

**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 ТА КРЕАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ»
(ДЛЯ СТУДЕНТІВ ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ
ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ» 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 та креативні технології» (для студентів ОПП «Менеджмент міжнародних інфраструктурних проєктів» ОС «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання). Київ: МДУ, 2024. 178 с.

Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи та вивчення дисципліни «Управління проєктами та креативні технології» призначені 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 креативних технологій 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, контрольні питання, критерії оцінювання, літературу. Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи та вивчення дисципліни «Управління проєктами та креативні технології» 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.....	9
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН.....	10
ЗМІСТ ПРОГРАМИ.....	12
ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....	18
РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ.....	49
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	70
ТЕМИ РЕФЕРАТІВ.....	125
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	128
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	156
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	159
ПОЛІТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	166
ЛІТЕРАТУРА.....	170

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи та вивчення дисципліни «Управління проєктами та креативні технології» 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: креативності; 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 та креативні технології» 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 та креативні технології» є зміст і особливості управління проєктами в системі менеджменту організації.

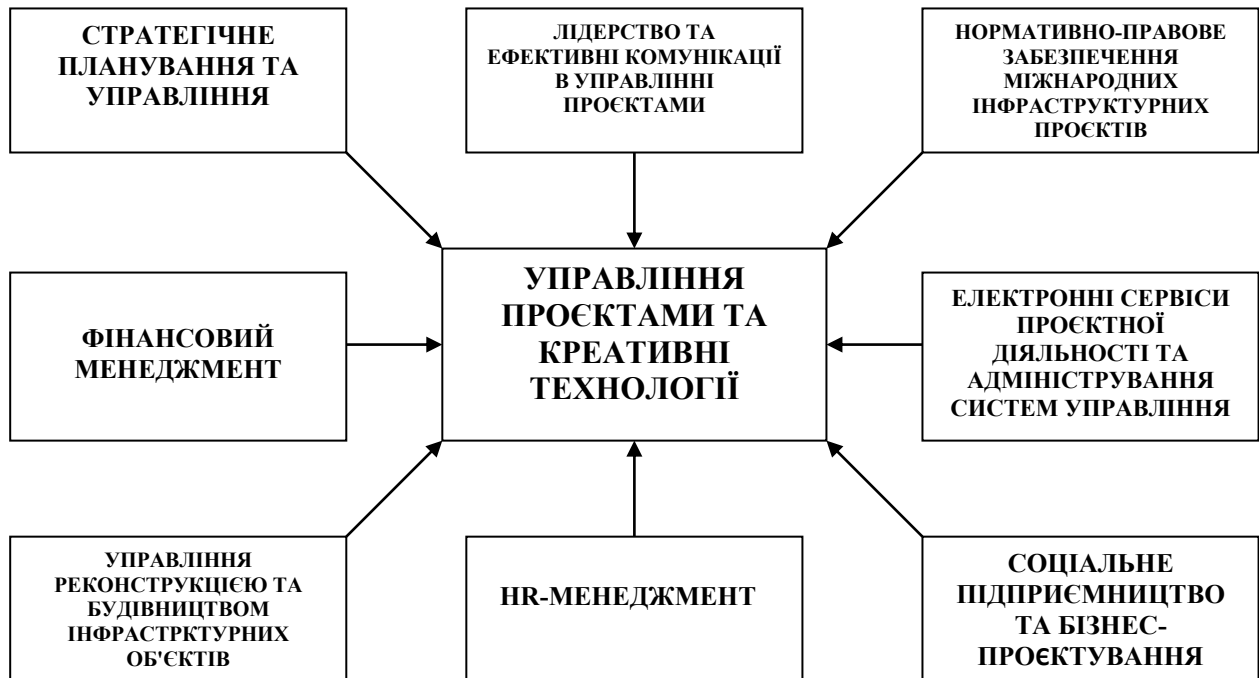
Зміст навчальної дисципліни розкривається в таких темах:

1. Концепція, загальна характеристика та основи проєктного менеджменту.
2. Обґрунтування проєкту.
3. Планування проєкту.
4. Управління часом виконання проєкту.
5. Планування ресурсного забезпечення проєкту.
6. Контролювання виконання проєкту.
7. Управління ризиками проєктів.
8. Управління якістю проєкту.
9. Управління персоналом у проєктах.
10. Сутність креативності у проєктному менеджменті.
11. Формування творчих проєктних команд.
12. Менеджмент креативних ідей.
13. Креативна мотивація.
14. Технологія прийняття та реалізації креативних управлінських рішень.
15. Формування креативного середовища в проєктній діяльності.
16. Управлінське спілкування.
17. Самоменеджмент.

Важливо, щоб студенти усвідомили диференційний підхід до вивчення окремих понять і процесів, осягнув глобальне бачення сфери діяльності, забезпечивши встановлення свідомих, упорядкованих зв'язків з іншими

курсами, що вивчались або вивчаються.

Зв'язок курсу з іншими дисциплінами:



Методичні рекомендації підготовлено з урахуванням знання студентами базових положень таких дисциплін, як нормативно-правове забезпечення міжнародних інфраструктурних проєктів, лідерство та ефективні комунікації в управлінні проєктами, фінансовий менеджмент, управління реконструкцією та будівництвом інфраструктурних об'єктів, електронні сервіси проєктної діяльності та адміністрування систем управління, соціальне підприємництво та бізнес-проєктування. Водночас вони слугують основою для вивчення дисциплін, насамперед стратегічне планування та управління змінами, HR-менеджмент.

Навчальна дисципліна «Управління проєктами та креативні технології» 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:

- ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;
- ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

фахові:

- СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації (проєкту);
- СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
- СК7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;
- СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
- СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком;
- СК11. Здатність застосовувати технології проєктного менеджменту для розвитку окремих громад та територій
- СК 12. Здатність визначати сучасні тренди в управлінні міжнародними інфраструктурними проєктами;
- СК 13. Здатність оцінювати можливі фінансові ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

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

- ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління проєктами в умовах невизначеності;
- ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- ПРН3. Проєктувати ефективні системи управління організаціями;
- ПРН4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї;
- ПРН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією (проєктом);
- ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (проєкту);
- ПРН 14. Вміти застосовувати принципи належного врядування при розробці проєктів сталого розвитку громад;
- ПРН 15. Вміти управляти фінансовими ресурсами та реагувати на зміни щодо фінансового середовища в процесі підготовки та реалізації інфраструктурних проєктів;
- ПРН 16. Застосовувати творчий підхід (креативність) щодо підготовки та реалізації проєктів;
- ПРН17. Вміти реалізовувати міжнародні інфраструктурні проєкти для розвитку територій та громад.

ОПИС

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 6	Галузь знань: <u>07 «Управління та адміністрування»</u>	<u>Обов'язкова</u> (за вибором)	
Модулів – 6	ОПП: <u>«Менеджмент міжнародних інфраструктурних проєктів»</u> Спеціальність: <u>073 «Менеджмент»</u>	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 4		1-й	1-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання <u>реферативне дослідження;</u> <u>написання тез доповіді на науково-практичну конференцію; підготовка презентації тез доповіді</u> Загальна кількість годин - 180		Семестр	
		1-й; 2-й	1-й; 2-й
		1-й	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 самостійної роботи студента – 4	ОС: <u>Магістр</u>	Лекції	
		16 год.	8 год.
		Практичні, семінарські	
		14 год.	4 год.
		Лабораторні	
		Самостійна робота	
		48 год.	66 год.
		Індивідуальні завдання	
		12 год.	12 год.
		Вид контролю: залік	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 самостійної роботи студента – 5	ОС: <u>Магістр</u>	2-й	
		16 год.	8 год.
		Практичні, семінарські	
		14 год.	4 год.
		Лабораторні	
		Самостійна робота	
		48 год.	66 год.
		Індивідуальні завдання	
		12 год.	12 год.
		Вид контролю: екзамен	

Примітка:

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

для денної форми навчання – 33%/67%

для заочної форми навчання – 13%/87%

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

1 семестр

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
Модуль 1												
Змістовий модуль 1. Планування і обґрунтування проєкту												
Тема 1. Концепція, загальна характеристика та основи проєктного менеджменту	9	2	2			5	9	2	2			5
Тема 2. Обґрунтування проєкту	9	2	2			5	9	2				7
Тема 3. Планування проєкту	9	2	2			5	9					9
Тема 4. Управління часом виконання проєкту	8					8	8					8
Разом за змістовим модулем 1	35	6	6			23	35	4	2			29
Змістовий модуль 2. Проєктна діяльність												
Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проєкту	8	2				6	8					8
Тема 6. Контролювання виконання проєкту	8	2	2			4	8					8
Тема 7. Управління ризиками проєктів	9	2	2			5	9	2				7
Тема 8. Управління якістю проєкту	9	2	2			5	9					9
Тема 9. Управління персоналом у проєктах	9	2	2			5	9	2	2			5
Разом за змістовим модулем 2	43	10	8			25	43	4	2			37
Модуль 2												
ІНДЗ	12					12	12					12
Усього годин	90	16	14			12	48	90	8	4		12
												66

2 семестр

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
Модуль 3												
Змістовий модуль 3. Креативність у проєктній діяльності												
Тема 10. Сутність креативності у проєктному менеджменті	10	2	2			6	10	2	2			6
Тема 11. Формування творчих проєктних команд	10	2	2			6	10	2				8
Тема 12. Менеджмент креативних ідей	10	2	2			6	10					10
Тема 13. Креативна мотивація	9	2				7	9					9
Разом за змістовим модулем 3	39	8	6			25	39	4	2			33
Змістовий модуль 4. Технології креативного управління												
Тема 14. Технологія прийняття та реалізації креативних управлінських рішень	10	2	2			6	10					10
Тема 15. Формування креативного середовища в проєктній діяльності	10	2	2			6	10					10
Тема 16. Управлінське спілкування	10	2	2			6	10	2				8
Тема 17. Самоменеджмент	9	2	2			5	9					9
Разом за змістовим модулем 4	39	8	8			23	39	4	2			33
Модуль 4												
ІНДЗ	12					12	12					12
Усього годин	90	16	14			12	48	90	8	4		66

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Змістовий модуль 1. Планування і обґрунтування проєкту

Тема 1. Концепція, загальна характеристика та основи проєктного менеджменту

Мета, завдання, предмет та об'єкт дисципліни.

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. Обґрунтування проєкту

Ініціалізація проєкту: розробка 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.

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.

Компоненти структуризації проєкту. 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. Управління часом 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). Моделювання тривалості робіт. 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 (джерела фінансування проєкту).

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. Звітність у системі контролю: завдання, принципи побудови, форма подання.

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. 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. Причини виникнення та наслідки 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. Формування програм реагування на ризик.

Тема 8. Управління якістю проєкту

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

Політика у сфері якості. 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 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. Інновації як механізм управління груповою динамікою. Навчання поведінки в команді.

Організаційна культура проєкту. Організаційний стиль.

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

Змістовий модуль 3. Креативність у проєктній діяльності

Тема 10. Сутність креативності у проєктному менеджменті

Природа креативності. Види креативності. Формування стратегічного мислення, як основи креативного менеджменту. Типологія мислення в дослідницькій і управлінській діяльності. Креативні технології: сутність та специфіка. Креативний менеджмент як наука і вид діяльності. Актуальність запровадження креативного менеджменту в проєктній діяльності.

Тема 11. Формування творчих проєктних команд

Соціально-психологічна сутність та соціально-економічні характеристики творчих команд. Поняття і психологічна структура творчого потенціалу особистості. Риси творчої особистості. Види творчого мислення. Інтелект і творчість. Соціально-психологічний клімат та творча атмосфера колективу. Формування позитивного іміджу проєктної команди.

Тема 12. Менеджмент креативних ідей

Генерація ідей. Джерела креативних ідей. Методи пошуку креативних ідей. Методи розвитку креативності. Мозковий штурм. Корабельна рада («нарада піратів»). Метод шести капелюхів. Метод ментальних карт. Морфологічний аналіз. Метод SCAMPER. Творчий потенціал особистості менеджера. Фази креативного процесу. Стилi креативного мислення. Методи пошуку креативних ідей.

Тема 13. Креативна мотивація

Значення людського фактора в управлінні організацією. Мотиви праці як

складова трудової діяльності. Креативні методи підвищення мотивації та лояльності. Мотивація творчої активності й праці персоналу. Мотивація до творчого вирішення проблем, генерації та реалізації нових ідей. Творчість як потужний засіб мотивації.

Змістовий модуль 4. Технології креативного управління

Тема 14. Технологія прийняття та реалізації креативних управлінських рішень

Сутність та особливості креативних управлінських рішень. Умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях. Інтуїтивні управлінські рішення. Методи пошуку і прийняття креативних управлінських рішень. Формування інноваційного стилю управління. Лідерство у процесах прийняття рішень.

Тема 15. Формування креативного середовища в проєктній діяльності

Розвиток системи креативного менеджменту в проєктній діяльності. Принципи формування системи креативного менеджменту. Зовнішні бар'єри прояву креативності. Адаптація до зовнішнього середовища і змін оточення. Відкритість новизні та свіжим ідеям. Створення нових бізнес-проєктів.

Тема 16. Управлінське спілкування

Суть і значення ділового спілкування. Ділове спілкування як комунікація та взаємодія. Етика ділових комунікаційних процесів.

Тема 17. Самоменеджмент

Розвиток самоусвідомлення та емоційного інтелекту. Постановка цілей та вдосконалення лідерських здібностей. Формування навичок ефективного спілкування та переконання. Розвиток креативності.

ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ПЛАНУВАННЯ І ОБҐРУНТУВАННЯ
ПРОЄКТУ

ТЕМА 1. КОНЦЕПЦІЯ, ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА
ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

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

1-3

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

1,2,4,5-9,11-17

Додаткова література

1,3,7,13,15-21,24

Інформаційні ресурси

1-8,10-13

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН3, ПРН4, ПРН8, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

ТЕМА 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ

Ключові терміни та поняття

Ініціалізація проєкту, концепція проєкту, передпроєктні дослідження, проєктний аналіз технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, організаційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз, ефективність проєкту.

Контрольні питання

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

Проблемні питання

1. Що таке ініціалізація проєкту та які етапи її розробки?
2. Що включають у себе такі етапи обґрунтування ефективності проєкту, як передпроєктне дослідження, додаткове дослідження проєкту?
3. Яку інформацію надає аналітикам обґрунтування технічних і економічних можливостей виконання проєкту?
4. Які основні етапи передбачає техніко-економічний, фінансовий та загальноекономічний аналіз?
5. З якою метою здійснюють екологічну та соціальну експертизу майбутнього проєкту?
6. Які вихідні дані потрібні для оцінки комерційної спроможності інвестиційного проєкту?
7. Назвіть особливості розрахунків при оцінці комерційної спроможності інвестиційного проєкту.
8. Які методи оцінки ефективності інвестицій вам відомі?

9. 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).
10. Визначте переваги та недоліки різних фінансових показників оцінки ефективності проєктів.
11. У чому економічний сенс концепції вартості грошей у часі?
12. Сформулюйте базові принципи та методичні підходи, що використовуються у міжнародній практиці для оцінки ефективності проєктів.
13. Охарактеризуйте грошовий потік за періодом життя циклу інвестиційного проєкту.
14. 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 та ситуаційні завдання

1-16

Тестові завдання

26-50

Теми рефератів

4-7

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

1-8,10-14,16,17

Додаткова література

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

Інформаційні ресурси

1-13

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН4, ПРН8, ПРН13, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

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

8-11, 19-22

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, субпроєкти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристику. З'ясувати основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури. Виявити переваги робочої структури проєкту. Охарактеризувати

створення двоспрямованої структури проєкту на основі поєднання робочої та внутрішньої організаційної структури проєкту, і структуризацію затрат. Розглянути поєднання робочої, організаційної і затратної структур у триспрямованій структурі проєкту. Приділити увагу розробці матриці відповідальності та кодуванню робіт.

Обов'язкова література

1-8,10-14

Додаткова література

2-6,8,12-14,16,18

Інформаційні ресурси

1-8,10-13

Результат навчання (РН) за 2ОП

ПРН2, ПРН3, ПРН4, ПРН8, ПРН13, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ 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 стрілочних 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 (проєкту).
13. Змодельовати тривалість робіт (проєкту).
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 (проєкту) і моделювати тривалість робіт. З'ясувати сутність, завдання та види календарних планів, методологію календарного планування проєктів.

Обов'язкова література

1,2,4,6-9,11-17

Додаткова література

1-4,6-8,10,12,15,17-24

Інформаційні ресурси

1,5-13

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН2, ПРН3, ПРН4, ПРН8, ПРН13, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

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

12-15

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

1,2,4,6-9,11-17

Додаткова література

1-4,6-8,10,12,15,17-24

Інформаційні ресурси

1,5-13

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН2, ПРН3, ПРН4, ПРН8, ПРН13, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

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

23-26

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

1,2,4,6-9,11-17

Додаткова література

1-4,6-8,10,12,15,17-24

Інформаційні ресурси

1,5-13

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН1, ПРН2, ПРН3, ПРН4, ПРН13, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

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

16-18

Методичні рекомендації

Розглянути сутність та види проєктних ризиків. Виявити причини виникнення та наслідки проєктних ризиків. Визначити фактори, що визначають рівень ризикованості проєкту. Ознайомитися з якісним та кількісним аналізом ризиків проєктів. 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

1,2,4,6-9,11-17

Додаткова література

1-4,6-8,10,12,15,17-24

Інформаційні ресурси

1,5-13

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН8, ПРН13, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТУ

Ключові терміни та поняття

Якість проєктного менеджменту, показники якості, норми і стандарти якості, управління якістю.

Контрольні питання

1. Концепція управління якістю проєктів.
2. Норми і стандарти якості.
3. Управління забезпеченням якості проєкту.

4. Контролювання якості проєкту.

Проблемні питання

1. Поясніть поняття якості. Яке, на Вашу думку, її значення в забезпеченні конкурентоспроможності продукції проєкту?
2. Які засоби управління якістю Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
3. Яке значення добровільної та обов'язкової сертифікації продукції проєкту?
4. Назвіть принципи управління якістю.
5. Які роботи виконуються по забезпеченню якості проєкту?
6. Назвіть основні положення програми забезпечення якості проєкту?
7. Які етапи включає сертифікація підприємства?
8. Охарактеризуйте основні положення системного управління якістю.
9. Наведіть класифікацію витрат із метою обліку і аналізу витрат, пов'язаних із забезпеченням якості проєкту.
10. Які методи контролю якості проєкту Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.

Тестові завдання

125-133

Теми рефератів

27-29

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

1,2,4,6-9,11-17

Додаткова література

1-4,6-8,10,12,15,17-24

Інформаційні ресурси

1,5-13

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН1, ПРН3, ПРН4, ПРН8, ПРН13, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

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.

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

30-33

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

1,2,4,6-9,11-17

Додаткова література

1-4,6-8,10,12,15,17-24

Інформаційні ресурси

1,5-13

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН1, ПРН4, ПРН8, ПРН13, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. КРЕАТИВНІСТЬ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

ТЕМА 10. СУТНІСТЬ КРЕАТИВНОСТІ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Ключові терміни та поняття

Ідея, креативність, творчість, творча активність, стратегічне мислення, креативний менеджмент, креативні технології, генерування ідей.

Контрольні питання

1. Природа креативності.
2. Види креативності.
3. Формування стратегічного мислення, як основи креативного менеджменту.
4. Типологія мислення в дослідницькій і управлінській діяльності.
5. Креативні технології: сутність та специфіка.
6. Креативний менеджмент як наука і вид діяльності.
7. Актуальність запровадження креативного менеджменту в проєктній діяльності.

Проблемні питання

1. Характеристика історичних етапів розвитку поняття «креативність».
2. Дати характеристику джерелам креативності.
3. Навести суть складових компонентів креативності.
4. Навести характеристику основних видів креативності.

5. Дати пояснення видів креативності за визначенням А.Маслоу.
6. В чому заключається вплив «свободи дій» на творчу активність менеджера?
7. На творчу активність менеджера постановка завдань впливає наступним чином?
8. Роль формування інноваційної творчої групи та її вплив на творчу активність менеджера?
9. Значення мотивації праці в процесі генерування ідей.
10. Які вимоги необхідно враховувати при формуванні творчої групи?
11. Обґрунтуйте необхідність впровадження креативного менеджменту на сучасному етапі економічного розвитку.
12. Дати пояснення факторам, що формують творчу активність особистості.

Розрахункові та ситуаційні завдання

18

Тестові завдання

146-154

Теми рефератів

34-37

Методичні рекомендації

Розглянути природу та види креативності. Знати типологію мислення в дослідницькій і управлінській діяльності. Ознайомитися з креативними технологіями. Вміти запроваджувати креативний менеджмент в проєктній діяльності.

Обов'язкова література

1-5,10-12,16,17

Додаткова література

1-5,8-12,14,15-18,20,23,24

Інформаційні ресурси

1,4,13,15

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН1, ПРН3, ПРН4, ПРН8, ПРН13, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

ТЕМА 11. ФОРМУВАННЯ ТВОРЧИХ ПРОЄКТНИХ КОМАНД

Ключові терміни та поняття

Творча команда, творчий потенціал, творча особистість, творче мислення, інтелект, творчість, імідж, проєктна команда.

Контрольні питання

1. Соціально-психологічна сутність та соціально-економічні характеристики творчих команд.
2. Поняття і психологічна структура творчого потенціалу особистості.
3. Риси творчої особистості.
4. Види творчого мислення.
5. Інтелект і творчість.
6. Соціально-психологічний клімат та творча атмосфера колективу.
7. Формування позитивного іміджу проєктної команди.

Проблемні питання

1. Душа і творчі здібності, розкрити суть і зміст.
2. Будова і функції механізму творчості.
3. Проаналізувати творчу групу як джерело креативності.
4. Характеристика індивідуальних здібностей та індивідуальної творчості.
5. Розкрити зміст індивідуального творчого потенціалу.
6. Навести характеристику інтуїції як рушійної сили бізнесу.
7. Дати пояснення до співвідношення між інтуїцією і логікою.
8. Розкрити зв'язок між творчістю і креативністю.
9. Надати характеристику структури творчих груп.
10. Пояснити, чому організаційна креативність ототожнюється із взаємодією.
11. Проаналізувати внутрішньогрупові умови функціонування творчих груп.
12. Проаналізувати організаційні умови функціонування творчих груп.
13. Надати характеристику групових методів роботи.
14. Інноваційні методи групової роботи персоналу.

Розрахункові та ситуаційні завдання

20-22

Тестові завдання

155-175

Теми рефератів

38-40

Методичні рекомендації

Знати соціально-психологічну сутність та соціально-економічні характеристики творчих команд. Розглянути поняття і психологічну структура творчого потенціалу особистості, інтелекту і творчості, соціально-психологічний клімат і творчу атмосферу колективу. Ознайомитися з формуванням позитивного іміджу проєктної команди.

Обов'язкова література

1-5,10-12,16,17

Додаткова література

1-5,8-12,14,15-18,20,23,24

Інформаційні ресурси

1,4,13,15

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН1, ПРН3, ПРН4, ПРН8, ПРН13, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

ТЕМА 12. МЕНЕДЖМЕНТ КРЕАТИВНИХ ІДЕЙ

Ключові терміни та поняття

Ідея, креативна ідея, творчий потенціал, особистість менеджера, креативний процес, креативне мислення, методи пошуку ідей.

Контрольні питання

1. Генерація ідей.
2. Джерела креативних ідей.
3. Методи пошуку креативних ідей.
4. Методи розвитку креативності.

5. Мозковий штурм.
6. Корабельна рада («нарада піратів»).
7. Метод шести капелюхів.
8. Метод ментальних карт.
9. Морфологічний аналіз.
10. Метод SCAMPER.
11. Творчий потенціал особистості менеджера.
12. Фази креативного процесу.
13. Стили креативного мислення.
14. Методи пошуку креативних ідей.

Проблемні питання

1. Розкрити зміст терміна «латеральне мислення».
2. Взаємозв'язок між творчістю і латеральним мисленням.
3. Навести порівняльну характеристику логічного і латерального мислення.
4. Дати характеристику процесу генерування та оцінювання ідей.
5. Навести основні критерії, яким повинні відповідати ідеї.
6. Розкрити суть і дати характеристику геніальній ідеї.
7. Розкрити зміст методу «мозкового штурму»: переваги та недоліки.
8. Інтуїтивний метод прогнозування: особливості та відмінності від інших методів.
9. Розкрити суть залежності критичної маси ідей від творчого потенціалу дослідників.
10. Навести шляхи регулювання проєктного творчого потенціалу групи.
11. Характеристика методу евристичного прогнозування.
12. Навести характеристику теорії вирішення дослідницьких задач.
13. Розкрити суть креативного підходу до прийняття рішення.
14. Навести порівняльну характеристику стимулів.
15. Розкрити зміст терміну «управління знаннями».
16. Інновації та управління знаннями.

Розрахункові та ситуаційні завдання

23-26

Тестові завдання

176-186

Теми рефератів

41-43

Методичні рекомендації

Знати джерела креативних ідей. Визначити методи пошуку креативних ідей та методи розвитку креативності. Знати фази креативного процесу та стилі креативного мислення. Ознайомитися з методами пошуку креативних ідей.

Обов'язкова література

1-5,10-12,16,17

Додаткова література

1-5,8-12,14,15-18,20,23,24

Інформаційні ресурси

1,4,13,15

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН3, ПРН4, ПРН8, ПРН13, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

ТЕМА 13. КРЕАТИВНА МОТИВАЦІЯ

Ключові терміни та поняття

Людський фактор, трудова діяльність, творча активність, мотивація, мотиви праці, засоби мотивації.

Контрольні питання

1. Значення людського фактора в управлінні організацією.
2. Мотиви праці як складова трудової діяльності.
3. Креативні методи підвищення мотивації та лояльності.
4. Мотивація творчої активності й праці персоналу.

5. Мотивація до творчого вирішення проблем, генерації та реалізації нових ідей.
6. Творчість як потужний засіб мотивації.

Проблемні питання

1. Що відноситься до головних завдань теорії креативного менеджменту?
2. Особливостями кадрової політики на сучасному етапі є...
3. Які аспекти мотивування творчості ви знаєте?
4. Назвіть, які протиріччя ускладнюють розробку ефективної системи мотивування. Які методи допомагають їх усунути?
5. Охарактеризуйте методи мотивації персоналу: економічні, цільові, проектування робіт.
6. Яку роль в активізації творчого мислення відіграє демократичний стиль управління?
7. Розкрийте суть феномена «спіраль знань».
8. Обґрунтуйте думку, що змістовність роботи, незалежність і актуальність мотивують до творчості.

Розрахункові та ситуаційні завдання

27-29

Тестові завдання

197-204

Теми рефератів

44-50

Методичні рекомендації

Розглянути значення людського фактора в управлінні організацією. Визначити мотиви праці як складової трудової діяльності. Знати креативні методи підвищення мотивації та лояльності. Ознайомитися з мотивацією творчої активності й праці персоналу.

Обов'язкова література

1-5,10-12,16,17

Додаткова література

1-5,8-12,14,15-18,20,23,24

Інформаційні ресурси

1,4,13,15

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН1, ПРН3, ПРН4, ПРН8, ПРН13, ПРН14, ПРН15, ПРН17

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. ТЕХНОЛОГІЇ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 14. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КРЕАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ключові терміни та поняття

Управлінські рішення, креативні управлінські рішення, інтуїтивні управлінські рішення, інноваційний стиль управління, лідерство.

Контрольні питання

1. Сутність та особливості креативних управлінських рішень.
2. Умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях.
3. Інтуїтивні управлінські рішення.
4. Методи пошуку і прийняття креативних управлінських рішень.
5. Формування інноваційного стилю управління.
6. Лідерство у процесах прийняття рішень.

Проблемні питання

1. Розкрийте двоїсту природу управлінського рішення.
2. Дайте характеристику вимогам, які висувають до управлінських рішень.
3. Розкрийте етапи творчого процесу розробки управлінських рішень.
4. Яка роль гіпотези у процесі творчості? З якої сфери власного життя вам доводилося висувати гіпотезу?
5. Назвіть властивості досвіду. Яку роль він відіграє у креативному менеджменті?

6. З якими труднощами в процесі прийняття рішень стикається менеджер?
7. З яких етапів складається оптимальний варіант процесу підготовки раціональних креативних управлінських рішень?
8. Розкрийте зміст чинників, що визначають якість і ефективність креативних управлінських рішень.

Розрахункові та ситуаційні завдання

30,31

Тестові завдання

205-222

Теми рефератів

51,52

Методичні рекомендації

Знати сутність та особливості креативних управлінських рішень. Розглянути умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях. Ознайомитися з методами пошуку і прийняття креативних управлінських рішень.

Обов'язкова література

1-6,10-12,16,17

Додаткова література

1-5,8-12,14,15-18,20,23,24

Інформаційні ресурси

1,4,13,15

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН3, ПРН4, ПРН8, ПРН13, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

ТЕМА 15. ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА В ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Ключові терміни та поняття

Проектна діяльність, креативний менеджмент, зовнішні бар'єри креативності, зовнішнє середовище, зміни оточення, креативне середовище,

новизна, ідеї, бізнес-проекти.

Контрольні питання

1. Розвиток системи креативного менеджменту в проєктній діяльності.
2. Принципи формування системи креативного менеджменту.
3. Зовнішні бар'єри прояву креативності.
4. Адаптація до зовнішнього середовища і змін оточення.
5. Відкритість новизні та свіжим ідеям. Створення нових бізнес-проектів.

Проблемні питання

1. Дати пояснення синергетичному ефекту.
2. Навести пояснення креативного менеджменту з позиції синергетичного підходу.
3. Навести характеристику креативного менеджменту як науки та виду діяльності.
4. Пояснити зміст поняття «креативний менеджмент» з позиції системного підходу.
5. Розкрити зміст функціонального підходу до визначення поняття «креативний менеджмент».
6. Ситуаційний підхід до трактування поняття «креативний менеджмент» передбачає, що це...
7. Навести визначення поняття «креативний менеджмент» з позиції поведінкового підходу.
8. Розкрити зміст адміністративного підходу до визначення терміну «креативний менеджмент».
9. Розкрити сутність складових елементів системи креативного менеджменту.
10. Назвати основні принципи креативного менеджменту і дати їм характеристику.
11. Навести концепцію креативної організації у вигляді трубопроводу.
12. Як здійснити креативну революцію в організації?
13. Навести системно-стратегічний погляд на креативну організацію.
14. Дати характеристику елементів креативної організації.

15. Для розвитку творчого потенціалу компанії необхідно реалізувати наступні основні фактори...

16. Дати характеристику основним принципам побудови структури креативної організації.

Розрахункові та ситуаційні завдання

32,33

Тестові завдання

187-196

Теми рефератів

53,54

Методичні рекомендації

Розглянути принципи формування системи креативного менеджменту та зовнішні бар'єри прояву креативності. Вміти створювати нові бізнес-проекти.

Обов'язкова література

1-6,10-12,16,17

Додаткова література

1-5,8-12,14,15-18,20,23,24

Інформаційні ресурси

1,4,13,15

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН3, ПРН4, ПРН8, ПРН13, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

ТЕМА 16. УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ

Ключові терміни та поняття

Ділове спілкування, управлінське спілкування, комунікація, ділова етика, комунікаційні процеси.

Контрольні питання

1. Суть і значення ділового спілкування.
2. Ділове спілкування як комунікація та взаємодія.
3. Етика ділових комунікаційних процесів.

Проблемні питання

1. Особливості управління конфліктами в креативному колективі.
2. Необхідність конфліктів в організації: за і проти.
3. Навести порівняльну характеристику різних шляхів вирішення конфліктних ситуацій.
4. До основних об'єктів культури організації відносяться...
5. Розкрити суть культури креативної організації.
6. Що таке креативна культура?
7. Характеристики гнучкого лідерства та його вплив на креативний потенціал.
8. Створення клімату, в якому креативність є способом життя.
9. Особливості управління інформацією і креативністю на сучасному етапі.
10. Переваги і недоліки методів, формування креативної команди.
11. Роль людських ресурсів як двигуна процесу створення креативного клімату в організації.
12. Дати характеристику інструментів розвитку креативності.
13. Як залучати творчих людей в організацію?
14. Характеристика основних рівнів інформаційної культури.
15. Розкрити зміст організаційних змін.
16. Проблеми, які спонукають до реалізації інноваційних підходів у креативній освіті.
17. Навички і ресурси: розкрити суть і необхідність.

Розрахункові та ситуаційні завдання

34

Тестові завдання

223-242

Теми рефератів

55-57

Методичні рекомендації

Розглянути суть і значення ділового спілкування. Ознайомитися з етикою ділових комунікаційних процесів.

Обов'язкова література

1-6,10-12,16,17

Додаткова література

1-5,8-12,14,15-18,20,23,24

Інформаційні ресурси

1,4,13,15

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН2, ПРН3, ПРН4, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

ТЕМА 17. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Ключові терміни та поняття

Самоусвідомлення, емоційний інтелект, лідерські здібності, спілкування, переконання, креативність, самоменеджмент.

Контрольні питання

1. Розвиток самоусвідомлення та емоційного інтелекту.
2. Постановка цілей та вдосконалення лідерських здібностей.
3. Формування навичок ефективного спілкування та переконання.
4. Розвиток креативності.

Проблемні питання

1. Складові та зміст тайм-менеджменту.
2. Концептуальні підходи до тайм-менеджменту.
3. Критерії ефективного тайм-менеджменту.
4. Планування особистої роботи проджект-менеджера.
5. Планування ділової кар'єри проджект-менеджера.
6. Розвиток ініціативності, енергійності, стресостійкості, вміння володіти ситуацією.
7. Розвиток адміністративно-організаційних, соціально-психологічних і моральних якостей проджект-менеджера.
8. Процес і бар'єри самореалізації особистості в певних видах творчої діяльності.

9. Характеристика керівника з творчим підходом до виконання посадових обов'язків.

10. Творче вирішення управлінських проблем.

Розрахункові та ситуаційні завдання

17,19

Тестові завдання

243-260

Теми рефератів

58-60

Методичні рекомендації

Вміти формувати навички ефективного спілкування та переконання.
Вміти розвивати креативність.

Обов'язкова література

1-6,10-12,16,17

Додаткова література

1-5,8-12,14,15-18,20,23,24

Інформаційні ресурси

1,4,13,15

Результат навчання (РН) за ОП

ПРН3, ПРН4, ПРН8, ПРН13, ПРН14, ПРН15, ПРН16, ПРН17

РОЗРАХУНКОВІ ТА СИТУАЦІЙНІ 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%.

17. *Поштовх до творчості* Коли людина бажає щось зробити – вона неодмінно повинна з чогось починати. Як і будь-яке завдання, креативне завдання має початок, продовження та завершення. Ці три етапи психологічно нерівнозначні і вимагають різних вольових зусиль. Іноді каменем спотикання є останній етап – завершення, однак, для більшості людей найскладніше почати. Труднощі, пов'язані з початком творчої діяльності, переживаються більшістю людей. Ось свідчення Дж. Б. Прістлі: «Мені потрібно відтягнути хвилину, коли все-таки доведеться почати писати. Я пишу вже більше п'ятдесяти років, але починати писати для мене, як і раніше мука. І тепер навіть більше, ніж раніше».

Завдання: Проаналізуйте власний досвід виконання творчих завдань. Що є стимулом для творчості для вас? Сформулюйте щонайменше 3 стимули, які можуть стати поштовхом до початку творчої діяльності.

18. *Десять рецептів креативності від Тома Хіршфілда* *Завдання:*

- Ознайомтеся з рецептами підвищення креативності науковця Тома Хіршфілда, наведеними нижче.
- Визначте, для вирішення яких задач вони підходять.
- Які з цих рецептів ви вже застосовуєте?
- Які з цих рецептів варто застосовувати у майбутньому?

Том Хіршфілд, фізик-науковець Ліверморської лабораторії, визначив, що допомагає йому бути креативним. Ось його рецепти:

- Якщо ти одразу влучаєш у ціль, то або ціль встановлена дуже близько, або вона занадто велика.
- Ніколи не входь у деталі, допоки не виробиш загального підходу до проблеми.
- Ніколи не формулюй проблему тими ж словами, що й людина, яка доручила цю проблему вирішити.
- Другий підхід до проблеми має бути зроблений із зовсім іншого напрямку.

- Якщо ти не розумієш проблему, спробуй пояснити її оточуючим і при цьому уважно слухай себе.
- Якщо метод вирішення проблеми повністю змінює її, не хвилюйся: можливо, це новий шанс.
- Якщо результат тебе дивує, то, схоже, він на щось годиться.
- Завжди корисно зробити щось прямо протилежне.
- Виділяй час для аналізу методів своєї роботи.
- Якщо ти не будеш завадати питання «Чому?», то хтось обов'язково запитає: «І чим ти взагалі займаєшся?»

19. *Подолання бар'єрів індивідуальної креативності* Бар'єри креативності – це певні фільтри, що визначають можливість прояву креативності в різних ситуаціях при вирішенні нестандартних бізнес-задач, проведенні наукових досліджень чи розробленні інноваційного продукту. Бар'єри креативності можуть породжуватися як особистісними (внутрішніми), так і ситуативними (зовнішніми) факторами (таблиця) наведені внутрішні та зовнішні перешкоди самовираження та креативності.

БАР'ЄРИ	ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ
<i>Внутрішні:</i>	
висока самокритичність	
страх	
лінь	
низька самооцінка	
неуважність	
нетерпіння	
<i>Зовнішні:</i>	
неконструктивна критика	

орієнтація на швидкий результат	
конкуренція	
жорстка оцінка	
дефіцит часу або інших ресурсів	
тиск соціальних правил	

Завдання:

- Запропонуйте шляхи подолання бар'єрів індивідуальної креативності
- Назвіть три бар'єри, з якими ви стикалися на власному досвіді. Чи вдалося вам їх подолати?
- Як організація може допомогти працівникам у подоланні бар'єрів індивідуальної креативності?

20. *Гомогенність чи гетерогенність?* Д. Леонард і С. Стросс вказують на дві відмінні точки зору менеджерів щодо формування творчого колективу. Одні з них вважають, що необхідно уникати розбіжностей і робити все можливе, щоб уникнути можливих суперечок через зіткнення ідей. Вони приймають на роботу і заохочують людей певного складу – частіше за все схожих на них самих. Організації, де працюють такі керівники, страждають від так званого *синдрому зручних клонів*: працівники мають схожі інтереси, професійну підготовку і знання; вони однаково сприймають і оцінюють інформацію. Оскільки всі ідеї проходять через схожі когнітивні фільтри, виживають тільки найзвичніше з них. Наприклад, група по розробці нового напрямку в бізнесі, сформована з професіоналів, що спеціалізуються в одній галузі, буде оцінювати будь-яку ідею, виходячи з одних і тих же передумов і аналітичних інструментів. Спроби запропонувати подібній групі новаторські ідеї часто приречені на провал. Інші керівники віддають належне різноманіттю стилів мислення. Вони вважають, що нові ідеї народжуються в процесі зіткнення різних думок, світосприйняття, способів обробки і осмислення доступної інформації. Це, у свою чергу, вимагає

спільної роботи людей, що сприймають навколишню дійсність по-різному, отже, лише зібравши різнотипних індивідуумів, можна забезпечити креативне рішення проблем.

Завдання:

- Яка точка зору вам видається більш слушною? Наведіть аргументи на підтримку своєї думки.
- Проаналізуйте сильні і слабкі сторони гомогенних робочих груп. Які заходи дозволяють підвищити креативність таких груп?
- Проаналізуйте сильні і слабкі сторони гетерогенних робочих груп. Як мінімізувати їхні слабкі сторони?

21. *Новий виклик для бізнесу: віддалені команди* Карантинні обмеження, викликані епідемією коронавірусу у світовому масштабі змінюють ринок праці. У структурі працюючих спостерігається зростання чисельності фрілансерів, дауншифтерів і дистанційних працівників у геометричній прогресії. Нові реалії ведення бізнесу примушують роботодавців до зміни звичного порядку офісної роботи. Приклади здорової реакції бізнесу на пандемію демонструють міжнародні інноваційні компанії. Microsoft, Amazon, Uber, Facebook, Google, Uber вже ввели формат дистанційної роботи з дому для більшої частини своїх працівників. Google і Microsoft додатково заявили про надання безкоштовних версій сервісів спільної роботи G Suite і Microsoft Teams. В Україні компанії WePlay і Monobank повністю перейшли на дистанційний формат роботи. Також організатори таких фестивалів і конференцій як iForum, Ukrainian Marketing Forum, Videozhara, фестиваль Ulichnaya eda і Кураж базар вже перенесли дати їх проведення. Сервіс Raketa запускає безконтактну доставку замовлень, а Coursera і Prometheus відкривають безкоштовний доступ до курсів. Віддалена робота персоналу дозволяє бізнесу економити, зокрема, на оренді приміщень, обладнанні, меблів, канцелярії, а також на комунальних послугах. Найпопулярніші «віртуальні вакансії» зараз розміщені для мілленіалов покоління Z. Зазвичай працівники, які хочуть працювати

дистанційно, навіть готові отримувати менше за роботу вдома, ніж за роботу в офісі. Вже зрозуміло, що після завершення епідемії коронавірусу компанії зміняться, оскільки більшість з тих працівників, хто успішно випробує нову модель роботи, вже не захоче повертатися до офісного формату, відчувши переваги роботи дома. І власники бізнесу, проаналізувавши KPI працівників, залишать лише тих, хто дійсно необхідний. Таким чином, віддалена робота стане новою реальністю не тільки для IT. І якщо вдасться створити зручні та комфортні умови для дистанційної роботи, то і після пандемії роботодавці збережуть набуті конкурентні переваги, особливо серед молодого покоління. Разом з тим, існують і певні ризики віддаленої роботи.

Завдання:

- Визначте переваги та недоліки роботи віддалених команд компанії.
- Уявіть, що ви – власник дистрибуторської компанії з продажу гігієнічних, косметичних засобів та парфумерії. Розробіть чек-лист щодо переходу в дистанційний формат, який був би адаптований під внутрішні процеси компанії, який, на вашу думку, містить найбільш адекватні заходи з організування віддаленої роботи працівників компанії.

22.Електронні засоби корпоративної співпраці Знайдіть в інтернеті опис одного з електронних засобів корпоративної співпраці:

- Google Sites,
- Socialtext (Socialtext Workspace, Socialtext Dashboard, Socialtext wiki, SocialCalc),
- Microsoft SharePoint, 2
- Zoho Notebook and Project,
- Bluetie Online,
- Basecamp,
- Wrike,
- OneHub,

- WorkZone та ін.

Підготуйте інформаційне повідомлення про сферу застосування, функціонал, переваги і недоліки одного з цих засобів.

23. Механізми генерування ідей

Проаналізуйте наведені у таблиці приклади і поясніть сутність механізмів генерування ідей, за якими утворилися ті чи інші бізнес-продукти чи винаходи.

МЕХАНІЗМ	ПРИКЛАД БІЗНЕС-ПРОДУКТУ, ВІНАХОДУ І Т.П	ОПИС ПРОДУКТУ
Селективне кодування	Асиметрична криптографія	Асиметрична криптографія з'явилася відносно недавно – в 70-х роках минулого століття. При цьому багато алгоритмів побудовані на простих арифметичних операціях, відомих протягом сотень років, а саме зведення числа в ступінь по модулю.
Селективне комбінування	Смартфон	Поєднання в одному пристрої функцій персонального комп'ютера і телефону призвело до появи смартфонів – мініатюрного універсального комп'ютера з повноцінними інтерфейсами користувача і розвиненими радіо-інтерфейсами мобільного телефону.
Селективне порівняння	Висхідний підхід до створення штучного інтелекту	Ідея створення штучного інтелекту на основі штучної нейронної мережі з'явилася після вивчення мозку людей і тварин. Це працює і у зворотному напрямку – створюючи все більш складні нейронні мережі, вчені краще розуміють принципи роботи

		мозку.
Заповнення пробілу	Sea Launch	Чим ближче космодром знаходиться до екватора, тим менше палива потрібно, щоб вивести супутник на орбіту. США, Норвегія і Україна знаходяться далеко від екватора, тому був заснований міжнародний консорціум Sea Launch, щоб створити найкращі умови для запуску ракет-носіїв.
Переформулювання проблеми	YouTube	Спочатку YouTube замислювався як сайт знайомств. Однак користувачі самі визначили долю майбутнього інтернет-гіганта. Більшість відео, завантажених на YouTube, були не про самих користувачів, а про те, що відбувається навколо них. Тоді засновники зрозуміли, що це – сигнал, за яким, для більшої успішності сайту, потрібно зробити ребрендинг. Зараз YouTube це найпопулярніший в світі відеохостинг і головний інструмент поширення оригінального відеоконтенту.
Випадкове рішення	Пеніцилін	Пеніцилін – перший антибіотик – отриманий на основі продуктів життєдіяльності мікроорганізмів. Він був виділений в 1928 році Олександром Флемінгом з штаму гриба виду <i>Penicillium notatum</i> на основі випадкового відкриття: потрапляння в культуру

		бактерій суперечка цвілевих грибів із зовнішнього середовища зробило на бактеріальну культуру бактерицидну дію.
--	--	---

24.Надайте приклади бізнес-продуктів (чи винаходів), що виникли за різними механізмами генерування ідей. Відповіді занесіть у таблицю та обґрунтуйте.

МЕХАНІЗМ	ПРИКЛАД ПРОДУКТУ ЧИ ВИНАХОДУ	ПОЯСНИТИ, ЧОМУ ОБРАНИЙ САМЕ ТАКИЙ (ЧИ ТАКІ) МЕХАНІЗМ(И)
Селективне кодування		
Селективне комбінування		
Селективне порівняння		
Заповнення пробілу		
Переформулювання проблеми		
Випадкове рішення		

25.Мотивація генерування ідей: досвід практиків

Будь-який винахід починається з ідеї. Компанії, що обрала інноваційний шлях розвитку, необхідно вибудувати систему роботи з ідеями, що включає, зокрема, стимулювання працівників (матеріальне і моральне), оформлення ідеї, охорону отриманого технічного результату (необхідно вирішити, яким чином вона буде здійснюватися), впровадження, отримання економічної вигоди або доходу , контроль і аналіз використуваних рішень. Наведемо два приклади:

- При розробці положення «Про систему матеріального стимулювання діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів інтелектуальної власності та інших результатів інноваційної діяльності» одна нафтова компанія передбачила проведення інноваційних конкурсів та виплату премій за їх результатами, а також виплату заохочувальної винагороди автору ідеї

(тільки за факт, що працівник поділився своїми думками). Комісія розглядала ідеї і приймала рішення про можливість патентування (в разі патентування автор також отримує винагороду). Ці заходи дозволили підвищити активність працівників, в результаті чого кількість винаходів і корисних моделей, що використовуються у виробничій діяльності компанії, збільшилася. Вдалося також знизити витік інформації.

- Металургійна компанія оголосила конкурс на кращу ідею і кращу рацпропозицію по зниженню кількості шкідливих викидів в навколишнє середовище. Розмір премій за три ідеї, які будуть визнані кращими, оголосили заздалегідь. Цими заходами компанія мала на меті знизити витрати і скоротити термін, необхідний для впровадження пропозиції. В результаті був досягнутий значний економічний ефект при мінімальних витратах, а також запатентовано ще один винахід.

Завдання:

- Ознайомтеся з прикладами мотивування ідей в компанії. Знайдіть в інтернет-ресурсах щонайменше 3 приклади мотивування працівників до створення ідей.
- Запропонуйте власну систему заходів з мотивування ідей в компанії.

26. Менеджмент ідей як бізнес-процес

Для того, щоб компанія могла стати успішним інноваційним підприємством, їй необхідно пройти такі етапи:

- Формування пропозицій. Включає в себе формалізацію пропозицій, їх авторську оцінку і доопрацювання.
- Відбір і реалізація пропозицій.
- Облік вкладу учасників (з подальшою виплатою винагороди).
- *Формування пропозицій.* Формалізація ідей – перший етап корпоративного інноваційного процесу. Система передачі ідей не повинна бути складною. Простота і доступність заповнення формату – ключовий момент для залучення широкого кола авторів.

Практика показує, що перший варіант пропозиції, як правило, не є оптимальним. Потрібен час і зусилля, щоб довести його до рівня максимальної інвестиційної привабливості. Тому в ланцюжку процесів потрібно передбачити для автора можливість виправити зміст пропозиції до того, як воно буде оцінено, відібрано і почнеться його реалізація. Крім того, інші співробітники можуть зробити конструктивні зауваження за першим варіантом пропозиції. Отже, процес доопрацювання повинен забезпечити можливість групі співробітників зробити необхідні поліпшення ще до її публікації на корпоративному рівні.

Досвід показує, що якщо з десяти ідей кілька виявляться дійсно цінними, то це можна вважати успіхом для управлінців. Але як бути з працівниками, чії пропозиції не пройшли? Вони падають духом і не розуміють, чому саме їх ідеї були відкинуті, в чому полягали недоробки. Тому необхідно, щоб автори могли самі попередньо оцінювати свої ідеї. Попередня авторська оцінка вже формалізованого пропозиції – найважливіший етап підвищення його якості.

Також компанії потрібно передбачити спеціальну процедуру, що дозволяє закріпити авторські права: зафіксувати дату подачі пропозиції і накласти заборону на редагування суті рішення виявленої проблеми після офіційної подачі на розгляд або публікації на корпоративному рівні. Крім того, бажано організувати процес подачі пропозиції таким чином, щоб його розгляд на початковій стадії проводилося без зазначення прізвища автора. Такий підхід дозволяє максимально коректно поставитися до автора у випадку, якщо пропозиція не буде підтримана.

- *Колективна оцінка і відбір пропозицій.* Прискорити процес розгляду найбільш значущих пропозицій Ви зможете, якщо врахуєте думку про них інших співробітників. Так діють багато університетів і компаній на кшталт Telcordia і Biosense Webster: вони створили в своїх мережах

«відкриті ящики» для пропозицій і запросили до участі в раціоналізаторську русі весь персонал. Співробітники можуть оцінювати, коментувати та вдосконалювати ідеї своїх колег. З'явився рейтинг ідей, завдяки чому керівництву стало легко виявляти найперспективніші. Набагато краще стали відчувати себе і автори відкинутих заявок: вони бачать відгуки товаришів по службі і розуміють, що до їх пропозиції поставилися серйозно.

- *Облік і стимулювання інноваційної діяльності співробітників.* У ряді компаній обсяг винагороди автора безпосередньо залежить від ступеня його участі на всіх етапах втілення ідеї. Ця так звана ідеологія магістралі стимулює автора доводити бізнес-ідею до стадії проекту і брати участь в управлінні ним.

Відзначимо, що винагорода може бути не тільки матеріальною. Практично всі найбільш вдалі системи стимулювання носять комплексний характер. Вони дають співробітникам можливість проявити себе з творчої сторони, отримати адекватне матеріальну винагороду за свою працю, заслужити визнання колег і керівництва компанії. За допомогою комплексної системи стимулювання можна перетворити ланцюжок комерційного використання пропозицій в замкнутий процес, що самопідтримується.

- Автоматизація збору і обробки пропозицій. Якщо загальне число пропозицій у компанії обчислюється кількома сотнями, то варто задуматися про впровадження спеціальної системи збору, обробки та реалізації пропозицій. Доводи на користь впровадження системи наступні:
- Витрати коштів і часу на обробку пропозицій співробітників традиційними методами дуже великі.
- Відсутній механізм залучення автора в процес доопрацювання ідеї до стадії бізнес-пропозиції з подальшим його участю в процесі реалізації.
- Інтелектуальний потенціал всіх співробітників компанії в процесі обговорення пропозицій на початкових етапах практично не

використовується.

Основою інформаційної системи повинен стати програмний комплекс, що забезпечує наступні етапи:

- збір пропозицій;
- авторську обробку пропозиції, включаючи оцінку його придатності для підприємства, а також рентабельності і можливості бути реалізованим;
- колективну оцінку значущості пропозиції;
- формування ефективного портфеля пропозицій.

В нашій компанії можливість роботи в подібній системі була надана майже 60 співробітникам. За три літніх місяці було опубліковано близько 25 пропозицій. З них чотири вже реалізовано, а кілька найбільш серйозних стали основою розширення функціональних можливостей самої системи. Вражаючою виявилася активність співробітників, яка проявилася в процесі обговорення опублікованих в системі ідей: число переглядів перевищило чотири з половиною сотні і було виставлено близько 90 оцінок значущості.

Завдання:

Проаналізуйте наведений кейс і запропонуйте концептуальну схему, яка представляє менеджмент ідей у вигляді бізнес-процесу організації.

27. Інтелектуальна вправа

В центрі листка паперу написати слово «СВОБОДА» та обвести його кружком. Далше по периметру написати якомога більше слів або комбінації слів, що асоціюються або мають змістове значення близьке до терміну «свобода» і також обвести їх кружками та сполучити їх центри з іншими словами прямими лініями. З'єднати лініями потрібно також логічно пов'язані між собою поняття. Висловлювати ідеї потрібно до тих пір поки не закінчатся думки за даною темою. Даний метод має назву «метод грозді» і являється одним із способів організування мислення.

28. Створення споживача

- Дати розгорнуту оригінальну відповідь на запитання: «ЩО СПОНУКАЄ ВАС ВЧИТИСЯ?» Зацікавленість, допитливість; прагнення до

самовдосконалення; гроші; незадоволеність; небажання бути як всі; пошук розваг; навчання заради навчання; бажання отримати цікаву та корисну для держави спеціальність.

- Дати розгорнуту оригінальну відповідь на запитання: «ЩО ЗАВАЖАЄ ВАМ ВЧИТИСЯ?» Лінь; брак грошей; страх; звичка; відсутність цілей і бажання; вчитись немає потреби; безперспективність здобутої освіти.

29. ЕВРИКА! ВІДПОВІДЬ НА СТИМУЛИ Часто, творче мислення пропонує об'єднання раніше не пов'язаних між собою понять, ідей, товарів або послуг та перетворення їх в зовсім інше нове поняття. Наприклад: Гутенберг створив друкарський станок, об'єднавши прес для штампування монет з виноградним пресом. Процес об'єднання ідей, елементів або часток ідей називають синтезом, який вважається сутністю креативності або інноваційним процесом. Для виконання цього завдання кожному студенту необхідно назвати об'єкти або предмети, назви яких будуть починатись з літер їхнього прізвища та записати ці назви на листку паперу. Далше студентам необхідно шляхом різних комбінацій цих термінів створити оригінальну креативну фразу, яка має смислове значення і повністю або частково характеризує студента або його оточення.

30. НЕМОЖЛИВІ ГІБРИДИ Креативність передбачає синтез різнорідних предметів, особливо якщо вони не володіють однаковими властивостями. На запропоновані незвичайні сполучення об'єктів необхідно запропонувати спільний предмет, детально описати його властивості та намалювати.

- Предмет меблів, який є також фруктом.
- Транспортний засіб, який є також рибою.
- Харчі, які одночасно являються каменем.
- Фрукт, який також є житловим приміщенням.
- Птах, який також може бути кухонним посудом.
- Приправа, яка одночасно може служити інструментом.
- Комп'ютер, який також є філіжанкою.
- Духовка, що одночасно може служити велосипедом.

- Абажур, який також може виступати в якості книги.

31. *ВІДЧУТТЯ СЛОВА* Всі предмети та явища, що нас оточують можливо описати точними і правильними словами або фразами. Студентам необхідно проявити свої творчі задатки шляхом створення та висловлювання нових, оригінальних і цікавих для оточуючих назв запропонованих предметів або умов існування. Запропонуйте п'ять назв для: нового крему; стилю одягу; служби знайомств; марки автомобіля; популярної пісні; джаз – оркестру; своєї собаки; комп'ютерної компанії; умов проживання в гуртожитку; нелюбимому предмету; своїй майбутній кваліфікації. Не обов'язково обмежуватись запропонованими предметами або стимулами.

32. *Аналіз креативного середовища організації*

Проаналізуйте досвід створення креативного середовища в організаціях, що відносяться до світових лідерів інноваційності: Apple, Google, Microsoft, IBM, Toyota Motor, Samsung Electronics, Nokia, General Electric, Procter and Gamble, Nestle (за вибором).

Виділіть заходи, що спрямовані на створення креативного середовища в цих компаніях. Результати аналізу систематизуйте у таблиці.

НАПРЯМ	ПОКАЗНИКИ	ОРГАНІЗАЦІЯ_
Організаційні структури	Тип організаційної структури Пласкі чи ієрархічні Гнучкі чи механістичні Канали руху інформації	
Системи і процедури	Відбір нових працівників Навчання Мотивація і визнання Кар'єрний ріст. Методи активізації творчого мислення	
Організаційна культура	Домінуючий стиль управління Ступінь свободи у вирішенні виробничих питань Прийнятність конфліктів Акцент на командну чи	

	індивідуальну роботу Ефективність обміну інформацією Прийнятність невизначеності Орієнтація на результат чи процес Відношення до нового Ступінь прийняття ризику Ступінь централізації прийняття рішень Ступінь формалізації і регламентованості діяльності Орієнтація на співробітництво чи суперництво та інші Матеріальні атрибути (оформлення приміщень, символіка, тощо)	
--	---	--

33. Аналіз бар'єрів креативності в організації

Головні бар'єри креативності в організації знаходяться в сфері ресурсів, професійних навичок, стилю лідерства та культури. Систематичний аналіз факторів, що гальмують прояви креативності в організації, дозволяє розробити способи мінімізації їхньої дії або повного усунення. Аналіз бар'єрів можна виконати, скориставшись таблицею.

БАР'ЄРИ КРЕАТИВНОСТІ	ПИТОМА ВАГА, %	ПРОЯВИ ДІЇ БАР'ЄРУ	МОЖЛИВІ СПОСОБИ НЕЙТРА- ЛІЗАЦІЇ БАР'ЄРУ	ОБРАНИЙ СПОСІБ
Відсутність звички до обміну інформацією				
Відсутність достатньої довіри				
Відсутність ефективних комунікацій				
Неадекватний стиль керівництва				

Відсутність досвіду спільної творчої діяльності				
Конформізм				
Уникнення конфліктів будь-якою ціною				
Занадто сильний дух колективізму				
Низька мотивація до генерування ідей				

Завдання:

- Визначте три бар'єри, які є домінуючими на підприємстві, де ви працюєте або проходили практику.
- Запропонуйте заходи щодо мінімізації цих бар'єрів і обґрунтуйте своє рішення.

34. У вашому колективі є людина, яка фактично постійно не завантажена роботою. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. Що робити з таким працівником?

Обґрунтуйте.

- Особисто поговорити з ним відверто віч-на-віч і запропонувати звільнитися за власним бажанням.
- Запропонувати адміністрації скоротити посаду.
- Спробувати все ж використовувати цю людину на допоміжних роботах, чітко визначивши коло її обов'язків.
- Створити в колективі таке ставлення до цієї людини, щоб вона сама захотіла перейти на інше місце праці.

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. Трикутнковою.

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.

146. Системний підхід до трактування поняття «креативний менеджмент» – це...

- А. Підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації.
- Б. Здатність продукувати велику кількість ідей.
- В. Сукупність дозвільно-розпорядницьких управлінських відносин між керівником і підлеглим.
- Г. Генезис креативності економічної свідомості.

147. Функціональний підхід до визначення терміна «креативний менеджмент» – це...

- А. Здатність системи продукувати незвичайні, нестандартні, оригінальні ідеї.
- Б. Конкретна функція менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї.
- В. Цілеспрямовані дії та вчинки керівників підприємств, направлені на акумулювання креативних ідей.
- Г. Творчий потенціал групи дослідників.

148. Ситуаційний підхід до визначення терміна «креативний менеджмент» – це...

- А. Здатність системи детально розробляти ідеї, що зародилися.
- Б. Підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єкта управління висувати і розвивати нові ідеї.
- В. Сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють керівники підприємств для творчого розвитку трудового колективу з метою акумулювання креативних ідей.
- Г. Наявність зв'язків між елементами сукупності.

149. Поведінковий підхід до визначення терміну «креативний менеджмент» – це...

- А. Сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємств, направлених на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо господарських проблем, подолання інших наслідків.

Б. Здатність системи застосовувати різноманітні стратегії при вирішенні проблем.

В. Конкретна функція менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єкта управління пропонувати і розвивати нові ідеї.

Г. Уміння переконувати інших у цінності певної ідеї.

150. Адміністративний підхід до визначення поняття «креативний менеджмент» – це...

А. Сукупність цілеспрямованих ідей і вчинків керівників підприємств, направлених на акумулювання креативних ідей.

Б. Сукупність дозвоільно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей.

В. Здатність системи продукувати велику кількість ідей.

Г. Конкретна функція менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єкта управління пропонувати і розвивати нові ідеї.

151. Креативність – це...

А. Наявність зв'язків між елементами сукупності.

Б. Цілісність природних і набутих психічних властивостей.

В. Творчість, новизна, наукова або технологічна інформація.

Г. Залежність критичної маси ідей від творчого потенціалу дослідників.

152. До основних видів креативності за Торренсом відносяться...

А. Творчість, новизна, наукова або технологічна інформація.

Б. Сума знань, якими володіє працівник.

В. Новизна, комфортність, складність.

Г. Наївна та культурна креативність.

153. Які є основні інтелектуальні здатності?

А. Новизна, комфортність, складність.

Б. Синтетична, аналітична, практична.

В. Пізнання, свідомість, інстинкт.

Г. Генезис креативності економічної свідомості.

154. Практична інтелектуальна здатність це...

- А. Уміння переконувати інших у цінності певної ідеї.
- Б. Форма організації психологічної діяльності людини, яка полягає в спрямованості й зосередженості свідомості на об'єктах.
- В. Пізнання, свідомість, інстинкт.
- Г. Підсистема інноваційного менеджменту.

155. Мислення – це:

- А. Процес відображення людиною предметів і явищ об'єктивної дійсності в їхніх властивостях, зв'язках та відносинах.
- Б. Форма організації психологічної діяльності людини, яка полягає в спрямованості й зосередженості свідомості на об'єктах.
- В. Другий критичний період у психічному розвитку дитини.
- Г. Пізнання, свідомість, інстинкт.

156. Оперативне мислення – це:

- А. Психічний процес створення образів предметів та явищ.
- Б. Наочно-дійове мислення.
- В. Розв'язування задач на базі моделювання оператором об'єктів діяльності.
- Г. Теоретичний аналіз, який дає змогу визначити властивість предметів і явищ.

157. Які три рівні інтелектуальної активності ви знаєте?

- А. Стимульно-продуктивний, евристичний і креативний.
- Б. Риторичні проблеми, постановка проблеми і засоби вирішення проблем.
- В. Аналітичне, творче та інтуїтивне мислення.
- Г. Синтетичне, аналітичне, практичне.

158. Мисленні дії – це дії з...

- А. аналізу, синтезу і порівняння.
- Б. Теоретичного розв'язування творчих задач.
- В. Штучним інтелектом.
- Г. Об'єктами, що відображені в образах, уявленнях та поняттях.

159. За новизною та оригінальністю мислення буває:

- А. Наочно-образне.

- Б. Дискурсивне.
- В. Словесно-логічне.
- Г. Репродуктивне і продуктивне (творче).

160. За характером завдань мислення буває:

- А. Теоретичне і практичне.
- Б. Репродуктивне.
- В. Дискурсивне.
- Г. Словесно-логічне мислення.

161. До індивідуальних особливостей мислення відноситься:

- А. Вид інтелектуальної діяльності.
- Б. Практичне мислення.
- В. Самостійність, глибина, широта.
- Г. Розвиток негативних емоцій.

162. З яких послідовних етапів складається метод вирішення творчих задач?

- А. Самостійність, глибина, широта.
- Б. Продуктивне і репродуктивне, теоретичне і практичне мислення.
- В. Креативності економічної свідомості.
- Г. Визначення проблеми, генерування ідей, відбір ідей та реалізація рішення.

163. Під особистістю слід розуміти:

- А. Цілісність вроджених і набутих психічних властивостей, які характеризують індивіда, що робить його унікальним.
- Б. Творчі задатки особистості.
- В. Свідому саморегуляцію людиною діяльності і поведінки, що забезпечує подолання труднощів при досягненні цілей.
- Г. Діяльність, яка полягає в обміні інформацією між людьми.

164. До основних ознак особистості відносяться:

- А. Системний детермінізм, механічний детермінізм.
- Б. Цілеспрямованість, воля, свідомість, мовні здібності.
- В. Бажання, інтерес, порив, переконання, світогляд.
- Г. Саногенне та патогенне мислення.

165. Креативність особистості – це...

- А. Сукупність природних компонентів поведінки і психіки людини.
- Б. Здатність мозку відображати об'єктивну дійсність у формі відчуттів, уявлень, думок.
- В. Схильність людини до творчості, пов'язаної зі створенням матеріально-духовних цінностей, які мають яскраво виражене суспільне значення.
- Г. Спілкування.

166. Креативне мислення – це...

- А. Вид інтелектуальної діяльності, спрямований на образотворче осмислення та узагальнення реальності, на вирішення творчих задач.
- Б. Акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей.
- В. Гармонійні форми енергії та інформації, сили людини, з допомогою яких вона здатна винаходити і створювати художні образи;
- Г. Процес і результат виявлення того, що існує в природі, суспільстві або людині.

167. Духовність – це...

- А. Гармонійні форми енергії та інформації, сили людини, якими вона здатна винаходити, відкривати і створювати художні образи.
- Б. Акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей.
- В. Створення нових предметів, техніки і технології з природних речовин.
- Г. Синергетичний ефект у менеджменті.

168. Творчій особистості притаманні:

- А. Ірраціональна воля, системний детермінізм, переконання.
- Б. Дії, що ґрунтуються на умовних зв'язках, які функціонують автоматично.
- В. Сукупність природних компонентів поведінки і психіки людини.
- Г. Неабияка енергія, завзятість, наполегливість, сміливість, впевненість.

169. Творчість – це...

- А. Діяльність, результатом якої є створення індивідуально нового, неповторного, оригінального.
- Б. Діяльність, яка полягає в обміні інформацією між людьми.

В. Дії, що ґрунтуються на умовних зв'язках, які функціонують автоматично.

Г. Інтуїція.

170. Зв'язок між особою і творчістю визначається терміном:

А. Синергетика.

Б. Інстинкт.

В. Потенціал.

Г. Інтелект.

171. Творчий потенціал – це...

А. Якість людини, за допомогою якої реалізується наявна і можлива діяльність у формі праці, пізнання і спілкування; зміст і характер її відзначаються новизною.

Б. Цілісність вроджених і набутих психічних властивостей, які характеризують індивіда, що робить його унікальним.

В. Інтуїтивні почуття.

Г. Сукупність вроджених компонентів поведінки і психіки людини.

172. Інтуїція – це...

А. Дії, що ґрунтуються на умовних зв'язках, які функціонують автоматично.

Б. Спосіб одержання інформації про оточення, яка не відчувається прямо ні органами чуттів, ні розумом.

В. Реакція організму у відповідь на несподівану та напружену ситуацію.

Г. Акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей.

173. Інсайт – це...

А. Реакція організму у відповідь на несподівану та напружену ситуацію.

Б. Раптове прозріння на вирішення проблеми.

В. Творче натхнення.

Г. Янусіанське мислення.

174. Умови розвитку системи креативного менеджменту – це...

А. Розроблення нових або вдосконалення наявних технологій.

Б. Гарантування безпеки працівників, залучених до генерування креативних ідей.

В. Керівництво системою креативного менеджменту.

Г. Цілі і принципи креативного менеджменту.

175. До складових елементів системи креативного менеджменту належать:

А. Система управління якістю продукції.

Б. Креативні ідеї й креативні рішення.

В. Можливість самостійного вибору форми збирання, оброблення і подання інформації під час вироблення креативних рішень.

Г. Функції, цілі, методи та принципи креативного менеджменту.

176. До умов розвитку системи креативного менеджменту відносяться:

А. Наявність доступу до конфіденційної інформації.

Б. Випадковий пошук ідей.

В. Наймання та утримання в організації креативних фахівців.

Г. Об'єкти та суб'єкти креативного менеджменту.

177. Умови розвитку системи креативного менеджменту – це...

А. Система логістичного менеджменту.

Б. Отримання повноважень керівника робочої групи, що працює над удосконаленням креативного рішення.

В. Неприйняття стандартних завдань і готових відповідей.

Г. Розробка управлінських рішень.

178. До цілей креативного менеджменту слід віднести:

А. Креативні рішення.

Б. Технології й методи креативного менеджменту.

В. Забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї.

Г. Процес генерування ідей.

179. Цілями креативного менеджменту є:

А. Акумулявання нових ідей у формі наукової або технологічної інформації.

Б. Інформація та комунікація.

В. Умови розвитку системи креативного менеджменту на підприємстві.

Г. Створення творчих колективів.

180. До функцій креативного менеджменту відносяться:

- А. Суб'єкти керованої підсистеми управління, які висувають креативні ідеї.
- Б. Планування й організування креативної діяльності, мотивування суб'єктів креативної діяльності.
- В. Креативні ідеї й креативні рішення.
- Г. Принципи креативного менеджменту.

181. До методів креативного менеджменту відносяться:

- А. Суб'єкти креативного менеджменту.
- Б. Способи генерування креативних ідей суб'єктів, залучених до творчого процесу.
- В. Плани розвитку креативної діяльності, організаційні зміни щодо формування креативних груп.
- Г. Інноваційні процеси.

182. До цілей інноваційного менеджменту належать:

- А. Зниження собівартості готової продукції, створення нових видів продукції.
- Б. Технології й методи креативного менеджменту.
- В. Етапи інноваційного процесу підприємства як об'єкта системи креативного менеджменту.
- Г. Наявність доступу до конфіденційної інформації.

183. До об'єктів системи креативного менеджменту належать:

- А. Цілі креативного менеджменту.
- Б. суб'єкти керованої підсистеми управління, які висувають креативні ідеї.
- В. Функції креативного менеджменту.
- Г. Суб'єкти системи креативного менеджменту.

184. В моделі чотирьох Р позитив – це...

- А. Створення умов для стимулювання креативності.
- Б. Процеси, спрямовані на вивільнення мисленнєвого процесу з рамок буденності.
- В. постійне намагання розглядати проблеми як нові можливості.
- Г. Креативні ідеї.

185. Загальнокорпоративна стратегія – це стратегія, що формується для:

- А. Графічного зображення моделі чотирьох Р.
- Б. Розвитку організації в цілому. Рішення, які ухвалюються в цій стратегії, мають евристичний характер.
- В. Окремого структурного підрозділу або окремого виду діяльності.
- Г. Планування реалізації стратегії.

186. Маркетингова стратегія відображає:

- А. Інтелект, інформацію, ідеї.
- Б. Використання різних методик, спрямованих на вдосконалення процесу творчого вирішення проблем;
- В. Оцінювання теперішнього попиту і прогнозування його на майбутнє.
- Г. Наймання та утримання в організації креативних фахівців.

187. До принципів розвитку системи креативного менеджменту доцільно зарахувати:

- А. Принцип комбінованого застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень.
- Б. Використання технічних засобів спостереження і контролю потоків інформації.
- В. Методи креативного менеджменту.
- Г. Концепцію креативної організації.

188. Змінити зовнішнє середовище, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

- А. Врахування особливостей фізичного середовища, не схильного до творчого мислення.
- Б. Тримати на робочому столі предмети, які надихають і стимулюють творче мислення.
- В. Висунення безлічі нечітко сформульованих і не до кінця оформлених цілей.
- Г. Оптимізувати фактори внутрішнього середовища.

189. Змінити свою поведінку, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

- А. Створення «міжособистісного вакууму».
- Б. Пропонування великої кількості ідей, які не мають відношення до проблеми, що вирішується.
- В. Активних дій навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми.
- Г. Піддати сумніву справедливність особистих орієнтирів.

190. Змінити свої здібності, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

- А. Віри в те, що мислення – це просто ще одна здібність, яку необхідно розвивати.
- Б. Використання методу «невизначеності».
- В. Висунення ідей, які охоче приймають більшість людей.
- Г. Ходити на прогулянки.

191. Змінити свої переконання, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

- А. Використання синдрому впевненості в тому, щоб створити нове й оригінальне, потрібно бути експертом в даній галузі.
- Б. Працюючи в групі, сформулювати основні правила для мінімізації впливу бар'єрів на процес.
- В. Висунення ідей, що виходять далеко за межі традиційної парадигми рішення даної проблеми.
- Г. Шукати зв'язки між різнотипними проблемами.

192. Змінити себе, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

- А. «Самоусунення» від вирішення проблем, що стоять перед організацією.
- Б. Висунення ідей, які гарантують мінімум ризику і максимум послідовності та стабільності;
- В. Піддавання сумніву справедливості особистісних орієнтирів.
- Г. Не боятися діяти навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми.

193. Для людей з адаптивним мисленням властиво:

- А. Пропонувати ідеї, які охоче приймаються більшістю людей.
- Б. Висунення безлічі ідей, багато з яких не мають відношення до даної проблеми.
- В. Використання синдромів особистості.
- Г. Займатися стратегічним плануванням.

194. Для людей з інноваційним мисленням властиво:

- А. Жити із синдромом переконань.
- Б. Генерування ідей, що виходять далеко за межі традиційної парадигми рішення даної проблеми.
- В. Шукати рішення в структурі самої проблеми, використовуючи випробувані та передбачувані способи.
- Г. Реалізація неймовірних ідей.

195. Для людей з адаптивним мисленням властиво:

- А. Використовувати синдром здібностей «не виходити за рамки».
- Б. Висування безлічі нечітко сформульованих і не до кінця оформлених цілей.
- В. Схильність до більш ретельного вивчення однієї або декількох ідей.
- Г. Висунення безлічі не до кінця оформлених ідей.

196. Для людей з інноваційним мисленням властиво:

- А. Генерування безлічі ідей, більшість з яких не мають відношення до проблеми, що вирішується.
- Б. Пропонування достатньої кількості ідей, базуючись на поставленому завданні й на відомих можливих рішеннях.
- В. Руйнувати бар'єри творчого мислення або мінімізувати їхній вплив.
- Г. Визнати, що інтуїція з'являється після напружених роздумів і ретельної роботи.

197. Головним завданням теорії креативного менеджменту є:

- А. Планування індивідуальної кар'єри.
- Б. Глобальність управлінських рішень.
- В. Визначення шляхів усунення стресу в процесі самоуправління.
- Г. Використання різних систем оплати праці керівником.

198. *Мотив – це:*

- А. Внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби.
- Б. Застосування принципу «батога» і «пряника».
- В. Використання методів психології.
- Г. Необхідність виконувати поставлені завдання.

199. *Потреби бувають:*

- А. Колективні.
- Б. Внутрішні.
- В. Емоційні.
- Г. Соціальні.

200. *Винагороди бувають:*

- А. Фізіологічні.
- Б. Процесійні.
- В. Зовнішні.
- Г. Незаслуженими.

201. *Стимули – це:*

- А. Можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання окремих дій.
- Б. Взаєморозуміння між керівником і підлеглими.
- В. Використання методів психології.
- Г. Можливість отримувати зарплату.

202. *Мотивування базується на одній із категорій:*

- А. Задоволення від праці.
- Б. Потребах.
- В. Можливості вдосконалення професійної майстерності.
- Г. Постійному контролюванні за роботою працівника.

203. *Мотивування – це:*

- А. Управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації.

- Б. Сучасна філософія менеджменту.
- В. Мистецтво керівника.
- Г. Використання адміністративно – розпорядчих методів.

204. Творча активність – це:

- А. Культура ведення бізнесу.
- Б. Потужний засіб мотивації.
- В. Засоби психології.
- Г. Вміння уникнути відповідальності за промахи в роботі.

205. Під управлінським рішенням розуміють:

- А. Пошук найбільш ефективного, найбільш раціонального або оптимального варіанту дій керівника;
- Б. Процес оптимізації альтернатив керівником.
- В. Першопричину постановки і прийняття альтернативи.
- Г. Осмислення отриманої інформації, спроба зрозуміти виокремлене явище на основі наявних знань.

206. Які з нижче перерахованих вимог ставляться до креативного управлінського рішення?

- А. Однотипність з попередніми рішеннями.
- Б. Багатоваріантність.
- В. Глобальність.
- Г. Різноманітність.

207. Колегіальні рішення в креативних організаціях:

- А. Приймаються на зборах трудового колективу.
- Б. Базуються на відчуттях менеджера.
- В. Не обґрунтовані об'єктивними аналітичними процесами.
- Г. Приймаються одноособово.

208. До чинників, що безпосередньо визначають якість і ефективність управлінських рішень, відносяться:

- А. Чітке формулювання цілі.
- Б. Тип психіки керівника.

В. Масштаби виробництва продукції (надання послуг, виконання робіт).

Г. Вид діяльності підприємства.

209. За сферою охоплення розрізняють такі креативні рішення:

А. Загальні.

Б. Перспективні.

В. Одноособові.

Г. Колегіальні.

210. За тривалістю дії розрізняють такі рішення:

А. На вищому рівні управління.

Б. Колегіальні.

В. Перспективні.

Г. Тактичні.

211. За рівнем прийняття розрізняють такі креативні рішення:

А. На нижчому рівні.

Б. Які базуються на судженнях, думках, висновках.

В. Інтуїтивні, які базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору.

Г. Колективні.

212. За способом обґрунтування розрізняють такі рішення:

А. Раціональні.

Б. Загальні.

В. Компромісні.

Г. Одноособові.

213. За способом прийняття розрізняють такі креативні рішення:

А. На вищому рівні.

Б. Одноособові.

В. Інтуїтивні.

Г. Довгострокові.

214. За функціональним призначенням розрізняють такі рішення:

А. Планові.

Б. Економічні.

В. Евристичні.

Г. Загально організаційні.

215. За організаційним оформленням розрізняють такі креативні рішення:

А. Жорсткі.

Б. Тактичні.

В. Епізодичні.

Г. Планові.

216. За характером цілей розрізняють такі управлінські рішення:

А. Поточні.

Б. Екологічні.

В. Програмні.

Г. Функціональні.

217. Виберіть фактори, які необхідно обов'язково враховувати при прийнятті креативного управлінського рішення:

А. Організація виробництва.

Б. Взаємовідносини в трудовому колективі.

В. Узгодженість рішень із стратегією фірм-конкурентів на ринку.

Г. Народження ідеї.

218. Метод мозкового штурму означає:

А. Одноосібне прийняття управлінського рішення керівником.

Б. Колективне прийняття управлінського рішення.

В. Прийняття рішення директором (начальником) підприємства.

Г. Розробка гіпотези.

219. Евристичні управлінські рішення пов'язані з:

А. Використанням експертних оцінок.

Б. Використанням математичних моделей.

В. Розробкою сценаріїв, ситуаційних моделей.

Г. Інтуїцією менеджера.

220. До етапів дискретно-безперервного творчого процесу розробки креативних управлінських рішень відносяться:

- А. Обмін інформацією.
- Б. Зародження гіпотези.
- В. Технологія прийняття управлінських рішень.
- Г. Всебічна обґрунтованість рішення.

221. *Класична модель ухвалення рішення – це...*

- А. Сукупність підходів, якими керується менеджер у процесі ухвалення рішення.
- Б. Рішення, яке приймається на основі недостовірної інформації.
- В. Рішення, що базуються на даних соціологічних досліджень.
- Г. Ігрове моделювання.

222. *Менеджеру для прийняття креативного управлінського рішення необхідно:*

- А. Мислити по шаблону.
- Б. Використовувати командно-адміністративні методи управління.
- В. Мати повну і досконалу інформацію.
- Г. Володіти методами морфологічного аналізу.

223. *Умови розвитку системи креативного менеджменту – це...*

- А. Відсутність адміністративного тиску на працівників.
- Б. Індивідуальний стиль діяльності.
- В. Зниження собівартості готової продукції.
- Г. Мотивування працівників.

224. *Спонування менеджера і підлеглого до творчості впливають з:*

- А. Потреб, переконань, ідеалів, інтересів і настроїв.
- Б. Психологічної установки.
- В. Соціальних сподівань менеджера.
- Г. Посадових обов'язків.

225. *Психологічна система «керівник-підлеглий» формує:*

- А. Тісний контакт із підлеглим.
- Б. Духовний світ підлеглого.
- В. «Бар'єр надмірної довіри».

Г. Соціальні очікування.

226. *Тісний контакт із підлеглими – це...*

- А. Формування знань, навичок і вмінь.
- Б. Психологічний стан налаштованості на діяльність.
- В. Потрібна умова спілкування і передавання інформації.
- Г. «Бар'єр нерозуміння».

227. *Експресивність у спілкуванні – це...*

- А. Спроможність яскраво і конкретно висловлювати думки і почуття, своє ставлення до почутої інформації.
- Б. Формування знань, навичок і вмінь.
- В. Потрібна умова спілкування і передавання інформації.
- Г. «Антипатія до чужих думок».

228. *Новизна інформації – це...*

- А. Вміння добирати і вживати слова, словосполучення, синтаксичні конструкції тощо.
- Б. Певні ідеї, проблеми, дії, змістові завдання і задачі, які потрібно розв'язати під час роботи.
- В. Тісний контакт із підлеглими.
- Г. Експресивність у спілкуванні.

229. *Експресивність у спілкуванні – це...*

- А. Спроможність яскраво і підкреслено висловлювати думки і почуття.
- Б. Психологічні установки менеджера.
- В. Вміння управляти конфліктними ситуаціями.
- Г. Спонування менеджера і підлеглого до співпраці.

230. *Які з наведених засобів використовуються менеджерами для підвищення емоційності й експресивності в спілкуванні з підлеглими?*

- А. Створення напруженості у стабільній роботі організації.
- Б. Пошук шляхів для подолання бар'єрів, що виникають при спілкуванні.
- В. Гумор та дотепність, які допомагають активізувати увагу підлеглих.
- Г. Використання структур, що активізують креативність.

231. *Лідерство – це...*

- А. Психологічний стан налаштованості на діяльність.
- Б. Спроможність яскраво і конкретно висловлювати думки і почуття.
- В. Поведінка організації, спрямована на створення або зміну її основоположних принципів і цінностей.
- Г. Можливість використовувати ресурси організації для досягнення її цілей.

232. *Креативний лідер – це...*

- А. Провідник концепцій: він чутливо відчуває ідеї й уміє їх так впровадити в організації, що вони отримують підтримку і ресурси, необхідні для їхньої реалізації;
- Б. Управлінець, заклопотаний стилем, процесом.
- В. Наявність в організації менеджера концепцій.
- Г. Керівник, який наділений формальними повноваженнями.

233. *Креативний лідер – це:*

- А. Система корпоративних цінностей, яку сповідує керівник організації.
- Б. Керівник, який володіє вмінням змінювати стиль керівництва, переходячи від одного до іншого, не втрачаючи довіри підлеглих.
- В. Керівник, який має у своєму розпорядженні доступ до ресурсів та фінансів.
- Г. Керівник, який приймає управлінські рішення.

234. *Креативна діяльність проявляється у:*

- А. Формуванні знань, навичок і вмінь.
- Б. Наявності креативного лідера в організації.
- В. Швидкості, точності, гнучкості, оригінальності мислення, багатій уяві тощо.
- Г. Системі корпоративних цінностей колективу.

235. *Лідер – це...*

- А. Людина, яка бачить у своїх думках мету, а також прагне уявити весь процес її досягнення.
- Б. Особа, яка боїться хаосу і від страху впадає в агресію.
- В. Особа, наділена психологічними установками.

Г. Керівник, який розробляє стратегію організації.

236. Менеджер концепцій за мету своєї діяльності має:

А. Розвиток тісного контакту з підлеглими.

Б. Створювати центр творчості, який допоможе організації вибрати напрям руху та слугуватиме джерелом його енергії.

В. Створювати умови для спілкування і передавання інформації.

Г. Керівник, що стимулює виникнення конфліктних ситуацій в колективі.

237. Адаптивне навчання – це...

А. Процес, який може привести до навчання.

Б. Навчання, пов'язане з тим, для чого навчаються.

В. Навчання, пов'язане з одержанням інформації та її наступним адаптуванням і використанням.

Г. Навчання шляхом проведення тренінгів.

238. Трансформаційне навчання – це...

А. Навчання, пов'язане з тим, для чого навчаються, тобто кінцевою метою.

Б. Навчання з метою змінити поведінку.

В. Процес, який може привести до навчання.

Г. Підвищення кваліфікації управлінців.

239. Проведення навчання у формі тренінгів – це...

А. Формування знань, навичок і вмінь.

Б. Спонування менеджера і підлеглого до співпраці.

В. Робота в групі.

Г. Проведення занять у формі семінарів.

240. Проведення навчання у формі коучингу – це...

А. Проведення занять у формі семінарів і вебінарів.

Б. Генерування та оцінка ідей.

В. Формування психологічних установок менеджера.

Г. Робота тренера один на один з навчаємим.

241. Процес управління змінами включає такі етапи:

А. Формування знань, навичок і вмінь.

- Б. Розуміння змін, розробка стратегії змін, впровадження змін.
- В. Генерування та оцінка ідей.
- Г. Управління системою корпоративних цінностей колективу.

242. *Впровадження змін – це процес:*

- А. Який може привести до навчання.
- Б. Спонування менеджера і підлеглого до творчості.
- В. Визначення основних шляхів і засобів реалізації стратегічного плану змін.
- Г. Наявності в організації менеджера концепцій.

243. *Обумовлена конкретними соціальними обставинами стійка форма прояву ідейно-моральних установок і відношень, знань та умінь, переконань та звичок, що здійснює регулюючий вплив на її поведінку і діяльність визначається як:*

- А. Активна життєва позиція.
- Б. Пасивна життєва позиція.
- В. Реактивна життєва позиція.
- Г. Проактивна життєва позиція.

244. *Проактивна життєва позиція характеризується тим, що особистість:*

- А. Має чітке усвідомлення своєї особистої місії і цілей для реалізації особистої місії.
- Б. Не має особистої місії ні в свідомості, ні в підсвідомості, відповідальність майже відсутня.
- В. Особистої місії немає ні в свідомості, ні в підсвідомості, але є залишки або зачатки відповідальності.
- Г. Бере участь у вирішенні як власних проблем, так і проблем суспільства, соціальних спільнот.

245. *Саморозвиток менеджера – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як керівника в якому поєднуються наступні складові:*

- А. Особистий, інтелектуальний, професійний, підтримка здоров'я.
- Б. Інтелектуальний, моральний, професійний, підтримка здоров'я.
- В. Особистий, моральний, професійний, підтримка здоров'я.

Г. Особистий, інтелектуальний, професійний.

246. *Що з переліченого не відноситься до напрямків професійного розвитку:*

- А. Формування умінь і якостей, яких у менеджера немає, але які йому необхідні.
- Б. Розвиток наявних позитивних умінь і якостей, які можна підсилити, якщо їх удосконалювати цілеспрямовано.
- В. Усунення недоліків і обмежень, що знижують ефективність діяльності менеджера і заважають професійному зростанню.
- Г. Методичне забезпечення умов для саморозвитку.

247. *Які існують особливості часу як ресурсу?*

- А. Незворотність, неможливість купівлі та зберігання.
- Б. Гнучкість, можливість перепланування, зберігання.
- В. Незворотність, гнучкість, обов'язковість планування.
- Г. Неможливість купівлі, збільшення, гнучкість, можливість зберігання.

248. *Які є інструменти планування особистої праці менеджера?*

- А. Калькулятор, щоденник, канцелярське приладдя, комп'ютер, електронний записник.
- Б. Календар, щоденник, «організатор», «тайм-менеджер», електронний записник, комп'ютерні системи організації праці.
- В. Календар, калькулятор, канцелярське приладдя, факс, телефон.
- Г. "Організатор", факс, календар, комп'ютерні системи організації праці.

249. *Які стадії включає процес планування робочого часу (тайм-менеджмент)?*

- А. Складання переліку завдань - визначення витрат часу на проведення конкретних робіт - розрахунок резерву часу - прийняття рішень за пріоритетами та передорученням - контроль (урахування невиконаного).
- Б. Інвентаризація часу - вимірювання втрат часу (з визначенням часу продуктивної діяльності та перешкод, перерв у роботі) - визначення джерел втрат часу - аналіз причин втрат часу.

В. Складання переліку завдань - визначення втрат часу для проведення конкретних робіт - прийняття рішень за пріоритетами та передорученням - контроль (урахування невиконаного).

Г. Самофотографія робочого дня - визначення резерву часу - визначення джерел втрат часу - складання плану у щоденнику - контроль (урахування невиконаного).

250. Які існують методи планування особистої праці менеджера?

А. Директивне, структурне, колективне, індивідуальне планування.

Б. Економічне, соціальне, соціально-психологічне, комбіноване.

В. Директивне, індивідуальне, комбіноване планування.

Г. Директивне, групове, особистісне.

251. Які справи менеджер повинен перш за все занести до плану під час складання річного плану особистої роботи?

А. Фіксовані періодичні справи.

Б. Очікувані неперіодичні незафіксовані у часі справи.

В. Поточні справи.

Г. Справи за власною ініціативою.

252. Які види робіт заносять у першу чергу до ділового щоденника на наступний день?

А. Розгляд пошти, складання бізнес-плану.

Б. Підписання листів, прийом з особистих питань.

В. Наради та зустрічі за межами підприємства, прийом з особистих питань.

Г. Бесіду з порушником дисципліни.

253. Які справи заносяться до плану особистої роботи менеджера в першу чергу?

А. Справи, що мають певні часові рамки.

Б. Поточні справи.

В. Комплексні справи.

Г. Справи, які жорстко зафіксовані у часі.

254. Назвіть основні критерії визначення пріоритетності справ при складанні плану особистої роботи менеджера.

- А. Зміст справи та характер ініціативи.
- Б. Періодичність повторення, зміст справи та предмет діяльності.
- В. Період, який охоплює справа, періодичність повторення, довготривалість.
- Г. Важливість, терміновість та фіксованість у часі.

255. *Управлінська праця – це:*

- А. Робота з документами.
- Б. Переважно трудова праця.
- В. Переважно розумова праця.
- Г. Робота з клієнтами.

256. *До менеджерів вищого рівня відносять:*

- А. Найбільш впливову категорію, яка визначає загальні напрямки функціонування і розвитку організації.
- Б. Менеджерів, які координують і контролюють роботу керівників низового рівня.
- В. Менеджери, які відповідають за виконання виробничих завдань і використання ресурсів, їхня робота пов'язана з рішенням переважно тактичних і оперативних проблем.
- Г. Немає правильної відповіді.

257. *На які групи поділяють якості, необхідні менеджеру:*

- А. Особисті, ділові.
- Б. Ділові, професійні та надзвичайні.
- В. Особисті, професійні та ділові.
- Г. Особисті та надзвичайні.

258. *До професійних якостей належать:*

- А. Фізичне і психологічне здоров'я.
- Б. Енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади.
- В. Прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик.

Г. Високий рівень освіти, широта поглядів, прагнення до постійного самовдосконалення.

259. Особистими якостями менеджера можуть бути:

А. Високий рівень внутрішньої культури, доброзичливе відношення до людей, оптимізм.

Б. Відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з навколишніми.

В. Контактність, комунікабельність, уміння розташувати до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою.

Г. Вміння планувати свою роботу.

260. Манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, яка дозволяє впливати на них та отримувати бажаний результат, називається:

А. Керівництвом.

Б. Лідерством.

В. Стилем керівництва.

Г. Методом прийняття рішень.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

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

27. Концепція управління якістю проєкту.
28. Норми і стандарти якості проєкту.
29. Суть управління якістю проєкту.
30. Роль людського чинника і методів практичної психології в проєкт-менеджменті.
31. Методи створення проєктної команди і завдання проєкт-менеджера.
32. Роль керівників в проєктах розвитку.
33. Психологічні аспекти проєкт-менеджменту.
34. Креативна економіка: її риси та роль у розвитку суспільства. Підходи до визначення креативної економіки.
35. Креативність як джерело соціально-економічних трансформацій у суспільстві.
36. Креативний менеджмент в системі менеджменту організації.
37. Процес і природа людського мислення.
38. Модель віртуальної організації з можливістю її практичної реалізації в сучасних умовах.
39. Спільні риси і відмінності між культурами звичайної та креативної організацій.
40. Шляхи залучення та розвитку творчих особистостей в організації.
41. Методи і засоби перетворення ідей в успішні інновації.
42. Генерування і оцінювання ідей.
43. Інтуїція як рушійна сила бізнесу.
44. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи.
45. Функціональний підхід при вирішенні творчих і бізнес-задач.
46. Креативність як умова професіоналізму та особистісного зростання фахівця.
47. Розвиток творчих здібностей особистості – шлях до формування креативного менеджера.
48. Індивідуальний творчий потенціал і його роль для розвитку креативності.

49. Мотивування творчого вирішення проблем, генерування та реалізації нових ідей.
50. Особливості управління інформацією і креативністю на сучасному етапі.
51. Ефективне лідерство в сучасному бізнес-середовищі.
52. Методи пошуку та прийняття креативних управлінських рішень.
53. Стратегії розвитку творчого потенціалу в організаціях.
54. Управління креативним потенціалом компанії.
55. Конфлікти в креативному колективі
56. Креативні ролі в професійній діяльності проєкт-менеджера.
57. Тренінг – нова технологія навчання проєкт-менеджерів.
58. Ділові стратегії і техніка їх реалізації.
59. Проблеми досягнення успіху в житті.
60. Методи самоуправління і шляхи їх вдосконалювання.

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 ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ

ТЕМА 1. КОНЦЕПЦІЯ, ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

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 проекту?
11. Назвіть типи конфліктів між зацікавленими сторонами проекту.
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:

Термін	Визначення
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; ² | |
| 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. 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.

5. Які можуть бути види ефективності проєкту?

6. Які характеристики проєкту можуть розглядатися як фактори його ефективності?

7. 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.

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:

Термін	Визначення
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:

Термін	Визначення
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. УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ 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:

Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
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.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ

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 проекту пов'язано прийняття конкретної форми регресу при проектному фінансуванні?
6. Які застосовуються форми повернення коштів при здійсненні проектного фінансування?
7. Яке місце сьогодні займає система проектного фінансування в інвестиційній сфері в Україні?
8. Назвіть основні фактори, які не сприяють ширшому застосуванню проектного фінансування в Україні?
9. В чому полягає сенс розподілу продукції при здійсненні проектного фінансування?
10. Який вплив на розвиток проектного 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 проектів:
 - 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:

Термін	Визначення
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 проекту.
12. У чому сенс аналізу сценаріїв при аналізі ризиків інвестиційних проектів?
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 проекту?
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. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТУ

1. Яка мета управління якістю проектних 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.

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.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. КРЕАТИВНІСТЬ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

ТЕМА 10. СУТНІСТЬ КРЕАТИВНОСТІ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Що включає креативне мислення керівника проєкту?
2. Які найважливіші критерії оцінювання бізнесового проєкту?
3. Що необхідно враховувати в процесі управління розробкою креативних рішень при впровадженні проєктів?
4. Що таке творчість як психологічний феномен і які функції вона виконує?
5. Охарактеризувати сучасні теорії творчості.
6. Визначити причини зростання потреб у креативності в бізнесі.
7. Навести приклади креативних рішень в бізнесі.

ТЕМА 11. ФОРМУВАННЯ ТВОРЧИХ ПРОЄКТНИХ КОМАНД

1. Роль логіки та інтуїції в руйнуванні шаблонів.
2. Складові творчого потенціалу особистості.
3. Креативність і компетентність.
4. Діагностика інтелектуальних здібностей.
5. Оцінка творчого потенціалу працівника. Особистісна мотивація до творчості.
6. Сутність творчого потенціалу організації.

7. Чинники розвитку творчого потенціалу організації.
8. Оцінка творчого потенціалу організації.

ТЕМА 12. МЕНЕДЖМЕНТ КРЕАТИВНИХ ІДЕЙ

1. Дати характеристику процесу генерування та оцінювання ідей.
2. Навести основні критерії, яким повинні відповідати ідеї.
3. Метод «мозкового штурму»: переваги та недоліки.
4. Інтуїтивні методи прогнозування: особливості та відмінності від інших методів.
5. Шляхи регулювання проєктного творчого потенціалу групи генераторів ідей.
6. Креативність економічної свідомості особистості.
7. Розкрити зміст та навести приклади практичного застосування конвергентного і дивергентного мислення.
8. Характеристика нового методу генерування ідей.
9. Розкрити зміст поняття «внутрішній інстинкт».
10. Навести приклади інтуїтивного прийняття рішень в своєму житті.
11. Розробити десять заповідей для того, хто хоче перетворити мрію в реальність.
12. Розкрити взаємозв'язок між поняттями: «інновації» та «управління знаннями».
13. Визначте, за яким механізмом утворилися такі бізнес-ідеї:
 - Індійський фінансист М. Юнус став автором ідеї мікрокредитування. Він першим почав надавати мікрокредити селянам, яких банки вважали неплатоспроможними, і створив успішний Грамін Банк.
 - Говард Хед запропонував виготовляти лижі не з дерева, а з металу, за технологією, що до того застосовувалася у літакобудуванні.
 - Компанія Міллер запропонувала йогурт у комплекті з фруктовим джемом, що заливався в окремий контейнер.

- Засновник компанії Nike Біл Боуверман, побачивши, як його дружина готує вафлі, зрозумів, що вафельна підошва кросівок може значно покращити зчеплення і виготовив перший зразок, заливши у вафельниці резину.
- Автомобіль-амфібія є гібридом вантажівки і човна.
- Компанія Walt Disney з успіхом застосувала концепцію каліфорнійського Діснейленда при створенні розважальних парків у Флориді і Токіо.
- Батьку і сину родини Марсів одного разу прийшла в голову ідея наповнити шоколадну цукерку молочним коктейлем з карамеллю. Так виник знаменитий батончик Milky Way.

ТЕМА 13. КРЕАТИВНА МОТИВАЦІЯ

1. Розкрити сутність складових елементів системи креативного менеджменту. Дати власні пояснення.
2. Дати розгорнуту характеристику процесу взаємодії складових елементів креативного менеджменту.
3. Здійснити критичний аналіз бар'єрів прояву креативності в організаціях сфери торгівлі, виробництва та обслуговування.
4. Дати характеристику стратегіям та принципам формування системи креативного менеджменту.
5. Розкрити суть напрямів розвитку системи креативного менеджменту на підприємствах сучасного типу.
6. Навести власне розуміння креативної організації.
7. Який існує зв'язок між організаційно-управлінською структурою і креативністю? Обґрунтувати.
8. Розробити модель віртуальної організації з можливістю її практичної реалізації в сучасних умовах.
9. Розкрити спільні риси і відмінності між культурами звичайної та креативної організацій.²

10. Розробити шляхи залучення та розвитку творчих особистостей в організації.
11. Запроектувати організацію, що навчається, та розробити критерії її діяльності.
12. Чим відрізняється діяльність керівника організації від творчої роботи креативного менеджера?
13. Як зміни впливають на розвиток креативності в організації?
14. Розкрити сутність трансферного потенціалу розвитку систем креативного менеджменту.
15. Дослідити вплив віку та статі на креативний потенціал особистості.
16. На прикладі конкретної організації визначити місце і роль креативного менеджменту в системі управління підприємством.
17. Шляхом аналізу доступних літературних джерел дослідити тему «Креативність в організації: погляд американського менеджменту».
18. Розробити власну концепцію адаптаційно-інноваційної моделі розвитку творчих здібностей.
19. Коучинг – нова технологія навчання проєкт-менеджерів.
20. Дослідити особливості креативних управлінських рішень.
21. Навести характеристику управлінським рішенням, які ґрунтуються на досвіді та судженнях.
22. Особливості та відмінності інтуїтивних управлінських рішень.
23. Дослідити методи пошуку і прийняття креативних управлінських рішень.
24. Розкрити суть значення людського фактора в управлінні організацією.
25. Особливості мотивування працівників, зайнятих генеруванням та реалізацією креативних ідей.
26. Якими засобами та методами необхідно залучати і утримувати в організації креативних працівників?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. ТЕХНОЛОГІЇ КРЕАТИВНОГО

УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 14. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КРЕАТИВНИХ

УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Характеристика факторів, що впливають на процес прийняття креативних управлінських рішень.
2. Наведіть особливості прийняття інтуїтивних управлінських рішень.
3. Назвіть відомі моделі пошуку та прийняття креативних управлінських рішень.
4. Назвіть відомі методи пошуку та прийняття креативних управлінських рішень.
5. Дайте характеристику основним формам розробки та ухвалення управлінських рішень у креативних організаціях.
6. Наведіть розгорнуту класифікацію методів прийняття управлінських рішень.
7. Яким чином здійснюється оцінка результатів пошуку управлінських рішень?

ТЕМА 15. ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА В

ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Яким чином ви можете заручитись підтримкою різних людей (адаптаторів й інноваторів), яка дозволить вам приймати більш обґрунтовані та перспективні рішення? Свою відповідь обґрунтуйте.
2. Обґрунтуйте, чому ваша організація схильна наймати на роботу людей, які дивляться на речі не так, як всі.
3. Які процеси і прийоми допоможуть уникнути поспішного прийняття важливого рішення у випадку, коли існує альтернатива? Обґрунтуйте.
4. Навести порівняльну характеристику адаптаційно-інноваційної моделі.
5. Визначити переваги і недоліки чіткого обумовлення посадових обов'язків.
6. Дати характеристику структур, що активізують креативність.
7. Особливості створення і діяльності віртуальних організацій.

8. Системи, які активізують креативність в організації, мають наступні властивості...

ТЕМА 16. УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ

1. Розкрити зміст психологічної системи «керівник-підлеглий».
2. Що спільного і відмінного між «соціальними сподіваннями» та «соціальними очікуваннями» для менеджера і для підлеглого?
3. У чому суть таких понять, як «бар'єр надмірної довіри» і «бар'єр нерозуміння»?
4. Експресивність у спілкуванні – головна якість менеджера.
5. Навести порівняльну характеристику таких понять, як «лідерство», «вплив», «влада».
6. Креативний лідер – це ...
7. Роль та місце лідера у креативній організації.
8. Творчість і гармонійний розвиток менеджера.
9. Яка роль «лідера процесу» і «менеджера концепцій» у розвитку творчого потенціалу в організації?
10. Дати коротку характеристику типовим реакціям людей на зміни в організації.
11. Охарактеризувати три рівні навчання.
12. Етап управління змінами – «розуміння змін» – включає необхідні дії креативного лідера ...
13. Креативний лідер при розробці стратегії змін повинен виконати наступні дії ...
14. Впровадження змін для креативного лідера означає ...
15. Розкрити суть і зміст ефективного лідерства в сучасному бізнес-середовищі.
16. Що спільного та відмінного між тренінгом і коучингом?

ТЕМА 17. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

1. Розкрити сутність концепції одно-двохконтурного навчання.
2. Розкрити сутність концепції організації, що навчається, та оцінити її значення для розвитку креативності.
3. Порівняти формальне і неформальне навчання, визначити їх переваги і недоліки.
4. Надати характеристику неформальних методів навчання: shadowing, secondment, storytelling.
5. Інноваційні методи дистанційного навчання: e-learning, m-learning.
6. Духовний аспект самоуправління у життєдіяльності й діяльності людини.
7. Методики і технологічні елементи тренінгової підготовки.
8. Розробка і реалізація стратегії ділового успіху.
9. Кар'єра як мета самоменеджменту.

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. Планування реалізації проекту.
9. Структуризація проекту.
10. Календарне планування проекту.
11. Сіткове планування проекту.
12. Оптимізація проекту.
13. Особливості планування людських ресурсів проекту.
14. Матеріально-технічна підготовка проекту.
15. Фінансове планування за проектом.
16. Порядок планування витрат за проектом.
17. Розробка бюджету проекту.
18. Контроль як основа управління проектною діяльністю.
19. Технологія оцінки проектної діяльності.
20. Процедура внесення змін до проекту.
21. Завершення проекту.
22. Проектні ризики та їх класифікація.
23. Методи аналізу ризиків проекту.
24. Можливості зниження та протидії ризикам.
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. Природа креативності.
35. Види креативності.
36. Формування стратегічного мислення, як основи креативного менеджменту.
37. Типологія мислення в дослідницькій і управлінській діяльності.
38. Креативні технології: сутність та специфіка.
39. Креативний менеджмент як наука і вид діяльності.
40. Актуальність запровадження креативного менеджменту в проєктній діяльності.
41. Соціально-психологічна сутність та соціально-економічні характеристики творчих команд.
42. Поняття і психологічна структура творчого потенціалу особистості.
43. Риси творчої особистості. Види творчого мислення. Інтелект і творчість.
44. Соціально-психологічний клімат та творча атмосфера колективу.
45. Формування позитивного іміджу проєктної команди.
46. Генерація ідей. Джерела креативних ідей. Методи пошуку креативних ідей.
47. Методи розвитку креативності.
48. Творчий потенціал особистості менеджера.
49. Фази креативного процесу.
50. Стилi креативного мислення.
51. Методи пошуку креативних ідей.
52. Креативні методи підвищення мотивації та лояльності.
53. Мотивація творчої активності й праці персоналу.
54. Мотивація до творчого вирішення проблем, генерації та реалізації нових ідей.
55. Творчість як потужний засіб мотивації.
56. Сутність та особливості креативних управлінських рішень.

57. Умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях.
58. Інтуїтивні управлінські рішення.
59. Методи пошуку і прийняття креативних управлінських рішень.
60. Формування інноваційного стилю управління. Лідерство у процесах прийняття рішень.
61. Розвиток системи креативного менеджменту в проєктній діяльності.
62. Принципи формування системи креативного менеджменту.
63. Зовнішні бар'єри прояву креативності.
64. Адаптація до зовнішнього середовища і змін оточення. Відкритість новизні та свіжим ідеям.
65. Суть і значення ділового спілкування.
66. Етика ділових комунікаційних процесів.
67. Розвиток самоусвідомлення та емоційного інтелекту.
68. Постановка цілей та вдосконалення лідерських здібностей.
69. Формування навичок ефективного спілкування та переконання.
70. Розвиток креативності.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання рівня опанування студентом 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 у 1 семестрі здійснюється під час проведення навчальних занять (50 балів), а також за результатами виконання студентом індивідуальних завдань, а саме: підготовки реферату (25 балів), виконання МКР (тестування) (25 балів). МКР складається з 25 тестових вправ однакового рівня складності, які передбачають чотири варіанти відповідей, кожна правильна відповідь оцінюється в 1 бал.

У 2 семестрі здобувач може набрати за семестр 50 балів, з яких 40 балів – за теоретичне навчання та 10 балів – за індивідуальне завдання. Підсумковий контроль проводиться з метою оцінювання результатів навчання після вивчення навчальної дисципліни у формі екзамену та вигляді тестів, за які здобувач може отримати 50 балів.

Орієнтовні критерії оцінювання поточного контролю знань здобувачів вищої освіти:

Бали за окремий вид навчальної діяльності за шкалою від 1 до 6	Критерії оцінювання навчальних досягнень
5-6	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.
4-3	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, повно розкриває зміст теоретичних запитань, на достатньо високому рівні 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).

Бали за окремий вид навчальної діяльності за шкалою від 1 до 5	Критерії оцінювання навчальних досягнень
4-5	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.
3-2	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, повно розкриває зміст теоретичних запитань, на достатньо високому рівні виконує творчі завдання з дотриманням чистоти та правильності виконання, вільно використовує наукову термінологію.
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).

Бали за окремий вид навчальної діяльності за шкалою від 1 до 25	Критерії оцінювання
20-25	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.
15-20	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.
10-15	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.
5-10	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.
1-5	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.

Бали за окремий вид навчальної діяльності за шкалою від 1 до 10	Критерії оцінювання
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 підсумкового контролю знань з дисципліни:

90-100 балів	ЗВО виявив цілковите володіння навчальним матеріалом, вміє 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.
82-89 бали	ЗВО в цілому достатньо повно володіє навчальним матеріалом, здатний демонструвати знання теоретичних і практичних питань проєктного 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.
60-81 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.
0-59 бали	ЗВО не володіє або недостатньо володіє навчальним матеріалом, не розуміє змісту більшості теоретичних питань. Індивідуальні завдання не виконані.

Семестровий контроль проводиться у формі заліку у 1 семестрі і у формі екзамену у 2 семестрі. 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
Змістовий модуль 1. Планування і обґрунтування проєкту			
Тема 1. Концепція, загальна характеристика та основи проєктного менеджменту	9/9	0,3	6
лекційні	2/2	0,07/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/2	0,07/0,07	
самостійна робота	5/5	0,16/0,16	
Тема 2. Обґрунтування проєкту	9/9	0,3	6
лекційні	2/2	0,07/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	5/7	0,16/0,23	
Тема 3. Планування проєкту	9/9	0,3	6
лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	5/9	0,16/0,3	
Тема 4. Управління часом виконання проєкту	8/8	0,27	5
лекційні	-/-	-/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	-/-	-/-	
самостійна робота	8/8	0,27/0,27	
Змістовий модуль 2. Проєктна діяльність			
Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проєкту	8/8	0,27	6
лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	-/-	-/-	
самостійна робота	6/8	0,20/0,27	
Тема 6. Контролювання виконання проєкту	8/8	0,27	5
лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	4/8	0,13/0,27	
Тема 7. Управління ризиками проєктів	9/9	0,3	5
лекційні	2/2	0,07/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	5/7	0,16/0,23	

Тема 8. Управління якістю проєкту	9/9	0,3	5
лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	5/9	0,16/0,3	
Тема 9. Управління персоналом у проєктах	9/9	0,3	6
лекційні	2/2	0,07/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/2	0,07/0,07	
самостійна робота	5/5	0,16/0,16	
Виконання індивідуального завдання	включено	0,4	25
Підготовка і складання тестування	до СР		25
Підсумок	90	3	100

Вид роботи	Кількість годин денна/заочна	Обсяг кредитів	Кількість балів
Змістовий модуль 3. Креативність у проєктній діяльності			
Тема 10. Сутність креативності у проєктному менеджменті	10/10	0,33	5
лекційні	2/2	0,07/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/2	0,07/0,07	
самостійна робота	6/6	0,19/0,19	
Тема 11. Формування творчих проєктних команд	10/10	0,33	5
лекційні	2/2	0,07/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	6/8	0,19/0,26	
Тема 12. Менеджмент креативних ідей	10/10	0,33	5
лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	6/10	0,19/0,33	
Тема 13. Креативна мотивація	9/9	0,3	5
лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	-/-	-/-	
самостійна робота	7/9	0,23/0,3	
Змістовий модуль 4. Технології креативного управління			
Тема 14. Технологія прийняття та реалізації креативних управлінських рішень	10/10	0,33	5
лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	6/10	0,19/0,33	
Тема 15. Формування креативного середовища в проєктній діяльності	10/10	0,33	5
лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/	2/-	0,07/-	

лабораторні заняття			
самостійна робота	6/10	0,13/0,27	
Тема 16. Управлінське спілкування	10/10	0,33	5
лекційні	2/2	0,07/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	6/8	0,16/0,23	
Тема 17. Самоменеджмент	9/9	0,3	
лекційні	2/-	0,07/-	5
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	5/9	0,19/0,3	
Виконання індивідуального завдання	включено	0,42	
Підготовка і складання тестування	до СР		50
Підсумок	90	3	100

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	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

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 (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. Брич В.Я., Корман М.М. Креативний менеджмент: Підручник [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/brych-v.ya.-korman-m.m.-2018-kreatyvnyj-menedzhment.pdf> (дата звернення: 14.03.2024).
4. 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).
5. Гудзь О.Є., Глушенкова А.А. Менеджмент ідей та управління проектами. 2016. 156 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_33355877.pdf (дата звернення: 14.03.2024).
6. 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).
7. 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).
8. 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 (дата звернення: 14.03.2024).
9. 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).
10. Окорський В.П., Валюх А.М. Креативний менеджмент: Підручник. Рівне: НУВГП, 2017. 344 с. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/13109/1/%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A0%D0%A3%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%B7%20%D0%9A%D0%9C.2017_%D0%B2%D0%B8%D0%BF.pdf (дата звернення: 14.03.2024).
11. Петренко Н., Кустрич Л., Гоменюк М. Управління проектами: навчальний посібник. Київ.: Центр навчальної літератури, 2019. 244 с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/570703/mod_resource/content/0/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2.pdf (дата звернення: 14.03.2024).
12. Приймак В. М. Управління проектами. Збірник кейсів [Електронний ресурс]: навч. посіб. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
13. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Каравела, 2019. 320 с.
14. Управління проектами: 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).
15. Филипенко О.М. Колеснік Т.С. Управління проектами: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2016. 161 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/7663> (дата звернення: 14.03.2024).
16. 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-PMBOOK%2%AE/dp/1628256648> (дата звернення: 14.03.2024).

17. 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 (дата звернення: 14.03.2024).
2. Грищенко, І.М. Підприємницький бізнес: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К.: Грамота, 2016. 519 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7036/3/20170630_Gryshchenko_Titul.pdf (дата звернення: 14.03.2024).
3. Єгорченков О.В., Єгорченкова Н.Ю., Катаєва Є.Ю. Азбука управління проєктами. Планування: навч. посіб. К. : КНУ ім. Т.Шевченка, 2017. 117 с. URL: http://www.geol.univ.kiev.ua/lib/ABC_project_management.pdf (дата звернення: 14.03.2024).
4. 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 проєктами: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ-2000». 2018. 216 с. URL: <https://ns2000.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/Bizne-planuvannia-ta-upravlinnia-proektamy.pdf> (дата звернення: 14.03.2024).
5. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навч. посібник / Ю.М. Бажал [та ін.]; ред. Ю. М. Бажал. Київ: Пульсари,

2015. 278 с. URL:
<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/81e31993-c0f8-4796-bb9e-f1b93c912dfa/content> (дата звернення: 14.03.2024).
6. Катренко А. В. Управління IT-проектами. Кн. 1: Стандарти, моделі та методи управління проектами. 2-ге вид. Львів, 2019. 552 с.
7. 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).
8. 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 (дата звернення: 14.03.2024).
9. 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_Motuvyivannya/1/ (дата звернення: 14.03.2024).
10. 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).
11. Назарова Г.В., Сотнікова Ю.В. Креативна економіка та менеджмент: навчальний посібник Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 160 с. URL:
<http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20645/1/2018-%D0%9D%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%93%20%D0%92%2C%20%D0%A1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%AE%20%D0%92.pdf> (дата звернення: 14.03.2024).

12. 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.
13. 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. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/7c313e5c-5477-4be2-9806-d32e9eace0c3/content> (дата звернення: 14.03.2024).
14. Посібник для креативного підприємництва. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/nesta_toolkit_ukrainian_version_full_book.pdf (дата звернення: 14.03.2024).
15. 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 (дата звернення: 14.03.2024).
16. Старченко Г. В. Управління проєктами: теорія та практика: навч. посіб. Чернігів: Видавець Брагинець О.В., 2018. 306 с.
17. 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).
18. Управління проєктами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проєктами та програмами розвитку. Частина 1. Загальна характеристика проєктного та мультипроєктного менеджменту: підручник/ В.О. Онищенко, О.В. Редкін, О.В. Комеліна, Д.М. Толкачов. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 284

- с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/3711> (дата звернення: 14.03.2024).
19. Управління проєктами: навчальний посібник/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/a0c480b8-fd0e-43c9-8d85-a2b05c62fdbbc> (дата звернення: 14.03.2024).
20. 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).
21. Хігні Дж. Основи управління проєктами. К.: Фабула, 2020. 272 с. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4229> (дата звернення: 14.03.2024).
22. Якимчук В.С., Носовець О.К. Засоби планування та реалізації ІТ-проєктів: навч. посіб. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 52 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/e5112ab6-3f28-4bac-98f9-810d55c0a615> (дата звернення: 14.03.2024).
23. 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).
24. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th Edition. John Wiley & 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 (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 (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 (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.Проектний 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. Проектний менеджмент: освітній портал <http://r-kos2.wixsite.com/project> (дата звернення: 14.03.2024).
- 15.Урядовий портал URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 14.03.2024).

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА КРЕАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ
ДЛЯ СТУДЕНТІВ ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ
ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ» 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 – 6,0 др. арк.
