

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ І ПРОЕКТАМИ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан економічного факультету

А.В. Череп

« 29 » серпня 2016 р.

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТІВ І
ПРОГРАМОЮ»**

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

підготовки магістра

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітня програма «Управління проектами»

Укладач: к.е.н., викладач Клименко С.Є., к.т.н., доцент Іващенко О.В.

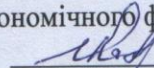
Обговорено та ухвалено
на засіданні кафедри управління фінансово-
економічною безпекою і проектами
Протокол № 1 від 29.08.2016 р.
Завідувач кафедри управління фінансово-
економічною безпекою і проектами


(підпис)

О.В. Лепьохін
(ініціали, прізвище)

Ухвалено науково-методичною радою
економічного факультету

Протокол № 1 від 29.08.2016 р.
Голова науково-методичної ради
економічного факультету


(підпис)

І.І. Колобердянко
(ініціали, прізвище)

2016 рік

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, рівень вищої освіти,	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 53	Галузь знань 07. Управління та адміністрування	Вибіркова: за вибором студента	
Загальна кількість годин – 150 год.	Спеціальність 073 «Менеджмент»	Рік підготовки: 1-й	
	Освітньо-професійна програма «Управління проектами»	Лекції	
Тижневих аудиторних годин для денної форми навчання: 2 год.	Рівень вищої освіти: магістерський	22 год.	8 год.
		Практичні	
		22 год.	8 год.
		Самостійна робота	
		106 год.	134 год.
		Вид підсумкового контролю: залік	

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладення навчальної дисципліни «Стратегічне управління портфелем проектів і програмою» є дослідження: теоретико-методологічних основ стратегічного управління та планування, зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, особливостей застосування різних моделей стратегічного планування, а також концептуальних засад та практичного інструментарію управління портфелем проектів і програмою.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Стратегічне управління портфелем проектів і програмою» є:

- дослідити сутність та зміст стратегічного управління та планування, основні підходи до розробки стратегій та «стратегічного набору» підприємства;
- виокремити фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що чинять вплив на діяльність підприємства, та складові виробничого потенціалу підприємству;
- з'ясувати особливості застосування різних моделей стратегічного планування, визначити бар'єри стратегічного планування та шляхи їх подолання;
- дослідити алгоритм формування портфеля проектів на базі ціннісно-орієнтованого підходу, специфіку та групи процесів управління портфелем проектів;
- з'ясувати зміст, послідовність етапів розробки програми та склад процесів управління програмою відповідно до програмно-цільового менеджменту.

Згідно з вимогами освітньої програми студенти повинні досягти таких результатів навчання (компетентностей):

Навички оцінки: здатність до розробки прогнозів системи стратегічного управління; спроможність до аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; здатність до оцінювання виробничого потенціалу підприємства та привабливості галузі; спроможність до виокремлення факторів, що формують стратегічний рівень підприємства; здатність до вибору проектів-кандидатів на включення у портфель та формування портфеля проектів.

Експериментальні навички: спроможність до формулювання місії, цілей та підцілей підприємства, побудови «дерева цілей» організації; здатність до підготовки та розробки ефективних стратегій на основі використання різних моделей стратегічного планування; спроможність до складання стратегічного балансу; здатність до створення системи періодичної звітності (визначення змісту та встановлення періодичності збору даних про портфель проектів, здійснення щотижневого оновлення даних і складання зведених звітів про стан портфеля проектів, визначення ролі й обов'язки виконавців у частині звітності про стан проектів).

Розв'язання проблем: здатність до застосовування на практиці програмно-цільового та ціннісно-орієнтованого підходів до управління портфелем проектів і програмою; спроможність до здійснення PEST-аналізу та SWOT-аналізу; здатність до визначення шляхів подолання бар'єрів у стратегічному плануванні; здатність до застосовування на практиці основних положень стандартів з управління програмами (Standard for Program Management (PMI), P2M «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» (PMAJ)) та стандарту управління портфелем проектів Standard for Portfolio Management (PMI); спроможність до застосовування сучасних моделей та методів формування портфеля проектів та визначення його розмірів; здатність до визначення основних проблем в управлінні портфелем проектів та окреслення шляхів їх подолання; спроможність здійснювати моніторинг та контроль програми (попередній, поточний, заключний).

Інформаційні навички: здатність здійснювати роботу з інформацією фінансово-правового характеру для прийняття необхідних рішень, зокрема, щодо формування портфеля проектів і обґрунтування програми, розробки «стратегічного набору» підприємства, оцінювання виробничого потенціалу підприємства та привабливості галузі.

Міждисциплінарні зв'язки: дисципліна «Стратегічне управління портфелем проектів і програмою» базується на знаннях таких дисциплін: «Економіка підприємства», «Основи менеджменту», «Маркетинг», «Економічна стратегія підприємства», які створюють методологічне підґрунтя для опанування положень вказаної дисципліни. В свою чергу набуті студентами знання та навички з курсу «Стратегічне управління портфелем проектів і програмою» будуть необхідні їм при вивченні таких дисциплін, як «Проектування елементів системи ініціалізації проектної

діяльності», «Виконання процесів управління інтеграцією та змістом», «Оцінювання результатів проектної діяльності».

3. Програма навчальної дисципліни

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління

Тема 1. Стратегічне управління: сутність та передумови виникнення

Поняття та зміст поточного планування та бюджетування.

Довгострокове планування. Підходи до планування. Взаємозв'язок дослідницького, нормативного та організаційного прогнозів.

Еволюція розуміння та передбачення майбутнього підприємств.

Чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування. Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього.

Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування.

Зміст стратегічного планування. Мета та принципи стратегічного планування. Етапи стратегічного планування.

Головні переваги стратегічного планування. «Пастки» стратегічного планування. Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування.

Визначення сутності стратегічного управління.

Характеристика основних відмінностей поточного («регулярного») менеджменту та стратегічного управління.

Процес стратегічного управління, його основні стадії.

Поняття концепції управління.

Характеристика підходів до розробки стратегій.

Характерні особливості концепції стратегічного управління, яку покладено в основу стратегічного мислення.

Обмеження щодо використання стратегічного управління на підприємстві та шляхи їх подолання.

Зміна завдань управління підприємством.

Концептуальна схема стратегічного управління організацією.

Концепція підприємства як «відкритої» матеріально-речовинної та соціально-економічної системи.

Порівняльна характеристика «закритого» і «відкритого» типу організації.

Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.

Три види процесу мислення (за К. Омаї). Ознаки стратегічного мислення.

Поняття стратегічного рівня підприємства.

Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства.

Тема 2. Сутність і основні характеристики зовнішнього (макро-) і внутрішнього (мікро-) середовища підприємства

Мета та функції стратегічного аналізу. Результат стратегічного аналізу.

Основні підходи до розуміння середовища організації.

Модель середовища організації (за Діллом та Томпсоном).

Ієрархічна модель середовища Бостонської консалтингової групи.

«Екологічна модель середовища» Г. Олдріча.

Поняття та фактори зовнішнього середовища організації.

Сутність PEST-аналізу.

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища підприємства (середовища непрямого впливу).

Показники і шкали для поточної та прогнозованої оцінок стану зовнішнього мікросередовища.

Загрози та можливості зовнішнього середовища і можливі «відповіді» підприємства.

Поняття проміжного середовища організації.

Класифікація та дія факторів проміжного середовища організації, які формують пропозицію, за Д. Ру та Д. Сульє.

Привабливість галузі (згідно з переліком Харрісона).

Привабливість галузі (згідно з переліком Дж. Томпсона).

Характеристика моделі стратегічного управління «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі».

Модель галузевої конкуренції, що базується на підході М. Портера. Особливості використання галузевої моделі конкуренції М. Портера.

Поняття та зміст внутрішнього середовища організації.

Сутність виробничого потенціалу підприємства.

Властивості виробничого потенціалу підприємства.

Визначення конкурентоспроможності підприємства.

Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу.

Прогнозування в системі стратегічного управління.

Тема 3. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу

Особливості застосування цільового підходу в управлінні.

Сутність та зміст «управління за цілями» (Management by objectives). Процес «управління за цілями». Переваги та недоліки «управління за цілями».

Сутність та зміст «управління за результатами». Загальна характеристика ключових результатів діяльності організації. Процес «управління за результатами».

Поняття програмно-цільового управління.

Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні.

Поняття цілей підприємства. Етапи процесу визначення мети в управлінні. Загальні вимоги до формулювання цілей.

Поняття місії (генеральної мети) підприємства. Роль місії організації.

Взаємозв'язок місії, цілей та підцілей організації.

Класифікація цілей підприємства.

Поняття «дерева цілей» підприємства. Правила та вимоги до побудови «дерева цілей».

Сутність стратегії.

Поняття «Стратегічний набір». Коригування стратегічного набору підприємства.

Зміст загальних та загальноконкурентних стратегій організації.

Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером).

Сутність продуктово-товарних стратегій.

Тема 4. Моделі стратегічного планування

Основні підходи до формулювання стратегій. Їх характеристика, переваги та недоліки.

Методи встановлення стратегій.

Характеристика бар'єрів стратегічного планування: негативний досвід; нерозвиненість теорії та методів планування; складність, невизначеність середовища; небажання встановлювати, цілі та оприлюднювати стратегії; опір змінам; обмеження (матеріальні, час і гроші).

Шляхи подолання бар'єрів.

Зміст та етапи процесу подолання бар'єрів «згори»: 1) визнання існування обмежень; 2) встановлення ефективних зв'язків (із зовнішнім середовищем та всередині організації); 3) участь усіх підсистем підприємства у плануванні; 4) контроль, аналіз та вдосконалення планування; 5) розробка альтернативних планів та порядку їх застосування.

Поняття моделі стратегічного планування.

Зміст моделі на основі «стратегічної прогалини».

Характеристика моделі, що базується на врахуванні ринкових переваг.

Сутність моделі, орієнтованої на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства.

Зміст моделі, орієнтованої на створення позитивного іміджу.

Характеристика моделі, яка враховує розміри підприємств.

Розділ 2. Концептуальні основи управління портфелем проектів і програмою

Тема 5. Методологічні засади управління портфелем проектів

Огляд проектного, програмного та портфельного управління.

Основні положення щодо організаційної платформи з управління програмою і портфелем проектів.

Характеристика процесів створення фінансової структури проекту.

Структура стандарту управління портфелем проектів Standard for Portfolio Management (PMI).

Стислий огляд стандартів з управління програмами: Standard for Program Management (PMI); P2M «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» (PMAJ).

Порівняльний аналіз міжнародних стандартів з управління програмами.

Поняття та зміст портфелю проектів та управління портфелями проектів.

Цілі та задачі управління портфелем проектів.

Переваги управління портфелем проектів.

Особливості та опис груп процесів управління портфелем проектів. Склад групи процесів забезпечення управління портфелем. Склад групи процесів формування портфеля проектів (вирівнювання). Склад групи процесів моніторингу і контролю портфеля проектів.

Сутність процесів управління портфелями проектів згідно зі стандартом Standard for Portfolio Management (PMI): ідентифікації; категоризації; оцінки; відбору; визначення пріоритетів; балансування портфеля; авторизації; періодичної звітності та огляду управління портфелем; стратегічних змін.

Алгоритм формування портфеля проектів на базі ціннісно-орієнтованого підходу.

Механізми, які використовуються для розв'язання основних задач управління портфелями проектів.

Загальна характеристика сучасних моделей та методів формування портфеля проектів:

- 1) моделі «стадія – ворота» (Stage-Gate™);
- 2) моделі селекції проектів Бадрі-Девіса;
- 3) моделі К. і М. Радулеску;
- 4) моделі Дікінсона, Торнтон і Грейва.

Тема 6. Практичний інструментарій управління портфелями проектів

Сучасні проблеми в управлінні портфелями проектів та шляхи їх подолання.

Опис основних елементів даних у портфелі проектів підприємства.

Фактори, що впливають на процес формування та наступного вдосконалювання портфеля проектів.

Визначення розмірів портфеля проектів.

Переваги використання Офісу управління проектами при управлінні портфелем проектів.

Зміст і періодичність збору даних про портфель проектів.

Встановлення звітності про стан портфеля проектів. Порядок щотижневого оновлення даних і складання зведених звітів про стан портфеля проектів.

Підтримка портфеля проектів і управління ним. Ролі й обов'язки виконавців у частині звітності про стан проектів: керівника портфеля проектів, керівника проекту, члена команди виконавців проекту, спонсора проекту, члена ради з управління проектами, Офісу управління проектами.

Порядок та етапи створення системи періодичної звітності.

Тема 7. Управління програмою

Поняття та зміст програми.

Зовнішні (опосередкованого впливу та безпосереднього впливу) та внутрішні (організаційно-управлінські, техніко-технологічні, фінансові, кадрові) передумови, що визначають необхідність розробки програм на підприємствах.

Основні елементи забезпечення успіху розробки та реалізації програми на підприємстві.

Загальна характеристика та склад учасників програми.

Зміст та послідовність етапів розробки програми:

- 1) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- 2) конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень;
- 3) формулювання стратегій реалізації програми;
- 4) планування дій і визначення фаз програми;
- 5) створення організаційної структури програми;
- 6) встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;
- 7) визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми;
- 8) оцінка ефективності запропонованих заходів.

Поняття та зміст управління програмою згідно зі стандартом P2M «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» (PMAJ).

Склад та характеристика процесів управління програмою відповідно до програмно-цільового менеджменту.

Моніторинг та контроль програми. Види контролю програми (попередній, поточний, заключний контроль).

Особливості процесів управління інноваційними проектами та програмами згідно зі стандартом P2M «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» (PMAJ): управління стратегією проекту; управління фінансами проекту; управління системами проекту; управління організацією проекту; управління задачами проекту; управління ресурсами проекту; управління ризиками проекту; управління ІТ проекту; управління взаємовідносинами в проекті; управління цінністю проекту; управління комунікаціями проекту.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви тематичних розділів і тем	Кількість годин									
	денна форма					заочна форма				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		л	п	сам.роб.	I.З.		л	п	сам.роб.	I.З.
1	2	3	4	5		7	8	9		
Розділ 1. Виконання процесів управління трудовими ресурсами, закупівлями проекту, часом та вартістю										
Тема 1. Стратегічне управління: сутність та передумови виникнення	21	2	4	15	-	21	1	1	19	-
Тема 2. Сутність і основні характеристики зовнішнього (макро-) і внутрішнього (мікро-) середовища підприємства	21	4	2	15	-	21	1	1	19	-
Тема 3. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу	19	2	2	15	-	21	1	1	19	-
Тема 4. Моделі стратегічного планування	21	4	2	15		21	1	1	19	
Разом за розділом 1	82	12	10	60	-	84	4	4	76	-
Розділ 2. Виконання процесів управління якістю, ризиком та інформаційним зв'язком проекту										
Тема 5. Методологічні засади управління портфелем проектів	21	2	4	15	-	23	2	2	19	-
Тема 6. Практичний інструментарій управління	23	4	4	15	-	21	1	1	19	-

портфелями проектів										
Тема 7. Управління програмою	24	4	4	16	-	22	1	1	20	-
Разом за розділом 2	68	10	12	46	-	66	4	4	58	-
Усього годин	150	22	22	106	-	150	8	8	134	-

5. Теми лекційних занять

№ теми з/прогр.	Назва теми	К-сть годин	
		денна форма	заочна форма
1	Стратегічне управління: сутність та передумови виникнення	2	1
2	Сутність і основні характеристики зовнішнього (макро-) і внутрішнього (мікро-) середовища підприємства	4	1
3	Стратегічне управління як реалізація цільового підходу	2	1
4	Моделі стратегічного планування	4	1
5	Методологічні засади управління портфелем проектів	2	2
6	Практичний інструментарій управління портфелями проектів	4	1
7	Управління програмою	4	1
Разом		22	8

6. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	<i>Стратегічне управління: сутність та передумови виникнення:</i> 1.1. Довгострокове планування. 1.2. Стратегічне планування. 1.3. Мета та принципи стратегічного планування 1.4. Стратегічне управління. 1.5. Зміна завдань управління підприємством. 1.6. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.	4	1
2	<i>Сутність і основні характеристики зовнішнього (макро-) і внутрішнього (мікро-) середовища підприємства:</i> 2.1. Основні підходи до розуміння середовища	2	1

	господарської організації. 2.2. Зовнішнє середовище організації. 2.3. Проміжне середовище (середовище завдань) організації. 2.4. Внутрішнє середовище організації.		
3	<i>Стратегічне управління як реалізація цільового підходу:</i> 3.1. Цільовий підхід в управлінні. 3.2. «Управління за цілями» (Management by objectives). 3.3. «Управління за результатами». 3.4. Програмно-цільове управління. 3.5. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні. 3.6. Місія, генеральна мета підприємства. 3.7. Класифікація цілей.	2	1
4	<i>Моделі стратегічного планування:</i> 4.1. Основні підходи до формулювання стратегій. 4.2. Бар'єри стратегічного планування та способи їх подолання. 4.3. Модель на основі «стратегічної прогалини».	2	1
5	<i>Методологічні засади управління портфелем проектів:</i> 5.1. Огляд проектного, програмного та портфельного управління. 5.2. Поняття та зміст управління портфелями проектів.	4	2
6	<i>Практичний інструментарій управління портфелями проектів:</i> 6.1. Сучасні проблеми в управлінні портфелями проектів 6.2. Вісім кроків до успішного управління портфелем проектів. 6.3. Визначення розмірів портфеля проектів. 6.4. Переваги використання Офісу управління проектами при управлінні портфелем проектів.	4	1
7	<i>Управління програмою:</i> 7.1. Зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм на підприємствах. 7.2. Чинники успіху розробки та виконання програми на підприємстві. 7.3. Етапи розробки програми.	4	1
Разом:		22	8

7. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	<i>Стратегічне управління: сутність та передумови виникнення:</i> 1.1. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього підприємств. 1.2. Поточне планування та бюджетування.	15	19
2	<i>Сутність і основні характеристики зовнішнього (макро-) і внутрішнього (мікро-) середовища підприємства:</i> 2.1. Визначення конкурентоспроможності підприємства. 2.2. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу. 2.3. Прогнозування в системі стратегічного управління.	15	19
3	<i>Стратегічне управління як реалізація цільового підходу:</i> 3.1. «Дерево цілей» підприємства. 3.2. Сутність стратегії. 3.3. «Стратегічний набір». 3.4. Загальні та загальноконкурентні стратегії організації. 3.5. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером). 3.6. Продуктово-товарні стратегії.	15	19
4	<i>Моделі стратегічного планування:</i> 4.1. Модель, що базується на врахуванні ринкових переваг. 4.2. Модель, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства. 4.3. Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу. 4.4. Модель, яка враховує розміри підприємств.	15	19
5	<i>Методологічні засади управління портфелем проектів:</i> 5.1. Зміст управління портфелями проектів згідно зі Standard for Portfolio Management t (PMI). 5.2. Сучасні моделі та методи формування портфеля проектів.	15	19
6	<i>Практичний інструментарій управління портфелями проектів:</i> 6.1. Зміст і періодичність збору даних про	15	19

	портфель проектів. 6.2. Встановлення звітності про стан портфеля проектів. 6.3. Підтримка портфеля проектів і управління ним. Ролі й обов'язки виконавців у частині звітності про стан проектів. 6.4. Створення системи періодичної звітності.		
7	<i>Управління програмою:</i> 7.1. Поняття та зміст управління програмою. 7.2. Процеси управління програмою. 7.3. Основні положення P2M «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» (PMAJ).	16	20
Разом:		106	134

8. Види контролю і система накопичення балів

Система накопичення балів – проста сума балів, які отримано студентом за семестр. Допуск студента до підсумкового контролю - 35 балів. Підсумковий контроль проводиться наприкінці семестру в формі екзамену.

Види контролю та розподіл балів наведено в таблиці:

№	Вид контрольного заходу	Кількість контрольних заходів	Кількість балів за 1 захід	Усього балів
1	Практичне заняття: – відповідь студента на теоретичні питання; – розв'язання прикладу з господарської практики (ситуаційної вправи); – вирішення задачі. Терміни виконання - у межах підготовки до практичних занять	19 7 7 5	2 3 1	40 14 21 5
2	Контрольне тестування за результатами вивчення матеріалу Розділу 1 (проводиться по завершенню вивчення Теми 3 на вибір викладача: в письмовому або електронному вигляді)	1	0-10	10
3	Контрольне тестування за результатами вивчення матеріалу Розділу 2 (проводиться по завершенню вивчення Теми 6 на вибір викладача: в письмовому або електронному вигляді)	1	0-10	10

4	Залік. Залікове завдання складається з трьох теоретичних завдань за розділами 1 і 2 (проводиться по завершенню вивчення курсу в усній формі). Три завдання оцінюються максимум по 10 балів, а останні 10 балів виставляються студенту за формування практичних навичок з курсу (перевірка вмінь розв'язання задач та застосування формул)	1	40	40
Усього:		22	-	100

Практичні заняття дозволяють студентам оволодіти практичними навичками та закріпити теоретичні знання з курсу. Виконання контрольних завдань на практичних заняттях передбачає: відповідь студента на теоретичні питання, розв'язання прикладу з господарської практики (ситуаційної справи) та/або вирішення задачі.

Робота студента на практичному занятті комплексно оцінюється викладачем, враховуючи такі критерії: правильність одержаних відповідей; повнота відповіді; наявність висновків та графічного матеріалу, правильно виконаних розрахунків тощо.

Захист практичного завдання відбувається за таких умов:

1. Якщо студент самостійно виконав всі практичні завдання.
2. Якщо студент правильно відповів на теоретичні питання, якщо практичні завдання оформлені у вигляді розв'язку ситуаційної справи (надано відповіді на запитання, у разі необхідності зроблено розрахунки та відповідні висновки) та/або вирішено задачу (із зазначенням алгоритму розрахунку, правильно виписано формули та зроблено відповідні розрахунки).

Максимальна оцінка, яку студент може отримати за: відповідь на теоретичні питання складає **14 балів**; розв'язання прикладу з господарської практики (ситуаційної справи) – **21 бал**; вирішення задачі – **5 балів**.

Результат виконання та захисту студентом практичного завдання оцінюється за такою шкалою:

- максимальна оцінка: всі практичні завдання повністю виконано без помилок; студент всебічно системно та глибоко знає програмний матеріал, чітко володіє понятійним апаратом, методами та методиками проведення розрахунків, передбаченими програмою дисципліни; вміє використовувати їх для вирішення завдання;

- оцінка на 30% нижче за максимальну: всі завдання повністю виконано без суттєвих помилок або з незначними помилками; студент володіє знаннями основного програмного матеріалу, засвоїв інформацію в межах лекційного курсу, володіє необхідними методами та методиками проведення розрахунків, передбаченими програмою; вміє використовувати їх для вирішення завдання, припускаючи окремі незначні помилки (наприклад, студент не повністю

відповідає на питання викладача щодо виконання роботи, студент вирішив задачу з помилками);

- **мінімальна оцінка (на 70% нижче за максимальну)**: виконано не більше 30% всього завдання; в знаннях основного програмного матеріалу студента виявлено значні прогалини; студент недостатньо впевнено володіє окремими поняттями, методиками розрахунку показників, про що свідчать принципові помилки під час їх використання.

Якщо студент не набрав відповідну кількість балів на практичних заняттях (допуск до екзамену), то він має право добирати бали на консультації.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КОНТРОЛЬНОГО ТЕСТУВАННЯ №1 і №2

Атестація складається з теоретичної частини, що дозволяє перевірити теоретичні знання студента та проводиться у формі тестування в письмовому або електронному вигляді (в системі MOODLE). Максимальна оцінка, яку студент може отримати по результатам кожного тестування, складає **10 балів**.

Контрольне тестування складається з 10 тестових завдань. Тест містить 4 відповіді, одна з яких є правильною. За правильну відповідь на одне запитання студент отримує 1 бал, таким чином, відповівши правильно на всі запитання, студент може отримати 10 балів.

Строки проведення тестування визначаються викладачем.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЯ (ЗАЛІКУ)

Максимальна оцінка, яку студент може отримати за виконання залікового завдання, складає **40 балів**. Завдання містить **три** теоретичних питання, які оцінюються по **10 балів**, а останні **10 балів** виставляються студенту за формування практичних навичок з курсу (перевірка вмінь розв'язання задач та застосування формул).

Результат виконання студентом **кожного з трьох** теоретичних завдань оцінюється за такою шкалою:

- **максимальна оцінка (10 балів)**: студент правильно виконав завдання;

- **8-9 балів**: студент виконав завдання **без суттєвих помилок** або з незначними помилками;

- **6-7 балів**: студент отримує у випадку, якщо він виконав не менше ніж 30% завдання, зокрема знає тільки визначення понять та у загальних рисах може продемонструвати розв'язання задачі;

- **4-5 балів**: студент отримує у випадку, якщо він знає тільки визначення понять;

0 балів: студент не виконав завдання.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

За шкалою ECTS	За шкалою університету	За національною шкалою	
		Екзамен	Залік
A	90 – 100 (відмінно)	55 (відмінно)	Зараховано
B	85 – 89 (дуже добре)	4 (добре)	
C	75 – 84 (добре)		
D	70 – 74 (задовільно)	3 (задовільно)	
E	60 – 69 (достатньо)		
FX	35 – 59 (незадовільно – з можливістю повторного складання)	2 (незадовільно)	Не зараховано
F	1 – 34 (незадовільно – з обов’язковим повторним курсом)		

9. Рекомендована література

Основна:

1. Балацький О. Ф., Теліженко О. М., Соколов М. О. Управління інвестиціями : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 232 с.
2. Веретенников В. І., Тарасенко Л. М., Гевлич Г. І. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 280 с.
3. Демб Ф., Найбауер Ф. Корпоративне управління : віч на віч з парадоксами. Пер. з англ. К. : Основи, 1997. 302 с.
4. Євтухова Т. І., Легенько Ю. В., Міщенко Р. І. Управління проектами розвитку : навч.-метод. посіб. Київ : ДП «Укртехінформ», 2013. 291 с.
5. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
6. Логачова Л. М., Логачова О. В. Управління проектами : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2011. 208 с.
7. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами : підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. К. : Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
8. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами : підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. К. : Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
9. Пасічник В. Г., Аніліна О. В. Економічне обґрунтування господарських рішень. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 144с.
10. Пересада А. А., Майорова Т. В. Ляхова О. О. Проектне фінансування : підручник. К.: КНЕУ, 2005 р. 761 с.

11. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами: навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
12. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. К. : Основи, 1998. 390 с.
13. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведєва О. М. Управління проектами : практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / за ред. В. А. Рача. К. : КІС, 2010. 276 с.
14. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
15. Brown James T. The handbook of program management: how to facilitate project success with optimal program management. 2nd ed. New York : the McGraw-Hill Companies, 2014. 252 p.
16. Frame J. Davidson. Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques, and people. 3rd ed. New York : Jossey-Bass, 2003. 354 p.
17. Jacobs F. Robert, Chase B. Richard. Operations and supply management : the core. 2nd ed. New York : McGraw-Hill Irwin, 2010. 544 p.
18. Kerzner Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 10th ed. New York : Wiley, 2009. 379 p.

Додаткова:

1. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства : діагностика, стратегія, ефективність. К. : Вища шк., 1995. 247 с.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством К.: КНЕУ, 2000. 216 с.
3. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій : монографія; пер. на укр. мову під ред. проф. Ф. О. Ярошенка. К. : Новий друк, 2010. 160 с.
4. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством. Львів : Коопосвіта, ЛКА, 1999. 352 с.
5. Бабаєв В. М. Управління проектами : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2006. 244 с.
6. Бушуєва Н. С., Ярошенко Ю. Ф., Ярошенко Р. Ф. Управління проектами та програмами організаційного розвитку : навч. посіб. К. : Самміт-книга, 2010. 200 с.
7. Верба В. А., Загородніх О. А. Проектний аналіз : підручник. К. : КНЕУ, 2000. 322 с.
8. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посіб. 3-тє вид. К. : Каравела, 2009. 320 с.
9. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. Х. : Харк. нац. акад. міськ. госп-ва, 2012. 181 с.
10. Larson E., Larson R. Practitioner's guide to requirements management, 2nd ed. New York : Wiley, 2013. 234 p.

11. Meredith R. Jack, Mantel Jr., Samuel J. Project Management : A Managerial Approach. 7th ed. New York : Wiley, 2008. 235 p.
12. Turner J. Rodney. The handbook of project-based management. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2008. 452 p.

Інформаційні ресурси:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Project Management Institute, 2008. 459 p. – URL : <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>. (дата звернення: 04.09.2019).
2. The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation. Project Management Association of Japan, 2005. – URL : http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download/P2MGuidebook_Volume2_060112.pdf. (дата звернення: 06.09.2019).
3. Program Management 2010: A Study of Program Management in the U.S. Federal Government. Project Management Institute. 2010. – URL : <http://www.pmi.org/Business-Solutions/~media/PDF/Business-Solutions/>. (дата звернення:

Погоджено _____
відділ з навчальної роботи
«_____» _____ 2016 р.