

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти  
сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 / ISO 9001:2015

**Кафедра економіки та фінансів підприємства**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
вченою радою  
(пост. п. 8 від « 30 » жовтня 2021 р.)  
Ректор

**А. А. Мазаракі**



**ПРОЄКТНИЙ АНАЛІЗ /  
PROJECT ANALYSIS**

**ПРОГРАМА /  
COURSE SUMMARY**

**Київ 2021**

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ  
заборонено**

**Автори:** І.Г. Ганечко, канд. екон. наук, доц.  
В.В. Лаптева, канд. екон. наук, доц.  
Т.В. Жук, канд. екон. наук, ст.викл.

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри економіки та фінансів підприємства 27.04.2021 року, протокол № 19.

Рецензенти: Ситник Г.В., д-р. екон. наук, проф. кафедри економіки та фінансів підприємства  
Афанасьєв К.М., канд. екон. наук, директор КК «Глобус»  
Кондратюк О.І., канд. екон. наук, доц. кафедри економіки та фінансів підприємства  
Роскладка А. А., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри цифрової економіки та системного аналізу  
Головня Ю.І., доцент кафедри публічного управління та адміністрування, канд. екон. наук

**ПРОЄКТНИЙ АНАЛІЗ /  
PROJECT ANALYSIS**

**ПРОГРАМА /  
COURSE SUMMARY**

## ВСТУП

Програма дисципліни «Проектний аналіз» призначена для студентів КНТЕУ освітнього ступеню «бакалавр» галузі знань 12 «Інформаційні технології» спеціальності 124 «Системний аналіз» спеціалізації «Інформаційні технології та бізнес-аналітика (Data Science)», галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» спеціалізація «Публічне управління та адміністрування», та галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізація «Економіка бізнесу».

**Програма складається з таких розділів:**

1. Мета, завдання та предмет дисципліни.
2. Передумови вивчення дисципліни як вибіркової компоненти освітньої програми.
3. Результати вивчення дисципліни.
4. Зміст дисципліни.
5. Список рекомендованих джерел.

### ***1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ***

*Метою* вивчення дисципліни «Проектний аналіз» є формування у студентів сучасного системного мислення і системи спеціальних знань з методології аналізу та обґрунтування проектних рішень, розробки й обґрунтування проектів для задоволення суспільних і особистих потреб в умовах обмеженості ресурсів.

*Завданнями* вивчення дисципліни «Проектний аналіз» є набуття знань закономірностей і принципів проектного аналізу, зокрема щодо:

- понять, сутності та типології проектів;
- концепції та життєвого циклу проекту;
- загальної концепції управління проектами та місця проектного аналізу в її реалізації;
- методологічних засад обґрунтування проекту, вимог до змісту та процесу розробки техніко-економічного обґрунтування проекту, бізнес-плану проекту;
- загального інструментарію для проведення передпроектних заходів; порівняння і обґрунтування критеріїв вибору проектів;
- підходів до оцінки проектів, зокрема маркетингової технології, соціальної та інституціональної життєздатності, екологічної, фінансової та економічної привабливості;
- процесів прийняття рішень при реалізації проектів;
- сучасних програмних продуктів для автоматизації процедур

проектного аналізу.

*Предметом* вивчення дисципліни «Проектний аналіз» є вивчення теоретичних основ та методології розробки проєктів, а також аналізу та оцінки проєктів компаній.

## **2. ПЕРЕДУМОВИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ ЯК ВИБІРКОВОЇ КОМПОНЕНТИ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ**

*знання:*

- своїх прав і обов'язків як члена суспільства, усвідомлення цінностей громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні;
- історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства;
- принципів і норм права;
- усної та письмової державної та іноземної мов;
- законів протікання мікроекономічних процесів;
- теорії і практики функціонування підприємства у сучасних умовах ринкового середовища.

*вміння:*

- зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя;
- реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні;
- формувати світогляд, оцінювати та аналізувати соціально-економічні процеси і явища, які відбуваються на підприємствах;
- використовувати принципи і норми права у професійній діяльності;
- спілкуватися в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами;
- планувати і управляти часом;
- абстрактно мислити, застосовувати методи аналізу та синтезу;
- генерувати нові ідеї (володіти креативними навичками);
- працювати в команді та автономно;
- знаходити, обробляти та аналізувати інформацію з різних джерел;

- оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт;
- презентувати себе, ставити і відповідати на запитання, вести дискусію;
- використовувати інформаційні та комунікаційні технології у професійній діяльності;
- оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки бізнес-діяльності.

### 3. РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Дисципліна «Проектний аналіз», як основна компонента освітньої програми, забезпечує оволодіння студентами окремими фаховими компетентностями і досягнення ними програмних результатів навчання за відповідною освітньо-професійною програмою:

#### *Публічне управління та адміністрування, (ОС бакалавр)*

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК 1	Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.	4-10
ЗК 2	Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.	1-10
ЗК 3	Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.	4-10
ЗК 4	Здатність бути критичним і самокритичним.	4-10
ЗК 6	Здатність працювати в команді.	1-10
ЗК 7	Здатність планувати та управляти часом.	4-10
ЗК 10	Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово	4-10
ЗК 11	Здатність спілкуватися іноземною мовою.	4-10
ЗК 12	Навички міжособистісної взаємодії.	4-10
ЗК 13	Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності).	1-10
<i>Фахові компетентності спеціальності (ФК) за освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування»</i>		
ФК 1	Здатність здійснювати аналіз, оцінювати ефективність і розробляти вектори вдосконалення державної політики за різними пріоритетними напрямками	4-10
ФК 2	Знання інструментарію державної політики за різними пріоритетними напрямками та здатність розробляти систему заходів щодо їх ефективної реалізації	4-10

ФК 3	Здатність проводити наукові дослідження у сфері публічного управління та адміністрування, презентувати їх результати, а також виконувати усі види педагогічного навантаження у закладах освіти та інших суб'єктів освітньої діяльності	4-10
ФК 5	Вміння забезпечувати стратегічне планування національного, галузевого, регіонального, місцевого розвитку та розробляти пропозиції щодо його удосконалення в органах державної влади, центральних і місцевих органах виконавчої влади, органах місцевого самоврядування	4-10
ФК 6	Вміння критично оцінювати стан та ефективність системи публічного управління, визначати проблеми та готувати пропозиції щодо її реформування	4-10
ФК 7	Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів і використовувати при підготовці та впровадженню публічно-управлінських рішень сучасні інформаційно-комунікативні технології	1-10
ФК 11	Вміння здійснювати аналіз і оцінку політичних відносин і процесів, розробляти прогнози щодо загальноосвітніх та українських політичних процесів, застосовувати політичні знання у професійній та громадській діяльності	4-10
ФК 12	Здатність використовувати знання, уміння й навички в галузі теорії й практики публічного управління та адміністрування, спрямованих на здійснення соціально-економічних перетворень в країні.	4-10
ФК 13	Вміння аналізувати явища та процеси в економіці у взаємозв'язку з економічними інститутами, виявляти проблеми інституційного характеру при аналізі конкретних ситуацій і пропонувати шляхи їх розв'язання.	4-10
ФК 14	Вміння застосовувати методи макроекономічного аналізу у практичній діяльності, аналізувати напрями суспільно-політичного і соціально-економічного розвитку країни та окремих її територій, здійснювати статистичне моделювання макроекономічних показників.	4-10
ФК 15	Вміння застосовувати базові принципи побудови та компоненти систем підтримки прийняття рішень, експертних систем, приймати управлінські рішення на підставі інформації, отриманої за допомогою автоматизованих інформаційних систем.	1-10
ФК 16	Вміння критично оцінювати стан розвитку громадянського суспільства та визначати напрями розвитку взаємодії держави, бізнесу та громадськості.	1-10
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
ПРН 3	Знати теоретичні та прикладні засади державного управління та місцевого самоврядування.	4-10
ПРН 4	Знати та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.	1-10

ПРН 6	Знати підходи до управління державними та місцевими фінансами.	4-10
ПРН 7	Уміти визначати та аналізувати показники й критерії результативності та ефективності в державному управлінні та місцевому самоврядуванні.	4-10
ПРН 9	Уміти аналізувати нормативно-правові акти, що регулюють сферу державного управління та місцевого самоврядування.	4-10
ПРН 10	Уміти застосовувати сучасні моделі державного управління та місцевого самоврядування, а також міжнародний досвід при прийнятті управлінських рішень.	4-10
ПРН 11	Уміти застосовувати стандартні методики аналізу отриманих розрахунків та тенденцій розвитку сфер суспільного життя.	1-10
ПРН 12	Уміти критично осмислювати проблеми та розв'язувати завдання у сфері державного управління та місцевого самоврядування.	4-10
ПРН 13	Уміти використовувати сучасні інформаційні технології, ресурси та бази даних.	4-10
ПРН 15	Уміти використовувати дані статистичної звітності у професійній діяльності.	4-10
ПРН 16	Отримати навички моніторингу та оцінювання проектів, програм, політики.	4-10



Дисципліна «Проектний аналіз», як вибіркова компонента освітньої програми, забезпечує оволодіння студентами окремими фаховими компетентностями і досягнення ними програмних результатів навчання за відповідною освітньо-професійними програмами:

*«Економіка бізнесу», (ОС бакалавр), 2019 року прийому*

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК 1	Здатність до ініціативності, відповідальності та навичок безпечності відповідно до майбутнього профілю роботи, галузевих норм та правил, а також необхідного рівні індивідуального та колективного рівня безпеки у надзвичайних ситуаціях.	4-10
ЗК 2	Здатність до гнучкого мислення у широкому діапазоні можливих місць роботи та у повсякденному житті, Здатність до аналізу та синтезу на основі логічних аргументів та перевірених фактів.	1-10
ЗК 3	Вміння виконувати економічні дослідження в групі під керівництвом лідера; здатність до врахування дисциплінарних вимог, планування та управління часом.	4-10
ЗК 4	Здатність до безперервного та актуального навчання, вивчення і узагальнення передового досвіду у сфері своєї професійної діяльності, генерування нових ідей.	7-10
ЗК 6	Здатність до ефективного спілкування (комунікування) та до представлення складної комплексної інформації у стислій формі усно та письмово, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології та відповідну економічну термінологію.	7-10
<i>Фахові компетентності за освітньою програмою</i>		
ФК 1	Набуття детальних та всебічних знань економічних основ функціонування підприємства; глибоких теоретичних знань з питань економічного механізму, стратегії й тактики діяльності підприємства.	4-10
ФК 2	Набуття детальних та всебічних знань та практичних навичок оцінювання, діагностики та пошуку можливостей досягнення позитивних змін у розвитку суб'єктів господарювання чи інших економічних об'єктів та їх структурних підрозділів, пошуку варіантів найефективніших управлінських рішень, поєднання стратегії і тактики стійкого економічного розвитку, забезпечення інтеграції національних, корпоративних та особистих інтересів учасників економічних процесів.	4-10
ФК 3	Уміння виконувати організаційно-управлінську та інформаційно-аналітичну роботу в таких напрямках:	4-10

	формування економічної стратегії підприємства; удосконалення організаційної структури підприємства.	
ФК 4	Здатність до обґрунтування економічної ефективності діяльності підприємств; формування та використання доходів підприємств.	4-10
ФК 5	Здатність до організації праці та ефективності використання робочих місць; використання інформаційних системи управління підприємством.	4-10
ФК 6	Здатність до знаходження та використання інформації з різних джерел (письмових, електронних, усних) згідно з задачею із достатнім рівнем обґрунтованості.	1-10
ФК 7	Здатність використовувати відповідну термінологію, опанування методичного інструментарію розробки та реалізації завдань управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємства.	4-10
ФК 8	Набуття навичок оцінки соціально-економічної ефективності та наслідків управлінських рішень, що приймаються.	4-10
ФК 9	Володіння основами системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації та прийняття адекватних управлінських рішень.	1-10
ФК 12	Володіння методами оцінювання результатів діяльності підприємства, мотивації до виконання поставлених завдань.	4-10
ФК 13	Уміння вести пошук, збирати, систематизувати й нагромаджувати потрібну для виконання посадових обов'язків нормативно-правову, соціально-економічну, науково-методичну, довідкову та іншу інформацію.	4-10
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
ПРН 12	Уміння виявляти резерви підвищення ефективності та обґрунтовувати рекомендації для розв'язання ситуативних завдань в сфері управління економічною діяльністю підприємства.	4-10
ПРН 13	Здатність інтерпретувати результати аналізу звітної інформації підприємства, даних вітчизняної та зарубіжної економічної статистики.	1-10
ПРН 14	Уміння розробляти плани, контролювати їх виконання, оцінювати ефективність діяльності підприємства.	4-10
ПРН 15	Уміння застосовувати інформаційні технології у професійній діяльності.	4-10
ПРН 16	Уміння обґрунтовувати рекомендації щодо розв'язання проблем функціонування і розвитку підприємства.	4-10

*«Інформаційні технології та бізнес-аналітика (Data Science)», (ОС бакалавр),*

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
K02	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях	4-10
K07	Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел	1-10
K14	Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт	4-10
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
ПР12	Застосовувати методи і засоби роботи з даними і знаннями, методи математичного, логіко-семантичного, об'єктного та імітаційного моделювання, технології системного і статистичного аналізу	4-10

*«Економіка бізнесу», (ОС бакалавр),*

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК3	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.	1-10
ЗК4	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	4-10
ЗК5	Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.	1-10
ЗК7	Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.	1-10
ЗК8	Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.	4-10
ЗК10	Здатність бути критичним і самокритичним.	4-10
ЗК11	Здатність приймати обґрунтовані рішення.	4-10
ЗК12	Навички міжособистісної взаємодії.	7-10
ЗК14	<i>Здатність до ефективного спілкування (комунікування) та до представлення складної комплексної інформації у стислій формі усно та письмово, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології та відповідну економічну термінологію.</i>	4-10
<i>Фахові компетентності за освітньою програмою</i>		
СК6	Здатність застосовувати економіко-математичні методи та моделі для вирішення економічних задач.	4-6

СК7	Здатність застосовувати комп'ютерні технології та програмне забезпечення з обробки даних для вирішення економічних завдань, аналізу інформації та підготовки аналітичних звітів.	7-10
СК13	Здатність проводити економічний аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, оцінку їх конкурентоспроможності.	7-10
СК14	Здатність поглиблено аналізувати проблеми і явища в одній або декількох професійних сферах з врахуванням економічних ризиків та можливих соціально-економічних наслідків	9-10
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
5	Застосовувати аналітичний та методичний інструментарій для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень різними економічними агентами (індивідуумами, домогосподарствами, підприємствами та органами державної влади).	7-10
8	Застосовувати відповідні економіко-математичні методи та моделі для вирішення економічних задач.	4-6
10	Проводити аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, визначати функціональні сфери, розраховувати відповідні показники які характеризують результативність їх діяльності.	7-10
12	Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати.	4-10
13	Ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних даних, збирати та аналізувати необхідну інформацію, розраховувати економічні та соціальні показники.	7-10
15	Демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях та професійному спілкуванні.	7-10
17	Виконувати міждисциплінарний аналіз соціально-економічних явищ і проблем в однієї або декількох професійних сферах з врахуванням ризиків та можливих соціально-економічних наслідків.	9-10
19	Використовувати інформаційні та комунікаційні технології для вирішення соціально-економічних завдань, підготовки та представлення аналітичних звітів.	7-10
20	Оволодіти навичками усної та письмової професійної комунікації державною та іноземною мовами.	1-10
22	Демонструвати гнучкість та адаптивність у нових ситуаціях, у роботі із новими об'єктами, та у невизначених умовах.	7-10

23	Показувати навички самостійної роботи, демонструвати критичне, креативне, самокритичне мислення.	7-10
25	<i>Володіти digital-технологіями в бізнесі.</i>	7-10

## 4. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

### Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО АНАЛІЗУ

#### Тема 1. Поняття, сутність та типологія проєктів

*Загальна характеристика предмета дисципліни «Проєктний аналіз».* Мета і завдання курсу. Змістовна наповнюваність та складові дисципліни.

*Поняття проєкту.* Методологічні підходи до визначення поняття «проєкт». Відмінність проєкту від програми і плану. Взаємозв'язок функціонування підприємства та проєкту. Характеристика ознак, що вирізняють проєкт від інших видів діяльності підприємства. Співвідношення проєктної та підприємницької діяльності.

*Сутнісні характеристики (загальні ознаки) проєкту.* Кількісна вимірюваність проєкту. Часовий горизонт дії проєкту. Цільова спрямованість проєктних рішень. Неповторність (унікальність) та тимчасовість проєкту. Характеристика проєкту як системи, визначення його елементного складу. Необхідність аналізу проєкту у певному зовнішньому середовищі. Можливість визначення життєвого циклу проєкту.

*Класифікація проєктів за різними ознаками:* класом, типом, видом, тривалістю життєвого циклу, масштабом, розміром, складністю, рівнем виконання, державною регламентацією, ступенем взаємозалежності та терміновості виконання проєктів, за рівнем ризику, глибиною змін, ступенем охоплення, ініціативою в проведенні, типом та характером розвитку. Характеристика, відмінність та умови реалізації інноваційних та традиційних проєктів, проєктів дослідження, проєктів розвитку, організаційних, економічних, технічних і соціальних проєктів тощо.

*Види взаємозалежності різних проєктів у разі одночасної їх реалізації.* Поняття незалежних, взаємовиключаючих, умовних, заміщуючих, синергічних проєктів. Врахування економічної взаємозалежності проєктів і прийняття рішення про доцільність їх реалізації.

*Поняття зовнішнього та внутрішнього середовищ проєкту.* Фактори зовнішнього середовища. Вплив політичних, економічних, соціальних, правових, культурологічних, екологічних, інфраструктурних чинників на проєкт. Характеристика сфер найближчого оточення проєкту та ступеня їх впливу на реалізацію проєкту. Внутрішнє середовище проєкту. Вплив економічних і соціальних умов реалізації проєкту, стилю його керівництва, організації методів і засобів комунікації на успішне виконання проєкту.

*Учасники проєкту.* Склад активних та пасивних учасників проєкту. Визначення ролі і відповідальності учасників під час підготовки та реалізації проєкту. Функції ініціатора, замовника, інвестора, керівника

проєкту та його команди, контракторів, підрядників, проєктувальників, постачальників, консультаційних організацій, органів влади та ін.

***Список рекомендованих джерел:***

Основний : 1- 4.

Додатковий : 12, 15, 17.

Інтернет-ресурси : 21, 22, 25.

**Тема 2. Життєвий цикл проєкту та його окремі фази**

*Концепція життєвого циклу проєкту* як складова методології проєктного аналізу. Поняття життєвого циклу проєкту. Підходи до поділу проєкту на складові елементи. Складові проєктного циклу. Поділ передінвестиційної, інвестиційної та експлуатаційної фаз на стадії.

*Передінвестиційна фаза проєкту.* Дослідження інвестиційних можливостей регіонів, сфер діяльності, природних ресурсів. Вибір цілей проєкту та його завдань. Характеристика робіт з макро- та мікроаналізу. Мета проєкту. Зміст робіт на попередньому етапі та етапі додаткових досліджень стадії підготовки проєкту. Склад досліджень на стадії розробки та експертизи. Розробка функціональної схеми об'єкта проєктування. Склад робіт з календарного планування проєкту та підготовки будівельної документації.

*Інвестиційна фаза проєкту.* Принципи успішного впровадження проєкту. Мета і правила організації та проведення тендерів. Порядок виконання робіт на стадіях інженерно-технічного проєктування робіт і будівництва об'єкта. Необхідність проведення робіт з виробничого маркетингу та набору і навчання персоналу для успішної реалізації проєкту.

*Експлуатаційна фаза проєкту.* Види робіт, що охоплює стадія «здача в експлуатацію». Змістовна характеристика експлуатаційної фази проєкту: виробнича експлуатація, заміна та оновлення, розширення та інновації. Комплексна заключна оцінка проєкту.

*Визначення тривалості передінвестиційної та інвестиційної фаз* для проєктів різних видів, класів і масштабів. Чинники, які впливають на вартість передінвестиційних досліджень. Відповідність вартості передінвестиційних досліджень вартості проєкту. Планування витрат на передінвестиційні роботи. Динаміка капітальних витрат і витрат з просування проєкту за стадіями його життєвого циклу. Фінансування витрат на передінвестиційні дослідження.

***Список рекомендованих джерел:***

Основний: 1- 4.

Додатковий: 12, 14, 15, 17, 18, 19.

Інтернет-ресурси : 21, 24-26.

### **Тема 3. Концепція управління проектами та місце проектного аналізу в її реалізації**

*Поняття управління проектами.* Відмінні характеристики управління проектами та зв'язок з іншими галузями менеджменту. Загальноприйняті підходи до управління проектами. Процеси управління проектами. Управління інтеграцією, змістом, термінами, вартістю, якістю, ресурсами, ризиками, контрактами проекту та взаємодією елементів у ньому.

*Методологічні засади обґрунтування проектів.* Загальноприйняті документи, що використовуються в проектному менеджменті та проектному аналізі для обґрунтування проекту. Вимоги міжнародних стандартів з управління проектами, інших нормативних документів до змісту та процесу розробки проектної документації. Сутність понять "бізнес – план проекту", "техніко економічне обґрунтування проекту" та "економічне обґрунтування проекту". Типи бізнес – планів. Спільні та відмінні риси змісту, структури, основних складових бізнес-плану проекту та його економічного обґрунтування. Етапи та методичні прийоми технічного, економічного обґрунтування проектів та бізнес - планування як процесів.

*Концепція проектного аналізу.* Завдання проектних аналітиків під час підготовки проектних рішень. Проектний аналіз як внутрішня складова процесу управління проектом. Базові принципи проектного аналізу : альтернативності, обумовленості, прирістної природи (маржинальний), порівняння «з проектом» та «без проекту».

*Загальна характеристика методології проектного аналізу.* Еволюція проектного аналізу. Взаємозв'язок методологій «проектний аналіз» і «вигоди - витрати». Використання методології проектного аналізу під час прийняття управлінських рішень.

#### ***Список рекомендованих джерел:***

Основний: 1- 4.

Додатковий: 8, 14, 15, 17, 19, 20.

Інтернет-ресурси : 26-28.

## **Розділ 2. ЗАГАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОЄКТНОГО АНАЛІЗУ**

### **Тема 4. Концепція затрат та вигід у проектному аналізі**

*Місце концепції затрат і вигід у проектному аналізі.* Поняття вигід і витрат у проектному аналізі. Методичні підходи до визначення цінності проекту.



Методика розрахунку додаткових вигід і витрат за проектом. Порядок розрахунку вигід і витрат у грошовому вимірі.

*Явні та неявні витрати та вигоди*, їх використання для прийняття рішень у проектному аналізі. Можливість і необхідність оцінки неявних вигід і затрат у разі оцінки проектів. Методичні підходи до кількісного виміру специфічних вигід проекту: підвищення кваліфікації працівників, зміна часу та місця реалізації продукції проекту, виду продукту. Кількісна оцінка неявних вигід і витрат за допомогою визначення цін товарів і послуг споріднених ринків, аналізу цін товарів гіпотетичного ринку, максимально-мінімальної величини. Вибір методичного підходу до кількісного визначення зовнішніх ефектів проекту.

*Альтернативна вартість як ключова концепція проектного аналізу*. Межі використання альтернативної вартості у прийнятті проектних рішень. Способи визначення вигід від альтернативних варіантів використання ресурсів.

### ***Список рекомендованих джерел:***

Основний: 1- 4.

Додатковий: 5, 13, 14, 15, 17, 18.

Інтернет-ресурси : 21, 24, 25.

## **Тема 5 . Поняття цінності та вартості проекту. Оцінка проектного грошового потоку**

*Причини зміни вартості грошей у часі*. Необхідність урахування зміни вартості грошей у часі при аналізі проектів. Поняття майбутньої і теперішньої вартості. Поняття норми прибутку, ставки процента. Простий і складний процент, його вплив на майбутню вартість. Обчислення майбутньої вартості грошей. Процес нарахування складних процентів (компаундування). Розрахунок теперішньої вартості. Операція дисконтування. Вплив на величину теперішньої вартості строку життєвого циклу проекту та ставки процента. Майбутня і теперішня вартість ануїтету, її використання у проектних розрахунках. Розрахунок вартості грошей за різних умов інвестування.

*Підходи до визначення процентної ставки проекту*. Реальна процентна ставка. Розрахунок номінальної ставки процента. Вплив інфляції на величину номінальної процентної ставки. Поняття інфляційної премії. Вплив інфляції на номінальні та реальні проектні доходи компанії. Використання процентних ставок у визначенні номінальних і реальних доходів за проектом. Прийняття проектних рішень за різними інфляційними сценаріями.

*Фактори, які впливають на вартість грошей*. Вплив на величину процентної ставки дохідності інвестицій, величини і темпів інфляції, ризику,

пов'язаного з інвестиціями. Залежність величини процентної ставки від різних видів інвестицій, які здійснює компанія.

*Використання грошового потоку для оцінки проектних рішень.* Поняття грошового потоку. Відмінність тлумачення поняття «грошовий потік» у бухгалтерській практиці та проектному аналізі. Визначення проектного грошового потоку. Методичні принципи розрахунку грошового потоку за проектом. Елементний склад загального грошового потоку з активів. Порядок розрахунку операційного потоку грошей. Роль амортизаційних відрахувань та їх вплив на зміну проектного грошового потоку. Калькулювання капітальних витрат за проектом. Визначення приросту чистого робочого капіталу. Розрахунок грошового потоку кредиторам та акціонерам.

*Принципи розрахунку проектного грошового потоку:* обумовленість, маржинальність, незалежність. Надходження та витрачання грошових коштів від реалізації проекту. Змістовна характеристика можливих додаткових вигід і затрат за проектом. Поняття кумулятивного грошового потоку. Обґрунтування доцільності реалізації проектних рішень за допомогою проектного грошового потоку. Прогнозування потоку грошових коштів за проектом.

***Список рекомендованих джерел:***

Основний: 1- 4.

Додатковий: 5, 12, 15, 20.

Інтернет-ресурси : 26-28.

## **Тема 6. Стандартні фінансові та неформальні критерії прийняття проектних рішень**

*Динаміка змінних і постійних витрат за проектом.* Класифікація витрат за ознаками: можливість відображення у бухгалтерській звітності; ступінь динамічності залежно від зміни обсягів виробництва; спосіб віднесення на одиницю продукцію; період здійснення; можливість розподілу. Вплив величини постійних і змінних витрат на проектні рішення. Обчислення граничних витрат як альтернативної вартості продукції проекту. Принципи розрахунку операційних і фінансових витрат. Вплив методу списання товарно-матеріальних запасів на величину затрат проекту. Порядок урахування витрат минулого періоду. Розрахунок загальних витрат. Залежність величини змінних, постійних і граничних витрат від масштабів виробництва. Поняття маржинального доходу. Мета управління проектними витратами. Управління структурою витрат за проектом.

*Основні завдання аналізу беззбитковості.* Аналіз системи «витрати—обсяг - прибуток». Припущення у проведенні аналізу беззбитковості. Поняття беззбитковості проекту. Розрахунок точки беззбитковості. Оцінка та вибір проектних рішень за допомогою критерію беззбитковості проекту. Розрахунок

порогу рентабельності та його вплив на ефективність проєкту. Запас фінансової міцності проєкту.

*Поняття операційного левериджу, його застосування під час аналізу проєктних рішень. Вплив величини операційного левериджу на виробничий ризик проєкту. Розрахунок операційного левериджу проєкту. Використання операційного левериджу для порівняння та відбору проєктів.*

*Вплив зміни умов реалізації проєкту на його беззбитковість. Особливості прийняття рішень за умов динамічних змін. Аналіз динамічності проєкту. Врахування можливості розширення виробництва під час його здійснення. Аналіз динамічних сценаріїв розвитку проєкту: відмова від проєкту, його скорочення, відкладене інвестування.*

*Характеристика методів оцінки ефективності інвестиції. Поняття критерію оцінки та порівняння проєктів. Вибір критеріїв прийняття проєктних рішень. Принципи оцінки ефективності проєктних рішень.*

*Характеристика стандартних фінансових критеріїв: економічний зміст, обмеження, переваги і недоліки, застосування у практиці оцінки проєктних рішень інтегральних показників: чистої теперішньої вартості, коефіцієнта вигоди- витрати; внутрішньої норми дохідності; періоду окупності; еквівалентного ануїтету, ефективності витрат. Методика розрахунку основних фінансових критеріїв.*

*Загальні правила використання критеріїв в процесі відбору проєктів. Порівняння проєктів за допомогою різних критеріїв оцінки. Правила використання альтернативних критеріїв для незалежних, взаємовиключних і залежних проєктів. Вибір критеріїв ефективності і відбору проєктів за існуючих обмежень.*

*Неформальні критерії оцінки проєктів. Формування системи пріоритетів компанії, яка здійснює проєктну діяльність. Порядок відбору проєктів за конкурсом. Характеристика проєктів, які мають державну підтримку. Змістовний склад груп неформальних критеріїв відбору проєктів. Характеристика експертно-аналітичних методів, що використовуються за проведення неформальних процедур оцінки проєкту.*

#### ***Список рекомендованих джерел:***

Основний : 1- 4.

Додатковий : 5, 8, 14, 16.

Інтернет-ресурси : 22 - 24.

## **Розділ 3. ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТНОГО АНАЛІЗУ**

### **Тема 7. Комерційний та технічний аналіз проєкту**

*Комерційний (маркетинговий) аналіз.* Мета і завдання комерційного аналізу проєкту. Взаємозв'язок комерційного аналізу та інших функціональних аспектів проєктного аналізу. Інформаційна база проведення комерційного аналізу. Стадії маркетингового дослідження проєктних рішень. Визначення меж та якісного складу аналізу ринку. Особливості проведення аналізу проєктів, орієнтованих на міжнародні ринки. Аналіз маркетингової ситуації на ринку продукції проєкту. Концепція попиту в проєктному аналізі. Вибір стратегій розвитку ринкового попиту. Методика проведення аналізу ринку продукції проєкту. Характеристика етапів маркетингового дослідження ринку. Зміст аналізу макросередовища у маркетинговому аналізі проєкту. Вплив макросередовища на проєктні рішення, характеристика його факторів. Кількісна характеристика ринку: місткість, насиченість, фаза життєвого циклу, темпи зростання, стабільність попиту. Якісні елементи характеристики ринку: процес купівлі, структура потреб споживачів, мотиви здійснення покупки, інтенсивність процесу купівлі-продажу. Основні складові ринкового середовища проєкту: споживачі, конкуренти, постачальники, товари-замінники. Методичні підходи до аналізу конкурентного середовища продукції проєкту. Порядок розробки концепції маркетингу. Інформаційна база розробки різних етапів концепції маркетингу. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на вибір маркетингової стратегії проєкту. Характеристика компонентів комплексу маркетингу: продукт і політика щодо нього, організація збуту і розповсюдження товару, просування його на ринок і ціноутворення. Порядок розробки плану маркетингу проєкту.

*Технічний аналіз.* Мета і завдання технічного аналізу проєкту. Межі проведення аналізу технічної життєздатності проєкту. Взаємозв'язок технічного аналізу з іншими функціональними аспектами проєктного аналізу. Складові технічного аналізу. Основні аспекти технічного аналізу проєкту. Порядок проведення технічного аналізу проєктів. Зміст аналітичної роботи на різних етапах технічного аналізу проєкту. Управління розробкою проєктної документації. Формування проєктної команди. Вибір підрядників. Етапи розробки проєктної документації. Техніко-економічне обґрунтування проєкту будівництва. Підготовка робочої документації. Основні компоненти підготовчої роботи за проєктом. Планування здійснення проєкту. Підготовка, освоєння та забезпечення якості виробництва. Організація постачання. Види витрат за проєктом та їх складові. Оцінка витрат на виробництво та збут продукції проєкту.

### ***Список рекомендованих джерел:***

Основний: 1- 4.

Додатковий: 5, 7, 8, 12, 14, 15, 17.

Інтернет-ресурси : 21, 23 - 25.

## **Тема 8. Інституційний, соціальний та екологічний аналіз проекту**

*Інституційний аналіз.* Мета та завдання інституційного аналізу. Межі інституційного аналізу, його зв'язок з іншими функціональними аспектами проектного аналізу. Методичний апарат та інструментарій інституційного аналізу, його елементи. Види робіт, що супроводжують інституційний аналіз. Характеристика сильних і слабких сторін учасників проекту. Діагностика рівня та потенціалу менеджменту проекту. Функції менеджера проекту та його роль в реалізації проекту. Система стимулів і мотивації учасників проекту, відповідність цілей менеджменту проекту організаційній культурі компанії. Оцінка впливу кадрового складу на ефективність виконання проекту. Діагностика організаційної структури. Аналіз формальної структури за допомогою коефіцієнтів гнучкості виробничої структури, оперативності, раціональності та надійності організаційної структури. Аналіз впливу внутрішніх факторів на успішність виконання проекту. Необхідність розробки програми технічної допомоги для усунення негативного впливу внутрішніх факторів проекту.

*Соціальний аналіз.* Мета і роль соціального аналізу в підготовці та відборі проектів. Підходи до оцінки соціальних наслідків проекту. Компоненти соціального аналізу. Соціальні результати проекту, які використовуються для визначення рівня суспільного життя. Межі соціального аналізу, його основні елементи. Зміст робіт з проведення соціального аналізу на різних стадіях підготовки, реалізації та експлуатації проекту. Завдання аналітика при проведенні соціального аналізу проекту на різних стадіях життєвого циклу проекту. Характеристика соціального середовища проекту та його оцінка. Поняття і склад населення, що мешкає в зоні реалізації проекту. Визначення бенефіціаторів проекту. Сегментування населення за етнічно-демографічною і соціально-культурною характеристикою, соціально-організаційною структурою. Формування системи показників, яка відображає розвиток регіону, де реалізується проект. Прогнозування соціальних індикаторів: демографічні показники, зайнятість, соціальна структура, житлові умови, суспільне життя, охорона здоров'я, рівень злочинності. Показники, які характеризують індикатори проектного соціального середовища

*Екологічний аналіз.* Мета і роль екологічного аналізу в підготовці та відборі проектів. Межі екологічного аналізу, його зв'язок з іншими

функціональними аспектами проєктного аналізу, інформаційна база прийняття проєктних рішень для проведення екологічного аналізу. Розподіл проєктів на категорії залежно від обсягів та якості аналізу впливу проєкту на навколишнє природне середовище. Зміст аналітичних робіт з екологічного аналізу проєкту, їх складність. Завдання екоаналітиків на різних стадіях життєвого циклу проєкту. Етапи проведення екологічного аналізу проєкту. Критерії класифікації та типи впливів проєктів на навколишнє природне середовище.

Процес оцінки екологічного впливу: ідентифікація, визначення взаємозв'язку впливів проєкту, вимірювання впливів та інтерпретація результатів. Методичні підходи до визначення та оцінки впливу проєкту на навколишнє природне середовище за умов проєктування та можливості вибору альтернативного варіанту проєкту. Методи оцінки екологічних наслідків, які базуються на визначенні витрат, пов'язаних з реалізацією проєкту: метод ефективності витрат, метод превентивних витрат.

#### ***Список рекомендованих джерел:***

Основний: 1- 4.

Додатковий: 8, 9, 12, 14, 15, 17.

Інтернет-ресурси : 21, 22, 27.

### **Тема 9. Аналіз ризиків проєкту**

*Урахування рівня невизначеності під час прийняття проєктних рішень.* Поняття ризику та невизначеності. Характеристика систематичного і несистематичного ризиків проєкту, можливість їх впливу та усунення під час підготовки та реалізації проєкту. Класифікація ризиків за ознаками: тривалість дії, міра впливу на фінансовий стан, можливість усунення, міра впливу на зміну реальних активів фірми.

*Види ризиків* на різних стадіях підготовки і реалізації проєкту. Причини виникнення технічних, політичних, маркетингових, фінансових ризиків, їх ознаки. Наслідки функціональних ризиків.

*Мета аналізу ризику.* Якісний та кількісний аналіз ризику. Процедура експертного аналізу ризику. Аналіз ризику методом побудови дерева рішень. Аналіз чутливості проєкту, методика його проведення. Оцінка факторної еластичності показників ефективності проєкту. Розрахунок критичних значень змінних проєкту, визначення межі безпеки. Аналіз співвідношення важливості змінних і можливості його прогнозу. Побудова матриці перевірочних процедур для змінних проєкту. Недоліки аналізу чутливості. Аналіз сценаріїв. Прогнозування оптимістичного та песимістичного сценаріїв за проєктом та визначення критерію ефективності проєкту з урахуванням

ймовірності настання визначеного сценарію розвитку проєкту. Характеристика методу імітаційного моделювання (Монте-Карло). Порядок проведення аналізу ризику за методом Монте-Карло.

*Методи зниження ризику.* Вибір методу зниження ризиків залежно від виду ризику. Характеристика видів робіт з розподілу ризику між учасниками проєкту. Послідовність резервування коштів на покриття непередбачених витрат. Страхування ризиків. Порядок визначення ефективності заходів щодо зниження ризиків. Планування подій, які знижують ризик.

***Список рекомендованих джерел:***

Основний: 1- 4.

Додатковий: 5, 7, 8, 10, 15, 17, 19.

Інтернет-ресурси : 21, 23, 28.

**Тема 10. Фінансовий, інвестиційний та економічний аналіз проєкту**

*Фінансовий аналіз проєкту.* Мета і роль фінансового аналізу в підготовці та відборі проєктів. Межі фінансового аналізу, його взаємозв'язок з іншими функціональними аспектами проєктного аналізу. Інформаційна база прийняття проєктних рішень під час проведення фінансового аналізу. Етапи проведення фінансового аналізу проєкту. Інтерпретація результатів фінансового аналізу різними учасниками проєкту. Методологічні підходи та інструментарій проведення фінансового аналізу проєктів. Зміст основних фінансових документів за проєктом.

*Інвестиційний аналіз проєкту.* Види джерел фінансування проєктів та їх характеристика. Можливість використання різних схем фінансування у практиці проєктного менеджменту. Методи розрахунку загального обсягу необхідних інвестиційних ресурсів. Критерії раціоналізації структури фінансування проєкту. Політика формування інвестиційних ресурсів та її врахування в обґрунтуванні проєкту. Інвестиційний контроль, його сутність та призначення.

*Економічний аналіз.* Мета і завдання економічного аналізу, його взаємозв'язок з іншими функціональними аспектами проєктного аналізу. Відмінність економічного і фінансового аналізу проєкту. Поняття економічної цінності проєкту. Фактори, які впливають на економічну цінність проєкту.

*Економічна привабливість та ефективність проєктів.* Критерії віднесення проєкту до економічно привабливого та економічно ефективного. Урядова політика підтримки економічно привабливих та ефективних проєктів. Методика оцінки економічної привабливості проєкту.

Інтерпретація результатів визначення рівня економічної привабливості проєкту.

*Характеристика економічних наслідків проєкту (вплив проєкту на економіку країни, регіону). Методичні підходи до оцінки невідчутних вигід і витрат за проєктом. Визначення екстерналій проєкту та їх кількісна оцінка. Типи побічних ефектів від реалізації проєкту та їх наслідки. Вплив побічних ефектів на економічну оцінку проєкту.*

***Список рекомендованих джерел:***

Основний: 1- 4.

Додатковий: 6, 8, 9, 12, 15, 17-20.

Інтернет-ресурси : 21, 24, 25.



## 5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Основний :

1. Бардиш Г. О. Проектний аналіз: підручник / Г.О. Бардиш. - Львів: ЛБІ НБУ, 2014. - 416 с.
2. Проектний аналіз: навчально-методичний посібник. / О. О. Курок, О. Г. Семененко. – Пер.-Хм.:вид.: «ФОП Домбровська Я. М.», 2019. – 204.с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ephseir.phdpu.edu.ua>.
3. Попова Н.В. Проектний аналіз: підручник / Н.В. Попова– Х. : ХНАДУ, 2016. – 175 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/326465962\\_PROEKTNIJ\\_ANALIZ\\_pidrucnik](https://www.researchgate.net/publication/326465962_PROEKTNIJ_ANALIZ_pidrucnik)
4. Яковлєв А. І. Проектний аналіз : підручник / А. І. Яковлєв. - Х. : НТУ «ХПІ» 2015. – 340 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://library.kpi.kharkov.ua/files/new\\_postupleniya/iakov.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/iakov.pdf).

### Додатковий :

5. Башиа Ю. Прийняття інвестиційних рішень: процедура, методи оцінки проектів, способи подолання ризиків / Ю. Башиа // *Аудитор України*. – Київ, 2019. – № 3. – С. 18-23.
6. Василенко А.В. Управління міжнародними інвестиційними проектами [Електронний ресурс]: *Management of International Investment Projects : програма / Curriculum / А. В. Василенко*. – Київ : КНТЕУ, 2020.
7. Густера О. М. Особливості оцінки ризику в електронному бізнесі та інтернет-проектах / О. М. Густера, І. В. Тимофєєв // *Економіка та держава*. – Київ, 2020. – № 5. – С. 171-174.
8. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів / В.А. Карпов – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с.
9. Коваленко В. Міжнародна фінансова підтримка підприємств агропромислового бізнесу // *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. – Київ, 2018. – № 1. – С. 61-71
10. Коваленко В. Ризики проектного фінансування: теоретичний та методичний аспекти / В. Коваленко // *Банківська справа*. – Київ, 2020. – № 1. – С. 55-69.
11. Податковий кодекс України № 2755-IV від 02.12.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
12. Про інвестиційну діяльність: Закон України № 1560-XII ВР від 18.09.1991 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.

\* Курсивом позначені джерела, які є в наявності в бібліотеці КНТЕУ.

13. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV ВР від 04.07.2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.

14. Проектний аналіз: навч. посіб. / В.С. Рижиков, М.М. Яковенко, О.В. Латишева, Ю.В. Дегтярьова, А.Л. Щеколова, О.О. Коваленко. – К. : «Центр учбової літератури», 2017. – 384 с.

15. Проектний аналіз: навчальний посібник / Р. Шевченко-Перепьолкіна, Н. Басюркіна, С. Горбаченко, під ред. В. Карпова. – К. : Кондор, 2019. – 324 с.

16. Цивільний кодекс України № 435-IV від 16.01.2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.

17. Чевганова В. Я. Проектний аналіз. : навч. посіб. / В. Я. Чевганова, В. В. Биба, А. С. Скрильник – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 258 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://textbook.com.ua>.

18. Kerzner H. Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling / H. Kerzner. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2017. – 840 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: PDF Drive - Search and download PDF files for free.

19. Newton R. Project management step by step : how to plan and manage a highly successful project / R. Newton. – New York : Pearson Education, 2017. – 209 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: PDF Drive - Search and download PDF files for free.

20. Singh K., Chandurkar D., Dutt V. Project Planning and Analysis for Development / K. Singh, D. Chandurkar ,V. Dutt. – Cambridge Scholars Publishing, 2017. – 230 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: PDF Drive - Search and download PDF files for free.

#### ***Інтернет-ресурси :***

21. Інститут управління проєктами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.project-management.com](http://www.project-management.com).

22. Консалтингові фірми з управління проєктами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.spiderproject.com.ua](http://www.spiderproject.com.ua).

23. Офіційний сайт Інституту з управління проєктами (PMI США). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.pmi.org](http://www.pmi.org).

24. Офіційний сайт Міжнародної асоціації управління проєктами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Home - IPMA International Project Management Association.

25. International Journal of Project Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/02637863>.

26. How to Create a Project Analysis (with Free Templates) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wordtemplatesonline.net>.

27. The Journal of Modern Project Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.journalmodernpm.com](http://www.journalmodernpm.com).