

Міністерство освіти і науки України
Кіровоградський національний технічний університет

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки та підприємництва

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до вивчення дисципліни студентами
денної та заочної форм навчання
спеціальності 8.05010701 “Економіка підприємства”

Управління проектами. Методичні вказівки до вивчення дисципліни студентами денної та заочної форм навчання спеціальності 8.05010701 “Економіка підприємства”. – Кропивницький: КНТУ, 2017. – 19 с.

Методичні вказівки складені згідно до навчальної програми дисципліни “Управління проектами” і містять рекомендації по вивченню дисципліни при освоєнні теоретичного матеріалу та виконанні практичних задач, зокрема: вибір пріоритетних проектів і їх аналіз на відповідність стратегічним цілям, обґрунтування їх економічної ефективності, планування бюджету коштів, графіків робіт, ресурсів, структуризацію робіт по етапах, створення матриць відповідальності, підготовка висновку про можливість фінансування і доцільність здійснення проекту.

Укладач: О. С. Чумаченко, к.т.н., доцент.

Рецензент: Н.П. Сисоліна, к. е. н., доцент.

© КНТУ, 2017 рік

© Чумаченко О.С., 2017 рік

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета дисципліни: вивчення студентами методології управління проектами, набуття навичок використання здобутих знань для ефективного впровадження проектних рішень у практичній діяльності.

Завдання дисципліни: формування теоретичних знань і практичних навичок реалізації основних завдань управління проектами і використання відповідних інструментів для забезпечення цільових параметрів проекту.

Предмет дисципліни: процеси управління проектами, які здійснюються із застосуванням специфічних методів та інструментів, що забезпечують досягнення проектних цілей.

Місце дисципліни в навчальному процесі підготовки магістрів. Теоретичною та методологічною базою вивчення дисципліни є знання з економіки підприємства, менеджменту, проектного аналізу, стратегії підприємства, операційного менеджменту.

Знання та вміння, що формуються під час вивчення дисципліни. Після вивчення дисципліни студент повинен

Знати

- сутність і особливості проектної діяльності;
- основні цілі, фази та процеси управління проектами;
- стандарти і професійні організації в галузі проектного управління;
- види і характеристики організаційних структур проектних команд;
- основні напрямки та сутнісний зміст структуризації проекту;
- інструменти проектного планування,
- зміст управління проектними ризиками;
- методику оцінювання виконання проекту.

Уміти

- відрізняти проектну діяльність від поточної;
- розробляти структуру проектних робіт,
- формувати організаційну структуру проекту;
- планувати виконання проекту в часі;
- визначати проектні витрати і необхідні ресурси;
- розробляти план реагування на ризики;
- оцінювати міру виконання проекту за основними критеріями його успішності.

2. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1.

Основні поняття, сутність та методологія проектного управління

Тема 1. Загальна характеристика управління проектами

Управління проектами – поняття, сутність та методологія управління. Визначення проекту як одноразової сукупності взаємопов'язаних дій, які здійснюються протягом певного часу, з певною метою, при певних ресурсних обмеженнях. Проект має тільки йому властиві риси, він проходить ряд етапів, стадій, фаз. Для того, щоб провести проект через всі стадії, етапи, фази ним необхідно управляти. Для методології управління проектами характерно зосередження прав і відповідальності за досягнення цілей на одній або невеликій групі людей. Передумови для вибору методології управління проектами.

Відмінності між управлінням проектами і виробничим управлінням. Взаємозв'язок управління проектами, управління інвестиціями та функціональним менеджментом.

Обґрунтування доцільності проекту. Для обґрунтування доцільності проекту необхідно провести попередній аналіз здійснення проекту на основі експертних оцінок варіантів інвестиційних рішень. Першим кроком реалізації є визначення факторів, які можуть впливати на успішність виконання проекту, визначити їх ранги, бали. Інтегральна експертна оцінка визначить доцільність даного проекту.

Базові поняття управління проектами. Принципова модель управління проектами. Оточення проекту – зовнішнє і внутрішнє. Цілі проекту та результати, учасники проекту. Параметри проекту: види і обсяги робіт, вартість, затрати, часові параметри, ресурси, якість проектних рішень.

Тема 2. Ініціювання та планування змісту проекту

Функції управління здійснюються на всіх етапах і фазах управління проектом і включають: планування, контроль проекту, аналіз, прийняття рішень, розробку і аналіз бюджету проекту, управління роботами проекту, моніторинг, оцінку ефективності проекту, звітність, експертиза, бухгалтерський облік, перевірка і прийомка в експлуатацію.

Підсистеми управління проектами формуються в залежності від структури конкретних предметних областей і елементів проекту (терміни, трудові ресурси, вартість, затрати, доходи, закупки і поставки ресурсів і послуг, зміни по проекту, ризики проекту, якість, інформація і інші.)

Управління підсистемою включає виконання практично всіх функцій.

Підсистеми системи управління діляться на:

- управління змістом проекту;
- обсягами робіт;
- управління часом;
- управління вартістю;
- управління якістю;
- управління закупками і поставками;
- управління розподілом ресурсів;
- управління трудовими ресурсами;
- управління ризиками;
- управління запасами ресурсів;
- координація управління;
- управління інформацією і комунікаціями.

До методів управління включають такі: сітьове планування і управління, календарне планування, структурне планування, ресурсне планування, логістику, імітаційне моделювання на ЕОМ.

Управління проектом передбачає комплексність в реалізації функцій управління.

Будь-яка функція складається з п'яти видів управлінської діяльності, які є відносно самостійними: це планування, організація, координація, активізація і контроль. Вони слідує один за іншим, поки дана функція буде реалізована повністю.

Планування – є визначення оптимального результату та відповіді на питання: хто повинен зробити? Що? Скільки? Коли?

Тема 3. Структуризація проекту

Методичні основи структуризації:

1. “Зверху-вниз” – низхідний метод – визначають загальні задачі, а потім вони деталізуються.

2. “Знизу-вгору” – висхідний – визначають окремі задачі а потім їх узагальнюють по рівнях. Для структуризації використовують спеціальні моделі: дерево цілей, дерево рішень, дерево робіт, організаційна структура виконавців, матриця відповідальності, сітьова модель, структура споживання ресурсів, структура витрат.

Основні етапи процесу структуризації: визначення цілей проекту, рівень деталізації, структура процесу (схема життєвого циклу) організаційні структура, структура продукту (ієрархія робіт).

План бухгалтерських рахунків. Структура розбиття проекту. Генеральний зведений план проекту. Матриця розподілу відповідальності. Робочий план бухгалтерських рахунків. Робочий сітьовий графік. Система наряд-завдань. Система звітності та контролю.

Змістовий модуль 2.

Управління ресурсами проекту

Тема 4. Планування проекту в часі

Для організації та управління процесом планування використовують методи: Директивний. Формування плану на випадок кризового становища. Плани комітетів – короткострокове планування. Метод семінарів.

Основні етапи процесу планування: цілі, задачі та основні техніко-економічні показники проекту, тривалість, ресурси, специфікація робіт; структуризація проекту; організаційно-технологічні рішення; сітьові моделі пакетів робіт; потреба у ресурсах; документи по пакету планів; затвердження планів та бюджету; доведення планових завдань до виконавців; підготовка та затвердження звітної документації для контролю планів.

Планування є найважливішим процесом управління проектом, що визначає у часі всю діяльність по його здійсненню. Планувати треба все те, що підлягає обліку, контролю, аналізу і регулюванню. Планування функції управління проектами: предметною областю, вартістю, часом, якістю, ресурсами, ризиками постачання і контрактами, комунікаціями.

Принципи планування: цілеспрямованість, комплектність, збалансованість, системність, гнучкість, оптимальність, адаптивність, безперервність, стабільність.

Система планів: концептуальний, стратегічний, тактичний, поточний, оперативний.

Сітьові моделі – залежність робіт і етапів проекту в вигляді орієнтовного графіка.

Календарний план – визначає етапи проекту, які поділяють на цільові та етапи пов'язані з початком і завершенням функціональних комплексів робіт.

Типи календарних планів.

За рівнем планування, за типами робіт, за глибиною планування, за формою подання.

Тема 5. Планування людських і матеріальних ресурсів проекту

Потреба в тому чи іншому ресурсі визначається функцією інтенсивності затрат, яка характеризує динаміку використання ресурсу в залежності від фази роботи.

Функція наявності (доступності) ресурсу задається не на фазу роботи, а на проект в цілому, тобто аргументом виступає час (робочий календарний).

Етапи ресурсного планування: назва ресурсу та визначення максимально доступної кількості його; розподіл ресурсів по фазах, роботах; аналіз, розподіл та усунення протиріч між потребою та наявністю ресурсу.

Ресурсне планування при обмеженому часі (фіксована дата закінчення проекту), додаткові ресурси на період перевантаження.

Команда проекту: формування і розвиток команди, організація діяльності команди, управління персоналом команди. Класифікація типів команд та фактори, які їх визначають.

Організаційні аспекти формування команд. Етапи формування та ефективність команди проекту. Складові процесу прийняття рішень та їх замітники. Управління взаємозв'язками проекту. Створення соціальної мережі. Етика в управлінні проектами. Якості ефективного керівника проекту. Організаційна культура.

Планування, регулювання, контроль. Структура матеріально-технічного забезпечення проектів. Управління закупками. Етапи, види закупок.

Управління розподілом ресурсів: планування процесу розподілу; організація доставки ресурсів на місце їх споживання; організація зберігання та регулювання рівня запасу.

Організаційні форми закупок, та їх регулювання. Управління поставками: договори, угоди на поставку, система виробничо-технологічної компенсації. Організація прийомки.

Методи управління запасами. Система матеріально-технічного забезпечення. Управління запасами, класифікація закупки, поставки ресурсів з т.з. оптимізації запасів. Види запасів. Витрати на формування і зберігання запасів, оптимізація розмірів запасів. Логістика в сфері матеріально-технічного забезпечення. Матеріальні потоки та їх види. Інформаційний потік. Логістичні витрати. Вимоги до закупок, до поставщиків, до ресурсів, до системи запасу ресурсів, до зберігання ресурсів.

Закупки і торги. Процедури та етапи закупок. Класифікація торгів. Функції учасників, порядок проведення. Оферта, структура оферти. Договори і контракти – структура, види виконання, зміна і розрив угод.

Тема 6. Планування витрат і складання бюджету проекту

Кошторис – документ, який містить обґрунтування і розрахунок вартості проекту. Після узгодження із замовником, керівництвом кошторис стає бюджетом. На основі кошторису визначається не тільки вартість проекту а і організовується контроль і аналіз витрат. Складання кошторису – частина процесу проектування. Взаємозв'язок календарного планування і кошторисного.

Сутність управління вартістю. Головна задача управління вартістю – дотримання бюджетних вимог і отримання планового прибутку.

Методи та види оцінки і прогнозування вартості проекту. Оцінка вартості проекту, класифікація витрат. Бюджетування проекту, види та призначення бюджету. Контроль вартості (затрат) проекту, прогнозування, структура управління вартістю на протязі життєвого циклу проекту.

Змістовий модуль 3.

Організація та контроль за реалізацією проекту

Тема 7. Основні форми організаційної структури проектів

Ефективність управління значною мірою залежить від організаційної структури.

Принципи побудови організаційних структур згідно відносин учасників проекту („виділені”, „управління пороектах”, „загальне управління проектами”, „подвійні”, „складні” структури), змісту проекту (функціональна, дивізійна, проектно-цільова, матрична, змішана “гібридна”), вимог оточення (органістичні, механістичні). Реалізація проекту здійснюється в рамках організації, структура якої в значній мірі впливає на успіх проекту. Послідовність розробки і створення організаційних структур. Сучасні методи і засоби організаційного моделювання проектів.

Тема 8. Управління проектними ризиками

Ризик і невизначеність. Методи управління ризиками, класифікація, аналіз і оцінка ризиків. Методи аналізу і оцінки ризиків. Види та методи зниження ризиків. Кількісний і якісний аналіз ризиків, фінансові і маркетингові ризики. Прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності. Критерії “оптимізму”, “песимізму”, та байдужості. Аналіз показників практичного рівня. Організація робіт по управлінню ризиками.

Тема 9. Контроль за реалізацією проекту

Мета і зміст контролю. Вимоги до системи контролю: наявність конкретних планів та інформаційної системи звітності. Аналіз фактичних показників і тенденцій, наявність системи реагування. Основні і допоміжні процеси контролю. Моніторинг робіт по проекту. Метод простого контролю, детального контролю, метод 50/50. Критерії: час і вартість, якість, організація, зміст робіт. Якісні та кількісні показники. Вимоги до системи контролю.

Змістовий модуль 4.

Процеси управління проектами

Тема 10. Управління якістю проекту

Якість, принципи управління якістю. Концепція загального управління якістю, роль керівництва, основна увага клієнтам, стратегічне планування, притягнення всіх співробітників.

Структура управління: системи планування якості, забезпечення якості і контроль якості. Система документації якості.

Тема 11. Завершення проекту

Функції управління здійснюються на всіх етапах і фазах управління проектом і включають: планування, контроль проекту, аналіз, прийняття рішень, розробку і аналіз бюджету проекту, управління роботами проекту, моніторинг, оцінку ефективності проекту, звітність, експертиза, бухгалтерський облік, перевірка і прийомка в експлуатацію.

Тема 12. Автоматизація управління проектами

Інформаційні технології УП, персональні комп'ютерні системи, типи програмного забезпечення. Критерії вибору програмного забезпечення. Інформаційні системи управління проектами. Використання Microsoft Office Project для планування і відстежування робіт, призначення ресурсів, графічного представлення.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма (спеціаліст/магістр)						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<u>Змістовий модуль 1.</u> Основні поняття, сутність та методологія проектного управління												
1. Загальна характеристика управління проектами	12	3	2		3	3	12	1			5	6
		3	3		4	4						
2. Ініціювання та планування змісту проекту	14	3	3		3	3	14		1		6	7
		3	3		4	4						
3. Структуризація проекту	14	4	5		4	4	14	1	1		7	5
		3	3		4	4						
Разом за змістовим модулем 1	40	10	10		10	10	40	2	2		18	18
		8	8		12	12						
<u>Змістовий модуль 2.</u> Управління ресурсами проекту												
4. Планування проекту в часі	18	4	4		5	5	18	1	1		8	8
		3	3		6	6						
5. Планування людських і матеріальних ресурсів проекту	18	4	4		5	5	18	1	1		8	8
6. Планування витрат і складання бюджету проекту	14	4	4		3	3	14	1	1		6	6
		3	3		4	4						
Разом за змістовим модулем 2	50	12	12		13	13	50	3	3		22	22
		10	10		15	15						
<u>Змістовий модуль 3.</u> Організація та контроль за реалізацією проекту												
7. Основні форми організаційної структури проектів	16	3	3		5	5	16	1	1		7	7
8. Управління проектними ризиками	16	3	3		5	5	16	1	1		7	7
9. Контроль за реалізацією проекту	18	4	4		5	5	18	1	1		8	8
Разом за змістовим модулем 3	50	10	10		15	15	50	3	3		22	22

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 4. Процеси управління проектами												
10. Управління якістю проекту	12	2	2		4	4	12	1			5	6
11. Завершення проекту	12	3	3		3	3	12	1			5	6
12. Автоматизація управління проектами	16	3	3		5	5	16		2		8	6
Разом за змістовим модулем 4	40	8	8		12	12	40	2	2		18	18
Усього годин	180	40	40		50	50	180	10	10		80	80
		36	36		54	54						

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Стратегія організації і проекти. Системи пріоритетів відбору проектів	4
2	Обґрунтування доцільності проекту	4
3	Фази, модель управління проектами. Форми організації структури проектів	4
4	Структуризація проекту	4
5	Сіткове і календарне планування.	4
6	Контроль проекту	4
7	Оцінка ефективності інвестиційних проектів	4
8	Кількісний та якісний аналізи ризиків	4
9	Формування та розвиток проектної команди. Конфлікти при виконанні проектів	4
10	Використання Microsoft Project 2002 для планування і контролю проекту	4

6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
	Модуль 1	
	Опрацювання лекційного матеріалу за темами 1-4. Підготовка до тестування 1. Підготовка рефератів* обсягом до 7-10 аркушів (шрифт № 14, інтервал 1,5) за напрямком: “Управління проектами в сучасних умовах”, “Інтеграція стратегії організації і проектів”, “Визначення проекту”.	34/36/54

	Модуль 2	
	Опрацювання лекційного матеріалу за темами 5-8. Підготовка до тестування 2. Підготовка рефератів* за напрямком: “Розробка проекту”; “Функції управління проектами” .	32/36/52
	Модуль 3	
	Опрацювання лекційного матеріалу за темами 9-14. Підготовка до тестування 3. Підготовка рефератів* за напрямком: “Підсистеми управління проектами”.	36/54
	Разом	100/108/160

Питання для самоконтролю (Модуль 1):

1. Що таке проект. Різновиди проектів.
2. Ознаки, що відрізняють проекти від інших планів, програм.
3. Поняття управління проектами. В чому полягає об'єктивна необхідність управління проектами.
4. Елементи системи управління проектами, їх склад і взаємозв'язок.
5. Основні умови і цілі управління проектами.
6. Функції управління проектами. Проаналізуйте їх.
7. Які проекти Ви здійснювали у своєму житті? Чи завжди вони завершувалися успішно?
8. Якими фінансовими організаціями підтримуються проекти соціального та економічного розвитку України?
9. Поняття „ідея проекту”. Концепція проекту та етапи її розробки.
10. Що включають у себе такі етапи обґрунтування ефективності проекту, як передпроектне дослідження, додаткове дослідження та заключне дослідження проекту?
11. Яку інформацію надає аналітикам обґрунтування технічних і економічних можливостей виконання проекту?
12. Основні етапи техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу.
13. Мета екологічної та соціальної експертизи майбутнього проекту.
14. Основні показники оцінки ефективності проекту.
15. Методи оцінки ефективності інвестицій.
16. Опишіть методику розрахунку основних фінансових показників, які застосовуються для відбору ефективних проектів.
17. Визначте переваги та недоліки різних фінансових показників оцінки ефективності проектів.
18. Поняття організаційної структури управління проектом. Принципи формування проектних груп.
19. Базові елементи організаційної структури управління проектами.
20. Функціональний та цільовий підходи, їх переваги та недоліки.
21. Види зовнішніх організаційних структур, їх характеристики та умови використання.
22. Визначте особливості функціонування проектної організаційної структури управління.
23. Переваги та недоліки матричної організаційної структури.
24. Охарактеризуйте різновиди матричної ОСУ. В яких проектах застосовується кожна з них?
25. Дайте характеристику внутрішнім організаційним структурам управління проектом.
26. Чому, на Вашу думку, більшість підприємств при реалізації проекту використовують змішану структуру управління?
27. Керовані параметри проекту.
28. Основні функції управління проектом.
29. Зв'язок функцій, підсистем управління проектом і життєвого циклу.

30. Поняття структури проекту. Основні вимоги до структури проекту?
31. Охарактеризуйте структуризацію проекту.
32. Основні задачі структуризації проекту.
33. Моделі структуризації проекту.
34. Назвіть основні методи структуризації проекту.
35. Двоспрямована структуризація та кодування проекту.
36. Триспрямована структура проекту.
37. Необхідність проведення структуризації в управлінні проектами.
38. Охарактеризуйте принципи системи кодування проекту.
39. Моніторинг часу виконання робіт.
40. Розробка звітів про статус проекту.

Приклад фрагменту тесту для самоконтролю знань:

1. Окремі конкретні проекти чітко визначеної орієнтації та масштабу, що припускають певні спрощення проектування та реалізації, формування команди проекту тощо, називаються:
 - а) монопроекти (або прості);
 - б) мультипроекти;
 - в) мегапроекти.
2. Управління проектом – це:
 - а) мистецтво координувати людські й матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту;
 - б) сукупність заходів, спрямованих на реалізацію проекту, з метою отримання прибутку;
 - в) процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети.
3. До стадій життєвого циклу управління проектом не належать:
 - а) зародження;
 - б) зростання;
 - в) зрілість;
 - г) оцінка проекту;
 - д) завершення проекту.

Питання для самоконтролю (Модуль 2):

1. Визначення проектного планування. Етапи загального процесу планування.
2. Назвіть основні процеси планування проектів, дайте їм характеристику.
3. Охарактеризуйте допоміжні процеси планування проектів.
4. Поняття плану проекту.
5. Рівні управління проектами.
6. Що включає система контролю дотримання параметрів проекту?
7. Види контролю в процесі управління проектами.
8. Що таке інтеграція проекту?
9. Проведення аналізу та внесення змін у виконання проекту.
10. Форми графічного відображення робіт проекту.
11. Наведіть приклади застосування сіткового планування.
12. Охарактеризуйте елементи побудови сіткового графіка.
13. Основні принципи побудови стрілчастих графіків та графіків передування?
14. Сутність, завдання та види календарних планів.
15. Назвіть основні етапи розробки календарних планів.
16. Значення сіткового планування в управлінні проектами.
17. Критичний шлях. Оптимізація сіткового графіка.
18. Охарактеризуйте основні напрямки оптимізації планів.
19. Ресурси проекту. Складові процесу планування ресурсів.

20. Джерела фінансування проекту.
21. Проведення яких етапів включає процес планування ресурсів?
22. Управління контрактами. Типи контрактів.
23. Мета планування витрат.
24. Кошторис витрат проекту.
25. Що розуміють під згладжуванням ресурсів?
26. Бюджет проекту і порядок його складання.
27. Мета складання планового балансу грошових надходжень і витрат.
28. В чому полягає контроль за виконанням проекту. З якою метою він проводиться.
29. Які етапи включає контроль. Що є предметом та об'єктами контролю.
30. Види контролю. Основні завдання бюджетного контролю.
31. Контроль виконання календарних планів. Вимоги до підготовки звітів.
32. Методи і показники аналізу виконання проектів.

Приклад фрагменту тесту для самоконтролю знань:

1. Планування проектів — це:
 - а) процес, який передбачає складання бюджету проекту та внесення змін до нього відповідно до потреб для досягнення поставлених цілей проекту;
 - б) процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проекту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних та технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проекту.
2. Процес розробки планів охоплює такі етапи проектного циклу:
 - а) створення концепції проекту;
 - б) вибір стратегічного рішення про виконання проекту і розробка деталей проекту;
 - в) укладання контрактів;
 - г) виконання робіт;
 - д) завершення проектів;
 - е) всі відповіді вірні.
3. На якому рівні управління проектами розробляють поточні та оперативні плани:
 - а) концептуальному;
 - б) стратегічному;
 - в) тактичному.

Питання для самоконтролю (Модуль 3):

1. Що розуміють під невизначеністю та ризиком проекту.
2. Сутність управління ризиками.
3. Найбільш поширені види ризиків.
4. Класифікація ризику за джерелами виникнення.
5. Причини виникнення проектних ризиків.
6. Послідовність виконання робіт по аналізу ризиків.
7. В чому полягає кількісний та якісний аналіз ризику.
8. Методи та методики аналізу ризиків. Способи зниження ризиків проекту.
9. Поясніть поняття якості. Значення якості в забезпеченні конкурентоспроможності продукції проекту.
10. Засоби управління якістю. Охарактеризуйте їх.
11. Значення добровільної та обов'язкової сертифікації продукції проекту.
12. Принципи управління якістю відповідно до Державного стандарту України ISO 9000-2001.
13. Роботи по забезпеченню якості проекту.
14. Основні положення програми забезпечення якості проекту.
15. Етапи сертифікації підприємства за стандартом ISO-9000.
16. Охарактеризуйте основні положення системного управління якістю.

17. Наведіть класифікацію витрат із метою обліку і аналізу витрат, пов'язаних із забезпеченням якості проекту.
18. Методи контролю якості проекту. Охарактеризуйте їх.
19. Поняття торгів, з якою метою їх проводять.
20. За якими напрямками відбувається здійснення закупівель?
21. Способи та процедури закупівель.
22. Вимоги до тендерної документації.
23. Що таке тендерний комітет, які функції він виконує?
24. Дайте коротку характеристику процедури проведення відкритих торгів.
25. Які торги називають закритими? Що таке двоступеневі торги?
26. Що являє собою процедура запиту цінових пропозицій?
27. Коли торги визнаються недійсними?
28. Які з функцій систем календарно-сіткового планування реалізовано в Microsoft Project.
29. Характерні помилки при плануванні впровадження системи автоматизації управління проектами.
30. Класи систем автоматизації управління проектами.
31. Поясніть поняття "команда" та вкажіть, які основні риси притаманні даній категорії.
32. Охарактеризуйте основні стадії життєвого циклу команди проекту.
33. Перерахуйте заходи щодо відбору працівників до команди проекту.
34. Якими рисами характеру, на вашу думку, повинен володіти менеджер проекту?
35. Охарактеризуйте сучасний погляд на поняття „конфлікту”. У яких випадках конфлікт є позитивним, а в яких негативним? Види конфліктів.
36. Фактори, що сприяють попередженню деструктивних конфліктів.
37. Основні моделі управління конфліктами.
38. Поняття лідерства у проекті. Стилi управління. Методи навчання.

Приклад фрагменту тесту для самоконтролю знань:

1. Формуючи команду, проект-менеджер намагається:
 - а) обрати декількох лідерів, які б координували реалізацію проекту;
 - б) об'єднати всіх членів команди загальною метою й завданням;
 - в) індивідуалізувати кожного члена команди;
 - г) підсилити конкуренцію між членами команди.
2. До основних організаційних проблем, які вирішує проект-менеджер, належать:
 - а) встановлення заробітної плати учасникам проекту;
 - б) створення професійно-стимулюючого оточення;
 - в) забезпечення групи кваліфікованим технічним персоналом;
 - г) залучення підтримки керівництва.
3. Вдале забезпечення поточного процесу контролю, своєчасне виконання графіків і плану, завершення кожної стадії життєвого циклу проекту характеризує таку рису проект-менеджера:
 - а) спроможність до розв'язання проблем та орієнтація на результат;
 - б) впевненість у собі;
 - в) перспективність, стратегічне мислення;
 - г) комунікабельність, зацікавленість у людях;
 - д) уміння вести переговори.

8. Індивідуальні завдання

При вивченні дисципліни кожен студент виконує курсову роботу на базі даних підприємства (згідно методичних вказівок до виконання курсової роботи).

Індивідуальна робота для працюючих студентів планується за домовленістю між студентом, деканатом факультету та викладачем і стосується випадку, коли студент має офіційний дозвіл на такий вид навчальної діяльності і спроможний виконувати її індивідуально.

Індивідуальні завдання ставляться викладачем відповідно до змісту робочої програми, виконуються студентом самостійно і не входять у його тижневе аудиторне навантаження.

Викладач контролює виконання індивідуального завдання на консультаціях, графік яких розробляється окремо і затверджується завідувачем кафедри на початку семестру.

До індивідуальних завдань входять наступні види навчальної роботи:

- написання рефератів, підготовка повідомлень, презентацій;
- розв'язання задач, аналіз проблемних ситуацій;
- підготовка до виступів на студентських наукових конференціях;
- виконання наукових досліджень, участь в олімпіадах.

Перелік тем рефератів

1. Сутність управління проектами.
2. Передумови розвитку методів управління проектами та управління економікою.
3. Стратегічне управління і проектний менеджмент.
4. Управління проектами в сучасних умовах.
5. Проекти економічного і соціального розвитку України, їх фінансування.
6. Етапи визначення проекту і структурування робіт.
7. Принципи сітьового і календарного планування.
8. Розробка концепції проекту.
9. Організація офісу проекту.
10. Розробка проектної документації.
11. Експертиза проектів.
12. Джерела і форми проектного фінансування.
13. Оцінка ефективності інвестиційних проектів.
14. Формування і розвиток проектної команди.
15. Управління комунікаціями проекту.
16. Особливості проектного фінансування.
17. Управління персоналом команди проекту.
18. Менеджмент якості проекту.
19. Управління матеріально-технічним забезпеченням.
20. Контроль і регулювання проекту.
21. Управління вартістю проекту.
22. Сучасна концепція маркетингу в управлінні проектами.
23. Організація проектного фінансування. Джерела і форми.
24. Життєздатність і можливість реалізації проекту.
25. Розробка і створення організаційних структур для управління проектами.
26. Порядок проведення підрядних торгів.
27. Експертиза проектів у будівництві.
28. Аналіз проектних ризиків.
29. Організаційна культура.
30. Принципи планування ресурсів.

10. Методи навчання

Вивчення навчального матеріалу здійснюється при прослуховуванні лекційного матеріалу, підготовці доповідей та рефератів, на семінарських заняттях, обговоренні виробничих ситуацій та виконанні практичних завдань.

11. Методи контролю

Критерієм готовності до здачі іспиту вважається:

- а) вивчення змісту лекційних занять за тематикою 3-х модулів (теми див. вище),
 - б) виконання завдань на практичних заняттях,
 - в) ознайомлення з рекомендованою та додатковою літературою (за списком, див. вище),
 - г) знання відповідей на запитання зі списку питань для самоконтролю знань за тематикою модулів (списки питань див. вище),
 - д) виконання тестових завдань за тематикою модулів (зразки див. вище).
- Екзаменаційний тест (або білет) видається кожному студенту індивідуально.

Поточний контроль:

Вид навчальної діяльності, що підлягає контролю	Об'єкт контролю	Кількість балів	Ознака
лекція	студент, його присутність на занятті	0 1	студент відсутній студент присутній
	студент, його дисципліна	0 -1	порушень немає порушення зафіксоване
	конспект лекцій	0 1 2	конспекту немає конспект є, знання його змісту не виявлено конспект є, продемонстровано добре знання його змісту
практичне (семінарське) заняття	виконання практичних завдань, участь у дискусії, розв'язання проблемних ситуацій	0 1 2	студент до заняття не готовий студент виконав роботу студент виконав роботу, відповів на питання, виявив активність, зробив доречні повідомлення
самостійна робота	виконане самостійно завдання	0 1 2 3	завдання не виконано завдання виконано завдання виконано, продемонстровано знання його змісту завдання виконано високоякісно, творчо, з використанням практичних матеріалів підприємств
тест модульного контролю	результат тестування	0 1 3 4 5	тестування не здійснено тестування здійснено, відмічено велику кількість помилок результат тестування відповідає оцінці "задовільно" результат тестування відповідає оцінці "добре" результат тестування відповідає оцінці "відмінно"

б) сумарна оцінка результатів модульного контролю.

Бали, нараховані за той чи інший вид навчальної діяльності, яка стосується вивчення кожним студентом певного модуля, додаються. Результат співвідноситься з максимально можливою кількістю балів, яку могли отримати студенти, повноцінно і якісно здійснюючи всі види навчальної діяльності, передбачені поточним контролем для даного модуля:

максимально можлива кількість балів (М) приймається за 100 відсотків, фактична кількість балів (Ф) перераховується до її відсоткового еквіваленту (Х) за принципом пропорції: $M - 100\%$

$$\Phi - X \%$$

Отже, кількість “зароблених” балів розраховується за формулою: $X = \Phi \cdot 100 / M$.

в) прийняття рішення стосовно оцінювання досягнень студента при вивченні ним певного модуля.

Отримана модульно-рейтингова оцінка навчальної діяльності (Х) співставляється з певними значеннями наступної уніфікованої шкали:

Уніфікована шкала оцінювання знань студентів

За шкалою ECTS	За 100-% шкалою	За традиційною національною шкалою
A	90 – 100	відмінно
BC	75 – 89	добре
DE	60 – 74	задовільно
FX	1– 59	Незадовільно з можливістю повторного складання

Оцінки знань X_1, X_2, X_2 , отримані для кожного модуля, “усереднюються” – визначається їх середнє значення $C_{\text{сер}}$. Отримане значення $C_{\text{сер}}$ вважається рейтинговою оцінкою навчальної діяльності студента впродовж курсу.

Далі рейтингова оцінка навчальної діяльності студента впродовж курсу $C_{\text{сер}}$ співставляється з певними значеннями 100-відсоткової шкали, а саме – зі значеннями 35%, 60%, 75%, 90%.

Залежно від результату, викладач приймає рішення стосовно оцінювання знань студента:

Результат	Рішення стосовно оцінювання знань
$C_{\text{сер}} < 35$	вивчити модулі за курс повторно (до іспиту не допускається)
$35 < C_{\text{сер}} < 60$	виконати підсумково-семестрове атестаційне завдання (скласти іспит)
$60 < C_{\text{сер}} < 75$	можна отримати оцінку «задовільно» без виконання підсумково-семестрового атестаційного завдання (без іспиту)
$75 < C_{\text{сер}} < 90$	можна отримати оцінку «добре» без виконання підсумково-семестрового атестаційного завдання (без іспиту)
$C_{\text{сер}} > 90$	можна отримати оцінку «відмінно» без виконання підсумково-семестрового атестаційного завдання (без іспиту)

г) формування остаточного результату щодо оцінки навчальної діяльності студента впродовж курсу:

Остаточним по завершенню семестру вважається:

- значення $C_{сер}$, яке відповідає оцінкам “задовільно”, “добре”, “відмінно”, при якому студент не виявив бажання здавати іспит для підвищення оцінки (або не прийшов на іспит);
- або результат іспиту в тому разі, якщо він перевищує значення $C_{сер}$ (в іншому випадку остаточним залишиться значення $C_{сер}$).

На іспиті оцінка виставляється у вимірах національної шкали і шкали ECTS.

12. Розподіл балів, які отримують студенти

Приклад для екзамену

Поточне тестування та самостійна робота													Підсумко-вий тест (екзамен)	Сума
Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2				Змістовий модуль 3						100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	
7	7	7	7	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7	

T1, T2 ... T12 – теми змістових модулів.

Приклад за виконання курсового проекту (роботи)

Пояснювальна записка	Ілюстративна частина	Захист роботи	Сума
до	до	до	100

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (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
0-34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

13. Методичне забезпечення

1. Конспект лекцій.
2. Методичні вказівки до практичних занять.
3. Методичні вказівки до виконання курсової роботи.

14. Рекомендована література

Базова

1. Тарасюк Г. М. Управління проектами: Навч. посібн./ Г. М. Тарасюк – К.: Каравела. 2006, – 320 с.
2. Мазур И. И. Управление проектами: Учебн. пособ. / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И. И. Мазура, 3-е изд. – М.: Омега – М. 2004. 664 с.
3. Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 6-е изд., стер. – М. : Издательство «Омега-Л», 2010. – 960 с.
4. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол. авт. под ред. проф. М.А. Разу. – М.: КНОРУС, 2006. – 768 с.
5. Тянь Р. Б. Управління проектами: Підручник / Р. Б. Тянь, Б. І. Холод, В. А. Ткаченко. – Київ: Центр навч. літератури, 2003. – 224 с.
6. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ. – М.: Издательство “Дело и Сервис”, 2003. – 528с.
7. Управление проектами: Пер. с англ. Под ред. Дж. К. Пинто. СПб.: Питер, 2004. – 464 с. (Серия „Теория и практика менеджмента”).

Додаткова

1. Колтынюк Б. А. Инвестиционные проекты: Учебник. – СПб.: Изд. Михайлова В., 2000. – 422 с.
2. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI: Пер.с англ. – М.: ЗАО “ПМСОФТ”, 2004. – 576 с.
3. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд : Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Баженова А.Д, Арефьева А.О. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
4. Гульяев А. К. Microsoft Project 2002. Управление проектами. Русифицированная версия: Практическое пособие / А. К. Гульяев. – СПб.: КОРОНАпринт, 2003. – 592 с.
5. Керцнер Гарольд. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: Пер. с англ. / Гарольд Керцнер. – М., 2003. – 320 с.
6. Королев Д. Эффективное управление проектами / Д. Королев. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. – 126 с. (Успешный бизнес. Мастер-класс).
7. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. Справочник для профессионалов. – М.: Высшая школа, 2001.
8. Пересада А.А. Основы инвестиционной деятельности. – К.: Либра, 1996.
9. Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. – СПб.: “Два Три”, 1996. – 610 с.
10. Мир управления проектами: Под ред. Х.Решке, Х.Шелм.. Пер. с англ. – М.: “Аланс”, 1993. – 304 с.
11. Верба В., Завгородніх О. “Проектний аналіз”, Київ – 2000 р.; КНЕУ.
12. Кобиляцький Л.С. Управління проектами, навч. пос. К.: МАУП, 2002.
13. Єлейко Я.І. та ін. Інвестиції, ризик, прогноз. Навч. пос. для вузів. К.: Львів, 2000.
14. Покропивний С.Ф., Новак В.П. Ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності. Збірник навч.-методич. Матеріалів. К.: 1997.
15. Управление инвестиционными проектами. Р.Бауэр, Э.Комар, В.Тан и др. М.: ИНФРА – 1995.
16. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. М.: Финансы и статистика. 1999.
17. Шенданенко Г.О., Заїкіна В.В. Обґрунтування інвестиційних проектів у процесі трансформації форм власності. Навч. пос. – К.: КНЕУ, 1998.
18. Москвін С.О. Проектний аналіз. К.- Лібра, 2001.

ЗМІСТ

1. Мета та завдання навчальної дисципліни	1
2. Програма навчальної дисципліни	2
3. Структура навчальної дисципліни	6
4. Теми практичних занять	7
5. Самостійна робота	7
6. Індивідуальні завдання	11
7. Методи навчання	12
8. Методи контролю	13
9. Розподіл балів, які отримують студенти	15
10. Методичне забезпечення	15
11. Рекомендована література	16