

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Робоча програма
навчальної дисципліни
"ПЛАНУВАННЯ І ВИКОНАННЯ
ПРОЕКТНИХ ДІЙ"
для студентів спеціальності
8.18010013 "Управління проектами"
всіх форм навчання

Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016

Затверджено на засіданні кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки.

Протокол № 1 від 25.08.2015 р.

Самостійне електронне текстове мережне видання

Укладач Т. А. Власенко

Р 58 Робоча програма навчальної дисципліни "Планування і виконання проектних дій" для студентів спеціальності 8.18010013 "Управління проектами" всіх форм навчання : [Електронне видання] / уклад. Т. А. Власенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 57 с.

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами. Вміщено плани лекцій, практичних та лабораторних занять, матеріали для закріплення знань (завдання для самостійної роботи, контрольні запитання), методичні рекомендації щодо оцінювання знань студентів, професійні компетентності, якими повинен володіти студент після вивчення дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.18010013 "Управління проектами" всіх форм навчання.

Вступ

Розвиток менеджменту як науки та мистецтва управління за останнє сторіччя характеризується високим рівнем динамізму, що призвело до виникнення принципово нових форм управління організаціями, серед яких однією з найактуальніших є проектна. Проектна форма організації управління виникла як окрема форма, а проектний менеджмент поступово привів до формування організацій, які безпосередньо зорієнтовані на реалізацію проектів у відповідних сферах діяльності. Одним із найпопулярніших прикладів таких сфер є розроблення програмного забезпечення. Відповідно для успішного функціонування та подальшого розвитку таким підприємствам необхідно мати та реалізовувати власну концепцію управління, яка і знаходиться в основі навчальної дисципліни "Планування і виконання проектних дій".

У ході вивчення дисципліни студенти набувають базових знань з управління процесами проектного менеджменту за всіма головними напрямками: управління змістом, інтеграцією, часом, ресурсами, закупками, якістю, ризиками. У результаті формуються навички розроблення календарних планів, графіків, бюджетів, реєстрів ризиків, змін. Крім того, студенти освоюють комплекс методів, які використовуються під час управління проектами: морфологічний аналіз, аналіз силових полів, структурування робіт, матричний метод оцінки ризиків, причинно-наслідковий аналіз тощо. Отримані компетентності дають можливість студентам розробляти проекти в різних сферах господарювання, на підприємствах усіх форм власності та організаційно-правових форм.

Навчальна дисципліна "Планування і виконання проектних дій" є базовою навчальною дисципліною для студентів спеціальності 8.18010013 "Управління проектами" всіх форм навчання.

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів для денної форми навчання – 5, для заочної – 7	Галузь знань "Специфічна категорія". Спеціальність: 8.18010013 "Управління проектами"	Базова	
Змістових модулів – 2		Рік підготовки	
Загальна кількість годин для денної форми навчання – 150, для заочної – 210		1 М	1 М
		Семестр	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4; самостійної роботи студента – 7	Освітній ступінь: магістр	Лекції	
		20 год	20 год
		Практичні	
		18 год	22 год
		Лабораторні	
		2 год	2 год
		Самостійна робота	
		106 год	162 год
		Вид контролю	
		екзамен	
4 год	4 год		

Примітка: співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної роботи становить:

для денної форми навчання – 37,7 %;

для заочної форми навчання – 27,2 %.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання даної навчальної дисципліни є формування знань і навичок щодо особливостей управлінської діяльності в проектно-орієнтованих організаціях.

Для досягнення мети поставлені такі основні **завдання**:

засвоєння основних принципів ініціації проекту, його структуризації, економічного обґрунтування доцільності реалізації;

оволодіння навичками планування та виконання проектних дій у сферах інтеграції проектів, управління змістом, термінам, вартістю, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками і закупівлями.

"Планування і виконання проектних дій" – це навчальна дисципліна, що вивчає інструментарій проектного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів PMBOK® – Project.

Management Body of Knowledge – стандарт УП розроблений Інститутом управління проектами (*Project Management Institute*) США та P2M – "Керівництва з управління інноваційними проектами та програмами підприємств", *A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation* – стандарт з УП, що базується на досвіді Японії.

Об'єктом навчальної дисципліни є процес управління проектами в організаціях.

Предметом навчальної дисципліни є управлінський вплив на процес реалізації проектів в організаціях.

Вивчення даної навчальної дисципліни студент розпочинає, прослухавши більшість навчальних дисциплін гуманітарного та професійного циклів. Теоретико-методологічною базою вивчення цієї дисципліни є такі навчальні дисципліни, як: "Макроекономіка", "Мікроекономіка", "Економіка підприємства", "Менеджмент", "Економічний аналіз", "Оптимізаційні методи та моделі", "Економетрика", "Статистика". У свою чергу, знання з даної дисципліни забезпечують успішне засвоєння таких навчальних дисциплін, як: "Управління стратегічними змінами", "Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів", а також виконання тренінгів, міждисциплінарних комплексних курсових робіт, бакалаврських та магістерських дипломних робіт.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконання практичних завдань. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самотійна робота студентів.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

основні поняття та спеціальну термінологію проектної діяльності; основні інструкції та нормативні акти, що регламентують проектну діяльність;

інструменти планування змісту, часу, вартості, якості, ризику, закупівель проекту;

вміти:

визначати параметри і проблематику проекту, структуру та функції зацікавлених осіб проекту, очікувані результати проектної діяльності;

формуванню, вибирати та оцінювати проектні альтернативи;

розробляти й обґрунтувати концепцію проекту;

розробляти план управління змістом проекту,

формуванню ієрархічну структуру робіт, складати перелік робіт

і встановлювати технологічні зв'язки між ними;

розробляти план управління часом проекту;

розраховувати тривалість виконання робіт, на основі мережного графіка складати календарний план проекту;

розробляти план управління вартістю;

формуванню кошторис і бюджет проекту;

розробляти план управління якістю;

будувати діаграму причинно-наслідкових зв'язків;

розробляти план управління ризиками;

визначати джерела потенційних ризиків;

проводити якісне та кількісне оцінювання ризику;

розробляти план управління командою проекту;

планувати реалізацію проекту, підбирати для цього ефективну "команду" управління проектом;

оцінювати ефективність проекту з урахуванням чинників ризику й невизначеності;

застосовувати одержані знання та вміння на практиці.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами професійними компетентностями, що наведені в табл. 2.1.

Структуру складових професійних компетентностей та їх формування відповідно до Національної рамки кваліфікацій України наведено в додатку А.

**Професійні компетентності, які отримують студенти після вивчення
навчальної дисципліни**

Код компетентності	Назва компетентності	Складові компетентності
ПВПД* 1	Управляти життєвим циклом проекту	Ініціювати проект
		Розробляти статут проекту
		Обґрунтовувати вибір проектів за сукупністю критеріїв (показників)
		Оцінювати ефективність реалізації проекту
		Розробляти модель проекту
		Проводити моніторинг ходу виконання проекту за термінами і вартістю
		Управляти змінами та конфігурацією
		Здійснювати постаудит проекту
		Контролювати виконання плану й умов фінансування
		Здійснювати моніторинг змісту проекту
		Вимірювати прогрес виконання робіт проекту
ПВПД* 2	Управляти галузями знань за стандартами РМВОК®	Розробляти проектну документацію
		Розробляти опис змісту
		Формувати матрицю розподілу завдань та відповідальності
		Формувати організаційну структуру проекту
		Розробляти мережні та календарні графіки проекту
		Будувати графіки Ганта
		Оцінювати вартість проекту і будувати базовий графік вартості
		Планувати потреби в ресурсах проекту і розподіляти ресурси
		Розробляти бюджет проекту
		Розробляти стратегію управління персоналом проекту
		Планувати потребу у людських ресурсах
		Розробляти модель компетентності команди управління проектом
		Вміти формувати ефективну команду
		Планувати організацію діяльності проектної команди
		Розробляти план управління якістю
		Розробляти контрольний листок, гістограму, діаграму Парето, діаграму розкиду (розсіювання); діаграму Ішикави, контрольну карту
		Управляти комунікаціями як процесом "управління очікуваннями зацікавлених сторін"
		Управляти конфліктами
		Планувати процедуру закупівель у проектах
Планувати реакцію на ризики		
Планувати запобіжні заходи щодо ризиків проекту		

* Планування і виконання проектних дій.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1

Управління процесами ініціації проекту

Тема 1. Проект як об'єкт управління. Життєвий цикл проекту

1.1. Базові поняття управління проектами.

Сутність проекту, завдання управління проектом, типові ознаки проекту. Класифікація проектів за сукупністю критеріїв. Сутність інвестиційного проекту, програми та системи. Особливості стратегічного та оперативного управління проектами. Сутність життєвого циклу проекту: моделі та приклади. Оточення проекту.

1.2. Процесний підхід до управління проектами.

Стандарти управління проектами: *Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)*, *A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M)*, *Projects IN Controlled Environments (PRINCE2)*. Проекція областей знань на групи процесів за PMBoK. Бізнес-процеси в управлінні проектами.

1.3. Сутність життєвого циклу проекту.

Моделі та приклади життєвого циклу проекту. Перехід між фазами. Рівень активності груп процесів УП. Перекриття процесів у часі. Схема взаємозв'язків процесів за фазами життєвого циклу.

Тема 2. Проектні дії у сфері ініціації проекту

2.1. Мета, стратегія і методи управління проектами.

Етапи здійснення стратегії проекту. Методи управління проектами. Основні етапи системного управління проектами. Цілі і результат проекту.

2.2. Обґрунтування доцільності проекту.

Проектний аналіз. Методи оцінювання проекту. Бізнес-план. Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО). Ефективність інвестиційного проекту: основні визначення, оцінювання, принципи. Пріоритети проектного інвестування. Методи оцінювання ефективності інвестицій.

2.3. Основні форми організаційної структури проекту.

Поняття організаційної структури управління проектом. Організація системи управління проектами. Вибір організаційної структури управління. Розроблення і створення організаційної структури в системі управління. "Чисті" види організаційних структур проекту.

2.4. Ініціація проекту.

Список потреб. Аналіз здійсненності проекту. Аналіз вигод і витрат проекту. Розроблення концепції і статуту проекту.

Тема 3. Управління інтеграцією та змістом проекту

3.1. Планування проектних дій інтеграції проектів.

Суть процесів планування інтеграції в проекті. Особливості об'єктів управління. Структура основних проектних документів. Опис змісту проекту і план виконання проекту.

3.1. Планування і виконання проектних дій управління змістом проекту.

Визначення вимог до змісту проекту. Формування бачення продукту проекту. Розроблення опису змісту. Процеси планування змісту проекту. Ідентифікація ключових подій (контрольних віх). Матриця розподілу завдань та відповідальності.

3.2. Структуризація проекту.

Структуризація проекту як складова управління проектами. Сучасні напрями структуризації проекту. Підходи до структуризації проекту, зокрема: побудова структури проекту на основі структури продукту; на основі життєвого циклу; на основі мети і завдань; на основі структури виконавців. Ієрархічна структура робіт проекту. Створення ієрархічної структури робіт (WBS): потреба у WBS, підходи до побудови WBS, визначення ієрархічних рівнів, створення WBS. Прийняття оптимальних рішень щодо вибору організаційної структури для виконання проекту в умовах невизначеності вихідної інформації.

Змістовий модуль 2

Управління процесами планування і виконання проектних дій

Тема 4. Планування і виконання проектних дій управління часом

4.1. Планування строків здійснення проекту.

Характеристика процесів планування часу. Постановка завдання календарного планування. Процеси визначення переліку робіт та їхніх параметрів. Завдання послідовності робіт (технологічні зв'язки між роботами проекту).

4.2. Мережне планування.

Визначення зв'язків робіт і побудова мережного графіка. Процеси оцінювання тривалостей робіт проекту. Аналіз критичного шляху. Визначення тривалості проекту за умови невизначеного часу виконання операцій. Основні методи розрахунку параметрів мережних моделей, зокрема: табличний, матричний, секторний, дробовий методи.

4.3. Календарне планування.

Розрахунок розкладу робіт проекту. Побудова календарного плану проекту. Типові помилки планування і їхні результати. Оптимізація календарного плану. Побудова графіка Ганта. Суть планування за графіком Ганта. Відображення індивідуальних графіків виконавців проекту.

Тема 5. Планування і виконання проектних дій управління вартістю проекту

5.1. Управління вартістю.

Характеристика процесів планування вартості. Оцінювання вартості проекту. Структура вартості проекту. Побудова базового графіка вартості. Види витрат за проектом, зокрема: інвестиційні, операційні, фінансові витрати. Доходи від реалізації продукції проекту та чистий прибуток, а також – джерела фінансування проекту.

5.2. Управління ресурсами.

Планування потреби в ресурсах проекту (формування вимог до ресурсів проекту, види ресурсів); призначення ресурсів роботам проекту (ресурсні профілі, матриця відповідальних); оптимізація ресурсів. Розподіл ресурсів. Процеси оцінювання ресурсів робіт. Побудова ресурсних гістограм.

5.2. Бюджетування проекту.

Розроблення бюджету проекту. Аналіз можливості реалізації проекту і оптимізація плану проекту. Фінансування за рахунок випуску акцій. Довгострокове боргове фінансування. Інші джерела фінансування проектів. Склад кошторисних витрат, зокрема: прямі витрати на оплату праці, на експлуатацію машин, на матеріали, накладні витрати, кошторисний прибуток.

Тема 6. Планування і виконання проектних дій управління персоналом проекту

6.1. Місце управління персоналом проекту в методології управління проектами.

Система управління персоналом підприємства і проекту. Розроблення стратегії управління персоналом проекту. Організація робочих

місце у проектному офісі підприємства. Планування у проекті потреб у людських ресурсах. Методи найму і відбору персоналу проекту. План навчання. Аналіз доступності персоналу. Врахування стилів роботи працівників. Модель компетентності команди управління проектом. Управління трудовими ресурсами фази виконання проекту.

6.2. Команда проекту.

Основні принципи та організаційні аспекти формування ефективною команди. Основні підходи формування і зразковий склад команди. Основні характеристики сформованої команди. Планування організації діяльності проектною командою.

Тема 7. Планування і виконання проектних дій управління якістю в проектах

7.1. Суть управління якістю в проектах.

Опис процесів управління якістю в проектах. Аспекти управління якістю в проектах. План управління якістю. Нормативно-методичні положення з планування процесів управління якістю. Стандарти ISO серії 9000. Стандарт ISO 21500.

7.2. Інструменти управління якістю.

Контрольний листок, гістограма, діаграма Парето, метод стратифікації (розшаровування даних), діаграма розкиду (розсіювання); діаграма Ісікави (причинно-наслідкова діаграма), контрольна карта. Концепції "Загального управління якістю" та "Шість сигм".

Тема 8. Планування і виконання проектних дій у сферах комунікацій, закупівель і постачань

8.1. Суть і принципи комунікацій проекту.

Планування комунікацій проекту. Управління очікуваннями стейкхолдерів проекту. Перелік зацікавлених сторін проекту. Управління комунікаціями як процес "управління очікуваннями зацікавлених сторін". Конфлікти та їх вирішення. Комунікаційні технології. Інструменти та методи поширення інформації при виконанні проекту. Технології групової комунікації в системі прийняття рішень.

8.2. Процеси планування закупівель і постачань.

Поняття закупівлі й контракту. Характеристика процесів планування проектних закупівель. Організація процесу і принципи проектних закупівель. Процедури проектних закупівель. Планування процедур закупівель

у проектах. Планування запиту пропозицій. Запит пропозицій продавців. Відбір продавців. Адміністрування контрактів. Закриття контрактів. Організація і проведення торгів за проектами. Типи контрактів в проектній діяльності. Управління закупівлями проекту.

Тема 9. Планування і виконання проектних дій в умовах невідзначеності

9.1. Передбачення проектних ризиків та планування запобіжних заходів.

Категорії ризиків, класифікація ризиків. Оцінювання "портфельних ризиків". Визначення загроз щодо проекту. Планування запобіжних заходів.

9.2. Управління ризиками.

Функції ризиків та формування потенційних ризиків проекту; якісний аналіз ризиків; кількісний аналіз ризиків (оцінювання ймовірності настання ризику; аналіз чутливості; аналіз сценаріїв; дерево рішень; імітаційне моделювання Монте-Карло); планування реакції на ризики (уникнення, страхування ризиків, диверсифікація ризиків, прийняття ризиків).

9.3. Аутсорсинг та офшоринг в управлінні проектами.

Поняття та види аутсорсингу. Аутсорсинг управління проектами. Офшоринг.

Тема 10. Управління процесами моніторингу, контролю виконання і завершення проекту

10.1. Процеси моніторингу і контролю.

Процеси моніторингу і контролю. Керівництво та управління виконанням проекту. Суть процесу контролю проекту. Вимоги до ефективного контролю. Моніторинг проекту. Моніторинг інтеграції проекту. Моніторинг змісту проекту. Контроль виконання плану і умов фінансування. Вимірювання прогресу виконання робіт проекту. Моніторинг ходу виконання проекту за термінами і вартістю. Контроль якості проекту. Моніторинг і контроль закупок проекту. Моніторинг і управління ризиками. Моніторинг комунікацій проекту. Управління змінами. Управління конфігурацією.

10.2. Завершення проекту.

Фаза завершення проекту. Закриття контрактів проектах. Постаудит проекту. Основні програмні продукти в управлінні проектами.

4. Структура навчальної дисципліни

Із самого початку вивчення навчальної дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як із робочою програмою навчальної дисципліни і формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та обсягом кожного з її навчальних модулів, а також з усіма видами контролю та методикою оцінювання сформованих професійних компетентностей.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання навчальних модулів. **Навчальний модуль** – це окремий, відносно самостійний блок дисципліни, який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками. Тематичний план дисципліни складається з двох змістових модулів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					у тому числі					
		лекційні	практичні	лабораторні	проведення підсумкового контролю	самостійна робота	усього	лекційні	практичні	лабораторні	проведення підсумкового контролю	самостійна робота
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. Управління процесами ініціації проекту												
Тема 1. Проект як об'єкт управління.	13	2	2	–	–	9	19	2	2	–	–	15
Життєвий цикл проекту												
Тема 2. Проектні дії у сфері ініціації проекту	13	2	–	2	–	9	19	2	–	2	–	15
Тема 3. Управління інтеграцією та змістом проекту	14	2	2	–	–	10	19	2	2	–	–	15
Разом за змістовим модулем 1	40	6	4	2	–	28	57	6	4	2	–	45

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 2. Управління процесами планування і виконання проектних дій												
Тема 4. Планування і виконання проектних дій управління часом	13	2	2	–	–	9	19	2	2	–	–	15
Тема 5. Планування і виконання проектних дій управління вартістю проекту	13	2	2	–	–	9	21	2	4	–	–	15
Тема 6. Планування і виконання проектних дій управління персоналом проекту	14	2	2	–	–	10	19	2	2	–	–	15
Тема 7. Планування і виконання проектних дій управління якістю в проектах	14	2	2	–	–	10	19	2	2	–	–	15
Тема 8. Планування і виконання проектних дій у сферах комунікацій, закупівель і постачань	14	2	2	–	–	10	19	2	2	–	–	15
Тема 9. Планування і виконання проектних дій в умовах невизначеності	14	2	2	–	–	10	20	2	2	–	–	16
Тема 10. Управління процесами моніторингу, контролю виконання і завершення проекту	14	2	2	–	–	10	22	2	4	–	–	16
Разом за змістовим модулем 2	96	14	14	–	–	68	139	14	18	–	–	107
<i>Підготовка до екзамену</i>	10					10	10					10
<i>Передекзаменаційні консультації</i>	2				2		2				2	
<i>Екзамен</i>	2				2		2				2	
Усього годин за модулем	150	20	18	2	4	106	210	20	22	2	4	162

5. Теми практичних занять

Практичне заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань. Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для розв'язування їх на занятті. Воно містить проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань із їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Перелік тем практичних занять

Назва змістового модуля	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
1	2	3	4
<i>Змістовий модуль 1. Управління процесами ініціації проекту</i>	<i>Завдання 1.</i> Вирішення завдань щодо експертного оцінювання рівня реалізації проектного підходу на основі процесів управління галузями знань за РМВОК®. Побудова матриці показників процесів	2	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7 – 9; 11; 27; 41 – 43; 49; 51; 52]
	<i>Завдання 2.</i> Обґрунтування вибору проекту за сукупністю груп показників з використанням методу аналізу ієрархій. Розроблення організаційної структури проекту та місця персоналу	2	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [6 – 9; 11; 27; 32; 38; 40; 41 – 43; 49]
<i>Змістовий модуль 2. Управління процесами планування і виконання проектних дій</i>	<i>Завдання 3.</i> Кейс-метод "Розроблення статуту проекту з удосконалення системи проектного менеджменту" в організації, яка займається наданням освітніх послуг. <i>Завдання 4.</i> Розроблення ієрархічної структури робіт WBS: формулювання найменувань під проектів та компонентів для кожного з них. <i>Експрес-опитування за лекційним матеріалом</i>	2	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7; 11; 16; 24; 25; 29; 34 – 36; 38; 41 – 43; 51 – 53]

1	2	3	4
	<i>Завдання 5.</i> Визначити пакети робіт і сформулювати перелік робіт проекту. <i>Завдання 6.</i> Розроблення мережної моделі і календарного плану робіт. Побудова діаграми Ганта	2	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7; 10; 11; 16; 24; 27; 28; 35; 36; 38; 41 – 43; 53]
	<i>Колоквіум</i> за темами 1 – 5	2	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [6 – 11; 19; 26 – 29; 33; 37; 38; 40 – 43; 49 – 53]
	<i>Завдання 7.</i> Розроблення базового плану та графіка вартості проекту. Визначення та вирішення ресурсних конфліктів. <i>Завдання 8.</i> Визначення чинників зовнішнього середовища, які впливають на формування команди проекту. Визначення вимог до менеджера проекту та його основних навичок. Кадрові ротації у проекті	2	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7; 9 – 11; 17; 22; 23; 27; 33 – 40; 50; 51]
	<i>Завдання 9.</i> Розроблення плану управління якістю. Визначення стандартів проекту та критеріїв успіху. Проведення оцінювання вартості якості	2	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7; 10 – 12; 20 – 25; 34; 35; 49 – 53]
	<i>Завдання 10.</i> Визначення основних зацікавлених сторін проекту. <i>Завдання 11.</i> Оцінювання основних каналів комунікацій та ймовірних бар'єрів. Визначення основних видів та графіків комунікацій (обов'язкові та робочі). <i>Експрес-опитування за лекційним матеріалом</i>	2	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7; 9 – 12; 16; 17; 19; 21; 22 – 25; 33 – 40; 50; 51]
	<i>Завдання 12.</i> Визначення та вибір методів мінімізації ризиків. Оцінювання ефективності оцінювання методів зниження проектних ризиків. Розроблення процесу управління ризиками за фазами життєвого циклу	2	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7; 9 – 11; 17; 19; 21; 24 – 26; 34 – 40; 51; 52]

1	2	3	4
	<i>Колоквіум за темами 6 – 10</i>	2	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7; 9 – 12; 16; 17; 19; 21 – 27; 33 – 40; 49 – 53]
Разом годин за змістовими модулями		18	–

5.1. Приклади типових практичних завдань за темами

Змістовий модуль 1

Управління процесами ініціації проекту

Тема 1. Проект як об'єкт управління. Життєвий цикл проекту

Рівень 1. Розробіть та охарактеризуйте внутрішню організаційну структуру проекту розроблення та виробництва нової фармацевтичної продукції.

Рівень 2. Обґрунтуйте зовнішню організаційну структуру проекту щодо отримання підприємством нового технічного обладнання за умов лізингового контракту.

Рівень 3. Охарактеризуйте внутрішні фактори організації, що впливають на її структуру, якщо дана організація є: новоутвореною; такою, що давно перебуває на ринку; реструктурованою.

Змістовий модуль 2. Управління процесами планування і виконання проектних дій

Тема 4. Планування і виконання проектних дій управління часом

Підприємство розширює виробництво товарів. З цією метою розроблено проект реконструкції одного з цехів. Проект передбачає виконання ряду робіт (табл. 5.2).

Через нестачу нормативів тривалість виконання робіт визначена експертним методом. Для кожного виду роботи фахівці підприємства визначили мінімальну тривалість її виконання в сприятливих умовах і максимальну тривалість – за несприятливих умов.

Потрібно побудувати сітьовий графік виконання робіт з реконструкції цеху даного підприємства.

Основні види робіт для реконструкції цеху підприємства

Перелік робіт	Попередні роботи	Тривалість, дні	
		Мінімальна	Максимальна
1. Розроблення і затвердження проекту реконструкції цеху, ухвалення рішення щодо початку робіт	–	30	40
2. Демонтаж непотрібного устаткування	1	10	15
3. Закупівля нового устаткування	1	7	10
4. Доставка устаткування	3	2	5
5. Будівництво фундаментів для встановлення нового устаткування	2, 3	15	20
6. Підведення комунікацій до фундаментів	2, 3	5	7
7. Взяття на бухгалтерський баланс нового устаткування	4	2	3
8. Монтаж нового устаткування і проведення пусконаладжувальних робіт	5, 6, 7	10	15
9. Здача в експлуатацію	8	1	3

Тема 7. Планування і виконання проектних дій управління якістю в проектах

На підприємстві можливе виникнення різних ситуацій (табл. 5.3). Укажіть для кожної з цих ситуацій причини, що призвели до такого становища. Побудуйте причинно-наслідкові ланцюги.

Таблиця 5.3

Вихідна інформація

Ситуації	Причини
<p>Замовник незадоволений якістю продукту проекту. Якість продукту проекту нижча, ніж якість продукції конкурентів. Витрати на роботи за проектом перевищують запланований бюджет. Завершення проектних робіт затримується на кілька тижнів</p>	<p>Слабкий контроль за змінами в конструкторській частині проекту. Відсутність участі функціональних підрозділів на стадії планування. Незадовільне функціонування інформаційної системи проекту. Нереальні плани і графіки виконання робіт. Погане знання вимог споживачів (замовників). Незадовільна робота менеджерів. Відсутність чіткої специфікації продукту. На стадії планування не були передбачені всі необхідні витрати на проектні роботи. Ресурси компанії перевантажені. Планування і контроль проекту не пов'язані між собою. Слабке розуміння менеджером своїх обов'язків за проектом. Слабкий контроль за змінами з боку замовника. На стадії планування не були передбачені всі необхідні за проектом роботи. Слабкий контроль за змінами в ході реалізації проекту</p>

6. Теми лабораторних занять

Лабораторне заняття – це форма навчального заняття, за якої студент під керівництвом викладача особисто проводить імітаційні експерименти чи досліди з метою практичного підтвердження окремих теоретичних положень навчальної дисципліни. У ході лабораторних робіт студент набуває професійних компетентностей та практичних навичок роботи з комп'ютерним обладнанням відповідними програмними продуктами. За результатами виконання завдання на лабораторному занятті студенти оформляють індивідуальні звіти про його виконання та захищають ці звіти перед викладачем (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Перелік тем лабораторних занять

Назва теми	Програмні питання	Кількість годин	Література
Змістовий модуль 1. Управління процесами ініціації проекту			
Тема 2. Ініціація та обґрунтування доцільності проекту	Завдання 1. Розроблення проекту з позиції процесного підходу. Моделювання бізнес-процесів за нотацією IDEF0 у середовищі <i>AllFusion Process modeler</i> . Завдання 2. Реалізація методу аналізу ієрархій у середовищі <i>Microsoft Excel</i> .	2	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7 – 11; 23; 28; 38; 40 – 43; 49]
Усього годин		2	

7. Самостійна робота

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Мета СРС – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 70,7 % (106 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (150 годин). У ході самостійної роботи студент має перетворитися

на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки. СРС містить: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни; підготовку до практичних, семінарських, лабораторних занять; підготовку до виступу на семінарських заняттях; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; виконання індивідуальних завдань (вирішення розрахункових індивідуальних та комплексних завдань) за вивченою темою; написання есе за заданою проблематикою; пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; підготовку до модульного контролю (колоквіуму); систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до семестрового екзамену.

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами. Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з навчальної дисципліни, наведені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми контролю СРС	Література
1	2	3	4	5
Змістовий модуль 1. Управління процесами ініціації проекту				
Тема 1. Проект як об'єкт управління. Життєвий цикл проекту	Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми. Визначення процесів, необхідних для отримання результату проекту; провести їх класифікацію; установити пріоритет процесу. Окреслення процесів та фаз життєвого циклу проекту	9	Презентація результатів	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7 – 8; 11; 27; 41 – 43; 49; 51; 52]

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4	5
Тема 2. Проектні дії у сфері ініціації проекту	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Для обраного проекту визначити основні вимоги до проекту і основні обмеження	9	Презентація результатів	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7 – 11; 27; 33; 38; 40 – 43; 49]
Тема 3. Управління інтеграцією та змістом проекту	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Скласти Статут проекту; скласти узагальнений план проекту, визначити критерії ефективності процесу. Підготовка до експрес-опитування за лекційним матеріалом	10	Презентація результатів	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7; 11; 16; 27; 29; 34 – 36; 38; 41 – 43; 51 – 53]
Усього за змістовим модулем 1		28		
Змістовий модуль 2.				
Управління процесами планування і виконання проектних дій				
Тема 4. Планування і виконання проектних дій управління часом	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за тематикою. Вирішення проблем під час реалізації календарного плану: а) повні резерви часу значно перевищують тривалості робіт; б) у критичних робіт проекту з'явився резерв часу з лівого боку замість правого	9	Презентація результатів	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7; 10; 11; 16; 24; 27; 28; 35; 36; 38; 41; 42; 43; 53]
Тема 5. Планування і виконання проектних дій управління вартістю проекту	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Побудова діаграми Ганта. Підготовка до колоквиуму за темами 1 – 5	9	<i>Колоквиум за темами 1 – 5</i>	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7 – 11; 27 – 29; 38; 41 – 43; 49 – 53]
Тема 6. Планування і виконання проектних дій управління персоналом проекту	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; підготовка до практичного заняття. Визначення переліку фахівців, необхідних для виконання проекту, основні вимоги щодо їхньої кваліфікації. Шляхи залучення персоналу до проекту. Розроблення матриці відповідальності проекту (хто і за які роботи відповідає)	10	Презентація результатів	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [6; 9 – 11; 17; 22; 23; 27; 33 – 40; 50; 51]

Закінчення табл. 7.1

1	2	3	4	5
Тема 7. Планування і виконання проектних дій управління якістю в проектах	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Визначення контрольних подій проекту. Складання плану проведення контролю якості. Розроблення діаграми Ішикави	10	Презентація результатів	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7 – 11; 23 – 25; 34 – 36; 49 – 53]
Тема 8. Планування і виконання проектних дій у сферах комунікацій, закупівель і поставок	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Визначення зацікавлених сторін. Визначення основних каналів комунікацій для обраного проекту. Визначення основних видів комунікацій. Визначення бар'єрів комунікацій. Формування плану комунікацій проекту. Визначення процедур закупівлі та розроблення календарного плану закупівель послуг. Підготовка до експрес-опитування за лекційним матеріалом	10	Презентація результатів	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7; 9 – 12; 16; 21; 24 – 28; 34 – 36; 50; 51]
Тема 9. Планування і виконання проектних дій в умовах невизначеності	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Визначення ризиків проекту та розроблення методів їх зниження	10	Презентація результатів	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7; 10 – 11; 24 – 25; 34 – 36; 51; 52]
Тема 10. Управління процесами моніторингу, контролю виконання і завершення проекту	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Розроблення плану моніторингу та контролю за виконанням проекту	10	<i>Колоквіум за темами 6 – 10</i>	Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7; 9 – 12; 16; 17; 19; 21 – 27; 33 – 40; 49 – 53]
Усього за змістовим модулем 2		68		
<i>Підготовка до екзамену</i>		10		Основна: [1 – 5]. Додаткова: [7; 9 – 12; 16; 17; 19; 21 – 27; 33 – 40; 49 – 53]
Усього за модулями		106		

7.1. Контрольні запитання для самодіагностики

Тема 1. Проект як об'єкт управління. Життєвий цикл проекту

1. Назвіть основні характеристики проекту.
2. Розкрийте специфіку процесного підходу до управління.
3. Назвіть основні групи процесів під час управління проектами.

Охарактеризуйте групи процесів.

4. Що таке життєвий цикл? Наведіть приклади життєвих циклів.
5. Охарактеризуйте життєвий цикл продукту проекту. Наведіть приклади.
6. Охарактеризуйте життєвий цикл проекту. Наведіть приклади.
7. Які параметри характеризують фазу проекту? Наведіть приклади.
8. Дайте порівнянну характеристику методів виконання проектів.
9. У чому полягає метод швидкого просування проекту?
10. Охарактеризуйте розподіл процесів у часі.
11. Охарактеризуйте бізнес-процеси проекту. Наведіть приклади.
12. Які класифікації процесів існують?
13. Які процеси описуються в методології PMI PMBoK?
14. Назвіть основні етапи методології управління процесами (МУТІ).
15. Що таке схема процесу? Наведіть приклади.
16. Які параметри бізнес-процесів використовуються?
17. Які методи аналізу процесів використовуються?
18. Які моделі бізнес-процесів існують? Охарактеризуйте кожну модель.
19. Які існують методології опису бізнес-процесів?
20. Які інформаційні технології використовуються під час моделювання бізнес-процесів?

Тема 2. Проектні дії у сфері ініціації проекту

1. Дайте характеристику процесному, проектному та сценарному підходам до управління.
2. Назвіть основні проектні документи, які створюються на етапі планування проекту.
3. Охарактеризуйте основні принципи системного підходу.
4. Дайте означення поняттям "проект", "програма", "система".
5. Назвіть основні етапи управління портфелями проектів.
6. Охарактеризуйте моделі зрілості управління портфелями, програмами, проектами.

7. Які елементи містить опис змісту проекту?
8. Назвіть основні етапи формування Статуту проекту.
9. Які елементи містить Статут проекту?
10. У чому полягає метод "Буде / не буде"?
11. Які плани є елементами плану управління проектом?
12. Охарактеризуйте п'ятирівневу модель зрілості.
13. Яким чином здійснюється перевірка плану проекту?
14. Охарактеризуйте суб'єкти й об'єкти управління проектами.
15. Хто відповідає за формування проектних документів?

Тема 3. Управління інтеграцією та змістом проекту

1. Назвіть основні процеси, які характеризують процедуру управління змістом проекту.
2. Назвіть основні компоненти та розкрийте їхній зміст щодо процедури управління змістом проекту.
3. Розкрийте зміст використання методів і засобів під час планування та визначення змісту проекту.
4. Назвіть результати дій при управлінні змістом проекту.
5. Дайте характеристику послідовності декомпозиції інформації з проекту щодо визначення його змісту.
6. За якими ознаками здійснюється формування WBS проекту?
7. Що таке пакети робіт? Наведіть приклади.
8. Що є підставою для формування WBS проекту?
9. Дайте визначення OBS і WBS структур проекту. Наведіть приклади.
10. Наведіть основні правила формування структур проекту.
11. Що таке розкриття пакетів робіт?
12. Дайте характеристику типових помилок під час розроблення структур проекту.
13. Що таке структура витрат за проектом?
14. Що розуміється під задумом проекту? Як він визначається?
15. Яке призначення віх у проекті? Наведіть приклади.
16. Які існують правила для формування пакетів робіт?
17. Яку інформацію включають у рахунок витрат?
18. Яку інформацію включають у набір робіт?
19. Що таке кошторис, розподілений за часом, за набором робіт?

Тема 4. Планування і виконання проектних дій управління часом

1. Які основні процеси належать до групи процесів планування?
2. Які процеси належать до групи процесів планування термінів у проекті?
3. Надайте характеристику процесу оцінювання тривалостей робіт.
4. Надайте характеристику процесу розрахунку розкладу.
5. Які рівні календарного планування ви знаєте?
6. З чого складається технологія взаємодії команди під час формування й узгодження календарного плану проекту?
7. Які фахівці з команди проекту беруть участь у формуванні комплексного мережного графіка проекту?
8. Які основні етапи процесу формування переліку робіт проекту?
9. Що є основою для формування переліку робіт проекту?
10. Що таке пакет робіт і для чого він використовується?
11. Як визначається рівень деталізації робіт проекту?
12. Що таке мережний графік проекту?
13. Що таке робота проекту?
14. Які типи моделей мережних графіків використовують в управлінні проектами?
15. У чому полягає суть моделі типу "вершини – події"?
16. У чому полягає суть моделі типу "вершини – роботи"?
17. Які типи робіт використовуються у мережних моделях із передуванням робіт?
18. Які вхідні дані слід використовувати для формування послідовності робіт?
19. Які існують правила розроблення мережного графіка робіт проекту?
20. У чому полягає ступінчастий метод формування мережних моделей?
21. Що таке випередження і затримки і для чого вони використовуються?
22. Зробіть порівняльний аналіз мережних моделей передування робіт і з роботами стрілками.
23. Подайте характеристику процесів оцінювання ресурсів робіт.
24. Які документи використовуються для призначення ресурсів роботам проекту?
25. Які часові параметри робіт проекту використовуються для оцінювання тривалостей робіт?

26. Як проводиться оцінювання параметрів робіт?
27. Які існують формули для розрахунку оціненої тривалості робіт?
28. У чому полягають методи оцінювання тривалостей робіт на основі аналогів і моделювання?
29. Для чого використовується дисперсія під час оцінювання параметрів робіт?
30. Які часові параметри робіт використовуються для розрахунку розкладу робіт?
31. Які ви знаєте кроки для розрахунку розкладу робіт проекту?
32. Назвіть правила прямого проходу для розрахунку розкладу.
33. Назвіть правила зворотного проходу для розрахунку розкладу.
34. Які види резервів часу бувають і яке їх застосування?
35. Як впливають параметри зв'язків на розрахунок розкладу?
36. Як впливають обмеження на розрахунок розкладу?

Тема 5. Планування і виконання проектних дій управління вартістю проекту

1. Які основні процеси належать до групи процесів планування вартості проекту?
2. Які існують організаційні форми фінансування проектів?
3. З чого складаються процеси оцінювання вартості проекту?
4. Дайте характеристику процесам визначення бюджету проекту.
5. Яка основна мета процесів оцінювання вартості проекту?
6. Які існують типи оцінювання вартості проекту і скільки їх?
7. Чим контрольне оцінювання відрізняється від тендерного оцінювання?
8. Яка точність притаманна бюджетному оцінюванню вартості проекту?
9. Які складові належать до структури видів витрат у проекті?
10. Надайте характеристику управлінським і накладним витратам.
11. Що означає контрольний куб вартості?
12. Що таке трудовитрати?
13. Що містить калькуляція матеріальних витрат?
14. Що містять витрати на послуги заводів і устаткування?
15. Що таке витрати на субпідряд?
16. З чого складаються витрати на управління?
17. Які витрати можна віднести до накладних та адміністративних витрат?

18. Які ви знаєте основні елементи процесів управління вартістю проекту?

19. З яких етапів складаються процеси планування ресурсів?

20. Що таке ресурсний конфлікт?

21. Які існують методи вирішення ресурсних конфліктів? Надайте їм характеристику.

22. Які методи розподілу обмежених ресурсів ви знаєте? Надайте їм характеристику.

23. Що таке і як використовується базовий план вартості проекту?

24. З яких кроків складається процес визначення вартості проекту?

25. Які методи існують для визначення вартості будівельних проектів?

26. З чого складається і як діє метод аналогій?

27. Як функціонує параметричний метод оцінювання вартості?

28. Як функціонує метод "знизу вгору" щодо оцінювання вартості проекту?

29. У чому полягає метод розрахунку вартості за трьома точками?

30. Що таке теорема центральної межі?

31. Що означає і як будується матриця розподілу ресурсів проекту?

32. Як будуються S-криві бюджетного графіка вартості проекту?

Тема 6. Планування і виконання проектних дій управління персоналом проекту

1. Охарактеризуйте завдання управління персоналом.

2. Назвіть основні складові процесу планування ресурсів.

3. Що повинно входити до плану управління забезпеченням персоналом?

4. Охарактеризуйте систему управління людськими ресурсами.

5. Охарактеризуйте функціональні області HR-менеджменту.

6. Охарактеризуйте базові типи організаційних кадрових стратегій

7. Дайте визначення команді проекту.

8. Назвіть основні цілі створення кадрового резерву.

9. Назвіть основні документи, які регламентують процес розвитку персоналу.

10. Назвіть елементи плану навчань.

Тема 7. Планування і виконання проектних дій управління якістю в проектах

1. Назвіть основні процеси управління якістю проекту.

2. Які чинники впливають на якість проекту?
3. Назвіть основні принципи TQM.
4. У чому полягає система контролю якості?
5. Охарактеризуйте вартість якості проекту.
6. Розкрийте взаємозв'язок якості продукту і проекту.
7. Які існують причини зниження якості проекту?
8. Які підходи до планування якості існують?
9. Розкрийте необхідність застосування ISO 21500.
10. Які групи процесів існують у стандарті ISO 21500?

Тема 8. Планування і виконання проектних дій у сферах комунікацій, закупівель і постачань

1. Назвіть основні процеси управління комунікаціями.
2. Дайте визначення поняттям "комунікація", "комунікаційний процес", "комунікаційна мережа".
3. Назвіть основні класифікації комунікацій проекту.
4. Які комунікаційні канали існують у проекті?
5. Які основні комунікаційні бар'єри мають місце?
6. З якими проблемами зіштовхуються у процесі дистанційного управління проектами?
7. Охарактеризуйте основні ролі під час управління комунікаціями.
8. Які види комунікаційних мереж вам відомі?
9. Що має містити план управління комунікаціями?
10. Назвіть основні принципи модерації у проекті.
11. Які основні групи процесів існують для управління проектними закупівлями?
12. Надайте характеристику процесному підходу до планування закупівель.
13. З яких етапів складається організація закупівельної діяльності у проектах?
14. Надайте характеристику підготовки проектних закупівель.
15. Назвіть складові плану проектних закупівель.
16. З яких елементів складається план закупівель для державного сектору економіки?
17. На основі взаємодії проектних закупівель з іншими компонентами управління проектами дайте характеристики впливу "оцінювання ресурсів робіт", "оцінювання вартостей", "розвиток плану закупівель".

18. Назвіть принципи проектних закупівель та дайте їх характеристику.

19. Які ви знаєте вимоги до проектних закупівель?

20. Які процедури закупівель існують у проектах?

21. Чим характерні відкриті торги?

22. Подайте характеристику етапів двоступеневих торгів.

23. Чим характерні запити цінових котирувань?

24. У чому полягає специфіка закупівель у одного учасника?

Тема 9. Планування і виконання проектних дій в умовах невизначеності

1. Що таке ризик?

2. Що таке проектний ризик?

3. Що є показником "важливість ризику"?

4. Що показує показник "ймовірність ризику"?

5. Які процеси містить управління проектними ризиками?

6. Що є матриця ризиків?

7. У чому полягає невизначеність в проекті?

8. Які основні атрибути ризику?

9. Які процеси містить управління проектними ризиками?

10. Що таке "дерево рішень" і в чому воно полягає?

11. Що таке аутсорсинг?

12. Які бувають види ІТ-аутсорсингу?

13. Що таке аутсорсинг інформаційних технологій?

14. У чому полягає сутність аутсорсингу управління проектами?

15. Що таке офшоринг?

16. Які бувають моделі офшорингу?

17. Які проекти найчастіше використовуються за офшоринговими моделями?

Тема 10. Управління процесами моніторингу, контролю виконання і завершення проекту

1. У чому полягає контроль над предметною областю? Як здійснюється "контроль змін"?

2. Охарактеризуйте загально-інформаційні моделі процесів "підтвердження змісту" і "управління змістом".

3. Які вимоги висуваються до забезпечення інтегрованої системи "вартість/графік"?

4. Охарактеризуйте показники для оцінювання ходу виконання проекту за методом освоєного обсягу (EVT/EVM).
5. Проаналізуйте підходи прогнозування кінцевого бюджету проекту (FAC).
6. Окресліть процеси "управління розкладом" і "управління вартістю" проекту.
7. Опишіть управлінські процеси "управління закупками", "моніторинг і управління ризиками".
8. Охарактеризуйте загальноінформаційну модель процесу "підготовка звітів про виконання".
9. Покажіть, яку роль у системі контролю якості можуть відігравати інструментальні засоби, розроблені Ішикавою?
10. Який метод контролю за якістю містить можливості для встановлення дефектів у діапазоні $\pm 3\sigma$?
11. Поясніть логіку розрахунку кількості дефектів за методикою DPMO.

8. Індивідуально-консультативна робота

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль тощо.

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

- а) за засвоєнням теоретичного матеріалу: консультації: індивідуальні, групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);
- б) за засвоєнням практичного матеріалу: консультації індивідуальні та групові;
- в) для комплексного оцінювання засвоєння програмного матеріалу: індивідуальне здавання виконаних робіт.

9. Методи навчання

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачене застосування як активних, так і інтерактивних навчальних технологій, серед яких: лекції проблемного характеру, міні-лекції, робота в малих групах, семінари-дискусії, мозкові атаки, кейс-метод, презентації, ознайомлювальні (початкові) ігри, метод проектної роботи, комп'ютерні симуляції, метод Дельфі, метод сценаріїв, банки візуального супроводу (табл. 9.1 і 9.2).

**Розподіл форм та методів активізації процесу навчання
за темами навчальної дисципліни**

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
Тема 1. Проект як об'єкт управління. Життєвий цикл проекту	Лекція проблемного характеру з питання "Управління процесами життєвого циклу проекту", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
Тема 2. Проектні дії у сфері ініціації проекту	Міні-лекція з питання "Обґрунтування вибору проекту на основі використання різних методик", банки візуального супроводу
Тема 3. Управління інтеграцією та змістом проекту	Лекція проблемного характеру з питання "Управління програмами проектів", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
Тема 4. Планування і виконання проектних дій управління часом	Міні-лекція з питання "Вдосконалення календарного графіку робіт", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
Тема 5. Планування і виконання проектних дій управління вартістю проекту	Лекція проблемного характеру з питання "Особливості розроблення бюджету проекту", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
Тема 6. Планування і виконання проектних дій управління персоналом проекту	Лекція проблемного характеру з питання "Залучення персоналу до проекту та формування кадрового резерву"
Тема 7. Планування і виконання проектних дій управління якістю в проектах	Міні-лекція з питання "Розроблення діаграми Ішикави", банки візуального супроводу
Тема 8. Планування і виконання проектних дій у сферах комунікацій, закупівель і постачань	Міні-лекція з питання "Вибір каланів комунікацій та подолання бар'єрів", банки візуального супроводу
Тема 9. Планування і виконання проектних дій в умовах невизначеності	Лекція проблемного характеру з питання "Методи управління ризиками проектів", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
Тема 10. Управління процесами моніторингу, контролю виконання і завершення проекту	Міні-лекція з питання "Ефективне управління змінами", банки візуального супроводу

Використання методик активізації процесу навчання

Тема навчальної дисципліни	Практичне застосування методик	Методики активізації процесу навчання
Тема 2. Ініціація та обґрунтування доцільності проекту	<p><i>Лабораторне заняття.</i> Розроблення проекту з позиції процесного підходу. Моделювання бізнес-процесів за нотацією IDEF0 у середовищі <i>AllFusion Process modeler</i>.</p> <p><i>Лабораторне заняття.</i> Реалізація методу аналізу ієрархій у середовищі <i>Microsoft Excel</i></p>	Робота в малих групах, мозкові атаки, презентації
Тема 4. Управління часом	<p><i>Практичне заняття.</i></p> <p><i>Завдання 5.</i> Визначити пакети робіт і сформулювати перелік робіт проекту.</p> <p><i>Завдання 6.</i> Розроблення мережної моделі і календарного плану робіт. Побудова діаграми Ганта</p>	Робота в малих групах, презентації

Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, але й високою ефективністю навчального процесу, який виявляється у: високій мотивації студентів; закріпленні теоретичних знань на практиці; підвищенні самосвідомості студентів; формуванні здатності приймати самостійні рішення; формуванні здатності до ухвалення колективних рішень; формуванні здатності до соціальної інтеграції; набуття навичок вирішення конфліктів; розвитку здатності до знаходження компромісів.

Лекції проблемного характеру – один із найважливіших елементів проблемного навчання студентів. Вони передбачають поряд із розглядом основного лекційного матеріалу встановлення та розгляд кола проблемних питань дискусійного характеру, які недостатньо розроблені в науці й мають актуальне значення для теорії та практики. Лекції проблемного характеру відрізняються поглибленою аргументацією матеріалу, що викладається. Вони сприяють формуванню у студентів самостійного творчого мислення, прищеплюють їм пізнавальні навички. Студенти стають учасниками наукового пошуку та вирішення проблемних ситуацій.

Міні-лекції передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Вони проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження. Міні-лекції відрізняються від повноформатних лекцій значно меншою тривалістю. Зазвичай міні-лекції тривають не більше 10 – 15 хвилин і використовуються для того, щоб стисло донести нову інформацію до всіх слухачів. Міні-лекції часто застосовуються як частини цілісної теми, яку бажано викладати повноформатною лекцією, щоб не втомлювати аудиторію. Тоді інформація надається по черзі кількома окремими сегментами, між якими застосовуються інші форми й методи навчання.

Робота в малих групах дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

Мозкові атаки – метод розв'язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити якомога більшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію.

Презентації – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи звіту про виконання індивідуальних завдань, проектних робіт. Презентації можуть бути як індивідуальними, наприклад виступ одного слухача, так і колективними, тобто виступи двох та більше слухачів.

Банки візуального супроводу сприяють активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни за допомогою наочності.

10. Методи контролю

Система оцінювання сформованих компетентностей (див. табл. 2.1) у студентів урахує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, лабораторні, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи містять:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту скласти іспит, – 35 балів);

модульний контроль, що проводиться з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті *інтегровану* оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля;

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену відповідно до графіка навчального процесу.

Поточний контроль з даної навчальної дисципліни проводиться в таких формах:

- активна робота на лекційних заняттях;
- активна участь у виконанні практичних завдань;
- експрес-опитування.

Модульний контроль з даної навчальної дисципліни проводиться у формі колоквиуму. **Колоквиум** – це форма перевірки й оцінювання знань студентів у системі освіти у вищих навчальних закладах. Проводиться як проміжний міні-екзамен з ініціативи викладача.

Підсумковий/семестровий контроль проводиться у формі семестрового екзамену. **Семестрові екзамени** – форма оцінювання підсумкового засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни, що проводиться як контрольний захід.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів.

Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

вміння поєднувати теорію з практикою під час розгляду виробничих ситуацій, розв'язання задач, проведення розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і під час виступів в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки;

арифметична правильність виконання індивідуального та комплексного розрахункового завдання.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента або його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. У процесі оцінювання індивідуальних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу згідно з графіком навчального процесу. Якщо якась із вимог не буде виконана, то бали будуть знижені.

Письмова контрольна робота проводиться 2 рази за семестр та містить практичні завдання різного рівня складності відповідно до тем змістового модуля.

Критерії оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів. Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та оброблення, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Зразок екзаменаційного білета

Форма № Н-5.05

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Освітній ступінь "магістр"
Спеціальність 8.18010013 "Управління проектами" Семестр I
Навчальна дисципліна "Планування і виконання проектних дій"

Екзаменаційний білет

Завдання 1 (тести).

1. Застосування структури робіт проекту (WBS):

- а) забезпечує визначення робіт проекту;
- б) поділяє проект на керовані частини;
- в) надає спонсору проекту узагальнене уявлення про завдання із зазначенням часу і стадій;
- г) "а" і "б";
- д) усі перераховані.

2. Чітке визначення потреб замовника слугує прямою підставою для:

- а) структури розподілу робіт;
- б) вимоги функціональності;
- в) оцінювання витрат проекту;
- г) підбір персоналу;
- д) рішення про закінчення проекту.

3. На підставі наведеної структури робіт проекту прикладом пакета робіт буде WBS:

- 1.0.0. Побудувати будинок;
- 1.1.0. Влаштувати котлован;
- 1.1.1. Провести зйомку;
- 1.1.2. Відрити виїмку;
- 1.2.0. Підготувати фундамент;
- 1.2.1. Установити опалубку;
- а) побудувати будинок;
- б) влаштувати котлован;
- в) підготувати фундамент;
- г) "б" і "в";
- д) жодне із зазначених.

4. Як називається модель існуючої організації бізнес-процесу:

- а) AS-IS;
- б) TO-BE;
- в) TO Should be?

5. Яку назву має розбиття складного процесу на складові:

- а) декомпозиція;
- б) документування;
- в) домінування;
- г) тунелювання?

6. До якої групи процесів входять розроблення статуту проекту і розроблення попереднього опису змісту проекту:

- а) планування;
- б) ініціація;
- в) виконання;
- г) моніторинг і управління;
- д) закриття?

7. Набір проектів, які реалізуються організацією в умовах ресурсних обмежень та забезпечують досягнення стратегічних цілей:

- а) портфель проектів;
- б) програма;
- в) проект;
- г) мультипроект.

8. Яка концепція становить основу моделі розвитку організації, орієнтованої на випуск/оновлення продукції або надання послуг на основі поповнення портфеля проектів:

- а) концепція 5П;
- б) концепція 4П;
- в) концепція 3П?

9. *Участь замовника в процесі планування проекту:*

- а) є втручанням не у свою справу і гальмує роботу;
- б) необхідна для точного документування цілей і завдань проекту;
- в) не є важливою, оскільки замовник згодом може сформулювати свої потреби;
- г) найкраще забезпечується групою реалізації проекту;
- а) жодне з перерахованого.

10. *Графік Ганта корисний для визначення:*

- а) обсягу роботи під час виконання завдання;
- б) моменту початку і закінчення завдання;
- в) того, як завдання співвідносяться одне з одним;
- г) того, хто має виконати завдання;
- д) усього перерахованого.

11. *Критичний шлях у мережному графіку є шляхом, який:*

- а) потребує найбільшого часу;
- б) повинен виконуватися перед усіма іншими роботами;
- в) передбачає певну гнучкість в установленні дати початку;
- г) не відчуває впливу через затримки в реалізації графіка;
- д) усе перераховане.

12. *Значення фіктивної роботи на стрілковій діаграмі в такому:*

- а) показати завдання, що може бути замінено іншим;
- б) врахувати запас часу;
- в) показати завдання, що може не знадобитися;
- г) позначити віху/орієнтир;
- д) показати відношення залежності.

13. *У міру виконання проекту і витрат запасів часу на окремі завдання запас часу, що залишається для виконання інших завдань буде:*

- е) незначний;
- ж) скорочений;
- з) незмінний;
- и) збільшений;
- к) подвоєний.

14. *Робота "за ущільненою програмою" означає:*

- а) прискорення реалізації проекту за рахунок паралельного виконання робіт;
- б) заміна однієї роботи на іншу;
- в) скорочення, у разі можливості, кількості завдань;
- г) "а" і "в" разом;
- д) жодне з перерахованих.

15. *Що таке акціонерне фінансування проекту:*

- а) є формою отримання додаткових ресурсів;
- б) пов'язано з випуском цінних паперів;

- в) не впливає на вартість проекту і не використовується;
- г) "а" і "в" разом;
- д) жодне з перерахованих.

16. Які види кошторисів передбачені у проектах:

- а) загальнобудівельні;
- б) локальні;
- в) об'єктні;
- г) "б" і "в" разом;
- д) усе перераховане.

17. Для ухвалення фінансового рішення значення мають види витрат, за винятком:

- а) альтернативної вартості;
- б) прямих витрат;
- в) витрат минулого періоду;
- г) неминучих витрат;
- д) жодне з перерахованих.

18. Методика, що використовується для оцінювання спільного доходу від проекту порівняно із спільними витраченими на нього в конкретний момент часу коштів, називається:

- а) віддача від інвестицій;
- б) чиста зведена цінність;
- в) дисконтований потік грошових коштів;
- г) "а" і "б" разом;
- д) усе перераховане.

19. Показник перевищення бюджету витрат розраховується так:

- а) кошторисна вартість виконаних робіт ділена на фактичну вартість виконаних робіт;
- б) кошторисна вартість виконаних робіт мінус фактична вартість виконаних робіт;
- в) кошторисна вартість виконаних робіт мінус кошторисна вартість запланованих робіт;
- г) кошторисна вартість запланованих робіт ділена на кошторисну вартість виконаних робіт;
- д) фактична вартість запланованих робіт ділена на кошторисну вартість виконаних робіт.

20. Характеристику якої кадрової стратегії наведено: "Орієнтація на попередження (профілактику) кризових ситуацій та прийняття дій з їх ліквідації. Може застосовуватися для всіх проектів, але найбільш доцільна для "безнадійних" проектів":

- а) стратегія оптимізації кадрового потенціалу;
- б) стратегія розвитку;
- в) антикризова стратегія управління;
- г) універсальна стратегія?

Завдання 2 (стереотипне). Нехай чистий дисконтований дохід проекту 1 становить 1 000 грн, а проекту 2 становить 1 500 грн, проекту 3 становить 2 500 грн. Заповніть таблицю парних порівнянь проектів за показником чистого дисконтованого доходу за методом аналізу ієрархій (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Матриця парних порівнянь проектів за показником чистого дисконтованого доходу

Чистий дисконтований дохід	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Вектор пріоритетів
Проект 1	1			
Проект 2		1		
Проект 3			1	

Завдання 3 (діагностичне). Ви працюєте в команді проектних менеджерів з управління проектом розширення автомобільного заводу у м. Запоріжжі. Перед вами поставлено завдання розроблення ієрархічної структури робіт проекту (WBS). Під час формування структури скористайтеся загальною характеристикою проекту, яку наведено далі.

На зустрічі із замовником ви дізналися, що суть проекту модернізації автомобільного заводу полягає в проектуванні, монтажу й запуску нової автоматизованої конвеєрної лінії з випуску нових автомобілів.

На зборах проектних менеджерів у результаті аналізу було встановлено, що, незважаючи на всю свою складність, проект містять три основних продукти, сумісна реалізація яких дозволить вирішити поставлене замовником завдання.

Продукт перший – прибудова цеху для монтажу конвеєрної лінії з метою збільшення виробничих площ. Комплекс робіт з прибудови, в свою чергу, містить компоненти з її проектування, а також закладення фундаменту і будівництво будівлі прибудови, з монтажу в ньому механічного, електричного і сантехнічного устаткування, із здійснення зовнішнього і внутрішнього оброблення будівлі.

Продукт другий – конвеєрна система. Це, в першу чергу, проектування конвеєрної системи, закупівля, монтаж і налагодження устаткування конвеєрної лінії, устаткування і монтаж робочих місць для виконання поточних операцій.

Продукт третій – автоматизована система, створення якої, в свою чергу, передбачає компоненти проектування автоматизованої системи управління конвеєрною лінією, монтаж і налагодження апаратного забезпечення автоматизованої системи управління конвеєрною лінією, розроблення і упровадження її програмного забезпечення, підготовку персоналу до обслуговування лінії.

Згідно з наведеним описом сформулюйте найменування підпроектів і компонентів для кожного з них, складових даного проекту, і занесіть ці найменування у блоки структурної схеми.

Завдання 4 (евристичне). Для даного проекту визначте основні канали комунікацій і ймовірні бар'єри комунікацій.

Фірма "Капітал" – це вертикально інтегрована девелоперсько-будівельна компанія повного циклу. Компанія працює на будівельному ринку України близько 20 років і є однією із провідних будівельних компаній України. Основний вид діяльності компанії – будівництво житлових комплексів "під ключ", а також офісних, торговельних і промислових об'єктів. У своїй діяльності компанія охоплює весь комплекс будівельних і опоряджувальних робіт, а також подальше обслуговування об'єктів після здачі в експлуатацію. Проекти компанії розташовані в Києві й Київській області, Харкові, Житомирі і Херсонській області.

Офіси компанії розташовані в різних містах. На сьогодні єдиної системи документообігу не існує. Керівництво компанії вирішило ініціювати проект впровадження системи єдиного документообігу.

Аналізуючи будівельну діяльність фірми, виявлено основні особливості управління комунікаціями будівельних проектів фірми:

1. Велика команда виконавців робіт із проекту.
2. Розподіл обов'язків між координаторами або іншими відповідальними особами за розподілом інформації між підрозділами.
3. Необхідність забезпечення комунікацій територіально роз'єднаних підрозділів.
4. Необхідність взаємодії з кожним клієнтом персонально.
5. Широке коло сторін, що беруть участь у проекті й мають вплив на нього.
6. Складний внутрішній і зовнішній документообіг.

Усі технічні умови й технічні рішення мають терміни дії. У середньому термін дії технічних умов коливається від одного до трьох років. За умови, що фірма на даний момент займається реалізацією дев'яти проектів різних обсягів тривалістю від двох до шести років, виникає необхідність постійного контролю термінів дії кожного документа для кожного об'єкта. Разом з технічними умовами й різними експертними висновками й дозволами існує ряд інших документів, де потрібно відстежувати терміни завершення дії: доручення, контракти з постачальниками, тендерна документація та ін.

Затверджено на засіданні
кафедри державного управління, публічного адміністрування
та регіональної економіки ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Протокол № ___ від "___" _____ 20___ р.

Зав. кафедри _____ Екзаменатор _____
(підпис) (підпис)

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання містить окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (10 балів): 1 тест – 0,5 бала.

Завдання 2 (8 балів):

2 бали – за правильне заповнення матриці парних порівнянь;

2 бал – за арифметичну правильність проведених розрахунків;

0,5 бала – за охайність подання результатів;

2,5 бали – за наявність і ґрунтовність висновку.

Завдання 3 (10 балів):

1 бал – за правильне формулювання найменування підпроектів;

2 бали – за правильне виокремлення компонентів підпроектів;

3 бали – за розроблення структурної схеми проекту;

0,5 бала – за охайність подання результатів;

2,5 бали – за наявність і ґрунтовність висновку.

Завдання 4 (12 балів):

2 бали – за надання опису існуючих каналів передачі інформації й технологій;

3 бали – за виокремлення бар'єрів у здійсненні комунікацій у проєктах фірми;

3 бали – за надання методів подолання бар'єрів у здійсненні комунікацій;

0,5 бала – за охайність подання результатів;

3,5 бали – за наявність і ґрунтовність висновку.

11. Розподіл балів, які отримують студенти

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей студентів денної форми навчання наведена в табл. 12.1.

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей

Професійні компетентності	Навчальний тиждень	Год	Методи та форми навчання	ОЦІНЮВАННЯ рівня сформованості компетентностей					
				Форми контролю	Максимальний бал				
1	2	3	4	5	6				
Змістовий модуль 1. Управління процесами ініціації проекту					15				
ПВПД* 1	1	Ауд.	2	Лекція	Тема 1. Проект як об'єкт управління. Життєвий цикл проекту	Робота на лекції	0,5		
			2	Практичне заняття	Вирішення завдань щодо експертного оцінювання рівня реалізації проектного підходу на основі процесів управління галузями знань за PMBOK®. Побудова матриці показників процесів. Обґрунтування вибору проекту за сукупністю груп показників з використанням методу аналізу ієрархій. Розроблення організаційної структури проекту та місця персоналу	Активна участь у роботі	0,5		
			9	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми. Визначення процесів, необхідних для отримання результату проекту; провести їх класифікацію; установити пріоритет процесу. Окреслення процесів та фаз життєвого циклу проекту	Презентація	3		
			2	Ауд.	2	Лекція	Тема 2. Проектні дії у сфері ініціації проекту	Робота на лекції	0,5
					2	Лабораторне заняття	Розроблення проекту з позиції процесного підходу. Моделювання бізнес-процесів за нотацією IDEF0 у середовищі <i>AllFusion Process modeler</i> . Реалізація методу аналізу ієрархій у середовищі <i>Microsoft Excel</i>	Активна участь у виконанні лабораторних завдань	0,5
					9	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Для обраного проекту визначити основні вимоги до проекту й основні обмеження	Презентація	3
	3	Ауд.	2	Лекція	Тема 3. Управління інтеграцією та змістом проекту	Робота на лекції	0,5		
			2	Практичне заняття	Кейс-метод "Розроблення статуту проекту з удосконалення системи проектного менеджменту" в організації, яка займається наданням освітніх послуг. Розроблення ієрархічної структури робіт WBS: формулювання найменувань під проєктив та компонентів для кожного з них	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5		
					<i>Експрес-опитування за лекційним матеріалом</i>	Диктант	3		

Продовження табл. 11.1

1	2	3	4	5	6		
ПВПД* 1	Формувати організаційну структуру. Розробляти опис проекту	CPC	10	Підготовка до занять Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Скласти Статут проекту; скласти узагальнений план проекту, визначити критерії ефективності процесу. Підготовка до експрес-опитування за лекційним матеріалом	Презентація	1,5	
Змістовий модуль 2. Управління процесами планування і виконання проектних дій						45	
ПВПД*2	Розробляти мережні та календарні графіки проекту. Будувати графіки Ганта	Ауд.	2	Лекція	Тема 4. Планування і виконання проектних дій управління часом	Робота на лекції	0,5
			2	Практичне заняття	Визначити пакети робіт і сформулювати перелік робіт проекту. <i>Завдання 6.</i> Розроблення мережевої моделі і календарного плану робіт. Побудова діаграми Ганта	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
		CPC	9	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Вирішення проблем під час реалізації заданого календарного плану: а) повні резерви часу значно перевищують тривалості робіт; б) у критичних робіт проекту з'явився резерв часу з лівого боку замість правого	Презентація	3
		Ауд.	2	Лекція	Тема 5. Планування і виконання проектних дій управління вартістю проекту	Робота на лекції	0,5
	2		Практичне заняття	<i>Колоквіум</i> за темами 1 – 5	Колоквіум	9	
	Оцінювати вартість проекту і будувати базовий графік вартості. Розробляти бюджет проекту	CPC	9	Підготовка до занять	<i>Підготовка до колоквіуму</i> Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка домашнього завдання	3
		Ауд.	2	Лекція	Тема 6. Планування і виконання проектних дій управління персоналом проекту	Робота на лекції	0,5
	Розробляти стратегію управління персоналом проекту. Планувати потребу у людських ресурсах. Розробляти модель компетентності команди управління проектом. <i>Вміти формувати ефективну команду.</i>		Ауд.	2	Практичне заняття	Розроблення базового плану та графіку вартості проекту. Визначення та вирішення ресурсних конфліктів. Визначення чинників зовнішнього середовища, які впливають на формування команди проекту. Визначення вимог до менеджера проекту та його основних навичок. Кадрові ротації у проекті	Активна участь у виконанні практичних завдань
		CPC		10	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; підготовка до практичного заняття. Визначення переліку фахівців, необхідних для виконання проекту, основні вимоги щодо їхньої кваліфікації. Шляхи залучення персоналу до проекту. Розроблення матриці відповідальності проекту	Презентація

Продовження табл. 11.1

1	2	3	4	5	6			
ПВПД* 2	Розробляти план управління якістю, контрольний листок, гістограму, діаграму Парето, діаграму розкиду (розсіювання); діаграму Ішикави	7	Ауд.	2	Лекція	Тема 7. Планування і виконання проектних дій управління якістю в проектах	Робота на лекції	0,5
			Ауд.	2	Практичне заняття	Розроблення плану управління якістю. Визначення стандартів проекту та критеріїв успіху. Проведення оцінювання вартості якості	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
			СРС	10	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Визначення контрольних подій проекту. Складання плану проведення контролю якості. Розроблення діаграми Ішикави	Презентація	3
	Управляти комунікаціями як процесом "управління очікуваннями зацікавлених сторін". Управляти конфліктами. Планувати процедуру закупівель у проектах	8	Ауд.	2	Лекція	Тема 8. Планування і виконання проектних дій у сферах комунікацій, закупівель і постачань	Робота на лекції	0,5
			Ауд.	2	Практичне заняття	Визначення основних зацікавлених сторін проекту. Оцінювання основних каналів комунікацій та ймовірних бар'єрів. Визначення основних видів та графіків комунікацій (обов'язкові та робочі) <i>Експрес-опитування за лекційним матеріалом</i>	Активна участь у виконанні практичних завдань Диктант	0,5 3
			СРС	10	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Визначення зацікавлених сторін. Визначення основних каналів комунікацій для обраного проекту. Визначення основних видів комунікацій. Формування плану комунікацій проекту. Визначення процедури закупівлі та Розроблення календарного плану закупівель послуг. Підготовка до експрес-опитування за лекційним матеріалом	Презентація	1,5
	Планувати реакцію на ризики. Планувати запобіжні заходи щодо ризиків проекту	9	Ауд.	2	Лекція	Тема 9. Планування і виконання проектних дій в умовах невизначеності	Робота на лекції	0,5
			Ауд.	2	Практичне заняття	Визначення та вибір методів мінімізації ризиків. Оцінювання ефективності оцінювання методів зниження проектних ризиків. Розроблення процесу управління ризиками за фазами життєвого циклу	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
			СРС	10	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Визначення ризиків проекту та розроблення методів їх зниження	Презентація	3
	Проводити моніторинг ходу виконання проекту за термінами і вартістю. Управляти змінами та конфігурацією	10	Ауд.	2	Лекція	Тема 10. Управління процесами моніторингу, контролю виконання і завершення проекту	Робота на лекції	0,5
			Ауд.	2	Практичне заняття	<i>Колоквіум</i> за темами 6 – 10	<i>Колоквіум</i>	9
			СРС	10	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Розроблення плану моніторингу та контролю за виконанням проекту	Перевірка домашнього завдання	3

Закінчення табл. 11.1

1	2	3	4		5	6	
СЕСІЯ	10	Ауд.	2	Передекзаменаційна консультація	Вирішення практичних завдань на різні теми, що входять до підсумкового контролю	Підсумковий контроль	40
			2	Екзамен	Виконання завдань екзаменаційного білета		
		СРС	10	Підготовка до екзамену	Потовщення матеріалів змістовних моделей		
Усього годин		150	Загальна максимальна кількість балів із дисципліни			100	
з них							
аудиторні		40	26,7 %	поточний контроль		60	
самостійна робота		110	73,3 %	підсумковий контроль		40	

Розподіл балів у межах тем змістових модулів наведено в табл. 11.2.

Таблиця 11.2

Розподіл балів за темами

Поточне тестування та самостійна робота										Підсумковий тест (екзамен)	Сума
Змістовий модуль 1			Змістовий модуль 2								
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	40	100
4	4	5,5	4	3,5	4	4	5,5	4	3,5		
Колоквіум					Колоквіум						
15					15						

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

Максимальну кількість балів, яку може накопичити студент протягом тижня за формами та методами навчання, наведено в табл. 11.3.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 11.4).

Оцінювання за цією шкалою заносяться до відомостей обліку успішності, індивідуального навчального плану студента та іншої академічної документації.

Розподіл балів за тижнями

Теми змістовного модуля			Лекційні заняття	Практичні заняття	Лабораторні заняття	Презентація	Експрес-опитування (диктант)	Перевірка домашнього завдання	Колоквіум	Усього
Змістовий модуль 1. Управління процесами ініціації проекту	Тема 1	1 тиждень	0,5	0,5	–	3	–	–	–	4
	Тема 2	2 тиждень	0,5	–	0,5	3	–	–	–	4
	Тема 3	3 тиждень	0,5	0,5	–	1,5	3	–	–	5,5
Змістовий модуль 2. Управління процесами планування і виконання проектних дій	Тема 4	4 тиждень	0,5	0,5	–	3	–	–	–	4
	Тема 5	5 тиждень	0,5	–	–	–	–	3	9	12,5
	Тема 6	6 тиждень	0,5	0,5	–	3	–	–	–	4
	Тема 7	7 тиждень	0,5	0,5	–	3	–	–	–	4
	Тема 8	8 тиждень	0,5	0,5	–	1,5	3	–	–	5,5
	Тема 9	9 тиждень	0,5	0,5	–	3	–	–	–	4
Тема 10	10 тиждень	0,5	–	–	–	–	3	9	12,5	
Усього			5	3,5	0,5	21	6	6	18	60

Таблиця 11.4

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінювання ЄКТС	Оцінювання 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	не зараховано
1 – 34	F		

12. Рекомендована література

12.1. Основна

1. Дмитрієв І. А. Управління проектами : навч. посіб. / І. А. Дмитрієв, Г. В. Деділова, І. М. Кирчата. – Х. : ХНАДУ, 2013. – 236 с.
2. Матвіїшин Є. Г. Планування проектних дій : навч. посіб. / Є. Г. Матвіїшин. – К. : Хай-Тек Прес, 2008. – 216 с.
3. Ноздріна Л. В. Управління проектами : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай ; [за заг. ред. Л. В. Ноздріної]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
4. Управління проектами: процеси планування проектних дій [Текст] : підручник / І. В. Чумаченко, В. В. Морозов, Н. В. Доценко та ін. – К. : Університет економіки та права "КРОК", 2014. – 673 с.
5. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. / Т. Г. Фесенко. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 181 с.

12.2. Додаткова

6. Армстронг М. Практика управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг ; пер. с англ. ; под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 848 с.
7. Арчибальд Р. Д. Управление высокотехнологическими программами и проектами [Текст] / Р. Д. Арчибальд ; пер. с англ. Е. В. Мамонтова ; под ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Компания АйТи ; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
8. Богданов В. В. Управление проектами в Microsoft Project 2002 [Текст] : учеб. курс / В. В. Богданов. – СПб. : Питер, 2003. – 640 с.
9. Бронштейн М. Управление командами для "чайников" [Текст] / М. Бронштейн. – М. : Вильямс, 2004. – 250 с.
10. Бушуєв С. Д. Управління проектами: Основи професійних знань і системи оцінювання компетенції проектних менеджерів [Текст] / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) – К. : Ірідіум, 2006. – 208 с.
11. Бушуєва Н. С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития : монография [Текст] / Н. С. Бушуєва. – К. : Наук. світ, 2007. – 199 с.

12. Бушуєв С. Д. Словник-довідник з питань управління проектами [Текст] / С. Д. Бушуєв. – К. : ВД "Ділова Україна", 2001. – 640 с.
13. Грашина М. Основы управления проектами [Текст] / М. Грашина, В. Дункан. – СПб. : Питер, 2006. – 208 с.
14. Катренко А. В. Системний аналіз об'єктів та процесів комп'ютеризації [Текст] : навч. посіб. / А. В. Катренко. – К. : Науковий світ, 2000. – 424 с.
15. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами Р2М / під ред. С. Д. Бушуєва ; пер. з англ. – К. : Науковий світ, 2009. – 173 с.
16. Клиффорд Ф. Грей. Управление проектами: практ. руководство [Текст] / Ф. Грей Клиффорд, Эрик У. Ларсон. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 528 с.
17. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях [Текст] / Дж. Коул ; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М. : ООО "Вершина", 2004. – 352 с.
18. Мазур И. И. Управление проектами [Текст] : учеб. пособ. / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
19. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента [Текст] / И. К. Макарова. – М. : Дело, 2007. – 232 с.
20. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами [Текст] / Драган З. Милошевич ; пер. с англ. Е. В. Мамонтова ; под ред. И. Неизвестного. – М. : Компания АйТи ; ДМК Пресс, 2006. – 729 с.
21. Морозов В. В. Основы закупівель товарів, робіт та послуг в проектах [Текст] : навч. посіб. / В. В. Морозов. – К. : Таксон, 2003. – 744 с.
22. Морозов В. В. Формування, управління та розвиток команди проекту [Текст] : навч. посіб. для вузів / В. В. Морозов, А. М. Чередніченко, Т. І. Шпильова ; під ред. В. В. Морозова. – К. : Таксон, 2009. – 468 с.
23. Новиков Д. А. Математические модели формирования и функционирования команд [Текст] / Д. А. Новиков. – М. : Изд-во физ-мат. литры, 2008. – 184 с.
24. О'Коннэл Ф. Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля / Ф. О'Коннэл ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : КУДИЦ-ОБРАЗ, 2005. – 336 с.

25. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблемы [Текст] / Дж. О'Коннор. – М. : Альбина Бизнес-Букс, 2006. – 256 с.
26. Про здійснення державних закупівель : Закон України № 1234-VII від 1 липня 2014 р. // ВВРУ. – 2014. – № 24. – Ст. 883.
27. Разу М. Л. Управление программами и проектами [Текст] / М. Л. Разу, В. И. Воропаев, Ю. В. Якутии. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 364 с.
28. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК) – Project Management Institute, 2012. – 489 с.
29. Тернер Р. Дж. Области приложения проектно-ориентированного управления [Текст] / Р. Дж. Тернер // Управление проектами и программами. – 2007. – № 3 (11). – С. 220–236.
30. Товб А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт [Текст] / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 240 с.
31. Управление проектами [Текст] : учебник для студентов эконом, направлений / под ред. В. Д. Шапиро. – СПб. : Два-Три, 2007. – 610 с.
32. Управление проектом. Основы проектного управления [Текст] : учебник / М. Л. Разу, Т. М. Бронникова, Б. М. Разу и др. ; под. ред. проф. М. Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2006. – 768 с.
33. Хьюзлид М. А. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность / М. А. Хьюзлид, Д. Ульрих, Б. И. Беккер. – М. : Вильямс, 2007. – 304 с.
34. Шафер Д. Ф. Управление программными проектами: достижение оптимального качества при минимуме затрат [Текст] / Д. Ф. Шафер, Р. Т. Фатрелл, Л. И. Шафер ; пер. с англ. – М. : ИД "Вильямс", 2004. – 1136 с.
35. A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation. – Japan : Project Management Professional Center, 2001. – 420 p.
36. Duncan W. R. A Guide to the Project Management Body of Knowledge / W. R. Duncan. – Project Management Institute Standards Committee, 2008. – 401 p.
37. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова и др. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
38. Primavera. Модуль по управлению проектами [Текст]: руководство пользователя. Версия 5.0. – М. : ПМСОФТ, 2007. – 498 с.

12.3. Інформаційні ресурси

39. Восемь ключевых факторов (движущих сил), обеспечивающих успех проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pmo.ru/eight.php>.

40. Екомасов В. В. Создаем кадровый резерв / В. В. Екомасов // Кадры предприятия. – 2003. – № 10 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dis.ru/librarv/kp/arcliive/2003/10.html>.

41. Інформаційний ресурс з описом інформаційної системи для управління проектами "MS Project" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.pmpofy.ru.

42. Інформаційний ресурс з описом інформаційної системи для управління проектами "P5" компанії Primavera Systems Inc [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.primavera.com.

43. Інформаційний ресурс з проблематики управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.project.narod.ru.

44. Інформаційний ресурс Міністерства економіки України і уповноваженого органу з державних закупівель [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.me.gov.ua.

45. Інформаційний ресурс Світового банку (МБРР) з описом проєктів і процедур проєктних закупівель [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.worldbank.org.

46. Методология TenStep [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tenstep.com.ua>.

47. Опарина Н. Управление текучестью кадров / Н. Опарина // Кадровый менеджмент. – № 9. – 2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://magazine.hrm.ru/hrm.nsf>.

48. Программная платформа "A2" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.advanta-group.ru>.

49. Стандарти з управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.pmacademy.ru/

50. Тихонов А. Формализация инициации крупных проектов в холдинговой компании. Проектная практика [Электронный ресурс] / А. Тихонов. – Режим доступа : <http://www.pmppractice.ru/knowledgebase/publications/?id=255&detail>.

51. Управление программой проектов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://pmportal.com.ua>.

52. Управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.projectmanagement.ru

53. Устав проекта [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.6sigm.ru/files/templates/3-ustav__proekta.doc.

54. Шаблоны проектной документации [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pmexpert.ru/library/material/files/project-templates.doc>.

Додатки

Додаток А
Таблиця А.1

Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни "ПЛАНУВАННЯ І ВИКОНАННЯ ПРОЕКТНИХ ДІЙ" за Національною рамкою кваліфікацій України

52

Складові компетентності, яка формується в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
<i>Тема 1. Проект як об'єкт управління. Життєвий цикл проекту</i>					
Розробляти модель проекту. Оцінювати ефективність реалізації проекту	Сутність поняття проект та життєвий цикл проекту. Процесний підхід до управління проектами	Знання особливостей стратегічного та оперативного управління проектами та Оточення проекту, проекції областей знань на групи процесів за РМВoК	Розробляти модель процесу планування і реалізації проекту	Ефективно визначати ключові ознаки проекту	Відповідальність за декомпозицію процесів за фазами життєвого циклу проекту
<i>Тема 2. Проектні дії у сфері ініціації проекту</i>					
Ініціювати проект. Розробляти статут проекту. Обґрунтовувати вибір проектів за сукупністю критеріїв (показників)	Визначати етапи здійснення стратегії проекту. Ставити цілі і прогнозувати результат проекту	Знання організації системи управління проектами, методів оцінювання проекту, техніко-економічного обґрунтування (ТЕО)	Визначати ефективність інвестиційного проекту, ставити пріоритети проектного інвестування, розробки і створення організаційної структури в системі управління	Презентувати результати оцінювання ефективності інвестиційного проекту	Відповідальність за точність і коректність вибору проектів за сукупністю критеріїв (показників)

1	2	3	4	5	6
Тема 3. Управління інтеграцією та змістом проекту					
Розробляти проекту документацію. Розробляти опис змісту. Формувати матрицю розподілу завдань та відповідальності. Формувати організаційну структуру проекту	Сутність процесів планування інтеграції в проекті. Опис змісту проекту і план виконання проекту	Знання процесів планування змісту проекту, ідентифікації ключових подій (контрольних віх), сучасних напрямків структуризації проекту	Здійснювати структурування проекту, зокрема: побудова структури проекту на основі структури продукту; на основі життєвого циклу; на основі мети і завдань; на основі структури виконавців	Презентувати результати структуризації проекту (ієрархічної структури робіт (WBS))	Самостійно приймати ефективні управлінські рішення та відповідати за коректність і адекватність розроблених структур проектів
Тема 4. Планування і виконання проектних дій управління часом					
Розробляти мережеві та календарні графіки проекту. Будувати графіки Ганта	Характеристика процесів планування часу. Завдання послідовності робіт (технологічні зв'язки між роботами проекту)	Знання процесів визначення переліку робіт та їхніх параметрів, оцінювання тривалостей робіт проекту, основних методів розрахунку параметрів сіткових моделей, зокрема: табличний, матричний, секторний, дробовий методи	Аналізувати критичний шлях. Визначати тривалість проекту при невизначеному часу виконання операцій. Оптимізувати календарний план. Будувати графік Ганта	Ефективно визначати типові помилки планування і їхні результати	Приймати ефективні управлінські рішення та відповідати за надійність і точність розроблених графіків та моделей
Тема 5. Планування і виконання проектних дій управління вартістю проекту					
Оцінювати вартість проекту і будувати базовий графік вартості. Планувати потреби в ресурсах проекту. Розробляти бюджет проекту	Характеристика процесів планування вартості. Оцінювання вартості проекту та структура	Знання видів витрат за проектом, зокрема: інвестиційних, операційних, фінансових та доходів від реалізації продукції проекту, а також – джерела фінансування проекту	Планувати потреби в ресурсах проекту. Розподіляти ресурси. Оцінювати ресурси робіт. Будувати ресурсні гістограми. Розробляти бюджету проекту	Презентувати результати ресурсних гістограм	Відповідати за коректність та адекватність розроблених планів потреб в ресурсах та їх розподілі

1	2	3	4	5	6
<i>Тема 6. Планування і виконання проектних дій управління персоналом проекту</i>					
Розробляти стратегію управління персоналом проекту. Планувати потребу у людських ресурсах. Розробляти модель компетентності команди управління проектом. Вміти формувати ефективну команду. Планувати організацію діяльності проектної команди	Система управління персоналом підприємства і проекту. Методи найму і відбору персоналу проекту. Врахування стилів роботи працівників	Знання організації робочих місць у проектному офісі підприємства. Основних принципів та організаційних аспектів формування ефективної команди. Основні підходи формування і зразковий склад команди	Будувати модель компетентності команди управління проектом. Управління трудовими ресурсами фази виконання проекту. Планувати у проекті потреб у людських ресурсах. Планувати організацію діяльності проектної команди	Презентувати розроблену стратегію управління персоналом проекту	Відповідати за склад команди проекту та вирішення конфліктів
<i>Тема 7. Планування і виконання проектних дій управління якістю в проектах</i>					
Розробляти план управління якістю. Розробляти контрольний листок, гістограму, діаграму Парето, діаграму розкиду (розсіювання); діаграму Ішикави, контрольну карту	Опис процесів управління якістю в проектах. Стандарти ISO серії 9000. Стандарт ISO 21500	Знання нормативно-методичних положень з планування процесів управління якістю, аспектів управління якістю в проектах, концепції "Загального управління якістю" та "Шість сигм"	Розробляти план управління якістю. Розробляти контрольний листок, гістограму, діаграму Парето, діаграму розкиду (розсіювання); діаграму Ішикави, контрольну карту	Презентувати результати побудови діаграми Парето, діаграми розкиду (розсіювання); діаграми Ішикави, контрольної карти	Приймати ефективні управлінські рішення на основі інструментів управління якістю в процесах

Закінчення додатка А
Закінчення табл. А.1

1	2	3	4	5	6
Тема 8. Планування і виконання проектних дій у сферах комунікацій, закупівель і постачань					
Управляти комунікаціями як процесом "управління очікуваннями зацікавлених сторін". Управляти конфліктами. Планувати процедуру закупівель у проектах	Перелік зацікавлених сторін проекту. Управління комунікаціями як процес "управління очікуваннями зацікавлених сторін"	Знання конфліктів та їх вирішення, комунікаційних технологій, інструментів та методів поширення інформації під час виконанні проекту, технологій групової комунікації в системі прийняття рішень, типів контрактів у проектній діяльності	Управляти очікуваннями стейкхолдерів проекту, планувати процедури закупівель у проектах, планувати запит пропозицій. Адмініструвати контракти	Презентувати результати плану проведення закупівель і постачань	Відповідати за результати проведених закупівель і вибір постачальників
Тема 9. Планування і виконання проектних дій в умовах невизначеності					
Планувати реакцію на ризики. Планувати запобіжні заходи щодо ризиків проекту	Категорії ризиків, класифікація ризиків. Визначення загроз щодо проекту	Поняття та види аутсорсингу. Аутсорсинг управління проектами. Офшоринг	Оцінювати "портфельні ризики", планувати запобіжні заходи. Проводити якісний аналіз ризиків; кількісний аналіз ризиків	Ефективно формувати комунікаційну стратегію щодо управління проектами в умовах ризику	Відповідальність за точність і коректність прийнятого рішення
Тема 10. Управління процесами моніторингу, контролю виконання і завершення проекту					
Управляти змінами та конфігурацією. Здійснювати постаудит проекту, моніторинг змісту проекту. Контролювати виконання плану і умов фінансування. Вимірювати прогрес виконання робіт	Процеси моніторингу і контролю. Керівництво та управління виконанням проекту. Суть процесу контролю проекту	Знання вимог до ефективного контролю, моніторингу проекту, інтеграції проекту, змісту проекту. Контроль виконання плану і умов фінансування	Вимірювати прогрес виконання робіт проекту. Управляти змінами і конфігурацією. Закривати контракти в проектах. Проводити постаудит проекту	Ефективно формувати комунікаційну стратегію зворотного зв'язку із власниками проекту	Відповідальність своєчасність та точність виконання проекту та всіма ключовими критеріями

Зміст

Вступ.....	3
1. Опис навчальної дисципліни	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни	4
3. Програма навчальної дисципліни	8
4. Структура навчальної дисципліни.....	13
5. Теми практичних занять	15
5.1. Приклади типових практичних завдань за темами	17
6. Теми лабораторних занять.....	19
7. Самостійна робота.....	19
7.1. Контрольні запитання для самодіагностики.....	23
8. Індивідуально-консультативна робота	30
9. Методи навчання	30
10. Методи контролю	33
11. Розподіл балів, які отримують студенти	41
12. Рекомендована література.....	47
12.1. Основна.....	47
12.2. Додаткова	47
12.3. Інформаційні ресурси	50
Додатки.....	52

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"ПЛАНУВАННЯ І ВИКОНАННЯ
ПРОЕКТНИХ ДІЙ"**

**для студентів спеціальності
8.18010013 "Управління проектами"
всіх форм навчання**

Самостійне електронне текстове мережне видання

Укладач **Власенко** Тетяна Анатоліївна

Відповідальний за випуск *Н. Л. Гавкалова*

Редактор *В. О. Бутенко*

Коректор *В. О. Бутенко*

План 2016 р. Поз. № 208 ЕВ. Обсяг 57 с.

Видавець і виготівник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*