

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
"УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ"
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Затверджено

на засіданні Вченої ради
економічного факультету УжНУ
Протокол № 8
Декан факультету

_____ проф. В.П. Мікловда

9 вересня 2011 р.

Розглянуто

на засіданні кафедри
економіки, менеджменту та
маркетингу УжНУ
Протокол № 1
Завідувач кафедри

_____ проф. В.П. Мікловда

30 серпня 2011 р.

Ухвалено

на засіданні методкомісії
економічного факультету УжНУ
Протокол № 1
Голова метод комісії

_____ проф. Й.Я. Даньків
2 вересня 2011 р.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
"УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ"**

для студентів вищих навчальних закладів
III-IV рівнів акредитації

**Галузь знань 0305 "Економіка та підприємництво"
Напрямок підготовки 6030504 "Економіка підприємства"
Освітньо-кваліфікаційний рівень: спеціаліст, магістр**

**Укладач: к.е.н., доцент кафедри економіки,
менеджменту та маркетингу
Кальницький А. Є.**

Навчально-методичний комплекс з дисципліни „Управління проектами” для студентів 5 курсу (денної ф.н.) спеціалістів і магістрів та 6 курсу (заочної ф.н.) економічного факультету спеціальності "Економіка підприємства" /Укладач: Кальницький А. Є. – Ужгород: ДВНЗ «Ужгородський національний університет», 2011. – 60 с.

Укладач:

Кальницький Анатолій Єгорович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та маркетингу ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Рецензенти:

Даньків Й. Я. – голова методичної комісії, завідувач кафедри обліку та аудиту ДВНЗ «УжНУ», кандидат економічних наук, професор

Ярема В. І. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри господарського права ДВНЗ «УжНУ»

Відповідальний за випуск: завідувач кафедри економіки, менеджменту та маркетингу, д.е.н., професор, член-кор. НАН України **Мікловда В.П.**

№ п/п	ЗМІСТ	Стор.
1.	Основні характеристики дисципліни.....	4
2.	Вступ.....	5
3.	Навчально-тематичний план та програма дисципліни.....	7
4.	Тематика лекцій за програмою змістових модулів.....	9
5.	Тематика та плани семінарських занять.....	12
6.	Завдання для самостійної роботи	25
7.	Зразки тестових завдань для проведення модульного контролю.	33
8.	Перелік питань для підготовки до іспиту	53
9.	Зразок екзаменаційного білета.....	56
10.	Критерії оцінювання знань та підсумкового контролю.....	57
11.	Список рекомендованої літератури.....	59

1. Основні характеристики дисципліни

«Управління проектами»

Галузь знань 0305 "Економіка та підприємництво"

Напрямок підготовки 6030504 "Економіка підприємства"

Освітньо-кваліфікаційний рівень: спеціаліст, магістр

Нормативна чи вибіркова нормативна

Семестр дев'ятий (денна ф.н.); дванадцятий (заочна ф.н.)

**Кількість кредитів ECTS: спеціалісти – V,
магістри - III**

Модулів (розділів, змістових модулів) – 2

Змістових модулів: 2

Види навчальної діяльності та види навчальних занять і обсяги їх годин:

Вид навчальних занять	Форма навчання/ години			
	денна		заочна	
	спеціалісти	магістри	спеціалісти	магістри
Лекції	18	18	16	16
Практичні	10	10	4	4
Всього навчальних занять	14	14	10	10
Самостійна робота	122	62	55	40
Загальна кількість годин	150	90	75	60

Вид контролю: дві модульні контрольні роботи (спеціалісти, магістри);
форма навчання: денна – залік (9 семестр);
заочна – іспит (12 семестр).

2. ВСТУП

Управління проектами – сукупність управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності операційної, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності. Умови ринку стають більш вибагливими, проекти масштабними і такими, що потребують більшого професіоналізму в управлінні. Клієнти висувають більш високі вимоги, очікування, фінансовий та ринковий пресинг, потребують як найшвидшого завершення проекту із запланованими витратами. Важливого значення набувають проблеми людських стосунків: лідерство, мотивація, створення команди, управління конфліктами.

З цією метою сформовано методичні розробки для студентів денної та заочної форми навчання (спеціалістів, магістрів), в якому містяться основні положення системи управління проектами, а також його організація, планування та контроль. В контексті Болонського процесу необхідним стало розроблення модульної системи вивчення такої дисципліни. Методичні розробки складаються з двох змістовних модулів, кожен з яких містить перелік основних тем, що сприяють вивченню студентом даного предмета.

Викладені теоретичні питання охоплюють всі аспекти управління проектами: сутність проектної діяльності, цілі та процеси в управлінні проектами; форми організаційної структури проектів; планування проектного бюджету; методи аналізу виконання проекту; управління проектними ризиками та якістю проекту; формування та розвиток проектної програми; моніторинг процесу управління проектами.

З метою кращого засвоєння студентами вивченого матеріалу, в кінці кожної теми подано перелік запитань для самоперевірки, а також тестові завдання в кінці модулів.

У методичній розробці подано рекомендований перелік літературних джерел, зокрема нормативно-правова база, підручники та монографії, періодичні видання, методичні рекомендації, інтернет-ресурси.

Вивчення студентами дисципліни „Управління проектами” є важливим етапом у навчальному процесі, оскільки в сучасних умовах розвитку економіки проектна діяльність пронизує всі сфери функціонування традиційного промислового підприємства. Водночас усі ми постійно здійснюємо проекти у повсякденному житті, коли ставимо перед собою цілі.

В контексті Болонського процесу важливим є вибір викладачем найбільш результативного способу викладення матеріалу студентам-економістам. Вивчення дисципліни повинно проводитися в кілька етапів, що досягається в

процесі застосування модульної системи навчання.

Завдання курсу полягає у вивченні основних положень, взаємозв'язків та особливостей даної дисципліни; ознайомленні студентів із сутністю проектної діяльності, її основними ознаками; вивченні основних форм проектних структур, складових моделей планування і контролю проектів.

Студент повинен:

Знати: основні ознаки проектів, що відображають їх сутність; зв'язок між метою і цілями проекту; основні фази життєвого циклу проект; структуру та сутність проектного аналізу; базові засади створення організаційної структури проекту; основні форми проектних структур; складові моделі планування і контролю проекту. Які є види інструментів захисту інтересів замовника та виконавця проекту; єдину схему розробки та систему управління якістю проекту; сутність системи норм і стандартів якості ISO

Вміти: управляти проектами; вирішувати завдання, які виникають під час управління проектами; приймати рішення при виборі проектів; планувати та реалізовувати заплановане; контролювати виконання поставлених завдань; формувати ідею проекту; аналізувати інвестиційні можливості; застосовувати функціональний або цільовий підходи до формування груп у проектній команді; розробляти кошторис та бюджет проекту. Розраховувати витрати, пов'язані із забезпеченням якості проекту; використовувати інструменти захисту виконавця; розподіляти ризики у проектних контрактах.

Мати навички: щодо забезпечення належного виконання необхідних робіт з мінімальним бюджетом і в стислий термін; застосування певних процесів управління; збору і розгляду даних про просування проекту; ведення розрахунків в процесі визначення вартості грошей у часі; розробки проектно-кошторисної документації; інтеграції окремих елементів проекту; застосування методів аналізу виконання проекту; звітування і контроль за змінами. Щодо використання штрафних санкцій при невиконанні чи недосконалому виконанні контрактів щодо реалізації проектів; вирішення конфліктів і подолання криз; проведення SWOT-аналізу; спілкування з людьми для досягнення поставлених цілей (психологічний аспект).

3. Навчально-тематичний план дисципліни «Управління проектами»

Тематичний план вивчення навчальної дисципліни студентами денної та заочної форми навчання представлено у табл. 1. Нормативний час вивчення навчальної дисципліни, форма навчання: денна – спеціалісти: 150 год., (5 кредитів) та магістри – 90 год. (3 кредити); заочна: спеціалісти – 75 год.; магістри – 60 год. Ця кількість годин розділяється між формами навчального процесу залежно від його режиму (форми навчання).

Як видно з тематичних планів навчальної дисципліни (табл. 1) основними формами її вивчення є: лекції; практичні заняття; самостійна робота.

На лекціях розглядаються теми або окремі їх питання, які є досить складними за змістом, неповно та несистемно висвітлені в літературі, передусім навчальній.

Вивчення матеріалу дисципліни базується на навчальних посібниках, науково-практичних журналах, чинних законодавчих актах, нормативно-правових документах, електронному ресурсі.

Паралельно з лекціями проводяться аудиторні, позааудиторні, практичні заняття, застосовуються активні методи навчання і сучасні ПЕОМ, проводиться індивідуальна робота із студентами, а також самостійна робота студентів.

Таблиця 1.

Навчально-тематичний план курсу «Проектний аналіз»

№ п/ п	Назва теми	Денна/заочна форма навчання								
		спеціалісти				магістри				
		Всього годин	у тому числі			Всього годин	у тому числі			
			Лекції	Практичні заняття	СРС		Лекції	Практичні заняття	СРС	
Змістовний модуль 1.										
“Теоретичні основи щодо управління проектами”										
1.	Загальна характеристика управління проектами	денна	11	1		10	6	2		4
		заочна	6	1		5	2	2		
2.	Ефективність проекту	денна	12	2		10	6		2	4
		заочна	7	2		5	6		2	4
3.	Основні форми організаційної структури проектів	денна	12	2		10	6	2		4
		заочна	6	1		5	6	2		4
4.	Загальні підходи до планування та контролю проектів	денна	12	1	1	10	6	2		4
		заочна	6	1		5	4			4
5.	Структуризація проекту	денна	13	2	1	10	6	2		4
		заочна	7	2		5	6	2		4
6.	Сіткове та календарне планування проектів	денна	13	2	1	10	6		2	4
		заочна	6	1		5	4			4
7.	Планування ресурсів, витрат і проектного бюджету	денна	12	1	1	10	6	2		4
		заочна	1	1			2	2		
8.	Контроль за виконанням проекту	денна	12	1	1	10	6		2	4
		заочна	7	1	1	5	4			4
Змістовний модуль 2.										
“Аспекти процесу управління проектами”										
9.	Управління проектними ризиками	денна	13							
		заочна	2	1	1	10	6	2		4
10.	Управління якістю проекту	денна	13	2	1	10	6		2	4
		заочна	8	2	1	5	6		2	4
11.	Організація проведення торгів за проектами	денна	12	1	1	10	6	2		4
		заочна	7	1	1	5	6	2		4
12.	Формування і розвиток проектною команди	денна	6	1	1	4	10	2	2	6
		заочна	1	1			2	2		
13.	Моніторинг процесу управління проектом	денна	10	1	1	8	14	2		12
		заочна	7	1	1	5	6	2		4
	Всього годин: форма навчання	денна	<u>150</u>	<u>18</u>	<u>10</u>	<u>122</u>	<u>90</u>	<u>18</u>	<u>10</u>	<u>62</u>
		заочна	<u>75</u>	<u>16</u>	<u>4</u>	<u>55</u>	<u>60</u>	<u>16</u>	<u>4</u>	<u>40</u>

4. Тематика лекцій за програмою змістових модулів

Змістовий модуль 1.

ТЕМА 1. Загальна характеристика управління проектами

Сутність проектної діяльності. Ознаки проектів. Управління проектами як специфічна галузь менеджменту. Причини виокремлення управління проектами у самостійну галузь менеджменту. Цілі та процеси в управлінні проектами. Завдання, що вирішуються в процесі управління проектами. П'ять функцій менеджменту за класичним підходом. Основні фази життєвого циклу проекту: вибір проекту; планування; реалізація і контроль; завершення.

ТЕМА 2. Ефективність проекту

Розробка концепції проекту, два етапи: формування інвестиційного задуму (ідеї) проекту; аналіз інвестиційних можливостей Структура проектного аналізу. Види аналізу: технічний, комерційний, фінансовий, екологічний, організаційний, соціальний, економічний, структурний, його бюджетній ефективності. Сутність проектного аналізу. Оцінювання зміни вартості грошей у часі. Основна мета проектного аналізу – визначення цінності проекту. Дисконтування, як зворотний процес визначення нинішнього еквівалента вартості грошей у майбутньому.

ТЕМА 3. Основні форми організаційної структури проектів

Базові засади створення організаційної структури проекту: розподіл і групування завдань і виконавців на основі потреб проекту; поділ праці з урахуванням спеціалізації персоналу; встановлення взаємопідпорядкованості й координації цих груп і підрозділів. Два шляхи формування групи: функціональний, цільовий. Основні форми проектних структур. Форми організаційної структури, два рівні: зовнішній, внутрішній їх особливості. Переваги і проблеми матричної структури. Внутрішні організаційні структури у великих проектах. Дивізіональна організаційна структура. Федеральна організаційна структура.

ТЕМА 4. Загальні підходи до планування та контролю проектів

Планування реалізації проекту. Сутність планування проекту. Основна мета планування проекту. Система планів. Суть календарного планування. Технологія оцінювання можливості реалізації проекту. Розробка проектно-кошторисної документації. Основні компоненти плану. Типи проектних фірм. Етапи розробки проектно-кошторисної документації. Особливості затвердження проектної документації залежно від джерел фінансування. Матеріально-технічна підготовка проекту: основні завдання.

ТЕМА 5. Структуризація проекту

Сутність і функції структуризації проекту. Односпрямована структуризація створення робочої структури проекту. Основні принципи застосування та основні етапи розробки WBS. Принципи формування рівнів WBS. Двоспрямована структуризація та кодування проекту. Організаційна структура проекту (OBS). Види структурних одиниць проекту в залежності від його розмірів. Організаційна структура проекту створення техно-логічної групи. Система кодування. Триспрямована структура проекту.

ТЕМА 6. Сіткове та календарне планування проектів

Загальна характеристика і види сіткових графіків. Графіки передування: порядок побудови і показники. Кроки побудови й обчислення параметрів сіткового графіка. Сіткове планування в проектах. Переваги і додаткові можливості графіків передування. Сіткове планування в умовах невизначеності. Проект впровадження у виробництво нової продукції. Оцінка тривалості робіт (у тижнях). Методи скорочення тривалості виконання проекту. Алгоритм скорочення тривалості робіт за проектом. Календарне планування проектів. Цілі та види календарних графіків.

ТЕМА 7. Планування ресурсів, витрат і проектного бюджету

Фінансування проекту. Завдання, етапи, засоби та джерела фінансування проекту. Розробка кошторису проекту. Призначення кошторисів. Методи визначення кошторисної вартості. Типи кошторисів. Розробка та основні завдання бюджету проекту. Склад календаря бюджету проекту. Основні завдання та послідовність здійснення бюджетного контролю. Особливості організації бюджетного контролю проекту.

ТЕМА 8. Контроль за виконанням проекту

Модель планування і контролю проекту: його елементи. Взаємозв'язок планування і контролю проектів. Оцінка WBS. Методи аналізу виконання проекту. Прогнозування остаточних витрат. Методи прогнозування остаточних витрат на проект. Звітування і контроль за змінами. Принципи організації системи звітування.

МОДУЛЬ 2

ТЕМА 9. Управління проектними ризиками в проектах

Розподіл ризиків у проектних контрактах. Юридичні та фінансові гарантії щодо проектних контрактів. Значення статті контракту „Рекламації”. Підрядні контракти. Інструменти захисту інтересів замовника проекту. Форми фінансово-майнових гарантій для захисту інтересів замовника проекту. Інструменти захисту інтересів виконавця. Підходи до визначення форс-мажорних обставин у підрядних контрактах. Страхування ризику неплатежу.

ТЕМА 10. Управління якістю проекту

Концепція управління якістю проекту. Принципи управління якістю проекту. Схема розробки та система управління якістю проекту. Витрати, пов'язані із забезпеченням якості проекту. Система норм і стандартів. Система стандартів ISO. Система нормативних документів України для управління інвестиційними проектами. Управління забезпеченням якості проекту. Основні елементами управління якістю проекту. Організація контролю якості. Класифікація видів і методів контролю якості. Технічна інспекція, як складова контролю якості проекту.

ТЕМА 11. Організація проведення торгів за проектами

Поняття, визначення та мета торгів. Види конкурсів. Основні етапи закупівель. Класифікація та угруповання торгів. Класифікація підрядних торгів. Вторинні торги. Функції учасників торгів. Порядок проведення підрядних торгів. Організаційна підготовка. Розробка тендерної документації. Попередня кваліфікація претендентів. Прийняття і реєстрація оферт. Забезпечення заявки на участь у торгах. Процедура торгів. Затвердження результатів торгів. Завершення торгів. Особливості торгів на закупівлю послуг. Контракт, що відшкодовується. Контракт із фіксованою ціною. Контракт із використанням цін за одиницю продукції. Контракт «під ключ». Контракт на професійне керування проектом.

ТЕМА 12. Формування і розвиток проектної команди

Психологічні аспекти проект-менеджменту. Людський чинник і методи практичної психології у проект-менеджменті. Комунікабельність, зацікавленість у людях. Уміння вести переговори. Укладання договорів з третіми сторонами. Управління зацікавленими сторонами. Внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони. SWOT-аналіз, як ефективна стратегія управління взаємовідносинами сторін. Створення проектної команди. Мета створення проектної команди і завдання проект-менеджера. Суть матричної форма структури команди. Проектна форма структури команди. Етапи створення проектної команди.

ТЕМА 13. Моніторинг процесу управління проектом

Загальна характеристика автоматизованої системи управління проектом. Структурні елементи автоматизованих систем управління проектом. Модель проекту в автоматизованих системах управління проектами. Три елементи формування моделі управління проектом в автоматизованій системі. Системи управління проектами.

5. Тематика та плани семінарських занять

Тема 1.

Загальна характеристика управління проектами

- 1.1. Сутність проектної діяльності.
- 1.2. Управління проектами як специфічна галузь менеджменту.
- 1.3. Цілі та процеси в управлінні проектами.

Перелік питань для дискусії:

1. У чому полягає зв'язок між головною метою і основними цілями проекту?
2. Вкажіть основні причини, чому управління проектами виокремилось у самостійну галузь менеджменту?
3. Які завдання вирішуються під час управління проектами? Дайте обґрунтування кожному з них.
4. Якими будуть етапи життєвих циклів проекту? Якими є фази проектного менеджменту?
5. Назвіть проекти, які Ви найчастіше здійснюєте у своєму житті чи професійній діяльності. Чи завжди ці проекти завершуються успішно? Які труднощі виникають на шляху досягнення цілей Ваших проектів?
6. Чи може теорія з управління проектами допомогти Вам стати більш успішним менеджером?

Питання для самостійного вивчення:

1. Порівняння в часі виконання великих проектів в історії минулого та сучасності.
2. Вплив середовища на втілення проектів.

Література:

1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 8-28.
2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 14-25.
3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 7-35.
4. Тяг Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тяг, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – С. 6-13.
5. Батенко Л. П. Управління проектами: навч. посібник / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.

Тема 2. Ефективність проекту

- 2.1. Розробка концепції проекту.
- 2.2. Сутність та структура проектного аналізу.
- 2.3. Показники ефективності проектного аналізу.

Перелік питань для дискусії:

1. Як виникає ідея проекту?
2. З яких причин можна відхилити ідею проекту?
3. Що означає оцінити життєздатність проекту?
4. На вашу думку, які питання повинен вирішити інвестор перед вкладанням грошей у проект?
5. В чому полягає сутність аналізу інвестиційних можливостей?
6. Опишіть структуру проектного аналізу.
7. Окресліть основну мету проектного аналізу?
8. У чому полягає сутність методу дисконтування та методу нарощування вартості грошей?
9. Як визначити нинішню вартість майбутніх грошей?
10. Чи відрізняється банківський відсоток від коефіцієнта дисконту?

Питання для самостійного вивчення:

1. Чиста ліквідаційна вартість об'єкта.
2. Економічний аналіз проекту.
3. Вплив аналізу альтернативних проектів на прийняття управлінських рішень.

Література:

1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 30-49.
2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 20-31.
3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 36-52.
4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – С. 37-80.

Тема 3.

Основні форми організаційної структури проектів.

3.1. Базові засади створення організаційної структури проекту.

3.2. Основні форми проектних структур.

3.3. Переваги і проблеми матричної структури.

3.4. Внутрішні організаційні структури у великих проектах.

Перелік питань для дискусії:

1. У чому принципова різниця між функціональним і цільовим підходами у формуванні оргструктури? Які переваги й недоліки кожного з них?
2. Які проблеми виникають під час використання структури проектної команди?
3. Які відмінності існують між функціональною, балансовою і проектною матрицями?
4. Яка тенденція виникає під час виконання великих і середніх проектів?
5. Як подолати проблеми матричної структури?
6. Обґрунтуйте зовнішню організаційну структуру проекту отримання банківського кредиту для фінансування технічного переоснащення підприємства.
7. Чи доцільно створювати внутрішню організаційну структуру для проектної команди у складі сели чоловік? Чому?
8. Запропонуйте та обґрунтуйте внутрішню організаційну структуру для проекту реструктуризації підприємства.

Питання для самостійного вивчення:

1. Командна (бригадна) форма організації праці.
2. Організація структури управління у формі перевернутої піраміди.

Література:

1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 49-76.
2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 25-31.
3. Тарасюк Г.М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 53-73.
4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

Тема 4. Загальні підходи до планування та контролю проектів

- 4.1. Планування реалізації проекту.
- 4.2. Розробка проектно-кошторисної документації.
- 4.3. Матеріально-технічна підготовка проекту.

Перелік питань для дискусії:

1. Які виділяють стадії планування проектів?
2. Що посідає центральне місце у плануванні проекту?
3. Опишіть технологію оцінювання можливості реалізації проекту.
4. Які дії мають бути виконані на етапі матеріально-технічної підготовки проекту?
5. Вкажіть етапи розробки проектно-кошторисної документації.
6. Що таке бюджет проекту?
7. Сутність базисно-компенсаційного методу визначення вартості проекту.
8. Чим ресурсний метод відрізняється від базисно-компенсаційного?
9. Сутність ресурсно-індексного методу визначення вартості проекту.

Питання для самостійного вивчення:

1. Вплив зовнішнього середовища на можливості реалізації проекту.
2. Вплив ресурсних можливостей на реалізацію проекту.
3. Вплив експертизи на завершення проектів.

Література:

1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 77-94.
2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 32-39.
3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 117-138.
4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – С. 81-126.

Тема 5. Структуризація проекту

- 5.1. Сутність і функції структуризації проекту.
- 5.2. Односпрямована структуризація створення робочої структури проекту.
- 5.3. Двоспрямована структуризація та кодування проекту.
- 5.4. Триспрямована структура проекту.

Перелік питань для дискусії:

1. В чому полягають сутність і функції структуризації проекту?
2. Проаналізуйте принципи застосування структури WBS.
3. На основі чого будується організаційна структура проекту (OBS)?
4. Вкажіть на яких принципах будується облік витрат?
5. Розробіть робочу структуру проекту ремонту квартири „під ключ” будівельною фірмою за замовленням фізичної особи.
6. Для проекту наведеного в п. 5, сформууйте організаційну структуру проектної команди.
7. За результатами роботи у пп. 5 і 6 побудуйте двоспрямовану структуру проекту.
8. Проведіть кодування робочої та організаційної структур, побудуйте STR-словник.

Питання для самостійного вивчення:

1. Принципи системи кодування проектів.

Література:

1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 95-111.
2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 39-44.
3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 74-90.
4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

Тема 6.

Сіткове та календарне планування проектів

- 6.1. Загальна характеристика і види сіткових графіків.
- 6.2. Графіки передування: порядок побудови і показники.
- 6.3. Сіткове планування в проектах.
- 6.4. Переваги і додаткові можливості графіків передування.
- 6.5. Сіткове планування в умовах невизначеності.
- 6.6. Методи скорочення тривалості виконання проекту.
- 6.7. Календарне планування проектів.

Перелік питань для дискусії:

1. Дайте загальну характеристику сіткових графіків. Які є види сіткових графіків?
2. Зазначте переваги і додаткові можливості графіків передування.
3. У чому полягає календарне планування проектів?
4. Чим відрізняються головні завдання побудови робочої структури проекту і сіткового планування?
5. У чому виявляється різниця між діаграмами передування і стрілчастими графіками?
6. Чи може мати проект кілька критичних шляхів? Чому?
7. У чому полягає врахування невизначеності при календарному плануванні проектів? Для чого воно потрібне? Наведіть приклади.
8. За яким алгоритмом здійснюється оптимізація сіткового графіка?

Питання для самостійного вивчення:

1. Сутність, завдання та види календарних планів.

Література:

1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 111-148.
2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижигов, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 44-73.
3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 139-158.
4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

Тема 7.
Планування ресурсів, витрат і проектного бюджету

- 7.1. Фінансування проекту.
- 7.2. Розробка кошторису проекту.
- 7.3. Розробка бюджету проекту.

Перелік питань для дискусії:

1. Які існують засоби фінансування проекту?
2. Опишіть методи визначення кошторисної вартості.
3. У чому полягає розробка бюджету проекту?
4. За яким основним документом визначають вартість проекту?
5. Вкажіть складові календаря бюджету проекту.
6. Що таке акціонерні інвестиції?
7. Що таке боргове фінансування?
8. Що таке проектне планування? Складові проектного планування?
9. Базисно-компенсаційний метод визначення вартості проекту.
10. Чи відрізняється ресурсний метод від базисно-компенсаційного?

Питання для самостійного вивчення:

1. Процес планування ресурсів.
2. Що таке ресурси проектів.

Література:

1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 148-169.
2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 73-105.
3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 159-183.
4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

Тема 8.

Контроль за виконанням проекту

- 8.1. Модель планування і контролю проекту.
- 8.2. Методи аналізу виконання проекту.
- 8.3. Прогнозування остаточних витрат.
- 8.4. Звітування і контроль за змінами.

Перелік питань для дискусії:

1. Які елементи містить модель планування і контролю проекту?
2. На чому базується метод скоригованого бюджету?
3. Вкажіть, на чому ґрунтується метод прогнозування остаточних витрат для окремих сегментів проекту.
4. Які існують методи прогнозування остаточних витрат на проект в цілому?
5. Охарактеризуйте принципи організації системи звітування.
6. Що є запорукою ефективності системи контролю?
7. У чому полягає сутність методу скоригованого бюджету? Чим він відрізняється від відомих Вам інших методів аналізу й оцінки?
8. Які основні завдання вирішує система контролю за змінами?
9. Як би Ви сформулювали основні вимоги до системи звітування за проектом.

Питання для самостійного вивчення:

1. Етапи процесу проведення контролю.
2. Контроль виконання календарних планів.
3. Джерела інформації для контролю.

Література:

1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 170-195.
2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 106-120.
3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 184-201.
4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

Тема 9.
Управління проектними ризиками

- 9.1. Розподіл ризиків у проектних контрактах.
- 9.2. Інструменти захисту інтересів замовника проекту.
- 9.3. Інструменти захисту інтересів виконавця.

Перелік питань для дискусії:

1. Обґрунтуйте роль банку на інвестиційній фазі проекту.
2. Види страхування, які застосовуються під час реалізації проекту.
3. Які інструменти управління ризиками застосовують підрядчики?
4. Що таке юридичні гарантії?
5. Що таке акредитив?
6. Інструменти управління ризиками на інвестиційній фазі проектного циклу.
7. Охарактеризуйте вексельні інструменти.
8. Що таке банківська гарантія?
9. Для чого надаються юридичні гарантії при виконанні контрактів?
10. Що таке фінансові гарантії?
11. Мета створення резервних фондів.

Питання для самостійного вивчення:

1. Вплив резервних фондів на впровадження проекту.

Література:

1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 196-214.
2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 120-126.
3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 202-221.
4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – С. 127-152.

Тема 10.

Управління якістю проекту

- 10.1. Концепція управління якістю проекту.
- 10.2. Система норм і стандартів.
- 10.3. Управління забезпеченням якості проекту.

Перелік питань для дискусії:

1. В чому полягає суть концепції управління проектами?
2. Розкрийте сутність системи норм і стандартів ISO?
3. Що являється основними елементами управління якістю проекту?
4. Основні принципи сучасної концепції управління якістю.
5. Етапи розробки та впровадження системи управління якістю.
6. Класифікація методів контролю якості.
7. Завдання забезпечення якості на інвестиційній стадії проекту.
8. Роль проект-менеджера в забезпеченні якості на основних фазах (стадіях) проекту.

Питання для самостійного вивчення:

1. Вісім принципів управління якістю відповідно до Державного стандарту України ISO 900-2001.
2. Шляхи забезпечення якості при впровадженні проекту.

Література:

1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник]В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 214-231.
2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 126-132.
3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 222-241.
4. Тяг Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тяг, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – С. 182-194.

Тема 11.
Організація проведення торгів за проектами

- 11.1. Основні положення.
- 11.2. Класифікація торгів.
- 11.3. Функції учасників торгів.
- 11.4. Порядок проведення підрядних торгів.

Перелік питань для дискусії:

1. Розкрийте основні положення організації проведення торгів за проектами.
2. Які переваги та недоліки запиту котирувань?
3. Залежно від способів організації торги поділяють на.....Вкажіть види.
4. Вкажіть порядок проведення підрядних торгів.
5. Стисло охарактеризуйте процедури закупівель.
6. Чи можна ділити необхідну закупку на менші частки?
7. Чи можна відкликати подану раніше тендерну пропозицію?
8. В який термін учасників торгів інформують про їх результати?
9. Яким є мінімальний термін подання тендерної пропозиції за процедурою відкритих торгів?

Питання для самостійного вивчення:

1. Організація постачання проекту.
2. Вибір команди на професійне керування проектом за контрактом.

Література:

1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 232-250.
2. Збараська Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збараська, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 133-141.
3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 242-278.
4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

Тема 12.

Формування і розвиток проектної команди

- 12.1. Психологічні аспекти проект-менеджменту.
- 12.2. Управління зацікавленими сторонами.
- 12.3. Створення проектної команди.

Перелік питань для дискусії:

1. Розкрийте сутність психологічних аспектів проект-менеджменту.
2. Перерахуйте сторони, що можуть бути залучені до проекту.
3. Вкажіть мету створення проектної команди і завдання проект-менеджера.
4. Які ви знаєте етапи створення проектної команди?
5. Роль людського чинника у проект-менеджменті.
6. Стили поведінки людей.
7. Як скоригувати свою поведінку, щоб домогтися успіху?
8. Що таке проектна команда?
9. Від чого залежить організаційна структура проектної команди?
10. Яку роль відіграють керівники проекту?
11. Завдання керівника проекту.

Питання для самостійного вивчення:

1. Інструменти, що існують для добору виконавців до проектної команди.
2. Основні сфери управління персоналом у проектах.
3. Основні критерії оцінки ефективності діяльності менеджера проекту.

Література:

1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 250-267.
2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 141-149.
3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – 344 с.
4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – С. 195-220.

Тема 13.

Моніторинг процесу управління проектом

- 13.1. Загальна характеристика автоматизованих систем управління проектом.
13.2. Модель проекту в автоматизованих систем управління проектами.

Перелік питань для дискусії:

1. Які структурні елементи містять автоматизовані системи управління проектами ?
2. Які ви знаєте засоби планування ресурсів і витрат?
3. Вкажіть елементи матриці призначень.
4. Які функції повинна мати система календарно-сіткового планування?
5. На які класи користувачів орієнтовані системи автоматизації управління проектами?
6. Які з функцій систем календарно-сіткового планування реалізовані в Microsoft Project?
7. Які можливості для роботи над проектом надає веб-сервіс www.projectcentral.com?
8. Яких характерних помилок припускаються при планування впровадження системи автоматизації управління проектами?
9. Назвіть основні структурні елементи програмного забезпечення управління проектами.
10. Які функціональні можливості сучасного програмного забезпечення процесу управління проектами?
11. Охарактеризуйте модель проекту в автоматизованих системах управління проектами.

Питання для самостійного вивчення:

1. Використання системи Microsoft Project.
2. Професійна система управління проектами Open Plan.
3. Можливості уникнення помилок при плануванні впровадження системи автоматизації управління проектами.

Література:

1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 267-275.
2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 150-156.
3. Тарасюк Г.М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 279-304.

6. Завдання для самостійної роботи

Самостійна робота є невід'ємною частиною навчального процесу і основою пізнавальної діяльності студента. Метою методичних вказівок є конкретизація самостійної роботи студента для всебічного підвищення рівня знань, раціоналізації процесів підготовки, виконання і захисту самостійної роботи, єдності навчальної та науково-дослідної роботи.

Освоєння курсу відповідно до програми передбачає самостійне опрацювання студентом літературних джерел, вивчення теоретичних питань тем, виконання практичних завдань.

Навчальні завдання за кожною темою містять перелік питань, літературних джерел і практичних завдань.

Викладач курсу спрямовує і контролює самостійну роботу студента, встановлює час консультацій та термін виконання самостійної роботи за кожною темою курсу.

Змістом самостійної роботи студентів є вивчення теоретичних питань, підготовка до семінарських занять.

Контроль за самостійною роботою студентів здійснюється на практичних і семінарських заняттях у формі поточного контролю та перевірки якості виконання домашніх завдань.

Перелік запитань і завдань, що виносяться на самостійне опрацювання студентами:

№ п/п	Тематика модулів та зміст самостійної роботи	Кількість год.		Рекомендована література
		Форма навчання		
		денна	заочна	
1	2	3	4	5
1.	<p>Загальна характеристика управління проектами</p> <p>1. У чому полягає зв'язок між головною метою і основними цілями проекту?</p> <p>2. Вкажіть основні причини, чому управління проектами виокремилось у самостійну галузь менеджменту?</p> <p>3. Які завдання вирішуються під час управління проектами? Дайте обґрунтування кожному з них.</p> <p>4. Якими будуть етапи життєвих циклів проекту? Якими є фази проектного менеджменту?</p> <p>5. Назвіть проекти, які Ви найчастіше здійснюєте у своєму житті чи професійній діяльності. Чи завжди ці проекти завершуються успішно? Які труднощі виникають на шляху досягнення цілей Ваших проектів?</p> <p>6. Чи може теорія з управління проектами допомогти Вам стати більш успішним менеджером?</p>	10/ 4	5/-	<p>1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 8-28.</p> <p>2. Збараська Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збараська, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 14-25.</p> <p>3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навч. посіб. для студ. вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 7-35.</p> <p>4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – С. 6-13.</p> <p>5. Батенко Л. П. Управління проектами: навч. посіб. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.</p>

1	2	3	4	5
2.	<p>Ефективність проекту</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Як виникає ідея проекту? 2. З яких причин можна відхилити ідею проекту? 3. Що означає оцінити життєздатність проекту? 4. На вашу думку, які питання повинен вирішити інвестор перед вкладанням грошей у проект? 5. В чому полягає сутність аналізу інвестиційних можливостей? 6. Опишіть структуру проектного аналізу. 7. Окресліть основну мету проектного аналізу? 8. У чому полягає сутність методу дисконтування та методу нарощування вартості грошей? 9. Як визначити нинішню вартість майбутніх грошей? 10. Чи відрізняється банківський відсоток від коефіцієнта дисконту? 	10/ 4	5/4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник]В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 30-49. 2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 20-31. 3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 36-52. 4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – С. 37-80.
3.	<p>Основні форми організаційної структури проектів.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. У чому принципова різниця між функціональним і цільовим підходами у формуванні оргструктури? Які переваги й недоліки кожного з них? 2. Які проблеми виникають під час використання структури проектної команди? 3. Які відмінності існують між функціональною, балансовою і проектною матрицями? 4. Яка тенденція виникає під час виконання великих і середніх проектів? 5. Як подолати проблеми матричної структури? 6. Обґрунтуйте зовнішню організаційну структуру проекту отримання банківського кредиту для фінансування технічного переоснащення підприємства. 7. Чи доцільно створювати внутрішню організаційну структуру для проектної команди у складі сели чоловік? Чому? 8. Запропонуйте та обґрунтуйте внутрішню організаційну структуру для проекту реструктуризації підприємства. 	10/ 4	5/4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник]В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 49-76. 2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 25-31. 3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 53-73. 4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

1	2	3	4	5
4.	<p>Загальні підходи до планування та контролю проектів</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Які виділяють стадії планування проектів? 2. Що посідає центральне місце у плануванні проекту? 3. Опишіть технологію оцінювання можливості реалізації проекту. 4. Які дії мають бути виконані на етапі матеріально-технічної підготовки проекту? 5. Вкажіть етапи розробки проектно-кошторисної документації. 6. Що таке бюджет проекту? 7. Сутність базисно-компенсаційного методу визначення вартості проекту. 8. Чим ресурсний метод відрізняється від базисно-компенсаційного? 9. Сутність ресурсно-індексного методу визначення вартості проекту. 	10/ 4	5/4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник]В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 77-94. 2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 32-39. 3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 117-138. 4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – С. 81-126.
5.	<p>Структуризація проекту</p> <p>В чому полягають сутність і функції структуризації проекту?</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Проаналізуйте принципи застосування структури WBS. 3. На основі чого будується організаційна структура проекту (OBS)? 4. Вкажіть на яких принципах будується облік витрат? 5. Розробіть робочу структуру проекту ремонту квартири „під ключ” будівельною фірмою за замовленням фізичної особи. 6. Для проекту наведеного в п. 5, сформууйте організаційну структуру проектної команди. 7. За результатами роботи у пп. 5 і 6 побудуйте двоспрямовану структуру проекту. 8. Проведіть кодування робочої та організаційної структур, побудуйте STR-словник. 	10/ 4	5/4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник]В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 95-111. 2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 39-44. 3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 74-90. 4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

1	2	3	4	5
6.	<p>Сіткове та календарне планування проектів</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дайте загальну характеристику сіткових графіків. Які є види сіткових графіків? 2. Зазначте переваги і додаткові можливості графіків передування. 3. У чому полягає календарне планування проектів? 4. Чим відрізняються головні завдання побудови робочої структури проекту і сіткового планування? 5. У чому виявляється різниця між діаграмами передування і стрілчастими графіками? 6. Чи може мати проект кілька критичних шляхів? Чому? 7. У чому полягає врахування невизначеності при календарному плануванні проектів? Для чого воно потрібне? Наведіть приклади. 8. За яким алгоритмом здійснюється оптимізація сіткового графіка? 	10/ 4	5/4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 111-148. 2. Збараська Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збараська, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 44-73. 3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 139-158. 4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник] / Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.
7.	<p>Планування ресурсів, витрат і проектного бюджету</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дайте загальну характеристику сіткових графіків. Які є види сіткових графіків? 2. Зазначте переваги і додаткові можливості графіків передування. 3. У чому полягає календарне планування проектів? 4. Чим відрізняються головні завдання побудови робочої структури проекту і сіткового планування? 5. У чому виявляється різниця між діаграмами передування і стрілчастими графіками? 6. Чи може мати проект кілька критичних шляхів? Чому? 7. У чому полягає врахування невизначеності при календарному плануванні проектів? Для чого воно потрібне? Наведіть приклади. 8. За яким алгоритмом здійснюється оптимізація сіткового графіка? 	10/ 4		<ol style="list-style-type: none"> 1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навч. посіб.] / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 111-148. 2. Збараська Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збараська, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 44-73. 3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 139-158. 4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник] / Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

1	2	3	4	5
8.	<p>Планування ресурсів, витрат і проектного бюджету</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Які існують засоби фінансування проекту? 2. Опишіть методи визначення кошторисної вартості. 3. У чому полягає розробка бюджету проекту? 4. За яким основним документом визначають вартість проекту? 5. Вкажіть складові календаря бюджету проекту. 6. Що таке акціонерні інвестиції? 7. Що таке боргове фінансування? 8. Що таке проектне планування? Складові проектного планування? 9. Базисно-компенсаційний метод визначення вартості проекту. 10. Чи відрізняється ресурсний метод від базисно-компенсаційного? 	10/ 4	5/4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 148-169. 2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижигов, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 73-105. 3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 159-183. 4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.
9.	<p>Контроль за виконанням проекту</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Які елементи містить модель планування і контролю проекту? 2. На чому базується метод скоригованого бюджету ? 3. Вкажіть, на чому ґрунтується метод прогнозування остаточних витрат для окремих сегментів проекту. 4. Які існують методи прогнозування остаточних витрат на проект в цілому? 5. Охарактеризуйте принципи організації системи звітування. 6. Що є запорукою ефективності системи контролю? 7. У чому полягає сутність методу скоригованого бюджету? Чим він відрізняється від відомих Вам інших методів аналізу й оцінки? 8. Які основні завдання вирішує система контролю за змінами? 9. Як би Ви сформулювали основні вимоги до системи звітування за проектом. 	10/ 4	5/4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник]В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 170-195. 2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижигов, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 106-120. 3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 184-201. 4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

1	2	3	4	5
10.	<p>Управління проектними ризиками</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обґрунтуйте роль банку на інвестиційній фазі проекту. 2. Види страхування, які застосовуються під час реалізації проекту. 3. Які інструменти управління ризиками застосовують підрядчики? 4. Що таке юридичні гарантії? 5. Що таке акредитив? 6. Інструменти управління ризиками на інвестиційній фазі проектного циклу. 7. Охарактеризуйте вексельні інструменти. 8. Що таке банківська гарантія? 9. Для чого надаються юридичні гарантії при виконанні контрактів? 10. Що таке фінансові гарантії? 11. Мета створення резервних фондів. 	10/ 4	5/4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 196-214. 2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижигов, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 120-126. 3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 202-221. 4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – С. 127-152.
11.	<p>Управління якістю проекту</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В чому полягає суть концепції управління проектами? 2. Розкрийте сутність системи норм і стандартів ISO? 3. Що являється основними елементами управління якістю проекту? 4. Основні принципи сучасної концепції управління якістю. 5. Етапи розробки та впровадження системи управління якістю. 6. Класифікація методів контролю якості. 7. Завдання забезпечення якості на інвестиційній стадії проекту. 8. Роль проект-менеджера в забезпеченні якості на основних фазах (стадіях) проекту. 	10/ 4	5/4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник]В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 214-231. 2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижигов, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 126-132. 3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 222-241. 4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – С. 182-194.

1	2	3	4	5
12.	<p>Організація проведення торгів за проектами</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розкрийте основні положення організації проведення торгів за проектами. 2. Які переваги та недоліки запиту котирувань? 3. Залежно від способів організації торги поділяють на.....Вкажіть види. 4. Вкажіть порядок проведення підрядних торгів. 5. Стисло охарактеризуйте процедури закупівель. 6. Чи можна ділити необхідну закупку на менші частки? 7. Чи можна відкликати подану раніше тендерну пропозицію? 8. В який термін учасників торгів інформують про їх результати? 9. Яким є мінімальний термін подання тендерної пропозиції за процедурою відкритих торгів? 	4/6		<ol style="list-style-type: none"> 1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 232-250. 2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 133-141. 3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 242-278. 4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.
13.	<p>Формування і розвиток проектної команди</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розкрийте сутність психологічних аспектів проект-менеджменту. 2. Перерахуйте сторони, що можуть бути залучені до проекту. 3. Вкажіть мету створення проектної команди і завдання проект-менеджера. 4. Які ви знаєте етапи створення проектної команди? 5. Роль людського чинника у проект-менеджменті. 6. Стилі поведінки людей. 7. Як скоригувати свою поведінку, щоб домогтися успіху? 8. Що таке проектна команда? 9. Від чого залежить організаційна структура проектної команди? 10. Яку роль відіграють керівники проекту? 11. Завдання керівника проекту. 	4/6	5/4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 250-267. 2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 141-149. 3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – 344 с. 4. Тянь Р.Б. Управління проектами: [підручник]/ Р.Б. Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – С. 195-220.

1	2	3	4	5
14	<p>Моніторинг процесу управління проектом</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Які структурні елементи містять автоматизовані системи управління проектами? 2. Які ви знаєте засоби планування ресурсів і витрат? 3. Вкажіть елементи матриці призначень. 4. Які функції повинна мати система календарно-сіткового планування? 5. На які класи користувачів орієнтовані системи автоматизації управління проектами? 6. Які з функцій систем календарно-сіткового планування реалізовані в Microsoft Project? 7. Які можливості для роботи над проектом надає веб-сервіс www.projectcentral.com? 8. Яких характерних помилок припускаються при планування впровадження системи автоматизації управління проектами? 9. Назвіть основні структурні елементи програмного забезпечення управління проектами. 10. Які функціональні можливості сучасного програмного забезпечення процесу управління проектами? 11. Охарактеризуйте модель проекту в автоматизованих системах управління проектами. 	4/6		<ol style="list-style-type: none"> 1. Веретенников В. І. Управління проектами : [навчальний посібник] В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 267-275. 2. Збаразька Л.О. Управління проектами: [навчальний посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 150-156. 3. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К. : Каравела, 2004. – С. 279-304.
	Всього: спеціалісти / магістри	122 /62	55 /40	

7. Зразки тестових завдань для проведення модульного контролю

Тестові завдання модуля 1

1. *Проект*— це:

- а) план довгострокових фінансових вкладень;
- б) бізнес-план;
- в) програма дій використання фінансових ресурсів;
- г) завдання з певними вихідними даними и 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.

Відповідь: а); б); в); г); г).

2. *До головних ознак проекту не належать:*

- а) зміна стану для досягнення мети проекту;
- б) обмеженість у часі;
- в) обмеженість ресурсів;
- г) складність;
- д) неповторність.

Відповідь: а); б); в); г).

3. *Визначення мети проекту не передбачає:*

- а) визначення результатів діяльності на певний строк;
- б) обмеження ресурсів проекту;
- в) кількісної оцінки проекту;
- г) доведення, що результати можуть бути досягнуті;
- г) визначення умов, за яких результати проекту можуть бути досягнуті.

Відповідь: а); б); в); г); г).

4. *Окремі конкретні проекти чітко визначеної орієнтації та масштабу, що припускають певні спрощення проектування та реалізації, формування команди проекту тощо, називаються:*

- а) монопроекти (або прості);
- б) мультипроекти;
- в) мегапроекти.

Відповідь: а); б); в).

5. *Управління проектом — це:*

- а) мистецтво координувати людські й матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту;
- б) сукупність заходів, спрямованих на реалізацію проекту, з метою одержання прибутку;
- в) процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів для успішного здійснення поставленої мети.

Відповідь: а); б); в).

6. До стадій життєвого циклу управління проектом не належать:

- а) зародження;
- б) зростання;
- в) зрілість;
- г) оцінка проекту;
- г) завершення проекту.

Відповідь: а); б); в); г); г).

7. На стадії зародження проекту здійснюється:

- а) планування та контроль; ш управління ризиком;
- в) управління організаційною структурою;
- г) проектний аналіз за аспектами; г) оцінка стану проекту.

Відповідь: а); б); в); г); г).

8. Система управління проектами, за якої менеджер проекту не несе жодної фінансової відповідальності за прийняття рішення, відповідає за координацію і управління розробкою та реалізацією проекту, у контрактні відносини з іншими учасниками проекту не вступає, називається:

- а) простою;
- б) розширеною.

Відповідь: а); б).

9. Основними критеріями прийняття проекту є:

- а) технічна та технологічна можливість його реалізації;
- б) довгострокова життєздатність;
- в) економічна ефективність;
- г) організаційне та адміністративне забезпечення;
- г) усі відповіді правильні.

Відповідь: а); б); в); г); г).

10. Функція, яка забезпечує фінансовий контроль завдяки накопиченню, аналізу та укладанню звіту з витрат проекту, називається:

- а) управління обсягом;
- б) управління якістю;
- в) управління часом;
- г) управління контрактом та забезпеченням проекту;
- г) управління вартістю.

Відповідь: а); б); в); г); г).

11. Основними критеріями прийняття проекту є:

- а) технічна та технологічна можливість його реалізації;
- б) довгострокова життєздатність;
- в) економічна ефективність;
- г) організаційне та адміністративне забезпечення;
- г) усі відповіді правильні.

Відповідь: а); б); в); г); г).

12. Аналіз можливості реалізації проекту не передбачає відповіді на запитання про:

- а) технічну узгодженість проекту;
- б) відповідність звичаям і традиціям;
- в) політичну ситуацію;
- г) обмінний курс валют;
- г) рівень попиту на продукцію.

Відповідь: а); б); в); г); г).

13. Під час проведення технічного аналізу не передбачається:

- а) оцінка компонентів проекту;
- б) аналіз розташування проекту;
- в) розгляд процедур укладання контрактів;
- г) аналіз витрат і вигод;
- г) строки і фази виконання.

Відповідь: а); б); в); г); г).

14. Під час проведення комерційного аналізу не передбачається розгляд:

- а) графіка постачань;
- б) доступності та якості потрібних ресурсів;
- в) форм розрахунків та виконання постачань;
- г) законодавчих обмежень.

Відповідь: а); б); в); г).

15. Під час проведення фінансового аналізу не розглядається:

- а) обґрунтованість фінансових прогнозів;
- б) достатність обігового капіталу;
- в) доцільність використання національних ресурсів;
- г) забезпеченість платоспроможності з кредитів.

Відповідь: а); б); в); г).

16. Економічний аналіз не дозволяє оцінити:

- а) чи виправдане використання проектом національних ресурсів;
- б) конкретний попит на ці ресурси;
- в) можливості фінансування за рахунок різних джерел;
- г) вигоди суспільства в цілому в результаті реалізації проекту; г) необхідні стимули для різних учасників проекту.

Відповідь: а); б); в); г); г).

17. Для досягнення максимальної оцінки проекту необхідно дотримуватись таких умов:

- а) особи, які керували розробкою та здійсненням проекту, повинні брати участь у проведенні завершальної оцінки;
- б) об'єктивність оцінки не повинна викликати сумнів;
- в) завершальній оцінці необхідно піддати якомога більше проектів;
- г) усіх перелічених умов.

Відповідь: а); б); в); г).

18. Грошовий потік— це:

- а) різниця між грошовими надходженнями і витратами;
- б) витрати матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів з метою одержання доходів;
- в) капітальні вкладення;
- г) кошти, вкладені в об'єкти розвитку;
- г) прибуток від інвестиційної діяльності.

Відповідь: а); б); в); г); г).

19. Показник чистої теперішньої вартості відображає:

- а) відношення суми дисконтованих вигод до суми дисконтованих витрат;
- б) різницю між дисконтованими сумами грошових надходжень і витрат, які виникають під час реалізації проекту;
- в) норму дисконту, за якою проект вважається економічно доцільним;
- г) міру зростання цінності підприємства в розрахунку на одну грошову одиницю інвестицій;
- г) немає правильної відповіді.

Відповідь: а); б); в); г); г).

20. Внутрішня норма дохідності (IRR) відображає:

- а) відтік або приплив грошових коштів з кожного року;
- б) граничне значення коефіцієнта дисконтування, що розподіляє інвестиції на прийнятні та неприйнятні;
- в) приріст цінності фірми в результаті реалізації проекту;
- г) ставку дисконту, за якою проект не збільшує і не зменшує вартості підприємства.

Відповідь: а); б); в); г).

21. *Організаційна структура управління проектом— це:*

- а) сукупність взаємозалежних органів управління проектом, що перебувають на різних рівнях системи;
- б) організація взаємодії та взаємовідносин учасників інвестиційного процесу.

Відповідь: а); б).

22. *Відповідно до функціональної структури управління проектами:*

а) керівництво здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких керує певними підрозділами в межах доручених функцій;

б) створюються тимчасові проектні групи, котрі очолюють керівники проектів. Ці групи формують зі спеціалістів відповідних функціональних відділів;

в) створюється спеціальний підрозділ для розв'язання конкретного завдання, а керівники проектів зосереджують свою увагу на виконанні конкретних завдань.

Відповідь: а); б); в).

23. *Під час розв'язання проблемних завдань, пов'язаних із переорієнтуванням цілей організації чи зміною способів їх досягнення, найефективнішою формою реалізації проектів є:*

- а) матричне управління;
- б) функціональне управління;
- в) проектне управління.

Відповідь: а); б); в).

24. *ВАТ «Укрбудматеріали» планує реалізувати великий проект із будівництва об'єкта, 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) проектна.

Відповідь: а); б); в).

25. *Фармацевтична фірма «Дарниця» працює з великою кількістю складних технологій, планує реалізувати проект 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) проектна.

Відповідь: а); б); в).

26. Чи можна застосовувати функціональну, матричну і проектну організаційні структури управління разом у межах одного проекту на різних рівнях і фазах управління ним:

- а) так;
- б) ні.

Відповідь: а); б).

27. Для якої організаційної структури характерна проста система планування та звітності, в якій усі члени команди тісно взаємодіють:

- а) функціональної;
- б) матричної;
- в) проектної.

Відповідь: а); б); в).

28. Структура модульного зв'язку функціонує:

- а) на базі модулів, виконавці яких є повноправними членами проектної команди та залучаються до проектів на певний проміжок часу;
- б) як створено в процесі проекту команду, котра забезпечує учасників необхідною інформацією;
- в) як скомбіновано систему виконавців проекту, що носить назву модулів.

Відповідь: а); б); в).

29. 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.

Відповідь: а); б).

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

- а) за функціями 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.

Відповідь: а); б); в).

31. Планування проектів – це:

- а) процес, який передбачає укладання бюджету проекту та внесення змін до нього відповідно до потреб для досягнення поставлених цілей проекту;
 - б) процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проекту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних та технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проекту.
- Відповідь: а); б).

32. Процес розробки планів охоплює такі етапи проектного циклу:

- а) створення концепції проекту;
 - б) вибір стратегічного рішення щодо виконання проекту і розробка деталей проекту;
 - в) укладання контрактів;
 - г) виконання робіт;
 - г) завершення проектів;
 - д) усі відповіді правильні.
- Відповідь: а); б); в); г); г); д).

33. На якій фазі управління проектами складається бізнес-план та попереднє техніко-економічне обґрунтування проекту:

- а) доінвестиційний;
 - б) інвестиційний;
 - в) експлуатаційний.
- Відповідь: а); б); в).

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

- а) концептуальному;
 - б) стратегічному;
 - в) тактичному.
- Відповідь: а); б); в).

35. За ступенем охоплення робіт плани поділяються на:

- а) поточні та оперативні;
 - б) зведені й детальні;
 - в) короткострокові, середньострокові та довгострокові;
 - г) прості, мультиплани та мегаплани.
- Відповідь: а); б); в); г).

36. Для одержання узагальненого показника реалізації проекту 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 проекту;
- г) правильні відповіді а) та б).

Відповідь: а); б); в); г).

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

- а) кошторисну вартість (для порівняння фактичних і прогнозованих результатів); фактичні результати на певну дату або період;
- в) прогнозовані результати;
- г) відхилення;
- г) причини, що визначають фактичний і прогнозований процес реалізації проекту;

д) усі відповіді правильні.

Відповідь: а); б); в); г); г); д).

38. Який із процесів контролю не належить до допоміжних:

- а) контроль виконання плану проекту;
- б) підтвердження досягнення цілей;
- в) підтвердження якості;
- г) контроль та моніторинг ризиків;
- г) контроль контрактів.

Відповідь: а); б); в); г); г).

39. До зовнішніх джерел змін проекту належить:

- а) зміна системи оподаткування;
- б) зміна графіків постачання матеріалів;
- в) зміна джерел фінансування проекту;
- г) реконструкція підприємства для досягнення цілей проекту.

Відповідь: а); б); в); г).

40. Управління змінами— це:

а) внесення змін до проекту на прохання замовника чи за пропозицією підрядчика у випадку невиконання фінансових умов проекту, передбачених бюджетом та/або кошторисною документацією;

б) реєстрація всіх змін у змісті проекту (технології, обладнанні, вартісних показниках, графіку виконання робіт тощо) з метою детального вивчення й оцінки наслідків змін, організації виконавців, які реалізують зміни у проекті, а також прогнозування майбутніх змін.

Відповідь: а); б).

41. *Структура проекту— це:*

- а) спосіб управління проектом;
- б) комплекс взаємовідносин, що пов'язує виконавців проекту між собою;
- в) сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів проекту, які представлені з різним ступенем деталізації.

Відповідь: а); б); в).

42. *Який із перелічених підходів не застосовується під час структуризації проекту:*

- а) за життєвим циклом проекту;
- б) за компонентами продукту;
- в) функціональний підхід;
- г) лінійний підхід;
- д) географічний підхід;
- е) за відповідальністю.

Відповідь: а); б); в); г); д).

43. *WBS—це:*

- а) ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу усіх робіт із виконання проекту і подана у графічному вигляді.
- б) сукупність кількох рівнів, кожний з яких формується в результаті синтезу робіт попереднього рівня.

Відповідь: а); б).

44. *Які підходи використовуються під час застосування методу WBS:*

- а) створення тільки WBS (структуризація в одному розрізі);
- б) створення WBS і OBS (у розрізі — проект і організаційні підрозділи).
- в) створення WBS і CBS (у розрізі проекту й витрат на його реалізацію);
- г) правильні відповіді а) та б).

Відповідь: а); б); в); г).

45. *Які з перелічених рівнів належать до WBS:*

- а) проект;
- б) стадії або субпроекти;
- в) системи або блоки;
- г) робочі пакети;
- д) усі відповіді правильні.

Відповідь: а); б); в); г); д).

46. Яке з перерахованих завдань не належить до процесу структуризації проекту:

- а) поділ проекту на блоки, що підлягають управлінню;
- б) розподіл відповідальності за елементами проекту й визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами);
- в) точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу та матеріальних ресурсів);
- г) створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами;
- г) усі відповіді правильні.

Відповідь: а); б); в); г); г).

47. 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.

Відповідь: а); б); в); г).

48. 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).

Відповідь: а); б).

49. Який з елементів не варто враховувати при поєднанні структур проекту:

- а) робочу структуру проекту;
- б) організаційну структуру проекту;
- в) облік витрат;
- г) описання робочих пакетів;
- г) штатний розклад;
- д) систему кодування.

Відповідь: а); б); в); г); г); д).

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

- а) загальну структуру проекту;
- б) відділи;
- в) групи.

Відповідь: а); б); в).

51. *Календарне планування— це:*

- а) укладання й коригування терміну виконання комплексів за роками та кварталами і визначення потреби у ресурсах для кожного етапу робіт;
- б) укладання й коригування робіт із деталізацією завдань на місяць, тиждень або добу;
- в) укладання 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.

Відповідь: а); б); в).

52. *Який із перелічених типів оцінки календарного плану не використовується для аналізу можливості реалізації проекту:*

- а) інтегральна оцінка надійності;
- б) екологічна оцінка;
- в) ресурсна оцінка;
- г) економічна оцінка;
- г) фінансова оцінка.

Відповідь: а); б); в); г); г).

53. *Для аналізу економічних та фінансових можливостей проекту на стадії планування:*

- а) необхідно оцінити наявність ресурсів для всіх робіт;
- б) необхідно оцінити вартість операцій залежно від тривалості їх виконання і отриману інформацію використати для аналізу можливостей реалізації проекту;
- в) необхідно розглянути альтернативні методи реалізації проекту;
- г) правильні відповіді б) та в).

Відповідь: а); б); в); г).

54. *Який із наведених критеріїв не використовується з метою оптимізації календарного плану:*

- а) мінімальна тривалість виконання проекту;
- б) мінімальна вартість та максимальне використання власних ресурсів;
- в) мінімальна кількість змін;
- г) максимальна зайнятість у період економічного спаду;
- г) максимальна задоволеність замовника.

Відповідь: а); б); в); г); г).

55. *Сіткове планування — це:*

а) одна із форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів та довгострокових комплексів, проектних, планових, організаційних та ін. видів діяльності підприємства, яка забезпечує оптимізацію на основі економіко-математичних методів та комп'ютерної техніки;

б) планування, що передбачає доведення до підрозділів і безпосередніх виконавців тематики та номенклатури робіт із підготовки виробництва, проведення необхідних розрахунків з обсягу робіт, укладання графіків виконання останніх.

Відповідь: а); б).

56. *Сіткова модель* — це:

- а) інформаційно-динамічна модель, яка відображає взаємозв'язки між технічними елементами проекту;
- 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 проектів.

Відповідь: а); б); в); г).

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

- а) стрілчасті;
- б) графіки передування.

Відповідь: а); б).

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

- а) табличний;
- б) графічний.

Відповідь: а); б).

59. *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.

Відповідь: а); б); в).

60. *Оптимізація сіткових графіків полягає в:*

- а) поліпшенні процесів планування, організації й утворенні комплексу робіт з 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.

Відповідь: а); б).

61. *Контроль проектної діяльності*— це:

- а) процес, у якому керівник проекту встановлює, чи досягнуто поставлених цілей, виявляє причини дестабілізації процесу виконання роботи і обґрунтовує прийняття управлінських рішень, що коригують виконання завдань раніше, ніж буде нанесений збиток;
- б) процес, у якому керівник проекту встановлює обмеження, слідкує за дотриманням дисципліни, що виключає можливість самостійних дій, з метою досягнення поставлених цілей у встановлені строки, уникнення дестабілізації процесу виконання завдань та координування наявних відхилень.

Відповідь: а); б).

62. *Визначення проект-менеджером правильності прийнятих рішень, здійснення проекту за часом, вартістю, ресурсами, рішення про необхідність внесення змін до плану реалізації проекту є:*

- а) метою та призначенням контролю;
- б) завданням контролю;
- в) змістом функції контролю в управлінському проекті.

Відповідь: а); б); в).

63. *Який із перелічених факторів не є завданням контролю проектної діяльності:*

- а) оцінка відхилень за певними критеріями;
- б) моніторинг (спостереження за реалізацією проекту);
- в) виявлення відхилень від цілей реалізації проекту за допомогою критеріїв, які фіксують у календарних планах;
- г) прогнозування наслідків зміни ситуації;
- г) обґрунтування необхідності змін.

Відповідь: а); б); в); г); г).

64. *Який вид контролю здійснюється безпосередньо під час реалізації проекту з метою оперативного регулювання:*

- а) попередній;
- б) поточний;
- в) заключний.

Відповідь: а); б); в).

65. *Контроль за проектною діяльністю передбачає:*

- а) максимальну увагу приділяти витратним показникам проекту;
- б) максимально вивчати показники, що характеризують взаємовідносини учасників проекту;
- в) аналіз статистичних параметрів виконуваних процесів;
- г) правильні відповіді б) та в).

Відповідь: а); б); в); г).

66. *Залежно від необхідної точності розрізняють такі технології оцінки виконання проекту:*

- а) контроль на момент завершення робіт;
- б) контроль на момент готовності робіт на 50%;
- в) контроль на заздалегідь визначених точках проекту;
- г) регулярний оперативний контроль;
- г) усі відповіді правильні.

Відповідь: а); б); в); г); г).

67. *Звіт не повинен включати такий пункт, як:*

- а) кошторисну вартість;
- б) фактичні результати;
- в) прогнозні результати;
- г) визначення беззбитковості проекту;
- г) причини відхилень.

Відповідь: а); б); в); г); г).

68. Виконання або невиконання будь-яких контрольних етапів називається:

- а) якісним прогресом;
- б) кількісним прогресом;
- в) фінансовим прогресом;
- г) календарним прогресом (регресом).

Відповідь: а); б); в); г).

69. Технології поточного контролю включають:

- а) контроль на момент закінчення робіт;
- б) контроль на момент 50% готовності робіт;
- в) контроль у задалегідь встановлених точках проекту;
- г) регулярний оперативний контроль;
- г) усі відповіді правильні.

Відповідь: а); б); в); г); г).

Тестові завдання модуля 2

1. Ризик інвестиційного проекту – це:

- а) імовірність того, що проект буде реалізовано;
- б) очікуване значення NPV-проекту;
- в) міра невизначеності одержання очікуваного рівня дохідності під час реалізації цього проекту.

Відповідь: а); б); в).

2. Несхильність інвесторів до ризику означає, що:

- а) інвестори не вкладатимуть кошти в ризиковані проекти;
- б) інвестори вкладатимуть кошти в ризиковані проекти;
- в) інвестори не підуть на додатковий ризик, якщо не очікують, що це буде компенсовано додатковими доходами.

Відповідь: а); б); в).

3. Для кількісної оцінки ризиків використовується показник:

- а) термін окупності;
- б) коефіцієнт трансформації;
- в) точка беззбитковості;
- г) середньоквадратичне відхилення.

Відповідь: а); б); в); г).

4. 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.

Відповідь: а); б); в); г).

5. *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).

Відповідь: а); б); в); г).

6. *Інструменти управління проектними ризиками, відповідно до яких створюються резервні фонди окремих учасників проектної діяльності та проекту загалом, застави в різноманітних формах, є:*

- а) організаційними;
- б) технічними;
- в) кадровими;
- г) інформаційно-аналітичними;
- г) фінансовими;
- д) договірно-правовими.

Відповідь: а); б); в); г); г); д).

7. *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 в наступних періодах.

Відповідь: а); б); в).

8. *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.

Відповідь: а); б); в).

9. *Технічні методи зниження ризиків:*

- а) засновані на впровадженні різних технічних заходів (система протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків 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 разі виникнення втрат.

Відповідь: а); б); в).

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

- а) розподілом ризику між учасниками проекту;
- б) страхуванням;
- в) резервуванням коштів на покриття непередбачених витрат;
- г) нейтралізацією часткових ризиків;
- г) зниженням ризику в плані фінансування.

Відповідь: а); б); в); г); г).

11. *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 проекту, навчання персоналу;
- г) витрати на повернення продукції, задоволення скарг споживачів, необхідні заходи у відповідь.

Відповідь: а); б); в); г).

12. *Роботи, пов'язані із забезпеченням якості проектів, базуються на застосуванні стандартів:*

- а) Міжнародної організації зі стандартизації;
- б) Всеукраїнської організації зі стандартизації при КМУ;
- в) Державного комітету управління якістю України;
- г) Комітету з управління якістю СНД.

Відповідь: а); б); в); г).

13. *Який із перелічених елементів не належить до процесу управління якістю проектів:*

- а) основні положення, що передбачають узгодження інтересів замовника та команди проекту;
- б) забезпечення якості;
- в) контроль якості;
- г) стратегічне планування.

Відповідь: а); б); в); г).

14. *Основним положенням концепції системного управління якістю проектів є:*

- а) кожен учасник проекту причетний (у певних межах) до якості проекту загалом;
- б) комплексне управління якістю проекту;
- в) відповідальність за стан якості проекту несе лабораторія підприємства;
- г) проект є цілісною системою, якою необхідно управляти.

Відповідь: а); б); в); г).

15. Для якої стадії проекту з метою організації контролю якості необхідний дозвіл пусконаладжувальної організації та приймальної комісії:

- а) доінвестиційної;
- б) розробки проекту;
- в) реалізації;
- г) здачі об'єкта.

Відповідь: а); б); в); г).

16. Який із перелічених елементів не висвітлюється в програмі забезпечення якості проекту:

- а) організаційна структура, у межах якої буде реалізовуватися дана програма;
- б) розрахунок прибутку від проекту 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.

Відповідь: а); б); в); г).

17. 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 з боку працівників технічних служб.

Відповідь: а); б); в); г).

18. Найважливішою складовою контролю якості проекту є:

- а) контроль розробки проектної документації;
- б) технічна інспекція;
- в) контроль графіка постачання устаткування, конструкцій і матеріалів;
- г) реєстрація заходів забезпечення якості.

Відповідь: а); б); в); г).

19. Методичне керівництво за системою контролю якості в Україні здійснюють:

- а) Держстандарт України;
- б) Держбуд України;
- в) Держнагляд України;
- г) усі відповіді правильні.

Відповідь: а); б); в); г).

20. Технічну інспекцію на підприємстві здійснює:

- а) директор;
- б) майстер цеху безпосередньо у процесі виробництва;
- в) інспектор постачальника;
- г) відділ технічного контролю.

Відповідь: а); б); в); г).

21. *Через конкурсні торги здійснюється:*

- а) закупівля товарів, робіт, послуг у межах проекту;
- б) реклама товарів, робіт, послуг у межах реалізації проекту;
- в) придбання нового менш енергомісткого устаткування.

Відповідь: а); б); в).

22. *Який із перелічених суб'єктів господарювання не бере участі у проведеному конкурсних торгів (тендерів) з проекту:*

- а) замовник;
- б) організатор торгів;
- в) аналітик торгів;
- г) тендерний комітет;
- г) кредитно-фінансова установа.

Відповідь: а); б); в); г); г).

23. *Правове забезпечення проведення торгів здійснюється відповідно до:*

- а) «Положення про порядок створення та головні функції тендерних комітетів щодо організації та проведення процедур закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти», затвердженого наказом Міністерства економіки України;
- б) ЗУ «Про порядок проведення торгів (тендерів)» від 26.01.03;
- в) Постанови НБУ «Про проведення участі комерційних банків у торгах (тендерах)».

Відповідь: а); б); в).

24. *Учасник торгів не допускається до участі у процедурі закупівлі у таких випадках:*

- а) якщо не виконані умови щодо права участі у тендері;
- б) учасник торгів у встановленому порядку визнаний банкрутом, чи стосовно нього порушено справу про банкрутство;
- в) правильного заповнення тендерних пропозицій, які відповідають критеріям оцінки;
- г) якщо фізичну особу, яка є учасником торгів, було засуджено за злочин, вчинений із корисливих мотивів, судимість з якої не знято або не погашено у встановленому порядку.

Відповідь: а); б); в); г).

25. *Учасники торгів не надають окремо ціни за таким елементом предмета закупівлі, як:*

- а) товари, що поставляються з-за кордону, згідно з офіційними правилами Міжнародної торгової палати «Інкотермс»;
- б) товари, виготовлені в Україні;
- в) товари, які планується виготовити самостійно у процесі надання послуг;
- г) місцеве транспортування, страхування та інші місцеві витрати, пов'язані з доставкою й установкою, та інші послуги;
- г) загальний підсумок (включається в тендерну пропозицію).

Відповідь: а); б); в); г); г).

26. *Торги визнаються такими, що відбулися:*

- а) якщо ціна найбільш вигідної тендерної пропозиції перевищує суму, передбачену замовником на фінансування закупівлі, або внаслідок дії непереборної сили;
- б) зроблений вибір переможця та підписаний з ним договір закупівлі;
- в) за наявності змови при поданні пропозицій;
- г) за умови порушення Порядку під час організації та проведення тендера.

Відповідь: а); б); в); г).

27. *Замовник може здійснювати закупівлю шляхом застосування процедури запиту цінових пропозицій (котирувань) для закупівель товарів чи послуг за умови, що вартість закупівлі не перевищує суму:*

- а) 500 тис. грн.;
- б) 200 тис. грн.;
- в) 50 тис. грн.;
- г) 100 тис. грн.

Відповідь: а); б); в); г).

28. *Закупівля в одного виконавця застосовується у разі:*

- а) відсутності конкуренції (з технічних причин) на товари, роботи чи послуги, які можуть бути поставлені (виконані) лише певним виконавцем, і при цьому немає альтернативи;
- б) наявності великої кількості бажаючих взяти участь у торгах;
- в) існування значного діапазону цін на ринку на необхідні замовнику товари;
- г) закупівлі технічно складних товарів, стосовно яких необхідно провести переговори з постачальниками щодо технічних умов і вимог.

Відповідь: а); б); в); г).

29. *Якщо товари, роботи чи послуги через їх складний або спеціалізований характер можуть бути запропоновані обмеженою кількістю виконавців виключно після проведення процедури попередньої кваліфікації, то використовується закупівля шляхом таких процедур:*

- а) відкритих торгів;
- б) закритих торгів (з обмеженою участю виконавців);
- в) двоступеневих торгів;
- г) запиту цінових пропозицій (котирувань);
- г) закупівлі в одного виконавця.

Відповідь: а); б); в); г); г).

30. *Договір про закупівлю набуває чинності:*

- а) з моменту його підписання замовником та учасником торгів, визначеним переможцем процедури закупівлі;
- б) з моменту усної погодженості між замовником та постачальником;
- в) з моменту підписання тендерної документації;
- г) з моменту укладання договору.

Відповідь: а); б); в); г).

31. *Формуючи команду, проект-менеджер намагається:*

- а) обрати декількох лідерів, які б координували реалізацію проекту;
- б) об'єднати всіх членів команди загальною метою й завданням;
- в) індивідуалізувати кожного члена команди;
- г) підсилити конкуренцію між членами команди.

Відповідь: а); б); в); г).

32. *До основних організаційних проблем, які вирішує проект-менеджер, належать:*

- а) встановлення заробітної плати учасникам проекту;
- б) створення професійно-стимулюючого оточення;
- в) забезпечення групи кваліфікованим технічним персоналом;
- г) залучення підтримки керівництва.

Відповідь: а); б); в); г).

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

- а) спроможність до розв'язання проблем та орієнтація на результат;
- б) впевненість у собі;
- в) перспективність, стратегічне мислення;
- г) комунікабельність, зацікавленість у людях;
- г) уміння вести переговори.

Відповідь: а); б); в); г); г).

34. *Які організаційні структури, як правило, застосовують на практиці формування проектної команди:*

- а) матрична;
- б) лінійно-функціональна;
- в) проектна;
- г) правильні відповіді а) та в).

Відповідь: а); б); в); г).

35. *Розташуйте етапи створення проектної команди у правильному порядку:*

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

Відповідь: а); б); в); г); г).

36. *Виникнення конфлікту завжди гальмує процес реалізації проекту:*

- а) так;
- б) ні.

Відповідь: а); б).

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

- а) міжособистий;
- б) груповий;
- в) системний.

Відповідь: а); б); в).

38. *Проект-менеджер в офіційних переговорах з контракту і в неформальних переговорах з учасниками проекту приймає точку зору іншої сторони, але до певної межі. У такій ситуації він використовує такий метод управління конфліктом:*

- а) ухилення;
- б) пристосування;
- в) компромісу;
- г) форсування;
- г) розв'язання проблем.

Відповідь: а); б); в); г); г).

39. *Керівник проекту одноосібна вирішує всі питання, повністю придушує ініціативу, надає перевагу чіткій дисципліні, покарання — основний метод впливу, похвала використовується лише для обраних. У цих умовах реалізації проекту керівник використовує такий стиль управління:*

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний.

Відповідь: а); б); в).

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

- а) навчання поза робочим місцем;
- б) навчання на робочому місці.

Відповідь: а); б).

8. Перелік питань для підготовки до іспиту

1. Загальна характеристика управління проектами
2. Сутність проектної діяльності та її ознаки проектів.
3. Управління проектами як специфічна галузь менеджменту.
4. Причини виокремлення управління проектами у самостійну галузь менеджменту.
5. Цілі та процеси в управлінні проектами.
6. Завдання, що вирішуються в процесі управління проектами.
7. П'ять функцій менеджменту за класичним підходом.
8. Основні фази життєвого циклу проекту: вибір проекту; планування; реалізація і контроль; завершення.
9. Ефективність проекту
10. Розробка концепції проекту, два етапи: формування інвестиційного задуму (ідеї) проекту; аналіз інвестиційних можливостей
11. Структура проектного аналізу.
12. Види аналізу: технічний, комерційний, фінансовий, екологічний, організаційний, соціальний, економічний, структурний, його бюджетній

- ефективності.
13. Сутність проектного аналізу.
 14. Оцінювання зміни вартості грошей у часі.
 15. Основна мета проектного аналізу – визначення цінності проекту.
 16. Дисконтування, як зворотний процес визначення нинішнього еквівалента вартості грошей у майбутньому. Основні форми організаційної структури проектів
 17. Базові засади створення організаційної структури проекту.
 18. Два шляхи формування групи: функціональний, цільовий.
 19. Основні форми проектних структур.
 20. Форми організаційної структури, два рівні: зовнішній, внутрішній їх особливості.
 21. Переваги і проблеми матричної структури.
 22. Внутрішні організаційні структури у великих проектах.
 23. Дивізіональна організаційна структура.
 24. Федеральна організаційна структура.
 25. Планування реалізації проекту.
 26. Сутність планування проекту.
 27. Основна мета планування проекту та система планів.
 28. Суть календарного планування.
 29. Технологія оцінювання можливості реалізації проекту.
 30. Розробка проектно-кошторисної документації.
 31. Етапи розробки проектно-кошторисної документації.
 32. Особливості затвердження проектної документації залежно від джерел фінансування.
 33. Матеріально-технічна підготовка проекту: основні завдання.
 34. Сутність і функції структуризації проекту.
 35. Види структурних одиниць проекту в залежності від його розмірів.
 36. Триспрямована структура проекту.
 37. Загальна характеристика і види сіткових графіків.
 38. Графіки передування: порядок побудови і показники.
 39. Кроки побудови й обчислення параметрів сіткового графіка.
 40. Сіткове планування в проектах.
 41. Переваги і додаткові можливості графіків передування.
 42. Сіткове планування в умовах невизначеності.
 43. Проект впровадження у виробництво нової продукції.

44. Оцінка тривалості робіт (у тижнях).
45. Методи скорочення тривалості виконання проекту.
46. Алгоритм скорочення тривалості робіт за проектом.
47. Календарне планування проектів.
48. Цілі та види календарних графіків.
49. Фінансування проекту.
50. Завдання, етапи, засоби та джерела фінансування проекту.
51. Призначення і типи кошторисів.
52. Методи визначення кошторисної вартості.
53. Розробка та основні завдання бюджету проекту.
54. Склад календаря бюджету проекту.
55. Основні завдання та послідовність здійснення бюджетного контролю.
56. Особливості організації бюджетного контролю проекту.
57. Модель планування і контролю проекту: його елементи.
58. Взаємозв'язок планування і контролю проектів.
59. Методи прогнозування остаточних витрат на проект.
60. Звітування і контроль за змінами.
61. Принципи організації системи звітування.
62. Розподіл ризиків у проектних контрактах.
63. Юридичні та фінансові гарантії щодо проектних контрактів.
64. Інструменти захисту інтересів замовника проекту.
65. Інструменти захисту інтересів виконавця.
66. Підходи до визначення форс-мажорних обставин у підрядних контрактах.
67. Страхування ризику неплатежу.
68. Концепція управління якістю проекту.
69. Принципи управління якістю проекту.
70. Витрати, пов'язані із забезпеченням якості проекту.
71. Система нормативних документів України для управління інвестиційними проектами.
72. Управління забезпеченням якості проекту.
73. Основні елементами управління якістю проекту.
74. Організація контролю якості.
75. Класифікація видів і методів контролю якості.
76. Технічна інспекція, як складова контролю якості проекту.
77. Поняття, визначення та мета торгів.
78. Забезпечення заявки на участь у торгах.

79. Процедура торгів. Затвердження результатів торгів. Завершення торгів. Особливості торгів на закупівлю послуг.
80. Психологічні аспекти проект-менеджменту.
81. Людський чинник і методи практичної психології у проект-менеджменті.
82. Комунікбельність, зацікавленість у людях.
83. SWOT-аналіз, як ефективна стратегія управління взаємовідносинами сторін. Створення проектної команди.
84. Мета створення проектної команди і завдання проект-менеджера.
85. Суть матричної форма структури команди.
86. Загальна характеристика автоматизованої системи управління проектом.
87. Структурні елементи автоматизованих систем управління проектом.
88. Модель проекту в автоматизованих системах управління проектами.
89. Три елементи формування моделі управління проектом в автоматизованій системі.
90. Системи управління проектами.

9. Зразок екзаменаційного білета

Державний вищий навчальний заклад
"Ужгородський національний університет"
Економічний факультет

Спеціальність: "Економіка підприємства"
Навчальний предмет: Управління проектами

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 15

1. Сутність і функції структуризації проекту.
2. Взаємозв'язок планування і контролю проектів.
3. Психологічні аспекти проект-менеджменту.

Затверджено на засіданні кафедри економіки, менеджменту та маркетингу

Протокол №__ від "__" _____ 201__ року

Зав. кафедри _____ проф. Мікловда В. П. Екзаменатор _____ Кальницький А. Є.

10. Критерії оцінювання знань та підсумкового контролю.

Оцінка знань, умінь та практичних навичок студента з навчальної дисципліни "Проектний аналіз" здійснюється за 100-бальною системою.

Оцінювання знань студентів здійснюється на основі результатів:

- a. поточного контролю знань;
- b. підсумкового контролю знань (іспиту).

10.1. Поточний контроль знань студентів здійснюється за двома складовими:

- контроль систематичності відвідування та активності роботи студента на семінарських заняттях протягом семестру;
- контроль за виконанням модульних завдань.

10.1.1. При контролі систематичності та активності роботи студента оцінці підлягають:

- відвідування семінарських занять (до 5 балів за 1 модуль);
- активність на семінарських заняттях (до 5 балів за 1 модуль);
- рівень засвоєння знань програмного матеріалу (до 15 балів за 1 модуль).

Максимальна оцінка контролю систематичності та активності роботи студента становить 25 балів за 1 модуль.

10.1.2. Модульний контроль.

Протягом семестру студенти виконують два модульні завдання, кожне з яких оцінюється в діапазоні від 0 до 25 балів.

Модульне завдання виконується у вигляді виконання тестових завдань, які містять по 10 завдань.

Кожне завдання оцінюється у 2,5 бали.

Максимальна оцінка модульного контролю становить 50 балів.

10.2. Підсумкова оцінка з дисципліни

Підсумкова оцінка складається з суми балів за 2 модульних контролів, і максимально становить 100 балів.

В залежності від кількості набраних балів студент отримує оцінку відповідно до «Тимчасового положення про систему оцінювання навчальної діяльності, порядок проведення, відрахування та поновлення студентів, які навчаються за кредитно-модульною системою організації навчального процесу в УжНУ», згідно нижченаведеної шкали підсумкового контролю:

Мінімальний бал для отримання позитивної оцінки - 50, максимальний -100	Оцінка за розширеною національною шкалою	Еквівалент оцінки за п'ятибальною шкалою (для розрахунку стипендій)	Оцінка за шкалою ECTS
90 та вище	відмінно	5	A
80-89	дуже добре	4,5	B
65-79	добре	4	C
55-64	задовільно	3,5	B
50-54	достатньо	3	E
35-49	незадовільно	2	FX
1-34	неприйнятно	1	F

Студенти, які з навчальної дисципліни за семестр атестовані оцінкою "незадовільно" (35-49 балів), зобов'язані складати підсумковий модульний контроль. Підсумковий модульний контроль можуть також складати студенти, які бажають покращити семестрову оцінку.

До підсумкового модульного контролю з навчальної дисципліни не допускають студентів, які не виконали усіх видів обов'язкових робіт (лабораторних, практичних, індивідуальних: розрахунково-графічних та розрахункових робіт, рефератів тощо), передбачених робочою навчальною програмою та за результатами модульного контролю мають менше ніж 35 балів.

Підсумковий модульний контроль з навчальної дисципліни студент може не складати, якщо він склав усі модульні контролі та його влаштовує підсумкова (семестрова) оцінка. Якщо студент з метою покращення оцінки виявив бажання складати підсумковий модульний контроль, то йому для цього надається одна спроба. При цьому підсумкова (семестрова) оцінка для таких студентів на екзамені не може бути зменшена.

У разі порушення студентом дисципліни при проведенні підсумкового модульного контролю екзаменатор усуває його від складання іспиту (заліку), виставляючи нуль балів і державну семестрову оцінку "незадовільно" ("незараховано").

10. Список рекомендована література до курсу "Проектний аналіз"

Основна:

1. Акціонерні товариства. Залучення інвестицій // "Українська інвестиційна газета". – Київ, 1997.
2. Аналіз вигід і витрат: практ. посіб. / пер. з англ. С. Соколік; наук., ред. О. Кілевича, Секретаріат Ради Скарбниці Канади. – [2-е вид.] – К. : Основи, 1999.
3. Бард В. Экономика проектного анализа. Практическое руководство / В. Бард, Б. Дирен. – Вашингтон, Институт экономического развития Всемирного Банка, 1991.
4. Бардиш Г. О. Проектний аналіз : [підручник] / Г. О. Бардиш. – 2-ге вид., стер. – К. : Знання, 2006. – 415 с.
5. Баум У. Цикл реализации проекта / У. Баум. – Вашингтон: Ин-т экономического развития Всемирного Банка, 1982.
6. Беренс В. Руководство по оценке эффективности инвестиций / Беренс В., Хавранек П.; пер. с англ., перераб. и доп. изд. – М. : АОЗТ «Интер-эксперт», ИНФРА-М, 1995.
7. Бирман Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт; пер. с англ. / под ред. Л. П. Бельх. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 631 с.
8. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент / И. А. Бланк. — К. : МП «ИТЕМ» ЛТД, «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995. — 448 с.
9. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту: [пер. з англ.]. — К. : Молодь, 1997.—1000 с.
10. Верба В. А. Проектний аналіз : підручник / В. А. Верба, О. А. Загородніх. — К. : КНЕУ, 2000. – 322 с.
11. Верба В. А. Проектний аналіз : [навч.-метод. посібник для самост. вивч дисц.] / В. А. Верба, О. М. Гребешкова, О. В. Востряков. – К. : КНЕУ, 2002. – 297 с.
12. Верещак В. С. Эколого-экономическое обоснование инвестиционных проектов / В. С. Верещак, Т. Г. Бен. – Днепропетровск: Ин-т технологии, 1998. – 122 с.
13. Войчак В. Маркетинговий менеджмент: підручник / В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. — 268 с.
14. Волков И. М. Проектный анализ / И. М. Волков, М. В. Грачева. – М. : ЮНИТИ, 1998.
15. Воркут Т. А. Проектний аналіз : навч. посібник / Т. А. Воркут. – К. : Укр. центр духовної культури, 2000. – 428 с.
16. Идрисов А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. – Москва : "Филинь", 1997.
17. Инвестиционное проектирование: практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов / под ред. Шумилина С.И. — Москва. "Финстатин-форм", 1995.
18. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2000. — 768 с.
19. Колтынюк Б. А. Инвестиционное проектирование объектов социальной сферы : учебник / Б. А. Колтынюк. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2000. – 432 с.
20. Колтынюк Б. А. Инвестиционные проекты: учебник / Б. А. Колтынюк. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2000.
21. Королько В. Г. Основи публік релейшнз: посібник / В. Г. Королько. – Київ : Інститут соціології НАН України, 1997.
22. Липсиц И. В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа [учебно-справочное пособие] / Липсиц И. В., Коссов В. В. – Москва, "БЕК", 1996. – 304 с.
23. Мир управління проектами / под ред. Х. Решке, Х. Шелли: В кн.: Патцак Г. Парадигма управління проектами. Системно-ориєнтована модель управління проектами. – М. : Алане, 1993.
24. Нікбахт Е. Фінанси / Е. Нікбахт, А. Грошпеллі; пер. з англ. В. Ф. Овсієнка та В. Я. Мусієнка. – К. : Вік, Глобус, 1992. — 383 с.
25. Онікієнко С. В. Постаудит інвестиційних проектів / С. В. Онікієнко // Фінанси України. – 2001. – № 1. – С. 99-103.

26. Пересада А. А. Основы инвестиционной деятельности / А. А. Пересада. – Киев, "Либра", 1996.
27. Пересада О. А. Моніторинг інвестиційних проєктів / О. А. Пересада // Фінанси України. – 2001. – № 4. – С. 85-89.
28. Проектний аналіз : Економіка для студентів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://gufer.net/project_analyse
29. Савчук В. И. Анализ и разработка инвестиционных проектов: учеб. пособие / В. И. Савчук, С. Я. Прилипко, Е. Г. Величко. — К. : Абсолют-В, Эльга, 1999. – 304 с.
30. Управление инвестициями : [в 2-х т.] / [В. В. Шеремет, В. М. Павлюченко, В. Д. Шапиро и др.]. (Т. 2). – М. : Высш. шк., 1998. – 512 с.
31. Управление проектами : [учебник для вузов] /под ред. Шапиро В. Д. – Москва : Спб "ДваТри", 1996.
32. Урахування інфляції в проектному аналізі . [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/upravlinnya-pproektami/upachuvannya-inflyatsii-v-pproektnomu-analizi>
33. Финци У. Всемирный Банк и анализ проектов. – Вашингтон, Ин-т экономического развития Всемирного Банка, 1991.
34. Шапиро В. Д. Управление проектами / [Шапиро В. Д. и др.]. – Москва : СПб. : ДваТри, 1996. – 610 с.

Додаткова:

1. Положення про порядок організації і проведення міжнародних торгів (тендерів) у сфері державних закупок товарів (робіт, послуг) іноземного походження від 28 червня 1997 р. № 694. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua> (Законодавчі акти України).
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про положення про порядок проведення міжнародних конкурсів (тендерів) на укладання контрактів та користування надрами» від 8 червня 1998 р. № 841. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua> (Законодавчі акти України).
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок затвердження інвестиційних програм і проєктів та проведення їх комплексної державної експертизи» від 17 серпня 1998 р. № 1308. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua> (Законодавчі акти України).
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про проведення торгів (тендерів) у будівництві» від 1 вересня 1998 р. № 1369. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua> (Законодавчі акти України).
5. Проектний аналіз: навч. посіб. / [Москвін С. О., Бевз С. М., Верба В. А. та ін.] / під ред. С. О. Москвіна. – К. : Лібра, 1998. – 368 с.
6. Руководство по проектному анализу. – Вашингтон, Институт экономического развития Всемирного Банка, 1994.
7. Руководство по циклу проекта. – Вашингтон: Ин-т экономического развития Всемирного Банка, 1994.

Начально-методичний комплекс з курсу "Управління проєктами" сформовано на основі Галузевого Стандарту Вищої Освіти затвердженого Міністерством освіти і науки України від 7 червня 2006 р., а також:

- Верба В. А. Проектний аналіз : [навч.-метод. посібник для самост. вивч дисц.] / В. А. Верба, О. М. Гребешкова, О. В. Востряков. – К. : КНЕУ, 2002. – с. 297;
- Верба В. А. Проектний аналіз : підручник / В. А. Верба, О. А. Загородніх. — К. : КНЕУ, 2000. – с. 322;
- Проектний аналіз: навч. посіб. / [Москвін С. О., Бевз С. М., Верба В. А. та ін.] / під ред. С. О. Москвіна. – К. : Лібра, 1998. – с. 368.
- Проектний аналіз : Економіка для студентів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://gufer.net/project_analyse