4. Характеристика управління проектами: специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, комплексність, централізм у менеджменті.
5. Піраміда проектного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції.
6. Генезис формування проектного менеджменту як сучасної синтетичної галузі знань.
7. Міжнародні асоціації та організації, що займаються стандартизацією проектної діяльності.
8. Модель управління проектами як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації.
9. Життєвий цикл проекту: поняття, етапи, характеристика та результати. Початок та закінчення життєвого циклу проекту.
10. Оточення та учасники проектів.
11. Розробка концепції проекту: ініціація проекту, формування ідеї проекту, попередня проробка цілей і задач проекту, передпроектні дослідження перспектив виконання проекту, заключні проектні дослідження на основі техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу.
12. Структура проектного аналізу: технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, операційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз.
13. Прогнозування ефективності проекту.
14. Методи визначення ефективності проектів та вибору альтернативних рішень. Статичні та динамічні методи. Дисконтування та нарощення.
15. Бізнес-планування та техніко-економічне обґрунтування проектів.
16. Сутність, мета та завдання ініціалізації проекту.
17. Структура та зміст проектного завдання. Роль учасників розробки проектного завдання.
18. Мета і функції проектного планування.
19. Характеристика робіт з планування проекту.
20. Вимоги до послідовності виконання робіт.
21. Організація планування.
22. Методологічні підходи при плануванні проектів: традиційний підхід, схематичний, багаторівневе та багатостадійне планування.
23. Методологія «витрати- час-ресурси (СТЯ), проекти у контрольованому середовищі (PRINCE).
24. Складові системи планування та контролю проекту: мета, характеристика робіт, сіткове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та по витратах, система інформування та прийняття рішень.

25. Компоненти структуризації проекту.
26. Методологія структуризації, її характеристика та значення.
27. Підсистеми робочої структури: кінцеві результати, субпроекти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристика.
28. Основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури. Переваги робочої структури проекту.
29. Планування послідовності робіт. Методи календарного планування.
30. Сіткові графіки: основна мета та завдання розробки.
31. Основні принципи побудови та відмінності стрілочастих графіків (АДМ) та графіків передування (РДМ).
32. Види логічних зв'язків у сіткових графіках.
33. Побудова умовних діаграм. Система PERT.
34. Методологія обчислення параметрів сіткових графіків.
35. Оцінювання тривалості робіт. Моделювання тривалості робіт.
36. Сутність, завдання та види календарних планів.
37. Методологія календарного планування проектів.
38. Характеристика ресурсів проекту. Особливості планування людських ресурсів.
39. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, налагоджування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів.
40. Система вимог до джерел забезпечення проекту. Ранжування джерел.
41. Визначення типу контрактів. Адміністрування контрактів. План залучення капіталу.
42. Планування проектних завдань. Види витрат по проекту, методика їх обчислення. Особливості планування витрат у часі.
43. Підходи до скорочення тривалості проекту з урахуванням витрат по роботах.
44. Планування проектних витрат і бюджету в часі.
45. Основні сфери та напрями управління персоналом у проектах.
46. Вимоги до проектного менеджера. Ознаки ефективного проектного менеджера. Лідерство і делегування повноважень.
47. Стили лідерства.
48. Формування команди проекту.
49. Аналіз і оцінка зацікавлених осіб.
50. Переговори та попереднє призначення у команду.
51. Оптимізація структури персоналу проекту.
52. Роботи з формування команди.
53. Аналіз ролей членів команди (тест Белбіна).
54. Стадії розвитку команди.
55. Організація зворотного зв'язку в команді.
56. Навчання членів команди. Удосконалення індивідуальних навичок членів команди. Навчання поведінки в команді.
57. Організаційна культура проекту. Організаційний стиль.
58. Мотивація окремих виконавців тв. груп.

59. Мотивація функціональних менеджерів.
60. Управління конфліктами в проекті.
61. Критичні сфери поведінки персоналу під час виконання проекту.
62. Причини конфліктів. Джерела конфліктів. Стратегії запобігання конфліктів.
63. Комунікації та інформаційне забезпечення проекту.
64. Основні елементи контрольного циклу. Інструментарій контролювання проектів.
65. Контролювання виконання календарних планів та бюджетів підрозділів.
66. Звітність у системі контролю: завдання, принципи побудови, форма подання.
67. Вимірювання та аналіз показників виконання проекту. Інформація, необхідна для звіту з виконання проекту.
68. Обчислення прогнозованого часу та витрат проекту.
69. Види проектних змін та їх вплив на проект та проектну команду. Процедура внесення змін до проекту. Оцінювання результатів внесення змін.
70. Основні роботи на етапі завершення проекту. Передача продукту проекту замовнику. Зміст та призначення заключного внутрішнього звіту. Розпуск проектної команди.
71. Сутність та види проектних ризиків.
72. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проекту.
73. Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів. Ранжування ризиків.
74. Можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків.
75. Якість проектного менеджменту щодо відповідності проектним цілям та вимогам споживачів.
76. Сутність управління якістю проекту.
77. Організаційне забезпечення управління якістю проекту.
78. Політика у сфері якості. Описання змісту проекту. Описання продукту.
79. Норми та правила забезпечення якості.
80. Планування якості проекту.
81. Аудит якості проекту, його види. Контроль показників якості.
82. Проектування експериментів. Витрати на забезпечення якості.
83. Контролювання якості проекту: план тестування й приймання компонентів проекту; інспекція етапів проекту; контрольні графіки; контрольні списки; діаграми Парето; статистичне моделювання; аналіз тенденцій.
84. Класифікація витрат на забезпечення якості проекту.
85. Сутність аутсорсингу. Види аутсорсингу.
86. Аутсорсинг управління проектами. Аутсорсинг фахівців. Аутсорсинг функцій.
87. Сутність офшорингу. Використання офшорних операцій в різних галузях.
88. Загальна характеристика автоматизованих систем управління проектами.

89. Завдання, структурні елементи автоматизованих систем управління проектами, значення в управлінні проектами.
90. Пакети програмного забезпечення для управління проектами. Microsoft Project. Open Plan Professional. Spider Project. Sure Trek Project Manager. Primavera Project Planner (P3).
91. Використання автоматизованих таблиць і графіків в управлінні проектами.
92. Використання програм Microsoft Project в управлінні проектами.

8. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базові інформаційні ресурси

1. Буреннікова Н. В. Проектний менеджмент: оновлені підходи до визначення стратегії ефективності функціонування систем. *The world of science and innovation*. Abstracts of the 6th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. London, United Kingdom, 2021. Pp. 400-404.
2. Буреннікова Н. В. Проектний менеджмент: деякі підходи до вимірювання результативності стратегування. *European scientific discussions*. Abstracts of the 3rd International scientific and practical conference. Potere della ragione Editore. Rome, Italy, 2021. Pp. 587-594.
3. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 429 с.
4. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проектами: навчальний посібник. МОН України, НУВГП. Київ: Кондор, 2016. 388 с.
5. Кузьмичов А. І. Планування та управління проектами: моделювання засобами MS Excel: практикум. Київ: Ліра-К, 2018. 180 с.
6. Логачова Л. М., Логачова О.В. Управління проектами: навч. посіб. Суми: Університет. книга, 2019. 208 с.
7. Овецька О. В. Управління проектами: конспект лекцій. Івано- Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 54 с.
8. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09. 1991р. Дата оновлення: 17.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 30.04.2021).
9. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / уклад. Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
10. Белей О. І. Управління проектами: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2017. 53 с.
11. Буреннікова Н. В. Проектний менеджмент: онтологія авторського SEE-управління результативністю проекту. *Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку*: збірник тез доповідей міжнародної

науково-практичної конференції (Полтава, 24 жовтня 2019 р.): у 7 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 5. С. 8-10.

12. Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Кубявка Л. Б. Інформаційні технології управління проектами: навч. посіб. Київ: Київ. ун-т ім. Т. Шевченка, 2017. 79 с.

13. Клапоуцак О. І. Управління проектами: лабораторний практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2017. 52 с.

14. Пойда-Носик Н. Н., Черленяк І.І. Управління інноваційними проектами: навч. посіб. Ужгород: УжНУ Говерла, 2017. 360 с.

15. *International Journal of Project Management*. Volume 39, Issue 1. 96,2021. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-projectmanagement/vol/39/issue/1> (дата звернення: 26.04.2021).

16. Prabhu T. L. *Project Management: Fundamental Principles of Project Management*. Nestfame Creations Pvt. Ltd., 2020. 285 p. URL: https://play.google.com/store/books/details/Project_Management_Fundamental_Principles_of_Proje?id=BXv3DwAAQBAJ&hl=en_US&gl=US (дата звернення: 28.04.2021).

17. Проектний менеджмент: курс. URL: <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/project-management> (дата звернення: 28.04.2021).

