

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

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Робоча програма
для студентів спеціальності
076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"
другого (магістерського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2017

УДК 005.8(07)
ББК 65.050р
У 67

Затверджено на засіданні кафедри підприємницької діяльності.
Протокол № 1 від 01.09.2016 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач І. В. Гонтарева

У 67 **Управління** проектами : робоча програма для студентів спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" другого (магістерського) рівня : [Електронне видання] / уклад. І. В. Гонтарева. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 63 с.

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами. Вміщено плани лекцій, практичних та семінарських занять, матеріали для закріплення знань (завдання для самостійної роботи, контрольні запитання), методи контролю за засвоєнням професійних компетентностей, якими повинен володіти студент після вивчення дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" другого (магістерського) рівня.

УДК 005.8(07)
ББК 65.050р

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2017

Вступ

Для успішного функціонування підприємства необхідно приділяти увагу своєчасному розвитку всіх сфер його діяльності. У сучасних економічних умовах особливого значення набуває процес внесення комплексних змін. Управління процесом внесення змін у діяльність соціально-економічної системи і є сферою застосування менеджменту проєктів (Project management). Постійно створюються нові промислові об'єкти, розробляються новітні технології, виробляються нові види устаткування й екологічно чисті товари, а також реалізуються військові та космічні проєкти, проводиться уніфікація освітніх процесів у європейських країнах і т. ін.

Виходячи з цього, управління проєктами є окремою наукою зі своїми специфічними цілями, завданнями, принципами, методами й інструментами. Розвиток цієї науки дозволяє підвищити ефективність заходів, спрямованих на розширення номенклатури продукції, проведення реструктуризації підприємства, модернізацію окремої виробничої ділянки або підприємства в цілому. Кожен проєкт є унікальним, однак методологія управління проєктами сформувала набір методів, використання яких дозволить досягти позитивних результатів у найскладніших ситуаціях.

Важливість питань, що розглядаються навчальною дисципліною "Управління проєктами", полягає в тому, що майбутньому спеціалісту для обґрунтування необхідності здійснення капітальних вкладень та впровадження змін в підприємницькій діяльності необхідно знати структуру та склад життєвого циклу проєкту, основні принципи та методи проєктування, їх різноманітність, складність та вплив змін на ефективність діяльності суб'єктів підприємництва.

Навчальна дисципліна "Управління проєктами" належить до циклу обов'язкових професійно-орієнтованих дисциплін у галузі знань 07 "Управління та адміністрування" зі спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність". Робоча програма вивчення навчальної дисципліни "Управління проєктами" складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів за спеціальністю 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність".

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	Галузь знань 07 "Управління та адміністрування"	Нормативна	
Змістових модулів – 2	Спеціальність 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"	Рік підготовки	
		1М	1М
Загальна кількість годин – 150 (денна) Загальна кількість годин – 240 (заочна)		Семестр	
		1-й	1-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2,4; самостійної роботи студента – 6,5	Освітній ступінь: магістр	Лекції	
		16 год	16 год
		Практичні, семінарські	
		24 год	20 год
		Самостійна робота	
		110 год	204 год
		Вид контролю	
екзамен			

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної роботи становить (відсотків): для денної форми навчання – 36 %; для заочної – 17,5 %.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою навчальної дисципліни є вивчення студентами методології управління проектами, набуття навичок використання здобутих знань для ефективного впровадження проектних рішень у практичній діяльності підприємства.

У процесі вивчення дисципліни "Управління проектами" студентами вирішуються такі **основні завдання**:

здійснення аналізу сучасних вітчизняних і зарубіжних концепцій управління проектами з урахуванням їх застосування на практиці підприємств України;

визначення місця проекту в підприємницькій діяльності та виявлення найбільш розповсюджених підходів до формування структури життєвого циклу проекту, ознайомлення з принципами внесення змін та управління проектами на підприємстві;

визначення методів та інструментів проектування;

обґрунтування необхідності управління якістю, часом та ресурсним забезпеченням проекту, визначення форм організації проектної діяльності.

Об'єктом вивчення навчальної дисципліни є теоретичні концепції та методологія здійснення процесу управління проектами у світі.

Предметом навчальної дисципліни є вивчення теоретичних концепцій та методології розробки проектів, підходів і критеріїв визначення та обґрунтування вибору напрямів змін.

До вивчення навчальної дисципліни "Управління проектами" студент приступає, прослухавши більшість навчальних дисциплін із гуманітарного циклу. З циклу фундаментальних навчальних дисциплін необхідно, щоб студент прослухав: "Підприємництво", "Економіка бізнесу", "Інноваційне підприємництво", "Планування, стратегія та розвиток бізнесу" та ін.

У свою чергу, знання з цієї дисципліни забезпечують успішне засвоєння таких навчальних дисциплін, як: "Креативність в підприємницькій діяльності", "Управління ефективністю розвитку підприємництва", "Міжнародне підприємництво", а також виконання тренінгів, міждисциплінарних комплексних проектів, магістерських дипломних робіт. Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

1. Предметна сфера управління проектами в підприємницькій діяльності.

2. Управління якістю, часом та ресурсним забезпеченням проекту в підприємстві.

Після вивчення дисципліни "Управління проектами" студент **повинен:**

відрізнити проектну діяльність від інших видів підприємницької діяльності, визначити проблеми та сутність проектної діяльності залежно від стану підприємства в сучасних умовах;

обґрунтовувати модернізацію продукції підприємництва з використанням функціонально-вартісного аналізу;

здійснювати порівняльний аналіз програмного забезпечення проектної діяльності в підприємстві;

розробляти перелік робіт для виконання проектів у підприємницькій діяльності;

визначати послідовність виконання робіт у проекті;

узгоджувати інтереси виробників та споживачів у процесі проектування та реалізації нововведень у підприємстві;

прогнозувати розвиток економічних процесів суб'єктів підприємництва за рахунок впровадження проектів;

здійснювати процес формування концепції проекту в підприємстві;

розраховувати системну ефективність проектів з урахуванням фінансових, виробничих, ринкових, науково-технічних, зовнішніх та екологічних факторів;

організувати та проводити роботи щодо управління ризиками підприємницького проекту;

здійснювати підготовку пропозицій щодо оптимізації джерел фінансування проекту для затвердження керівництвом;

мотивувати персонал до здійснення ефективної проектної діяльності;

здійснювати процес організації та проведення торгів щодо виконання проектних робіт;

ВМІТИ:

розробляти матрицю розподілу функцій між учасниками для різних видів проектів;

визначати учасників проекту відносно структури підприємства та специфіки проектної діяльності;

розробляти план та контролювати пошук необхідної інформації для виконання проекту;

розробляти матрицю необхідних характеристик продукту (системи) та можливих шляхів її досягнення за допомогою морфологічного методу;

розробляти проект та визначати його вузькі місця за допомогою програми *Microsoft Project*;

оцінювати ефективність проектної діяльності;

розраховувати плановий бюджет проекту з урахуванням наявних методів та стратегій;

розробляти мережевий графік проекту та визначати його параметри;

організувати та проводити процес оптимізації тривалості проекту;

організовувати та проводити роботи щодо формування проектної структури;

організовувати та проводити відбір членів проектної команди;

проводити переговори із виконавцями проекту на предмет узгодження інтересів та вартості товарів, робіт, послуг;

укладати договір на виконання проектних робіт;

визначати стандарти якості проекту;

вибирати методи попереднього, поточного та заключного контролю проекту.

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

Таблиця 2.1

Професійні компетентності, які отримують студенти після вивчення навчальної дисципліни

Назва компетентності	Складові компетентності
Здатність до ініціювання та реалізації інноваційних проектів у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності	Визначати зміст процесу управління проектами, аналізувати та обґрунтовувати світові тенденції його розвитку
	Здійснювати структурування цілей та завдань проекту в часі та просторі
	Враховувати принципи внесення змін у соціально-економічну систему у процесі управління проектами
	Організовувати пошук інформації для виконання проекту та проектних рішень з використанням різних методів
	Проводити попереднє оцінювання доцільності проектів та забезпечувати прийняття управлінських рішень щодо впливу на ризики проекту
	Визначати джерела фінансування проекту, планувати та оптимізувати тривалість життєвого циклу проекту
	Обґрунтовувати та обирати організаційну структуру управління проектами, формувати та мотивувати проектну команду
	Планувати, контролювати та оцінювати результати проекту з використанням програмного забезпечення
Контролювати процес забезпечення якості проектних робіт	

Структуру складових професійних компетентностей та їх формування відповідно до Національної рамки кваліфікації України наведено в табл. А.1 додатка А.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Предметна сфера управління проектами в підприємницькій діяльності

Тема 1. Загальна характеристика управління проектами

1.1. Визначення категорії "проект", ознаки та види проектів.

Необхідність внесення змін на підприємстві. Сутність проекту як процесу внесення змін в соціально-економічну систему. Визначення поняття "проект". Множинність аспектів вживання категорії "проект". Склад характеристик проекту. Роль проекту в розвитку підприємства. Ознаки проекту та їх характеристика. Класифікація проектів.

1.2. Сутність категорії "Управління проектами".

Зміст процесу управління проектами з методологічної, технічної, соціальної, економічної, організаційної, функціональної, інформаційної точок зору. Визначення категорії "Управління проектами".

1.3. Цілі та завдання управління проектами.

Фактори формування управління проектами як нового напрямку в менеджменті. Функції міжнародної асоціації управління проектами. Базові та інтегровальні завдання управління проектами. Порівняння традиційного та проектного менеджменту. Світові тенденції розвитку управління проектами. Модель С. Кові.

Тема 2. Структуризація проекту

2.1. Структуризація цілей та завдань проекту.

Завдання структуризації проекту. Структура методу ПАТТЕРН. Аналіз дерева цілей. Нормативне та дослідницьке прогнозування в методі ПАТТЕРН. Ранжування та попарне зіставлення у процесі структуризації проекту.

2.2. Структуризація проекту в часі.

Співвідношення життєвих циклів діяльності підприємства, продукції та проекту. Життєвий цикл інвестиційного проекту. Життєвий цикл інноваційного проекту. Характеристика фаз життєвого циклу проекту відносно функції "витрати – час": концепція, планування, виконання й закінчення. Склад робіт, які належать до кожної фази.

2.3. Структуризація проекту в просторі.

Структура проекту в просторі. Взаємодія учасників проекту. Різні варіанти наявності системи розвитку на підприємстві. Залежність складу

учасників проекту від його складності, масштабу, фаз життєвого циклу. Ініціатор, замовник, інвестор проекту. Матриця взаємодії учасників проекту.

Тема 3. Принципи проектування в підприємницькій діяльності

3.1. Принципи внесення змін у соціально-економічну систему.

Принцип еквівалентності між метою та засобами її досягнення. Принцип раціонального сполучення властивостей цілісності й відособленості систем, які розвиваються. Принцип подолання невизначеності зовнішнього середовища. Принцип єдності процесів розвитку, експлуатації та відновлення технологічної системи. Принцип взаємовигідності нововведень щодо співвідношення "ціна – якість".

3.2. Принципи управління проектами.

Принцип поступової деталізації. Принцип забезпечення своєчасної зміни планів. Принцип вибору резервів. Принцип виявлення та аналізу протиріч розвитку. Магістральний шлях розвитку.

3.3. Принципи взаємодії учасників проекту.

Координованість проекту із зовнішніми учасниками. Урахування можливостей виконавців проекту. Узгодження інтересів учасників проектної команди. Порівняльна характеристика роботи в групі та роботи у команді. Причини використання команд.

Тема 4. Методи проектування

4.1. Класифікація методів проектування.

Характеристика груп методів управління проектами та їх склад. Рух інформаційних потоків у проекті. Класифікація джерел інформації. План пошуку інформації для виконання проекту.

4.2. Формалізовані методи подання систем.

Аналітичні, статистичні, теоретико-множинні, лінгвістичні, графічні методи. Коротка характеристика функціонально-вартісного аналізу. Основні завдання, форми та етапи проведення. Діаграма співвідношення витрат та значимість функцій. Мережеве планування.

4.3. Евристичні методи пошуку проектних рішень.

Мозковий штурм (мозкова атака). Синектика та види аналогій. Метод контрольних запитань. Метод морфологічного аналізу. Когнітивні карти. Сутність, мета, послідовність дій та використання кожного з методів.

4.4. Методи поступової формалізації завдань.

Сутність, мета, послідовність дій у процесі експертного оцінювання. Види експертиз. Компетентність експертів. Показники погодженості поглядів експертів. Імітаційне моделювання. Етапи імітаційного моделювання.

Змістовий модуль 2. Управління якістю, часом та ресурсним забезпеченням проекту в підприємстві

Тема 5. Планування людських і матеріальних ресурсів проекту з урахуванням ризиків

5.1. Концепція проекту в процесі вирішення проблем.

Три типи поведінки під час вирішення проблем. Види ефективності та їх взаємозв'язок. Бар'єри на етапі визначення ідей проекту. Перелік критеріїв аналізу проектних рішень запропонований Інститутом промислових досліджень США. Зміст фінансових, виробничих, ринкових, науково-технічних, зовнішніх та екологічних критеріїв оцінювання варіантів проекту.

5.2. Оцінка системної ефективності проекту.

Показники системної ефективності: зовнішня та внутрішня ефективність, час. Збалансована система показників (ЗСП). Фінансовий, клієнтський, внутрішній аспекти, навчання та зріст як складові ЗСП. Процес розробки ЗСП.

5.3. Основні поняття й визначення зон ризику.

Сутність ризиків та їх види. Різниця понять "ризик" та "невизначеність". Зони ризиків залежно від втрат. Економічна межа ризику на підприємстві.

5.4. Структура процесу управління ризиком.

Основні етапи структури процесу управління ризиками. Методи ідентифікації ризиків. Методи оцінки ризиків. Вибір методів впливу на ризики. Контроль та оцінка методів впливу на ризики.

Тема 6. Планування витрат та часу проекту

6.1. Структура та характеристика джерел фінансування.

Склад інвестицій. Умови фінансового забезпечення проекту. Джерела фінансування проектів. Послідовність інвестиційного процесу. Структура капіталу. Зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на ціну капіталу. Вимоги до норми прибутку для різних груп інвестицій. Форми фінансування.

6.2. Планування проектних витрат.

Кошторис витрат на здійснення проекту. Об'єктні і локальні кошториси. Методи визначення кошторисної вартості. Сутність бюджетування. Послідовність формування бюджету в проекті. Вимоги до бізнес-плану. Умови розробки бізнес-плану. Функції бізнес-плану. Структура бізнес-плану.

6.3. Послідовність мережевого планування в управлінні проектами.

Основні параметри мережевого планування. Графіки Ганта. Циклограми. Календарне планування. Сутність мережевого планування. Метод *PERT*.

6.4. Календарне планування з використанням різних методів розрахунку параметрів мережевих графіків.

Аналітичний та табличний методи розрахунку параметрів: послідовність та показники. Метод розрахунку безпосередньо на графіку: чотири-секторний, з використанням квадрата й овалу, з використанням масштабованого мережевого графіка. Послідовність корегування мережевого графіка. Оптимізація мережевих графіків за критеріями "час", "час – людські ресурси", "час – витрати".

Тема 7. Організація проектної діяльності в підприємстві

7.1. Управління контрактною роботою.

Пошук та вибір контрагентів. Переваги торгів та їх класифікація. Послідовність проведення торгів. Критерії вибору підрядника. Види контрактів залежно від робіт, що виконуються. Умови вибору різних видів контрактів.

7.2. Основні форми організаційної структури проектів.

Завдання організації ефективного управління проектом у підприємстві. Вимоги щодо можливої організаційної структури проекту залежно від системи взаємовідносин учасників проекту. Переваги та недоліки використання функціональної, матричної та проектної структур в управлінні проектами. Управління проектною командою. Мотивація в управлінні проектами в підприємстві. Організація проектного офісу.

Тема 8. Автоматизація управління проектами

8.1. Управління знаннями у проектах.

Ключові поняття системи знань. Форми знань в інформаційних системах. Елементи структури знань. Класифікація знань. Реляційна, об'єктна та асоціативна моделі знань.

8.2. Проектний інструментарій.

Вимоги до системи знань в управлінні проектами. Анкета тестування проектного інструментарію. Програмні продукти: Альт-Інвест-Прим, *Project Expert*, *COMFAR-EXPERT*, *Microsoft Project*. Порівняльна характеристика програмного забезпечення для управління проектами.

8.3. Microsoft Project в управлінні проектами.

Характеристика програми *Microsoft Project*. Інтерфейс *Microsoft Project*. Вихідні дані до програми. Послідовність дій автоматизації управління проектами в процесі використання інструмента *Microsoft Project*.

Тема 9. Контроль та якість проекту

9.1. Сутність контролю і його види.

Мета та завдання контролю. Моніторинг. Попередній контроль. Поточний контроль. Заключний контроль.

9.2. Методи контролю в процесі здійснення проекту.

Методи контролю за фактично виконаним обсягом робіт. Методи контролю вартості проекту. Контроль календарних планів і ресурсів. Метод освоєного обсягу.

9.3. Ключові процеси управління якістю проекту.

Параметри оцінки якості виконання проекту. Оперативне управління якістю. Елементи стандарту *ISO 9001 (ENZ 9001)*. Процеси управління якістю проекту. Функціонально-вартісний аналіз. Функціонально-фізичний аналіз. Процес забезпечення якості. Процес контролю якості.

9.4. Методи контролю якості.

Елементарні методи контролю якості. Статистичні методи контролю якості згідно К. Ісікави. Обмеження у застосуванні статистичних методів.

4. Структура навчальної дисципліни

Із самого початку вивчення дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як з робочою програмою дисципліни і формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та обсягом кожного з її змістових модулів, а також з усіма видами контролю та методикою оцінювання навчальної роботи. Навчальний процес згідно з робочою програмою навчальної дисципліни "Управління проектами" здійснюється у таких формах: лекційні, семінарські та практичні заняття; виконання індивідуальних

завдань; самостійна робота студентів; контрольні заходи. Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання змістових модулів.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять і виконуючи практичні завдання. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Тематичний план дисципліни складається з двох змістових модулів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Теми	Кількість годин							
	денна форма				заочна форма			
	усього	лекції	практичні та семінарські заняття	самостійна робота	усього	лекції	практичні та семінарські заняття	самостійна робота
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Змістовий модуль 1. Предметна сфера управління проектами в підприємницькій діяльності								
<i>Тема 1.</i> Загальна характеристика управління проектами	16	4	2	10	15	4	1	10
<i>Тема 2.</i> Структуризація проекту	20	2	4	14	41	2	4	35
<i>Тема 3.</i> Принципи проектування в підприємницькій діяльності	20	2	4	14	13	2	1	10
<i>Тема 4.</i> Методи проектування	24	2	4	18	46	2	4	40
Разом за змістовим модулем 1	80	10	14	56	115	10	10	95
Змістовий модуль 2. Управління якістю, часом та ресурсним забезпеченням проекту в підприємстві								
<i>Тема 5.</i> Планування людських і матеріальних ресурсів проекту з урахуванням ризиків	20	2	4	14	41	2	4	35
<i>Тема 6.</i> Планування витрат та часу проекту	10	1	2	7	23	1	2	20
<i>Тема 7.</i> Організація проектної діяльності в підприємстві	10	1	2	7	23	1	2	20
<i>Тема 8.</i> Автоматизація управління проектами	8	1	1	6	12	1	1	10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тема 9. Контроль та якість проєкту	8	1	1	6	12	1	1	10
Підготовка до екзамену, іспит	14	–	–	14	14	–	–	14
Разом за змістовим модулем 2	70	6	10	54	125	6	10	109
Усього за модулями	150	16	24	110	240	16	20	204

5. Теми семінарських занять

Семінарське заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем для закріплення студентами теоретичних знань, отриманих як на лекційних заняттях, так і в процесі самостійного вивчення матеріалу. У процесі проведення семінарського заняття організовується дискусія навколо попередньо визначених тем, на яких студенти вирішують проблемні питання для вирішення практичних завдань (табл. 5.1). Відповідь на них має бути знайдена у ході обговорення.

Таблиця 5.1

Перелік тем семінарських занять

Назва теми	Програмні запитання	Кількість годин	Літературні джерела
Змістовий модуль 1. Предметна сфера управління проєктами в підприємницькій діяльності			
Тема 3. Принципи проєктування в підприємницькій діяльності	1. Принципи внесення змін у соціально-економічну систему. 2. Принципи управління проєктами. 3. Принципи взаємодії учасників проєкту	1,0	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 6; 10; 16; 25]
Разом за змістовим модулем 1		1,0	
Змістовий модуль 2. Управління якістю, часом та ресурсним забезпеченням проєкту в підприємстві			
Тема 5. Планування людських і матеріальних ресурсів проєкту з урахуванням ризиків	1. Концепція проєкту в процесі вирішення проблем. 2. Оцінка системної ефективності проєкту. 3. Основні поняття й визначення зон ризику. 4. Структура процесу управління ризиком	2,0	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [5; 8 – 10; 13; 18; 20; 27; 32]
Разом за змістовим модулем 2		2,0	
Разом годин за модулями		3,0	

6. Теми практичних занять

Практичне заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом відповідно сформульованих завдань. Проведення практичного заняття ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння студентами необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різної складності для розв'язування їх студентами на занятті.

Практичне заняття включає проведення попереднього контролю знань, умінь 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. 6.1).

Таблиця 6.1

Перелік тем практичних занять

Назва змістового модуля	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Змістовий модуль 1. Предметна сфера управління проектами в підприємницькій діяльності	Завдання 1. Основні напрями змін (проектів) у підприємницькій діяльності	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [10; 12; 21; 22; 27; 30]
	Завдання 2. Побудова дерева цілей з використанням методу ПАТТЕРН	4	Основна: [2; 3]. Додаткова: [10; 15; 19; 24; 28; 33]
	Завдання 3. Життєвий цикл проекту	1	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 6; 10; 16; 25]
	Завдання 4. Побудова матриці розподілу функцій між учасниками проекту будівництва нового цеху на підприємстві	4	
	Колоквіум за змістовим модулем 1 "Предметна сфера управління проектами в підприємницькій діяльності "	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 6; 10; 19; 21; 25]
Разом за змістовим модулем 1		13	

1	2	3	4
Змістовий модуль 2. Управління якістю, часом та ресурсним забезпеченням проекту в підприємстві	Завдання 5. Практичне завдання з обґрунтування доцільності (ефективності) проекту	1	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [5; 8 – 10; 13; 18; 20; 27; 32]
	Завдання 6. Оцінка ризиків кількісними методами та розробка заходів щодо їх зниження	1	
	Завдання 7. Практичне завдання з мережевого планування та розробки заходів щодо оптимізації мережевих графіків	2	Основна: [1]. Додаткова: [10; 14; 22; 26; 27]
	Завдання 8. Функціонально-вартісний аналіз підрозділів підприємства	2	Основна: [2; 3]. Додаткова: [4; 6; 17; 29]
	Колоквіум за змістовим модулем 2 "Управління якістю, часом та ресурсним забезпеченням проекту в підприємстві "	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 5; 8 – 10; 13; 14; 18; 26; 29]
Разом за змістовим модулем 2		8	
Разом годин за модулями		21	

6.1. Приклади типових практичних завдань за модулями

Змістовий модуль 1

Предметна сфера управління проектами в підприємницькій діяльності

Завдання (стереотипне). Визначте, які з наведених етапів життєвого циклу проекту належать до фази "Планування": розробка робочої документації проекту, обґрунтування економічних показників, аналіз альтернатив проектів, попередній відбір проекту, визначення потреб підприємства, кінцеве ухвалення рішення щодо здійснення проекту, організаційне оформлення проекту, відбір обладнання, розробка кошторису витрат, аналіз альтернатив проектів, визначення варіантів реалізації проекту, ескізне проектування, розробка бізнес-плану, подання бізнес-плану.

Завдання (діагностичне). Побудуйте трирівневе дерево цілей, якщо головна мета: "Удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень у проектній організації". Оцініть цілі кожного рівня експертним

шляхом. Визначте коефіцієнти зв'язку й узагальнені коефіцієнти зв'язку. Зробіть висновки.

Завдання (евристичне). Сформууйте перелік робіт, які необхідно виконати у процесі здійснення інноваційного проекту розробки нової продукції виробничого призначення. Проект здійснюється підприємством-замовником. У його склад входять основне, допоміжне виробництво і функціональні підрозділи: відділ збуту, відділ постачання, дослідно-конструкторський відділ, бухгалтерія, планово-економічний відділ, відділ кадрів. Подайте результати у вигляді матриці розподілу функцій між учасниками проекту. Надайте свої пояснення.

Завдання (евристичне). Для зливу відпрацьованого масла з чотирьох насосів в одному з виробничих підрозділів нафтопереробного підприємства пропонується встановити 8 засувів та пристрій для завантаження масла на автотранспорт. Проект буде виконуватися за рахунок власних коштів замовника. Замовник – керівник великого нафтопереробного підприємства, у складі якого є основне виробництво (у тому числі насосне відділення), допоміжне виробництво, функціональні підрозділи. Проектні роботи будуть здійснюватися спільно з проектною організацією. Трудовитрати проектувальника складають 80 людино-год, тариф – 90 грн/год за розробку проекту, 50 грн/год за супровід проектних робіт. Вихідні дані наведено в табл. 6.2. Будівельні машини і механізми для виконання проекту є в розпорядженні замовника.

Таблиця 6.2

Вихідні дані

Найменування посади	Од. вим.	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Вартість, грн
1	2	3	4	5
Головний інженер	грн/міс.			5 500,00
Начальник цеху	грн/міс.			4 500,00
Бухгалтер	грн/міс.			3 700,00
Економіст	грн/міс.			4 100,00
Робочі-монтажники	люд.-год розряд	79 4,0		6,84
Робочі, що зайняті управлінням і обслуговуванням машин	люд.-год розряд	5 5,0		7,2
Будівельні машини і механізми				
Автомобілі бортові	маш.-год	0,338	27,77	
Агрегати обпресувальні	маш.-год	0,5	68,03	
Крани на автомобільному ході	маш.-год	2,212	55,04	
Установка для зварювання	маш.-год	5,669	4,92	

1	2	3	4	5
Електричні печі для сушіння зварювальних матеріалів	маш.-год	0,709	5,39	
Паливно-мастильні матеріали				
Бензин	кг	1,04	22,0	
Дизельне паливо	кг	18,86	19,72	
Електроенергія	кВт/год	36,21	1,5	
Мастильні матеріали	кг	1,55	15,51	
Гідравлічна рідина	кг	0,35	17,51	
Матеріали, вироби, конструкції				
Труби сталеві	м	2,0	98,34	
Заглушка фланцева сталева	шт.	1,0	67,00	
Комплекти фланців	комплект	9,0	1 055,52	
Кран кульовий	шт.	9,0	6 179,48	
Болти	т	0,00842	7 985,84	
Фланець для трубопроводів	шт.	2,0	82,51	
Інші матеріали, вироби, конструкції	грн			98,34

Завдання: складіть матрицю розподілу функцій між учасниками проекту; визначте тривалість виконання кожної роботи; складіть бюджет витрат на виконання проекту.

Змістовий модуль 2

Управління якістю, часом та ресурсним забезпеченням проекту в підприємстві

Завдання (стереотипне). Оцініть ефективність проектів за чистим дисконтованим доходом і оберіть найбільш прийнятний, якщо первісний одноразовий внесок 100 тис. грн, а ставка дисконту дорівнює 15 %. Вихідні дані, подані в табл. 6.3, показують плановий прибуток.

Таблиця 6.3

Вихідні дані

Роки	Прибуток, тис. грн			
	Проект А	Проект В	Проект С	Проект D
1	2	3	4	5
1	0	0	30	0
2	20	10	45	90

1	2	3	4	5
3	45	60	50	20
4	120	70	60	35

Завдання (діагностичне). Розрахуйте основні параметри мережевого графіка та зробіть висновки з використанням різних методів календарного планування. Перелік дослідно-конструкторських робіт зі створення нового зразка фотоапарата наведено в табл. 6.4.

Таблиця 6.4

Вихідні дані

№ п/п	Код роботи	Робота	Тривалість роботи, тиждень
1	0 – 1	Розробка технічного завдання	3
2	1 – 5	Патентний пошук	5
3	1 – 2	Вибір і розрахунок скелетної схеми	3
4	1 – 3	Розробка ескізного проекту	4
5	2 – 4	Розробка принципової схеми	3
6	4 – 5	Розрахунок принципової схеми й визначення допусків за електронними параметрами	2
7	3 – 5	Блокове проектування макета нового фотоапарата	5
8	5 – 7	Розробка й розрахунок конструкторської документації для виготовлення макета	4
9	5 – 6	Проектування технології та спеціальне оснащення	5
10	6 – 7	Виготовлення оснащення	5
11	2 – 7	Обробка даних розрахунку скелетної схеми та підготовка до макетування	4
12	7 – 8	Виготовлення макета нового фотоапарата	5
13	8 – 9	Випробування макета нового фотоапарата	3
14	9 – 10	Корегування схем, розрахунків, технічної документації	2

Завдання (евристичне). Проведіть функціонально-вартісний аналіз роботи відділу праці промислового підприємства. Вихідні дані наведено в табл. 6.5, 6.6.

Таблиця 6.5

Список працівників і розподіл витрат за функціями

Код	Посада	Оклад, грн	%												
			F11	F12	F13	F14	F15	F16	F2	F31	F32	F33	F34	F35	F4
1	Начальник відділу	5 000	10	5	10	10	5	5	20	–	10	–	–	10	15
1.1	Заступник начальника	4 500	25	10	25	10	5	5	20	–	–	–	–	–	–
1.1.1	Провідний економіст	4 300	15	–	30	5	30	5	15	–	–	–	–	–	–
1.1.2	Економіст з праці	3 200	30	30	10	5	–	25	–	–	–	–	–	–	–
1.2	Начальник бюро нормування	4 100								10	30	10	5	25	20
1.2.1	Інженер з нормування	3 200								30	–	30	30	10	–

Таблиця 6.6

Перелік функцій і їх вагомість у відділі

Код функції	Найменування функції	Вагомість, г
F	Здійснювати керівництво й облік трудових ресурсів	
F1	Здійснювати організацію праці	0,4
F2	Удосконалювати організацію праці	0,2
F3	Здійснювати нормування праці	0,3
F4	Удосконалювати нормування праці	0,1
F11	Планувати й корегувати чисельність	0,25
F12	Підготовляти колективні договори	0,2
F13	Оцінювати ефективність використання трудових ресурсів	0,1
F14	Контролювати дотримання трудового законодавства	0,2
F15	Розробляти посадові інструкції на заводі	0,2
F16	Ураховувати фактичну чисельність	0,05
F31	Аналізувати виконання норм	0,3
F32	Розробляти норми праці	0,1
F33	Упроваджувати норми праці	0,05
F34	Розраховувати трудомісткість	0,3
F35	Контролювати організацію нормування в цехах	0,25

Визначте проблемні зони в роботі відділу та наведіть відповідні альтернативи проектів зниження витрат.

7. Самостійна робота

Необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та зарубіжною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам:

1. Вивчення лекційного матеріалу.
2. Робота з вивчення рекомендованої літератури.
3. Вивчення основних термінів та понять за темами дисципліни.
4. Підготовка до семінарських і практичних занять, дискусій, роботи в малих групах, тестування.
5. Контрольна перевірка кожним студентом особистих знань за запитаннями для самодіагностики.

Індивідуальний план самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни "Управління проектами" наведено 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. Предметна сфера управління проектами в підприємницькій діяльності				
<i>Тема 1.</i> Загальна характеристика управління проектами	Вивчення лекційного матеріалу за темою "Загальна характеристика управління проектами", підготовка до практичного заняття. Виконання індивідуального завдання "Основні напрями змін (проектів) в підприємницькій діяльності". Підготовка до тестового контролю за темою 1	10	Презентація результатів, групова дискусія, тестування	Основна: [1; 2]. Додаткова: [10; 12; 21; 22; 27; 30]

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4	5
<i>Тема 2. Структуризація проекту</i>	Вивчення лекційного матеріалу за темою "Принципи ініціювання та планування змісту проекту", підготовка до практичного заняття. Виконання індивідуального завдання "Вибір та оцінка проекту на підприємстві за допомогою методу ПАТТЕРН". Підготовка до тестового контролю за темою 2	14	Захист практичного завдання, тестування	Основна: [2; 3]. Додаткова: [10; 15; 19; 24; 28; 33]
<i>Тема 3. Принципи проектування в підприємницькій діяльності</i>	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Виконання завдання "Життєвий цикл проекту"	14	Презентація результату та групова дискусія	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 6; 10; 16; 25]
<i>Тема 4. Методи проектування</i>	Вивчення лекційного матеріалу. Virішення практичного завдання "Побудова матриці розподілу функцій між учасниками проекту". Підготовка до колоквиуму	18	Захист практичного завдання, колоквиум	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [10; 15; 21; 23; 27; 29]
Усього за змістовим модулем 1		56		
Змістовий модуль 2. Управління якістю, часом та ресурсним забезпеченням проекту в підприємстві				
<i>Тема 5. Планування людських і матеріальних ресурсів проекту з урахуванням ризиків</i>	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Virішення практичного завдання "Обґрунтування доцільності проекту" та "Оцінка ризиків кількісними методами та розробка заходів щодо їх зниження"	14	Захист практичного завдання	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [5; 8 – 10; 13; 18; 20; 27; 32]
<i>Тема 6. Планування витрат та часу проекту</i>	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Практичне завдання з мережевого планування та розробки заходів щодо оптимізації мережевих графіків	7	Захист практичного завдання	Основна: [1]. Додаткова: [10; 14; 22; 26; 27]
<i>Тема 7. Організація проектної діяльності в підприємстві</i>	Virішення практичного завдання "Функціонально-вартісний аналіз"	7	Презентація	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [10; 16; 19; 22; 27; 33]

1	2	3	4	5
Тема 8. Автоматизація управління проектами	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до колоквіуму	6	Колоквіум	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [7; 10; 19; 25; 31]
Тема 9. Контроль та якість виконання проекту	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до колоквіуму	6	Колоквіум	Основна: [2; 3]. Додаткова: [4; 6; 17; 29]
Підготовка до екзамену, іспит		14		
Усього за змістовим модулем 2		54		
Усього за модулем		110		

7.1. Індивідуальне завдання

Підготовка індивідуального завдання (далі – **I3**) передбачає: систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань із дисципліни та застосування їх під час вирішення конкретних виробничих ситуацій; розвиток навичок самостійної роботи й оволодіння методикою дослідження та експерименту, пов'язаних з темою I3.

Індивідуальне завдання виконується самостійно за консультування з викладачем протягом вивчення дисципліни відповідно до графіка навчального процесу.

I3 передбачає наявність таких елементів наукового дослідження: практичної значущості; комплексного системного підходу до вирішення завдань дослідження; теоретичного використання передової сучасної методології і наукових розробок; наявності елементів творчості, вміння застосовувати сучасні технології.

Практична значущість I3 полягає в обґрунтуванні реальності його результатів для потреб практики.

Реальною вважається робота, яка виконана відповідно до наявних проблем підприємства, на основі його реальних даних, і результати якої повністю або частково можуть бути впроваджені в практику діяльності підприємства або аналогічних об'єктів.

Комплексний системний підхід до розкриття теми роботи полягає в тому, що предмет дослідження розглядається з різних точок зору – з позицій теоретичної бази і практичних напрацювань, умов його реалі-

зації в підприємницькій діяльності, аналізу, обґрунтування шляхів удосконалення і т. ін. – у тісному взаємозв'язку та єдиній логіці викладу.

Застосування сучасної методології полягає у тому, що у процесі розробки проекту підприємства і обґрунтуванні різних варіантів досягнення цілей, студент повинен використовувати відомості про новітні досягнення в техніці і технологіях дослідження, застосовувати різноманітні методи та інструменти розробки проекту (*Microsoft Project*), підходи до оптимізації параметрів проекту.

У процесі виконання ІЗ разом із теоретичними знаннями і практичними навичками за фахом студент повинен продемонструвати здібності до науково-дослідної роботи і вміння творчо мислити, навчитися вирішувати науково-прикладні актуальні завдання.

Тема ІЗ: обирається згідно з переліком тем п. 7.2, ґрунтуючись на матеріалах суб'єктів підприємництва – баз практики. У випадках, коли декілька студентів проходили практику на одному підприємстві, тема ІЗ може змінюватися або уточнюватися на розсуд викладача.

Мета роботи: обґрунтування необхідності та можливості впровадження проекту суб'єктів підприємництва (або складових його діяльності), побудова мережевого графіка підприємства та оптимізація його параметрів за факторами (час, трудові ресурси, кошти).

Індивідуальне завдання складається з:

титульної сторінки "Індивідуальне завдання на тему (назва проекту)";

опису проекту (коротка характеристика проекту, причин його виникнення та визначення дати початку проекту);

переліку робіт, які входять до складу проекту;

визначення тривалості та послідовності виконання роботи;

бюджету витрат (трудових, матеріальних та інших ресурсів) щодо проекту;

переліку призначення ресурсів роботам проекту;

роздрукованого мережевого графіка з використанням засобів *Microsoft Project*;

статуту проекту ("Задачі верхнього рівня"), розробленого за допомогою інструменту *Microsoft Project*;

висновків щодо оптимізації параметрів проекту (час, трудові та фінансові ресурси);

списку літератури;

додатків до індивідуального завдання (за необхідності).

Стиль викладення – науковий.

Обсяг ІЗ має становити у друкованому варіанті 15 – 20 сторінок.

Титульний аркуш ІЗ повинен мати такий зміст: назва університету; назва кафедри; назва навчальної дисципліни; тема індивідуального завдання; прізвище, ініціали студента, курс, номер академічної групи; дата подання завдання викладачеві на перевірку (день, місяць, рік).

Вступ. У "Вступі" студентом розкривається сутність і стан наукового завдання та його значущість, мета ІЗ.

Основна частина. Складається з 3-х розділів.

Перший розділ повинен містити характеристику підприємства – бази дослідження. Визначення "вузьких місць" підприємства та потенційних шляхів до їх усунення. Причини вибору проекту (напрямку індивідуального завдання). Умови до строків, фінансові межі та інші обмеження, які є на підприємстві.

Другий розділ є аналітичною частиною ІЗ, у якій студент повинен:

По-перше, визначити дату початку проекту та розробити перелік робіт, які входять до складу проекту, базуючись на:

- 1) специфіці проекту та його цілях;
- 2) фазах та етапах життєвого циклу проекту;
- 3) вимогах до кінцевих результатів;
- 4) обмеженнях підприємства.

По-друге, визначити тривалість і послідовність виконання робіт із урахуванням їх паралельності та організаційної структури підприємства.

По-третє, скласти бюджет витрат (трудових, матеріальних та інших ресурсів) щодо проекту, виходячи зі штату підприємства, посадових окладів, вартості виконання робіт підрядних підприємств та ціни відповідних матеріально-технічних ресурсів.

По-четверте, визначити використання ресурсів у процесі виконання відповідних робіт.

Третій розділ повинен містити статут проекту та його основні параметри: тривалість, витрати на проект, необхідний склад команди проекту.

Базуючись на результатах, проведених у другому розділі розробок і ґрунтуючись на теоретичних засадах процесу розробки проекту, студент повинен з використанням програмного забезпечення *Microsoft Project* побудувати мережевий графік проекту, визначити критичний шлях, резерви часу, вартість проекту та склад працівників, який потрібен

для виконання проекту, відповідно до їх посад, заробітної плати чи контрактів.

За наявності необхідної інформації в третьому розділі доцільно здійснити оцінку ефективності проекту та розробити різні варіанти здійснення проекту.

Висновки. У висновках викладають перелік пропозицій і рекомендацій щодо оптимізації показників проекту та практичні результати одержані в ІЗ. Далі формулюють висновки щодо практичного використання здобутих результатів.

Список літератури. Джерела треба розміщувати у списку в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків. Відомості про джерела, які внесені до списку, необхідно давати згідно з вимогами державного стандарту з обов'язковим наведенням праць.

Додатки. У додатки можуть бути внесені матеріали, що є копією документів, звітів, або розрахункові таблиці, узагальнюючі схеми чи діаграми. За наявності кількох додатків оформлюється окрема сторінка "ДОДАТКИ", номер якої є останнім, що відноситься до обсягу ІЗ.

7.2. Теми індивідуального завдання

1. Розробка статуту проекту реструктуризації підприємства.
2. Розробка статуту проекту модернізації устаткування на підприємстві (або складових його діяльності).
3. Розробка статуту проекту розширення обсягів виробництва на підприємстві.
4. Розробка статуту проекту покращення якості продукції підприємства.
5. Розробка статуту проекту оптимізації використання складських приміщень підприємства.
6. Розробка статуту проекту розширення ринків збуту продукції підприємства.
7. Розробка статуту проекту зниження витрат підприємства (або складових його діяльності).
8. Розробка статуту проекту оновлення товарного асортименту підприємства.
9. Розробка статуту проекту оптимізації матеріального постачання на підприємстві.

10. Розробка статуту проекту технічного оновлення підприємства (або складових його діяльності).
11. Розробка статуту проекту диверсифікації підприємства.
12. Розробка статуту проекту економічної безпеки підприємства.
13. Розробка статуту проекту підвищення конкурентоспроможності підприємства.
14. Розробка статуту проекту підвищення прибутковості підприємства.
15. Розробка статуту інвестиційного проекту підприємства.
16. Розробка статуту інноваційного проекту підприємства.
17. Розробка статуту проекту розробки мотиваційного механізму підприємства (або складових його діяльності).
18. Розробка статуту проекту виходу на зовнішні ринки підприємства.
19. Розробка статуту проекту оптимізації цінової політики на підприємстві.
20. Розробка статуту проекту оптимізації системи управління запасами на підприємстві.
21. Розробка статуту проекту антикризового управління на підприємстві.
22. Розробка статуту проекту вдосконалення системи управління якістю на підприємстві.

7.3. Контрольні запитання для самодіагностики

Змістовий модуль 1. Предметна сфера управління проектами в підприємницькій діяльності

Тема 1. Загальна характеристика управління проектами

1. Охарактеризуйте багатоаспектність термінів "проект" і "проекування".
2. Наведіть приклади проектів із різних сфер діяльності та спрямованості підприємств.
3. Дайте характеристику трьом основним типам економічного розвитку, запропонованим М. Портером.
4. Які характеристики відрізняють проект від інших видів діяльності на підприємстві?
5. У чому відображається комплексність робіт у проекті?
6. Наведіть характеристику видів проектів відповідно до їх масштабності.

7. Опишіть види проектів відповідно до сфери застосування та тривалості життєвого циклу.
8. Класифікуйте проекти за рівнями ризику у процесі комерціалізації і дайте їх опис.
9. Розкрийте значення категорії "управління проектами".
10. Дайте коротку характеристику процесу управління проектами з точки зору загальних положень менеджменту.
11. Охарактеризуйте методологічну складову процесу управління проектами.
12. Що становить технічна складова в управлінні проектами?
13. У чому полягає роль людини під час здійснення проекту?
14. Чим обумовлюється економічний зміст управління проектами?
15. Які цілі створення організаційно-методичного забезпечення у процесі реалізації проекту?
16. Охарактеризуйте фази функціонального змісту процесу управління проектами.
17. У чому сутність інформаційного забезпечення процесу управління проектами?
18. Які завдання ставляться в управлінні проектами?
19. Якими факторами обумовлена поява управління проектами? Які організації займаються цими питаннями?
20. У чому сутність магічного трикутника менеджменту?
21. Які тенденції розвитку практики управління проектами наявні в цей час?
22. У чому виявляються відмінності проектного та функціонального менеджментів?
23. Дайте характеристику проекту, завданню, відділу підприємства залежно від фактора часу.
24. Дайте характеристику проекту, завданню, відділу підприємства залежно від форм управління й керівництва.
25. Охарактеризуйте модель "Керівництво, орієнтоване на дійсну причину", що розробив С. Кові.

Тема 2. Структуризація проекту

1. Охарактеризуйте основні завдання структуризації проекту.
2. Яка послідовність формування структури проекту з використанням методу ПАТТЕРН?

3. Які критерії визначаються на кожному з рівнів дерева цілей? Дайте їм характеристику.
4. У чому сутність нормативного та пошукового прогнозу?
5. Яка послідовність визначення значущості об'єкта у процесі використання методу ранжування?
6. У чому сутність методу попарного зіставлення об'єктів у процесі експертного оцінювання?
7. Які елементи включає збалансована система показників? Яка послідовність їх визначення?
8. Охарактеризуйте процес розробки збалансованої системи показників.
9. Дайте характеристику основним параметрам проекту.
10. Охарактеризуйте життєвий цикл інвестиційного проекту.
11. Які основні етапи життєвого циклу інноваційного проекту?
12. Дайте характеристику складової (елементам) наукових досліджень.
13. Охарактеризуйте основні фази життєвого циклу проекту, заснованого на функції "витрати – час".
14. Дайте характеристику етапам життєвого циклу проекту, що належать до фази "Концепція".
15. Наведіть структуру проекту в просторі.
16. Які зовнішні фактори впливають на проект?
17. Які можуть бути варіанти взаємодії між внутрішніми й зовнішніми учасниками проекту?
18. Що таке "команда проекту", який її склад?
19. Яка роль ініціатора в проекті?
20. Яка роль замовника й інвестора у процесі здійснення проекту?
21. Хто належить до зовнішніх учасників проекту?
22. Дайте характеристику матриці взаємодії учасників проекту.

Тема 3. Принципи проектування в підприємницькій діяльності

1. Охарактеризуйте роль принципів в управлінні проектами.
2. Які групи принципів проектування ви знаєте?
3. Як проявляються відносини еквівалентності та координації між метою і засобами її досягнення?
4. Дайте характеристику цілісній і відособленій системі.
5. Як різне сполучення властивостей цілісності та відособленості усередині підприємства впливає на нього?

6. Охарактеризуйте принцип подолання невизначеності зовнішнього середовища.

7. У чому сутність центральної ситуації як підходу до подолання невизначеності зовнішнього середовища?

8. У чому сутність принципу єдності процесів розвитку, експлуатації та відновлення виробничої системи?

9. Дайте характеристику різним альтернативам співвідношення якості, ціни та витрат під час виробництва нової продукції.

10. Які принципи управління проектами ви знаєте?

11. Що таке деталізація проекту? Наведіть приклади.

12. Яка роль резервів під час проектування?

13. Яка послідовність дій керівника для виявлення й аналізу протиріч розвитку?

14. Дайте характеристику головної магістралі розвитку продукції.

15. Надайте коротку характеристику принципам взаємодії учасників проекту.

16. Як здійснюється аналіз структури взаємин між учасниками проекту?

17. Охарактеризуйте форми співробітництва між учасниками проекту.

18. Як впливають загальні та біопсихічні закони управління людиною на діяльність виконавців у процесі проектування?

19. Охарактеризуйте процес переходу від індивідуальної роботи до роботи в команді.

20. Які причини використання команди під час управління проектами?

Тема 4. Методи проектування

1. Дайте характеристику трьом групам методів проектування.

2. Яка структура інформаційних потоків, що використовується в управлінні проектами?

3. Які ви знаєте джерела інформації залежно від способу її одержання?

4. Опишіть методику пошуку релевантної інформації.

5. У чому сутність методу мозкового штурму?

6. Охарактеризуйте послідовність дій у процесі використання методу мозкового штурму.

7. Що таке синектика? Які етапи та критерії відбору учасників, що входять у групу синектики?

8. Дайте характеристику різним видам аналогій, які використовуються у синектиці.
9. У чому сутність методу контрольних питань?
10. Охарактеризуйте сутність морфологічного аналізу та план його виконання.
11. Що таке морфологічна карта (матриця), яка послідовність її побудови?
12. Дайте характеристику когнітивній карті "пастка якості".
13. Під час вирішення яких завдань проектування необхідне використання експертних оцінок?
14. Охарактеризуйте методи оцінювання компетентності експертів.
15. Як оцінити погодженість думок експертів?
16. З якою метою використовується коефіцієнт конкордації?
17. Чому метод імітаційного моделювання належить до групи методів поступової формалізації завдань? У чому його сутність?
18. У яких випадках доцільне використання імітаційного моделювання. Які етапи впровадження цього методу?
19. Дайте характеристику п'яти класам формалізованих методів подання систем.
20. Які завдання проектування вирішуються за допомогою функціонально-вартісного аналізу?
21. Дайте характеристику принципам функціональної організованості систем, що використовуються у функціонально-вартісному аналізі.
22. Охарактеризуйте метод мережевого планування.

Змістовий модуль 2. Управління якістю, часом та ресурсним забезпеченням проекту в підприємстві

Тема 5. Планування людських і матеріальних ресурсів проекту з урахуванням ризиків

1. Охарактеризуйте різні типи поведінки під час формування концепції проекту.
2. Які види ефективності ви знаєте? Дайте їм характеристику.
3. Які причини перешкоджають розробці ідей майбутнього проекту?
4. Охарактеризуйте різні способи знаходження ідей для проекту.
5. Які критерії для аналізу проектних рішень рекомендуються Інститутом промислових досліджень США?

6. Дайте характеристику прийомів, за допомогою яких оцінюються попередні проектні рішення.

7. Який склад виробничих та експлуатаційних вимог, що висуваються до нової (удосконаленої) продукції?

8. Які показники рекомендовані в методиці ЮНІДО щодо оцінки ефективності інвестиційних проектів?

9. Охарактеризуйте кожен із показників оцінки ефективності інвестиційних проектів, які рекомендовані ЮНІДО.

10. Назвіть нормативні значення показників оцінки економічної ефективності проектів.

11. Які передумови використання системного підходу до оцінки системної ефективності підприємства (проекту)?

12. Охарактеризуйте загальносистемні закони розвитку, що покладені до визначення змісту системної ефективності.

13. Дайте характеристику параметрам системної ефективності.

14. Яка структура системи показників та індикаторів дозволяє оцінити ефективність підприємства?

15. Наведіть порівняльну характеристику методів визначення інтегрального показника ефективності.

16. У чому сутність категорій "ризик" й "управління ризиком"?

17. Які види ризиків можуть виникнути у процесі управління проектом?

18. Охарактеризуйте різні зони ризиків.

19. Яка послідовність управління ризиками у процесі проектування?

20. Дайте характеристику методам ідентифікації ризиків.

21. Охарактеризуйте методологію виміру ризиків, засновану на теорії ймовірності.

22. Як виміряти рівень ризику з використанням дерева рішень?

23. У чому сутність методу Монте-Карло?

24. Охарактеризуйте методи впливу на ризик.

25. У чому сутність хеджування?

26. Охарактеризуйте заходи щодо управління ризиками.

Тема 6. Планування витрат та часу проекту

1. Дайте порівняльну характеристику основних джерел фінансування проекту.

2. Як визначається ціна капіталу під час використання різних джерел фінансування?

3. Які вимоги висуваються до норми прибутку під час використання різних груп інвестицій?
4. Охарактеризуйте форми фінансування проекту.
5. Як визначається кошторисна вартість будівництва?
6. Яка роль кошторису в управлінні проектами?
7. Що становить зведений кошторисний розрахунок? Які його елементи?
8. Наведіть порівняльну характеристику методів визначення кошторисної вартості.
9. Охарактеризуйте різні види проектних бюджетів залежно від життєвого циклу проекту.
10. Яке значення бізнес-плану в процесі управління проектами?
11. Охарактеризуйте структуру бізнес-плану.
12. У чому переваги та недоліки лінійних моделей, які використовуються у процесі планування часу проекту?
13. Опишіть структуру мережевого планування й управління.
14. Які завдання розглядаються в структурному плануванні проекту?
15. У чому сутність оперативного управління в мережевому плануванні проекту?
16. Які способи оптимізації мережевих графіків за критерієм "час" використовуються в практиці управління проектами?
17. Охарактеризуйте напрями оптимізації мережевих графіків за критеріями "час – людські ресурси", "час – витрати".
18. Опишіть основні параметри календарного планування.
19. Яка послідовність визначення параметрів календарного планування з використанням аналітичного методу?
20. Охарактеризуйте табличний метод календарного планування.
21. Дайте порівняльну характеристику методам розрахунку параметрів календарного планування безпосередньо на мережевому графіку.

Тема 7. Організація проектної діяльності в підприємстві

1. Охарактеризуйте три організаційних рівні управління проектом.
2. Наведіть порівняльну характеристику типів конфігурацій зв'язків між учасниками проекту.
3. Які критерії вибору організаційної структури у процесі управління проектами?
4. Які завдання виконує проектний офіс?

5. Яка послідовність організації проектного офісу?
6. Охарактеризуйте фази формування проектної команди.
7. Назвіть позитивні та негативні сторони прояву конфлікту в процесі реалізації проекту.
8. Які методи вирішення конфліктів необхідно використати в проектах?
9. Дайте порівняльну характеристику способів вибору партнерів для виконання проекту.
10. Охарактеризуйте різні види торгів залежно від умов проекту.
11. Наведіть характеристику договорів постачання й підряду.
12. За яких умов використовується договір підряду з паушальною ціною?
13. У яких випадках застосовується договір підряду з відшкодуванням витрат?
14. Наведіть порівняльну характеристику договорів підряду з відшкодуванням витрат.

Тема 8. Автоматизація управління проектами

1. Охарактеризуйте категорію "знання".
2. У чому виявляються відмінності знань від даних й інформації?
3. У яких формах можуть бути виражені знання?
4. Що таке управління знаннями?
5. Яка структура системи знань підприємства?
6. Дайте характеристику елементам експертної системи.
7. Охарактеризуйте моделі доступу до знань ("Скарбниця" та "Показчик").
8. За якими ознаками розділяються знання? Дайте їм характеристику.
9. У чому сутність реляційної, об'єктної й асоціативної моделей знань?
10. Які стратегічні й тактичні переваги від використання системи знань?
11. Які вимоги необхідно враховувати під час вибору проектного інструментарію?
12. Дайте характеристику проектному інструментарію Альт-Інвест та Альт-Інвест-Прим. У чому їх переваги порівняно з *Project Expert*?
13. Дайте характеристику програмному продукту *Project Expert*.
14. Які можливості має інструмент проектування *COMFAR-EXPERT*?
15. Дайте характеристику програмному продукту "Прайсмаш".

16. Охарактеризуйте сильні та слабкі сторони таких проектних інструментів, як *Primavera Project Planner P 3* і *Sure trak 2.0*.

17. У чому переваги та недоліки *Turbo Project 2.0 Professional* і *CS Project Professional*?

18. Які переваги має *Microsoft Project* порівняно з іншими інструментами проектування?

19. Охарактеризуйте можливості додатка *Microsoft Project Standard* для управління проектами.

20. Дайте характеристику додаткам *Microsoft Project: Professional, Server, Web Access*.

Тема 9. Контроль та якість виконання проекту

1. У чому сутність контролю?

2. Які завдання вирішуються системою контролю?

3. Дайте порівняльну характеристику попередньому, поточному й заключному контролю.

4. Яка повинна бути структура звіту для здійснення ефективного контролю проекту?

5. Що показує крива освоєння під час контролю проекту?

6. Охарактеризуйте різні технології контролю виконання проекту.

7. Наведіть переваги й недоліки різних методів контролю вартості проекту.

8. Яка економічна сутність величини освоєних витрат (*BCWP*)?

9. Яка послідовність визначення результатів виконання проекту з використанням методу освоєного обсягу?

10. У чому економічна сутність показників: освоєного обсягу (*SPI*) і динаміки освоєння витрат (*CPI*)?

11. Охарактеризуйте ключові аспекти якості, що використовуються в управлінні проектами.

12. Які три групи процесів управління якістю розглянуті в американському стандарті *PMBOK*?

13. Дайте характеристику елементам управління якістю, які є в серії стандартів *ISO 9000*.

14. Дайте порівняльну характеристику методів й інструментів планування якості.

15. Які етапи проведення функціонально-вартісного аналізу?

16. Дайте класифікаційну характеристику функціям об'єкта.

17. Охарактеризуйте структурно-елементну, функціональну й функціонально-структурну моделі, необхідні під час використання функціонально-вартісного аналізу.

18. У чому сутність функціонально-вартісної моделі?

19. Охарактеризуйте форми функціонально-вартісного аналізу.

20. У чому сутність процесу забезпечення якості проекту?

21. Які графічні подання використовуються під час контролю якості проекту?

22. Охарактеризуйте метод розшарування даних (стратифікації), що використовується під час контролю якості проектів.

23. Дайте порівняльну характеристику таких статистичних методів контролю якості: а) діаграма Парето; б) причинно-наслідкова діаграма; в) гістограма; г) діаграма розкиду.

24. Які умови застосування статистичних методів контролю якості: контрольних карт і контрольних листів?

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 (запитання – відповідь) та групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);

б) за засвоєнням практичного матеріалу:

консультації індивідуальні та групові;

в) для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу:

індивідуальне здавання виконаних робіт.

9. Методи навчання

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачено застосування таких навчальних технологій, як: лекції проблемного характеру; робота в малих групах; семінари-дискусії; мозкові атаки; кейс-метод; банки візуального супроводу (табл. 9.1).

Перелік методик активізації процесу навчання студентів

Методики активізації	Вид занять, де використовується ця методика
1	2
<p>Лекції проблемного характеру спрямовано на розвиток логічного мислення студентів, коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздачею студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. Під час лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, на які лектор відповідає сам, не чекаючи відповідей студентів. Така система примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді</p>	<p>Лекція проблемного характеру за темою "Планування людських і матеріальних ресурсів проекту з урахуванням ризиків" з питання: "Використання якісних чи кількісних критеріїв попереднього відбору проекту" (тема 5)</p>
<p>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</p>	<p>Робота в малих групах під час розгляду напрямів проектів на основі функціонально-вартісного аналізу (завдання 8)</p>
<p>Мозкові атаки – метод розв'язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити якнайбільшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію</p>	<p>Мозкова атака щодо визначення напрямів змін (проектів) у підприємницькій діяльності та перепон до їх впровадження (практичне завдання 1)</p>
<p>Кейс-метод – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу</p>	<p>Виробнича ситуація "Побудова матриці розподілу функцій між учасниками проекту" (практичне заняття 4)</p>
<p>Презентації – виступи перед аудиторією, що використовуються для подання певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів і послуг</p>	<p>Презентація результатів індивідуального навчально-дослідного завдання "Розробка статуту проекту впровадження організаційно-технічного заходу з використанням програмного забезпечення" (практичне завдання 9)</p>

1	2
Дидактичні ігри – метод імітації (наслідування, відображення) ухвалення управлінських рішень в різноманітних ситуаціях шляхом програвання (розігрування) за правилами, які вже розроблено або виробляються самими учасниками, реалізується через самостійне вирішення студентами поставленої проблеми за умови недостатності необхідних знань, коли вони змушені самостійно опанувати новий зміст або шукати нові зв'язки в уже засвоєному матеріалі	Прийняття управлінських рішень у взаємопов'язаних областях з використанням методу ПАТТЕРН (практичне заняття 2)
Банки візуального супроводу сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності	Програмне забезпечення <i>Microsoft Project</i> (лекція за темою 9)

10. Методи контролю

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

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних 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 контроль проводиться за результатами поточного та модульного контролю, а також іспиту (максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту бути атестованим за дисципліною – 60 балів).

Поточний контроль за дисципліною проводиться в таких формах:

- активна робота на лекційних заняттях;
- активна участь у виконанні практичних завдань;
- активна участь у дискусії та презентації матеріалу на заняттях;

захист індивідуального завдання;
проведення поточного тестування;
проведення письмової контрольної роботи;
експрес-опитування.

Модульний контроль з цієї дисципліни проводиться у формі колоквиуму. *Колоквиум* – це форма перевірки й оцінювання знань студентів у системі освіти у вищих навчальних закладах. Становить проміжний міні-екзамен, що проводиться після вивчення певного блоку теоретичного матеріалу та виконання практичних завдань.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів. Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань за дисципліною 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 у процесі розгляду виробничих ситуацій, розв'язання задач, проведення розрахунків під час 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 комплексних розрахункових завдань.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності виконання завдання студента або його усної відповіді усім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. Під час 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.

Поточний тестовий контроль проводиться 2 рази за семестр. Тест містить запитання одиничного і множинного вибору щодо перевірки знань основних категорій навчальної дисципліни.

Поточна письмова контрольна робота проводиться 2 рази за семестр та містить у собі 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 знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння надавати ґрунтовні висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Порядок підсумкового контролю з навчальної дисципліни.

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з дисципліни здійснюється на підставі результатів поточного та модульного контролю, іспиту. Модульний контроль з цієї дисципліни проводиться у формі колоквиуму.

Завданням колоквиуму є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, уміння сформулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо.

В умовах реалізації компетентнісного підходу колоквиум оцінює рівень засвоєння студентом компетентностей, що передбачені кваліфікаційними вимогами. Кожний варіант колоквиуму складається з 20 тестових завдань та 2-х практичних ситуацій, які передбачають вирішення типових професійних завдань фахівця на робочому місці та дозволяють діагностувати рівень теоретичної підготовленості студента та рівень його компетентності з цієї дисципліни.

Студент, який з поважних причин, підтверджених документально, не мав можливості брати участь у формах поточного контролю (не склав змістовий модуль), має право на його відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання за розпорядженням декана відповідно до встановленого терміну.

Умовою допуску до іспиту з дисципліни "Управління проектами" є мінімум 35 із 60 максимальних балів. Іспит здійснюється у письмовій формі за екзаменаційними білетами. Екзаменаційний білет складається з двох частин: теоретичної – 20 тестових завдань за темами навчальної дисципліни; практичної – 2 практичних завдання (діагностичне й евристичне завдання).

Приклад екзаменаційного завдання наведено далі.

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

Спеціальність 8.076

Навчальна дисципліна "Управління проектами"

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Теоретична частина – тестові завдання.

1. Проект – це ...

2. Виділяють такі групи принципів:

- а) принципи адекватності та об'єктивності проектів;
- б) принципи внесення змін у соціально-економічну систему;
- в) принципи взаємодії учасників проекту;
- г) принципи системності та комплексності проектів;
- д) принципи управління проектами.

3. Перевагами методу ранжування у процесі експертного оцінювання є:

- а) простота здійснення процедури ранжування;
- б) використання великої кількості об'єктів у процесі ранжування (не менше 10);
- в) а, б.

4. Побудуйте в ієрархічній послідовності етапи життєвого циклу інвестиційного проекту:

- а) аналіз інвестиційних можливостей;
- б) доповідь про інвестиційні можливості;
- в) заміна устаткування;
- г) маркетинг;
- д) переговори й укладання контрактів;
- е) попереднє техніко-економічне обґрунтування;
- є) прийом і запуск;
- ж) проектування;
- з) розробка проектної документації;
- и) розробка техніко-економічного обґрунтування (попереднє планування інвестицій);
- і) розширення, інновації;
- ї) будівництво.

5. Встановіть відповідність типів і характеристик економічного розвитку згідно з М. Портером:

Типи економічного розвитку	Характеристика типу економічного розвитку
1. Інноваційний. 2. Екстенсивний. 3. Інтенсивний	а) економічне зростання досягається за рахунок використання додаткових виробничих факторів без підвищення рівня їх віддачі; б) економічне зростання забезпечується за рахунок постійних нововведень, що впливають на всі аспекти господарської діяльності; в) економічне зростання в основному забезпечується за рахунок використання не взаємопов'язаних між собою досягнень науково-технічного прогресу, що підвищує продуктивність конкретних соціально-економічних систем

6. Проект відрізняється від інших видів діяльності на підприємстві у зв'язку з тим, що:

- а) спрямований на зміну винятково кількісних параметрів системи;
- б) спрямований на зміну винятково якісних параметрів системи;
- в) спрямований на зміну кількісних і якісних параметрів системи.

7. Зміни системи, внесені проектом, мають такі характеристики:

- 1. Глибина зміни.
- 2. Розмах зміни.
- а) оцінює кількість змінених елементів;
- б) оцінює рівень модифікації окремих елементів;
- в) оцінює кількість змінених зв'язків між елементами;
- г) оцінює ступінь трансформації зв'язків системи.
- 1) _____; 2) _____

8. Створення резервів є одним із традиційних способів

- а) поліпшення якості;
- б) зниження ризиків;
- в) економії часу.

9. Технічне проектування включає:

- а) детальне пророблення можливості побудови інноваційного об'єкта;
- б) короткий опис основних результатів проектування;
- в) розробку архітектурно-технічного вигляду об'єкта;
- г) розробку графічних матеріалів загального розташування підсистем;
- д) створення конструктивних креслень основних елементів;
- е) ухвалення рішення про створення інноваційного об'єкта;
- є) створення робочих креслень;
- ж) розробку технічних умов;
- з) розробку експлуатаційної документації;
- и) розробку технічних пропозицій.

10. Проект організаційно розмежований з іншими видами діяльності на підприємстві, тому що для виконання проекту формується спеціальна команда, а регулювання відносин здійснюється на основі загальноправових норм.

Варіанти відповідей	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а)	правильне	правильне	правильний
б)	правильне	правильне	неправильний
в)	неправильне	правильне	правильний
г)	правильне	неправильне	неправильний
д)	неправильне	неправильне	правильний
е)	правильне	неправильне	правильний
є)	неправильне	правильне	неправильний
ж)	неправильне	неправильне	неправильний

11. У ході планування проекту не обов'язково визначати тривалість його життєвого циклу:

- а) правильно;
- б) неправильно.

12. Сформуйте в ієрархічній послідовності етапи, що належать до фази "Концепція":

- а) аналіз альтернатив;
- б) виявлення потреб підприємства;

- в) оцінка життєздатності й прибутковості ідей;
- г) попереднє техніко-економічне обґрунтування;
- д) попередній вибір проекту;
- е) розробка варіантів реалізації ідей;
- є) формування ідей.

13. Встановіть відповідність форм управління проектами і змісту.

1. Управління проектом як вплив на соціально-економічну систему.
 2. Управління проектом у процесі формування його результатів.
- а) вибір елемента, на який потрібно впливати;
 - б) ефективність виробничої системи після впровадження проекту;
 - в) мотивація учасників процесу проектування;
 - г) контроль діяльності учасників проекту;
 - д) величина впливу;
 - е) організація проектних робіт;
 - є) планування процесу одержання результату.
- 1) _____; 2) _____.

14. Які із запропонованих етапів належать до фази "Виконання":

- а) реалізація залишків ресурсів;
- б) передача керування замовникові;
- в) документування результатів проекту;
- г) вибір устаткування;
- д) організаційне оформлення проекту;
- е) поставка устаткування;
- є) будівництво;
- ж) укладання контрактів на монтаж нового обладнання;
- з) вибір місця для будівництва;
- и) складання кошторису витрат;
- і) формування графіка робіт.

15. Вибір мети проекту об'єктивний, тому що вибір мети в управлінні проектами заснований на досвіді й знаннях фахівців і керівників.

Варіанти відповідей	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а)	правильне	правильне	правильний
б)	правильне	правильне	неправильний
в)	неправильне	правильне	правильний
г)	правильне	неправильне	неправильний
д)	неправильне	неправильне	правильний
е)	правильне	неправильне	правильний
є)	неправильне	правильне	неправильний
ж)	неправильне	неправильне	неправильний

16. Якщо система складається з 20 елементів, і кожен елемент пов'язаний з іншими 19 елементами (цілісна система), то максимально можлива кількість зв'язків між елементами буде (M_{\max}):

- а) 400;
- б) 390;
- в) 360;
- д) немає правильної відповіді.

17. До складових людського фактора, що впливає на процес управління проектами, належать такі компоненти:

1. Професійний.
2. Духовний.

3. Комунікаційний.
 4. Мотиваційний.
 а) внутрішня культура;
 б) дисциплінованість;
 в) індивідуальні особливості характеру;
 г) організаційна культура колективу;
 д) потреби людини;
 е) соціально-психологічні якості колективу;
 є) спосіб мислення;
 ж) творча активність;
 з) рівень освіти;
 и) прагнення людини;
 і) емоційно-вольові характеристики.
 1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____.

18. Команда проекту може складатися як із зовнішніх, так і з внутрішніх учасників:

- а) правильно;
 б) неправильно.

19. Проекти мають високий ступінь комплексності, тому що у процесі здійсненні зовнішніх проектів (замовлення) члени команди відносяться до різних відділів підприємства.

Варіанти відповідей	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
а)	правильне	правильне	правильний
б)	правильне	правильне	неправильний
в)	неправильне	правильне	правильний
г)	правильне	неправильне	неправильний
д)	неправильне	неправильне	правильний
е)	правильне	неправильне	правильний
є)	неправильне	правильне	неправильний
ж)	неправильне	неправильне	неправильний

20. Управління проектами містить такі елементи:

- а) методологічні, технічні;
 б) ергономічні, естетичні;
 в) інформаційні, функціональні, організаційні;
 г) економічні, соціальні;
 д) а, б, в;
 е) а, б, г;
 є) а, в, г;
 ж) б, в, г;
 з) а, б, в, г.

Практична частина

Завдання 1. За допомогою методу ПАТТЕРН вирішить проблему (рис. 1). Побудуйте дерево цілей відповідно до вихідних даних. Визначте критерії та розрахуйте необхідні коефіцієнти з використанням методу ПАТТЕРН та подайте результати у табличній формі. Визначте, який із запропонованих напрямів є найбільш прийнятним. Зробіть висновки.

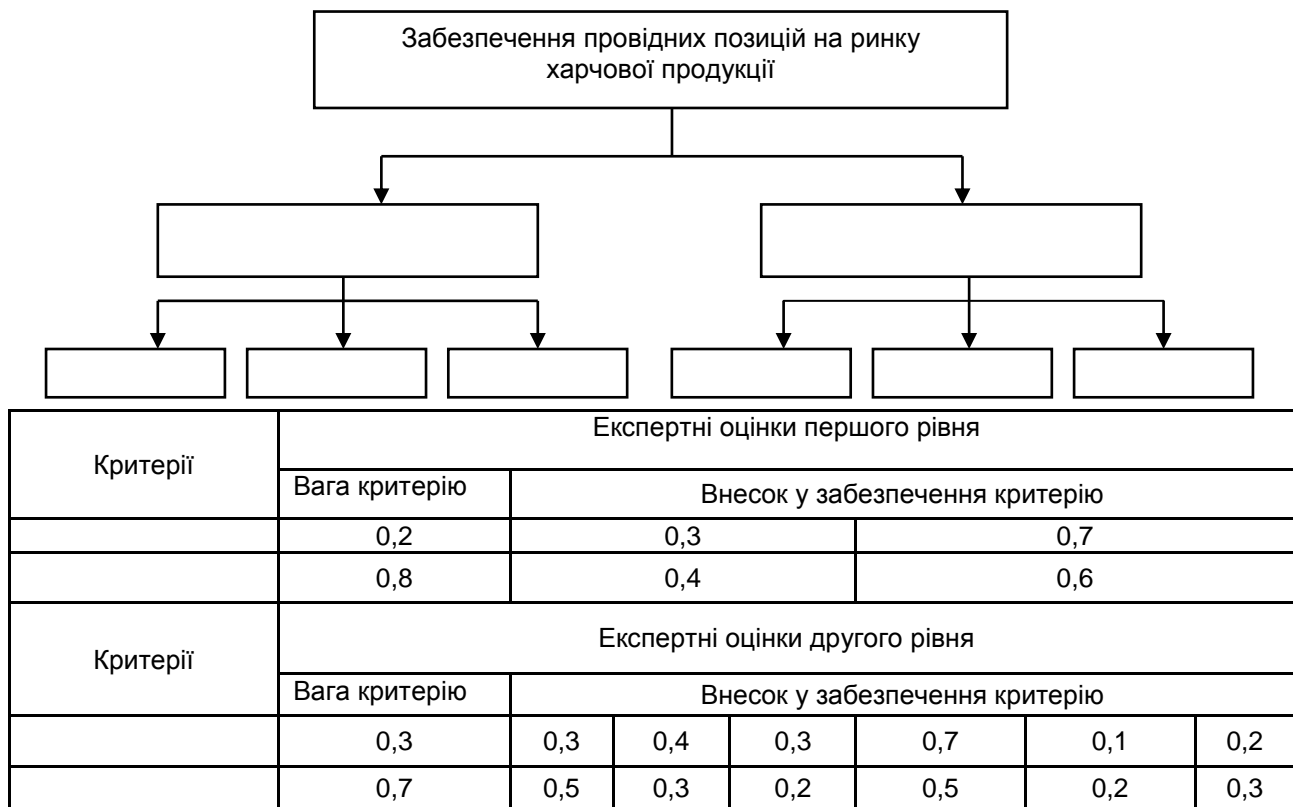


Рис. 1. Дерево цілей та експертні оцінки кожного рівня

Завдання 2. Розробіть фазу планування матриці розподілу функцій між учасниками проекту формування комп'ютерної мережі на підприємстві. Проект здійснюється за рахунок кредитних коштів. Замовник – це мале торговельне підприємство, у штаті якого працює 5 робітників: директор, головний бухгалтер, менеджер зі збуту, керівник складу, водій. Підприємство орендує складські та офісні площі. Склад знаходиться на території підприємства. Виконавець – підприємство, яке має досвід у сфері комп'ютерних мереж 5 років. Надайте свої пояснення.

Підсумкова оцінка за екзамен складається із суми балів за виконання всіх завдань, округлена до цілого числа за правилами математики. Максимальна кількість балів – 40. Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються щодо складності, трудомісткості та значення для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

1) оцінка за правильність виконання тестових завдань дорівнює 20 балам. Тестові завдання містять 20 запитань одиничного і множинного вибору різного рівня складності. Для оцінювання рівня відповідей студентів на тестові завдання використовуються такі критерії: 1 бал за кожну правильну відповідь тесту;

2) оцінка за правильність виконання завдання 1 дорівнює 10 балам та формує компетентність – здатність до структуризації цілей та завдань проекту; включає:

правильно побудоване дерево цілей та визначені критерії згідно з поставленою метою – 3 бали;

правильно розраховані необхідні коефіцієнти з використанням методу ПАТТЕРН та результати подані у табличній формі – 3 бали;

правильно визначено, який із запропонованих напрямів є найбільш прийнятним – 1 бал;

наведені повні висновки до методу ПАТТЕРН – 3 бали;

3) оцінка за правильність виконання завдання 2 дорівнює 10 балам та формує компетентність – здатність до структуризації проекту в часі та просторі; включає:

детально складений перелік робіт, в якому враховано основні етапи життєвого циклу проекту – 4 бали;

правильно визначено учасників, які беруть участь у впровадженні проекту – 2 бали;

правильно розподілено функції між учасниками проекту – 2 бали;

наведено повні висновки та пояснення – 2 бали.

Для підведення підсумків роботи студентів з цієї навчальної дисципліни виставляється загальна оцінка, яка враховує оцінки за кожним видом контролю. Студент **вважається атестованим**, якщо є сума балів одержаних за результатами підсумкової/семестрової успішності дорівнює або перевищує 35 балів за поточний і модульний контроль упродовж семестру.

Поточна оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час поточного та модульного контролю за накопичувальною системою. Результат у балах за семестр складає: *"35 і більше балів – зараховано"*, *"34 і менше балів – не зараховано"* і заноситься у поточну *"Відомість обліку успішності"* навчальної дисципліни. Результат у балах за іспит складає: *"25 і більше балів – зараховано"*, *"24 і менше балів – не зараховано"* і заноситься у *"Екзаменаційну відомість обліку успішності"* навчальної дисципліни. Загальна оцінка з дисципліни складається з суми балів за семестр та іспит: *"60 і більше балів – зараховано"*, *"59 і менше балів – не зараховано"* і заноситься у *"Відомість обліку успішності"*. У випадку отримання менше 60 балів, студент обов'язково складає іспит після закінчення сесії у визначений деканом термін, але не пізніше двох тижнів після початку семестру.

11. Розподіл балів, які отримують студенти

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей наведена в табл. 11.1.

Таблиця 11.1

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей

Професійні компетентності	Навчальний тиждень	Години	Методи та форми навчання			Оцінка рівня сформованості компетентностей		
						Форми контролю	Макс. бал	
1	2	3	4			5	6	
Здатність до ініціювання та реалізації інноваційних проєктів у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності	Визначити зміст процесу управління проєктами, аналізувати та обґрунтувати світові тенденції його розвитку	Змістовий модуль 1. Предметна сфера управління проєктами в підприємницькій діяльності					37	
		1	Ауд.	2	Лекція	Тема 1. Загальна характеристика управління проєктами	Робота на лекції	1
			СРС	2	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу		
		2	Ауд.	2	Лекція	Тема 1. Загальна характеристика управління проєктами	Робота на лекції	1
				2	Практичне заняття	Основні напрями змін (проєктів) у підприємницькій діяльності		
			СРС	8	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, підготовка до практичного заняття	Презентація, групова дискусія	2
Здатність до ініціювання та реалізації інноваційних проєктів у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності	Здійснювати структурування цілей та завдань проєкту в часі та просторі	3	Ауд.	2	Лекція	Тема 2. Структуризація проєкту	Робота на лекції	1
				2	Практичне заняття	Тестування за темою 1. Вирішення практичного завдання "Побудова дерева цілей з використанням методу ПАТТЕРН"	Активна участь у виконанні практичного завдання	1
		СРС	8	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Підготовка до тестового контролю за темою 1	Тестування	3	
		4	Ауд.	2	Практичне заняття	Практичне завдання: "Побудова дерева цілей з використанням методу ПАТТЕРН"	Захист практичного завдання, звіт	1
			СРС	6	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття		3

Продовження табл. 11.1

1	2	3	4		5	6		
Здатність до ініціювання та реалізації інноваційних проєктів у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності	Враховувати принципи внесення змін у соціально-економічну систему під час управління проєктами	5	Ауд.	2	Лекція	Тема 3. Принципи проєктування в підприємницькій діяльності	Робота на лекції	1
				2	Практичне заняття	Тестування за темою 2. Практичне завдання: "Життєвий цикл проєкту"	Активна участь у виконанні практичного завдання	1
				СРС	8	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Підготовка до тестового контролю за темою 2	Тестування
		6	Ауд.	2	Практичне заняття	Практичне завдання: "Побудова матриці розподілу функцій між учасниками проєкту"	Активна участь у виконанні практичного завдання	1
			СРС	6	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття		
		7	Ауд.	2	Лекція	Тема 4. Методи проєктування	Робота на лекції	1
	2			Практичне заняття	Практичне завдання: "Побудова матриці розподілу функцій між учасниками проєкту"	Захист практичного завдання, звіт	1	
	СРС		8	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу. Вирішення практичного завдання "Побудова матриці розподілу функцій між учасниками проєкту"		4	
	8	Ауд.	2	Практичне заняття	Предметна сфера управління проєктами в підприємницькій діяльності	Колоквіум	1	
		СРС	10	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Підготовка до колоквіуму		8	
	Змістовий модуль 2. Управління якістю, часом та ресурсним забезпеченням проєкту в підприємстві						23	
	Проводити попереднє оцінювання доцільності проєктів та забезпечувати прийняття управлінських рішень щодо впливу на ризики проєкту	9	Ауд.	2	Лекція	Тема 5. Планування людських і матеріальних ресурсів проєкту з урахуванням ризиків	Робота на лекції	1
				2	Практичне заняття	Практичне завдання з обґрунтування доцільності (ефективності) проєкту	Захист практичного завдання	1

Продовження табл. 11.1

1	2	3	4		5	6	
Визначати джерела фінансування проекту, планувати та оптимізувати тривалість життєвого циклу проекту. Обґрунтувати та обирати організаційну структуру управління проектами, формувати та мотивувати проектну команду	10	СРС	8	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття	1	
		Ауд.	2	Практичне заняття	Практичне завдання з оцінки ризиків кількісними методами та розробка заходів щодо їх зниження	1	
		СРС	6	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття	1	
	11	Ауд.	2	Лекція	Тема 6. Планування витрат та часу проекту. Тема 7. Організація проектної діяльності в підприємстві	Робота на лекції	1
			2	Практичне заняття	Практичне завдання з мережевого планування та розробки заходів щодо оптимізації мережевих графіків	Захист практичного завдання	1
		СРС	8	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття	2	
	12	Ауд.	2	Практичне заняття	Практичне завдання: "Функціонально-вартісний аналіз "	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
		СРС	6	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття	Презентація	3
	13	Ауд.	2	Лекція	Тема 8. Автоматизація управління проектами. Тема 9. Контроль та якість проекту	Робота на лекції	1
			2	Практичне заняття	Управління якістю, часом та ресурсним забезпеченням проекту в підприємстві	Колоквіум	1
		СРС	12	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Підготовка до колоквіуму		8

Закінчення табл. 11.1

1	2	3	4		5	6
СЕСІЯ	Ауд.	2	Передек- заменацій- на консуль- тація	Вирішення практичних завдань на різні теми, що входять до підсумкового контролю	Підсумковий контроль	40
		2	Екзамен	Виконання завдань екза- менаційного білету		
	СРС		Підготовка до екзаме- ну	Повторення матеріалів змістових модулів		
Усього годин		150	Загальна максимальна кількість балів із дисципліни			100

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

Таблиця 11.2

Розподіл балів за темами

Поточне тестування та самостійна робота									Сума балів
Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2					60
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	
5	6	5	7	5	4	4	1	1	
Тестування				Колоквіум					
6									
Колоквіум									
8				8					
Іспит									40
Разом									100

Примітка. T1, T2 ... T9 – теми змістових модулів.

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

Розподіл балів за тижнями

Теми змістового модуля			Лекції	Практичні	Презентація	Захист практичного завдання	Поточна письмова контрольна робота	Колоквіум	Усього
Змістовий модуль 1. Предметна сфера управління проектами в підприємницькій діяльності	Тема 1	1 тиждень	1	–	–	–	–	–	1
		2 тиждень	1	1	2	–	–	–	4
	Тема 2	3 тиждень	1	1	–	–	3	–	5
		4 тиждень	–	1	–	3	–	–	4
	Тема 3	5 тиждень	1	1	2	–	3	–	7
		6 тиждень	–	1	–	–	–	–	1
	Тема 4	7 тиждень	1	1	–	4	–	–	6
		8 тиждень	–	1	–	–	–	8	9
Змістовий модуль 2. Управління якістю, часом та ресурсним забезпеченням проекту в підприємстві	Тема 5	9 тиждень	1	1	–	1	–	–	3
		10 тиждень	–	1	–	1	–	–	2
	Тема 6–7	11 тиждень	1	1	–	2	–	–	4
		12 тиждень	–	1	3	–	–	–	4
	Тема 8–9	13 тиждень	1	1	–	–	–	8	10
Іспит									40
Усього			8	12	7	11	6	16	100

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).

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C	добре	зараховано
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	не зараховано
1 – 34	F		

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

12. Рекомендована література**12.1. Основна**

1. Афанасьєв М. В. Управління проектами : навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьєв, І. В. Гонтарєва. – Харків : ВД "Інжек", 2007. – 272 с.
2. Гонтарєва І. В. Управління проектами : навч. посіб. / І. В. Гонтарєва. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.
3. Гонтарєва І. В. Управління проектами : підручник / І. В. Гонтарєва. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 444 с.

12.2. Додаткова

4. Афанасьєв Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьєв, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2003. – 184 с.
5. Афонин А. М. Управление проектами : учеб. пособ. / А. М. Афонин, Ю. Н. Царегородцев, С. А. Петрова. – Москва : Форум, 2009. – 184 с.
6. Бондаренко А. Г. Управление проектами : учеб. пособ. / А. Г. Бондаренко, Л. Н. Бондаренко, В. Д. Рогожин. – Харьков : ХГЭУ, 2003. – 212 с.
7. Верзух Э. Управление проектами : ускоренный курс по программе MBA / Э. Верзух. – Москва : Диалектика, 2010. – 480 с.

8. Гонтарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств : монографія / І. В. Гонтарева. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2011. – 480 с.
9. Гонтарева І. В. Системная эффективность предприятия: сущность, факторы, структура / І. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев. – Москва ; Киров : ВСЭИ, 2012. – 152 с.
10. Гонтарева І. В. Управление проектами : учеб. пособ. / І. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. – Москва : Книжный дом "ЛИБРОКОМ", 2009. – 384 с.
11. Грей К. Ф. Управление проектами : учебник / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон ; пер. с англ. – 3-е изд., полн. перераб. – Москва : ДиС, 2007. – 608 с.
12. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 1 / Г. Дитхелм ; пер. с нем. – Санкт-Петербург : ИД "Бизнеспресса", 2003. – 400 с.
13. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 2 / Г. Дитхелм ; пер. с нем. – Санкт-Петербург : ИД "Бизнеспресса", 2003. – 288 с.
14. Каппелс Т. М. Финансово-ориентированное управление проектами / Т. М. Каппелс ; пер. с англ. А. Л. Раскин. – Москва : Олимп-Бизнес, 2008. – 377 с.
15. Кемп С. Управление проектами / С. Кемп ; пер. с англ. – Москва : ГИППО, 2010. – 384 с.
16. Кук С. Х. Управление проектами / С. Х. Кук, Т. Карен ; пер. с англ. – Москва : Поколение, 2007. – 432 с.
17. Локир К. Управление проектами: ступени высшего мастерства / К. Локир, Дж. Гордон ; пер. с англ. – Минск : Гревцов Паблицер, 2008. – 352 с.
18. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. – 2-е изд. – Москва : Альпина Паблицерз, 2009. – 180 с.
19. Ньюэлл М. В. Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена / М. В. Ньюэлл ; пер. с англ. – 2-е изд. – Москва : Кудиц-образ, 2008. – 416 с.
20. Пономаренко В. С. Структуризація показників системної ефективності розвитку підприємств / В. С. Пономаренко, І. В. Гонтарева // Економіка розвитку. – 2011. – № 2 (58). – С. 71–75.
21. Попов Ю. І. Управление проектами : учеб. пособ. ("Учебники для программы MBA") / Ю. І. Попов, О. В. Яковенко. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 208 с.

22. Проектний менеджмент: просто про складне : навч. посіб. / В. А. Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова та ін. ; за заг. ред. В. А. Верби. – Київ : КНЕУ, 2009. – 299 с.

23. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.

24. Романова М. В. Управление проектами / М. В. Романова. – Москва : Форум, 2009. – 256 с.

25. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство Project Management Body of Knowledge). – 5-е изд. – S. L., PA : PMI, 2013. – 586 с.

26. Терк У. Управление проектами и здравый смысл / У. Терк ; пер. с англ. А. Л. Раскина. – Москва : РИА "Стандарты и качество", 2009. – 240 с.

27. Управление проектами : учеб. пособ. / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге и др. – 5-е изд., перераб. – Москва : Омега-Л, 2010. – 960 с.

28. Управление проектами : учебник / Л. Г. Матвеева, А. Ю. Никитаева, Д. А. Фиськов и др. – Москва : Феникс, 2009. – 422 с.

29. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / кол. авт. под ред. проф. М. Л. Разу. – Москва : КНОРУС, 2006. – 768 с.

30. Фунтов В. Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика / В. Н. Фунтов. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 495 с.

31. Хэлдман К. Управление проектами / К. Хэлдман ; пер. с англ. – Москва : ДМК Пресс, 2008. – 352 с.

32. Ципес Г. Л. Проекты и управление проектами в современной компании : учеб. пособ. / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – Москва : Олимп-бизнес, 2009. – 480 с.

33. Этенко В. П. Управление архитектурным проектом : учебник / В. П. Этенко. – Москва : Академия, 2008. – 352 с.

12.3. Інформаційні ресурси

34. Бібліотека імені В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua.

35. Відділення Американського Інституту Управління Проектами PMI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pmi.ru>.

36. Глобал Форум щодо Управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pmforum.org>.
37. Державний комітет статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
38. Книги, присвячені управлінню проектами та інструментам управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.projectmanagement.com/books>.
39. ЛигаБизнесИнформ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.liga.net>.
40. Офіційний сайт Австралійського інституту управління проектами (AIPM) проектами. – Режим доступу : <http://www.aipm.com.au>.
41. Офіційний сайт Міжнародної Асоціації управління проектами IPMA (Швейцарія). – Режим доступу : <http://www.ipma.ch>.
42. Офіційний сайт Північно-Американського інституту управління проектами PMI (США). – Режим доступу : <http://www.pmi.org>.
43. Публікації та статті з управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lanit-consulting.ru/press/articles>.
44. Розділ, присвячений Microsoft Project [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://products.office.com/uk-UA/home?WT.mc_id=oan_winnav_office.
45. Рубрика "Управління проектами" на сайті Інституту бізнесу в будівництві та управління проектом ГУУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://stroy.nm.ru/project>.
46. Сайт консалтингової фірми з управління проектами. – Режим доступу : <http://www.spiderproject.ru/index.php?p=2|6>.
47. Спеціалізований сайт присвячений управлінню проектами. – Режим доступу : <http://www.ganttthead.com>.
48. Украинское право [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ukrpravo.com.ua>.
49. Управление проектами. MS PROJECT. Профессионал управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pmpofy.ru>.
50. Японський Форум щодо Управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ena.or.jp/jpmf>.

12.4. Методичне забезпечення

51. Афанасьєв М. В. Робоча програма навчальної дисципліни "Управління проектами" / М. В. Афанасьєв, І. В. Гонтарева. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 40 с.

52. Гонтарева І. В. "Управління проектами" : опорний конспект [Електронний ресурс] / І. В. Гонтарева. – Режим доступу : <http://www.ikt.hneu.edu.ua>.

53. Гонтарева І. В. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Управління проектами" [Електронний ресурс] / І. В. Гонтарева. – Режим доступу : <http://www.ikt.hneu.edu.ua>.

Додатки

Додаток А
Таблиця А.1

Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни "Управління проектами" за Національною рамкою кваліфікацій України

Складові компетентності, які формуються в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікація	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Загальна характеристика управління проектами					
Визначати зміст процесу управління проектами, аналізувати та обґрунтовувати світові тенденції його розвитку	Визначення та складові проекту. Сутність та функції менеджменту	Характеристики проекту, відрізняючи його від інших видів діяльності на підприємстві. Зміст процесу управління проектами. Завдання управління проектами	Виявлення та дослідження проектів щодо розвитку підприємства. Виявлення та дослідження передового досвіду в управлінні проектами	Здатність аргументувати власну позицію щодо загальної характеристики управління проектами	Ухвалення управлінських рішень у типових ситуаціях щодо визначення проблеми та сутності проектної діяльності залежно від стану підприємства в сучасних умовах
Тема 2. Структуризація проекту					
Здійснювати структуризацію цілей та завдань проекту в часі та просторі	Сутність поняття життєвий цикл та його структуризація. Знання характеристик зовнішнього середовища підприємства. Сутність та види проектів	Зміст та послідовність застосування методу ПАТТЕРН. Життєвий цикл інвестиційного та інноваційного проекту. Характеристика фаз життєвого циклу проекту відносно функції "витрати – час". Структура проекту у просторі. Учасники проекту. Матриця взаємодії учасників проекту	Проведення діагностики підприємства та визначення головних напрямів його розвитку із застосуванням методу ПАТТЕРН. Визначення переліку робіт для різних видів проектів. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків між роботами у проекті. Інтерпретація параметрів, процесів і тенденцій, що відбуваються у зовнішньому середовищі та аналіз їх впливу на проектну діяльність підприємства	Здатність до групової взаємодії у ході структуризації проекту	Ухвалення управлінських рішень щодо визначення переліку робіт для різних видів проектів

1	2	3	4	5	6
Тема 3. Принципи проектування в підприємницькій діяльності					
Враховувати принципи внесення змін у соціально-економічну систему в процесі управління проектами	Сутність та принципи системного підходу. Види та напрями розвитку підприємства. Знання характеристик зовнішнього середовища підприємства	Знання загальних принципів внесення змін у соціально-економічну систему в процесі управління проектами. Послідовність аналізу та виявлення протиріч розвитку підприємства. Знання інформації щодо узгодження інтересів внутрішніх та зовнішніх учасників проектної команди	Аналізувати зв'язки еквівалентності та координації між цілями та засобами їх досягнення у проекті. Визначення раціонального співвідношення властивостей цілісності й відособленості на підприємстві, що розвивається. Відбір та обґрунтування підходів щодо подолання невизначеності зовнішнього середовища в розвитку підприємства. Аналізувати та обґрунтовувати рішення щодо головної магістралі розвитку продукції	Здатність аргументувати власну позицію щодо визначення та аналізу протиріч розвитку підприємства	Ухвалення управлінських рішень у типових ситуаціях згідно з принципами проектування
Тема 4. Методи проектування					
Організовувати пошук інформації для виконання проекту та проектних рішень з використанням різних методів	Напрями одержання інформації. Сутність понять компетентність та погодженість поглядів. Моделювання та його послідовність. Економіко-математичні методи	Рух інформаційних потоків у проекті. Види та джерела інформації. Знання інформації про послідовність пошуку проектних рішень за допомогою різних методів. Сутність, мета, послідовність дій у процесі експертного оцінювання. Етапи імітаційного моделювання. Аналітичні, статистичні, теоретико-множинні, лінгвістичні, графічні методи в управлінні проектами	Відбір та обґрунтування проектних рішень за допомогою методів мозкового штурму, синектики, контрольних запитань, морфологічного аналізу, когнітивних карт. Проведення аналізу взаємопов'язаних областей рішень у проекті. Вміти організувати розробку та відбір проектних рішень із залученням експертної комісії	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору комплексів методів проектування. Здатність до групової взаємодії у процесі використання знань та інформації з різних джерел	Ухвалення управлінських рішень щодо вибору комплексів методів проектування

1	2	3	4	5	6	
Тема 5. Планування людських і матеріальних ресурсів проекту з урахуванням ризиків						
Проводити попереднє оцінювання доцільності проєктів та забезпечувати прийняття управлінських рішень щодо впливу на ризики проєкту	Сутність поняття ефективність, проєктний аналіз. Життєвий цикл проєкту. Етапи життєвого циклу проєкту. Види та методи аналізу ризиків	Типи поведінки під час вирішення проблем. Види ефективності та їх взаємозв'язок. Показники системної ефективності. Збалансована система показників. Знання структури процесу управління ризиками	Формування та обґрунтування критеріїв щодо відбору проєктних рішень. Проведення кількісної та якісної оцінки проєктів. Розрахунок ефективності проєктів. Вимірювання та оцінка ризиків щодо здійснення проєктної діяльності. Визначення заходів щодо зниження ризикованості проєкту	Здатність до групової взаємодії під час планування людських і матеріальних ресурсів проєкту з урахуванням ризиків	Ухвалення управлінських рішень щодо кількості й якості людських і матеріальних ресурсів проєкту, з урахуванням ризиків	
Тема 6. Планування витрат і часу проєкту						
59	Визначити джерела фінансування проєкту, планувати та оптимізувати тривалість життєвого циклу проєкту	Сутність поняття "вартість капіталу", "ціна", "бюджет". Класифікація витрат підприємства. Витратний метод ціноутворення. Види планів. Сутність поняття "робота", "операція", "час"	Умови фінансового забезпечення проєкту. Форми та джерела фінансування проєкту. Послідовність формування бюджету у проєкті. Вимоги до бізнес-плану. Повна структура бізнес-плану. Основні параметри мережевого планування. Календарне планування. Сутність мережевого планування. Методи розрахунку параметрів мережевого графіка	Визначення обмежень щодо використання внутрішніх резервів фінансування проєкту. Розподілення витрат щодо кожної роботи у життєвому циклі проєкту. Розрахунок бюджету капітальних та поточних витрат проєкту. Визначення загальної тривалості проєкту з урахуванням паралельності робіт. Розробка мережевого графіка проєкту та визначення критичного шляху. Визначення цілей та напрямів оптимізації проєкту	Здатність аргументувати власну позицію щодо визначення вартості проєкту та планування часу проєкту	Ухвалювати рішення в умовах невизначеності та відповідати за точність і коректність бюджету проєкту. Ухвалення управлінських рішень щодо оптимізації тривалості життєвого циклу проєкту

1	2	3	4	5	6
Тема 7. Організація проектної діяльності					
Обґрунтовувати та обирати організаційну структуру управління проектами, формувати та мотивувати проектну команду, розробляти та укладати договори щодо здійснення проектних робіт	Сутність поняття торги, договір. Види стратегій ціноутворення. Види та структура договорів. Типи організаційних структур. Переваги командної роботи. Сутність поняття компетенції. Види компетенцій. Функціональні обов'язки. Методи мотивації	Технології виконання робіт у процесі розробки проекту. Умови застосування торгів та їх класифікація. Критерії вибору підрядника. Види договорів залежно від робіт, що виконуються. Умови вибору різних видів контрактів. Завдання організації ефективного управління проектом. Організаційні рівні управління проектами. Вимоги до виконавців проекту. Мотивація в управлінні проектами	Визначення можливої організаційної структури проекту залежно від системи взаємовідносин учасників проекту. Визначення складу проектної команди за допомогою інструмента доміантності особистості. Визначення професійних та особистісних компетентностей спеціалістів, що виконують проект. Розробка заходів щодо мотивації консультантів-спеціалістів, що виконують проект. Вміння організовувати та проводити торги щодо виконання робіт у проекті. Відбір та обґрунтування виду договору на здійснення проектних робіт. Узгодження договірних відносин між виконавцем та замовником	Здатність до групової взаємодії під час здійснення проектної діяльності	Ухвалення управлінських рішень щодо визначення організаційної структури та складу проектної команди
Тема 8. Автоматизація управління проектами					
Планувати, контролювати та оцінювати результати проекту з використанням програмного забезпечення	Сутність понять "знання", "інформація". Економіка знань. Програмне забезпечення. Інформаційні технології	Система та форми знань. Реляційна, об'єктна та асоціативна моделі знань. Порівняльна характеристика програмного забезпечення для управління проектами. Характеристика програми <i>Microsoft Project</i>	Відбір та обґрунтування необхідної системи знань для управління проектами. Розраховувати проектні показники з використанням інструмента <i>Microsoft Project</i> та аналізувати проект	Здатність аргументувати власну позицію на основі результатів проекту, отриманих з використанням програми <i>Microsoft Project</i>	Ухвалення управлінських рішень щодо програмного забезпечення для управління проектами

Закінчення додатка А
Закінчення табл. А.1

1	2	3	4	5	6
Тема 9. Контроль та якість проекту					
Контролювати процес забезпечення якості проектних робіт	Сутність поняття "контроль". Принципові ознаки та класифікації контролю. Підходи щодо оцінки якості. Стандарти якості	Види та методи контролю. Контроль календарних планів і ресурсів. Параметри оцінки якості виконання проекту. Оперативне управління якістю	Здійснення попереднього, поточного та заключного контролю проекту. Формування системи планування, забезпечення та контролю якості проекту. Визначення ключових інструментів контролю якості проекту. Аналізувати витрати та якість нової продукції з використанням функціонально-вартісного аналізу	Здатність аргументувати власну позицію щодо здійснення контролю якості проекту протягом його життєвого циклу	Ухвалення управлінських рішень щодо забезпечення своєчасності та якості проектних робіт

Зміст

Вступ.....	3
1. Опис навчальної дисципліни	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни	4
3. Програма навчальної дисципліни	8
4. Структура навчальної дисципліни.....	12
5. Теми семінарських занять	14
6. Теми практичних занять	15
6.1. Приклади типових практичних завдань за модулями	16
7. Самостійна робота.....	21
7.1. Індивідуальне завдання.....	23
7.2. Теми індивідуального завдання	26
7.3. Контрольні запитання для самодіагностики	27
8. Індивідуально-консультативна робота	36
9. Методи навчання	36
10. Методи контролю	38
11. Розподіл балів, які отримують студенти	47
12. Рекомендована література.....	52
12.1. Основна	52
12.2. Додаткова	52
12.3. Інформаційні ресурси.....	54
12.4. Методичне забезпечення	56
Додатки.....	57

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

**Робоча програма
для студентів спеціальності
076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Гонтарева** Ірина Вячеславівна

Відповідальний за видання *І. В. Гонтарева*

Редактор *В. Ю. Степаненко*

Коректор *В. Ю. Степаненко*

План 2017 р. Поз. № 90 ЕВ. Обсяг 63 с.

Видавець і виготовлювач – 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.*