



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
БІЗНЕСУ»**

Харків
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
БІЗНЕСУ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Бізнес-адміністрування»
денної форми навчання

Харків
2019

Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління проектами бізнесу» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Бізнес-адміністрування» денної форми навчання / уклад. О. М. Левковець. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 70 с.

У к л а д а ч О. М. Левковець

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 1 від 15.01.2019 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Проектна діяльність є обов'язковою складовою розвитку сучасних бізнес-структур, яка реалізується в умовах невизначеності та ризику і потребує спеціальної методології управління, відмінної від методології загального менеджменту.

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Управління проектами бізнесу» є процеси управління проектними діями для досягнення визначених цілей у заданих обмеженнях, *метою* – набуття студентами системи теоретичних знань і практичних навичок, розвиток фахових компетенцій щодо принципів, методів, стандартів, інструментарію управління процесами розробки та виконання бізнес-проектів.

Основні завдання курсу:

- **формування** системи теоретичних знань щодо цілей, методології, процесів, функціональних областей, інструментарію та міжнародних стандартів проектного менеджменту для здійснення професійної діяльності у сфері управління бізнес-проектами; теоретичних знань і прикладних навичок щодо оцінки вартості, розробки кошторису і бюджету проекту на різних стадіях проектного циклу, застосування методів бюджетного контролю для реалізації завдань управління вартістю проекту; умінь визначати зміст і структуру управлінських дій за групами процесів (ініціація, планування, виконання, моніторинг/контроль, завершення) та функціональними областями проектного менеджменту для планування інтеграції управління проектами різних видів, виявляти проектні відхилення, аналізувати їх причини, обґрунтовувати необхідність та оптимальну форму запровадження проектних змін, обирати ефективні методи зниження проектних ризиків;

- **розуміння** сутності, потенціалу, технологій класичних (жорстких), гнучких, гібридних моделей проектного менеджменту, що уможливить ефективне вирішення проектних завдань на інноваційній основі для різних проектів і ситуацій;

- **поглиблення** теоретичних і практичних знань щодо закономірностей бізнес-проектної діяльності для професійного моделювання і дослідження проекту як об'єкта управління з

визначенням цілей, параметрів, учасників, виду проекту, стадій та фаз життєвого циклу;

- **оволодіння** сучасними методами та прийомами оцінювання ефективності та ризиків, здійснення експертизи бізнес-проекту для обґрунтування доцільності його реалізації, вибору проектних альтернатив, моніторингу виконання проектних дій на усіх стадіях проектного циклу; сучасними технологіями побудови ієрархічної структури проекту, методами та інструментарієм календарно-сіткового планування для розв'язання завдань управління змістом і часом проекту, методами планування та контролю якості проектних рішень;

- **засвоєння** особливостей розробки проектної документації (бізнес-плану, техніко-економічного обґрунтування, статуту проекту) для реалізації процесів ініціації проекту, методів і технологій проектного фінансування, розробки оптимальної моделі фінансування для різних проектів і ситуацій; методів формування та розвитку проектних команд, розподілу повноважень і відповідальності, управління конфліктами та побудови проектних комунікацій для забезпечення ефективного виконання проектних завдань.

У навчальній дисципліні «Управління проектами бізнесу» виокремлено два модулі: «Теоретико-методологічні основи управління проектами» та «Управління проектами за основними функціональними областями».

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприятиме виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на питання теоретичні і тестові для самоконтролю, розв'язання практичних завдань, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Модуль І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Т е м а 1. Проект як об'єкт управління

План

1. Проект: сутність, ознаки, параметри. Продукт і результат проекту.
2. Критерії класифікації проектів. Програма та портфель проектів.
3. Життєвий цикл проекту (проектний цикл).
4. Учасники та середовище проекту.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення проекту як форми реалізації бізнес-ідеї та об'єкта управління.
2. Назвіть характерні ознаки проекту. Що слід розуміти під ознакою «унікальність»?
3. Чим відрізняються результат і продукт проекту? Поясніть на прикладі.
4. Що таке «трикутник обмежень» проекту?
5. У чому полягає різниця між програмою та портфелем проектів?
6. Які Ви знаєте критерії класифікації та види проектів? Наведіть приклади альтернативних, взаємодоповнюючих та комплементарних проектів.
7. Що таке життєвий цикл проекту (проектний цикл)?
8. Назвіть та охарактеризуйте основні стадії проектного циклу за методикою UNIDO.
9. Назвіть та охарактеризуйте основних учасників проекту. Для чого потрібно їх ідентифікувати?

10. Що таке проектне середовище? Продемонструйте його вплив на результати реалізації бізнес-проекту.

Практичні завдання

1. Одночасно реалізуються два проекти: будівництво АЗС на узбіччі обласної траси і магазину харчових продуктів та інших товарів першої необхідності. Обидва об'єкти розташовані на одній земельній ділянці.

Про який вид бізнес-проектів йдеться? Поясніть механізм отримання синергетичного ефекту від одночасної реалізації описаних проектів.

2. Реалізуються два варіанти фінансування бізнес-проекту:

1. Компанія бере у банку кредит, здійснює самостійну розробку і реалізацію проекту з модернізації технологічної лінії із виробництва певного виду продукції. Реалізувавши проект, повертає кредит банку, виплачує відсотки.

2. Банк купує пакет акцій компанії, яка здійснює розробку і реалізацію проекту з модернізації технологічної лінії із виробництва певного виду продукції.

Стосовно кожного варіанта дайте відповідь: чи є банк заінтересованою особою / учасником проекту? Обґрунтуйте відповідь.

3. Кейс «Життєвий цикл проекту» (джерело: Підводна течія. Бізнес. 2018. 23 квіт. URL: <https://www.business.ua/business/3344-pidvodna-techiya>).

У запорізького підприємця, що займався торгівлею зерновими та олійними культурами, виникла ідея вирощування спіруліни (корисні водорості) для особистого споживання. Разом із другом почав експериментувати у домашніх умовах. Згодом ідея переросла у проект, для реалізації якого до приятелів приєднався ще один, що мав досвід організації та розвитку аграрних бізнес-проектів.

Розмірковували так. Виробництво масових (традицій-

них) агрокультур – висококонкурентний ринок, на якому незабаром залишаться 5–6 великих учасників, конкурувати з ними складно. Тому проект має бути таким: 1) нішева культура; 2) не сировина, а готовий продукт з високою доданою вартістю. Переваги спіруліни: врожай можна отримати за місяць; на вітчизняному ринку сезонне виробництво здійснює (переважно на експорт) лише одна харківська компанія; популярність споживання цієї культури у світі зростає.

Вивчали спіруліну 1,5 року, її властивості, технології вирощування. Створили у Запоріжжі компанію «Фуд Фактор» 2016 р., стали вирощувати водорості під ТМ «Spirulinka». *Інвестували у дослідження та організацію* першого майданчика з виробництва спіруліни 100 тис. доларів США. Спочатку збиралися будувати мережу локальних фабрик на території країни, але так складно контролювати якість. Зупинилися на варіанті: заморожувати водорості та забезпечити якісну доставку замороженого товару. Разом із фахівцями *розробили технологію і організували виробництво спеціального пакування, холодоелементів* (дозволяє зберігати продукт замороженим 3 доби).

У 2017 р. компанія успішно *тестувала продажі*, щомісячне виробництво склало 216 кг. Почали розробку нової лінійки продуктів (плани: розширення асортименту). Основний канал продажу – інтернет: сторінки у соцмережах, замовлення через сайт, співпраця з магазинами корисної та функціональної їжі. Компанія має *грандіозні плани з розширення і розвитку* бізнесу на найближчі 5 років (збільшення потужностей, освоєння нових ринків збуту розширення асортименту) (*табл. 1*).

Таблиця 1

Фактичні та планові показники «Фуд Фактор»

Показник/рік	2017	2018	2019	2020	2021
Обсяг виробництва, кг/міс.	216	3060	6120	12060	60000
Виробничі площі, м ²	72	1020	2040	4020	20000
Обсяг морозильної камери, м ²	0,76	10,71	21,42	42,21	210
Інвестиції, тис. доларів США	100	510	1020	2010	10000

Для реалізації цих планів потрібна співпраця з торговельними мережами, тому «Фуд Фактор» веде переговори з «Сільпо», що тестує у своїх магазинах відділ «Суперфуд». Але власники переконані, що головним каналом комунікації мають бути «лідери думок» – спортсмени, телезірки. Продукцію представляють на спеціалізованих виставках, форумах.

Почали 2018 р. будівництво у Запорізькій області *нового виробничого майданчика* для збільшення виробничих потужностей на 3 т/міс. За оцінками власників, обсяги продажів можуть бути у 20 разів більшими, тому починають переговори про будівництво під Києвом виробничого кластеру, що дозволить виробляти продукції 60 т/міс. Для проекту такого масштабу планують залучити кошти українських та іноземних інвесторів.

Плани на перспективу: досягти обсягів виробництва і продажу у 100 т замороженої спіруліни та інших водоростей; освоювати ринки США, Китаю, країн Близького Сходу (в ОАЕ тренд – здорове харчування). Український ринок оцінюють як не надто привабливий через: низьку прибутковість, низьку платоспроможність населення, відсутність культури здорового харчування. Під час освоєння закордонних ринків планують відкривати там виробництва для економії на логістиці.

Визначте тип/вид проекту. У чому полягає зміст бізнес-ідеї? Визначте основні етапи / стадії життєвого циклу проекту. Йдеться про один чи декілька проектів? Яких учасників проекту Ви можете ідентифікувати? Чи змінюється їх склад? Чому? Як би Ви сформулювали нинішню мету проекту?

Тестові питання

- 1. Не є характерною рисою бізнес-проекту:**
- а) унікальність;
 - б) тимчасовість;
 - в) наявність бюджету;
 - г) здійснення у рамках поточної (операційної) діяльності компанії;
 - д) цільова спрямованість.

2. *Не є складовою передінвестиційної стадії життєвого циклу проекту:*

- а) підготовка техніко-економічного обґрунтування;
- б) розробка бізнес-плану;
- в) укладання контрактів на постачання обладнання;
- г) аналіз інвестиційної ситуації у галузі;
- д) експертиза бізнес-плану.

3. *Програма, що включає низку взаємопов'язаних масштабних проектів, поєднаних спільною метою і ресурсами, називається:*

- а) мегапроект;
- б) мультипроект;
- в) комплементарна програма;
- г) портфель проектів;
- д) цільова.

4. *Проект із розробки і виробництва нового виду ліків за ознакою вимог до якості і способу забезпечення належатиме до такого виду проектів:*

- а) модульні;
- б) стандартні;
- в) бездефектні;
- г) безризикові;
- д) фармацевтичні.

5. *Початком життєвого циклу проекту вважається:*

- а) момент виникнення бізнес-ідеї;
- б) момент формалізації бізнес-ідеї;
- в) початок інвестиційної стадії;
- г) момент досягнення результатів проекту;
- д) момент укладання інвестиційної угоди.

6. *Створення продукту проекту відбувається після завершення такої стадії життєвого циклу проекту:*

- а) передінвестиційної;
- б) інвестиційної;

- в) експлуатаційної;
- г) ліквідаційної;
- д) експертної.

7. *Проекти, що за спільної реалізації дозволяють отримати додатковий ефект, називаються:*

- а) взаємодоповнюючі;
- б) альтернативні;
- в) компліментарні;
- г) монопроекти;
- д) синергетичні.

8. *Унікальність як характеристика проекту:*

- а) означає, що йдеться про створення інноваційного продукту, який не має аналогів;
- б) означає, що зміст діяльності відрізняється від поточної діяльності компанії;
- в) потребує створення унікальної проектної команди;
- г) означає невизначеність результатів;
- д) для успішної реалізації потребує особливих якостей менеджера проекту.

9. *Оберіть з учасників проекту того, хто забезпечує його фінансові ресурси та відповідність проекту стратегії компанії:*

- а) куратор;
- б) ініціатор;
- в) інвестор;
- г) менеджер проекту;
- д) підрядник.

10. *Власник та майбутній користувач результатами проекту:*

- а) замовник;
- б) інвестор;
- в) генпідрядник;
- г) споживач;
- д) ініціатор.

11. *Найбільш жорсткими є вимоги дотримання такого параметру проекту, як:*

- а) вартість;
- б) критичний шлях;
- в) рівень ризику;
- г) якість проектних рішень;
- д) зміст.

Список рекомендованої літератури

Довгань Л., Махонько Г., Малик І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_VP_2017.pdf

Кучеренко В. Р., Маркітан О. С., Горбаченко С. А., Левинський С. В. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.

Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 464 с.

Рибак А. І., Азарова І. Б. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті: монографія. Одеса: ОДАБА, 2017. 144 с.

Управління проектами: навч. посіб. / І. А. Дмитрієв, Т. В. Деділова, І. М. Кирчата та ін. Харків: ХНАДУ, 2013. 236 с.

Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с. URL: http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnYaProektamiNozdrina2010.pdf

Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.

Управління проектами: вітчизняний та зарубіжний досвід: монографія / за ред. С. Чернова. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. 349 с.

Федишин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 161 с. URL: elatra.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji_VP_PD.pdf

Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика

виконання проектних дій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.

Чумаченко І. В., Морозов В. В., Доценко Н. В., Чередніченко А. М. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.

Шишмарьова Л. О. Управління проектами: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 244 с.

Т е м а 2. Проектний менеджмент як професійна діяльність

План

1. Цілі та завдання проектного менеджменту. Функції проект-менеджера.
2. Процесний підхід до управління проектами. Міжнародні стандарти.
3. Методологічні основи управління проектами. Традиційні та гнучкі методології.
4. Функціональна структура управління проектами.
5. Організаційна структура управління проектом. Проектний офіс.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Визначте цілі та завдання проектного менеджменту.
2. У чому полягає сутність процесного підходу до управління проектами?
3. Назвіть та охарактеризуйте основні групи процесів проектного менеджменту.
4. Поясніть зміст традиційної (каскадної) методології проектного менеджменту. Для реалізації яких проектів її доцільно обирати?

5. Зміст гнучкої методології управління проектами. За яких умов доцільно віддати перевагу їй?

6. Що являє собою професійний стандарт з управління проектами РМВоК?

7. Що таке «функціональні області знань»? Як вони застосовуються в управлінні проектами? Назвіть основні і додаткові функціональні області проектного менеджменту.

8. Які Ви знаєте види організаційних структур управління проектами?

9. Чим відрізняються варіанти проектних структур «слабка матриця», «збалансована матриця», «жорстка матриця»? Для реалізації яких проектів доцільним є застосування кожної з них?

10. Які чинники необхідно брати до уваги, обираючи оптимальну організаційну структуру управління проектом?

Практичні завдання

1. Сформуйте набір процесів, що реалізуються для управління проектами за кожною функціональною областю, та зробіть у таблиці 2 відповідні позначки. Охарактеризуйте зміст і структуру управлінських дій за групами процесів і функціональними областями проектного менеджменту.

Таблиця 2

Проекція областей функціональних знань на групи процесів проектного менеджменту

Процеси та області функціональних знань	Групи процесів				
	ініціація	планування	виконання	моніторинг/контроль	завершення
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Управління інтеграцією проекту					
Управління змістом проекту					
Управління часом проекту					

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
Управління вартістю проекту					
Управління якістю проекту					
Управління персоналом/командою проекту					
Управління комунікаціями					
Управління ризиками					
Управління змінами					
Управління постачальниками (контрактами)					

2. Який тип організаційної структури управління доцільно обрати для кожного з описаних проектів? Обґрунтуйте відповідь.

2.1. Фармацевтична корпорація – лідер ринку планує реалізувати проект із налагодження випуску унікальних ліків (відповідні дозвільні документи отримано, обов’язкові процедури пройдені). Технологія – інноваційна, власної розробки, запатентована. Проект має великий бюджет та, за результатами маркетингових досліджень, уможливить для компанії утримання лідерських позицій у існуючих ринкових сегментах та освоєння нових. Термін реалізації проекту, зважаючи на конкуренцію, встановлено значно коротшим за звичайний для подібних проектів.

2.2. IT-компанія отримала замовлення на розроблення програмного забезпечення від великої корпорації.

2.3. IT-відділ м’ясокомбінату має здійснити модернізацію АСУ (автоматизованої системи управління) підприємства.

2.4. Проектний інститут, який щорічно розробляє сотні масштабних проектів для корпорацій у галузі енергетики,

отримав чергове замовлення на проект, про який відомо таке: 1) завдання є чітко структурованими; 2) передбачає застосування традиційних технологій; 3) термін реалізації – звичайний для подібних проектів.

Тестові питання

1. *Тріада проектного менеджменту містить такі складові:*

- а) час, ризик, вартість (бюджет);
- б) час, якість, вартість;
- в) якість, ризик, вартість;
- г) витрати, якість, проектний цикл;
- д) бюджет, зміст робіт, час.

2. *Управління проектами здійснюється відповідно до такого підходу:*

- а) функціональний;
- б) процесний;
- в) ситуаційний;
- г) біхевіористичний;
- д) компетентнісний.

3. *Не є функцією проектного менеджменту:*

- а) управління якістю проектних рішень;
- б) управління часом проекту;
- в) управління продуктом проекту;
- г) управління вартістю проекту;
- д) управління змістом проекту.

4. *Забезпечити, щоб проект не вийшов із рамок прийнятого бюджету, а якщо цього не можна уникнути – своєчасно попередити заінтересованих осіб. Описане становить зміст такої функції проектного менеджменту, як:*

- а) управління вартістю проекту;
- б) управління змістом проекту;
- в) управління ризиками проекту;

- г) управління поставками проекту;
- д) управління бюджетом проекту.

5. Групи процесів проектного менеджменту:

- а) ініціація, декомпозиція, виконання, моніторинг/контроль, завершення;
- б) ініціація, декомпозиція, управління змістом, моніторинг, контроль;
- в) ініціація, планування, виконання, моніторинг, контроль, завершення;
- г) управління часом, декомпозиція, виконання, моніторинг, контроль, закриття;
- д) ініціація, планування, виконання, управління ризиками.

6. Методологія, що застосовується при управлінні проектами, для яких існують жорсткі обмеження щодо послідовності виконання завдань, а зміст може бути одразу чітко структурованим та залишається майже незмінним протягом усього періоду реалізації:

- а) Waterfall;
- б) Agile;
- в) Scrum;
- г) Lean;
- д) ISO.

7. Якщо Замовник чітко не уявляє, який результат хоче отримати (на початку виконання проекту незрозуміло, яким має бути його продукт; інформація про продукт розкривається у процесі виконання проекту), а проект містить значну творчу складову, доцільним є застосування такої методології проектного менеджменту, як:

- а) каскадна;
- б) гнучка;
- в) класична;
- г) PMBoK;
- д) гібридна.

8. В основу міжнародних стандартів проектного менеджменту покладено підхід:

- а) організаційний;
- б) контекстний;
- в) ситуаційний;
- г) процесний;
- д) продуктовий.

9. Менеджер проекту координує усі роботи та поділяє відповідальність за досягнення мети проекту з керівниками функціональних підрозділів. Йдеться про такий вид організації управління проектом, як:

- а) слабка матриця;
- б) збалансована матриця;
- в) жорстка (сильна) матриця;
- г) функціональна;
- д) дивізійна.

10. Специфічною інфраструктурою, що забезпечує ефективну реалізацію проекту (портфеля проектів) у рамках системи комп'ютерних інформаційно-комунікаційних технологій та встановлених стандартів діяльності, є:

- а) офіс комунікацій;
- б) слабка матриця;
- в) жорстка матриця;
- г) збалансована матриця;
- д) проектний офіс.

Список рекомендованої літератури

Борута Я. Методологія Agile. Матері драконов или всех гибких методологий. URL: <https://worksection.com/blog/agile.html>

Довгань Л., Махонько Г., Малик І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_VP_2017.pdf

Колянко О. В., Озимок Г. В. Використання жорсткої «Waterfall» та гнучкої «Agile» моделей управління проектами. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Екон. науки. 2017. Вип. 52. С. 177–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_econ_2017_52_53

Кучеренко В. Р., Маркітан О. С., Горбаченко С. А., Левинський С. В. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.

Лаунис Роджер. Топ-7 методів управління проектами: Agile Scrum Kanban PRINCE и др. URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/top-7-metodov->

Проскурін М. В. Специфіка контрактів у гібридній методології управління проектами. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 14. С. 32–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_14_9

Пуліна Т. В., Фоміних Т. О., Соріна О. О. Можливості та перспективи управління проектами на основі методології ISO 21500. *Економічний простір*. 2017. № 122. С. 126–138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_econ_2017_52_33

Сазерленд Д. Scrum: революційний метод управління проектами. Москва: Манн, Иванов и Фербер (МИФ). Бизнес, 2016. 298 с.

Самойлова Е. Бессмертная классика Waterfall. URL: <https://worksection.com/blog/waterfall.html>

Управління проектами: навч. посіб. / І. А. Дмитрієв, Т. В. Деділова, І. М. Кирчата та ін. Харків: ХНАДУ, 2013. 236 с.

Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с. URL: http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnayaProektamiNozdrina2010.pdf

Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.

Управління проектами: вітчизняний та зарубіжний досвід: монографія / за ред. С. Чернова. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. 349 с.

Федишин І. Б. Управління проектами в підприємницькій

діяльності: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 161 с. URL: elatron.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji_VP_PD.pdf

Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.

Чумаченко І. В., Морозов В. В., Доценко Н. В., Чередніченко А. М. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.

A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK® Guide – Sixth Edition (2017). Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

Т е м а 3. Оцінювання ефективності бізнес-проекту

План

1. Ініціація проекту. Види проектного аналізу.
2. Бізнес-план і техніко-економічне обґрунтування проекту.
3. Статут проекту: сутність, призначення.
4. Ефективність проекту: сутність, види. Проектна експертиза.
5. Грошовий потік проекту: сутність, структура, види. Чистий грошовий потік.
6. Статичні та динамічні методи оцінки ефективності. Дисконтування.
7. Поняття, види проектних ризиків.
8. Методи управління проектними ризиками.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Якими є цілі та завдання процесів ініціації бізнес-проекту?
2. Охарактеризуйте структурні складові проектного аналізу.
3. Що розробляється спочатку: бізнес-план чи статут проекту? Чому?
4. Що таке статут проекту? Якою є його структура?
5. Які Ви знаєте види ефективності бізнес-проекту?
6. Для яких проектів обчислюється суспільна ефективність інвестицій?
7. Що таке грошовий потік? Які Ви знаєте види грошових потоків проекту?
8. Якою є структура чистого грошового потоку інвестиційного проекту? Якою є його роль при визначенні економічної ефективності інвестицій?
9. Для чого потрібна процедура дисконтування? У чому вона полягає?
10. Чому гроші мають різну вартість у часі?
11. Що являє собою ставка дисконту?
12. Які методи оцінювання економічної ефективності проектів Ви знаєте?
13. Назвіть способи визначення ставки дисконту при оцінюванні ефективності проекту, реалізація якого фінансується за рахунок власних коштів компанії.
14. Які існують види проектних ризиків?
15. Які Ви знаєте методи зниження проектних ризиків?

Практичні завдання

1. Термін реалізації проекту становить 5 років. Прогнозовані грошові потоки за проектом є такими (табл. 3):

Таблиця 3

Грошові потоки бізнес-проекту

Рік	Грошовий потік, тис. грн
0	(-900)
1	300
2	320
3	400
4	350
5	400

Визначте економічну доцільність реалізації бізнес-проекту методом NPV (чистої поточної вартості), якщо ставка дисконту становить 20%. Розрахуйте показник дисконтованої норми прибутковості проекту (PI).

2. Сума інвестицій, необхідних для реалізації проекту, становить 500 тис. грн. Джерела фінансування є такими: 200 тис. грн – власні кошти компанії – ініціатора проекту, 300 тис. грн – банківський кредит. Кредит залучено за ставкою 20% річних. Середня норма рентабельності для компанії – 25%. Для визначення вартості власного капіталу за даним проектом компанія додає надбавку за специфічні ризики у 5%.

Визначте ставку дисконту для оцінки економічної ефективності проекту методом середньозваженої вартості капіталу.

3. Кейс «Оцінка ефективності бізнес-проекту»

Менеджмент компанії з виробництва меблів розглядає проект модернізації виробництва одного з видів продукції на основі запровадження новітньої технології. Фінансування здійснюється власним коштом. Розрахунковий період – 4 роки. Відомі такі дані за проектом:

1) інвестиційні витрати на придбання, встановлення обладнання (технологічної лінії) на початку першого року реалізації проекту (рік «0») складуть 200 тис. грн;

2) збільшення оборотного капіталу – 20 тис. грн (вивільнення здійснюється в останній рік реалізації проекту, враховано у відповідних показниках операційної діяльності);

3) збільшення експлуатаційних витрат:

- додаткові витрати на оплату праці персоналу та ВСЗ:

1-й рік – 200 тис. грн, наступні – по 240 тис. грн/рік;

- придбання сировини, матеріалів та ін.: 1-й рік – 300 тис. грн, 2-й – 450 тис. грн, 3-й – 600 тис. грн, 4-й – 550 тис. грн;

4) приріст обсягів реалізації (чистого доходу): 1-й рік – 600 тис. грн, 2-й – 800 тис. грн, 3-й – 1000 тис. грн, 4-й – 900 тис. грн;

5) амортизація нараховується рівними частинами протягом 4 років. Залишкова вартість обладнання для реалізації через 4 роки – 10 % його первісної вартості (з урахуванням ліквідаційних витрат);

6) ставка податку на прибуток – 18%;

7) ставка дисконту – 20%.

Оцініть економічну ефективність проекту за критеріями чистої поточної вартості (NPV), індексу дохідності (PI), дисконтованого періоду окупності. Прийнятний для компанії термін окупності – 3,5 роки.

Тестові питання

1. Не є складовою проектного аналізу:

- а) фінансовий аналіз;
- б) економічний аналіз;
- в) організаційний аналіз;
- г) міжнародний аналіз;
- д) технічний аналіз.

2. Офіційним документом, що підтверджує існування проекту, авторизує його, містить короткий опис основних даних про проект (цілі, завдання, ресурси, умови успішної реаліза-

ції, терміни), наділяє менеджера проекту повноваженнями з використання ресурсів, є:

- а) бізнес-план проекту;
- б) статут проекту;
- в) технічне завдання проекту;
- г) резюме проекту;
- д) інвестиційний меморандум.

3. Не є видом ефективності бізнес-проекту:

- а) суспільна ефективність;
- б) комерційна ефективність;
- в) бюджетна ефективність;
- г) інвестиційна ефективність;
- д) ефективність участі у проекті.

4. Ефективність бізнес-проекту оцінюється на стадіях:

- а) розроблення інвестиційної пропозиції;
- б) розроблення техніко-економічного обґрунтування;
- в) здійснення проекту (моніторинг);
- г) проектування та контрактації;
- д) усіх.

5. Сукупність розподілених за часом надходжень і виплат грошових коштів, генерованих протягом реалізації проекту, називають:

- а) витрати і доходи проекту;
- б) бюджет проекту;
- в) кошторис проекту;
- г) грошовий потік проекту;
- д) чиста поточна вартість проекту.

6. Інвестиційні витрати проекту не включають:

- а) витрати на придбання машин, обладнання у зв'язку з реалізацією проекту;
- б) приріст запасів у зв'язку з реалізацією проекту;
- в) витрати на придбання сировини для виробництва продукції в рамках проекту;

- г) придбання нематеріальних активів, необхідних для реалізації проекту;
- д) навчання персоналу у зв'язку з реалізацією проекту.

7. Чистий грошовий потік операційної діяльності проекту містить такі складові:

- а) чистий прибуток;
- б) чистий прибуток плюс амортизація;
- в) чистий дохід мінус амортизація;
- г) чистий дохід;
- д) інвестиційні витрати плюс амортизація.

8. Для оцінки комерційної ефективності бізнес-проекту беруться до уваги такі грошові потоки:

- а) операційної, інвестиційної, фінансової діяльності;
- б) операційної, фінансової діяльності;
- в) операційної, інвестиційної діяльності;
- г) інвестиційної, фінансової діяльності;
- д) операційної, інвестиційної, комерційної діяльності.

9. Дисконтування – це:

- а) приведення майбутніх грошових потоків (надходжень, витрат) до теперішньої вартості;
- б) оцінка майбутніх ризиків проекту;
- в) визначення майбутньої вартості грошових потоків проекту;
- г) визначення доходу від альтернативного використання грошей, інвестованих у проект;
- д) оцінка інфляційних ризиків проекту.

10. Ставка дисконту – це:

- а) норма дохідності найвищого з доступних альтернативних варіантів вкладення коштів з аналогічним рівнем ризику;
- б) ймовірність настання несприятливих подій, що можуть спричинити втрати прибутку, ресурсів при реалізації проекту;

- в) середньоринкова ставка відсотка за банківськими кредитами;
- г) прогнозний індекс інфляції;
- д) середньоринкова норма дохідності за акціями.

11. Метод визначення ставки дисконту, що застосовується при фінансуванні проекту з кількох різних джерел, називають:

- а) середня рентабельність проектів компанії плюс надбавка за ризик;
- б) середньозважена вартість капіталу;
- в) середня ставка за банківськими депозитами;
- г) середня ставка за банківськими кредитами;
- д) середньозважена ставка за банківськими депозитами і кредитами.

12. Чиста поточна вартість проекту – це:

- а) сума дисконтованих грошових потоків проекту;
- б) різниця між дисконтованим потоком операційної та інвестиційної діяльності;
- в) дисконтований чистий прибуток проекту;
- г) дисконтований чистий дохід проекту;
- д) доходи проекту мінус витрати проекту, генеровані протягом усього періоду його життєвого циклу.

13. Проектний ризик –це:

- а) вигода, втрачена у результаті реалізації проекту;
- б) невизначеність щодо умов реалізації проекту (неповнота, неточність інформації);
- в) ймовірність настання несприятливих подій, що можуть спричинити фінансові втрати при реалізації проекту;
- г) обсяг можливих збитків у разі невдачі проекту;
- д) результати реалізації проекту згідно з песимістичним сценарієм.

14. Методом аналізу ризиків, за якого визначається, наскільки значними мають бути коливання базових параметрів, щоб зробити результати проекту непередбачуваними, іденти-

фікуються чинники / параметри, що найбільше впливають на результати проекту, є:

- а) аналіз чутливості проекту;
- б) аналіз стійкості проекту;
- в) аналіз безбитковості проекту;
- г) сценарний аналіз проекту;
- д) метод аналогів.

15. Не є методом зниження проектних ризиків:

- а) страхування;
- б) диверсифікація;
- в) лімітування;
- г) резервування коштів;
- д) декомпозиція проектних робіт.

Список рекомендованої літератури

Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти», 2016. 614 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/НАВЧАЛЬНИЙ_ПОСІБНИК-Алейнікова.pdf

Довгань Л., Махонько Г., Малик І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_VP_2017.pdf

Кучеренко В. Р., Маркітан О. С., Горбаченко С. А., Левинський С. В. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.

Мазур І. І., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учеб. пособие / под ред. И. И. Мазура. Москва: Омега-Л, 2004. 664 с.

Маселко Т. Є., Загвойська П. Д., Якуба М. М. Економічний аналіз інвестиційних проектів: навч. посіб. Львів: Афіша, 2006. 317 с.

Проектний аналіз: навч. посіб. / В. С. Рижиков, М. М. Яковенко, О. В. Латишева, Ю. В. Дегтярьова та ін. Київ: Центр учб. літ., 2007. 384 с.

Салига К. С. Економічне обґрунтування інноваційних

проектів: монографія. Запоріжжя: Клас. приват. ун-т, 2010. 403 с.

Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с. URL: http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf

Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.

Федишин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 161 с. URL: elatu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji_VP_PD.pdf

Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.

Чевганова В. Я., Биба В. В., Скрильник А. С. Проектний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2014. 258 с.

Т е м а 4. Проектне фінансування

План

1. Фінансування бізнес-проектів: стадії, джерела, форми.
2. Проектне фінансування: поняття, учасники, механізм.
3. Види проектного фінансування.
4. Форми повернення коштів та методи зниження ризиків проектного фінансування.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Надайте порівняльну характеристику джерел фінансування бізнес-проектів.
2. Які Ви знаєте види інвесторів бізнес-проектів? Охарактеризуйте цілі та особливості інвестиційної поведінки портфельного інвестора.

3. Чим відрізняється активний інвестор бізнес-проекту від пасивного?
4. Поясніть технологію застосування таких механізмів захисту інтересів інвестора, як опціон call, опціон put, конвертаційна позика.
5. У чому полягає відмінність проектного фінансування від традиційного?
6. Розкрийте зміст основних видів проектного фінансування.
7. Що таке «регрес» у проектному фінансуванні?
8. Поясніть механізм проектного фінансування.
9. Які форми повернення коштів застосовуються при проектному фінансуванні?
10. Назвіть переваги та недоліки проектного фінансування. Для реалізації яких проектів є доцільним його використання?

Практичні завдання

1. Пекарня виготовляє на замовлення ексклюзивні торти, тістечка, інші кондитерські вироби для особливих випадків. Бізнес успішно розвивається протягом 2 років, джерело фінансування: власні кошти засновника.

Власник вирішив розширити діяльність. Розглядає варіант реалізації інвестиційного проекту, суть якого полягає у такому. Відкрити при пекарні невеличке кафе, що уможливить збільшення кількості клієнтів, оперативне тестування нових видів продукції (рецептів), реалізацію заходів із стимулювання збуту, більш ефективне використання орендованої будівлі. Доповнити кафе веганським відділом, що буде спеціалізуватися на десертах (цукерки з сухофруктів, вегетаріанські зефір, шоколад, торти тощо). Розрахунковий термін окупності проекту: 1,5 року.

За посередництва консалтингової компанії власник домовився про зустріч з інвесторами, про яких відомо таке:

1. Портфельний інвестор, вік – 40 років. Інвестує переважно у середньоризикові проекти. Профіль: харчова промисловість, громадське харчування, побутова хімія. Виходить із проектів через 3–4 роки шляхом продажу частки.

2. Галузевий (харчова промисловість) стратегічний інвестор, представник холдингової компанії – лідера ринку, вік – 50 років. Нещодавно компанія придбала (шляхом викупу часток у власників) 2 підприємства, що виготовляють хлібобулочні вироби.

Якими є переваги/недоліки залучення кожного з цих інвесторів до фінансування проекту? Від чого залежатиме вибір типу інвестора власником пекарні?

2. *Розрахуйте прибутковість (рентабельність) інвестицій при проектному фінансуванні з використанням роялті від обсягу продажу (табл. 4).*

Таблиця 4

Умови та результати проектного фінансування для інвестора

<i>Найменування показника</i>	<i>Значення</i>
Сума інвестицій у проект, тис. у.о.	2000
Встановлена ставка роялті, % до обсягу продажу	1,25
Встановлений термін дії роялті, років	3
Запланований обсяг продажу продукту проекту протягом дії договору про роялті, тис. у.о.	320000
Валовий дохід від роялті, тис. у.о.	
Прибуток інвестора від роялті, тис. у.о.	
Рентабельність інвестицій, % річних	

Тестові питання

1. *Не належить до запозичених джерел фінансування проекту:*

- а) додаткова емісія акцій;
- б) додаткова емісія облігацій;
- в) банківський кредит;
- г) лізинг обладнання;
- д) комерційний кредит.

2. *Ключова відмінність проектного фінансування від традиційних схем фінансування проекту, називається:*

- а) джерело фінансування;

б) метод обґрунтування суми коштів, необхідної для реалізації проекту;

в) об'єкт забезпечення;

г) термін фінансування;

д) застосування регресу на позичальника.

3. Не є характерним для проектного фінансування:

а) створення проектною компанією;

б) участь замовника власними коштами у фінансуванні проекту;

в) застосування роялті для розрахунків із підрядниками;

г) надання банківських гарантій на усю суму позики під проект;

д) застосування різних джерел фінансування, широкого кола учасників.

4. Метою інвестора є отримання доходу від продажу частки у проекті після зростання його капіталізації (ліквідності). Купує невеликий пакет акцій або частку (у проектній компанії або компанії-Замовниці), заздалегідь планує вихід із проекту, бере участь в управлінні проектом з метою пришвидшення отримання запланованих результатів. Йдеться про вид інвестора:

а) стратегічний;

б) портфельний пасивний;

в) портфельний активний;

г) масовий;

д) проектний.

5. Основна ідея проектного фінансування полягає у:

а) перерозподілі ризиків між учасниками проекту;

б) залученні більш надійних джерел фінансування;

в) залученні до участі у проекті широкого кола інвесторів;

г) збільшенні прибутковості проекту;

д) створенні банківського консорціуму для фінансування проекту.

6. Регрес при проектному фінансуванні – це:

- а) форма здійснення інвестицій;
- б) форма повернення коштів;
- в) форма додаткового забезпечення зобов'язань;
- г) форма відшкодування збитків замовника проекту;
- д) форма оплати робіт підрядників.

7. При здійсненні проектного фінансування як забезпечення зобов'язань слід застосовувати:

- а) гарантії банків, що не беруть участі у фінансуванні проекту;
- б) заставу активів замовника проекту;
- в) репутацію замовника проекту;
- г) залогові внески інвесторів проекту;
- д) грошові потоки і активи проекту.

8. Інструмент захисту інтересів інвестора, за якого останній отримує ПРАВО продати свою частку в проекті при настанні певних подій за заздалегідь визначеною формулою ціни, а проектна компанія або компанія-Замовник ЗОБОВ'ЯЗАНА цю частку викупити, називається:

- а) опціон put;
- б) опціон call;
- в) конвертаційна позика;
- г) повний регрес;
- д) конвертаційні акції.

9. Вид проектного фінансування, за якого кредитор/інвестор отримує право вимоги повного відшкодування Замовником проекту (проектною компанією) наданої для фінансування проекту суми:

- а) гарантоване;
- б) з конвертацією боргу;
- в) з повним регресом;
- г) без права регресу;
- д) з частковим регресом.

10. *Форма повернення коштів інвестора при проектному фінансуванні, за якої його дохід встановлюється у відсотках від обсягу продажів продукту проекту та отримується протягом визначеного періоду часу, називається:*

- а) участь у прибутках;
- б) довгостроковий регрес;
- в) участь у продажах;
- г) роялті;
- д) частковий регрес.

Список рекомендованої літератури

Довгань Л., Махонько Г., Малик І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_VP_2017.pdf

Кучеренко В. Р., Маркітан О. С., Горбаченко С. А., Левинський С. В. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.

Мазур І. І., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учеб. пособие / под ред. И. И. Мазура. Москва: Омега-Л, 2004. 664 с.

Сословський В. Г. Проектне фінансування: навч. посіб. Львів: Новий світ - 2000, 2011. 263 с.

Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с. URL: http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnayaProektamiNozdrina2010.pdf

Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.

Федишин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 161 с. URL: elatru.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji_VP_PD.pdf

Федотова М. А., Куриленко Т. П. Проектне фінансування: підручник. Київ: Кондор, 2006. 208 с.

Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.

Модуль II. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЗА ОСНОВНИМИ ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ ОБЛАСТЯМИ

Т е м а 5. Управління змістом і часом проекту

План

1. Управління змістом проекту: сутність, процеси, цілі.
2. Ієрархічна структура проекту (WBS). Методи декомпозиції робіт.
3. Управління часом як підсистема проекту.
4. Розклад проекту. Календарне планування.
5. Сіткове планування в управлінні проектами. Побудова сіткового графіка (моделі) проекту.
6. Метод критичного шляху та метод PERT.
7. Метод критичних ланцюжків та особливості його застосування.
8. Ресурсний конфлікт. Методи розв'язання ресурсних конфліктів.
9. Оптимізація плану проекту.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що розуміють під управлінням змістом проекту?
2. Що таке «ієрархічна структура проекту»? Для чого потрібна декомпозиція проектних робіт?
3. Охарактеризуйте етапи розробки ієрархічної структури проекту.
4. Які Ви знаєте методи структурної декомпозиції робіт?
5. На забезпечення яких трьох умов спрямоване управління часом проекту?
6. Які Ви знаєте чинники втрати часу при реалізації проекту?
7. Що таке календарний план проекту?
8. Поясніть зміст таких категорій проектного менеджменту, як «робота», «подія», «віха».

9. Для розв'язання яких завдань проектного менеджменту застосовується сіткове планування? Поясніть правила складання сіткового графіка (моделі) проекту.

10. Що називають критичним шляхом проекту? Навіщо потрібно його визначати?

11. Чому дорівнює резерв часу для критичних робіт?

12. Що таке ресурсний конфлікт та ресурсне вирівнювання?

13. Які Ви знаєте методи розв'язання ресурсних конфліктів та оптимізації проектного плану?

14. Якщо пріоритетним обмеженням проекту є скорочення терміну його реалізації, якому методу ресурсного вирівнювання слід віддати перевагу?

15. Для управління якими проектами застосовується метод критичних ланцюгів? Чому його називають протилежністю методу критичного шляху?

Практичні завдання

1. Розробіть структурну декомпозицію робіт (WBS) проекту «Відкриття супермаркету» на основі продуктного (результативного) підходу та виходячи з того, що другий рівень проекту описується такими складовими: приміщення, обладнання, земельна ділянка, персонал, документація.

2. Фірма реалізує проект із розробки та виготовлення/реалізації нової продукції (у т.ч. – проектування і виготовлення пакування). Опис робіт та подій, логічного зв'язку між роботами представлено у таблиці 5.

Таблиця 5

Проектні роботи та логічні зв'язки між ними

Код роботи	Опис робіт	Попередня подія	Очікувана тривалість, дні
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
A	Проектування продукції	-	4
B	Проектування пакування	-	2

Закінчення табл. 5

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
C	Перевірка ринкового пакування	B	4
D	Розподіл між торговцями	C, F, J	2
E	Приведення до ладу пакувальних матеріалів	B	4
F	Виготовлення пакування	E, G	5
G	Приведення до ладу матеріалів для продукції	A	3
H	Перевірка ринкової продукції	A	4
I	Виготовлення продукції	E, G	3
J	Пакування продукції	H, I	3

Побудуйте **сітковий графік** виготовлення і пакування продукції (робота позначається стрілкою, що поєднує події; над стрілкою – код і тривалість роботи). Визначте **критичний шлях**, термін реалізації проекту та **резерви часу** за роботами.

Як зміниться термін виконання проекту, якщо:

1) скоротити термін виконання роботи E на 1 день за рахунок затримки роботи H на 2 дні;

2) скоротити термін виконання роботи A на 1 день за рахунок затримки роботи H на 1 день?

Чи доцільні такі зміни? Обґрунтуйте відповідь.

3. У таблицях 6, 7 представлено календар/обсяги наявних ресурсів та потребу в них для виконання робіт за проектом.

Таблиця 6

Календар та обсяги наявних ресурсів

Вид ресурсу	Наявна кількість у день, чоловіків	Дата початку	Дата завершення
Маляр	12	01.12.	30.12.
-	12	09.01.	31.01.

Таблиця 7

Потреба у малярах

Робота	Дата початку	Дата завершення	Необхідний ресурс на день, чоловіків	Резерв, дні
A	1	2	8	-
B	3	4	4	4
C	3	4	12	-
D	5	6	10	4
E	7	10	2	-
F	11	11	4	-

Побудуйте календарний графік потреби у ресурсі (маляри), виявіть ресурсний конфлікт та запропонуйте шляхи його розв'язання.

4. Проект містить такі роботи (табл. 8).

Таблиця 8

Тривалість та логічні зв'язки проектних робіт

Код роботи	Тривалість, дні			Попередні роботи
	T _{оптим.}	T _{н/імовір.}	T _{песим.}	
A	2	4	6	Контрольна точка (початок проекту)
B	6	7	8	A
C	8	10	18	A
D	3	6	9	B
E	2	4	6	C
F	2	3	4	D, E
Контрольна точка (завершення проекту)				F

Розрахуйте очікувану тривалість робіт. Побудуйте сітковий графік проекту. Розрахуйте запаси часу за роботами. Визначте тривалість критичного шляху проекту.

5. Для директора з проектів компанії менеджер підготував доповідну записку, з якої випливало, що проект N може бути здійснений за 13 тижнів згідно з запланованою послідовністю дій (табл. 9). Директор повідомив менеджера, що замовник готовий збільшити фінансування, якщо проект буде виконано за

7 тижнів. Після ретельного опрацювання питання менеджер представив інформацію щодо можливостей прискорення за основними видами робіт (табл. 9).

Таблиця 9

Варіанти реалізації проекту

Код роботи	Попередня подія	Варіант 1: <i>Норма (план)</i>		Варіант 2: <i>Прискорення</i>	
		Очікувана тривалість, тижні	Витрати, у.о.	Очікувана тривалість, тижні	Витрати, у.о.
A	-	3	6000	2	14000
B	A	4	12000	3	13500
C	A	5	16000	3	19000
D	A	3	8000	2	9000
E	C, D	2	6000	1	7500
F	E, B	3	14000	1	17000

Побудуйте сіткову модель та визначте, яке мінімальне додаткове фінансування знадобиться для зменшення терміну реалізації проекту до 7 тижнів. Витрати на прискорення виконання яких видів робіт є зайвими?

Тестові питання

1. *Інструмент планування, призначений для встановлення зв'язку роботи, визначеної у структурі проекту, з організаційними одиницями, підрядниками, субпідрядниками, окремими співробітниками, містить інформацію про розподіл завдань між конкретними виконавцями, називається:*

- а) організаційна структура проекту;
- б) робоча структура проекту;
- в) матриця відповідальності;
- г) ідентифікатор ключових подій;
- д) план підрядних робіт.

2. *Декомпозиція проектних робіт – це:*

а) деталізація напрямів реалізації бізнес-ідеї шляхом послідовного розбиття від загальної мети до рівня пакетів елементарних робіт (побудова ієрархії робіт «згори-униз»);

- б) структура центрів витрат проекту;
- в) організаційна структура проекту;
- г) інтеграція планування поставок проекту;
- д) формування мети проекту шляхом інтеграції «знизу – угору» пакетів елементарних робіт у єдиний.

3. *Процеси, що забезпечують включення до проекту лише тих робіт, які необхідні для його успішної реалізації, становлять зміст такої функції проектного менеджменту, як:*

- а) управління часом проекту;
- б) управління роботами проекту;
- в) управління ресурсами проекту;
- г) управління змістом проекту;
- д) календарне планування проекту.

4. *Результат, критично важливий для продовження робіт над проектом, або контрольна точка, в якій здійснюється проміжний контроль виконання проекту; фіксує факт завершення однієї роботи та початку наступної. Називається:*

- а) віха;
- б) фаза;
- в) робота;
- г) шлях;
- д) резерв.

5. *У проектному менеджменті процес (дії), який необхідно здійснити, щоб перейти від однієї події до іншої, та потребує витрат часу і ресурсів, називається:*

- а) віха;
- б) контрольна точка;
- в) часовий лаг;
- г) робота;
- д) критичний шлях.

6. *Управління змістом проекту не передбачає вирішення такого завдання:*

- а) визначення переліку проектних робіт;
- б) визначення послідовності виконання проектних робіт;

- в) визначення критичного шляху проекту;
- г) оцінки потреби у ресурсах та вартості проектних робіт;
- д) оцінки тривалості робіт проекту.

7. Складання та коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями – учасниками проекту, погоджені у часі між собою та з можливостями їх ресурсного забезпечення для гарантованого дотримання проектних обмежень, оптимального розподілу ресурсів, становить зміст:

- а) управління розкладом;
- б) календарного планування;
- в) сіткового планування;
- г) ресурсного планування;
- д) управління часом.

8. Послідовність виконання і вид взаємозв'язку проектних робіт демонструє:

- а) календарний план;
- б) сітковий план-графік;
- в) функціональний план;
- г) організаційний план;
- д) робочий план проекту.

9. Критичний шлях – це:

- а) дії, які необхідно виконати, щоб перейти від однієї події до іншої;
- б) послідовна серія робіт, що визначає найменшу з можливих тривалість робіт за проектом загалом;
- в) послідовна серія робіт, що визначає найбільшу з можливих тривалість робіт за проектом загалом;
- г) логічний зв'язок між подіями, що показує залежність початку виконання певної роботи від результатів виконання інших;
- д) максимально припустимі відхилення у термінах виконання некритичних робіт проекту, що не спричинять зміни тривалості проекту загалом.

10. *Будь-яка безперервна послідовність подій і робіт у сітковому графіку називається:*

- а) шлях;
- б) резерв;
- в) лаг;
- г) віхи;
- д) контрольні точки.

11. *Методи сіткового планування у проектному менеджменті спрямовані на досягнення такої мети:*

- а) мінімальна вартість проекту;
- б) максимальна якість результатів проекту;
- в) логічний поділ робіт проекту;
- г) виявлення фіктивних робіт;
- д) мінімальна тривалість проекту.

12. *Ресурсний конфлікт – це:*

- а) невідповідність між доступною межею споживання ресурсу і потребою в ньому для виконання роботи (потреба більша за межі споживання);
- б) суперечливі моменти в договорі на постачання ресурсів, що можуть спричинити зриви постачань;
- в) суперечності між учасниками щодо ресурсних обмежень проекту;
- г) ситуація, коли виконання робіт передбачає одночасне застосування несумісних між собою ресурсів;
- д) деструктивний конфлікт усередині команди проекту щодо розподілу ресурсів між її членами.

13. *Стиснення як спосіб розв'язання ресурсного конфлікту не передбачає:*

- а) понаднормовий час роботи;
- б) придбання додаткових ресурсів для прискорення критичних робіт;
- в) паралельне виконання робіт, які зазвичай виконуються послідовно;
- г) перерозподіл ресурсів з некритичних робіт на критичні;

д) зниження інтенсивності використання ресурсу за рахунок подовження тривалості робіт.

Список рекомендованої літератури

Довгань Л., Махонько Г., Малик І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_VP_2017.pdf

Кучеренко В. Р., Маркітан О. С., Горбаченко С. А., Левинський С. В. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.

Мазур І. І., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учеб. пособие / под ред. И. И. Мазура. Москва: Омега-Л, 2004. 664 с.

Петренко Н. О., Кустрич Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2015. 244 с.

Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 464 с.

Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с. URL: http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf

Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.

Федишин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 161 с. URL: elatron.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji_VP_PD.pdf

Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.

Чумаченко І. В., Морозов В. В., Доценко Н. В., Чередніченко А. М. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.

Шишмарьова Л. О. Управління проектами: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 244 с.

Тема 6. Управління вартістю та якістю проекту

План

1. Процеси управління вартістю проекту. Методи оцінки вартості проекту.
2. Ресурси та витрати проекту: сутність, види.
3. Кошторис проекту: сутність, призначення, структура. Види кошторисів.
4. Бюджет проекту: поняття, види, правила розробки.
5. Контроль вартості проекту: сутність, методи. Традиційний метод та метод освоєного обсягу.
6. Управління якістю проекту: цілі, завдання. Концепція загального управління якістю (Total Quality Management).
7. Структура системи управління якістю проекту. Методи планування та контролю якості проекту.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. З яких процесів складається управління вартістю проекту?
2. Що таке «оцінка вартості проекту»? Які вихідні дані потрібні для її здійснення?
3. Які методи оцінки вартості проекту Ви знаєте?
4. З яких категорій витрат складається структура вартості проекту?
5. Що таке прямі та непрямі проектні витрати? Наведіть приклади.
6. Що таке кошторис проекту? Якими є його функції в управлінні проектами?
7. Чим бюджет проекту відрізняється від кошторису?
8. Охарактеризуйте структуру календаря бюджету проекту.
9. Чим відрізняються та на яких стадіях проектного циклу формуються попередній, затверджений, поточний бюджети проекту?
10. У чому полягає зміст «контролю вартості проекту»?

11. Що таке освоєний обсяг у проектному менеджменті?
12. Як обчислити проектні відхилення за витратами та відхилення за графіком методом освоєного обсягу?
13. Як визначити прогнозну вартість проекту до завершення та оцінити проектні розходження за витратами?
14. Що є метою управління якістю проектних рішень?
15. Які принципи концепції тотального управління якістю застосовуються у проектному менеджменті?

Практичні завдання

1. Заповніть таблицю 10, зважаючи на відмінності проектної діяльності від поточної діяльності фірми. На основі отриманих даних сформууйте структуру вартості гіпотетичних проектів із: а) запровадження системи CRM юридичною компанією; б) відкриття продовольчого магазину у спальному районі міста. Показники за категоріями та видами витрат задайте довільно.

Таблиця 10.

Структура вартості бізнес-проекту

Категорія витрат	Зміст, приклади
Трудовитрати (оплата праці персоналу)	
Матеріали, приміщення, устаткування ¹	
Послуги заводів, оренда площ, обладнання, механізмів	
Субпідряди	
Витрати управління, адміністративні, інші накладні	
Обов'язкові виплати (ліцензійні), оподаткування	
Інші	

¹ У інжинірингових (технічних) проектах до матеріалів відносять машини, труби, конструкції, апаратуру та ін.; у проектах із розробки інформаційних систем матеріали включають апаратуру, програмне забезпечення, бази даних тощо, тому ця категорія витрат інколи називається просто «матеріали».

2. Проаналізуйте наведену у таблиці 11 інформацію. Який метод оцінки вартості проекту застосовано? Метод розподілу накладних витрат?

За кожним пакетом робіт сформууйте можливий перелік прямих і непрямих витрат. Які існують варіанти поділу витрат на прямі та накладні за категоріями: оплата праці (трудовитрати), адміністративні?

Таблиця 11

**Кошторис для оцінювання вартості проекту
«Створення та розвиток туристичної агенції»²**

№	Найменування робіт	Трудовитрати			Накладні витрати (25%)	Матеріали, обладнання					Усього
		Обсяг, год	Вартість одиниці, грн/год	Загальна сума, грн		Найменування	Одиниця виміру	Кількість	Вартість одиниці, грн	Загальна сума, грн	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Підготовчі роботи										
1.1	Підготовка презентації концепції	20	100	2000	500	Комп'ютери	год	20	15	300	2800
1.2	Погодження презентації	2	40	80	20	Автопослуги	год	2	300	600	700
1.3	Запрошення учасників нарад, презентацій	4	50	200	50	Мультимедійне обладнання	комплект	1	500	500	750
1.4	Доопрацювання концепції	4	100	400	100	Комп'ютери	год	4	15	60	560
1.5	Розроблення структур проекту	10	50	500	125	Комп'ютери	год	10	15	150	775

² (джерело: Чумаченко І. В., Морозов В. В., Доценко Н. В., Чередніченко А. М. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2014. 673 с. С. 327).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.6	Розроблення та погодження планів проекту	20	50	1000	250	Комп'ютери	год	50	15	750	2000
1.7	Планування ресурсів проекту	10	50	500	125	Комп'ютери	год	10	15	150	775
1.8	Розроблення та затвердження бюджету	15	50	750	187,5	Комп'ютери	год	15	15	225	1162,5
2.	Проведення будівельних робіт										
2.1	Плата за землю та майданчик	20	30	600	150	Земля	м ²	800	5000	400000	4000750
2.2	Пошук майданчика	43	20	680	170						850
2.3	Послуги ріелторської компанії			100	25						125
2.4	Оформлення у власність			10000	2500						12500
2.5	Послуги нотаріуса			1500	375						1875
2.6	Оформлення у державних органах			2000	500						2500
2.7	Будівельно-монтажні роботи			200000	50000						250000
2.8	Стіни			16000	4000	Матеріали перекриття	м ³	100	145	14500	34500
2.9	Фундамент			20000	5000	Матеріали покриття	м ³	10000	200	200000	202500
	Усього			256310	64077,5					6017235	6337622,5

3. У таблиці 12 наведено результати моніторингу виконання проекту станом на певну дату.

Таблиця 12

Результати моніторингу виконання проекту

Код роботи	Планові витрати, тис. грн	Фактичні витрати, тис. грн	Виконання планових робіт, %	Освоєний обсяг, тис. грн	Відхилення по витратах, тис. грн	
					Традиційний метод	Метод освоєного обсягу
А	7000	7200	75			
В	11500	9300	60			
С	5000	4800	90			
Д	6000	6000	100			
Сума						

Обчисліть показники освоєного обсягу за кожного роботою та проектом загалом.

Оцініть рівень виконання плану (відхилення від бюджету проекту) традиційним методом та методом освоєного обсягу.

4. У таблиці 13 наведено результати моніторингу виконання проекту станом на певну дату.

Таблиця 13

Результати моніторингу виконання проекту

Код роботи	Планові витрати, тис. у.о.	Фактичні витрати, тис. у.о.	Виконання планових робіт (освоєння ресурсу), %
А	100	105	67
В	65	53	85
С	140	75	60
Д	180	220	95

Визначте:

1) рівень виконання плану (відхилення від бюджету та графіка) методом освоєного обсягу;

2) оцінку вартості проекту після завершення, якщо повна бюджетна вартість проекту становить 820 тис. у.о.

Тестові питання

1. *Управління вартістю проекту включає:*

- а) оцінку вартості, розробку бюджету, контроль вартості;
- б) розробку кошторису, розробку бюджету, контроль виконання розкладу;
- в) оцінку грошових потоків проекту, розробку календаря бюджету, оцінку вартості після завершення;
- г) оцінку капіталізації проекту, розробку кошторису, оцінку вартості після завершення;
- д) оцінку і оптимізацію прямих витрат проекту, непрямих, постійних і перемінних витрат проекту.

2. *Основним результатом оцінки вартості проекту є:*

- а) кошторис проекту;
- б) календарний план проекту;
- в) діаграма потреби у ресурсах;
- г) формування ринкової ціни проекту;
- д) показник ліквідності проекту.

3. *Не є методом оцінки вартості проекту:*

- а) метод аналогів;
- б) параметричне моделювання;
- в) метод «знизу-нагору»;
- г) метод експертних оцінок;
- д) метод горизонтальних комунікацій.

4. *Витрати, що безпосередньо пов'язані з виконанням проектних робіт, можуть бути віднесені до конкретного об'єкта / включені до виробничої собівартості певних робіт, називаються:*

- а) основні;
- б) кошторисні;
- в) прямі;
- г) постійні;
- д) комплексні.

5. Документ, що містить обґрунтування і розрахунок вартості проекту на основі планових обсягів робіт, ресурсів, цін, називається:

- а) статут проекту;
- б) кошторис проекту;
- в) бюджет проекту;
- г) управлінський резерв;
- д) бізнес-план.

6. Бюджет проекту – це:

а) оцінка вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт проекту;

б) документ, що містить обґрунтування і розрахунок вартості проекту на основі планових обсягів робіт, ресурсів, цін;

в) реєстр планових доходів/ витрат проекту з розподілом за статтями і періодами часу, що має рекомендаційний характер;

г) директивний документ, що являє собою реєстр планових доходів/ витрат проекту з розподілом за статтями і періодами часу;

д) комплект розрахунково-аналітичних документів, що містить вихідні дані, основні організаційно-технічні рішення, розрахункові, оціночні, інші показники, що дозволяють визначити життєздатність проекту.

7. Ключова відмінність бюджету проекту від кошторису:

а) містить затверджений розподіл у часі витрат проекту (наростаючим підсумком);

б) містить порівняння фактичних витрат із плановими;

в) містить оцінку прогнозної вартості до завершення проекту;

г) містить оцінку планової вартості виконаних робіт;

д) містить графу «відхилення за витратами».

8. Управління вартістю проекту не включає:

а) планування управління вартістю проекту;

б) розробку статуту проекту;

- в) оцінку вартості проекту;
- г) розробку бюджету проекту;
- д) контроль вартості проекту.

9. Контроль вартості проекту не спрямований на:

- а) моніторинг вартісних показників реалізації проекту для виявлення відхилень від бюджету;
- б) керування змінами для забезпечення виконання бюджету;
- в) запобігання реалізації помилкових рішень;
- г) інформування заінтересованих осіб щодо дотримання бюджетних обмежень у процесі реалізації проекту;
- д) розробку базисного плану вартості проекту.

10. Традиційний метод контролю вартості проекту передбачає:

- а) порівняння планових і фактичних витрат;
- б) порівняння фактичних витрат і освоєного обсягу;
- в) порівняння планових витрат і освоєного обсягу;
- г) порівняння планового бюджету і вартості по завершенні проекту;
- д) оцінку співвідношення планових і фактичних витрат.

11. Метод освоєного обсягу як метод контролю вартості проекту полягає у:

- а) порівнянні планових і фактичних витрат;
- б) порівнянні фактичних витрат і освоєного обсягу;
- в) порівнянні планових витрат і освоєного обсягу;
- г) порівнянні планового бюджету і вартості по завершенні проекту;
- д) оцінці співвідношення планових і фактичних витрат.

12. Освоєний обсяг показує:

- а) скільки згідно з планом мали коштувати проектні роботи, що їх фактично встигли виконати на цей момент;
- б) на скільки переплатили або не доплатили за виконані роботи згідно з затвердженим бюджетом;

в) оцінку майбутніх витрат, необхідних для виконання решти робіт за проектом, щоб довести його до завершення;

г) прогнозу величину витрат, яку слід очікувати після повного завершення усіх проектних робіт з урахуванням витрат попередніх етапів;

д) фактичну вартість виконаних робіт: скільки коштували ті роботи, що виконані станом на цей момент.

13. Система методів, засобів, видів діяльності, спрямованих на виконання вимог і очікувань клієнтів проекту щодо його результату та продукту, становить зміст:

а) управління клієнтами проектом;

б) управління якістю проекту;

в) управління комунікаціями проекту;

г) управління продуктом проекту;

д) управління заінтересованими особами проекту.

14. Структура управління якістю проекту включає:

а) планування якості, забезпечення якості, контроль якості;

б) установлення цільових рівнів якості, тестування, контрольні заходи;

в) політику проекту в сфері якості, план якості проекту, документацію з якості, поліпшення якості проекту;

г) ініціацію якості, планування якості, забезпечення якості проекту;

д) аналіз якості, забезпечення якості, контроль якості проекту.

15. Не є принципом концепції загального управління якістю (TQM):

а) оцінку якості здійснює споживач;

б) оцінку якості здійснює виробник;

в) контроль процесу більш ефективний, ніж контроль результату (продукту);

г) відповідальність за якість має бути адресною;

д) забезпечення якості потребує поєднання зусиль усіх співробітників.

Список рекомендованої літератури

Довгань Л., Махонько Г., Малик І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_VP_2017.pdf

Кучеренко В. Р., Маркітан О. С., Горбаченко С. А., Левинський С. В. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.

Мазур І. І., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учеб. пособие / под ред. И. И. Мазура. Москва: Омега-Л, 2004. 664 с.

Петренко Н. О., Кустрич Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2015. 244 с.

Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 464 с.

Пуліна Т. В., Фоміних Т. О., Соріна О. О. Можливості та перспективи управління проектами на основі методології ISO 21500. *Економічний простір*. 2017. № 122. С. 126–138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_econ_2017_52_33

Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с. URL: http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnYaProektamiNozdrina2010.pdf

Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.

Чумаченко І. В., Морозов В. В., Доценко Н. В., Чередніченко А. М. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.

Федишин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 161 с. URL: elatra.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji_VP_PD.pdf

Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.

Шишмарьова Л. О. Управління проектами: навч. посіб.

Т е м а 7. Управління командою проекту

План

1. Команда проекту: поняття, ознаки, чинники формування.
2. Структура управління командою проекту. Методи формування команди.
3. Етапи життєвого циклу команди проекту та їх характеристика.
4. Рольова структура команди проекту.
5. Організація ефективної діяльності проектної команди. Матриця відповідальності.
6. Конфлікти у проектному середовищі: поняття, джерела, види.
7. Методи управління конфліктами у проектному середовищі.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Чим відрізняються команда проекту, команда менеджера проекту, команда управління проектом?
2. З чого складається структура управління командою проекту?
3. Назвіть та охарактеризуйте етапи розвитку проектної команди, цілі та завдання керівника на кожному з них.
4. Які типи ролей обов'язково мають бути представлені у проектній команді?
5. Що таке «матриця відповідальності»? Які особистісні якості членів команди необхідно брати до уваги при її формуванні?
6. Які існують моделі проектних команд? Охарактери-

зуйте їх.

7. Які вирізняють типи організації спільної діяльності у команді проекту?

8. Які чинники визначають ефективність команди проекту?

9. Якими є найпоширеніші види та причини деструктивних конфліктів у проектному середовищі?

10. У чому полягає відмінність між такими методами розв'язання конфліктів, як компроміс та інтеграція (співпраця)?

Практичне завдання

Кейс «В очікуванні завершення проекту»

Проект розроблення програмного продукту, призначеного для управління персоналом, добігав кінця. Протягом 1,5 року *старший програміст* із задоволенням працював у проектній команді, де гармонійно поєднувалися неформальне співробітництво та чітке розуміння власної відповідальності за виконання завдання. Проект завершувався вчасно та з економією бюджету у 23 тис. у.о.

Під час очікування завершення проекту у окремих членів команди стало наростати негативне ставлення до роботи над ним.

На одній із нарад *старший менеджер* підняв питання про свою долю після закриття проекту: «За два тижні завершується етап дослідної експлуатації нашої системи і проект завершиться. Разом із ним зникне і команда. Мене це пригнічує».

Керівник проекту відповів: «Дійсно, в успіху є гіркий осад. Я не можу гарантувати, що у наступному проекті ми будемо працювати разом. Однак навіть якщо це станеться, багато хто з команди потрапить до інших проектів. Гадаю, сильно переїматися не варто. У нашій компанії хороша система управління проектами, яка забезпечує створення нових успішних проектних команд. Тебе я буду готовий взяти до своєї команди або рекомендувати одному з колег, проте – повторюю – жодних гарантій надати не можу».

Старший менеджер: «Нова команда – це завжди невідзначеність. Створення команди – непростий процес. Усе може зіпсувати одна людина, що з якихось причин до неї «не впи-

пється». Але не це є найгіршим. Мене більше лякає повернення до відділу як функціонального працівника. За цей час я втратив зв'язки з колишніми колегами, у двох випадках при реалізації нашого проекту я діяв відверто проти них, хоча це було в інтересах проекту. Інакше я не міг вчинити. Уявляю, який прийом мені влаштують у відділі ІТ».

Після наради *старшому програмісту* потрібно було налаштувати окрему частину програми, щодо якої було висловлено кілька незначних зауважень. Після трьох днів роботи він заявив керівникові проекту, що виявив у програмі більш серйозні недоліки, ніж визначені під час дослідної експлуатації. Після обговорення виявлених недоліків з іншими членами проектної команди було прийнято рішення про зупинку передання програми до дослідної експлуатації та поновлення проектних робіт. Проект було завершено із запізненням на 8 місяців та перевищенням бюджету у 75 тис. у. о.

Який етап розвитку проектної команди описує наведена ситуація?

Ознаки потрапляння до якої «пастки» розвитку, притаманної цьому етапові, є наочними?

Проаналізуйте поведінку керівника команди та старшого програміста. Чи можна було уникнути такого варіанта розвитку подій? Як саме? Якої умови ефективності проектної команди не було дотримано?

Обґрунтуйте рекомендації стосовно організації ефективної роботи проектної команди під час виконання проекту та дій її керівника, що уможливили б успішне завершення проекту.

Тестові питання

1. *Група працівників, що створюється для реалізації проекту і розпускається після досягнення його цілей, називається:*

- а) команда проекту;
- б) команда змін;
- в) віртуальна команда;

- г) тимчасова команда;
- д) робоча група.

2. Команда починає вивчати проектні роботи, технічні рішення та підходи до управління проектом. Виявлення особистих інтересів/ очікувань, прояв особистих якостей, конфронтація, конфлікти. Працівники протистоять обмеженням, які проект і група накладають на їх індивідуальність. Оспорювання раніше прийнятих норм/правил; лідера перевіряють на експертність. Перелічене становить зміст такого етапу розвитку команди проекту:

- а) формування;
- б) бурління (вирування);
- в) функціонування;
- г) нормування;
- д) переформування.

3. Ефект синергії як результат командної роботи над проектом полягає у такому:

- а) рішення ґрунтуються на узгодженні, а не на думці більшості;
- б) члени команди здатні виконувати різні внутрішньокомандні ролі;
- в) колегіальна відповідальність за кінцеві результати роботи;
- г) результат роботи команди якісно перевищує суму результатів індивідуальних робіт її членів;
- д) відсутність конфліктів під час міжособистісної взаємодії.

4. Під час роботи над проектом командний менеджмент не спрямований на розв'язання такого завдання:

- а) знизити можливості маніпулювання керівником проекту унаслідок колегіальності прийняття рішень;
- б) узгоджено реалізовувати прийняті рішення;
- в) залучати до прийняття рішень значну частку працівників;
- г) приймати рішення на основі аналізу усієї інформації,

яку мають члени команди;

д) забезпечити конкуренцію між членами команди для стимулювання творчої конфронтації.

5. *Розподіл ролей і зон відповідальності серед членів команди проекту здійснюється у рамках такого процесу управління проектом:*

- а) ініціація проекту;
- б) планування проекту;
- в) організація виконання проекту;
- г) моніторинг і контроль;
- д) завершення проекту.

6. *У команді проекту мають бути представлені такі типи ролей:*

- а) орієнтовані на завдання та орієнтовані на відносини;
- б) орієнтовані на довіру та орієнтовані на контроль;
- в) орієнтовані на синергію та орієнтовані на конкуренцію;
- г) орієнтовані на ефективність та орієнтовані на продуктивність;
- д) орієнтовані на міжособистісні відносини між членами команди та орієнтовані на відносини з зовнішнім середовищем.

7. *Ініціатор (мислитель, генератор ідей) у команді проекту – це роль, орієнтована на:*

- а) відносини;
- б) завдання;
- в) конкуренцію;
- г) довіру;
- д) контроль.

8. *Групова одностайність у команді проекту як явище – це:*

- а) тенденція окремих членів команди пригнічувати або приховувати свої дійсні погляди на питання, що обговорюються, щоб не псувати хороших відносин у групі;
- б) максимально можливий рівень співпадіння думок членів команди, якого слід прагнути для ефективної роботи над

проектом;

в) обов'язкова передумова для забезпечення синергетичного ефекту роботи команди проекту;

г) сформована атмосфера співпраці і взаємодії, що дозволяє досягати цілей реалізації проекту;

д) усвідомлене прагнення членів команди до досягнення спільної мети, що забезпечує прийняття оптимальних рішень.

9. *Метод розв'язання конфлікту, орієнтований передусім на власні інтереси і нехтування думкою опонента, називається:*

а) ухиляння (ігнорування);

б) згладжування;

в) інтеграція;

г) компроміс;

д) примус.

10. *Для ефективної команди проекту необхідним є комбінування таких взаємодоповнюючих навичок:*

а) професійні (функціональні або технічні), з прийняття рішень, міжособистісного спілкування;

б) професійні (функціональні або технічні), з прийняття рішень, з розвитку оргкультури;

в) з прийняття рішень, міжособистісного спілкування, з розвитку оргкультури;

г) професійні (функціональні або технічні), міжособистісного спілкування, з комунікування з зовнішнім середовищем;

д) професійні (функціональні або технічні), лідерські, з розвитку оргкультури.

11. *Орієнтація передусім на професійний розвиток притаманна учасникам команди проекту з таким типом організації спільної діяльності:*

а) спільно-взаємодіючий;

б) спільно-послідовний;

в) спільно-груповий;

г) спільно-індивідуальний;

д) спільно-творчий.

Список рекомендованої літератури

Довгань Л., Махонько Г., Малик І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_VP_2017.pdf

Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учеб. пособие / под ред. И. И. Мазура. Москва: Омега-Л, 2004. 664 с.

Петренко Н. О., Кустрич Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2015. 244 с.

Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 464 с.

Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. Чернігів: Вид. Брагинець О. В., 2018. 306 с.

Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с. URL: http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf

Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.

Федишин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 161 с. URL: elatru.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji_VP_PD.pdf

Філатов А. С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2010. № 3. С. 75–85. URL: http://nbuv.ua/UJRN/Upry_2010_3_14

Шишмарьова Л. О. Управління проектами: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 244 с.

Тема 8. Управління змінами та завершення проекту

План

1. Контроль і моніторинг проекту.
2. Проектні зміни: сутність, причини, види.
3. Управління проектними змінами: цілі, етапи. Цикл контролю змін.
4. Процеси завершення проекту. Форми дострокового завершення проекту.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. На яких стадіях проектного циклу здійснюється моніторинг проекту? Для чого він потрібен?
2. Назвіть внутрішні та зовнішні причини проектних змін.
3. Чим відрізняються усвідомлені та вимушені проектні зміни? Наведіть приклади.
4. Назвіть і охарактеризуйте етапи управління проектними змінами.
5. Що розуміють під «циклом проектних змін»?
6. Компетенцією якого учасника (-ів) проекту є зміна параметрів «трикутника обмежень» бізнес-проекту?
7. Розкрийте зміст процесу завершення проекту.
8. Який критерій є визначальним для замовника або інвестора при обґрунтуванні рішення про достроковий вихід із проекту?
9. Які існують форми дострокового завершення проекту?
10. Якщо при здаванні об'єкта в експлуатацію будуть виявлені недоліки виконаних проектних робіт, якими мають бути дії менеджера проекту?

Практичне завдання

Моніторинг виконання проекту на етапі завершення інвестиційної стадії (виконано 90% проектних робіт) виявив відхилення за витратами у 20 тис. у. о. через різке зростання цін на сировину. Причиною стало запровадження країною базування компанії, яка реалізує проект, імпортних мит щодо країни – експортера сировини. За прогнозними оцінками, ці зміни у проектному середовищі спричинять збільшення вартості проекту на 15% та необхідність пошуку додаткових джерел фінансування. Альтернативних варіантів постачання не існує, а заміна сировини іншою, більш дешевою, негативно позначиться на якості продукції. Продукт проекту є новим для ринку та, за результатами проектної експертизи, уможливить встановлення лідерських позицій для компанії-власника.

Оцінка вартості проекту до завершення за нових умов постачань становить 80 тис. у. о. Для завершення проекту власним коштом Замовник має вилучити ресурси з інших проектів, скорегувати інвестиційну програму, що є ризикованим. Якщо звернутися за банківською позикою, норма дохідності проекту стане неприпустимо низькою. Партнером Замовника за проектом виступає портфельний інвестор пасивного типу. Замовник також не схильний до ризику і розглядає варіант диверсифікації за рахунок освоєння інших видів діяльності, поступового виходу з галузі.

На основі наведеної інформації обґрунтуйте можливі варіанти проектних змін. Хто має прийняти рішення про їх затвердження?

Чи доцільним є дострокове завершення проекту для Замовника (вихід із проекту)? Якщо так, то про яку форму дострокового завершення може йтися?

Тестові питання

1. *Заміщення одного рішення іншим унаслідок впливу різних внутрішніх і зовнішніх чинників при розробці і реалізації проекту називається:*

- а) зміна проекту;

- б) зміна параметрів якості;
- в) зміна параметрів вартості;
- г) зміна змісту;
- д) зміна сіткового плану.

2. При виявленні відхилень від плану під час реалізації проекту прийнято рішення: обсяг робіт за проектом має бути зменшений, лише частина запланованих результатів може бути досягнена. Йдеться про такі дії:

- а) перегляд вартості проекту;
- б) перегляд змісту проекту;
- в) перегляд термінів проекту;
- г) завершення проекту;
- д) пошук альтернативних технологічних і організаційних рішень.

3. Основний критерій для прийняття рішення щодо виходу з проекту (дострокового завершення) називається:

- а) очікуваний рівень прибутковості в умовах реалізації, що змінилися;
- б) середня ставка відсотка за банківськими депозитами;
- в) рівень премії за проектні ризики;
- г) рівень премії за ліквідність з урахуванням очікуваного збільшення тривалості реалізації проекту;
- д) освоєний обсяг.

4. Управління проектними змінами включає такі процедури:

- а) моніторинг, аналіз, експертиза;
- б) управління вартістю, управління змістом, управління часом;
- в) планування, систематизація, виконання;
- г) відстежування, аналіз, корегування;
- д) планування, виконання, завершення проекту.

5. Менеджер проекту самостійно може прийняти рішення щодо змін:

- а) параметрів якості продукту проекту;

- б) термінів виконання проекту;
- в) бюджету проекту;
- г) кошторису проекту;
- д) умов розрахунків з постачальниками.

6. *Стандартний алгоритм управління змінами не включає такий етап:*

- а) фіксація базового стану (опис конфігурації поточних параметрів);
- б) прогнозування змін, оцінка (комплексний аналіз впливу на вартість, показники робіт, сітковий графік);
- в) розгляд змін проектною командою або комітетом з управління змінами;
- г) здійснення і контроль виконання змін;
- д) завершення проекту.

7. *Визначення результатів діяльності на основі оцінки і документування фактичних показників виконання робіт і порівняння їх з плановими показниками проекту становить зміст такого процесу управління проектом, як:*

- а) ініціація;
- б) планування;
- в) виконання;
- г) контроль;
- д) завершення.

8. *Кінцеві характеристики (параметри) проекту може змінити:*

- а) замовник проекту;
- б) генеральний підрядник;
- в) субпідрядник;
- г) розробник проекту;
- д) менеджер проекту.

9. *Не є ефективною формою дострокового завершення проекту:*

- а) відмова від реалізації до початку будівельно-монтажних робіт;
- б) продаж продукту на стадії експлуатації;
- в) продаж проекту у формі об'єкта незавершеного будівництва;
- г) передання проекту у формі об'єкта незавершеного будівництва банку як застави за кредитом для фінансування іншого проекту;
- д) роздільний продаж активів проекту.

10. *Здійснення усіх формальних процедур, передбачених стандартом, для законного передання документації проекту користувачу (замовнику) після виконання усіх завдань проекту і досягнення усіх цілей становить зміст такого процесу управління проектом, як:*

- а) контроль вартості проекту;
- б) експлуатація проекту;
- в) тестування проекту;
- г) аудит проекту;
- д) завершення проекту.

Список рекомендованої літератури

Боронина Л. Н., Сенук З. В. Основы управления проектами: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. 112 с. URL: <http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/30881/1/978-5-7996-1416-4.pdf>

Грибик І. І. Управління змінами та проектами: навч. посіб. Львів: Центр Європи, 2017. 168 с.

Довгань Л., Махонько Г., Малик І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_VP_2017.pdf

Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учеб. пособие / под ред. И. И. Мазура. Москва: Омега-Л, 2004. 664 с.

Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2015. 244 с.

Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 464 с.

Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. Чернігів: Вид. Брагинець О. В., 2018. 306 с.

Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с. URL: http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnYaProektamiNozdrina2010.pdf

Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.

Управління проектами: вітчизняний та зарубіжний досвід: монографія / за ред. С. Чернова. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. 349 с.

Федишин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 161 с. URL: elatu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji_VP_PD.pdf

Фісанов В. П. Управління проектами в умовах змін та ризиків: проблеми ефективності. *Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент*. 2016. Вип. 3–4. С. 52–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_9_18/

Чумаченко І. В., Морозов В. В., Доценко Н. В., Чередніченко А. М. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.

Шишмарьова Л. О. Управління проектами: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 244 с.

3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Формою *підсумкового контролю* знань студентів з дисципліни є залік, що складається в усній формі за екзаменаційними білетами.

Результати успішного засвоєння навчальної дисципліни «Управління проектами бізнесу» передбачають їх диференціацію на відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (В і С) і пороговий (D і E) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, вміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента. Він може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті вміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Типовий рівень сформованості предметних компетентностей передбачає добре або дуже добре опанування знань, вироблення умінь та практичних навичок. Студент може користуватися одержаними знаннями і виявляти здобуті вміння та практичні навички як у простих, так і складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими знаннями у нього, однак відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Пороговий рівень сформованості предметних компетентностей припускає задовільне або достатнє набуття знань, умінь та практичних навичок. Для нього характерна фрагментарність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може прикладати отримане, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Управління проектами бізнесу» виставляється у залікову книжку відповідно до такої шкали:

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НІОУ ім. Ярослава Мудрого
A	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю несуттєвих помилок	зараховано	90 – 100
B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками		80 – 89
C	Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків		70 – 74
E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
FX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескласти	не зараховано	35 – 59
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов’язковий повторний курс		0 – 34

4. ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Проект: сутність, ознаки, параметри.
2. Класифікація проектів бізнесу. Програма та портфель проектів.
3. Життєвий цикл проекту: поняття, стадії, фази.
4. Визначення цілей проекту. Продукт і результат проекту.
5. Статут проекту: сутність, призначення.
6. Учасники та середовище проекту.
7. Цілі та завдання проектного менеджменту.
8. Процесний підхід до управління проектами.
9. Agile-методологія управління проектами: сутність, умови застосування.
10. Функціональна структура управління проектами (області функціональних знань).
11. Методи розробки ієрархічної структури проекту.
12. Структурна декомпозиція робіт: сутність, функції.
13. Організаційна структура управління проектом: сутність, види, критерії оптимізації.
14. Проектний аналіз: сутність, види.
15. Бізнес-план і ТЕО як форми обґрунтування проекту.
16. Ефективність проекту: сутність, види, методологічні особливості обчислення.
17. Грошовий потік проекту: сутність, структура, види. Чистий грошовий потік.
18. Динамічні методи оцінки ефективності проекту. Дисконтування.
19. Ставка дисконту: поняття, методи визначення.
20. Інтегральні показники ефективності проекту.
21. Поняття, види проектних ризиків.
22. Методи зниження проектних ризиків.
23. Джерела та організаційні форми фінансування проектів.
24. Проектне фінансування: сутність, учасники.
25. Види проектного фінансування.
26. Зміст проекту. Процеси управління змістом.

27. Управління часом проекту: цілі, зміст.
28. Сіткове планування в управлінні проектами: сутність, цілі, методи.
29. Календарне планування в управлінні проектами: сутність, цілі.
30. Критичний шлях: поняття та застосування в управлінні проектами.
31. Робота та віха як категорії проектного менеджменту: сутність, види, значення.
32. Резерв часу: поняття, особливості застосування в управлінні проектами.
33. Ресурсний конфлікт: сутність, методи розв'язання.
34. Стиснення як технологія ресурсного вирівнювання: сутність, методи.
35. Процеси управління вартістю проекту.
36. Класифікація витрат проекту.
37. Кошторис проекту: сутність, призначення.
38. Вартість проекту: поняття, методи оцінки.
39. Оцінка вартості проекту: сутність, види.
40. Бюджет проекту: поняття, види.
41. Контроль вартості проекту: сутність, методи.
42. Команда проекту: поняття, ознаки, чинники формування.
43. Матриця відповідальності: сутність, призначення.
44. Методи формування команди проекту.
45. Формування рольової структури команди проекту.
46. Конфлікти у проектному середовищі: поняття, джерела, динаміка.
47. Методи управління конфліктами у проектному середовищі.
48. Управління якістю проекту: цілі, завдання, принципи.
49. Проектні зміни: поняття, причини, види.
50. Процеси завершення проекту. Форми дострокового завершення.

ЗМІСТ

1. Загальні поради.....	3
2. Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи...5	
3. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	65
4. Питання до заліку.....	67

Навчальне видання

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
БІЗНЕСУ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Бізнес-адміністрування»
денної форми навчання

У к л а д а ч **ЛЕВКОВЕЦЬ** Олена Миколаївна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. М. Рибалко*

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*