

Центральноукраїнський національний технічний університет
Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

Управління проєктами

*для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 “Менеджмент”
ОПП «Менеджмент-бізнес-організацій»*

Кропивницький 2023

Управління проєктами: метод. вказ. до вивч. дисц. для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 “Менеджмент” ОПП «ОПП «Менеджмент-бізнес-організацій». Укладачі: доцент В’юник О.В., ст. викладач Кіріченко О.В. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 32 с.

Укладачі: В’юник О.В., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності,

Кіріченко О.В., ст. викладач кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності.

Рецензенти: Сторожук О.В., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету.
Глевацька Н.М., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету.

Схвалено на засіданні кафедри економіки менеджменту та комерційної діяльності

Протокол від “ 28 ”серпня 2023 року № 1

© Управління проєктами / Укл. В’юник О.В.,
Кіріченко О.В. 2023. Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності. Електронний варіант 2023.

ЗМІСТ

Вступ	4
Опис навчальної дисципліни	5
Плани та зміст практичних занять за темами дисципліни та теми рефератів.	6
Тестові завдання для перевірки знань	18
Завдання для вирішення	23
Перелік питань для підсумкового контролю знань	25
Форми контролю	27
Рекомендована література.....	29

ВСТУП

Управління проєктами – це особлива професійна діяльність, в основі якої лежить поєднання найсучасніших наукових знань і актуальних технологій з практичними навичками. Така діяльність орієнтована на пошук найкращого варіанта поєднання ресурсів та отримання найбільш ефективного результату в ході реалізації такої сукупності дій. Управління проєктами - жива методологія організації, планування і координації використання людських, інформаційних, матеріальних та фінансових ресурсів протягом всього життєвого циклу проєкту.

По суті, проєкт – це творчий задум, обґрунтована ідея з чітко визначеними дедлайнами, мета якого полягає у генеруванні унікального продукту або отриманні інноваційних результатів. У бізнесі в якості мети проєкту часто визначають вирішення конкретних завдань. Відповідно, управління проєктами (або, інша поширена назва, Project Management) - це конкретна діяльність, мета якої - реалізувати всі поставлені проєктом завдання. Для цього докладаються максимальні зусилля, використовуються знання, досвід, методики та інструментарій. Самі по собі проєкти – невід’ємна частина реального життя будь-якої організації. У кожній компанії є своя стратегія розвитку і передбачені нею цілі, які і формуються в окремі проєкти. Важливо розуміти, чим вони відрізняються від повсякденних дій в організації. По-перше, тим, що у кожного проєкту є своя цінність, унікальна мета і часові обмеження на її досягнення. У повсякденних діях мета повторюється, дедлайни також. По-друге, проєкту притаманно завершуватися, коли мета досягнута.

Методичні рекомендації з вивчення дисципліни для здобувачів вищої освіти для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Управління фінансово-економічною безпекою», ОПП «Менеджмент-бізнес-організацій», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» ОПП «Організація комерційної діяльності у сфері торгівлі та послуг», 281 «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Публічне управління та адміністрування» створені для допомоги здобувачеві оволодіти теоретичними знаннями та набути практичних навичок з управління проєктами, сформувати навички структурування/пріоритизації завдань та мети проєкту, формування максимально чітких і зрозумілих цілей; встановлення і реалізація комунікації між задіяними в проєкті учасниками; врахування проєктних обмежень: зокрема бюджету, ресурсів, ризиків, дедлайнів, якості; комунікації з командою, врахування потреб/побажань/очікувань учасників команди.

Методичні рекомендації включають перелік тем з дисципліни з питаннями, що підлягають вивченню, теми рефератів, практичні завдання, тестові завдання для контролю знань, перелік питань до підсумкового контролю та список рекомендованої літератури. Завданнями навчальної дисципліни «Управління проєктами» є: вивчення основних засад з управління проєктами; формування у здобувачів освіти сукупності теоретичних знань і практичних навичок реалізації основних функцій управління проєктами; виробити вміння застосовувати інструменти методології управління проєктами в економічній діяльності.

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»	Спеціальної (фахової) підготовки	
		Рік підготовки:	
	Спеціальність: 073 «Менеджмент»	1-й	1-й
Загальна кількість годин – 150	Освітня програма: «Менеджмент бізнес-організацій»	Семестр	
		2-й	2-й
	Освітній рівень: магістр	Лекції	
		32 год.	8 год.
Тижневих годин навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 5,38	Освітній рівень: магістр	Практичні, семінарські	
		32год.	6 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		86	136
		Вид контролю: екзамен	

Мова навчання: українська

ПЛАНИ ТА ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМАМИ ДИСЦИПЛІНИ. ТЕМИ РЕФЕРАТИВ

Тема 1. Сутність проєктів та управління проєктами

План

1. Поняття проєкту. Сутність та характеристика проєктної діяльності.
2. Умови виникнення проєктів. Класифікація проєктів.
3. Управління проєктами як специфічна галузь менеджменту. Еволюція методів управління проєктами.
4. Зацікавлені особи та учасники проєкту. Життєвий цикл проєкту (ЖЦП). Фази ЖЦП.
5. Сутність та особливості управління проєктами.
6. Міжнародні стандарти з управління проєктами.
7. Проєктна тріада (час, бюджет, зміст робіт). Рівні управління проєктами.

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте бізнес як творчий процес.
2. В чому полягає технократичний підхід до бізнесу?
3. Бізнес-ідея та проєкт: співвідношення понять.
4. Що таке проєкт підприємства і в чому полягає сенс його розробки?
5. Які зацікавлені особи та учасники можуть брати участь у розробці проєкту?
6. Чому успішний підприємець просто зобов'язаний фіксувати вхідні завдання?
7. Чи дійсно ефективність зниження витрат залежить від того, як ведеться облік витрат і доходів?
8. Чи згодні ви, що деякі інвестиційні проєкти можуть в короткостроковій перспективі здатися витратними, а в довгостроковій – дуже вигідними?

Теми рефератів:

1. Швидкість прийняття рішення при впровадженні бізнес-ідеї в проєкті
2. Організаційні структури управління проєктами
3. Методи управління проєктами
4. Склад та порядок розробки проєктної документації

Тема 2. Цілі проєкту та обґрунтування його доцільності, аналіз середовища

План

1. Формування цілі проєкту. SMART-аналіз.

2. Розробка концепції проєкту. Причини ініціації проєкту. Життєвий цикл проєкту. Бізнес-план.
3. Стандарти бізнес-планування (UNIDO, KPMG, TACIS, ЄБРР). Оцінка варіантів інвестиційних рішень.
4. Структура проєктного аналізу. Технічний, фінансовий, економічний, соціальний, інституціональний аналіз. Аналіз ризику.
5. Середовище проєкту. Зацікавлені особи та учасники проєкту.
6. SWOT-аналіз проєкту. PEST-аналіз зовнішнього середовища проєкту.

Питання для обговорення:

1. Життєвий цикл успішного проєкту
2. Основні заінтересовані особи та проєктна команда
3. Які стандарти бізнес-планування на сьогодні застосовують в практиці господарювання в Україні?.
4. Охарактеризуйте структуру проєктного аналізу, яким чином вона впливає на успіх проєкту?
5. Аналіз проєктного ризику. Кількісні та якісні підходи до аналізу ризику проєкту.
6. Дайте визначення поняття середовища проєкту та наведіть приклади зацікавлених осіб та учасників проєкту.

Теми рефератів:

1. SWOT-аналіз проєкту «Відкриття піццерії»
2. PEST-аналіз зовнішнього середовища проєкту «Магазин молодіжного одягу» у вашому регіоні.

Тема 3. Проєктування організаційних структур в управлінні проєктами

План

1. Послідовність розробки організаційних структур для виконання проєкту.
2. Розподіл ролей в команді проєкту.
3. Форми проєктних структур. Відокремлений проєкт. Матричний проєкт.
4. Функціональний проєкт.
5. Гібридна організаційна структура проєкту.
6. Стадії розвитку команди.

Питання для обговорення:

1. Виконання проєкту. Чи згодні ви з такою думкою: «Час – непоправний ресурс, тому потрібно швидко мчати до поставленої мети в межах конкретно встановленого таймінгу»?.
2. Як ви собі уявляєте розподіл ролей в команді проєкту, які психологічні прийоми можна при цьому використати?

3. У чому різниця між відокремленим проектом і матричним проектом.
4. Охарактеризуйте функціональний проект.
5. Гібридна організаційна структура проекту.
6. Як розподілити індивідуальні завдання для досягнення кінцевої мети?
7. Яку роль відіграє психологічна безпека для розвитку команди?

Теми рефератів:

1. Google: декілька основних навичок успішної команди
2. Молодіжне лідерство та проекти
3. Вибір напрямків інноваційного розвитку бізнесу
4. Особливості управління вибором напрямків інноваційного розвитку проектного менеджменту
5. Критерії і методичні основи вибору напрямків інноваційного розвитку бізнесу

Тема 4. Організація менеджменту та взаємодії під час проектної діяльності

План

1. Використання адміністративних та економічних методів менеджменту у проектній діяльності.
2. Управління командою проекту на різних стадіях її життєвого циклу.
3. «Силове поле» ідентифікації стейкхолдерів та оцінки їхнього впливу.

Питання для обговорення:

1. Як ви думаєте, чи бажано, щоб у керівника перед очима завжди були намічені обсяги доходів і витрат з розбивкою на місяці, квартали, роки?
2. Поясніть таку думку: «проект без дедлайну – провалений проект».
3. Чи дійсно дії і проекти мають багато спільного?
4. Як виможете охарактеризувати такий вислів: світ рухається неблаганно швидко: коли французький модельєр створює моделі нової колекції осінь/зима для показу в Парижі, у Китаї ці моделі вже продаються на ринку»?
5. Охарактеризуйте поняття «силове поле» ідентифікації стейкхолдерів.
6. Як мистецькі проекти сприяють розвитку медіаграмотності?

Теми рефератів:

1. Сучасні адміністративні методи менеджменту у проектній діяльності.
2. Проджект-менеджер: хто такий, чим займається та як ним стати.
3. Обов'язки менеджера ІТ-проекту.
4. Ресурсне забезпечення інноваційних програм і проектів.

Тема 5. Планування в управлінні проєктами та проєктний цикл

План

1. Планування реалізації проєкту. Розбиття на етапи і роботи, встановлення взаємозв'язків між роботами, оцінка тривалості робіт, необхідних для виконання ресурсів та їх вартості.
2. Цілі, призначення та види планів. Розробка плану управління проєктом.
3. Сутність і функції структуризації проєкту.
4. Моделі структуризації проєктів. Дерево цілей. Дерево рішень. Дерево робіт. Організаційна структура виконавців.
5. Матриця відповідальності. Сіткова модель. Структура споживання ресурсів. Структура витрат.
6. Фінансове планування за проєктом. Розробка проєктно-кошторисної документації та контроль.

Питання для обговорення:

1. Чи має сенс таке твердження: «Можливість контролювати витрати з'являється з того моменту, коли вони починають враховуватися»?
2. Які психологічні мотиви існують в процесі реалізації проєктів для бізнесмена?
3. Як ви можете охарактеризувати твердження: «аналізуйте прибутковість»?
4. Які моделі структуризації проєктів ви можете назвати?
5. Чим відрізняється «дерево цілей» від «дерева рішень»?
6. В чому особливості матриці відповідальності?
7. Що таке сіткова модель?
8. Наведіть приклад структури споживання ресурсів та структури витрат.
9. Які особливості фінансового планування за проєктом?
10. В чому полягає розробка проєктно-кошторисної документації та її контроль?

Теми рефератів:

1. Способи використовувати труднощі в проєктній діяльності
2. Фінансове планування в проєктах консалтингової компанії
3. Консалтинговий проєкт з навчання та розвитку персоналу
4. Маркетинг проєкту надання освітніх послуг
5. Особистий тайм-менеджмент та корпоративна ефективність в управлінні проєктами
6. Стрес-менеджмент і управління проєктами
7. Сутність та принципи комерційного розрахунку в управлінні проєктами
8. Ринок інновацій і проєктна діяльність

Тема 6. Формування ієрархії структури робіт проєкту.

План

1. Визначення структури проєкту на етапі планування.
2. Переваги ієрархічної структури робіт. Правила формування ієрархії структури проєкту.
3. Управління окремими компонентами проєкту. Сфери використання структурних моделей проєкту.
4. Work Breakdown Structure (WBS). Основні завдання структуризації проєкту.
5. Послідовність здійснення структуризації.

Питання для обговорення:

1. Яким чином відбувається визначення структури проєкту на етапі планування?
2. Календар платежів та його оновлення в управлінні проєктами.
3. Як ви можете назвати переваги ієрархічної структури робіт?
4. В чому специфіка правил формування ієрархії структури проєкту?
5. Чому важливим є управління окремими компонентами проєкту?
6. Сфери використання структурних моделей проєкту та їх приклади.
7. Які особливості фінансового планування за окремими компонентами проєкту?
8. В чому полягає розробка проєктно-кошторисної документації та її контроль?
9. Чи всі стратегії зниження витрат проєкту затверджуються керівником, вони знаходять своє відображення в бюджеті підприємства?
10. Чи справедливим є твердження: «щоб щось отримати, потрібно чимось пожертвувати, інакше цей механізм не працює»?

Теми рефератів:

1. Проєкти цифрового консалтингу та їх обґрунтування.
2. Оптимізація інформаційних потоків організації та її вплив на ефективність проєктної діяльності компанії.
3. Перспективи розвитку проєктної діяльності у фінансового консалтингу в Україні
4. Медіа-проєкти в Україні та перспективи їх розвитку.
5. Існуючі підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності проєктної команди.
6. Закономірності управління проєктами на основі теоретичного аналізу і практичного досвіду.
7. Світові тенденції розвитку проєктного менеджменту.
8. Управління проєктами в епоху змін.

Тема 7. Управління часом у проєктній діяльності: засоби та інструменти.

План

1. Процеси управління часом проєкту.
2. Планування управління графіком проєкту. Визначення операцій. Визначення послідовності операцій.
3. Оцінка ресурсів операцій. Оцінка тривалості операцій.
4. Розробка графіка проєкту. Контроль графіка.
5. Календарне планування. Сіткове планування.
6. Метод оцінки і перегляду планів (PERT – Program Evaluation and Review Technique). Метод графічної оцінки і перегляду планів (GERT – Graphical Evaluation and Review Technique).
7. Метод оцінки і перегляду планів із врахуванням ризику (VERT – Venture Evaluation and Review Technique) та метод аналізу структури робіт і відхилень (SSD – Structure, States and Deviation graph). Діаграма Ганта.

Питання для обговорення:

1. Які ви можете назвати процеси управління часом проєкту?
2. Поясніть вислів: «все завжди займає більше часу, ніж гадалося, але ви повинні докласти зусиль, щоб встановити реалістичні цілі та очікування».
3. Які особливості планування управління графіком проєкту?
4. В контексті управління людськими ресурсами проєкту обґрунтуйте таку думку: «Не кожен працівник, якого ви наймаєте, буде добрим співробітником, і чим швидше ви відпустите його, тим кращими будуть ваші шанси на успіх».
5. Як відбувається розробка графіка проєкту та контроль графіка?
6. Назвіть методи оцінки і перегляду планів із врахуванням ризику. Чи завжди ризик супроводжує проєктну діяльність?

Теми рефератів:

1. Управління часом проєкту та діджиталізація.
2. Досягнення стратегічних цілей у сфері управління проєктами.
3. Процес делегування повноважень і відповідальності в проєктній діяльності.
4. Управління проєктами та практика співробітництва територіальних громад
5. Проєкти будівництва індустріальних парків в якості регіональних полюсів зростання
6. Світовий досвід управління проєктними ризиками.
7. Управління проєктами розвитку туризму та ризику, що його супроводжують
8. Проєкти забезпечення продовольчої безпеки та управління ними

Тема 8. Складання бюджету та управління вартістю проєктів

План

1. Бюджет проєкту (деталізований та зведений). Ресурси проєкту. Ресурсний конфлікт.
2. Контрольні точки. Операційне та фінансове бюджетування.
3. Моніторинг бюджетування.
4. Відповідальність та мотивація в бюджетуванні.
5. Автоматизація бюджетування. Microsoft Project, Spider Project, Primavera, Open Plan, Cobra.
6. Методи оцінки вартості проєкту.

Питання для обговорення:

1. Які ви можете назвати підходи до складання бюджетів проєкту (деталізований та зведений)?
2. Що таке ресурси проєкту?
3. В чому особливості ресурсного конфлікту?
4. Охарактеризуйте поняття «контрольні точки».
5. Які особливості моніторингу бюджетування?
6. У чому полягають відповідальність та мотивація в бюджетуванні?
7. Автоматизація бюджетування. Microsoft Project, Spider Project, Primavera, Open Plan, Cobra.
8. Які ви знаєте сучасні методи оцінки вартості проєкту. Які, на ваш погляд, найбільш досконалі?
9. У чому суть мотивування персоналу при складанні та контролюванні виконання бюджетів?

Теми рефератів:

1. Напрямки поліпшення якості бізнес-планів.
2. Проєктний аналіз та методологічний підхід до формування системи стратегій підприємства.
3. Найбільш поширений інструментарій управління проєктами для реорганізації підприємства
4. Особливості складання бюджетів проєктів в цифровій економіці.
5. Аутсорсинг в управлінні проєктами та бізнесі.
6. Особливості бюджету маркетингових заходів в управлінні проєктами.
7. Методи кадрового консалтингу в управлінні проєктами: бенчмаркінг, кадровий моніторинг, кадровий контролінг.
8. Управління проєктами і корпоративна соціальна відповідальність бізнесу.

Тема 9 Управління якістю проєктів

План

1. Поняття якості в контексті управління проєктами.
2. Концепція управління якістю проєктів. Ключові критерії якості.
3. Загальне управління на основі якості Total Quality Management (TQM).
Процеси управління якістю. Стандарти якості.
4. Управління забезпеченням якості проєкту. Планування якості.
Ланцюжок якості. Принцип нульових дефектів.
5. Шість сигм, бережливе виробництво (Lean Six Sigma), розгортання функцій якості.
6. Контроль якості проєкту.

Питання для обговорення:

1. У чому полягає поняття якості в контексті управління проєктами?
2. Охарактеризуйте концепцію управління якістю проєктів. Ключові критерії якості.
3. Які загальні підходи до управління на основі якості Total Quality Management (TQM) ви можете назвати?
4. Чому так важливі для бізнесу процеси управління якістю? Стандарти якості в управлінні проєктами.
5. Які особливості управління забезпеченням якості проєкту? Планування якості і ланцюжок якості: у чому особливості?
6. Принцип нульових дефектів. Наскільки реально його забезпечити?
7. Шість сигм, бережливе виробництво (Lean Six Sigma), розгортання функцій якості.
8. Контроль якості проєкту і жорстка фінансова дисципліна.
9. Аналіз і оптимізація витрат: роль команди і керівника.
10. Базові принципи роботи під час реалізації проєкту, які допоможуть уникнути непотрібних витрат.

Теми рефератів:

1. Управління проєктами на медіа-ринку в Україні.
2. Діяльність міжнародної компанії Deloitte («Делойт») в Україні та успішні проєкти.
3. Проблеми розвитку проєктів з бізнес-консалтингу в Україні та світі.
4. Особливості діяльності міжнародної компанії PricewaterhouseCoopers.
5. Особливості діяльності компанії «Ernst & Young».
6. Проєктна діяльність міжнародної компанії KPMG.

Тема 10. Оцінювання ефективності та управління ризиками у проєктній діяльності

План

1. Методи оцінки ефективності оцінки проєкту: формальні, неформальні (експертні). Дисконтування.
2. Чистий дисконтований дохід (NPV). Індекс прибутковості (PI).
3. Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій. Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR).
4. Дисконтований термін окупності інвестицій. Показник вигід/витрат.
5. Проєктний ризик. Класифікація проєктних ризиків.
6. Ідентифікація проєктних ризиків.
7. Кількісний та якісний аналіз проєктних ризиків. Способи зменшення проєктного ризику.
8. Зменшення негативного впливу «факторів Мерфі».

Питання для обговорення:

1. Які найвідоміші методи оцінки ефективності оцінки проєкту?
2. У чому полягають формальні та неформальні (експертні) методи оцінки ефективності оцінки проєкту?
3. Охарактеризуйте особливості дисконтування.
4. Наведіть приклад застосування методу розрахунку чистого дисконтованого доходу?
5. У чому особливості методу розрахунку дисконтованого коефіцієнту рентабельності інвестицій?
6. Яка специфіка застосування показника внутрішньої норми прибутковості (IRR)?
7. Прокоментуйте особливості застосування дисконтованого терміну окупності інвестицій. Показник вигід/витрат.
8. У чому полягає проєктний ризик? Наведіть класифікацію проєктних ризиків.
9. Який алгоритм ідентифікації проєктних ризиків найбільш дієвий?
10. У чому різниця між кількісним та якісним аналізом проєктних ризиків?
11. Які існують способи зменшення проєктного ризику?
12. Що таке закони «Мерфі»? Як можна зменшити негативний вплив «факторів Мерфі».

Теми рефератів:

1. Майстер проєктів та його основні навички
2. Проблеми розвитку екологічних проєктів в Україні та світі.
3. Рентабельність соціальних проєктів.
4. Ризики проєктів та їх аналіз.
5. Особливості політичних ризиків в проєктній діяльності
6. Проєктна діяльність у сфері надання послуг (медичних, освітніх, наукових).

Тема 11. Моніторинг, оцінка та звітність в управлінні проєктами

План

1. Поняття моніторингу проєкту.
2. Процедура моніторингу. Етапи побудови системи моніторингу в процесі управління проєктами.
3. Сутність та види оцінки проєктів.
4. Звітування за проєктом. Форми звіту.

Питання для обговорення:

1. У чому полягає сутність поняття моніторингу проєкту?
2. Яким чином здійснюється процедура моніторингу?
3. Які основні етапи побудови системи моніторингу в процесі управління проєктами?
4. У чому сутність та види оцінки проєктів? Як оцінюють екологічні, соціальні, економічні проєкти?
5. Як відбувається звітування за проєктом? Який вид презентацій використовувати найбільш доцільно?
6. Які існують форми звіту у проєктній діяльності?

Теми рефератів:

1. Моніторинг проєктів та його основні особливості в Україні та світі
2. Проблеми моніторингу екологічних проєктів в Україні та світі.
3. Штучний інтелект та його роль в соціальних проєктах.
4. Активізація соціального бізнесу та фінансово-економічне забезпечення проєктів.
5. Ризики оцінки проєктів та їх запобігання.
6. Особливості інноваційних ризиків та їх моніторинг в проєктній діяльності
7. Проєктна діяльність та інноваційні регіональні кластери.

Тема 12. Контроль в управлінні проєктами

План

1. Контроль як основа управління проєктною діяльністю. Види контролю виконання проєкту.
2. Контролювання термінів виконання проєктів. Контроль вартості виконання робіт проєкту.
3. Технологія оцінки проєктної діяльності. Регулювання процесу реалізації проєкту.
4. Причини внесення змін та оцінка наслідків.
5. Управління змінами в процесі реалізації проєкту.

Питання для обговорення:

1. В чому різниця проведення контролю в умовах поточної діяльності та реалізації проєкту?
2. В чому особливості проведення контролю стратегічної діяльності та реалізації проєкту?
3. Які аспекти передбачає створення ефективної системи контролю в управлінні проєктами?
4. Які процеси контролю відносяться до складу основних?
5. Які види контролю належать до складу допоміжних?
6. Що є вхідними даними для здійснення моніторингу проєктних робіт в умовах мінливого середовища?
7. Назвіть методи та засоби здійснення моніторингу проєктних робіт.
8. Що ви розумієте під регулюванням процесу реалізації проєкту?
9. Що є результатами здійснення моніторингу проєктних робіт?
10. Назвіть склад процесів контролю в проєктному менеджменті.
11. В чому сутність методу простого контролю? Чим він привабливий для проєктного менеджера?
12. В чому сутність методу детального контролю?

Тема 13. Презентація проєкту: загальні рекомендації

План

1. Методологічні підходи до розробки презентації проєкту. Структура презентації.
2. Стиль оформлення презентації проєкту. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень.
3. Оцінка альтернатив рішення проблеми. Організація презентації проєкту та рекомендації щодо її проведення.

Питання для обговорення:

1. Презентація та контроль проєктної діяльності: опишіть взаємозв'язок.
2. Яка має бути структура презентації?
3. Чому важливий стиль оформлення презентації проєкту?
4. У чому полягає метод творчого пошуку альтернативних варіантів рішень в проєктній діяльності?
5. Що означає оцінка альтернатив рішення проблеми в проєкті?
6. Як відбувається організація презентації проєкту та які ви можете назвати рекомендації щодо її проведення?

Теми рефератів:

1. Сутність проєктів та проєктної діяльності. Планування та проєктний цикл. Формулювання мети, завдань та результату.
2. Формування команди проєкту. Розподіл ролей. Стадії розвитку команди.
3. Стратегія роботи зі стейкхолдерами проєкту: сила впливу та способи залучення.
4. Формування ієрархії структури робіт проєкту.
5. Управління часом у проєктній діяльності: засоби та інструменти.

Тема 14. Огляд зовнішніх програм, доступних в Україні (фандрейзинг)

План

1. Сутність, принципи фандрейзингу. Види ресурсів. Джерела надходження. Фандрейзингова діяльність та форми її підтримки.
2. Фонди та гранти для фінансування проєктів.
3. Планування фандрейзингової діяльності. Результат діяльності фандрейзингу.

Питання для обговорення:

1. У чому сутність та принципи фандрейзингу?
2. Види ресурсів та ресурсне забезпечення проєкту для його успішної реалізації.
3. Джерела надходження ресурсів для проєкту.
4. Фандрейзингова діяльність та форми її підтримки в Україні та світі.
5. Як функціонують фонди та гранти для фінансування проєктів?
6. Яким чином відбувається планування фандрейзингової діяльності?
7. У чому полягає результат діяльності фандрейзингу?

Теми рефератів:

1. Складання бюджету проєкту.
2. Оцінка ризиків у проєктній діяльності.
3. Моніторинг, оцінка та звітність у проєктній діяльності.
4. Презентація проєкту: загальні рекомендації.
5. Огляд зовнішніх програм, доступних в Україні (фандрейзинг).

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Інформаційна і консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень в проєктній діяльності

- А) не є функцією менеджменту
- Б) є функцією контролінгу
- В) є визначенням управлінської діяльності
- Г) є метою діяльності підприємства
- Д) правильної відповіді немає

2. До якого критерію виконання дій у проєктній діяльності належить наступна характеристика: «виконуються з дотриманням правових, етичних норм і міжнародних стандартів та із використанням налагоджених бізнес-процесів, відповідних методів і процедур, що задовольняють очікування стейкхолдерів»?

- А) належне;
- Б) продуктивне;
- В) ефективне;
- Г) усі варіанти вірні.
- Д) правильної відповіді немає

3. Контроль проєктної діяльності базується на

- А) системі нормування витрат, визначенні залежності між обсягом реалізованої продукції, витратами та прибутком
- Б) системі обліку фактичних витрат
- В) системі обліку планових витрат
- Г) базується на системі витрат та прибутку
- Д) правильної відповіді немає

4. Яка група управлінських процесів охоплює усі області знань з управління проєктами?

- А) ініціації;
- Б) планування;
- В) виконання;
- Г) моніторингу;
- Д) завершення.

5. Для ілюстрації вимірювань в проєктній діяльності використовується

- А) графічний метод
- Б) спостереження
- В) порівняння
- Г) метод ідеалізації
- Д) правильної відповіді немає

6. Середні величини при підготовці проєктної документації обчислюються на основі

- А) масових даних про якісно однорідні явища
- Б) одиничних даних про якісно однорідні явища
- В) масових даних про кількісно однорідні явища
- Г) одиничних даних про однорідні явища
- Д) правильної відповіді немає

7. Фінансова стратегія в проєкті - це:

- А) визначення довготривалого курсу в області корпоративних фінансів, спрямованого на реалізацію місії;
- Б) вирішення завдань конкретного етапу розвитку фінансів;
- В) розробка нових методів розподілу грошових коштів
- Г) одиничні явища
- Д) правильної відповіді немає

8. Який управлінський процес відіграє роль своєрідної «парасольки», під якою здійснюються інші важливі процеси, що підтримують стандарти якості проекту (наприклад, процес безперервного покращення)?

- А) «керівництво і управління виконанням проєкту»;
- Б) «забезпечення якості»;
- В) «управління командою проєкту»;
- Г) «поширення інформації»
- Д) правильної відповіді немає

9. Яка із зацікавлених сторін проєкту має повноваження здійснювати централізацію і координацію управління проєктами?

- А) замовники/користувачі
- Б) інвестор
- В) офіс управління проєктами
- Г) виконавча організація
- Д) правильної відповіді немає

10. Інформаційний бум при недостатчі релевантної інформації при підготовці проєкту

- А) потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління та є однією з передумов виникнення контролінгу
- Б) не потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління
- В) не впливає на систему управління
- Г) не впливає на систему управління і контролю за витратами
- Д) правильної відповіді немає

11. Довгострокове планування витрат в бюджеті проєкту

- А) пов'язане із розробленням поточних господарських заходів
- Б) не пов'язане із розробленням поточних господарських заходів
- В) не практикується в господарській діяльності

- Г) не існує
- Д) правильної відповіді немає

12. Модель консультування в проєктній діяльності – це

- А) схема проведення процесу консультування і побудови відносин між консультантом і клієнтом
- Б) комплекс логічних і економіко-статистичних процедур
- В) комплекс математичних процедур
- Г) формування команд
- Д) правильної відповіді немає

13. Згоду землекористувача на розташування об'єкту інвестиції замовник отримує:

- А) після надання замовнику органами місцевого самоврядування дозволу на збирання матеріалів попереднього погодження
- Б) після розробки ТЕО
- В) після отримання технічних умов на підключення об'єкту до інженерних мереж і комунікацій
- Г) після розробки ескізного проєкту
- Д) правильної відповіді немає

14. Інноваційний процес в управлінні проєктами охоплює такі стадії створення новинки:

- А) ідея - конкретний продукт (технологія, послуга) - етапи життєвого циклу інновації
- Б) заготівля- виробництво-збут
- В) ідея-заготівля- виробництво-збут
- Г) ідея-продукт-диференціація витрат-прибуток
- Д) правильної відповіді немає

15. Напрямок інноваційного розвитку підприємства – це

- А) визначений шлях або рух, що базується на впровадженні і реалізації інновацій, які спричиняють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для прогресивного розвитку
- Б) проєкт, що пройшов державну реєстрацію
- В) визначений шлях підприємства, що базується на впровадженні і реалізації інновацій
- Г) інноваційний проєкт, що пройшов державну реєстрацію та реалізується
- Д) правильної відповіді немає

16. Стратегічна діагностика фінансово-господарського стану підприємства під час підготовки до реалізації проєкту дозволяє

- А) оцінити ефективність стратегій підприємства
- Б) знайти точку беззбитковості

- В) знайти рентабельність діяльності підприємства
- Г) розрахувати маржинальний дохід підприємства
- Д) правильної відповіді немає

17. Бюджетне планування в управлінні проєктами складається з таких етапів:

- А) підготовка до планування; планування - розроблення бюджетів; контроль за виконанням бюджетів
- Б) підготовка до планування; планування
- В) підготовка до планування; аналіз; планування
- Г) побудова економетричних моделей; планування
- Д) правильної відповіді немає

18. Матеріальні витрати проєкту

- А) належать до постійних витрат підприємства, оскільки вони регулярно виникають
- Б) утворюють частину собівартості продукції;
- В) належать до постійних витрат підприємства
- Г) включають витрати на рекламу і послуги зв'язку
- Д) правильної відповіді немає

19. Які показники відносять до групи показників ліквідності та платоспроможності?

- А) коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності
- Б) маневреність власних оборотних коштів
- В) коефіцієнт концентрації залученого капіталу
- Г) частка виробничих запасів у активах, коефіцієнт заборгованості
- Д) правильної відповіді немає

20. Бюджет реалізації продукції проєкту показує

- А) прогноз збуту по видах продукції в натуральному та вартісному вираженні
- Б) прогноз збуту по видах продукції в натуральному вираженні
- В) прогноз збуту по видах продукції у вартісному вираженні
- Г) фактичний обсяг збуту по видах продукції в натуральному та вартісному вираженні
- Д) правильної відповіді немає

21. Назва аналізу SWOT – це англійська аббревіатура від слів:

- А) strengths, weaknesses, opportunities, threats
- Б) second, weaknesses, opportunities, threats
- В) slow, western, opportunities, threats
- Г) strengths, weaknesses, opportunities, trust
- Д) правильної відповіді немає

22. Всю зібрану під час підготовки проєкту інформацію поділяють на:

- А) сигнальну, тактичну, стратегічну, доказову

- Б) внутрішню, зовнішню
- В) правдиву і неправдиву
- Г) економічну і політичну
- Д) правильної відповіді немає

23. Акт про вибір ділянки під об'єкт інвестицій складає:

- А) проєктувальник
- Б) власник або користувач земельної ділянки
- В) комісія, що складається з представників органів місцевого самоврядування та державних спеціалізованих служб
- Г) замовник
- Д) правильної відповіді немає

24. Розрізняють такі види контролю проєктів

- А) стратегічний, оперативний та довгостроковий
- Б) стратегічний та оперативний
- В) стратегічний та професійний
- Г) стратегічний, оперативний, професійний
- Д) правильної відповіді немає

25. Базисні інновації в проєкті – це

- А) нововведення, які формують нову галузь; вони створюються на основі наукового відкриття, тобто кардинальних змін існуючої діяльності
- Б) впровадження нових технологій
- В) інновації несуть в собі незначні зміни в існуючому асортименті продукції, технології або системі управління
- Г) інновації, що не несуть істотної новизни
- Д) правильної відповіді немає

26. Монопроєкти – це

- А) окремі інвестиційні, інноваційні проєкти, що потребують створення єдиної проєктної команди.
- Б) проєкти, що мають обмеження у фінансових ресурсах
- В) інноваційні проєкти
- Г) соціальні проєкти
- Д) правильної відповіді немає

27. Модифікаційні інновації в проєкті – це

- А) інновації несуть в собі незначні зміни в існуючому асортименті продукції, технології або системі управління
- Б) впровадження нових технологій
- В) нововведення, які формують нову галузь; вони створюються на основі наукового відкриття, тобто кардинальних змін існуючої діяльності
- Г) інновації, що не несуть істотної новизни
- Д) правильної відповіді немає

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ

Завдання 1

Банк, інвестуючи кошти в проєкт, здійснює прогноз можливих значень збитків та відповідних значень ймовірності. Числові дані подано в таблиці.

Оцінка можливого результату	Прогнозовані збитки, тис. гривень	Значення ймовірності
Песимістична	800	0,2
Реалістична	200	0,5
Оптимістична	- 400	0,3

Визначити сподівану величину ризику, тобто збитків проєкту.

Завдання 2

Необхідно визначити основні фінансові показники для оцінки ризикованості інноваційного проєкту (чисту теперішню вартість (NPV) і термін окупності (ТО) за наведеними в таблиці даними:

№ з/п	Показники	Роки				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1	Сума інвестицій, млн. грн.	520,0	-	-	-	-
2	Виручка від реалізації, тис. грн.	-	170,0	300,0	310,0	340,0
3	Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн.	-	65,0	60,0	60,0	60,0
4	Амортизаційні відрахування, тис. грн.	-	10,0	10,0	12,0	15,0
5	Ставка дисконту, %	-	25	25	25	25

Завдання 3

Розрахувати термін окупності інвестицій в інноваційний проєкт за наведеними в таблиці даними. Відомо, що початкова сума інвестицій (CI) складає 2700 млн. грн.

Показник	Рік функціонування проєкту					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
1.Середньоринкова норма доходності, коефіцієнт	0,52	0,44	0,43	0,38	0,32	0,25
2.Грошовий потік (у цінах та умовах відповідного року), млн. грн.	800	950	1240	1800	1630	2600

Завдання 4

Інноваційне підприємство має можливість реалізувати один з двох видів проєктів випуску продукції. Результати пробного маркетингу показали, що на ринку мають місце дві ситуації – сприятлива та несприятлива. Для продукції одного виду сприятлива ситуація описується ймовірністю 0,4 та доходом від продажу 200

млн. грн., несприятлива – ймовірністю 0,6 та доходом у 180 млн грн., для іншого виду продукції ці дані такі: ймовірність – 0,7 та доход 150 млн грн. у випадку сприятливої ситуації. Та, відповідно, 0,3 та 120 млн грн. у випадку несприятливої. Необхідно оцінити ступінь ризику та прийняти рішення щодо одного з проєктів.

Завдання 5

У результаті аналізу внутрішнього середовища необхідно скласти таблицю сильних та слабких сторін діяльності підприємства для реалізації проєкту оновлення асортименту продукції

Таблиця

Набір сильних та слабких сторін підприємства

Сфери внутрішнього середовища підприємства	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг		
Виробництво та технологія		
Фінанси		
Інновації		
Персонал		
Організація управління		
Корпоративна культура		

Завдання 6

Складіть контракт на проведення консультування по інвестиційному проєкту, враховуючи при цьому такі розділи контракту: сторони, що укладають контракт (консультант та замовник); обсяг завдання на консультування (цілі, робота, дата початку роботи, календарний графік); документація і звіти, які потрібно передати замовнику (форми контролю виконання завдання, презентація проєкту).

Завдання 7

Підприємство планує проєкт придбання нового обладнання, вартість якого становить 150 млн грн. Розрахунковий період використання – 7 років. Щорічна економія витрат при його використанні очікується на суму 800 тис. грн. підприємство розглядає проєкти, внутрішня норма прибутковості яких не нижче 15%. Необхідно визначити: період окупності проєкту; чисту теперішню вартість; індекс прибутковості проєкту.

Завдання 8

Підприємство розглядає три проєкти виготовлення продукції (А, Б і В), обсяг реалізації яких обмежений і визначається попитом на продукцію А в кількості 1000 од., на продукцію Б – 600 од., В – 800 од. Витрати машинного часу на виготовлення одиниці продукції становлять відповідно 1, 1,5 і 2 год., а в цілому по підприємству час роботи обладнання обмежений 3000 год. Маржинальний доход в розрахунку на одиницю продукції А – 5 грн., продукції Б – 6 грн.; продукції В – 9 грн.

Необхідно визначити оптимальну структуру виробництва продукції, яка забезпечить максимальну суму прибутку для підприємства при двох обмежуючих чинниках.

Завдання 9

Компанія має можливість вибору з альтернативних проєктів поліпшення технології виробництва, які забезпечують такі показники:

Показник	Технологія			
	1	2	3	4
Ціна реалізації продукції, тис грн./ од.	200	250	260	210
Змінні витрати на од. продукції, тис грн.	90	135	75	110
Постійні витрати за рік, тис грн.	1100	1200	1200	1350

Яка з наведених технологій є привабливою для підприємства, якщо плановий обсяг виробництва складає 10000 од. продукції?

Завдання 10

Потрібно визначити внутрішню норму рентабельності інноваційного проєкту, виходячи з таких даних: обсяг інвестицій в інноваційний проєкт становить 1,5 млн грн. На перший рік припадає 800 тис грн., на другий – 700 тис грн. Грошові потоки, починаючи з другого року реалізації проєкту становитимуть 600 тис грн щорічно протягом п'яти років. Дисконтна ставка – 7%.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Поняття проєкту. Сутність та характеристика проєктної діяльності.
2. Умови виникнення проєктів. Класифікація проєктів.
3. Управління проєктами як специфічна галузь менеджменту. Еволюція методів управління проєктами.
4. Зацікавлені особи та учасники проєкту. Життєвий цикл проєкту (ЖЦП). Фази ЖЦП.
5. Сутність та особливості управління проєктами.
6. Міжнародні стандарти з управління проєктами.
7. Проєктна тріада (час, бюджет, зміст робіт). Рівні управління проєктами.
8. Формування цілі проєкту. SMART-аналіз.
9. Розробка концепції проєкту. Причини ініціації проєкту. Життєвий цикл проєкту. Бізнес-план.
10. Структура проєктного аналізу. Технічний, фінансовий, економічний, соціальний, інституціональний аналіз. Аналіз ризику.
11. Середовище проєкту. Зацікавлені особи та учасники проєкту.
12. SWOT-аналіз проєкту. PEST-аналіз зовнішнього середовища проєкту.
13. Послідовність розробки організаційних структур для виконання проєкту.

14. Розподіл ролей в команді проєкту.
15. Форми проєктних структур. Відокремлений проєкт. Матричний проєкт.
16. Функціональний проєкт.
17. Гібридна організаційна структура проєкту.
18. Стадії розвитку команди.
19. Визначення структури проєкту на етапі планування.
20. Переваги ієрархічної структури робіт. Правила формування ієрархії структури проєкту.
21. Управління окремими компонентами проєкту. Сфери використання структурних моделей проєкту.
22. Основні завдання структуризації проєкту.
23. Послідовність здійснення структуризації.
24. Методи оцінки ефективності оцінки проєкту: формальні, неформальні (експертні). Дисконтування.
25. Чистий дисконтований дохід (NPV).
26. Індекс прибутковості (PI).
27. Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій. Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR).
28. Дисконтований термін окупності інвестицій. Показник вигід/витрат.
29. Проєктний ризик. Класифікація проєктних ризиків.
30. Ідентифікація проєктних ризиків.
31. Кількісний та якісний аналіз проєктних ризиків. Способи зменшення проєктного ризику.
32. Бюджет проєкту (деталізований та зведений). Ресурси проєкту. Ресурсний конфлікт.
33. Контрольні точки. Операційне та фінансове бюджетування.
34. Моніторинг бюджетування.
35. Відповідальність та мотивація в бюджетуванні.
36. Автоматизація бюджетування. Microsoft Project, Spider Project, Primavera, Open Plan, Cobra.
37. Методи оцінки вартості проєкту.
38. Процеси управління часом проєкту.
39. Планування управління графіком проєкту. Визначення операцій. Визначення послідовності операцій.
40. Оцінка ресурсів операцій. Оцінка тривалості операцій.
41. Розробка графіка проєкту. Контроль графіка.
42. Календарне планування. Сіткове планування.
43. Метод оцінки і перегляду планів (PERT – Program Evaluation and Review Technique).
44. Метод графічної оцінки і перегляду планів (GERT – Graphical Evaluation and Review Technique).
45. Метод оцінки і перегляду планів із врахуванням ризику (VERT – Venture Evaluation and Review Technique) та метод аналізу структури робіт і відхилень (SSD – Structure, States and Deviation graph).
46. Діаграма Ганта.

47. Сутність, принципи фандрейзингу. Види ресурсів. Джерела надходження. Фандрейзингова діяльність та форми її підтримки.
48. Фонди та гранти для фінансування проєктів.
49. Планування фандрейзингової діяльності.
50. Результат діяльності фандрейзингу.

ФОРМИ КОНТРОЛЮ

Протягом семестру здобувач може отримати max. 60 балів, у тому числі: перший рубіжний контроль – 30 балів, другий рубіжний контроль – 30 балів; 40 балів виносяться на іспит. По поточному контролю здобувач може набрати бали за активність на лекційних та практичних заняттях, виявлення рівня підготовки здобувачів із зазначеної теми під час опитування, тестування, презентації індивідуальних завдань, вирішення практичних задач та кейсів.

При виставленні загальної оцінки за іспит враховуються результати навчальної роботи здобувача протягом семестру.

Критерії оцінки іспиту:

оцінку «відмінно» (90-100 балів, А) заслуговує здобувач, який:

- всебічно, систематично і глибоко володіє навчально-програмовим матеріалом;
- вміє самостійно виконувати завдання, передбачені програмою, використовує набуті знання і вміння у нестандартних ситуаціях;
- засвоїв основну і ознайомлений з додатковою літературою, яка рекомендована програмою;
- засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни та усвідомлює їх значення для професії, яку він набуває;
- вільно висловлює власні думки, самостійно оцінює різноманітні життєві явища і факти, виявляючи особистісну позицію;
- самостійно визначає окремі цілі власної навчальної діяльності, виявив творчі здібності і використовує їх при вивченні навчально-програмового матеріалу, проявив нахил до наукової роботи.

оцінку «добре» (82-89 балів, В) – заслуговує здобувач, який:

- повністю опанував і вільно (самостійно) володіє навчально-програмовим матеріалом, в тому числі застосовує його на практиці, має системні знання в достатньому обсязі відповідно до навчально-програмового матеріалу, аргументовано використовує їх у різних ситуаціях;
- має здатність до самостійного пошуку інформації, а також до аналізу, постановки і розв'язування проблем професійного спрямування;
- під час відповіді допустив деякі неточності, які самостійно виправляє, добирає переконливі аргументи на підтвердження вивченого матеріалу;

оцінку «добре» (74-81 бал, С) заслуговує здобувач, який:

- в загальному роботу виконав, але відповідає на екзамені з певною кількістю помилок;
- вміє порівнювати, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача, в цілому самостійно застосовувати на практиці,

контролювати власну діяльність;

- опанував навчально-програмовий матеріал, успішно виконав завдання, передбачені програмою, засвоїв основну літературу, яка рекомендована програмою;

оцінку «задовільно» (64-73 бали, D) – заслуговує здобувач, який:

- знає основний навчально-програмовий матеріал в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії;

- виконує завдання, але при рішенні допускає значну кількість помилок;

- ознайомлений з основною літературою, яка рекомендована програмою;

- допускає на заняттях чи екзамені помилки при виконанні завдань, але під керівництвом викладача знаходить шляхи їх усунення.

оцінку «задовільно» (60-63 бали, E) – заслуговує здобувач, який:

- володіє основним навчально-програмовим матеріалом в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії, а виконання завдань задовольняє мінімальні критерії. Знання мають репродуктивний характер.

оцінка «незадовільно» (35-59 балів, FX) – виставляється студенту, який:

- виявив суттєві прогалини в знаннях основного програмового матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань.

оцінку «незадовільно» (35 балів, F) – виставляється студенту, який:

- володіє навчальним матеріалом тільки на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів або не володіє зовсім;

- допускає грубі помилки при виконанні завдань, передбачених програмою;

- не може продовжувати навчання і не готовий до професійної діяльності після закінчення університету без повторного вивчення даної дисципліни.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

Основна

1. 1. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами : підручник. Київ: ЦНЛ, 2019. 432 с.
2. 2. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проєктами. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 244 с.
3. 3. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
4. 4. Ковшун Н. Е., Левун О. І. Аналіз та реалізація проєктів: навч. посіб. [Електронне видання]. Рівне: НУВГП, 2022. 350 с.
5. 5. Черчик Л. М. Проектний менеджмент. Практичний курс : навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 190 с.

Додаткова

6. Дудник О. В., Полякова О. М. Сучасні тенденції та підходи в проєктному управлінні. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. №1. С. 60-66.
7. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 7. С. 430-434.
8. В'юник О.В., Кіріченко О.В. Трансформація концепцій логістичного і проєктного менеджменту в контексті цифровізації та євроінтеграції. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. №9(42). С. 279-289.
9. Самойленко В. В. Удосконалення управління проєктною діяльністю на підприємстві. Ефективна економіка. 2022. №11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_18.
10. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Місце процесу управління проєктами в стратегії розвитку підприємств. Innovation and Sustainability. 2022. Iss. 3. С. 8-13.
11. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г. Управління якістю проєктних рішень. Ефективна економіка. 2022. №12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_23.
12. Живко З. Б., Снітко Є. О., Джегур Г. В., Руда І. І. Управління проєктами в інноваційно орієнтованих організаціях у контексті сталого розвитку та формування регіональної політики активізації громадянського суспільства. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. №1. С. 131-137.
13. Larson E. W., Gray C. F. Project management: The managerial process. 7th ed., McGraw-Hill Education, New York, 2018. 659 p.
14. Heagney J. Fundamentals of project management. Amacom, 2016.

15. Назаркевич І. Б. Державне регулювання структурних змін в економіці України: проблеми та перспективи : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 356 с.
16. Ploder C., Dilger T., Bernsteiner R. A framework to combine corporate budgeting with agile project management. Paper presented at the CEUR Workshop Proceedings, 2020. Vol. 2581. P. 19-23. UJRN/nvdgma_2017_1_27 (дата звернення: 06.01.2022).
17. Zadorozhna R. (2020), "New trends in project management in the digital economy context". I International scientific-practical conference «Economic and business administration development: scientific currencies and solutions». National Aviation University, Kyiv, Ukraine, October 22, pp. 316–318.

Інформаційні ресурси

1. Громадська організація «Інформаційно-аналітичний центр «Громадський Простір». URL: <https://www.prostir.ua/>
2. Ініціатива YEP «Підприємницький університет». URL: <https://www.yepworld.org/university>

Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Управління проєктами»

Укладачі:

В'юник Ольга Володимирівна, к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

Кіріченко Ольга Вячеславівна, к.е.н., старший викладач кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету