

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ  
РОБОТИ ТА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ  
«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ»  
(ДЛЯ СТУДЕНТІВ ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І  
АДМІНІСТРУВАННЯ» ОС «МАГІСТР»  
ГАЛУЗІ ЗНАНЬ 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ» УСІХ ФОРМ НАВЧАННЯ)**

**КИЇВ - 2024**

Мацука В.М. Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи та вивчення дисципліни «Управління проєктами» (для студентів ОПІ «Менеджмент організацій і адміністрування» ОС «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання). Київ: МДУ, 2024. 111 с.

Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи та вивчення дисципліни «Управління проєктами» призначені для студентів для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання. Дисципліна є обов'язковою для студентів зазначеного фаху і передбачає вивчення категорії управління проєктами, змісту процесів та технології управління проєктами, набуття вмінь компетентно і ефективно управляти проєктами і програмами в організаціях. Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план, програму, план семінарських занять, розрахункові завдання, тестові завдання, теми рефератів, завдання для самостійної роботи, мкр, критерії оцінювання, контрольні питання, літературу. Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи та вивчення дисципліни «Управління проєктами» складено на підставі відповідних нормативних вимог Міністерства освіти і науки України.

Рецензенти: В.Я. Омельченко, д.е.н., професор кафедри менеджменту та фінансів  
Маріупольського державного університету

Д.Л. Тарасенко, д.е.н., професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Маріупольського державного університету

Обговорено на засіданні кафедри менеджменту та фінансів  
Маріупольського державного університету (протокол № 12 від 21.03.2024)

Обговорено на засіданні РЯВО навчально-наукового інституту  
управління Маріупольського державного університету (протокол № 6 від  
27.03.2024)

Затверджено на засіданні ВР навчально-наукового інституту управління  
Маріупольського державного університету (протокол № 9 від 17.04.2024)

© Мацука В.М., 2024 рік

© Київ, МДУ, 2024 рік

## ЗМІСТ

	стор.
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА.....	4
ОПИС.....	8
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН.....	9
ЗМІСТ ПРОГРАМИ.....	10
ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....	15
РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ.....	33
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	38
ТЕМИ РЕФЕРАТІВ.....	69
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ .....	71
МОДУЛЬНА КОНТРОЛЬНА РОБОТА (МКР).....	93
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	94
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	96
ПОЛІТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	100
ЛІТЕРАТУРА.....	104

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи та вивчення дисципліни «Управління проєктами» призначені для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання. Дисципліна є обов'язковою для студентів зазначеного фаху.

Політичні і економічні реалії в Україні свідчать, що неможливо забезпечити розвиток країни без певних проєктів.

Світовий досвід свідчить, що управління проєктами стало загальним стандартом поведінки у практичній діяльності усіх успішно діючих підприємств.

Управління проєктами посідає важливе місце в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень, є невід'ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності.

**Управління проєктами** – це сукупність управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства.

Перспективи розвитку управління проєктами необхідно розглядати з урахуванням таких обставин сучасних умов господарювання, як: скорочення життєвого циклу продукту; глобальна конкуренція; зростання обсягу знань; збільшення розміру корпорацій; поглиблення товарної диференціації; геополітичні зміни у світі; зростання складності управління невеликими проєктами, що виконуються одночасно, за рахунок збільшення їх кількості. Вплив цих чинників обумовлює зростання важливості управління проєктами. Проявом зростаючого інтересу до управління проєктами є стрімкий розвиток професійних організацій, які об'єднують фахівців із управління проєктами різних континентів і країн, напрямів і сфер діяльності, національностей та культур.

**Метою навчальної дисципліни «Управління проєктами»** є формування у майбутніх фахівців належних практичних умінь і навичок застосування

універсального інструментарію розробки та реалізації проєктів з метою досягнення ефективного існування та розвитку організації.

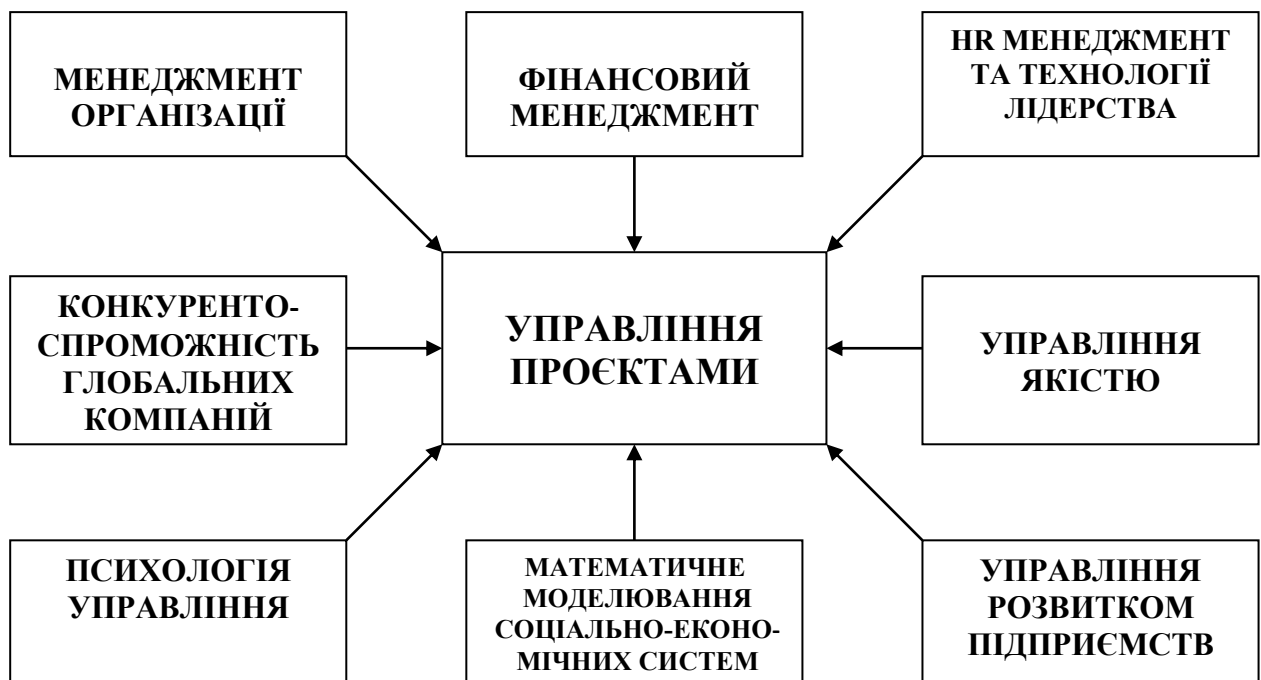
*Завдання дисципліни* орієнтовані на забезпечення науково-методичного підґрунтя опанування студентами основних інструментів управління проєктами в організації.

*Предметом вивчення навчальної дисципліни «Управління проєктами»* є зміст і особливості управління проєктами в системі менеджменту організації.

*Зміст навчальної дисципліни розкривається в таких темах:*

1. Базис проєктної діяльності.
2. Менеджмент ідей та обґрунтування проєкту.
3. Планування проєкту.
4. Часові контури виконання проєкту.
5. Планування ресурсного забезпечення проєкту.
6. Контролювання виконання проєкту.
7. Управління ризиками проєктів.
8. Маркетингова стратегія та управління якістю проєкту.
9. Управління персоналом у проєктах.

*Зв'язок курсу з іншими дисциплінами:*



Важливо, щоб студенти усвідомили диференційний підхід до вивчення окремих понять і процесів, досягнувши глобальне бачення сфери діяльності, забезпечивши встановлення свідомих, упорядкованих зв'язків з іншими курсами, що вивчалися або вивчаються. Методичні рекомендації підготовлено з урахуванням знання студентами базових положень таких дисциплін, як менеджмент організації, фінансовий менеджмент, математичне моделювання соціально-економічних систем, психологія управління, HR менеджмент та технології лідерства. Водночас вони слугують основою для вивчення дисциплін, насамперед конкурентоспроможність глобальних компаній, управління якістю, управління розвитком підприємства.

Навчальна дисципліна «Управління проєктами» спрямована на опанування наступних *компетентностей*:

*інтегральна:*

- здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог;

*загальні:*

- здатність проведення досліджень на відповідному рівні (ЗК1);
- навички використання інформаційних та комунікаційних технологій (ЗК3);
- здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети (ЗК4);
- здатність генерувати нові ідеї (креативність) (ЗК6);

*фахові:*

- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани (СК2);
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління (СК5);
- здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість (СК7);
- здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом

(СК8);

- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію (СК9).

Дисципліна використовується для формування наступних *програмних результатів навчання*, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» (ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування») у Маріупольському державному університеті:

- проектувати ефективні системи управління організаціями (РН3);
- обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї (РН4);
- вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) (РН13).

## ОПИС

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань: <b><u>07 «Управління та адміністрування»</u></b>	<u>Обов'язкова</u> (за вибором)	
Модулів – 3	ОПП: <b><u>«Менеджмент організацій і адміністрування»</u></b>  Спеціальність: <b><u>073 «Менеджмент»</u></b>	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		1-й	1-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання		Семестр	
реферативне дослідження, <u>МКР (розробка та презентація проекту)</u>		2-й	2-й
Загальна кількість годин - 120		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 5	ОС: <b><u>Магістр</u></b>	28 год.	12 год.
		Практичні, семінарські	
		28 год.	12 год.
		Лабораторні	
		Самостійна робота	
		52 год.	84 год.
		Індивідуальні завдання	
		12 год.	12 год.
		Вид контролю: <b>екзамен</b>	

Примітка:

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 47%/53%

для заочної форми навчання – 20%/80%



## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л.	п.	лаб.	інд.	с.р.		л.	п.	лаб.	інд.	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Модуль 1</b>												
<b>Змістовий модуль 1. Планування і обґрунтування проєкту</b>												
Тема 1. Базис проєктної діяльності	12	4	4			4	12	2	2			8
Тема 2. Менеджмент ідей та обґрунтування проєкту	12	4	4			4	12	2	2			8
Тема 3. Планування проєкту	12	4	4			4	12	2	2			8
Тема 4. Часові контури виконання проєкту	12	2	2			8	12					12
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>48</b>	<b>14</b>	<b>14</b>			<b>20</b>	<b>48</b>	<b>6</b>	<b>6</b>			<b>36</b>
<b>Змістовий модуль 2. Проєктна діяльність</b>												
Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проєкту	12	4	4			4	12					12
Тема 6. Контролювання виконання проєкту	12	2	2			8	12					12
Тема 7. Управління ризиками проєктів	12	2	2			8	12	2	2			8
Тема 8. Маркетингова стратегія та управління якістю проєкту	12	2	2			8	12	2	2			8
Тема 9. Управління персоналом у проєктах	12	4	4			4	12	2	2			8
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>60</b>	<b>14</b>	<b>14</b>			<b>32</b>	<b>60</b>	<b>6</b>	<b>6</b>			<b>48</b>
<b>Модуль 2</b>												
<b>ІНДЗ</b>	<b>12</b>					<b>12</b>	<b>12</b>					<b>12</b>
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>28</b>	<b>28</b>			<b>12</b>	<b>52</b>	<b>120</b>	<b>12</b>	<b>12</b>		<b>84</b>

## **ЗМІСТ ПРОГРАМИ**

### **Змістовий модуль 1. Планування і обґрунтування проєкту**

#### **Тема 1. Базис проєктної діяльності**

Характеристика управління проєктами: специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, комплексність, централізм у керуванні, гнучкість, здатність до змін. Функції та процеси проєктного менеджменту. Піраміда проєктного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції.

Сучасні методології з управління проєктами (PMBOK, P2M, PRINCE2). WaterFall та Agile (Scrum, Kanban, Lean, Six Sigma) підходи до управління проєктами. Основні принципи, переваги, недоліки та особливості застосування цих підходів.

Модель управління проєктами як поєднання основних функцій проєктного менеджменту та інструментів їх реалізації.

Основні риси проєкту. Види проєктів, їх характеристика. Учасники проєкту. Фази життєвого циклу проєкту.

#### **Тема 2. Менеджмент ідей та обґрунтування проєкту**

Ідеї та креативне мислення. Методи пошуку ідей. Типи задач, пошукові стратегії та методи пошуку. Модель методу вирішення інноваційних задач. Прийоми пошуку креативних управлінських рішень.

Ініціалізація проєкту: розробка концепції проєкту, формування ідей проєкту, попереднє пророблення цілей та завдань проєкту, передпроєктні дослідження можливостей виконання проєкту, заключні проєктні дослідження на основі техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу.

Структура проєктного аналізу: технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, організаційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз.

Прогнозування ефективності проєкту.

#### **Тема 3. Планування проєкту**

Сутність, мета та завдання ініціалізації проєкту. Структура та зміст проєктного завдання. Роль учасників розробки проєктного завдання.

Мета і функції проєктного планування. Характеристика робіт з планування проєкту. Вимоги до послідовності виконання робіт з планування проєкту. Організація планування.

Методологічні підходи під час планування проєктів: традиційний підхід, схематичний, багатостадійне та багаторівневе планування. Складові системи планування та контролю проєкту: мета, характеристика робіт, сітьове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та по витратах, система інформування і прийняття рішень.

Методологія структуризації, її характеристика і значення.

Підсистеми робочої структури: кінцеві результати, субпроєкти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристика. Основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури. Переваги робочої структури проєкту. Створення двоспрямованої структури проєкту на основі поєднання робочої та внутрішньої організаційної структури проєкту, і структуризації затрат. Поєднання робочої, організаційної і затратної структур у триспрямованій структурі проєкту.

Розробка матриці відповідальності. Кодування робіт.

#### **Тема 4. Часові контури виконання проєкту**

Планування послідовності робіт. Методи календарного планування. Сітьові графіки: основна мета та завдання розробки, основні принципи побудови та відмінності стрілчастих графіків (ADM – arrow diagram method) та графіків передування (PDM – predecessor diagram method). Види логічних зв'язків у сітьових графіках. Побудова умовних діаграм. Система PERT.

Методологія обчислення параметрів сітьового графіка: ранніх пізніх строків початку і закінчення, визначення критичного шляху, критичних та некритичних робіт, запасу часу по некритичних роботах.

Оцінювання тривалості робіт (проєкту). Сутність, завдання та види календарних планів, методологія календарного планування проєктів.

## **Змістовий модуль 2. Проєктна діяльність**

### **Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проєкту**

Характеристика ресурсів проєкту. Особливості планування людських ресурсів. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів.

Система вимог до джерел забезпечення проєкту. Ранжування джерел. Визначення типу контракту. Адміністрування контрактів.

План залучення капіталу.

Планування проєктних завдань. Види витрат по проєкту, методика їх обчислення. Особливості планування витрат у часі. Підходи до скорочення тривалості проєкту з урахуванням витрат по роботах.

Планування бюджету у часі.

### **Тема 6. Контролювання виконання проєкту**

Основні елементи контрольного циклу. Інструментарій контролювання проєктів. Контролювання виконання календарних планів та бюджетів підрозділів.

Вимірювання та аналіз показників виконання проєкту. Інформація, необхідна для звіту про виконання проєкту. Оцінювання ходу виконання проєкту на основі методу скоригованого бюджету. Обчислення скоригованого бюджету, коефіцієнтів по затратах та часу. Обчислення прогнозного часу та витрат по проєкту.

Види проєктних змін та їх вплив на проєкт та проєктну команду. Процедура внесення змін до проєкту. Оцінювання результатів внесення змін.

Основні роботи на етапі завершення проєкту. Передача продукту проєкту замовнику. Зміст та призначення заключного внутрішнього звіту. Розпуск проєктної команди.

### **Тема 7. Управління ризиками проєктів**

Сутність та види проєктних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проєкту.

Якісний та кількісний аналіз ризиків проєктів. Ранжування ризиків.

Можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків. Дії компанії у межах кожної стратегії.

### **Тема 8. Маркетингова стратегія та управління якістю проєкту**

Маркетинг бізнесу. Продукт (товар чи послуга), ціна, просування на ринку, канали та механізми збуту.

Якість проєктного менеджменту як відповідність проєктним цілям та вимогам споживачів. Сутність управління якістю проєкту. Організаційне забезпечення управління якістю проєкту.

Описання змісту проєкту. Описання продукту. Норми та правила забезпечення якості. Планування якості проєкту. Аудит якості проєкту, його види. Контроль показників якості. Проєктування експериментів. Витрати на забезпечення якості. Програма забезпечення якості проєкту. Заходи щодо поліпшення якості.

Контролювання якості проєкту: план тестування і приймання компонентів проєкту; інспекція етапів проєкту; контрольні графіки; контрольні списки; діаграми Парето; статистичне моделювання; аналіз тенденцій. Класифікація витрат на забезпечення якості проєкту.

### **Тема 9. Управління персоналом у проєктах**

Основні сфери та напрями управління персоналом у проєктах. Вимоги щодо проєктного менеджера. Ознаки ефективного проєктного менеджера. Лідерство і делегування повноважень. Стили лідерства. Формування інноваційного стилю управління. Зовнішні бар'єри прояву креативності. Адаптація до зовнішнього середовища і змін оточення.

Формування команди проєкту. Аналіз і оцінка зацікавлених осіб. Переговори та попереднє призначення до команди. Оптимізація структури персоналу проєкту. Роботи з формування команди. Аналіз ролей членів команди (тест Белбіна).

Стадії розвитку команди. Організація зворотного зв'язку в команді. Навчання членів команди. Удосконалення індивідуальних навичок членів

команди. Навчання поведінки в команді.

Організаційна культура проєкту. Організаційний стиль. Мотивація окремих виконавців та груп. Трансформування системи винагород та визнання. Мотивація функціональних менеджерів.

Управління конфліктами в проєкті. Критичні сфери поведінки персоналу при виконанні проєкту. Причини конфліктів. Джерела конфліктів. Стратегії запобігання конфліктам.

**ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**  
**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ПЛАНУВАННЯ І**  
**ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ**  
**ТЕМА 1. БАЗИС ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Ключові терміни та поняття**

Проєкт, структура проєкту, проєктний цикл, проєктний менеджмент, піраміда проєктного менеджменту, модель управління проєктами, оточення проєкту, учасники проєкту.

**Контрольні питання**

1. Проєкт та специфіка проєктної діяльності.
2. Система управління проєктами.
3. Фази життєвого циклу проєкту.
4. Структура, оточення та учасники проєкту.
5. Сучасні методології з управління проєктами (PMBOK, P2M, PRINCE2).
6. WaterFall та Agile (Scrum, Kanban, Lean, Six Sigma) підходи до управління проєктами.

**Проблемні питання**

1. Наведіть визначення проєкту як стадії життєвого циклу розвитку ідеї (здуму).
2. Наведіть визначення проєкту як організаційної форми впровадження ідеї (здуму).
3. З яких причин доцільно тимчасово відокремлювати проєкт від поточної діяльності фірми?
4. Чи може бути метою проєкту отримання прибутку в його експлуатації?
5. Які проєкти належать до категорії спеціальних?
6. Наведіть приклади залежності організації виконання проєкту від його типу?
7. Чим пояснити різну спроможність методів управління в умовах поточної діяльності та проєкту?
8. Наведіть приклади безпорадності відомих методів управління в умовах проєкту?

9. В чому є філософія проєктного менеджменту?
10. Чому в проєктному менеджменті питання часу важливіші ніж витрати?
11. Як відбуваються взаємодії між процесами проєктного менеджменту?
12. Як поєднуються процеси та функції проєктного менеджменту?
13. Назвіть функції міжнародних установ з питань управління проєктами.
14. Які економічні, організаційні, технологічні й геополітичні зміни у світі обумовлюють зростання ролі управління проєктами в сучасних умовах?
15. Які обмеження стримують застосування методології управління проєктами для комплексних програм і великих проєктів в Україні?
16. Охарактеризуйте структура взаємодії учасників проєкту.
17. Наведіть схеми управління проєктами.

#### **Тестові завдання**

1-25

#### **Теми рефератів**

1-5

#### **Методичні рекомендації**

Визначити мету, завдання, предмет та об'єкт дисципліни. З'ясувати основні характеристики управління проєктами, а саме специфічність мети, тривалість, неповторність, комплексність, централізм у керуванні, гнучкість, здатність до змін. Розглянути функції та процеси проєктного менеджменту. Охарактеризувати піраміду проєктного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції. Визначити модель управління проєктами (поєднання основних функцій проєктного менеджменту та інструментів їх реалізації). Виявити основні риси проєкту. Розглянути види проєктів. Ознайомитися з основними учасниками проєкту. Визначити фази життєвого циклу проєкту.

#### **Обов'язкова література**

1-8,10-12

#### **Додаткова література**

2,3,5,12-14,16

#### **Інформаційні ресурси**



## **ТЕМА 2. МЕНЕДЖМЕНТ ІДЕЙ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ**

### **Ключові терміни та поняття**

Ініціалізація проєкту, концепція проєкту, ідея проєкту, креативне мислення, передпроектні дослідження, проєктний аналіз технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, організаційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз, ефективність проєкту.

### **Контрольні питання**

1. Ідеї та креативне мислення.
2. Розробка концепції проєкту.
3. Сутність та структура проєктного аналізу.
4. Критерії оцінки проєктної ефективності.

### **Проблемні питання**

1. Які методи пошуку ідеї існують?
2. Яка мета творчості менеджменту ідей?
3. Які умови необхідні для креативного мислення?
4. Що таке ініціалізація проєкту та які етапи її розробки?
5. Що включають у себе такі етапи обґрунтування ефективності проєкту, як передпроектне дослідження, додаткове дослідження проєкту?
6. Яку інформацію надає аналітикам обґрунтування технічних і економічних можливостей виконання проєкту?
7. Які основні етапи передбачає техніко-економічний, фінансовий та загальноекономічний аналіз?
8. З якою метою здійснюють екологічну та соціальну експертизу майбутнього проєкту?
9. Які вихідні дані потрібні для оцінки комерційної спроможності інвестиційного проєкту?

10. Назвіть особливості розрахунків при оцінці комерційної спроможності інвестиційного проєкту.
11. Які методи оцінки ефективності інвестицій вам відомі?
12. Розглянути моделі ефективної інвестиційної діяльності:
- а) модель дисконтованого терміну окупності (DPB);
  - б) модель чистого сучасного значення інвестиційного проєкту (NPV);
  - в) модель внутрішньої норми прибутковості (рентабельності) (IRR).
13. Визначте переваги та недоліки різних фінансових показників оцінки ефективності проєктів.
14. У чому економічний сенс концепції вартості грошей у часі?
15. Сформулюйте базові принципи та методичні підходи, що використовуються у міжнародній практиці для оцінки ефективності проєктів.
16. Охарактеризуйте грошовий потік за періодом життя циклу інвестиційного проєкту.
17. Розгляньте моделі оцінки інвестиційних проєктів на основі.....
- а) очікуваної корисності;
  - б) оптимального портфеля інвестицій Марковіца;
  - в) середньозваженої вартості капіталу;
  - г) оптимальної структури капіталу;
  - г) скоректованої сучасної вартості (APV);
  - д) капітальних активів (CAPM).

### **Розрахункові завдання**

1-16

### **Тестові завдання**

26-50

### **Теми рефератів**

6-9

### **Методичні рекомендації**

Визначити основні етапи ініціалізація проєкту (розробку концепції

проєкту, формування ідеї проєкту, попереднє пророблення цілей та завдань проєкту, передпроєктні дослідження можливостей виконання проєкту, заключні проєктні дослідження на основі техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу). Розглянути структура проєктного аналізу (технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, організаційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз). Приділити увагу прогнозуванню ефективності проєкту.

#### **Обов'язкова література**

1-8,10-14

#### **Додаткова література**

2,3,5,12-14,16,20

#### **Інформаційні ресурси**

1-8,10-13

#### **Результат навчання (РН) за ОП**

РН3, РН4, РН13

### **ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ**

#### **Ключові терміни та поняття**

Проєктні фірми, проєктне завдання, план, проєктне планування, структура проєкту, структуризація проєкту.

#### **Контрольні питання**

1. Вибір і завдання проєктних фірм.
2. Планування реалізації проєкту.
3. Структуризація проєкту.

#### **Проблемні питання**

1. Роль учасників розробки проєктного завдання.
2. Які етапи включає загальний процес планування?
3. Вимоги до послідовності виконання робіт з планування проєкту.
4. Назвіть основні процеси планування проєктів, дайте їм характеристику.
5. Охарактеризуйте допоміжні процеси планування проєктів.

6. Що є результатами планування змісту проєкту?
7. Які основні вимоги до структури проєкту?
8. Компоненти структуризації проєкту.
9. Які моделі структуризації проєкту Ви знаєте?
10. Назвіть основні методи структуризації проєкту.
11. Чому проведення структуризації є необхідним в управлінні проєктами?
12. Які базові елементи організаційної структури управління проєктами?
13. Які основні переваги та недоліки матричної організаційної структури?
14. Чому більшість підприємств при реалізації проєкту використовують змішану структуру управління?
15. Розробка матриці відповідальності.

#### **Тестові завдання**

51-68

#### **Теми рефератів**

10-13,20-23

#### **Методичні рекомендації**

Визначити сутність, мету та завдання ініціалізації проєкту. Розглянути структуру та зміст проєктного завдання. Виявити роль учасників розробки проєктного завдання. Визначити мету і функції проєктного планування. Охарактеризувати роботи з планування проєкту. З'ясувати вимоги до послідовності виконання робіт з планування проєкту. Ознайомитися з організацією планування. Розглянути методологічні підходи під час планування проєктів: традиційний підхід, схематичний, багатостадійне та багаторівневе планування. Охарактеризувати методологію «витрати-час-ресурси» (СТЯ), проєкти у контрольованому середовищі (PRINCE). Визначити складові системи планування та контролю проєкту: мету, характеристику робіт, сітьове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та по витратах, систему інформування і прийняття рішень. Розкрити компоненти структуризації проєкту. Звернути увагу на методологію структуризації, її характеристику і значення. Визначити підсистеми робочої структури: кінцеві

результати, субпроекти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристику. З'ясувати основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури. Виявити переваги робочої структури проекту. Охарактеризувати створення двоспрямованої структури проекту на основі поєднання робочої та внутрішньої організаційної структури проекту, і структуризацію затрат. Розглянути поєднання робочої, організаційної і затратної структур у триспрямованій структурі проекту. Приділити увагу розробці матриці відповідальності та кодуванню робіт.

#### **Обов'язкова література**

1-8,10-14

#### **Додаткова література**

2-6,12-14,16,20

#### **Інформаційні ресурси**

1-8,10-13

#### **Результат навчання (РН) за ОП**

РН3, РН4, РН13

### **ТЕМА 4. ЧАСОВІ КОНТУРИ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ**

#### **Ключові терміни та поняття**

Календарне планування, сітьові графіки, методологія календарного планування проєктів.

#### **Контрольні питання**

1. Календарне планування проєкту.
2. Сіткове планування проєкту.
3. Оптимізація проєкту.

#### **Проблемні питання**

1. Види логічних зв'язків у сітьових графіках.
2. Методологія календарного планування проєктів.
3. Які існують форми графічного відображення робіт проєкту?
4. Наведіть приклади застосування сіткового планування.

5. Охарактеризуйте елементи побудови сіткового графіка.
6. Які основні принципи побудови стрілчастих графіків та графіків передування?
7. Сутність, завдання та види календарних планів.
8. Назвіть основні етапи розробки календарних планів.
9. Яке значення сіткового планування в управлінні проектами?
10. Що таке критичний шлях?
11. Що таке оптимізація сіткового графіка?
12. Оцінити тривалість робіт (проекту).
13. Змодельовати тривалість робіт (проекту).
14. Охарактеризуйте основні напрямки оптимізації планів.

### **Тестові завдання**

69-83

### **Методичні рекомендації**

Визначити планування послідовності робіт. З'ясувати методи календарного планування. Розглянути сітьові графіки: основну мету та завдання розробки, основні принципи побудови та відмінності стрілчастих графіків (ADM – arrow diagram method) та графіків передування (PDM – predecessor diagram method). Охарактеризувати види логічних зв'язків у сітьових графіках. Ознайомитися з побудовою умовних діаграм та системою PERT. Знати методологію обчислення параметрів сітьового графіка: ранніх пізніх строків початку і закінчення, визначення критичного шляху, критичних та некритичних робіт, запасу часу по некритичних роботах. Вміти оцінювати тривалість робіт (проекту) і моделювати тривалість робіт. З'ясувати сутність, завдання та види календарних планів, методологію календарного планування проектів.

### **Обов'язкова література**

1-14

### **Додаткова література**

1-3,5,12-14,16,20

## **Інформаційні ресурси**

1-8,10-13

### **Результат навчання (РН) за ОП**

РН3, РН4, РН13

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ**

### **ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТУ**

#### **Ключові терміни та поняття**

Ресурси проєкту, ресурсні гістограми, проєктне фінансування, бюджет проєкту, тривалість проєкту.

#### **Контрольні питання**

1. Особливості планування людських ресурсів проєкту.
2. Матеріально-технічна підготовка проєкту.
3. Фінансове планування за проєктом.
4. Порядок планування витрат за проєктом.
5. Розробка бюджету проєкту.

#### **Проблемні питання**

1. Що включає в себе процес планування ресурсів?
2. Проведення яких етапів включає процес планування ресурсів?
3. На якій стадії розвитку ділової ідеї вирішуються питання фінансування проєкту?
4. Які існують базові схеми фінансування проєктних робіт?
5. Які існують форми забезпечення повернення заборгованості при традиційній схемі фінансування проєктів?
6. Чи зацікавлений інвестор в результатах проєкту при застосуванні традиційної схеми фінансування і чому?
7. Наведіть визначення проєктного фінансування?
8. В чому сутність венчурного фінансування?
9. В чому полягає механізм дії венчурного фінансування?
10. Які позитивні та негативні риси венчурного фінансування?

11. Яким чином відбувається перерозподіл ризику між учасниками проєкту при застосуванні схем проєктного фінансування?
10. Що таке регрес?
11. Назвіть функції регресу в проєктному фінансуванні.
12. Назвіть види регресів.
13. Назвіть джерела доходів інвестора при здійсненні проєктного фінансування.
12. Що регулює договір підряду?
13. Яка основна мета планування витрат?
14. Назвіть категорії витрат?
15. Що таке кошторис витрат проєкту? Для чого його складають?
16. Що розуміють під згладжуванням ресурсів?
17. Що таке бюджет проєкту? Який порядок його складання?
18. З якою метою складають плановий баланс грошових надходжень і витрат?

### **Тестові завдання**

84-98

### **Теми рефератів**

14-16

### **Методичні рекомендації**

Охарактеризувати ресурси проєкту. Виявити особливості планування людських ресурсів. Розглянути ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів. Визначити систему вимог до джерел забезпечення проєкту. Проранжувати джерела. Визначити типу контракту. Ознайомитися з адмініструванням контрактів. Розглянути план залучення капіталу (джерела фінансування проєкту). Приділити увагу плануванню проєктних завдань. Визначити види витрат по проєкту, методику їх обчислення. Виявити особливості планування витрат у часі. Розглянути підходи до скорочення тривалості проєкту з урахуванням витрат по роботах. Охарактеризувати планування бюджету у часі.



## **Обов'язкова література**

1-8,10-14

## **Додаткова література**

2-6,8-10,12-14,16,20

## **Інформаційні ресурси**

1-8,10-14

## **Результат навчання (РН) за ОП**

РН3, РН4, РН13

# **ТЕМА 6. КОНТРОЛЮВАННЯ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ**

## **Ключові терміни та поняття**

Проектні зміни, види проектних змін, оцінка результатів змін, контроль проектної діяльності.

## **Контрольні питання**

1. Контроль як основа управління проектною діяльністю.
2. Технологія оцінки проектної діяльності.
3. Процедура внесення змін до проекту.
4. Завершення проекту.

## **Проблемні питання**

1. Що таке контроль?
2. Які є види контролю ?
3. Сутність регулювання процесу реалізації проекту.
4. Охарактеризуйте допоміжні процеси планування проєктів.
5. Мета і призначення контролю.
6. Які процеси контролю належать до складу основних?
7. Які процеси контролю належать до складу допоміжних?
8. Інструментарій контролювання проєктів.
9. Які є джерела змін?
- 10.Що включає система контролю дотримання параметрів проєкту?
- 11.Які види контролю в процесі управління проєктами існують?

- 12.Що таке інтеграція проєкту?
- 13.Як проводиться аналіз та вносяться зміни у виконання проєкту?
- 14.Визначити основні роботи на етапі завершення проєкту.
- 15.Як здійснюється передача продукту проєкта замовнику/споживачу?
- 16.Як відбувається розпуск проєктної команди?

### **Тестові завдання**

99-113

### **Теми рефератів**

24-27

### **Методичні рекомендації**

Розглянути основні елементи контрольного циклу та інструментарій контролювання проєктів. Вміти контролювати виконання календарних планів та бюджетів підрозділів. Ознайомитися зі звітністю у системі контролю: завданнями, принципами побудови, формами подання. Вміти вимірювати та аналізувати показники виконання проєкту. Приділити увагу інформації, необхідної для звіту про виконання проєкту. Вміти оцінювати хід виконання проєкту на основі методу скоригованого бюджету. Знати як обчислюється скоригований бюджет, коефіцієнти по затратах та часу, прогнозний час та витрати по проєкту. Охарактеризувати види проєктних змін та їх вплив на проєкт та проєктну команду. Ознайомитися з процедурою внесення змін до проєкту. Вміти оцінювати результати внесення змін. Визначити основні роботи на етапі завершення проєкту. Охарактеризувати передачу продукту проєкта замовнику. Визначити зміст та призначення заключного внутрішнього звіту. Розглянути розпуск проєктної команди.

### **Обов'язкова література**

1-8,10-14

### **Додаткова література**

2,3,5,12-14,16,20

### **Інформаційні ресурси**

1,5-14

## Результат навчання (РН) за ОП

РН3, РН4

### ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТІВ

#### Ключові терміни та поняття

Проектні ризики, ранжування ризиків, управління ризиків, реагування на ризик.

#### Контрольні питання

1. Проектні ризики та їх класифікація.
2. Методи аналізу ризиків проекту.
3. Можливості зниження та протидії ризикам.
4. Управління проектними ризиками.

#### Проблемні питання

1. Дайте визначення ризику та рівню ризику.
2. Що розуміють під невизначеністю?
3. Як описати невизначеність за допомогою найбільш простого способу?
4. Чому невизначена форма завдання потребує у менеджера меншої відповідальності?
5. Сутність управління ризиками.
6. Які найбільш поширені види ризиків Ви знаєте?
7. Як класифікуються ризики за джерелами виникнення?
8. Які причини виникнення проектних ризиків?
9. Яка класифікація ризиків залежно від причин їх виникнення?
10. Яка послідовність виконання робіт по аналізу ризиків?
11. Що таке кількісний та якісний аналіз ризику?
12. Які методи та методики аналізу ризиків Ви знаєте?
13. Які існують способи зниження ризиків проекту?
14. Змодельовати ринкову ситуацію прийняття інвестиційного рішення з точки зору різних видів ризику.
15. Оцінити значення інфляції при прийнятті інвестиційного рішення.

16. Охарактеризуйте заходи щодо зниження проектних ризиків.

17. Як використовується страхування в проектній діяльності?

#### **Тестові завдання**

114-124

#### **Теми рефератів**

17-19

#### **Методичні рекомендації**

Розглянути сутність та види проектних ризиків. Виявити причини виникнення та наслідки проектних ризиків. Визначити фактори, що визначають рівень ризикованості проекту. Ознайомитися з якісним та кількісним аналізом ризиків проектів. Вміти ранжувати ризики. Визначити можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків: стратегію усунення ризиків, стратегію розподілу ризиків, стратегію зменшення ризиків, стратегію сприйняття ризиків. Виявити дії компанії у межах кожної стратегії. Приділити увагу формуванню програм реагування на ризик.

#### **Обов'язкова література**

1-12

#### **Додаткова література**

2-5,10-14,16,18,19

#### **Інформаційні ресурси**

1,5-8,10-15

#### **Результат навчання (РН) за ОП**

РН3, РН4

## **ТЕМА 8. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТУ**

#### **Ключові терміни та поняття**

Якість проектного менеджменту, показники якості, норми і стандарти якості, управління якістю, маркетингова стратегія.

#### **Контрольні питання**

1. Маркетинг бізнесу.
2. Концепція управління якістю проєктів.
3. Норми і стандарти якості.
4. Управління забезпеченням якості проєкту.
5. Контролювання якості проєкту.

### **Проблемні питання**

1. Чому маркетинг бізнесу є надзвичайно важливим не лише для того, щоб досягти успіху, а й для того, щоб просто вижити у вирі ринку?
2. Що таке маркетинг бізнесу?
3. Поясніть поняття якості. Яке, на Вашу думку, її значення в забезпеченні конкурентоспроможності продукції проєкту?
4. Які засоби управління якістю Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
5. Яке значення добровільної та обов'язкової сертифікації продукції проєкту?
6. Назвіть принципи управління якістю.
7. Які роботи виконуються по забезпеченню якості проєкту?
8. Назвіть основні положення програми забезпечення якості проєкту?
9. Які етапи включає сертифікація підприємства?
10. Охарактеризуйте основні положення системного управління якістю.
11. Наведіть класифікацію витрат із метою обліку і аналізу витрат, пов'язаних із забезпеченням якості проєкту.
12. Які методи контролю якості проєкту Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.

### **Тестові завдання**

125-133

### **Теми рефератів**

28-30

### **Методичні рекомендації**

Розглянути якість проєктного менеджменту, та його відповідність проєктним цілям та вимогам споживачів. Визначити сутність управління якістю проєкту. Охарактеризувати організаційне забезпечення управління

якістю проєкту. Розглянути політику у сфері якості. Описати зміст проєкту та продукту. З'ясувати норми та правила забезпечення якості. Вміти планувати якість проєкту. Приділити увагу аудиту якості проєкту, його видам. Ознайомитися з контролем показників якості. Розглянути проєктування експериментів. Охарактеризувати витрати на забезпечення якості. Розробити програму забезпечення якості проєкту та заходи щодо поліпшення якості. Вміти контролювати якість проєкту: планувати тестування і приймання компонентів проєкту; інспектувати етапи проєкту; складати контрольні графіки та контрольні списки, діаграми Парето; аналізувати тенденції. Розглянути класифікацію витрат на забезпечення якості проєкту.

#### **Обов'язкова література**

1-12,16,20

#### **Додаткова література**

2-5,10-14,16,18-20

#### **Інформаційні ресурси**

1-8,10-15

#### **Результат навчання (РН) за ОП**

РН3, РН4, РН13

### **ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЄКТАХ**

#### **Ключові терміни та поняття**

Проектний менеджер, команда проєкту, персонал проєкту, організаційна культура, управління конфліктами

#### **Контрольні питання**

1. Людський чинник в управлінні проєктами.
2. Формування команди проєкту.
3. Організаційна культура проєкту.
4. Управління конфліктами в проєкті.
5. Формування інноваційного стилю управління.

#### **Проблемні питання**

1. Розглянути психологічні аспекти проєкт менеджменту.
2. Виявити особливості управління зацікавленими сторонами.
3. Виявити роль людського чинника у проєкт-менеджменті.
4. Розглянути стилі поведінки людей.
5. Які зовнішні бар'єри прояву креативності?
6. Як скоригувати свою поведінку, щоб домогтися успіху?
7. Що таке проєктна команда?
8. Від чого залежить організаційна структура проєктної команди?
9. Визначити етапи створення проєктної команди.
10. Якими рисами характеру, на Вашу думку, повинен володіти менеджер проєкту?
11. Визначити роль керівників в проєктах розвитку.
12. Охарактеризуйте сучасний погляд на поняття «конфлікту». У яких випадках конфлікт є позитивним, а в яких негативним?
13. Які види конфліктів Ви знаєте?

### **Тестові завдання**

134-145

### **Теми рефератів**

31-35

### **Методичні рекомендації**

Визначити основні сфери та напрями управління персоналом у проєктах. Виявити вимоги щодо проєктного менеджера. Охарактеризувати ознаки ефективного проєктного менеджера. Розглянути лідерство і делегування повноважень. Ознайомитися зі стилями лідерства. Ознайомитися з формуванням команди проєкту. Проаналізувати і оцінити зацікавлених осіб. Вміти вести переговори та попереднє призначення до команди. Розглянути оптимізацію структури персоналу проєкту. Охарактеризувати роботи з формування команди. Проаналізувати ролі членів команди (тест Белбіна). Розглянути стадії розвитку команди. Знати організацію зворотного зв'язку в команді. Приділити увагу навчанню членів команди та удосконаленню

індивідуальних навичок членів команди. Ознайомитися з навчанням поведінки в команді. Розглянути організаційну культуру проєкту та організаційний стиль. Виявити мотивацію окремих виконавців та груп. Охарактеризувати трансформування системи винагород та визнання. Виявити мотивацію функціональних менеджерів. Розглянути управління конфліктами в проєкті. Визначити критичні сфери поведінки персоналу при виконанні проєкту та причини конфліктів. Виявити джерела конфліктів. Розробити стратегії запобігання конфліктам.

**Обов'язкова література**

1-8,10-14

**Додаткова література**

2,3-10,12-14,16,20

**Інформаційні ресурси**

1-8,10-14

**Результат навчання (РН) за ОП**

РН3, РН4, РН13



## РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ

1. Тривалість капітальних вкладень в створення нового виробництва (нової технологічної лінії) складає 3 роки з розподілом по роках: 50, 25, 25 %. Необхідні обсяги капітальних вкладень у будівлі, споруди і устаткування відповідно дорівнюють: \$ 250000; \$ 240000; \$ 1700000. Загальний обсяг вкладень в обігові кошти складає \$ 80000. Визначити загальний обсяг прямих капітальних вкладень і його розподіл по роках і структурних складових з урахуванням наступних співвідношень між складовими капітальних вкладень:
  - витрати на пристосування і оснащення складають відповідно до 18 і 12 % витрат на устаткування;
  - витрати на транспортні засоби складають 15 % сум витрат на споруди і устаткування;
  - витрати на придбання технології дорівнюють половині витрат на устаткування.
2. Тривалість капітальних вкладень в створення нового виробництва (нової технологічної лінії) складає 4 роки з рівномірним розподілом по роках. Необхідні обсяги капітальних вкладень у будівлі, споруди і устаткування відповідно дорівнюють: \$ 400000; \$ 600000; \$ 2000000. Загальний обсяг вкладень в обігові кошти складає \$ 100000. Визначити загальний обсяг прямих капітальних вкладень і його розподіл по роках і структурних складових з урахуванням наступних співвідношень між складовими капітальних вкладень:
  - витрати на пристосування і оснащення складають відповідно до 15 і 20 % витрат на устаткування;
  - витрати на транспортні засоби складають 20 % сум витрат на споруди і устаткування;
  - витрати на придбання технології дорівнюють третью частини витрат на устаткування.

3. Підприємство потребує 14% віддачі при інвестуванні власних коштів. У наступний час воно має змогу купувати нове обладнання вартістю 84900 дол. США. Використання цього обладнання надасть можливість підвищити обсяг випуску продукції, що дасть 15000 дол. США додаткового щорічного грошового потоку протягом 15 років використання обладнання. Розрахувати чисте поточне значення проекту, маючи на увазі, що через 15 років остаточною вартість обладнання буде рівна нулю.
4. Підприємство планує нові капітальні вкладення протягом 2-х років : 120000 дол. США на першому році і 70000 дол. США – на другому. Інвестиційний проект розраховано на 8 років з повним введенням потужностей тільки на 5 році, коли щорічний чистий грошовий потік, що планується досягне 62000 дол. США. Зріст чистого грошового потоку протягом перших чотирьох років за планом буде становити: 30, 50, 70, 90% відповідно по рокам від першого до четвертого. Підприємство потребує, як мінімум, 16% віддачі при інвестуванні грошових коштів. Необхідно визначити чисте поточне значення інвестиційного проекту.
5. Підприємство має два варіанти інвестування своїх коштів, розмір яких складає 100000 дол. США. За першим варіантом підприємство вкладає гроші у основні засоби, шляхом придбання нового обладнання, яке через 6 років (строк інвестиційного проекту) може бути продано за 8000 дол. США, чистий щорічний грошовий дохід від такої інвестиції оцінюється у 21000 дол. США. За другим варіантом підприємство може інвестувати гроші у робочий капітал (товарно-матеріальні кошти), що дозволить отримувати 16000 дол. США річного чистого грошового потоку протягом 6 років, необхідно мати на увазі, що по закінченні цього періоду робочий капітал звільнюється. Який варіант слід реалізовувати, якщо підприємство розраховує на 12% віддачі на інвестовані грошові кошти?
6. Підприємство планує великий інвестиційний проект, який передбачає придбання основних засобів та капітальний ремонт обладнання, а також вкладання у оборотні засоби за такою схемою:

- 130000 дол. США - попередня інвестиція;
- 25000 дол. США - інвестування у оборотні засоби на першому році;
- 20000 дол. США - інвестування у оборотні засоби на другому році;
- 15000 дол. США - додаткові інвестиції у обладнання на п'ятому році;
- 10000 дол. США - витрати на капітальний ремонт на шостому році.

Наприкінці інвестиційного проєкту підприємство планує реалізувати основні засоби за їх балансовою вартістю 25000 дол. США и звільнити частку оборотних коштів 35000 дол. США.

Результатом інвестиційного проєкту мають бути такі чисті грошові доходи (дол. США):

РІК							
1	2	3	4	5	6	7	8
20000	40000	40000	40000	50000	50000	20000	10000

Необхідно розрахувати чисту поточне значення інвестиційного проєкту за умови, що прибутковість інвестицій, яка потребується буди становити 12%.

7. Підприємство розглядає інвестиційний проєкт, який передбачає придбання основних засобів і капітальний ремонт обладнання, а також вкладання у оборотні кошти за такою схемою:

- 95000 дол. США - попередня інвестиція;
- 15000 дол. США - інвестування в оборотні кошти на першому році;
- 10000 дол. США - інвестування в оборотні кошти на другому році;
- 8000 дол. США - додаткові інвестиції у обладнання на п'ятому році;
- 7000 дол. США - витрати на капітальний ремонт на шостому році.

Наприкінці інвестиційного проєкту підприємство розраховує реалізувати основні засоби за їх балансовою вартістю 15000 дол. США і звільнити оборотні кошти. Результатом інвестиційного проєкту мають бути такі чисті грошові доходи (дол. США):

РІК							
1	2	3	4	5	6	7	8
15000	25000	30000	40000	40000	40000	30000	20000

Необхідно розрахувати чисту поточне значення інвестиційного проекту за умови, що прибутковість інвестицій, яка потребується буде становити 14%.

8. Проект, розрахований на 15 років, потребує інвестицій у розмірі 150000 дол. США. У перші п'ять років ніяких надходжень не очікується, але у наступні 10 років щорічний прибуток становитимуть 50000 дол. США. Чи варто приймати такий проект, якщо коефіцієнт дисконтування становитиме 16%? (Розрахувати методом NPV).
9. Проект, який потребує інвестицій у розмірі 160000 дол. США, передбачає отримання річного доходу у розмірі 30000 дол. США протягом 15 років. Чи є доцільним реалізація такого проекту, якщо коефіцієнт дисконтування становить 16%? (Розрахувати методом NPV).
10. Величина інвестицій, які потребуються за проектом становить 18000 дол. США.; передбачені доходи: на першому році – 1500 дол. США, наступні 8 років – по 3600 дол. США щорічно. Оцінити доцільність прийняття проекту, якщо вартість капіталу становить 10%.
11. Підприємство розглядає доцільність придбання нової технологічної лінії. На ринку існує дві моделі обладнання:

ПОКАЗНИК	МОДЕЛЬ 1	МОДЕЛЬ 2
Ціна, дол. США	9500	13000
Загальний річний дохід, дол. США	2100	2250
Строк експлуатації, роки	8	12
Ліквідаційна вартість, дол. США	500	800
Норма доходності, що потребується %	12	12

Вибрати найбільш доцільний проект методом NPV.

12. На купівлю обладнання потребується 16950 дол. США. Обладнання протягом 10 років буде економить щорічно 3000 дол. США. Остаточна вартість обладнання рівна нулю. Визначте внутрішню норму прибутку (IRR).
13. Норма прибутку інвестицій становить 8%. Використовуючи дані таблиці,

розрахувати чисту поточну вартість проєкту вкладання коштів:

РІК	ГРОШОВИЙ ПОТІК ПЛАТЕЖІВ (А)	КОЕФІЦІЄНТ ДИСКОНТУВАННЯ	PV
0	-\$1000		
1	+\$100		
2	+\$200		
3	+\$200		
4	+\$550		

NPV=

14. Підприємство планує вкласти гроші у придбання нового обладнання, яке коштує 3170 дол. США і має строк служби 4 роки з нульовою остаточною вартістю. Введення обладнання за оцінками дозволить забезпечити вхідний грошовий потік 1000 дол. США протягом кожного року. Керівництво підприємства дозволяє здійснювати інвестиції лише в тому випадку, коли це дає віддачу хоч би на рівні 10% у рік. Визначити чисту поточну вартість інвестицій.
15. Керівництво підприємства планує ввести нове обладнання, яке виконує операції, які здійснюються вручну. Обладнання коштує разом з установкою 5000 дол. США зі строком експлуатації 5 років і нульовою ліквідаційною вартістю. За оцінками експертів фінансового відділу підприємства, введення обладнання за рахунок економії ручної праці забезпечить вхідний потік грошей 1800 дол. США. На четвертому році експлуатації обладнанню буде потрібен ремонт вартістю 300 дол. США. Чи економічно доцільно вводити нове обладнання, якщо вартість капіталу підприємства становить 20 % ?
16. Величина інвестицій, які потребуються за проєктом становить 18000 дол. США.; передбачені доходи: на першому році – 1500 дол. США, наступні 8 років – по 3600 дол. США щорічно. Оцінити доцільність прийняття проєкту, якщо вартість капіталу становить 10%.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

*1. Мінімальною кількістю зацікавлених осіб проєкту є:*

- A. 0.
- Б. 1.
- В. 2.
- Г. 3.

*2. Проєкт відрізняється від поточної діяльності:*

- A. Відсутністю циклічності.
- Б. Обсягом ресурсів, що використовуються.
- В. Трудомісткістю робіт.
- Г. Вимогами до кваліфікаційного рівня виконавців.

*3. Система управління проєктами, за якої менеджер проєкту не несе ніякої фінансової відповідальності за прийняття рішення, відповідає за координацію і управління розробкою та реалізацією проєкту, у контрактні відносини з іншими учасниками проєкту не вступає, називається:*

- A. Простою.
- Б. Розширеною.
- В. Складною.
- Г. Замкненою.

*4. Завданнями доінвестиційної стадії проєкту є:*

- A. Визначення джерел фінансування.
- Б. Придбання обладнання.
- В. Декомпозиція робіт проєкту.
- Г. Формування команди менеджера проєкту.

*5. Основою для розробки проєкту є:*

- A. Виникнення проблемної ситуації.
- Б. Прийняття до виконання бізнес-плану.
- В. Виникнення бізнес-ідеї.
- Г. Призначення менеджера проєкту.

*6. Характерною ознакою проєкту є:*

- А. Тривіальність.
- Б. Унікальність.
- В. Ефективність.
- Г. Тимчасовість.
- Ґ. Обмеженість.

*7. До зацікавлених сторін проєкту належать:*

- А. Керівник.
- Б. Інвестор.
- В. Замовник.
- Г. Політична сила.

*8. Необхідними компонентами створення проєкту є:*

- А. Діловий план.
- Б. Вимоги споживачів.
- В. Початок фінансування.
- Г. Наявність ескізного проєкту.
- Ґ. Постанова з'їзду профспілок.

*9. Управління проєктом - це:*

- А. Мистецтво координувати людські й матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проєкту.
- Б. Сукупність заходів, спрямованих на реалізацію проєкту з метою отримання прибутку.
- В. Процес управління командою, ресурсами проєкту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети.
- Г. Усі відповіді вірні.

*10. Практичні дії з реалізації проєкту відбуваються на стадії:*

- А. Початковій.
- Б. Інвестиційній.
- В. Експлуатаційній.
- Г. Освітній.

*11. Проєкти, у яких першочергове значення має якість проєктних рішень, належать до категорії:*

- А. Якісний.
- Б. Геніальний.
- В. Бездефектний.
- Г. Бездефіцитний.
- Ґ. Стерильний.

*12. Завданнями, які вирішуються в рамках проєктного менеджменту є:*

- А. Обґрунтування бізнес-ідеї.
- Б. Реалізація розробленого та прийнятого для виконання бізнес-плану.
- В. Розробка маркетингової стратегії бізнес-плану.
- Г. Порівняльний фінансовий аналіз варіантів рішення конкретної проблеми.
- Ґ. Забезпечення повернення позичених коштів на реалізацію бізнес-плану.

*13. Основною метою управління проєктом є:*

- А. Забезпечення окупності проєкту.
- Б. Визначення джерел фінансування проєкту.
- В. Розробка варіантів вирішення проблеми.
- Г. Забезпечення реалізації бізнес-плану.
- Ґ. Створення інвестиційної привабливості проєкту.

*14. До параметрів, які підлягають керуванню в проєкті, належить:*

- А. Ефективність використання позичених коштів.
- Б. Фінансове та податкове планування.
- В. Термін виконання робіт.
- Г. Якість проєктних рішень.
- Ґ. Бухгалтерський облік.
- Д. Зовнішньоекономічна діяльність.

*15. До складу процесів проєктного менеджменту належить:*

- А. Планування.
- Б. Бухгалтерський облік.
- В. Маркетинг.



Г. Контроль.

Г. Фінансове планування.

*16. До складу функцій проєктного менеджменту належить:*

А. Управління часом у проєкті.

Б. Управління технічним розвитком.

В. Управління якістю.

Г. Управління фінансами.

Г. Управління балансовими рахунками.

*17. Визначення мети проєкту не передбачає:*

А. Визначення результатів діяльності на певний термін.

Б. Кількісної оцінки проєкту.

В. Доведення, що результати мають бути досягнуті.

Г. Визначення умови, за яких результати проєкту можуть бути досягнуті.

*18. До параметрів, які підлягають керуванню, належить:*

А. Бюджет проєкту.

Б. Маркетинг продукту проєкту.

В. Управління персоналом.

Г. Закупівлі за планом проєкту.

Г. Склад проєктних робіт.

*19. Чиє Україна членом міжнародних організацій з управління проєктами:*

А. Так.

Б. Ні.

В. На правах асоційованого члена.

Г. На правах сусіда зони управління проєктами.

*20. Проєкт – це:*

А. План довгострокових фінансових вкладень.

Б. Програма дій використання фінансових ресурсів.

В. Завдання з певними вихідними даними й плановими результатами (цілями), що зумовлюють спосіб його розв'язання.

Г. Задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.

*21. До головних ознак проєкту не належать:*

А. Зміна стану для досягнення мети проєкту.

Б. Обмеженість ресурсів.

В. Складність.

Г. Неповторність.

*22. Окремі конкретні проєкти чітко визначеної орієнтації та масштабу, що припускають певні спрощення проєктування та реалізації, формування команди проєкту тощо, називаються:*

А. Монопроєкти (або прості).

Б. Мультипроєкти.

В. Мегапроєкти.

Г. Усі відповіді вірні.

*23. До стадій життєвого циклу управління проєктом не належать:*

А. Зародження.

Б. Зростання.

В. Зрілість.

Г. Оцінка проєкту.

*24. На стадії зародження проєкту здійснюється:*

А. Планування та контроль.

Б. Управління ризиком.

В. Управління організаційною структурою.

Г. Проєктний аналіз за аспектами.

*25. Функція управління складається з:*

А. Планування, організації, координації, контролю.

Б. Планування, організації, комунікації, контролю.

В. Планування, реструктуризації, координації, активізації, контролю.

Г. Прогнозування, організації, координації, якості і контролю.

26. Основними критеріями прийняття проєкту є:

- А. Технічна та технологічна можливість його реалізації.
- Б. Довгострокова життєздатність.
- В. Економічна ефективність.
- Г. Усі відповіді вірні.

27. Аналіз можливості реалізації проєкту не передбачає відповіді на запитання про:

- А. Технічну узгодженість проєкту.
- Б. Відповідність звичаям і традиціям
- В. Політичну ситуацію.
- Г. Обмінний курс валют.

28. При проведенні технічного аналізу не передбачається:

- А. Оцінка компонентів проєкту.
- Б. Аналіз розташування проєкту.
- В. Розгляд процедур укладання контрактів.
- Г. Строки і фази виконання.

29. При проведенні комерційного аналізу не передбачається розгляд:

- А. Графіка поставок.
- Б. Доступності та якості потрібних ресурсів.
- В. Форм розрахунків та виконання поставок.
- Г. Законодавчих обмежень.

30. При проведенні фінансового аналізу не розглядається:

- А. Обґрунтованість фінансових прогнозів.
- Б. Достатність оборотного капіталу.
- В. Доцільність використання національних ресурсів.
- Г. Забезпеченість платоспроможності по кредитах.

31. Економічний аналіз не дозволяє оцінити:

- А. Чи виправдане використання проєктом національних ресурсів.
- Б. Конкретний попит на ці ресурси.
- В. Вигоди суспільства в цілому в результаті реалізації проєкту.

Г. Необхідні стимули для різних учасників проєкту.

32. Для досягнення максимальної оцінки проєкту необхідно дотримуватись таких умов:

А. Особи, які керували розробкою та здійсненням проєкту, повинні брати участь у проведенні завершальної оцінки.

Б. Об'єктивність оцінки не повинна викликати сумніву.

В. Завершальній оцінці необхідно піддати якомога більше проєктів.

Г. Усіх перелічених умов.

33. *Грошовий потік - це:*

А. Різниця між грошовими надходженнями і витратами.

Б. Витрати матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів із метою одержання доходів.

В. Капітальні вкладення.

Г. Прибуток від інвестиційної діяльності.

34. *Показник чистої теперішньої вартості відображає:*

А. Відношення суми дисконтованих вигід до суми дисконтованих витрат.

Б. Різницю між дисконтованими сумами грошових надходжень і витрат, які виникають при реалізації проєкту.

В. Норму дисконту, за якою проєкт вважається економічно доцільним.

Г. Міру зростання цінності підприємства в розрахунку на одну грошову одиницю інвестицій.

35. *Внутрішня норма доходності (IRR) відображає:*

А. Відтік або приплив грошових коштів по кожному року.

Б. Граничне значення коефіцієнта дисконтування, що розподіляє інвестиції на прийнятні і неприйнятні.

В. Приріст цінності фірми в результаті реалізації проєкту.

Г. Ставку дисконту, за якою проєкт не збільшує і не зменшує вартості підприємства.

36. *Критеріями успіху проєкту є:*

А. Завершення проєкту у встановлені терміни і в рамках бюджету.

- Б. Дотримання вимог до якості результатів.
- В. Мінімальні зміни в предметній області проєкту.
- Г. Усі відповіді правильні.

37. *Доцільність здійснення проєкту розглядається наступними його аспектами:*

- А. Технічними, комерційними і економічними аспектами.
- Б. Фінансовими і екологічними аспектами.
- В. Організаційними і соціальними аспектами.
- Г. Усі відповіді правильні.

38. *Основними критеріями прийняття проєкту є:*

- А. Технічна та технологічна можливість його реалізації.
- Б. Довгострокова життєздатність.
- В. Економічна ефективність.
- Г. Всі відповіді вірні.

39. *Якщо показник чистої теперішньої вартості інвестиційного проєкту  $NPV > 0$ , то за інших рівних умов стан для акціонерів:*

- А. Поліпшується.
- Б. Погіршується.
- В. Не змінюється.
- Г. Усі відповіді правильні.

40. *Якщо більша частина надходжень від довгострокової інвестиції припадає на перші роки її експлуатації, то за інших рівних умов:*

- А. Такий проєкт є вигідним.
- Б. Такий проєкт є невигідним.
- В. NPV (чистий приведений ефект) такого проєкту завжди буде більше нуля.
- Г. Усі відповіді правильні.

41. *Якщо більша частина надходжень від довгострокової інвестиції падає на останні роки її реалізації, то за інших рівних умов:*

- А. Такий проєкт є невигідним.
- Б. Такий проєкт є вигідним.

В. IRR (внутрішня норма дохідності) такого проєкту завжди перевищує середньозважену вартість капіталу.

Г. Усі відповіді правильні.

42. *Інвестиційні проєкти можуть здійснюватися:*

А. Усі відповіді правильні.

Б. Самим підприємством.

В. Спільно з вітчизняними інвесторами.

Г. Спільно з іноземними інвесторами.

43. *Чим характеризується передінвестиційна стадія (фаза)?*

А. Розробляються варіанти альтернативних інвестиційних рішень, проводиться їх оцінка і приймається до реалізації конкретний варіант.

Б. Здійснюється безпосередня реалізація прийнятого інвестиційного рішення.

В. Забезпечується контроль за досягненням передбачених параметрів інвестиційних рішень при експлуатації об'єкта інвестування.

Г. Усі відповіді правильні.

44. *Проєктний аналіз здійснюється на стадії життєвого циклу розвитку ідеї:*

А. Формулювання ідеї.

Б. Техніко-економічне обґрунтування.

В. Діловий план.

Г. Проєкт.

45. *Найбільший відсоток відмов від подальшої розробки ідеї відбувається на стадії:*

А. Формулювання ідеї.

Б. Техніко-економічного обґрунтування.

В. Ділового плану.

Г. Проєкту.

46. *Найменший відсоток відмов від подальшої розробки ідеї відбувається на стадії:*

А. Формулювання ідеї.

Б. Техніко-економічного обґрунтування.

В. Ділового плану.

Г. Проєкту.

47. *Передумовами переходу до проєктної стадії життєвого циклу розвитку ідеї (задуму) є:*

А. Схвалення ділового плану керівництвом зацікавлених сторін.

Б. Проведення маркетингових досліджень.

В. Рішення профільного комітету Верховної Ради.

Г. Початок фінансування проєкту.

Д. Наближення кінця робочого дня.

48. *Соціальна експертиза проєкту дозволяє визначити:*

А. Забруднення повітряного басейну, ґрунтів та водойм.

Б. Можливість забезпечення машинами та обладнанням.

В. Вигоди, які отримують мешканці регіону від реалізації проєкту.

Г. Чистий грошовий потік.

49. *Проєкт може вважатися вивіреном і готовим для передачі на стадію детальної розробки та реалізації при дотриманні таких умов:*

А. Проведено відбір альтернативних варіантів проєкту, визначено основні переваги та недоліки.

Б. Ідентифіковано основні організаційні та політичні проблеми, які можуть вплинути на долю проєкту, і визначено, як вони можуть бути розв'язані.

В. Визначено очікувані вигоди й витрати, можливі ризики.

Г. усі відповіді правильні.

50. *Які показники ефективності можуть виступати результатами проєкту:*

А. Абсолютні показники тривалості, витрат і вигод проєкту (тривалість будівництва, вартість виконаних робіт, об'єм ресурсів, що затрачуються, прибуток від експлуатації проєкту, термін окупності й ін.).

Б. Відносні показники ефективності використання ресурсів проєкту (оборотність ресурсів, продуктивність праці, рентабельність проєкту, прибутковість інвестицій та ін.).

В. Динамічні показники, які характеризують зміну в часі або по відношенню

до інших аналогічних проєктів параметрів проєкту (наприклад, зростання продуктивності праці, зниження собівартості робіт, скорочення термінів будівництва й ін.).

Г. Усі відповіді правильні.

*51. Організаційна структура управління проєктом - це:*

А. Сукупність взаємозалежних органів управління проєктом, що перебувають на різних рівнях системи.

Б. Організація взаємодії та взаємовідносин учасників інвестиційного процесу.

В. Систему зв'язків між окремими виконавцями і групами, які працюють над проєктом;

Г. Усі відповіді вірні.

*52. Відповідно до функціональної структури управління проєктами:*

А. Керівництво здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких керує певними підрозділами в межах доручених функцій.

Б. Створюються тимчасові проєктні групи, які очолюють керівники проєктів. Ці групи формують зі спеціалістів відповідних функціональних відділів;

В. Створюється спеціальний підрозділ для розв'язання конкретного завдання, а керівники проєктів зосереджують свою увагу на виконанні конкретних завдань;

Г. Вірна відповідь відсутня.

*53. При розв'язанні проблемних завдань, пов'язаних із переорієнтуванням цілей організації чи зміною шляхів їх досягнення, найефективнішою формою реалізації проєктів є:*

А. Матричне управління.

Б. Функціональне управління.

В. Проєктне управління.

Г. Дивізійне управління.

*54. Для якої організаційної структури характерна проста система планування та звітності, у якій всі члени команди тісно взаємодіють:*



- А. Функціональної.
- Б. Матричної.
- В. Проектної.
- Г. Дивізійної.

55. *Якщо команда учасників проекту формується з фахівців однієї спеціальності (професії) та за відповідним принципом об'єднується у функціональні підрозділи, то такий підхід має назву:*

- А. Функціональний.
- Б. Цільовий.
- В. Матричний.
- Г. Управлінський.

56. *Якщо в складній ієрархічній структурі керівники проміжних ланок спеціалізуються за предметною ознакою, то організаційна структура формується:*

- А. По функціях проектування, планування, контролю тощо.
- Б. На основі виконання спеціальних розділів проекту або спеціальних видів робіт.
- В. На основі керівництва об'єктів, розташованих у різних районах;
- Г. Вірна відповідь відсутня.

57. *На якому рівні управління проектами розробляють поточні та оперативні плани:*

- А. Концептуальному.
- Б. Стратегічному.
- В. Тактичному.
- Г. Виробничому.

58. *За ступенем охоплення робіт плани поділяються на:*

- А. Поточні та оперативні.
- Б. Зведені і детальні.
- В. Короткострокові, середньострокові та довгострокові.
- Г. Прості, мультиплани та мегаплани.

59. *Структура проєкту - це:*

- А. Спосіб управління проєктом.
- Б. Комплекс взаємовідносин, що пов'язує виконавців проєкту між собою.
- В. Сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів проєкту, які представлені з різним ступенем деталізації.
- Г. Вірна відповідь відсутня.

60. *Який із перелічених підходів не застосовується при структуризації проєкту:*

- А. Функціональний підхід.
- Б. Лінійний підхід.
- В. Географічний підхід.
- Г. За відповідальністю.

61. *WBS - це:*

- А. Ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу усіх робіт із виконання проєкту і подана у графічному вигляді.
- Б. Сукупність декількох рівнів, кожний з яких формується в результаті синтезу робіт попереднього рівня.
- В. Комплекс взаємовідносин, що пов'язує виконавців проєкту між собою.
- Г. Вірна відповідь відсутня.

62. *Які з перелічених рівнів входять до WBS:*

- А. Проєкт.
- Б. Стадії або субпроєкти.
- В. Системи або блоки.
- Г. Всі відповіді вірні.

63. *Яке з перерахованих завдань не належить до процесу структуризації проєкту:*

- А. Розподіл відповідальності за елементами проєкту й визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами).
- Б. Точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і ресурсів).
- В. Створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і

контролю за витратами.

Г. Всі відповіді вірні.

64. Дві ієрархічні схеми, які між собою пов'язані як ієрархія виробів та ієрархія робіт (нижній рівень відповідає пакетам робіт, які необхідні при розробці сіткового графіка), називаються:

А. Дерево цілей.

Б. Дерево робіт.

В. Дерево ризиків.

Г. Матриця відповідальності.

65. Матриця відповідальності - це:

А. Схема, що пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями (використовується для контролю відповідності розподілу ролей за цілями проекту).

Б. Схема, що пов'язує ресурси з організаціями-постачальниками (використовується для контролю за розподілом та використанням ресурсів проекту).

В. Схема, що пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями та організаціями-постачальниками.

Г. Вірна відповідь відсутня.

66. Який з елементів не належить враховувати при поєднанні структур проекту:

А. Облік витрат.

Б. Описання робочих пакетів.

В. Штатний розклад.

Г. Систему кодування.

67. За принципами кодування (три цифри) код першого рівня представляє:

А. Загальну структуру проекту.

Б. Відділи.

В. Групи.

Г. Вірна відповідь відсутня.

68. *Структура модульного зв'язку функціонує:*

- А. На базі модулів, виконавці яких є повноправними членами проєктної команди та залучаються до проєктів на певний проміжок часу.
- Б. Як створена в процесі проєкту команда, яка забезпечує учасників необхідною інформацією.
- В. Як скомбінована система виконавців проєкту та носить назву модулів.
- Г. Вірна відповідь відсутня.

69. *Календарне планування - це:*

- А. Складання й коригування термінів виконання комплексів робіт за роками та кварталами і визначення потреби у ресурсах для кожного етапу робіт.
- Б. Складання й коригування робіт із деталізацією завдань на місяць, тиждень або добу.
- В. Складання й коригування розкладу виконання робіт, згідно з яким роботи, які виконуватимуть різні організації, взаємоузгоджуються в часі з урахуванням можливостей їх забезпечення матеріально-технічними та трудовими ресурсами.
- Г. Вірна відповідь відсутня.

70. *Який із перерахованих типів оцінки календарного плану не використовується для аналізу можливості реалізації проєкту:*

- А. Інтегральна оцінка надійності.
- Б. Екологічна оцінка.
- В. Ресурсна оцінка.
- Г. Економічна оцінка.

71. *Для аналізу економічних та фінансових можливостей проєкту на стадії планування необхідно:*

- А. Оцінити наявність ресурсів для всіх робіт.
- Б. Оцінити вартість операцій залежно від тривалості їх виконання, і отриману інформацію використати для аналізу можливостей реалізації проєкту.
- В. Розглянути альтернативні методи реалізації проєкту.

Г. Вірні відповіді Б. та В.

72. Який із поданих критеріїв не використовується з метою оптимізації календарного плану:

А. Мінімальна тривалість виконання проєкту.

Б. Мінімальна вартість та максимальне використання власних ресурсів.

В. Максимальна зайнятість у період економічного спаду.

Г. Максимальна задоволеність замовника.

73. Сіткове планування - це:

А. Одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів та довгострокових комплексів, проєктних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства, яка забезпечує оптимізацію на основі економіко-математичних методів та комп'ютерної техніки.

Б. Планування, що передбачає доведення до підрозділів і без посередніх виконавців тематики та номенклатури робіт із підготовки виробництва, проведення необхідних розрахунків з обсягу робіт, складання графіків виконання останніх.

В. Вірна відповідь А. та Б.

Г. Вірна відповідь відсутня.

74. Сіткова модель - це:

А. Інформаційно-динамічна модель, яка відображає взаємозв'язки між технічними елементами проєкту.

Б. Будь-які виробничі процеси чи інші дії, які призводять до досягнення певних результатів, подій.

В. Кінцеві результати попередніх робіт, що є моментом завершення планової дії.

Г. Множина поєднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і етапів майбутніх проєктів.

75. Графіки, що мають зображення у вигляді кіл та поєднані стрілками для визначення логічних зв'язків між роботами, називаються:

А. Стрілчасті.

Б. Графіки передування.

В. Графік слідування.

Г. Вірна відповідь відсутня.

76. *Спосіб відображення календарного графіка у вигляді таблиць для відображення наочності подання перебігу виконання робіт за проектом називається:*

А. Табличний.

Б. Графічний.

В. Текстовий.

Г. Вірна відповідь відсутня.

77. *Тривалість роботи проекту визначається як:*

А. Сума витрат часу на виконання кожного елемента проекту.

Б. Відношення трудомісткості робіт проекту до середньооблікової чисельності працюючих над проектом.

В. Час, протягом якого доходи від реалізації повністю покрили витрати інвесторів проекту.

Г. Вірна відповідь відсутня.

78. *Оптимізація сіткових графіків полягає в:*

А. Покращенні процесів планування, організації й утворенні комплексу робіт із метою скорочення витрат економічних ресурсів і збільшення фінансових ресурсів при заданих планових обмеженнях.

Б. Комплексі досліджень щодо використання передових методів та технічних заходів у процесі планування технічної підготовки виробництва.

В. Складання й коригування робіт із деталізацією завдань на місяць, тиждень або добу.

Г. Вірна відповідь відсутня.

79. *Метод «критичних ланцюжків» використовується при плануванні робіт та етапів проекту з:*

А. Найбільшими трудовими витратами.

Б. Найбільшими матеріальними витратами.

В. Великою часткою творчої складової.

Г. Великою часткою нормативних витрат.

80. Включення у характеристику роботи пізньої дати завершення події необхідно у випадки:

А. Проведення стиснення «на злам».

Б. Проведення «швидкого відстежування».

В. Невизначеності з часом проведення робіт.

Г. Якщо робота є критичною.

Д. Якщо робота не є критичною.

81. Елементами бази для розробки календарного плану є:

А. Склад інвестиційних витрат.

Б. Склад операційних витрат.

В. Визначення змісту проєкту.

Г. Визначення рівня прибутковості проєкту.

Д. Визначення ресурсів щодо кожної-проєктної роботи.

82. На основі розрахунків ранніх та пізніх дат початку (завершення) проєктних робіт визначається:

А. Повний резерв.

Б. Термін виконання проєкту.

В. Відповідальні виконавці.

Г. Склад КМП.

Д. Дата початку фінансування.

83. Стиснення тривалості припускає:

А. Зміну змісту проєкту.

Б. Збільшення ресурсів проєкту.

В. Зменшення ресурсів проєкту.

Г. Перерозподіл ресурсів проєкту.

Д. Перерозподіл виконавців проєкту.

84. Який із перелічених етапів не використовується при плануванні ресурсів:

А. Оцінка потреби у ресурсах.

Б. Зіставлення потреби й наявності ресурсів.

В. Визначення потреби ресурсів по проєкту.

Г. Отримання необхідних ресурсів за підписаними договорами.

*85. Планування контрактів включає такі процеси:*

А. Визначення того, які ресурси та послуги необхідні в проєкті.

Б. Документування вимог до ресурсів та послуг і визначення потенційних постачальників.

В. Складання контрактів, які планується укласти.

Г. Всі відповіді вірні.

*86. Кошторис витрат проєкту - це:*

А. Перелік статей всіх видів надходжень та витрат у зведеній таблиці.

Б. Напрямки витрачання коштів, затверджених при підписанні проєкту.

В. Документ, який визначає перелік всіх видів ресурсів, що планується використовувати при реалізації проєкту.

Г. Вірна відповідь відсутня.

*87. Залежність потреби в ресурсах від тривалості робіт, при якій протягом всього циклу виконання робіт величина запланованих ресурсів не змінюється, називається:*

А. Постійною.

Б. Ступінчастою.

В. Трикутникомовою.

Г. Змінною.

*88. Бюджет проєкту - це:*

А. План, який виражається у кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети.

Б. Комплекс документальних розрахунків, необхідних для визначення розміру витрат на проєкт.

В. Це документ, що визначає вартість проєкту.

Г. Це інструмент контролю й аналізу витрат коштів і ресурсів на проєкт.

*89. На досягнення цілей проєкту спрямовані відповідні ресурси:*



- А. Трудові, фінансові, матеріальні, інформаційні, організаційні.
- Б. Трудові, фінансові, комунікаційні, організаційні, зовнішні.
- В. Фінансові, матеріальні, інформаційні, організаційні, розподільні.
- Г. Управлінські, організаційні, фінансові, матеріальні, інформаційні.

*90. Що є основним видом фінансових інструментів?*

- А. Цінні папери.
- Б. Грошові кошти.
- В. Грошові кошти на розрахунковому рахунку.
- Г. Усі відповіді неправильні.

*91. Питання фінансового забезпечення виконання проєкту вирішуються на:*

- А. Доінвестиційній стадії проєкту.
- Б. Інвестиційній стадії проєкту.
- В. Етапі прийняття бізнес-плану до виконання.
- Г. Обґрунтуванні фінансового розділу бізнес-плану.

*92. До власних джерел фінансування проєктів відносяться:*

- А. Залишок нерозподіленого прибутку підприємства.
- Б. Обігові кошти підприємства.
- В. Додаткова емісія акцій.
- Г. Банківські кредити.

*93. До залучених джерел фінансування проєктів відносяться:*

- А. Інвестиційні ресурси створеного під проєкт інвестиційного фонду.
- Б. Обігові кошти підприємства.
- В. Додаткова емісія акцій.
- Г. Банківські кредити.

*94. При традиційній схемі фінансування позичальником є:*

- А. Інвестор.
- Б. Виконавець.
- В. Підрядник.
- Г. Замовник.

95. При традиційній системі фінансування як забезпечення зобов'язань використовуються:

- А. Проєкт.
- Б. Застава.
- В. Кошти інвестора.
- Г. Чесне слово.

96. Під регресом розуміється:

- А. Форма здійснення інвестицій.
- Б. Форма додаткового забезпечення зобов'язань.
- В. Форма відшкодування збитків замовника проєкту.
- Г. Форма повернення коштів.

97. При наданні інвестицій на принципах проєктного фінансування банк стає:

- А. Замовником проєкту.
- Б. Учасником проєкту.
- В. Кредитором замовника проєкту.
- Г. Куратором проєкту.

98. При здійсненні проєктного фінансування як забезпечення зобов'язань використовуються:

- А. Проєкт.
- Б. Застава.
- В. Кошти інвестора.
- Г. Чесне слово.

99. Управління змінами - це:

- А. Внесення змін у проєкт на прохання замовника чи за пропозицією підрядчика у випадку невиконання фінансових умов проєкту, передбачених бюджетом та/або кошторисною документацією.
- Б. Реєстрація всіх змін у змісті проєкту (технології, обладнанні, вартісних показниках, графіку виконання робіт тощо) з метою детального вивчення й оцінки наслідків змін, організації виконавців, які реалізують зміни у проєкті, а також прогнозування майбутніх змін.

- В. Процес, який передбачає складання бюджету проекту та внесення змін до нього відповідно до потреб для досягнення поставлених цілей проекту.
- Г. Вірна відповідь відсутня.

*100. Елементами процесу контролю в проектному менеджменті є:*

- А. Контроль змін змісту.
- Б. Контроль діяльності замовнику проекту.
- В. Контроль діяльності виконавця проекту.
- Г. Контроль фінансових потоків фірми.
- Д. Контроль витрат проекту.

*101. Сутність контролю розкладу полягає у:*

- А. Спостереженні виконання плану закупівель.
- Б. Спостереженні виконання календарного плану.
- В. Спостереженні виконання бюджету.
- Г. Спостереженні рішень, які приймаються членами КМП.

*102. Метод детального контролю полягає у:*

- А. Спостереженні початку проектних робіт.
- Б. Спостереженні завершення проектних робіт.
- В. Спостереженні процесу виконання робіт.
- Г. Спостереженні проектних змін.

*103. Традиційний метод оцінки виконання бюджету проекту полягає у:*

- А. Порівнянні планових та фактичних витрат.
- Б. Порівнянні фактичних витрат та освоєного обсягу.
- В. Порівнянні планових витрат та освоєного обсягу.
- Г. Порівнянні бюджету проекту та показника вартості по завершенні.

*104. Метод освоєного обсягу полягає у:*

- А. Порівнянні планових та фактичних витрат.
- Б. Порівнянні фактичних витрат та освоєного обсягу.
- В. Порівнянні планових витрат та освоєного обсягу.
- Г. Порівнянні бюджету проекту та показника вартості по завершенні.

105. Яким чином показник освоєного обсягу зв'язаний з фактичним рівнем витрат при виконанні проєкту:

- А. Через коефіцієнт використання ресурсу.
- Б. Через коефіцієнт виконання плану проєкту.
- В. Через індекс дотримання розкладу.
- Г. Через індекс освоєння витрат.
- Д. Ніяк не зв'язаний.

106. Для одержання узагальненого показника реалізації проєкту з метою контролю потрібно:

- А. Розробити систему показників, на основі яких порівняти виконання робіт за часом і вартістю.
- Б. Визначити обсяги виконання робіт.
- В. Визначити грошові витрати на реалізацію проєкту.
- Г. Вірні відповіді А. та Б.

107. Для досягнення ефективності функцій контролю звіти мають містити такі позиції:

- А. Кошторисну вартість (для порівняння фактичних і прогнозованих результатів).
- Б. Фактичні результати на певну дату або період.
- В. Прогнозовані результати.
- Г. Всі відповіді вірні.

108. Який із процесів контролю не належить до допоміжних:

- А. Контроль виконання плану проєкту.
- Б. Підтвердження досягнення цілей.
- В. Контроль та моніторинг ризиків.
- Г. Контроль контрактів.

109. До зовнішніх джерел змін проєкту належить:

- А. Зміна системи оподаткування.
- Б. Зміна графіків постачань матеріалів.
- В. Зміна джерел фінансування проєкту.

Г. Реконструкція підприємства для досягнення цілей проєкту.

*110. Планування проєктів - це:*

А. Процес, який передбачає складання бюджету проєкту та внесення змін до нього відповідно до потреб для досягнення поставлених цілей проєкту.

Б. Процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проєкту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних та технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проєкту.

В. Вибір стратегічного рішення щодо виконання проєкту і розробка деталей проєкту.

Г. Вірна відповідь відсутня.

*111. Функція, яка забезпечує фінансовий контроль завдяки накопиченню, аналізу та складанню звіту по витратах проєкту, називається:*

А. Управління якістю.

Б. Управління часом.

В. Управління контрактом та забезпеченням проєкту.

Г. Управління вартістю.

*112. Процес розробки планів охоплює такі етапи проєктного циклу:*

А. Створення концепції проєкту.

Б. Вибір стратегічного рішення щодо виконання проєкту і розробка деталей проєкту.

В. Укладання контрактів.

Г. Всі відповіді вірні.

*113. На якій фазі управління проєктами складається бізнес-план та попереднє техніко-економічне обґрунтування проєкту:*

А. Доінвестиційній.

Б. Інвестиційній.

В. Експлуатаційній.

Г. Виробничій.

*114. Ризик інвестиційного проєкту - це:*

- А. Ймовірність того, що проєкт буде реалізовано.
- Б. Очікуване значення НРУ проєкту.
- В. Міра невизначеності одержання очікуваного рівня доходності при реалізації даного проєкту.
- Г. Вірна відповідь відсутня.

*115. Несхильність інвесторів до ризику означає, що:*

- А. Інвестори не вкладатимуть кошти в ризиковані проєкти.
- Б. Інвестори вкладатимуть кошти в ризиковані проєкти.
- В. Інвестори не підуть на додатковий ризик, якщо не очікують, що це буде компенсовано додатковими доходами.
- Г. Вірна відповідь відсутня.

*116. Для кількісної оцінки ризиків використовується показник:*

- А. Термін окупності.
- Б. Коефіцієнт трансформації.
- В. Точка беззбитковості.
- Г. Середньоквадратичне відхилення.

*117. Відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, у результаті якої ризик зникає, називається:*

- А. Скасуванням ризику.
- Б. Запобіганням та контролюванням ризику.
- В. Страхуванням ризику.
- Г. Поглинанням ризику.

*118. Поглинання ризику - це:*

- А. Відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, у результаті якої ризик зникає.
- Б. Коли учасники мають змогу ефективно впливати на чинники ризику і зменшувати можливість настання негативних подій.
- В. Зменшення збитків від діяльності за рахунок фінансової компенсації з боку страхових фондів.
- Г. Спосіб діяльності, коли при матеріалізації ризику збитки повністю несе

його учасник (учасники).

119. Інструменти управління проєктними ризиками, відповідно до яких створюються резервні фонди окремих учасників проєктної діяльності та проєкту загалом, застави в різноманітних формах, є:

А. Організаційними.

Б. Технічними.

В. Фінансовими.

Г. Договірні-правовими.

120. Податковий ризик включає:

А. Зміну податкового законодавства та рішення податкової служби, які знижують податкові переваги.

Б. Можливість використання з тих або інших причин податкових пільг, установлених законодавством.

В. Зниження податкових ставок, що сприяє підвищенню величини прибутку у наступних періодах.

Г. Вірна відповідь відсутня.

121. Точка беззбитковості характеризує:

А. Обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції перевищує витрати на виробництво даного обсягу продукції.

Б. Обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції нижча від витрат на її виробництво.

В. Обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції збігається з витратами виробництва.

Г. Вірна відповідь відсутня.

122. Технічні методи зниження ризиків:

А. Засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад, система протипожежного контролю, та ін.

Б. Включають страхування, заставу, неустойку (штраф, пеню) і т. п.

В. Включають комплекс заходів, направлених на попередження втрат від ризику у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх

компенсацію у випадках виникнення втрат.

Г. Вірна відповідь відсутня.

*123. Метод зниження ризику, який передбачає систему відшкодування втрат страхувальниками при виникненні страхових випадків із спеціальних страхових фондів, називається:*

А. Розподілом ризику між учасниками проєкту.

Б. Резервуванням коштів на покриття непередбачених витрат.

В. Нейтралізацією часткових ризиків.

Г. Зниженням ризику в плані фінансування.

*124. До якої з наведених груп ризиків належить ринковий ризик?*

А. За видами.

Б. За джерелами виникнення.

В. За фінансовими наслідками.

Г. За рівнем фінансових втрат.

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

А. Витрати на інспекційні перевірки, лабораторний та інспекційний контроль.

Б. Витрати на відбракування, ремонт.

В. Витрати на забезпечення якості проєкту, навчання персоналу.

Г. Витрати на повернення продукції, задоволення скарг споживачів, необхідні заходи у відповідь.

*126. Роботи, пов'язані із забезпеченням якості проєктів, базуються на застосуванні стандартів:*

А. Міжнародної організації зі стандартизації;

Б. Всеукраїнської організації зі стандартизації при КМУ;

В. Державного комітету управління якістю України;

Г. Комітету по управлінню якістю СНД.

*127. Який із перелічених елементів не належить до процесу управління якістю проєктів:*

А. Основні положення, що передбачають узгодження інтересів замовника та



команди проєкту.

Б. Забезпечення якості.

В. Контроль якості.

Г. Стратегічне планування.

*128. Основним положенням концепції системного управління якістю проєктів є:*

А. Кожен учасник проєкту причетний (у певних межах) до якості проєкту загалом.

Б. Комплексне управління якістю проєкту.

В. Відповідальність за стан якості проєкту несе лабораторія підприємства.

Г. Проєкт є цілісною системою, якою необхідно управляти.

*129. Для якої стадії проєкту з метою організації контролю якості необхідний дозвіл пусконаладжувальної організації та приймальної комісії:*

А. Доінвестиційної.

Б. Розробки проєкту.

В. Реалізації.

Г. Здачі об'єкта.

*130. Який із перелічених елементів не висвітлюється в програмі забезпечення якості проєкту:*

А. Організаційна структура, у межах якої буде реалізовуватися дана програма.

Б. Розрахунок прибутку від проєкту за умов дотримання всіх стандартів якості.

В. Перелік практичних заходів для досягнення необхідних показників якості.

Г. Повноваження осіб, які забезпечують організацію виконання намічених програмою заходів.

*131. Види контролю якості за місцем у технологічному процесі класифікуються на:*

А. Візуальний та інструментальний.

Б. Вхідний, операційний та приймальний.

В. Безперервний та вибіркового.

Г. Самоконтроль та контроль із боку працівників технічних служб.

*132. Найважливішою складовою контролю якості проєкту є:*

А. Контроль розробки проєктної документації.

Б. Технічна інспекція.

В. Контроль графіка постачання устаткування, конструкцій і матеріалів.

Г. Реєстрація заходів забезпечення якості.

*133. Методичне керівництво за системою контролю якості в Україні здійснюють:*

А. Держстандарт України.

Б. Держбуд України.

В. Держнагляд України.

Г. Всі відповіді вірні.

*134. Формуючи команду, проєкт-менеджер намагається:*

А. Обрати декількох лідерів, які б координували реалізацію проєкту.

Б. Об'єднати всіх членів команди загальною метою й завданням.

В. Індивідуалізувати кожного члена команди.

Г. Підсилити конкуренцію між членами команди.

*135. До основних організаційних проблем, які вирішує проєкт-менеджер, належать:*

А. Встановлення заробітної плати учасникам проєкту.

Б. Створення професійно-стимулюючого оточення.

В. Забезпечення групи кваліфікованим технічним персоналом.

Г. Залучення підтримки керівництва.

*136. Вдале забезпечення поточного процесу контролю, своєчасного виконання графіків і плану, завершення кожної стадії життєвого циклу проєкту характеризує таку рису проєкт-менеджера:*

А. Спроможність до розв'язання проблем та орієнтація на результат.

Б. Перспективність, стратегічне мислення.

В. Комунікабельність, зацікавленість у людях.

Г. Уміння вести переговори.

*137. Які організаційні структури, як правило, застосовують на практиці формування проєктної команди:*

- A. Матрична.
- Б. Лінійно-функціональна.
- В. Проєктна.
- Г. Вірні відповіді А. та В.

*138. Виникнення конфлікту завжди гальмує процес реалізації проєкту:*

- A. Так.
- Б. Ні.
- В. Іноді.
- Г. Ніколи.

*139. У випадку, якщо дві групи, що беруть участь у реалізації проєкту, конкурують через ресурси та кошти, конфлікт є:*

- A. Міжособистий.
- Б. Груповий.
- В. Системний.
- Г. Постійним.

*140. Проєкт-менеджер в офіційних переговорах по контракту і в неформальних переговорах з учасниками проєкту приймає точку зору іншої сторони, але до певної межі. В такій ситуації він використовує такий метод управління конфліктом:*

- A. Ухилення.
- Б. Пристосування.
- В. Компромісу.
- Г. Форсування.

*141. Керівник проєкту одноосібно вирішує всі питання, повністю придушує ініціативу, надає перевагу чіткій дисципліні, покарання - основний метод впливу, похвала використовується лише для обраних. В даних умовах реалізації проєкту керівник використовує такий стиль управління:*

- A. Авторитарний.

Б. Демократичний.

В. Ліберальний.

Г. Тоталітарний.

*142. Ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання, лекція, рольові ігри використовуються для такого методу розвитку команди:*

А. Навчання поза робочим місцем.

Б. Навчання на робочому місці.

В. Навчання задля підвищення кваліфікації.

Г. Вірна відповідь відсутня.

*143. Складовою управління командою проєкту є:*

А. Менеджмент персоналу.

Б. Розподіл обов'язків.

В. Ресурсне планування.

Г. Заохочення.

Д. Комплектування команди.

*144. Рисами, якими характеризуються ефективна команда, є:*

А. Неформальна атмосфера.

Б. Спільні інтереси.

В. Висока оплата праці.

Г. Вища освіта.

Д. Вміння грати в преферанс.

*145. До рівня розвитку конфліктів належить:*

А. Сварка.

Б. Бійка.

В. Суперечка.

Г. Сутичка.

Д. Криза.

## ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Піраміда проєктного менеджменту.
2. Типи проєктів.
3. Сучасні методології з управління проєктами.
4. Прийоми пошуку креативних управлінських рішень.
5. Розробка концепції проєкту: формування інвестиційної ідеї, аналіз інвестиційних можливостей.
6. Структура проєктного аналізу (технічний аналіз, комерційний аналіз, екологічний аналіз, організаційний аналіз, соціальний аналіз).
7. Методи оцінки ефективності проєкту: дисконтований термін окупності, чисте сучасне значення проєкту, внутрішня норма прибутковості.
8. Комерційний аналіз проєкту.
9. Аналіз бюджетної ефективності проєкту.
10. Основні етапи процесу планування проєкту.
11. Тендери на розробку проєктної документації.
12. Розробка проєктно-кошторисної документації.
13. Управління розробкою проєктно-кошторисної документації.
14. Способи і джерела фінансування проєкту.
15. Організація проєктного фінансування.
16. Матеріально-технічна підготовка проєкту.
17. Методи аналізу ризику і невизначеності.
18. Методи зниження ризику невизначеності проєкту.
19. Управління ризиком на основних фазах проєкту.
20. Організаційні форми управління проєктами.
21. Характеристика функціональної структури управління.
22. Матрична структура управління: переваги і недоліки.
23. Проєктна структура управління: переваги і недоліки.
24. Цілі, призначення і завдання контролю за ходом реалізації проєкту.
25. Методи контролю виконання проєкту.
26. Управління змінами в ході реалізації проєкту.

27. Регулювання процесу реалізації проєкту.
28. Концепція управління якістю проєкту.
29. Норми і стандарти якості проєкту.
30. Суть управління якістю проєкту.
31. Роль людського чинника і методів практичної психології в проєкт-менеджменті.
32. Методи створення проєктної команди і завдання проєкт-менеджера.
33. Роль керівників в проєктах розвитку.
34. Психологічні аспекти проєкт-менеджменту.
35. Формування інноваційного стилю управління проєктами.

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

### **Методичні рекомендації**

Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

У ході самостійної роботи студент працює за такими напрямками:

- вивчення лекційного матеріалу та рекомендованої літератури;
- підготовка за наведеними контрольними запитаннями до семінарських занять;
- у ході вивчення тем курсу самостійний контроль знань за наведеними нижче запитаннями та завданнями;
- підготовка проблемних запитань до дискусії у групі;
- підготовка логіко-схематичного конспекту за темами курсу.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ПЛАНУВАННЯ І ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ**

### **ТЕМА 1. БАЗИС ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

1. Чому за нинішньої доступності недорогих інструментів управління для невеликих проєктів і визнання цінності управління проєктами підприємці все ж вважають за краще не користуватися перевагами формальних технік та інструментів ведення проєктів?
2. Наведіть визначення проєкту в широкому значенні.
2. Назвіть необхідні компоненти створення проєкту.
3. Яке значення має визначення характеристик проєкту?
4. Що таке «життєвий цикл» проєкту?
5. Назвіть фази життєвого циклу проєкту.
6. Які процеси відбуваються на інвестиційній стадії проєкту?
7. Які процеси відбуваються на експлуатаційній стадії проєкту?
8. За якими ознаками визначаються типи проєктів?
9. Що таке проєктне середовище?
10. Назвіть категорії зацікавлених сторін проєкту?

11. Назвіть типи конфліктів між зацікавленими сторонами проєкту.
12. Наведіть визначення проєктного менеджменту.
13. Що входить до складу піраміди проєктного менеджменту?
14. Що є методологічною базою проєктного менеджменту?
15. Назвіть функції проєктного менеджменту?
16. Назвіть методи, які використовуються під час управління проєктами.
17. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці:

<b>Термін</b>	<b>Визначення</b>
а) проєкт	1. Перелік робіт із зазначенням термінів, виконавців, результатів, які ведуть до отримання комплексу показників, визначених концепцією проєкту.
б) бізнес-план	2. Детальний виклад цілей та шляхів досягнення виробництва, що створюється, для обґрунтування інвестицій.
в) техніко-економічне обґрунтування інвестицій	3. Специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проєкту. Вона створюється на період здійснення проєкту і завданням її є здійснення функцій управління проєктом.
г) управління проєктами	4. Задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.
ґ) ціль проєкту	5. Час від моменту задуму проєкту до його ліквідації.
д) життєвий цикл проєкту	6. Передпроєктна розробка інженерно-конструкторських, технологічних і будівельних рішень, порівняння альтернативних варіантів і обґрунтування вибору конкретного засобу здійснення проєкту.
е) команда проєкту	7. Бажаний результат діяльності, який намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проєкту.
є) план проєкту	8. Процес управління командою, ресурсами проєкту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети.

18. Проведіть класифікацію за різними ознаками таких проєктів:

- створення спільного підприємства по виробництву офісних меблів;
- наукові дослідження хімічних властивостей добрив з метою їх виробництва, випуску і застосування у сільському господарстві;
- будівництво атомної електростанції;
- розробка газового родовища у Полтавській області та експорт газу;



- перехід на дворівневу систему навчання у вищих навчальних закладах України;
- економічний розвиток регіонів України.

19. Розглядається проєкт озеленення міста. На підставі власних обмежень і можливих передбачень щодо даного проєкту визначте та опишіть:

- цілі проєкту;
- основні ознаки;
- учасників проєкту із зазначенням їх інтересів при підготовці та реалізації проєкту;
- функції управління даним проєктом;
- стадії життєвого циклу проєкту.

20. Розрізняють інвестиційні проєкти підприємства за ознаками (укажіть відповідність):

- |   |  |
|---|--|
| а) забезпечують приріст обсягу продукції; | А) за цілями інвестування;             |
| б) забезпечують розширення асортименту;   |  |
| в) забезпечують підвищення якості;        |  |
| г) забезпечують зниження собівартості;    |  |
| г) належні від реалізації інших проєктів; | Б) за строками реалізації              |
| д) залежні від реалізації інших проєктів; |  |
| е) короткострокові інвестиційні проєкти;  |  |
| є) середньострокові інвестиційні проєкти; |  |
| ж) довгострокові інвестиційні проєкти;    | В) за рівнем автономності реалізації   |
| з) із зовнішніх джерел;                   |  |
| и) із внутрішніх джерел;                  |  |
| і) із власних джерел;                     | Г) за передбаченою схемою фінансування |
| ї) із залучених джерел;                   |  |
| й) із займаних (кредиту) джерел.          |  |

21. При визначенні стадій життєвого циклу підприємства проводиться аналіз:

- а) так;
- б) ні.

22. Вкажіть стадії життєвого циклу компанії (підприємства):

- а) народження (до 1 року);
- б) дитинство (1-2 роки);
- в) юність (3-5 років);
- г) рання зрілість (6-10 років);
- ґ) пізня зрілість (7-12 років);
- д) остаточна зрілість (11-20 років);
- е) старіння (21-25 років).

## **ТЕМА 2. МЕНЕДЖМЕНТ ІДЕЙ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ**

1. Розглядається проєкт будівництва готельного комплексу на узбережжі Чорного моря у м. Одеса. Упорядкуйте види робіт за стадіями життєвого циклу проєкту:

- здійснення контролю за виконанням проєкту;
- визначення альтернативних способів досягнення мети проєкту та їх оцінка;
- обговорення умов кредитування;
- збір інформації про державну політику та програми адміністрації щодо соціально-економічного розвитку міста;
- звіт про завершення проєкту;
- укладання контрактів на будівельно-монтажні та пусконаладжувальні роботи;
- визначення існуючого попиту на перебування у готелях;
- оголошення про проведення торгів;
- оцінка екологічної припустимості проєкту;
- введення об'єкта в експлуатацію;
- уточнення часових меж проєкту;
- календарне планування будівельних робіт;
- оцінка інституційної припустимості інвестиційної пропозиції;

- надання готельних послуг;
- відбір можливого рівня обслуговування;
- оцінка доцільності проєкту з технічного, комерційного, економічного, фінансового та організаційного погляду;
- діагностика об'єкта, що інвестується;
- визначення конкретних цілей проєкту;
- отримання дозволу на купівлю чи оренду землі;
- оцінка доцільності проєкту;
- визначення масштабів проєкту;
- підготовка будівельної документації;
- набір і навчання персоналу;
- реклама готельного комплексу;
- оцінка потенційних можливостей розвитку готельного комплексу.

Опишіть методику розрахунку основних фінансових показників, які застосовуються для відбору ефективних проєктів?

2. Охарактеризувати види проєктного аналізу.
3. Фінансова оцінка проєкту передбачає:
  - а) фінансові результати його реалізації для безпосередніх учасників;
  - б) оцінку інвестиційного проєкту з метою визначення припустимості його реалізації;
  - в) визначення очікуваної норми доходності, яка влаштовує всіх учасників.
4. Бюджетна оцінка проєкту відображає:
  - а) ефективність його для народного господарства загалом або для галузі;
  - б) фінансові наслідки для різних рівнів бюджетів;
  - в) фінансові наслідки для підприємства або групи підприємств.
6. Які можуть бути види ефективності проєкту?
7. Які характеристики проєкту можуть розглядатися як фактори його ефективності?
8. Економічна ефективність проєкту характеризує:

- а) оцінку його масштабу;
  - б) стан господарської діяльності учасників;
  - в) ефективність для народного господарства загалом або для галузі, групи підприємств.
8. Екологічна експертиза – це:
- а) оцінка впливу проєкту на оточуюче середовище;
  - б) оцінка забруднення повітряного басейну, ґрунтів та водойм;
  - в) зниження біологічного різноманіття, використання або переробка небезпечних відходів виробництва.
9. Соціальна експертиза – це:
- а) прогнозування зміни соціального стану населення регіону в результаті реалізації проєкту;
  - б) оцінка прийнятності варіантів реалізації проєкту з погляду населення регіону, де здійснюється проєкт;
  - в) зміна соціальних показників регіону під впливом проєкту.
10. Фінансова експертиза проєкту передбачає:
- а) аналіз припустимості реалізації проєкту, а також стану господарських одиниць, що залучаються до його реалізації;
  - б) аналіз фінансових результатів реалізації для його безпосередніх учасників;
  - в) аналіз вигід, які забезпечує реалізація проєкту з точки зору суспільства.
11. Економічна експертиза проєкту – це:
- а) аналіз припустимості реалізації проєкту;
  - б) аналіз фінансових результатів його реалізації для безпосередніх учасників;
  - в) аналіз вигід, які забезпечує реалізація проєкту з точки зору громадськості.
12. Недоліком описового методу експертизи проєктів є те, що :
- а) при використанні цього методу можлива суб'єктивна інтерпретація інформації і прогнозів;

- б) з його допомогою неможливо конкретно і коректно зіставити два і більше альтернативних варіантів проєкту;
- в) він не може застосовуватися при розробці довгострокових пріоритетів державної політики.

13. Перевагами методу зіставної експертизи проєктів є:

- а) порівняння потенційних результатів здійснюваного проєкту, що дозволяє перевірити економічне обґрунтування конкретних рішень з фінансування короткострокових і окупних проєктів;
- б) він дозволяє врахувати не лише кількісні, але і якісні показники різних проєктів;
- в) всі оцінювані проєкти можуть виявитися проранжованими за тим чи іншим критерієм, показником або власністю.

14. Який із показників характеризує дохід на одиницю витрат інвестицій:

- а) норма рентабельності (IRR);
- б) індекс рентабельності (PI);
- в) норма прибутку (ARR).

15. Коефіцієнт ефективності інвестицій визначається на підставі таких даних (ARR):

- а) середньорічний прибуток;
- б) середньорічний прибуток;
- в) розмір інвестицій;
- г) середній розмірі інвестицій;
- г) ліквідна вартість.

16. Відзначити вихідні дані для розрахунку строку окупності інвестицій:

- а) витрати (початкові інвестиції);
- б) розмір річного доходу;
- в) ставка дисконту;
- г) відсоток за кредит.

17. Вкажіть базові принципи оцінки ефективності реальних інвестицій:

- а) оцінка повернення інвестованого капіталу на підставі грошового потоку

- інвестиційного проєкту;
  - б) обов'язкове приведення до теперішньої вартості сум інвестованого капіталу та грошового потоку;
  - в) необов'язкове приведення до теперішньої вартості суми інвестованого капіталу;
  - г) вибір диференційованої ставки відсотка (дисконтної ставки) у процесі дисконтування грошового потоку інвестиційного проєкту;
  - г) варіація форм використаної ставки відсотку для дисконтування в залежності від мети оцінки.
18. Норма прибутку (IRR), яка включає в себе інфляцію, називається:
- а) номінальною ставкою;
  - б) реальною ставкою.
19. У чому полягає мета творчості менеджменту ідей?

### ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ

1. Визначити завдання ініціалізації проєкту.
2. Розглянути складові системи планування та контролю проєкту: мету, характеристику робіт, сітьове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та по витратах, систему інформування і прийняття рішень.
3. Назвіть завдання структури професійного управління в проєктному менеджменті.
4. Охарактеризувати методологію «витрати-час-ресурси» (СТЯ), проєкти у контрольованому середовищі (PRINCE).
5. ТОВ «Степ» планує реалізувати великий проєкт із будівництва об'єкту, необхідне сукупне управління трудовими, фінансовими, матеріальними та енергетичними ресурсами, оперативне виконання у встановлені строки. Яка із перелічених організаційних структур найбільше відповідає вихідним даним:
  - а) функціональна;
  - б) матрична;

в) проєктна;

г) дивізійна?

6. Чи можна застосовувати функціональну, матричну і проєктну організаційні структури управління разом у межах одного проєкту на різних рівнях і фазах управління ним:

а) так;

б) ні?

7. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці:

<b>Термін</b>	<b>Визначення</b>
а) структура споживання ресурсів	1. Пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями. Використовується для контролю відповідності розподілу ролей цілям проєкту.
б) організаційна структура виконавців	2. Ієрархічно побудований графік, який фіксує необхідні на кожному рівні ресурси. Використовується для аналізу засобів, необхідних для досягнення цілей та підцілей проєкту.
в) матриця відповідальності	3. Схеми цілей, підцілей по рівнях. Основне правило розбиття - повнота: кожна мета верхнього рівня повинна бути представлена повним набором підцілей.
г) дерево рішень	4. У цій схемі керівник - нульовий рівень. На нижчих рівнях - відділи, необхідні для функціонального управління роботами. Мета даної структури - визначити виконавців, відповідальних за виконання робіт.
г) дерево цілей	5. Включає дві ієрархічні схеми, які між собою пов'язані певним чином: ієрархія виробів та ієрархія робіт. Нижній рівень ієрархії робіт відповідає пакетам робіт, які необхідні при розробці сіткового графіка.
д) сіткова модель	6. Складається на основі СПР і ОСВ, дерева цілей і робіт, таким чином, що утворюють сітковий графік вузлових подій. Це забезпечує можливість проведення ефективного контролю.
е) дерево робіт	7. Ієрархічний граф, який фіксує вартість елементів проєкту на кожному рівні.
є) структура витрат	8. Схеми задач оптимізації багатокрокового процесу реалізації проєкту. Гілки дерева відображають події, які можуть мати місце, а вузли («вершини») - точки, в яких виникає необхідність вибору.

8. Фармацевтична фірма ТОВ «Стіролфарм» працює з великою кількістю

складних технологій, планує реалізувати проєкт налагодження випуску унікальних ліків за новою технологією у термін 8 міс. Яка із перелічених організаційних структур найбільше відповідає вихідним умовам:

- а) функціональна;
- б) матрична;
- в) проєктна;
- г) дивізійна?

9. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці:

<b>Термін</b>	<b>Визначення</b>
а) організаційна структура управління проєктом	1. Це ОСУ, при якій для розв'язання завдань перспективного розвитку в складі проєктної організації підприємства створюється спеціальний підрозділ, що займається винятково питаннями стратегії, а керівники проєктів зосереджують свою увагу на виконанні конкретних завдань. Після завершення команда проєкту розпускається.
б) організаційна форма	2. Це ОСУ, в якій відносини будуються на вертикальних зв'язках – «керівник-підлеглий». Для розв'язання конкретних проєктних завдань у цій структурі створюються тимчасові творчі колективи (ТТК) чи тимчасові проєктні групи (ТПГ), на чолі яких стоять керівники проєктів.
в) проєктна команда	3. Сукупність взаємопов'язаних органів управління, розташованих на різних ступенях системи.
г) проєктна ОСУ	4. Це система зв'язків між окремими виконавцями й групами, які працюють над проєктом як окремі організаційні одиниці всередині проєктної команди.
г) матрична ОСУ	5. Основою цієї структури є поділ функцій управління між окремими підрозділами. Управління здійснюється лінійним керівником через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких має право управління підрозділами в межах його повноважень.
д) функціональна ОСУ	6. Організація взаємодії та взаємовідносин між усіма учасниками проєкту.
е) внутрішня організаційна структура управління проєктом	7. Це групи, сформовані так, що виконавці закріплені за проєктом на період його життєвого циклу і повністю підпорядковані менеджеру проєкту.



10. Ви - міністр економіки. В межах обов'язку - координувати розвиток областей. За Вашою ініціативою прийнято програму розвитку регіонів. Розробіть оптимальну організаційну структуру управління даним проектом. Проаналізуйте її переваги та недоліки.

11. Розробіть трирівневу робочу структуру проекту створення комп'ютерного центру «Інтернет-клуб», якщо передбачається відкрити такі відділи:

- добір і підготовка кадрів;
- поставка й монтаж устаткування;
- програмне забезпечення;
- управління проектом.

12. Ви - керівник проекту, метою якого є створення бізнес-центру на базі університету. В процесі реалізації проекту адміністрація відмовилася від безоплатного фінансування вашого проекту. Керівництвом проекту було прийнято рішення про внесення змін, а саме: отримання безоплатного кредиту з місцевого бюджету для фінансової підтримки студентської ініціативи для створення приватної справи. Проаналізуйте, як дана зміна вплине на:

- вартість проекту;
- заплановані показники робіт;
- графік виконання робіт;
- результат проекту.

13. Охарактеризуйте організаційні структури управління за такою схемою:

Схема	Сфера найбільшого ефективного використання	Якісна характеристика побудови	
		переваги	недоліки
Проектна			
Матрична			
Функціональна			
Змішана			

## ТЕМА 4. ЧАСОВІ КОНТУРИ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ

1. Які функції виконують програмні продукти упорядкування календарного плану проєкту?
2. Назвіть основні елементи бази для створення календарного плану проєкту?
3. Назвіть основні етапи побудови календарного плану проєкту?
4. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці:

Термін	Визначення
а) сіткова модель	1. Одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів і довгострокових комплексів проєктних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства.
б) тривалість роботи	2. Множина поєднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і етапів майбутніх проєктів.
в) сіткове планування	3. Інформаційно-динамічна модель, яка відображає всі логічні взаємозв'язки та результати робіт, необхідних для досягнення кінцевої мети планування.
г) критичний шлях	4. Будь-які виробничі процеси чи інші дії, які призводять до досягнення певних результатів, подій.
г) сітковий графік	5. Кінцеві результати попередніх робіт, момент завершення планової дії.
д) роботи сіткового графіка	6. Зображення роботи у вигляді стрілки, а зв'язки між роботами у вигляді кіл.
е) календарне планування	7. Зображення роботи у вигляді прямокутників, а стрілками позначаються логічні зв'язки між даним роботами.
є) параметри календарного плану	8. Процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов'язуються між собою в часі та з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.
ж) події сіткового графіка	9. Дати початку та закінчення кожної роботи, тривалість та необхідні ресурси для її виконання.
з) стрілчасті графіки	10. Шлях у сітковій моделі, тривалість якого дорівнює критичній. Роботи, що лежать на шляху, називаються критичними.
и) графіки передування	11. Мінімальна тривалість, протягом якої може бути виконаний весь комплекс робіт проєкту.
і) критична тривалість	12. Головний параметр планування, що залежить від сумарної трудомісткості та часу, що витрачається на виконання елементів роботи, і числа працюючих, які

	можуть її виконувати, а також обсягу та інтенсивності виконання робіт.
--	--

5. Визначити критичний шлях проєкту, загальну тривалість проєкту, резерв часу.
6. В чому суть визначення ранніх та пізніх дат початку й завершення проєктних робіт?
7. Що таке повний резерв?
8. Що таке вільний резерв?
9. Яким чином використовуються резерви в практиці розробки календарного плану проєкту?
10. В чому суть методу критичних ланцюжків (МКЛ)?
11. Який порядок формування графіку здійснення проєктних робіт методом критичних ланцюжків?
12. На основі наведених даних:

<b>Код роботи</b>	<b>Попередня робота</b>	<b>Тривалість роботи, днів</b>
A	-	1
B	A	2
C	A	3
D	B, C	13
E	B, C	5
F	B, C	18
G	D, E, F	7

Побудувати сітковий графік проєкту з визначенням усіх параметрів: код роботи, тривалість роботи, ранній початок, пізній строк початку, ранній строк закінчення, пізній строк закінчення, резерв часу.

## **ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТУ**

1. В чому специфіка планування людських ресурсів проєкту?
2. Що дає розширення кола інвесторів при проєктному фінансуванні?
3. Назвіть основні аспекти проєктного фінансування.
4. Які існують варіанти розпорядження проєктом в разі його невдалого завершення?

5. З яким параметром реалізації продукту проєкту пов'язано прийняття конкретної форми регресу при проєктному фінансуванні?
6. Які застосовуються форми повернення коштів при здійсненні проєктного фінансування?
7. Яке місце сьогодні займає система проєктного фінансування в інвестиційній сфері в Україні?
8. Назвіть основні фактори, які не сприяють ширшому застосуванню проєктного фінансування в Україні?
9. В чому полягає сенс розподілу продукції при здійсненні проєктного фінансування?
10. Який вплив на розвиток проєктного фінансування в Україні має стан конкуренції в фінансовій сфері.
11. Всі види грошових та інших активів, залучених для здійснення вкладень в об'єкти інвестування, це:
  - а) фінансові ресурси;
  - б) майнові ресурси;
  - в) інвестиційні ресурси.
12. Вкажіть можливі позикові кошти:
  - а) довгострокове кредитування;
  - б) інвестиційний лізинг;
  - в) інвестиційний селенг;
  - г) цільовий державний кредит.
13. Вкажіть основні методи фінансування інвестиційних проєктів:
  - а) повне самофінансування;
  - б) акціонування;
  - в) лізинг;
  - г) селенг;
  - г) змішане фінансування;
  - д) державне фінансування;
  - е) кредитне фінансування.

14. Загальний обсяг інвестиційних ресурсів складається з таких елементів (укажіть):

- а) фінансових коштів щодо реального інвестування;
- б) інвестиційних ресурсів для фінансових інвестицій;
- в) резерв або непередбачуваний обсяг інвестиційних ресурсів;
- г) страхові витрати.

15. Вкажіть джерела фінансування інвестиційних проєктів:

- а) бюджетні асигнування на беззворотній основі;
- б) бюджетні асигнування на зворотній основі;
- в) державні кредити;
- г) довгострокові кредити НБУ;
- д) державно-комерційне фінансування;
- е) змішане фінансування;
- є) випуск і розміщення державних цінних паперів;
- ж) іноземні інвестиції;
- з) закордонні інвестиції.

16. Можливі джерела фінансування інвестиційних ресурсів:

- а) власні;
- б) залучені;
- в) займані;
- г) отримані.

17. Можливість вкладення капіталу з метою подальшого його збільшення або можливості для підтримки чи збереження чого-небудь – це :

- а) інноваційний потенціал;
- б) інвестиційний потенціал;
- в) комерційний потенціал;
- г) фінансовий потенціал.

18. Вкажіть основні розділи бізнес-плану інвестиційного проєкту:

- а) коротка характеристика інвестиційного проєкту;
- б) характеристика галузі, в якій реалізується інвестиційний проєкт;

- в) характеристика продукту (послуги);
- г) розміщення об'єкту;
- г) аналіз ринку;
- д) конкуренти;
- е) обсяг за планом та структура виробництва продукції (послуг);
- є) забезпечення випуску продукції (послуг) основними ресурсами;
- ж) стратегія маркетингу;
- з) управління реалізацією інвестиційного проєкту;
- и) оцінка ризиків і форми їх страхування;
- і) фінансовий план;
- ї) стратегія фінансування інвестиційного процесу.

19. Резюме складається з:

- а) трьох частин;
- б) висновків бізнес-плану;
- в) оперативного розділу.

## **ТЕМА 6. КОНТРОЛЮВАННЯ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ**

1. В чому різниця проведення контролю в умовах поточної діяльності та здійснення проєкту?
2. Які аспекти передбачає створення ефективної системи контролю в управлінні проєктами?
3. Що є вхідними даними для здійснення моніторингу проєктних робіт?
4. Назвіть методи та засоби здійснення моніторингу проєктних робіт.
5. Що є результатами здійснення моніторингу проєктних робіт?
6. Назвіть склад процесів контролю в проєктному менеджменті.
7. Назвіть основні варіанти дій при визначенні відхилень від плану виконання проєкту.
8. Які елементи включає контроль вартості в управлінні проєктами?
9. Ви - менеджер проєкту по розробці нової марки автомобіля, яку планують випускати в Україні. Іноземні інвестори вимагають розробити програму

заходів для контролю за ходом виконання проєкту. Розробіть самостійно рекомендації щодо контролю за змінами в реалізації проєкту.

10. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці:

<b>Термін</b>	<b>Визначення</b>
а) цілеспрямованість	1. Обов'язкове планування всіх встановлених функцій управління проєктом.
б) комплексність	2. Залучення керівництва до процесу розробки плану, що дає можливість враховувати вимоги, які не формалізуються.
в) збалансованість по ресурсах	3. Принцип, що розглядає планування як процес розгортання головної мети проєкту в ієрархічну послідовність цілей і задач проєкту до рівня окремих заходів, дій, робіт із визначенням порядку їх виконання.
г) системність	4. Проведення моніторингу, контролю і, за необхідності, актуалізації планових рішень протягом всього життєвого циклу проєкту.
г) гнучкість	5. Здатність системи прогнозувати і враховувати можливі зміни впливу зовнішніх чинників та їх наслідків.
д) багатофункціональність	6. Принцип означає, що плани не містять задач і робіт, не забезпечених необхідними ресурсами.
е) оптимальність	7. Спадкоємність і взаємопов'язаність усіх планових рішень.
є) адаптивність	8. Повне охоплення наукових, проєктних, організаційних, виробничих та інших заходів і робіт, направлених на досягнення цілей і результатів проєкту.
ж) несуперечність	9. Розгляд проєкту як цілісної системи з визначенням і врахуванням взаємозв'язків як всередині, так і поза ним.
з) безперервність	10. Незмінність основних цілей і обмежень проєкту, його життєздатність, а також гнучкість і адаптивність системи.
и) стабільність	11. Здатність системи формувати не просто прийнятні плани, а раціональні або кращі плани за вибраними критеріями.

11. Ви як один із учасників проєкту бачите потребу технологічних змін у проєкті, причиною даних змін є виникнення досконалішого програмного забезпечення, яке б значно полегшило реалізацію проєкту та відповідно зекономило кошти. Складіть пропозицію про внесення змін до проєкту, яка містила б такі дані:

- автор пропозиції;

- опис змін;
- обґрунтування змін;
- ціна;
- вплив на продуктивність, термін реалізації, економію коштів тощо;
- показники, які підлягають змінам;
- думка зацікавлених учасників проекту;
- рішення про прийняття змін;
- підпис.

## **ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТІВ**

1. Які існують способи зменшення ризику підприємницької діяльності?
2. За яких умов інвестиції вважаються доцільними?
3. Що включає в себе розрахунок показників ризику вкладення інвестицій?
4. Відмітьте найбільш істотні ризики впровадження інвестиційних проєктів (п'ять):
  - а) ризик істотної затримки початку реалізації інвестиційного проєкту;
  - б) ризик несвоєчасного завершення будівельно-монтажних робіт інвестиційного проєкту;
  - в) ризик істотного перевищення розрахованої кошторисної вартості інвестиційного проєкту;
  - г) ризик виникнення пожегу;
  - г) ризик несподіваних подій;
  - д) ризик невиходу на заплановані показники зовнішньоекономічної діяльності;
  - е) ризик зниження запланованого рівня ефективності доцільності та збільшення періоду окупності інвестицій.
5. Що таке вартість невизначеності?
6. Які можливості кількісного опису ризику?
7. Які моделі використовуються при аналізі інвестиційних ризиків?



8. Назвіть три підходи щодо аналізу ризиків у процесі інвестиційного проектування?
9. У чому сутність аналізу чутливості?
10. Сформулюйте основні переваги і недоліки аналізу чутливості.
11. Визначте основні складові аналізу сценаріїв розвитку проєкту.
12. У чому сенс аналізу сценаріїв при аналізі ризиків інвестиційних проєктів?
13. Які сценарії називають песимістичними і які оптимістичними?
14. На основі яких сценаріїв (песимістичних чи оптимістичних) інвестор переважає приймати рішення?
15. Що таке метод дерева рішень?
16. Визначте основні складові методу імітаційного моделювання.
17. В якому сенсі імітаційне моделювання може розглядатися як узагальнення методу аналізу сценаріїв?
18. Що використовується в якості механізму генерації прогнозів в методі імітаційного моделювання?
19. Яка загальна розрахункова схема метода імітаційного моделювання?
20. Поясніть сенс поняття «кореляція» щодо аналізу ризиків. Чому необхідно враховувати кореляцію?
21. Яку кількісну міру ризику можна оцінити за допомогою імітаційного моделювання?
22. Чи можна вручну призвести імітаційне моделювання реального проєкту?
23. Які вам відомі прикладні програмні засоби для імітаційного моделювання?
24. Визначити можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків. З'ясувати дії компанії у межах кожної стратегії. Розробити програму реагування на ризик.

## **ТЕМА 8. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТУ**

1. Яка мета управління якістю проєктних рішень?
2. Назвіть принципи сучасної концепції менеджменту якості?

3. Розглянути відповідність якості проектного менеджменту проектним цілям та вимогам споживачів.
4. Визначити організаційне забезпечення управління якістю проекту.
5. Виявити напрями політики у сфері якості.
6. Ознайомитися з нормами та правилами забезпечення якості.
7. Як планувати якість проекту.
8. Розглянути аудит якості проекту, його види.
9. Як контролюють показники якості.
10. Які витрати на забезпечення якості можливі?
11. Розробити програма забезпечення якості проекту та заходи щодо поліпшення якості.
12. Вас призначили менеджером із питань якості в проекті розвитку вашої організації. Ви, як професіонал із питань якості, хочете розробити та запровадити в проектну практику політику в сфері якості. У Вас є орієнтовна структура системи якості. Необхідно її вдосконалити та розробити конкретні заходи щодо її реалізації.
  - Керівництво з якості.
  - Якість.
  - Управління роботами з якості.
  - Роботи з якості за різними напрямками (розробка продукції, планування виробництва, закупки, виробництво, технічна інспекція, взаємовідносини із споживачем, обслуговування та ін.).
  - Підтримка і вдосконалення якості.
  - Допоміжні засоби.
  - Документи з якості.
  - Технологія виміру і тестування якості.
  - Статистичні методи.
13. У процесі реалізації проекту Ви, як проект-менеджер, повинні скласти звіт із робіт з якості керівнику відділу. Звіт складається з таких розділів:
  - Планування інспекції.

- Виміри.
- Вихідна інспекція.
- Заключна інспекція.
- Відповідальність.

Розробіть бюджет проєкту у розрізі витрат на забезпечення якості продукції проєкту.

14. Які маркетингові стратегії охоплення ринку Вам відомі?

15. Які стратегії використовують для успішного співробітництва посередників?

16. Що представляє партизанський маркетинг?

## **ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЄКТАХ**

1. Розглянути основні сфери та напрями управління персоналом у проєктах.

2. Назвати ознаки ефективного проєктного менеджера.

3. Що є вхідними даними для організації роботи з командою?

4. Назвіть основні риси ефективної команди.

5. Назвіть типи спільної діяльності команди.

6. Як інакше називають менеджера проєкту з точки зору його участі в роботі команди?

7. В чому розрізняються традиційні та сучасні погляди на природу конфліктів?

8. Назвіть три рівні розвитку конфлікту.

9. Назвіть джерела конфліктів у проєктному середовищі.

10. Яку користь можна мати від розвитку конфлікту?

11. Які умови треба створити, щоб заперечити перехід конфлікту у деструктивну фазу?

12. Вас призначили керівником команди - відділ із 10 осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проєкту в цілому. Але Вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, існує заборгованість по

випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі з неповажних причин, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди в проєкті не зацікавлені. Яких заходів Ви пропонуєте вжити?

13. Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтеся, хто які грає ролі? Хто має значення? Що Ви можете в даній ситуації змінити? Чи можете Ви навести приклад команди, яка працювала або працює погано? Які ознаки цього? Як Ви оцінюєте роботу своєї групи як команди, що об'єднана однією метою - отримати освіту - проєкт «Ліквідація безграмотності».

14. Розташуйте етапи створення проєктної команди у вірному порядку:

- а) розформування команди;
- б) реорганізація;
- в) нормальне функціонування;
- г) «притирання» учасників.

15. Що включає креативне мислення керівника проєкту?

16. Які найважливіші критерії оцінювання бізнесового проєкту?

17. Що необхідно враховувати в процесі управління розробкою креативних рішень при впровадженні проєктів?

## **МОДУЛЬНА КОНТРОЛЬНА РОБОТА (МКР)**

### **Розробка проєкту**

Орієнована структура проєкту: назва, актуальність, формулювання ключових моментів в реалізації вашого продукту (наприклад: створення нової команди, робота якої буде націлена на реалізацію інноваційної послуги; робота зі створення інноваційної послуги, експерименти і тести з оцінки якості інноваційної послуги, впровадження інноваційної послуги в діяльність компанії; запуск інноваційної послуги і вихід на ринок; аналітичні заходи з оцінки ефективності інноваційної послуги; додаткові заходи), обґрунтування, технічна значимість, перспективи комерціалізації, план реалізації, захист прав, підтримка (наприклад, комплектуючими, приміщенням, фінансами, зразками, допомогою в розповсюдженні і т.д.). Обсяг (10-12 слайдів).

При розробці інноваційного проєкту варто враховувати наступні критерії його оцінки: рівень наукової новизни, актуальність та ступень важливості, реалістичність проєкту, ринкові критерії, економічна доцільність проєкту, соціальні та екологічні критерії, дизайн презентації проєкту, змістовне наповнення презентації, кваліфіковане ведення дискусії.

## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Суть управління проектами.
2. Визначення «проекту». Типи проектів.
3. Фази життєвого циклу проекту.
4. Структура, оточення та учасники проекту.
5. Розробка концепції проекту.
6. Сутність та структура проектного аналізу.
7. Критерії оцінки проектної ефективності.
8. Вибір і завдання проектних фірм.
9. Планування реалізації проекту.
10. Структуризація проекту.
11. Календарне планування проекту.
12. Сіткове планування проекту.
13. Оптимізація проекту.
14. Особливості планування людських ресурсів проекту.
15. Матеріально-технічна підготовка проекту.
16. Фінансове планування за проектом.
17. Порядок планування витрат за проектом.
18. Розробка бюджету проекту.
19. Контроль як основа управління проектною діяльністю.
20. Технологія оцінки проектної діяльності.
21. Процедура внесення змін до проекту.
22. Завершення проекту.
23. Проектні ризики та їх класифікація.
24. Методи аналізу ризиків проекту.
25. Управління проектними ризиками.
26. Концепція управління якістю проектів.
27. Норми і стандарти якості.
28. Управління забезпеченням якості проекту.
29. Контролювання якості проекту.

30. Людський чинник в управлінні проєктами.
31. Формування команди проєкту.
32. Організаційна культура проєкту.
33. Управління конфліктами в проєкті.
34. Роль керівників в проєктах розвитку.
35. Формування інноваційного стилю управління.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання рівня опанування здобувачами вищої освіти матеріалу навчальної дисципліни проводиться шляхом поточного та підсумкового (семестрового) контролю.

Поточний контроль здійснюється у процесі вивчення дисципліни з метою виявлення ступеню розуміння студентом засвоєного навчального матеріалу та вміння застосовувати його у практичній роботі. Поточний контроль здійснюється під час проведення навчальних занять (30 балів), а також за результатами виконання студентом індивідуальних завдань, а саме: підготовки реферату (10 балів), виконання МКР (10 балів).

Орієнтовні критерії оцінювання поточного контролю знань здобувачів вищої освіти:

<b>Бали за окремий вид навчальної діяльності за шкалою від 1 до 4</b>	<b>Критерії оцінювання навчальних досягнень</b>
3-4	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань, якісно виконує творчі завдання з дотриманням чистоти та правильності виконання, вільно використовує наукову термінологію.
2-1	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, допускає істотні неточності та помилки. На середньому рівні розкриває зміст теоретичних запитань та на виконує творчі завдання щодо дотримання чистоти та правильності виконання, недостатньо використовує наукову термінологію.
0	Оцінюється робота студента, який виконує творчі завдання на дуже низькому рівні (не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань).



<b>Бали за окремий вид навчальної діяльності за шкалою від 1 до 10</b>	<b>Критерії оцінювання</b>
9-10	Здобувач вищої освіти в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі завдання.
7-8	Здобувач вищої освіти достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість завдань.
5-6	Здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину завдань.
3-4	Здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість завдань.
1-2	Здобувач вищої освіти частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі завдання.

Загальні критерії оцінювання результатів поточного контролю з дисципліни:

45-50 балів	ЗВО виявив цілковите володіння навчальним матеріалом, вмів аргументовано його викладати під час усних опитувань та письмових відповідей. Усі виконані індивідуальні завдання продемонстрували здатність студента не тільки оперувати теоретичним матеріалом, але й застосовувати його на практиці, знаходити раціональні рішення проблемних ситуацій, його здатність до аналітичного та критичного мислення.
39-44 бали	ЗВО в цілому достатньо повно володіє навчальним матеріалом, здатний демонструвати знання теоретичних питань фінансового менеджменту. Водночас, під час усного та письмового викладення деяких питань студент

	допускає окремі неточності та незначні помилки. Виконані індивідуальні завдання показують, що студенту дещо не вистачає аргументованості при розв'язанні деяких проблемних ситуацій.
35-38 балів	ЗВО володіє навчальним матеріалом частково, демонструючи базові теоретичні знання. Усні та письмові питання розкрито частково, поверхово, недостатньо аргументовано. Реферат виконаний на достатньо низькому рівні; індивідуальне практичне завдання обґрунтовано.
0-34 бали	ЗВО не володіє або недостатньо володіє навчальним матеріалом, не розуміє змісту більшості теоретичних питань. Індивідуальні завдання не виконані.

Семестровий контроль проводиться у формі екзамену. Складання екзамену оцінюється в 50 балів. Кожен екзаменаційний білет складається з 25 тестових вправ однакового рівня складності, які передбачають чотири варіанти відповідей, кожна правильна відповідь оцінюється в 2 бали.

#### Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Вид роботи	Кількість годин денна/заочна	Обсяг кредитів	Кількість балів
<b>Змістовий модуль 1. Планування і обґрунтування проєкту</b>			
Тема 1. Базис проєктної діяльності	<b>12/12</b>	<b>0,4</b>	3
лекційні	4/2	0,14/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	4/2	0,14/0,07	
самостійна робота	4/8	0,14/0,26	
Тема 2. Менеджмент ідей та обґрунтування проєкту	<b>12/12</b>	<b>0,4</b>	4
лекційні	4/2	0,14/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	4/2	0,14/0,07	
самостійна робота	4/8	0,14/0,26	
Тема 3. Планування проєкту	<b>12/12</b>	<b>0,4</b>	4
лекційні	4/2	0,14/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	4/2	0,14/0,07	
самостійна робота	4/8	0,14/0,26	
Тема 4. Часові контури виконання проєкту	<b>12/12</b>	<b>0,4</b>	3
лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	8/12	0,26/0,4	
<b>Змістовий модуль 2. Проєктна діяльність</b>			
Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проєкту	<b>12/12</b>	<b>0,4</b>	3
лекційні	4/-	0,14/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	4/-	0,14/-	
самостійна робота	4/12	0,14/0,4	
Тема 6. Контролювання виконання проєкту	<b>12/12</b>	<b>0,4</b>	4
лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/	2/-	0,07/-	

лабораторні заняття			
самостійна робота	8/12	0,26/0,4	
Тема 7. Управління ризиками проєктів	<b>12/12</b>	<b>0,4</b>	3
лекційні	2/2	0,07/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/2	0,07/0,07	
самостійна робота	8/8	0,26/0,26	
Тема 8. Маркетингова стратегія та управління якістю проєкту	<b>12/12</b>	<b>0,4</b>	3
лекційні	2/2	0,07/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/2	0,07/0,07	
самостійна робота	8/8	0,26/0,26	
Тема 9. Управління персоналом у проєктах	<b>12/12</b>	<b>0,4</b>	3
лекційні	4/2	0,14/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	4/2	0,14/0,07	
самостійна робота	4/8	0,14/0,26	
<b>Виконання індивідуального завдання</b>	<b>включено до СР</b>	<b>0,4</b>	<b>20</b>
<b>Підготовка і складання екзамену</b>			<b>50</b>
<b>Підсумок</b>	<b>120</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

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

## ПОЛІТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1. Академічна доброчесність здобувачів є важливою умовою для опанування результатів навчання за навчальною дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролю.

Дотримання академічної доброчесності здобувачами освіти передбачає:

- Самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання;
- Посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- Дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- Надання достовірної інформації про результати власної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

МДУ виступає за дотримання принципів академічної доброчесності, тому обов'язково використовується сервіс з перевірки робіт здобувачів вищої освіти на плагіат – Unicheck, а також доступний безкоштовний сервіс, який здійснює перевірку на плагіат письмових робіт – EduBirdie <https://edubirdie.com/perevirka-na-plagiat> .

Порушенням академічної доброчесності, згідно із Законом України «Про освіту» (ст. 42 п. 4) вважається:

- **академічний плагіат** – оприлюднення (частково або повністю) наукових (творчих) результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження (творчості) та / або відтворення опублікованих текстів (оприлюднених творів мистецтва) інших авторів без зазначення авторства;
- **самоплагіат** – оприлюднення (частково або повністю) власних раніше опублікованих наукових результатів як нових наукових результатів;
- **фабрикація** – вигадкування даних чи фактів, що використовуються в освітньому процесі або наукових дослідженнях;
- **фальсифікація** – свідомо зміна чи модифікація вже наявних даних, що стосуються освітнього процесу чи наукових досліджень;

- **списування** – виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання, зокрема під час оцінювання результатів навчання;
- **обман** – надання завідомо неправдивої інформації щодо власної освітньої (наукової, творчої) діяльності чи організації освітнього процесу; формами обману є, зокрема, академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація та списування;
- **хабарництво** – надання (отримання) учасником освітнього процесу чи пропозиція щодо надання (отримання) коштів, майна, послуг, пільг чи будь-яких інших благ матеріального або нематеріального характеру з метою отримання неправомірної переваги в освітньому процесі;
- **необ'єктивне оцінювання** – свідоме завищення або заниження оцінки результатів навчання здобувачів освіти.

Наведений перелік не є остаточно вичерпним і не охоплює всіх діянь, що можуть містити ознаки порушення академічної доброчесності.

За порушення академічної доброчесності здобувачі вищої освіти можуть бути притягнені до наступної академічної відповідальності:

- повторне проходження оцінювання (поточний, підсумковий контроль, залік, іспит тощо);
- проведення додаткової перевірки всіх робіт авторства порушника;
- позбавлення наданих МДУ пільг з оплати навчання;
- оголошення догани із занесенням до особової справи порушника;
- відрахування з МДУ;
- інші, відповідно до вимог чинного законодавства та нормативних локальних актів МДУ.



Більш детально тут

Анкетування з академічної доброчесності:

<https://docs.google.com/forms/d/1VHzYkdFEGivtVl-dsENos1SCDRHfUpGia1YklgQK8j0/edit>

2. Здобувач має право на оскарження процедури проведення та результатів контрольних заходів згідно Положення про організацію контролю та оцінювання успішності навчання здобувачів вищої освіти в МДУ.

3. Участь в анкетуванні. Наприкінці навчального семестру здобувачам буде запропоновано заповнити анонімну анкету щодо якості викладання вивчених навчальних дисциплін.

Заповнення анкети є важливою для вдосконалення освітнього процесу та системи внутрішнього забезпечення якості освіти МДУ та дозволить оцінити дієвість застосованих методів викладання та врахувати вашу думку стосовно покращення змісту навчальних дисциплін.

4. Неформальна освіта. Це освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій. Здобувач вищої освіти, який виявив бажання щодо визнання результатів, отриманих у неформальній освіті, звертається із відповідною заявою про визнання результатів, отриманих у неформальній освіті, в цілому для навчальної дисципліни /змістового модулю /практичних завдань з навчальної дисципліни/

завдань з практики тощо для здобувачів вищої освіти, до деканату факультету, на якому викладається навчальна дисципліна. Процедура зарахування здійснюється згідно Порядку визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті МДУ.

## ЛІТЕРАТУРА

### Обов'язкова література

1. Березін О.В., Безпарточний М.Г. Управління проектами: навч. посібник. К.: Університетська книга, 2023. С. 272. URL: [https://knushop.com.ua/image/catalog/oldi202305/pdf/ub6807123\\_.pdf](https://knushop.com.ua/image/catalog/oldi202305/pdf/ub6807123_.pdf) (дата звернення: 14.03.2024).
2. Блага Н.В. Управління проектами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3870> (дата звернення: 14.03.2024).
3. Горбаченко С.А. Проектний менеджмент. Одеса: НУ «Одеська юридична академія», 2020. 263 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/d747d670-7ff2-4cc6-8437-d16535a1030c> (дата звернення: 14.03.2024).
4. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/1235> (дата звернення: 14.03.2024).
5. Микитюк П.П., Брич В.Я., Микитюк Ю.І., Труш І.М. Управління проектами: підручник. Тернопіль, 2021. 416 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45133> (дата звернення: 14.03.2024).
6. Мостенська Т.Л., Мостенська Т.Г., Ралко О.С. Управління проектами. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 591 с. URL: [https://condor-books.com.ua/index.php?route=product/product&path=7&product\\_id=865](https://condor-books.com.ua/index.php?route=product/product&path=7&product_id=865) (дата звернення: 14.03.2024).
7. Ноздріна Л., Ящук В., Полотай О.І. Управління проектами. К.: Центр навчальної літератури, 2020. 432 с. URL: <https://ukrprog.com/index.php?productID=1303> (дата звернення: 14.03.2024).
8. Петренко Н., Кустріч Л., Гоменюк М. Управління проектами: навчальний посібник. Київ.: Центр навчальної літератури, 2019. 244 с.



9. Приймак В. М. Управління проєктами. Збірник кейсів [Електронний ресурс]: навч. посіб. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
10. Тарасюк Г. М. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: Каравела, 2019. 320 с.
11. Управління проєктами: підручник/ Й. М. Петрович, І. І. Новаківський. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 396 с. URL: <https://vlp.com.ua/node/19173> (дата звернення: 14.03.2024).
12. Филипенко О. М. Колеснік Т. С. Управління проєктами: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2016. 161 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/7663> (дата звернення: 14.03.2024).
13. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition: Project Management Institute, 2021. 250 p. URL: <https://www.amazon.com/Guide-Project-Management-Knowledge-PMBOK%C2%AE/dp/1628256648> (дата звернення: 14.03.2024).
14. Heagney J. Fundamentals of project management. Amacom, 2016. URL: <https://www.amazon.com/Fundamentals-Project-Managementw-Joseph-Heagney/dp/0814437362> (дата звернення: 14.03.2024).

#### Додаткова література

1. Гавриш О. А., Дергачова В. В., Кравченко М. О. Менеджмент стартап проєктів: підручник. Київ: КПІ ім Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 344 с. URL: [https://marketing.kpi.ua/files/studentam/metodichki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BF\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2.pdf](https://marketing.kpi.ua/files/studentam/metodichki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BF_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2.pdf) (дата звернення: 14.03.2024).

2. Єгорченков О.В., Єгорченкова Н.Ю., Катаєва Є.Ю. Азбука управління проектами. Планування: навч. посіб. К.: КНУ ім. Т.Шевченка, 2017. 117 с. URL: [http://www.geol.univ.kiev.ua/lib/ABC\\_project\\_management.pdf](http://www.geol.univ.kiev.ua/lib/ABC_project_management.pdf) (дата звернення: 14.03.2024).
3. Ільчук П.Г., Фещур Р.В., Якимів А.І., Когут І.В., Лучко Г.Й., Скворцов Д.І., Шишковський С.В. Бізнес-планування та управління проектами: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ-2000». 2020. 215 с. URL: <https://ns2000.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/Bizne-planuvannia-ta-upravlinnia-proektamy.pdf> (дата звернення: 14.03.2024).
4. Катренко А. В. Управління IT-проектами. Кн. 1: Стандарти, моделі та методи управління проектами. 2-ге вид. Львів, 2019. 552 с.
5. Корнієнко Б.Я. Управління проектами. Лабораторний практикум: Навчальний посібник Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. с. 68. URL: <https://ela.kpi.ua/items/b2a19427-d5c0-4c57-bfe6-447c2e0c93de> (дата звернення: 14.03.2024).
6. Кузьмичов А. І. Планування та управління проектами. Моделювання засобами MS Excel. К., 2018. 180 с. URL: [https://knushop.com.ua/books/economics?product\\_id=4493&sort=p.sort\\_order&order=ASC&limit=100](https://knushop.com.ua/books/economics?product_id=4493&sort=p.sort_order&order=ASC&limit=100) (дата звернення: 14.03.2024).
7. Кузьмін О.Є. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2020. 215 с. URL: [https://manusbook.com/9057\\_NULP\\_Motuvyvannya/1/](https://manusbook.com/9057_NULP_Motuvyvannya/1/) (дата звернення: 14.03.2024).
8. Майорова Т.В., Ляхова О.О. Проектне фінансування: підручник /за ред. Т.В. Майорової. Київ: КНЕУ, 2017. 434 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/b514385d-f8b1-4aeb-9d2c-624cfe43d9a2> (дата звернення: 14.03.2024).

9. Ніколаєв В.П., Ніколаєва Т.В., Євтушенко Г.І., Попович Л.О. Фінансовий менеджмент проєктів і програм: навч. посіб. Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. 400 с.
10. Основи управління ІТ проєктами: навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: В. О. Кузьмініх, Р. А. Тараненко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 75 с.
11. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с. URL: [http://info.dgu.edu.ua/bitstream/123456789/253/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC%D0%B8\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8\\_%D0%A1%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C\\_2021\\_%D0%92%D0%A1%D0%95\\_%D0%905.pdf](http://info.dgu.edu.ua/bitstream/123456789/253/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC%D0%B8_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8_%D0%A1%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C_2021_%D0%92%D0%A1%D0%95_%D0%905.pdf) (дата звернення: 14.03.2024).
12. Старченко Г. В. Управління проєктами: теорія та практика: навч. посіб. Чернігів: Видавець Брагинець О.В., 2018. 306 с.
13. Сьоме видання Настанови до зводу знань з управління проєктами (Настанова РМВОК) та Стандарт з управління проєктами. Project Management Institute, Inc., 2022. 415 с. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (дата звернення: 14.03.2024).
14. Управління проєктами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проєктами та програмами розвитку: підруч. [в 3 ч.] / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, О.В. Комеліна, Д.М. Толкачов. – Полтава: ПолтНТУ, 2017. Ч. 1. Загальна характеристика проєктного та мультипроєктного менеджменту. 284 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/3711> (дата звернення: 14.03.2024).
15. Управління проєктами: навчальний посібник/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. URL:

- <https://ela.kpi.ua/items/a0c480b8-fd0e-43c9-8d85-a2b05c62fdbbc> (дата звернення: 14.03.2024).
16. Філдінг П.Дж. Як керувати проєктами. К.: Фабула, 2020. 240 с. URL: <https://inpleno.com.ua/product/288381-YAk-keruvati-proektami-Pol-Dzh-Filding-FABULA.html> (дата звернення: 14.03.2024).
17. Хігні Дж. Основи управління проєктами. К.: Фабула, 2020. 272 с. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4229> (дата звернення: 14.03.2024).
18. Якимчук В.С., Носовець О.К. Засоби планування та реалізації ІТ-проєктів: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 52 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/e5112ab6-3f28-4bac-98f9-810d55c0a615> (дата звернення: 14.03.2024).
19. Яковенко О.І. Управління проєктами та ризиками: Навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с. URL: <http://dspace.idgu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/830/1/%D0%AF%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf> (дата звернення: 14.03.2024).
20. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th Edition. John Willey & Sons, Inc., 2022. 880 p. URL: <https://www.amazon.com/Project-Management-Approach-Scheduling-Controlling/dp/1119805376> (дата звернення: 14.03.2024).

### **Інформаційні ресурси**

1. Електронні вісті URL: <http://www.elvisti.com> (дата звернення: 14.03.2024).
2. Онлайн-курс «Основи проєктного менеджменту» від University of California, Irvine на освітній платформі PROMETHEUS.ORG.UA

- [https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Irvine+BPM101+2023\\_T3](https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Irvine+BPM101+2023_T3) (дата звернення: 14.03.2024).
3. Онлайн-курс «Основи проєктного менеджменту» від Будуємо Україну Разом на освітній платформі PROMETHEUS.ORG.UA [https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+BASICPM101+2022\\_T1](https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+BASICPM101+2022_T1) (дата звернення: 14.03.2024).
  4. Онлайн-курс «Основи управління командами та проєктами в ІТ. Підготовчий» від LITS на освітній платформі PROMETHEUS.ORG.UA [https://prometheus.org.ua/course/course-v1:LITS+ITPM101+FREE\\_2021\\_T1](https://prometheus.org.ua/course/course-v1:LITS+ITPM101+FREE_2021_T1) (дата звернення: 14.03.2024).
  5. Офіційний сайт Project Management Club. URL: <http://prima.com.ua> (дата звернення: 14.03.2024).
  6. Офіційний сайт Project Management Institute (PMI) URL: <https://www.pmi.org/> (дата звернення: 14.03.2024).
  7. Офіційний сайт Worksection: українська система управління проєктами URL: <http://worksection.com/ua/> (дата звернення: 14.03.2024).
  8. Офіційний сайт Верховної Ради України URL: <http://zakon4.rada.gov.ua> (дата звернення: 14.03.2024).
  9. Офіційний сайт Держкомстату України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.03.2024).
  10. Офіційний сайт Міжнародної асоціації управління проєктами IPMA. URL: <https://www.ipma.world/> (дата звернення: 14.03.2024).
  11. Офіційний сайт Української асоціації управління проєктами «УКРНЕТ». URL: <http://upma.kiev.ua/ua/about/> (дата звернення: 14.03.2024).
  12. Офіційний сайт Управління проєктами Basic – Prometheus URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/project-management/> (дата звернення: 14.03.2024).
  13. Проєктний менеджмент: освітній портал URL: <http://r-kos2.wixsite.com/project> (дата звернення: 14.03.2024).

14. Спеціалізовані тренінги з проєктного менеджменту для таких цільових груп: студенти, які здобувають фах менеджера, економіста, програміста, інженера (за галузями), проєктні менеджери, керівники підприємств, викладачі-початківці. Проєктний менеджмент: освітній портал <http://roskos2.wixsite.com/project> (дата звернення: 14.03.2024).
15. Урядовий портал URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 14.03.2024).

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**  
ДЛЯ СТУДЕНТІВ ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І  
АДМІНІСТРУВАННЯ» ОС «МАГІСТР»  
ГАЛУЗІ ЗНАНЬ 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ» УСІХ ФОРМ НАВЧАННЯ)

*Методичні рекомендації щодо організації  
самостійної роботи та вивчення дисципліни*

**Розробник:** Мацука В.М.

Обсяг – 3,6 др. арк.

---