



**УКРАЇНЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

**Кафедра «Економіка, організація та управління
підприємством»**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**для практичних занять і самостійної роботи
з дисципліни**

«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»

Частина 2

Харків 2012

Методичні вказівки розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри “Економіка, організація і управління підприємством” 11 червня 2010 р., протокол № 11.

Методичні вказівки рекомендуються для студентів спеціальності „Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Укладачі:

доценти О.М. Полякова,
Ю.М. Уткіна

Рецензент:

доц. Н.В. Якименко

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для практичних занять і самостійної роботи
з дисципліни

«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»

Частина 2

Відповідальний за випуск Полякова О.М.

Редактор Ібрагімова Н.В.

Підписано до друку 08.07.10 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,25. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія
залізничного транспорту

61050, Харків - 50, майдан Фейербаха, 7

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

**Кафедра “Економіка, організація і управління
підприємством”**

Полякова О.М., Уткіна Ю.М.

**Методичні вказівки для практичних занять
і самостійної роботи**

з дисципліни

«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»

для студентів спеціальності „Економіка підприємства”
всіх форм навчання

Частина 2

Харків
2012

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри „Економіка, організація і управління підприємством” 11 червня 2010 р., протокол № 11.

Рекомендуються для студентів спеціальності „Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Укладачі:

доценти О. М. Полякова,
Ю. М. Уткіна

Рецензент:

доц. Н.В. Якименко

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| Тема 8. Планування ресурсів і витрат. Складання проектного бюджету проекту | 4 |
| Тема 9. Контроль виконання проекту | 10 |
| Тема 10. Управління проектними ризиками | 16 |
| Тема 11. Управління якістю проектів | 22 |
| Тема 12. Організація проведення торгів за проектами | 29 |
| Тема 13. Формування і розвиток проектної команди | 36 |
| Тема 14. Проектне фінансування | 41 |
| Тема 15. Управління інформаційним зв'язком у проекті | 46 |
| Список літератури | 49 |

ТЕМА 8

ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ І ВИТРАТ. СКЛАДАННЯ ПРОЕКТНОГО БЮДЖЕТУ ПРОЕКТУ

План семінарського заняття

- 8.1 Джерела ресурсного забезпечення проекту та їх вибір.
- 8.2 Оптимізація недостатньої кількості ресурсів.
- 8.3 Планування витрат.
- 8.4 Методи оцінки витрат.
- 8.5 Поняття та порядок складання проектного бюджету.

Питання для обговорення

- 1 Що таке ресурси проекту?
- 2 Що включає в себе процес планування ресурсів?
- 3 Чим обумовлена необхідність планування ресурсів проекту?
- 4 У чому різниця між двома основними типами ресурсів, які виділяють в управлінні проектами?
- 5 Які основні етапи включає алгоритм ресурсного планування?
- 6 Виконайте порівняльну характеристику проекту, обмеженого за часом, та проекту, обмеженого за кількістю ресурсів.
- 7 Які існують джерела фінансування проекту?
- 8 Яка основна мета планування витрат?
- 9 Що таке кошторис витрат проекту? Для чого його складають?
- 10 Що таке собівартість проектних робіт? З якою метою здійснюється її планування?
- 11 Наведіть перелік і склад статей калькулювання собівартості проектних робіт. Що є інформаційною базою для їх планування?
- 12 Що таке бюджет проекту?

133 якою метою складають плановий баланс грошових надходжень і витрат?

14 Розкрийте сутність бюджетування проектів.

Теми рефератів

- 1 Види обмежень на кількість ресурсів проекту.
- 2 Методологічні основи планування ресурсів.
- 3 Календарне планування ресурсів кількох проектів.
- 4 Планування витрат на виконання проектних робіт.
- 5 Поняття та порядок складання проектного бюджету.
- 6 Фінансування проекту.

Тести для самоперевірки

1 Відтвореними ресурсами, які не накопичуються, є:

- а) паливо;
- б) машини;
- в) верстати;
- г) фінансові кошти;
- д) предмети праці;
- е) люди.

2 Який із перелічених етапів не використовується при плануванні ресурсів:

- а) оцінка потреби у ресурсах;
- б) зіставлення потреби й наявності ресурсів;
- в) визначення потреби ресурсів по проекту;
- г) отримання необхідних ресурсів за підписаними договорами;
- д) формування графіків постачання ресурсів?

3 Залежність потреби в ресурсах від тривалості робіт, при якій протягом всього циклу виконання робіт величина запланованих ресурсів не змінюється, називається:

- а) постійною;
- б) ступінчастою;

в) трикутником.

4 Залежно від зміни обсягів виконаних проектних робіт витрати поділяються:

- а) на прямі та непрямі;
- б) виробничі витрати та витрати періоду;
- в) постійні та змінні;
- г) витрати звичайної та надзвичайної діяльності.

5 Кошторис витрат проекту – це:

- б) перелік статей всіх видів надходжень та витрат у зведеній таблиці;
- в) напрямки витрачання коштів, затверджених при підписанні проекту;
- г) документ, який визначає перелік всіх видів ресурсів, що планується використовувати при реалізації проекту.

6 Кошторисна вартість матеріалів, конструкцій, деталей та напівфабрикатів включає:

- а) лише купівельну вартість;
- б) вартість придбання;
- в) їх вартість, витрати на упакування, реквізити, доставку, а також заготівельно-складські витрати;
- г) всю суму витрат на їх доставку, а також заготівельно-складські витрати.

7 Бюджет проекту – це:

- а) план, який виражається у кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети;
- б) комплекс документальних розрахунків, необхідних для визначення розміру витрат на проект;
- в) документ, що визначає вартість проекту;
- г) інструмент контролю й аналізу витрат коштів і ресурсів на проект.

8 Розташуйте етапи процесу фінансування проекту в логічній послідовності:

- а) розроблення схеми фінансування проекту;
- б) попереднє вивчення життєздатності проекту;

в) розроблення плану реалізації проекту;
г) контроль за виконанням плану фінансування та його умовами.

9 Процес визначення того, які потреби проекту можуть бути найкращим чином задоволені шляхом придбання ресурсів чи послуг у зовнішніх організацій, – це:

- а) планування постачань;
- б) планування контрактів;
- в) планування обсягів робіт.

10 До інвестиційних витрат належать:

- а) витрати на придбання землі;
- б) витрати на випуск продукції;
- в) купівля або оренда технології та обладнання;
- г) витрати на придбання сировини, основних та допоміжних матеріалів;
- д) витрати на оплату праці.

Практичні завдання

Завдання 1. Умовами проекту передбачено виробництво олівців у звітному році в кількості 5000 шт., витрати дерева на одиницю становлять 0,05 кг, на наступний рік передбачено збільшення обсягу олівців на 10 %, а економію матеріалу – на 3 %. Необхідно спланувати потребу в матеріалі на наступний рік.

Завдання 2. Сплануйте норматив оборотних коштів проекту у виробничих запасах, якщо середньодобові витрати матеріалів – 100 т, ціна однієї тонни матеріалу – 1500 грн, норма запасу, дн, транспортного – 1; поточного – 20; страхового (резервного) – 8; технологічного – 2; підготовчого – 1.

Завдання 3. Визначте норму витрат матеріалів на 1 виріб, якщо середня вага виробу 3 кг, коефіцієнт використання матеріалів – 0,8.

Завдання 4. Визначте потребу в болтах на плановий період, якщо в результаті реалізації проекту обсяг виробництва

збільшиться на 10 %, а економія матеріалів – на 3 %. Фактичні витрати за минулий період становили 5 т.

Завдання 5. Сплануйте відпускну ціну магнітофона, якщо відомо, що виробнича собівартість становить 231 грн, комерційні витрати – 69 грн, рентабельність виготовленої продукції – 1,5 %, ПДВ – 20 %.

Завдання 6. Змінні витрати на реалізацію проекту становлять 16 грн на одиницю продукції. Ціна продукції, яку планується випускати, 36 грн за одиницю. Постійні витрати – 6000 грн. Розрахуйте точку безбитковості (од.).

Завдання 7. Компанія «N» виробляє бензинові добавки. Для вироблення 1 л необхідно витратити сировини на 1,15 грн, а витрати праці становитимуть 2,6 грн на літр.

а) чому дорівнюють змінні витрати на одиницю продукції?

б) припустимо, що постійні витрати компанії дорівнюють 60000 грн на рік при виробництві 100000 л продукції. Чому дорівнюють річні сукупні витрати?

в) якщо ціна продажу продукції становить 4,25 грн. за одиницю, чи досягає «N» точки безбитковості? Визначте мінімальну ціну, за якою реалізуючи продукцію, компанія працюватиме прибутково.

Завдання 8. Виробнича фірма розглядає проект випуску нової продукції А. Ціна продажу дорівнюватиме 2 тис. грн за одиницю. Змінні витрати становитимуть 40 % ціни, постійні витрати – 15 тис. грн на рік. Сума інвестицій, необхідна для впровадження проекту, сягає 110 тис. грн. Протягом п'яти років терміну служби обладнання ця сума буде повністю амортизована за методом лінійної амортизації. Ліквідаційна вартість дорівнює нулю, і змін у величині необхідних обігових коштів не передбачається. Необхідна ставка дохідності за новим проектом – 25 %. На основі ринкових досліджень та минулого досвіду фірма прогнозує продаж 40 одиниць продукції протягом року (обсяг виробництва дорівнює обсягу продаж). Визначте, при якому

обсязі продаж здійснення проекту є доцільним? При розрахунку не враховуйте податки.

Завдання 9. Проаналізуйте операційні витрати щодо реалізації проекту, визначте можливі причини змін та вкажіть шляхи скорочення витрат на проект (таблиця 8.1).

Таблиця 8.1 – Вихідні дані

| Елемент операційних витрат | Періоди | | | | Відхилення | | |
|----------------------------------|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------|---|-------------------|
| | Звітний період | | Попередній період | | +, - | % | Пунктів структури |
| | Сума, тис. грн | Питом а вага, % | Сума, тис. грн | Питом а вага, % | | | |
| Матеріальні витрати | 80779,5 | | 54810 | | | | |
| Витрати на оплату праці | 7488,7 | | 4804,5 | | | | |
| Відрахування на соціальні заходи | 2657,5 | | 1579,3 | | | | |
| Амортизація | 3002,5 | | 1744,1 | | | | |
| Інші операційні витрати | 3694,4 | | 4580,3 | | | | |
| Разом | 97622,6 | 100,00 | 67518,2 | 100,00 | | | 0,00 |

Завдання 10. Розробіть бюджет проекту за такими даними:

- обсяг виробництва та реалізації: 2005 р. – 4300 од., 2006 р. – 4500 од., 2007 р. – 4800 од.;
- ціна одиниці продукції – 1000 грн;
- капітальні витрати підприємства: будівельно-монтажні роботи – 1300 тис. грн; обладнання – 700 тис. грн; накладні витрати – 150 тис. грн. Всі витрати здійснено в першому році проекту;
- прямі поточні витрати: матеріальні витрати – 125 грн на од. продукції; оплата праці – 62,5 грн на од. продукції; додаткова оплата праці у розмірі 9% від заробітної плати. Витрати

здійснюються щороку;

- амортизація обладнання розраховується податковим методом (III група основних засобів);
- операційні витрати: оренда приміщення – 50 тис. грн; виплата процентів за короткостроковий кредит банку – 12 % загальної суми 50 тис. грн; маркетингові витрати – 500 тис. грн; витрати на обслуговування виробничого процесу – 400 тис. грн; оплата послуг зв'язку та банків – 80 тис. грн; офісно-господарські витрати – 100 тис. грн; інші адміністративні витрати – 140 тис. грн;
- податок на прибуток – 25 %;
- доходи від участі в діяльності інших підприємств – 250 тис. грн. щорічно;
- доходи від реалізації матеріальних цінностей та майна, залишкова вартість яких – 200 тис. грн – 300 тис. грн у другому році реалізації проекту;
- продаж цінних паперів залученим інвесторам – 1000 тис. грн у першому році проекту;
- дивіденди виплачуються у розмірі 10 % суми нерозподіленого прибутку.

ТЕМА 9

КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ

План семінарського заняття

- 1 Завдання контролю виконання проекту.
- 2 Методи контролю. Контроль бюджету проекту.
- 3 Вимірювання і аналіз показників виконання проекту.
- 4 Управління змінами в проектах.

Питання для обговорення

- 1 Що є основною метою контролю проекту?
- 2 Які основні види контролю ви знаєте? Коли вони

- проводяться?
- 3 Що є предметом та об'єктами контролю?
 - 4 Які основні завдання бюджетного контролю?
 - 5 Що таке контроль за виконанням проекту? З якою метою він проводиться?
 - 6 Які показники використовують для контролю виконання бюджету?
 - 7 Виконайте порівняльну характеристику методів простого та детального контролю фактичного виконання проекту.
 - 8 Які показники ефективності виконання робіт проекту ви знаєте?
 - 9 Які основні варіанти дій у випадку відхилень проекту від плану?
 - 10 Що розуміють під управлінням змінами? Які можуть бути причини внесення змін у проект?
 - 11 Розкрийте сутність експертизи і постаудиту проектів.

Теми рефератів

- 1 Система контролю проекту.
- 2 Моніторинг робіт за проектом.
- 3 Контроль часу та вартості виконання робіт.
- 4 Управління змінами в проектах.

Тести для самоперевірки

1 Контроль проектної діяльності – це:

а) процес, у якому керівник проекту встановлює, чи досягнуто поставлені цілі, виявляє причини дестабілізації процесу виконання роботи та 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.

2 Який вид контролю здійснюється безпосередньо під час реалізації проекту з метою оперативного регулювання:

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

3 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;
- д) контроль контрактів?

4 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;
- д) всі відповіді правильні.

5 Метод простого контролю фактичного виконання проекту називається:

- а) «10/100»;
- б) «50/50»;
- в) «0-100»;
- г) «100-50».

6 Коефіцієнт по витратах K_v розраховується за формулою:

- а) $\frac{B_z}{K_v}$;
- б) $\frac{B_{ск'}}{B_{пл.д}}$;
- в) $\frac{B_{ск'}}{B_{ф'}}$;

г) немає правильної відповіді.

7 Якщо коефіцієнт своєчасності виконання робіт < 1 , це означає, що:

а) фактичне виконання робіт випереджає за строками графік;

б) фактичне виконання робіт відстає за строками від графіка;

в) фактичні витрати з виконаних робіт нижчі від запланованих;

г) фактичні витрати з виконаних робіт вищі від запланованих.

8 Управління змінами – це:

а) внесення змін у проект 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.

9 До зовнішніх джерел змін проекту належить:

а) зміна системи оподаткування;

б) зміна графіків постачань матеріалів;

в) зміна джерел фінансування проекту;

г) реконструкція підприємства для досягнення цілей проекту.

10 Системний процес отримання та оцінки об'єктивних даних про економічні процеси, який включає порівняння фактичних результатів з плановими пояснення причин виникнення відхилень і дозволяє встановити рівень відповідності фактичних критеріїв розрахунковим, називається:

а) контролем проекту;

б) аудитом проекту;

в) постаудитом проекту.

Практичні завдання

Завдання 1. У таблиці 9.1 наведено дані про величину витрат за періодами часу реалізації проекту виготовлення сегмента радіального машини безперервного розливання сталі.

Визначити кумулятивні планові й фактичні витрати за періодами часу реалізації проекту; розрахувати абсолютні відхилення в розкладі та у витратах; визначити показник своєчасності виконання робіт і показник витрат; зробити висновки на основі розрахованих показників.

Таблиця 9.1 – Вихідні дані

| Період часу реалізації проекту | Планові витрати з запланованих робіт, грн | Планові витрати з виконаних робіт, грн | Фактичні витрати з виконаних робіт, грн |
|--------------------------------|---|--|---|
| з 1 по 37 день | 314500 | 281000 | 280 000 |
| з 38 по 79 день | 311 000 | 371 000 | 370 000 |
| з 80 по 122 день | 125 700 | 100 000 | 101 000 |
| з 123 по 134 день | 35000 | 34200 | 34000 |
| Разом з 1 по 134 день | 786 200 | 786 200 | 785 000 |

Завдання 2. Необхідно оцінити хід виконання проекту при таких вихідних даних: загальний бюджет виконання роботи 50 тис. грн, плановий термін виконання 5 тижнів. За планом протягом першого тижня проектна команда мала виконати 40 % обсягів певної роботи, яка коштує 3 тис. грн. Але після закінчення звітного періоду проект-менеджер отримав таку інформацію: фактичний бюджет 1,36 тис. грн, скоригований бюджет – 1,1 тис. грн.

Визначте своєчасність виконання проекту, прогнозу вартість усього проекту і прогнозний термін його виконання.

Завдання 3. Ви – керівник проекту, метою якого є створення бізнес-центру на базі університету. У процесі реалізації проекту адміністрація відмовилася від безоплатного фінансування вашого проекту. Керівництвом проекту було прийнято рішення про внесення змін, а саме отримання безоплатного кредиту з місцевого бюджету для фінансової підтримки студентської ініціативи для створення приватної справи. Проаналізуйте, як дана зміна вплине:

- на вартість проекту;
- заплановані показники робіт;
- графік виконання робіт;
- результат проекту.

Завдання 4. Ви – менеджер проекту з розроблення нової марки автомобіля, яку планують випускати в Україні. Іноземні інвестори вимагають розробити програму заходів для контролю за ходом виконання проекту. Розробіть самостійно рекомендації щодо контролю за змінами в реалізації проекту.

Завдання 5. Ви як один із учасників проекту бачите потребу технологічних змін у проекті, причиною даних змін є виникнення досконалішого програмного забезпечення, яке б значно полегшило реалізацію проекту та відповідно зекономило кошти. Складіть пропозицію щодо внесення змін до проекту, яка містила б такі дані:

- автор пропозиції;
- опис змін;
- обґрунтування змін;
- ціна;
- вплив на продуктивність, термін реалізації, економію коштів;
- показники, які підлягають змінам;
- умка зацікавлених учасників проекту;
- ішення про прийняття змін;
- підпис.

ТЕМА 10

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМИ РИЗИКАМИ

План семінарського заняття

- 10.1 Поняття ризику та невизначеності.
- 10.2 Класифікація ризиків.
- 10.3 Причини виникнення та наслідки проектних ризиків.
- 10.4 Методи аналізу й оцінки ризиків інвестиційних проектів.
- 10.5 Управління проектними ризиками.

Питання для обговорення

- 1 Що розуміють під невизначеністю та ризиком проекту?
- 2 Які найбільш поширені види ризиків ви знаєте?
- 3 За якими ознаками здійснюється класифікація ризиків?
- 4 Які причини виникнення проектних ризиків?
- 5 Що таке кількісний та якісний аналіз ризиків? Які методи аналізу ризиків ви знаєте?
- 6 Яка послідовність виконання робіт з аналізу ризиків?
- 7 Що розуміють під управлінням ризиками?
- 8 Які існують способи зниження ризиків проекту?

Теми рефератів

- 1 Організація робіт із управління проектними ризиками.
- 2 Імовірнісні методи оцінки ризиків.
- 3 Експертний аналіз ризиків.
- 4 Аналіз показників граничного рівня як метод аналізу ризиків.
- 5 Аналіз чутливості проекту як метод аналізу ризиків проекту.
- 6 Імітаційне моделювання ризиків на базі методу Монте-

Карло.

Тести для самоперевірки

1 Нестабільність або невизначеність у майбутньому визначають як:

- а) інфляцію;
- б) деномінацію;
- в) ризик.

2 Динамічними (спекулятивними) називаються ризики:

- а) втрат реальних активів внаслідок заподіяння збитків власності або незадовільної організації;
- б) непередбачених змін вартісних оцінок проекту внаслідок зміни початкових управлінських рішень, а також зміни ринкових або політичних обставин;
- в) невизначеності природно-кліматичних умов, можливості стихійних лих.

3 Стосовно проекту як замкнутої системи внутрішніми ризиками є:

- а) коливання ринкової кон'юнктури;
- б) виробничий брак;
- в) нестабільність економічного законодавства;
- г) зміна природно-кліматичних умов;
- д) неточність проектної документації.

4 Ризик проекту – це:

- а) неповнота або неточність інформації про умови реалізації проекту, у тому числі пов'язані з ними витрати й результати;
- б) потенційна, чисельно вимірنا можливість несприятливих ситуацій і пов'язаних із ними наслідків у вигляді втрат, збитків у зв'язку з невизначеністю;
- в) незапланована подія, що може потенційно відбутися та здійснити відхильний вплив на намічений хід реалізації проекту.

5 Точка беззбитковості характеризує:

- а) обсяг продажу, при якому витрати від реалізації продукції перевищує витрати на виробництво даного обсягу продукції;

б) обсяг продажу, при якому виторг від реалізації продукції нижчий від витрат на її виробництво;

в) обсяг продажу, при якому виторг від реалізації продукції збігається з витратами виробництва.

6 Збиток є критичним, якщо:

а) невиконання запланованого результату спричиняє руйнування суб'єкта;

б) заплановані показники, дії, результати не виконано, є певні втрати, але збережена цілісність;

в) заплановані показники, дії, результати виконано частково, але без втрат;

г) заплановані показники, дії, результати не виконано, але немає втрат.

7 Якісний аналіз ризиків – це:

а) безпосередні розрахунки змін ефективності проекту у зв'язку з ризиками;

б) визначення переліку можливих заходів, спрямованих на зменшення ймовірності та небезпеки ризикової події;

в) опис усіх передбачуваних ризиків проекту, а також чинників, що впливають на їх рівень.

8 Для кількісної оцінки ризиків використовується показник:

а) термін окупності;

б) коефіцієнт трансформації;

в) точка беззбитковості;

г) середньоквадратичне відхилення.

9 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.

10 Поглинання ризику – це:

- а) відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, у результаті якої ризик зникає;
- б) можливість учасників 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).

11 Технічні методи зниження ризиків:

- а) засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад, система протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків та ін.;
- б) включають страхування, заставу, недоутримку (штраф, пеню) і т. п.;
- в) включають комплекс заходів, направлених на попередження втрат від ризику у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат.

12 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;
- д) зниженням ризику в плані фінансування.

13 Метод зниження ризику, який передбачає розподіл зусиль підприємства між видами діяльності, результати яких безпосередньо не пов'язані між собою, називається:

- а) страхуванням;
- б) резервуванням;
- в) розподілом.

14 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) зниженням ризику в плані фінансування.

15 Метод побудови "дерев рішень" як метод аналізу ризиків проекту припускає:

- а) розроблення кількох варіантів (песимістичного, оптимістичного й найбільш імовірного) розвитку проекту і їхню порівняльну оцінку;
- б) використання бази даних здійснених аналогічних проектів для перенесення їхньої результативності на розроблюваний проект;
- в) покрокове знаходження значення результуючого показника за рахунок проведення багаторазових дослідів із моделлю.

Практичні завдання

Завдання 1. Визначте більш ризикований проект, урахувавши середньоквадратичне відхилення (таблиця 10.1).

Таблиця 10.1 – Вихідні дані

| Проект А | | Проект Б | |
|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Можливі значення доходу (NPV) | Імовірність одержання доходу (P) | Можливі значення доходу (NPV) | Імовірність одержання доходу (P) |
| 100 | 0,2 | -7200 | 0,2 |
| 500 | 0,4 | 1000 | 0,3 |
| 700 | 0,3 | 3000 | 0,3 |
| 1500 | 0,1 | 5000 | 0,2 |

Завдання 2. Оцінити проект освоєння технологічної лінії переробки молока та випуску сиру твердого. Первинні інвестиції складають 50 тис. грн, період життя проекту 5 років. Проект перед-

бачає випуск нової продукції в обсязі 5 тисяч кг за ціною 10 грн за кг. Витрати на оплату праці на одиницю продукції становлять 4 грн, а на матеріали – 3 грн; вартість капіталу 10 % річних. Зробити аналіз чутливості проекту на зміну таких чинників:

- а) підвищення витрат на працю на 10 %;
- б) підвищення витрат на матеріали на 10 %;
- в) зменшення періоду життя на 10 %.

Рішення оформити у вигляді таблиці, за результатами аналізу написати пояснювальну записку.

Завдання 3. Необхідно провести якісний аналіз ризиків відповідно до даних умов. ВАТ "Автобуд" створене в процесі приватизації державного автотранспортного підприємства. Предмет діяльності підприємства — надання послуг фізичним та юридичним особам з пасажирських та вантажних перевезень. Протягом двох років підприємство періодично надає послуги з вантажних перевезень ВАТ "Житомирхліб", яке займається виробництвом хлібобулочних виробів та поставкою їх фірмовим і торговим підприємствам м. Житомира та Житомирської області. Питома вага послуг у звітному році, що надаються ВАТ "Автобудом" ВАТ "Житомирхліб", у загальному обсязі становить 19 %, а надання послуг населенню – 50 %.

Основні показники господарської діяльності ВАТ "Автобуд" подані у таблиці 10.2.

Таблиця 10.2 – Вихідні дані

| Показник | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Дохід (виторг) від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг), тис. грн | 25000 | 15000 | 20000 | 14000 |
| Собівартість реалізованої продукції (робіт, товарів, послуг), тис. грн | 16000 | 10000 | 16000 | 12000 |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 260 | 200 | 180 | 160 |
| Кількість автомобілів, всього | 200 | 150 | 100 | 82 |
| у тому числі: | | | | |
| вантажних | 170 | 127 | 64 | 27 |
| мікроавтобусів | 20 | 20 | 35 | 52 |
| легкових | 10 | 3 | 1 | 3 |
| Дебіторська заборгованість, тис. грн | 4000 | 3000 | 4800 | 4000 |

| | | | | |
|---------------------------------------|------|------|------|------|
| Кредиторська заборгованість, тис. грн | 4030 | 5500 | 6800 | 8000 |
|---------------------------------------|------|------|------|------|

ТЕМА 11

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЕКТІВ

План семінарського заняття

- 11.1 Поняття якості в контексті управління проектами.
- 11.2 Система управління якістю проекту.
- 11.3 Планування якості проекту.
- 11.4 Забезпечення якості.
- 11.5 Витрати на забезпечення якості проекту.
- 11.6 Контроль якості проекту.

Питання для обговорення

- 1 Поясніть поняття «якість». Які її ключові аспекти?
- 2 Які засоби управління якістю ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
- 3 Які роботи виконуються з забезпечення якості проекту?
- 4 Охарактеризуйте основні положення системного управління якістю.
- 5 Які методи контролю якості проекту ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
- 6 У чому полягають основні принципи сучасної концепції управління якістю?
- 7 Що ви розумієте під управлінням якістю?
- 8 Охарактеризуйте структуру управління якістю як підсистеми управління проектом.
- 9 Що таке сертифікація продукції? Яка її мета?
- 10 Що таке аудит якості? Які його види?

Теми рефератів

- 1 Етапи розвитку та сучасний стан теорії і практики управління якістю в економічно розвинених країнах.
- 2 Сучасний стан діяльності з управління якістю в Україні.
- 3 Витрати на забезпечення якості проекту.

4 Метрологічне забезпечення якості продукції.

5 Сутність та структура управління якістю як підсистеми управління проектом.

Тести для самоперевірки

1 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.

2 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.

3 Сукупність властивостей об'єкта, які стосуються його здатності задовольняти проголошені та неочікувані вимоги, називається:

а) якістю;

б) конкурентоспроможністю;

в) надійністю.

4 Дії, спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості проекту в процесі його розроблення, обґрунтування та реалізації, – це:

а) управління вартістю проекту;

б) управління якістю проекту;

в) забезпечення конкурентоспроможності проекту.

5 Оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості, – це:

- а) планування якості;
- б) забезпечення якості;
- в) контроль якості.

6 Планування якості – це:

- а) визначення того, які стандарти якості потрібно застосувати до даного проекту і як домогтися відповідності їм;
- б) оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості;
- в) відстеження певних результатів по проекту для встановлення того, чи відповідають вони стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання.

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

- а) доінвестиційної;
- б) розроблення проекту;
- в) реалізації;
- г) здачі об'єкта?

8 Найважливішою складовою контролю якості проекту є:

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

9 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?

10 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 стандартів якості;

в) перелік практичних заходів для досягнення необхідних показників якості;

г) повноваження осіб, які забезпечують організацію виконання намічених програмою заходів?

11 Документ, в якому викладено політику у сфері якості і описано систему якості організації, - це:

а) план управління якістю;

б) система якості;

в) настанова з якості.

12 Документ, у якому регламентовано конкретні заходи у сфері якості, ресурси і послідовність щодо конкретної продукції, проекту чи контракту, - це:

а) план управління якістю;

б) система якості;

в) настанова з якості.

13 Систематичне і незалежне дослідження, яке проводиться для того, щоб встановити, чи відповідає діяльність щодо якості запланованим вимогам, наскільки ефективно ці вимоги реалізуються і чи будуть досягнуті поставлені цілі, називається:

а) аудитом якості;

б) системою якості;

в) забезпеченням якості.

14 До внутрішніх 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.

15 До витрат на оцінку і контроль за якістю належать:

- а) витрати на інспекційні перевірки, лабораторний та інспекційний контроль;
- б) витрати на відбракування, ремонт;
- в) витрати на випробування і контроль під час приймання матеріалів;
- г) витрати на атестацію якості продукції.

Практичні завдання

Завдання 1. Ви – економіст проектної групи, яка займається економічною оцінкою виробничої діяльності підприємств з урахуванням якості виробів, що виготовляються, із метою виходу на ринок із новою аналогічною продукцією (шини). Показники, що характеризують річну господарську діяльність трьох однакових за виробничою потужністю і програмою випуску шинних підприємств, наведені в таблиці 11.1.

Таблиця 11.1 – Вихідні дані

| Показник | Шинне підприємство | | |
|--------------------------------------|--------------------|------------|------------|
| | Росава – 1 | Росава – 2 | Росава – 3 |
| Запланований випуск шин, тис. шт. | 2400 | 2400 | 2400 |
| Рівень виконання плану, % | 106 | 100 | 98 |
| Тривкість шин, км | 35000 | 40000 | 45000 |
| Продажна ціна 1 шини, грн | 120 | 130 | 145 |
| Фактична рентабельність продукції, % | 24 | 18 | 16 |

Зробити аналітичну оцінку виробничої діяльності підприємств з урахуванням якості продукції. З цією метою визначити:

- сумарний пробіг шин, вироблених кожним підприємством за рік;
- додатковий пробіг шин підприємств Росава – 2, Росава – 3 порівняно з виробами підприємства Росава – 1;
- фактичну суму прибутку, одержаного за рік кожним шинним підприємством. Отримані дані проаналізуйте.

Завдання 2. Ви – аналітик і здійснюєте оцінку можливості реалізації проекту "Продімпортторгом". Використовуючи вихідні показники, потрібно розрахувати і порівняти рівень конкурентоспроможності трьох корпорацій.

На національному і світовому ринку з початку створення успішно діють три вітчизняні корпорації — "Продімпортторг", "Украгроекспорт" і "Укрімпекс". Окремі показники конкурентоспроможності на ринку наведено в таблиці 11.2.

Таблиця 11.2 – Вихідні дані

| Показник конкурентоспроможності і | Коефіцієнт вагомості | Рейтинг оцінки окремих показників корпорацій за десятибальною шкалою | | |
|---|----------------------|--|------------------|-------------|
| | | "Продімпортторг" | "Украгроекспорт" | "Укрімпекс" |
| 1 Якість і споживчі переваги товарів | 0,15 | 5 | 5 | 5 |
| 2 Асортимент | 0,10 | 9 | 6 | 8 |
| 3 Ступінь дієвості каналів збуту | 0,15 | 7 | 4 | 9 |
| 4 Ефективність реклами і стимулювання збуту | 0,15 | 9 | 5 | 4 |
| 5 Фінансові ресурси | 0,20 | 7 | 8 | 7 |
| 6 Репутація споживачів | 0,15 | 7 | 9 | 6 |
| 7 Можливості в ціновій політиці | 0,10 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | |
|-------|------|----|----|----|
| Разом | 1,00 | 48 | 41 | 45 |
|-------|------|----|----|----|

Завдання 3. Вас призначили менеджером із питань якості в проєкті розвитку вашої організації. Ви як професіонал із питань якості хочете розробити та запровадити в проєктну практику політику у сфері якості.

У вас є орієнтовна структура системи якості, необхідно її вдосконалити та розробити конкретні заходи щодо її реалізації.

- 1 Керівництво з якості (структура, зв'язок з ISO O-9001).
- 2 Якість.
- 3 Управління роботами з якості.
- 4 Роботи з якості за різними напрямками (розроблення продукції, планування виробництва, закупівлі, виробництво, технічна інспекція, взаємовідносини зі споживачем, обслуговування).
- 5 Підтримка і вдосконалення якості.
- 6 Допоміжні засоби.
- 7 Документи з якості.
- 8 Технологія вимірювання і тестування якості.
- 9 Статистичні методи.

Завдання 4. У процесі реалізації проєкту ви як проєкт-менеджер повинні скласти звіт із робіт з якості керівнику відділу. Звіт складається з таких розділів:

- 1 Планування інспекції.
- 2 Вимірювання.
- 3 Вихідна інспекція.
- 4 Заключна інспекція.
- 5 Відповідальність.

Розробіть бюджет проєкту в розрізі витрат на забезпечення якості продукції проєкту.

ТЕМА 12

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ТОРГІВ ЗА ПРОЕКТАМИ

План семінарського заняття

12.1 Основні поняття, терміни і положення про замовників і торги.

12.2 Класифікація торгів.

12.3 Загальні умови здійснення закупівлі.

12.4 Оскарження процедур закупівель.

Питання для обговорення

- 1 Що таке торги, з якою метою їх проводять?
- 2 За якими напрямками відбувається здійснення закупівель?
- 3 Які існують способи та процедури закупівель?
- 4 Дайте коротку характеристику процедури проведення відкритих торгів.
- 5 Що розуміють під торгами з обмеженою участю?
- 6 Що таке двоступеневі торги?
- 7 Охарактеризуйте процедуру проведення редукціону.
- 8 Що являє собою процедура запиту цінових пропозицій?
- 9 Як відбувається закупівля в одного учасника?
- 10 Що таке тендерний комітет? Який порядок його створення, функції та обмеження щодо участі в ньому?
- 11 Які вимоги висуваються до тендерної документації?
- 12 Який порядок подання тендерних пропозицій? У якому випадку замовник відхиляє тендерну пропозицію?
- 13 Що таке тендерне забезпечення?
- 14 Дайте опис процедури розкриття тендерних пропозицій. За якими оціночними критеріями може визначатися переможець торгів?

15 У якому випадку торги відміняються чи визнаються такими, що не відбулися?

16 Які обов'язкові складові звіту про результати здійснення процедури закупівлі?

17 Як відбувається оскарження процедур закупівель?

Теми рефератів

- 1 Загальна характеристика проектних торгів.
- 2 Порядок проведення торгів за проектами.
- 3 Система державного нагляду, контролю та координації у сфері закупівель.
- 4 Основні вимоги до договору про закупівлю.
- 5 Особливості торгів на закупівлю послуг.

Тести для самоперевірки

1 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.

2 Який із перелічених суб'єктів господарювання не бере участі у проведенні конкурсних торгів (тендерів) по проекту:

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

3 Основною процедурою здійснення закупівель є:

- а) відкриті торги;
- б) запит цінкових пропозицій;
- в) двоступеневі торги;
- г) закупівля в одного учасника;
- д) редукціон;
- е) торги з обмеженою участю.

4 Оголошення про заплановане виконання робіт додатково розміщуються у відповідних міжнародних виданнях або в інформаційних системах у мережі Інтернет англійською мовою в разі, якщо очікувана вартість товару закупівлі перевищує:

- а) 100 тис. дол.;*
- б) 200 тис. євро;*
- в) 500 тис. євро;*
- г) 1 млн грн.*

5 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.*

6 Учасник торгів не допускається до участі у процедурі закупівлі у таких випадках:

- а) якщо учасник торгів не надіслав у тендерний комітет альтернативну тендерну пропозицію;*
- б) учасник торгів у встановленому порядку визнаний банкрутом чи стосовно нього порушено справу про банкрутство;*
- в) у тендерній пропозиції є арифметичні помилки;*
- г) 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.*

7 Замовник може здійснювати закупівлю шляхом застосування процедури запиту цінових пропозицій (котирувань) для закупівель - то варів 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.*

8 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) при порушенні вимог Положення про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти під час організації та проведення тендера.

9 Яка процедура закупівлі використовується у разі, коли предметом закупівлі є проведення наукових досліджень, експериментів або розроблень, надання консультаційних та інших спеціальних послуг:

а) процедура відкритих торгів;

б) процедура редукціону;

в) процедура двоступеневих торгів;

г) процедура закупівель в одного виконавця?

10 Закупівля в одного виконавця застосовується:

а) за 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) при закупівлі технічно складних товарів, стосовно яких необхідно провести переговори з постачальниками щодо технічних умов і вимог.

11 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) торгів з обмеженою участю виконавців;
- в) двоступеневих торгів;
- г) запиту цінових пропозицій (котирувань);
- д) закупівлі в одного виконавця;
- е) редукціону.

12 Тендерне забезпечення не повертається замовником:

- а) при укладенні договору про закупівлю з учасником, що став переможцем торгів;
- б) закінченні строку дії забезпечення тендерної пропозиції, зазначеної в тендерній документації;
- в) відкликанні або зміні тендерної пропозиції учасником після закінчення строку її подання;
- г) закінченні процедур закупівлі без укладення договору про закупівлю з жодним із учасників, що подали тендерні пропозиції.

13 При проведенні торгів за проектами замовник не має права:

- а) звертатися до учасників за роз'ясненнями змісту їх тендерних пропозицій;
- б) ініціювати переговори з питань внесення змін до змісту поданої тендерної пропозиції;
- в) розглядати тендерну пропозицію за відсутності учасника або його уповноваженого представника на процедурі розкриття тендерних пропозицій;
- г) всі відповіді правильні.

Практичні завдання

Завдання 1. Згрупуйте відповідні терміни та визначення відповідно до даних таблиці 12.1.

Таблиця 12.1 – Вихідні дані

| Термін | Визначення |
|--|--|
| 1 | 2 |
| а) альтернативна тендерна пропозиція | 1 Вид торгів (тендерів), за якого тендерні пропозиції мають право надавати всі зацікавлені учасники торгів |
| б) запит цінових пропозицій (котирувань) | 2 Різновид відкритих торгів, за яких на основі попередньої інформації постачальників, які бажають взяти участь у торгах, здійснюється відсіювання не досить сильних компаній |
| в) торги з обмеженою участю | 3 Процедура, відповідно до якої замовник укладає договір про закупівлю з учасником після проведення з ним переговорів |
| г) відкриті торги | 4 Спрощений спосіб закупівлі вже готових для використання товарів чи послуг, які не виробляються спеціально або за окремими специфікаціями замовника і для яких є постійно діючий ринок, та за умови, що вартість закупівлі не перевищує суму 500 тис. грн. Під час застосування даної процедури замовник подає запит щодо рівня ціни не менш ніж трьом учасникам торгів |
| д) процедура закупівлі у одного учасника | 5 Письмовий правочин між замовником та учасником-переможцем процедури закупівлі, який передбачає надання послуг, виконання робіт або набуття права власності на товар за відповідну плату |
| е) редукціон | 6 Вид торгів (тендерів), запрошення до участі у яких розсилаються лише найвідомішим постачальникам, підрядникам, консультантам, які мають достатній досвід. Замовник або організатор торгів розглядає тендерні |

| | |
|--|--|
| | пропозиції тих учасників, які одержали спеціальне запрошення |
|--|--|

Продовження таблиці 12.1

| 1 | 2 |
|--------------------------------------|---|
| ж) договір про закупівлю | 7 Спосіб закупівлі товарів чи послуг, для яких існує постійно діючий ринок і які виробляються чи виконуються не за окремо розробленими специфікаціями, за умови, що очікувана вартість предмета закупівлі таких товарів чи послуг перевищує 200 тис. грн. Переможцем визначається учасник, який був названий останнім та запропонував найнижчу ціну |
| и) торги з попередньою кваліфікацією | 8 Спосіб закупівлі товарів, розміщення замовлень і видачі підрядів, при якому вибір постачальника (підрядника) провадиться на конкурсній основі |
| к) предмет закупівлі | 9 Визначені замовником товари, роботи чи послуги, на які в межах єдиної процедури закупівлі учасникам дозволяється подавати тендерні пропозиції |
| л) акцепт тендерної пропозиції | 10 Пропозиція, яка може бути додатково подана учасником замовнику разом з тендерною пропозицією, якщо це передбачено тендерною документацією, і відрізняється від пропозиції, розробленої відповідно до передбачених тендерною документацією умов |
| м) тендер | 11 Прийняття замовником тендерної пропозиції та надання згоди на її оплату |

Завдання 2. Розташуйте послідовно основні етапи проведення торгів за проектами:

- а) розкриття, оцінка та порівняння тендерних пропозицій;
- б) укладання договору про закупівлю;

- в) організаційна підготовка;
- г) акцепт тендерної пропозиції;
- д) подання тендерних пропозицій;
- д) розроблення і надання тендерної документації.

Завдання 3. Під час проведення відкритих торгів замовник здійснює реєстрацію всіх потенційних учасників у спеціальному журналі реєстрацій.

Один із постачальників-учасників надіслав у письмовій формі прохання ознайомитись із даним журналом. Замовник відмовив учаснику, пояснивши, що ці дані є комерційною таємницею. Чи правомірні дії замовника? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 4. Ви – один із постачальників, який бажає взяти участь у торгах із метою надання робіт з будівництва. Вам необхідно скласти тендерну пропозицію, яка повинна містити такі відомості:

- кваліфікація учасника торгів – документальне свідчення того, що учасник торгів відповідає мінімальним кваліфікаційним вимогам, визначеним замовником;
- ціни по кожному розділу робіт окремо;
- відповідність товару (свідчення, що товар відповідає тендерній документації);
- перелік субпідрядників;
- відхилення від вимог тендерної документації, а також інформація про додаткову економію (або інші вигоди), пов'язана з кожним таким відхиленням;
- будь-яка інша документація та інформація, що може бути зазначена в тендерній пропозиції.

ТЕМА 13

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ

План семінарського заняття

13.1 Основні підходи до формування команди.

13.2 Організація ефективної діяльності команди.

13.3 Управління персоналом команди.

13.4 Розвиток команди проекту.

13.5 Мотивація персоналу.

13.6 Управління конфліктами в проектах.

Питання для обговорення

1 Що таке команда проекту? Які її основні характеристики?

2 Перерахуйте заходи щодо відбору працівників до команди проекту.

3 Які основні чинники визначають принципи формування команди проекту?

4 Охарактеризуйте основні підходи до формування команди проекту.

5 У чому полягає організація ефективної діяльності команди?

6 Які вимоги висуваються до менеджерів проекту?

7 Охарактеризуйте основні методики оцінки персоналу.

8 Які ви знаєте методи навчання персоналу у проектах?

9 Розкрийте сутність мотиваційних теорій.

10 Охарактеризуйте сучасний погляд на поняття "конфлікту". У яких випадках конфлікт є позитивним, а в яких негативним?

11 Що таке конфлікт? Яка структура конфліктної ситуації?

12 Які види конфліктів ви знаєте?

13 Які основні моделі управління конфліктами вам відомі?

14 Охарактеризуйте методи управління конфліктом. Назвіть умови конструктивного вирішення конфлікту.

Теми рефератів

1 Управління віртуальними проектними командами.

2 Підбір та оцінка персоналу проекту.

3 Навчання й розвиток персоналу проекту.

4 Партнерство: управління відносинами всередині організації.

- 5 Лідерство та керівництво у команді.
- 6 Управління конфліктами в проектах.

Тести для самоперевірки

1 Сукупність працівників, які здійснюють функції управління проектом і персоналом проекту, – це:

- а) проектна група;
- б) команда проекту;
- в) відділ.

2 Розташуйте етапи створення проектної команди у правильному порядку:

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

3 Що з переліченого нижче не належить до методів формування команди проекту:

- а) підхід, заснований на цілях;
- б) міжособистісний підхід;
- в) ролевий підхід;
- г) проблемно-орієнтований підхід;
- д) немає правильної відповіді.

4 Охарактеризуйте колективістську форму прийняття управлінських рішень:

- а) одноособове прийняття рішень лідером колективу, а співробітники є слухняними виконавцями;
- б) прийняття рішень відповідно до вимог ринку;
- в) рішення ухвалюються вищим керівником;
- г) використання закону як головного важеля управління;
- д) розподіл управлінських функцій, які можуть бути ефективно виконані тільки за умов активної участі всіх суб'єктів управління.

5 Охарактеризуйте діалогову форму прийняття управлінських рішень:

- а) одноособове прийняття рішень лідером колективу, а співробітники є слухняними виконавцями;
- б) прийняття рішень відповідно до вимог ринку;
- в) рішення ухвалюються вищим керівником;
- г) використання закону як головного важеля управління;
- д) розподіл управлінських функцій, які можуть бути ефективно виконані тільки за умов активної участі всіх суб'єктів управління.

6 Виникнення конфлікту завжди гальмує процес реалізації проекту:

- а) так;
- б) ні.

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

- а) міжособистісним;
- б) груповим;
- в) системним.

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

- а) ухилення;
- б) пристосування;
- в) компромісу;
- г) форсування;
- д) вирішення проблем.

9 Що є причинами невдач команди проекту:

- а) невідпрацьована система добору кадрів;
- б) невідповідні розумові здібності;
- в) низький рівень робочої дисципліни;
- г) відсутність мотивації працівників?

10 Які з наведених нижче методів навчання персоналу використовуються у ході виконання роботи:

- а) ділові ігри;
- б) лекції;
- в) інструктаж;
- г) моделювання?

11 Передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань із повноваженням прийняття рішень з обговореного кола питань, – це:

- а) делегування;
- б) інструктаж;
- в) копіювання.

12 Що не використовується менеджерами проектів для посилення мотивації членів команди:

- а) саморозвиток;
- б) професійне визнання;
- в) участь у прибутках;
- г) немає правильної відповіді?

13 Конфлікт може бути позитивним, якщо він:

- а) є основою для початку дискусії з обговорення того чи іншого питання;
- б) веде до особистісної або групової ізоляції, а також протидіє порозумінню;
- в) дає змогу працівникам повніше розкрити свої можливості.

14 Цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту або корекцію поведінки учасників – це:

- а) управління конфліктами;
- б) пристосування;
- в) запобігання конфліктам.

Практичні завдання

Завдання 1. Вас призначили керівником команди – відділ із 10 осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в цілому. Але вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, існує заборгованість по випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі з неповажних причин, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди в проекті не зацікавлені.

Які заходи ви пропонуєте вжити?

Завдання 2. Проаналізуйте групу, в якій ви навчаєтеся, хто які відіграє ролі? Хто має авторитет? Що ви можете в даній ситуації змінити?

Чи можете ви навести приклад команди, яка працювала або працює погано? Які ознаки цього?

Як ви оцінюєте роботу своєї групи як команди, що об'єднана однією метою – отримати освіту (проект "Підвищення якості вищої освіти").

Завдання 3. Чисельність промислово-виробничого персоналу в базовому періоді склала 1000 осіб. У ході реалізації проекту зі встановлення нової виробничої лінії передбачається збільшити обсяг виробництва на 5%. Визначити планову вихідну чисельність персоналу (осіб).

Завдання 4. Сплануйте середньооблікову чисельність робітників-відрядників, якщо за умовами проекту планова трудомісткість виробничої програми – 1850 тис. нормо-год, плановий фонд робочого часу – 1760 год, плановий коефіцієнт виконання норм – 1,05.

ТЕМА 14

ПРОЕКТНЕ ФІНАНСУВАННЯ

План семінарського заняття

14.1 Джерела й організаційні форми фінансування проектів.

14.2 Світова практика організації фінансування інвестицій.

14.3 Організація проектного фінансування.

14.4 Переваги і недоліки проектного фінансування.

Питання для обговорення

- 1 Що таке проектне фінансування?
- 2 Які існують способи проектного фінансування?
- 3 Які існують джерела фінансування?
- 4 Що розуміють під організаційними формами проектного фінансування?
- 5 Перерахуйте основні риси західного проектного фінансування.
- 6 Назвіть основні форми проектного фінансування.
- 7 У чому полягають переваги проектного фінансування?
- 8 Назвіть недоліки проектного фінансування.

Теми рефератів

- 1 Організація проектного фінансування.
- 2 Особливості проектного фінансування у розвинених країнах.
- 3 Перспективи використання проектного фінансування в Україні.
- 4 Переваги і недоліки проектного фінансування

Тести для самоперевірки

1 Фінансування проекту включає такі основні стадії:

- а) попереднє вивчення життєздатності проекту;
- б) проведення проектного аналізу;
- в) контроль виконання плану і умов фінансування.

2 Державне запозичення під гарантію держави з утворенням державного боргу і подальшим розподілом інвестицій за проектами і суб'єктами інвестиційної діяльності – це:

- а) дефіцитне фінансування;
- б) корпоративне фінансування;
- в) проектне фінансування.

3 Інвестування конкретної діяльності галузі або підприємства – це:

- а) дефіцитне фінансування;
- б) корпоративне фінансування;
- в) проектне фінансування.

4 Перевагами використання дефіцитного фінансування є:

- а) цільовий характер фінансування;
- б) розподіл ризиків;
- в) можливість державного регулювання і контролю інвестицій.

5 Перевагами використання корпоративного фінансування є:

- а) варіабельність використання інвестицій;
- б) розподіл ризиків;
- в) можливість державного регулювання і контролю інвестицій;
- г) гарантії держав – учасників фінансових установ.

6 Перевагами використання проектного фінансування є:

- а) варіабельність використання інвестицій;
- б) розподіл ризиків;
- в) можливість державного регулювання і контролю інвестицій;
- г) гарантії держав – учасників фінансових установ.

7 Основними перепонами застосування проектного фінансування в Україні є:

- а) нецільовий характер фінансування;
- б) залежність від інвестиційного клімату;

- в) високий рівень кредитних ризиків;
- г) збільшення витратної частини бюджету.

8 Розкрийте сутність фінансування з повним регресом на позичальника:

а) ризики проекту припадають на позичальника, ціна позики відносно невисока, таке фінансування використовується для малоприбуткових і некомерційних проектів;

б) кредитор не має ніяких гарантій від позичальника і приймає на себе всі ризики, пов'язані з реалізацією проекту. Вартість фінансування висока для позичальника, у такий спосіб фінансуються проекти, що мають високу прибутковість;

в) розподіл всіх ризиків проекту між його учасниками є таким, щоб кожний брав на себе залежні від нього ризики. Всі учасники приймають на себе конкретні комерційні зобов'язання, і ціна фінансування помірною.

9 Розкрийте сутність фінансування без права регресу на позичальника:

а) ризики проекту припадають на позичальника, ціна позики відносно невисока, таке фінансування використовується для малоприбуткових і некомерційних проектів;

б) кредитор не має ніяких гарантій від позичальника і приймає на себе всі ризики, пов'язані з реалізацією проекту. Вартість фінансування висока для позичальника, у такий спосіб фінансуються проекти, що мають високу прибутковість;

в) розподіл всіх ризиків проекту між його учасниками є таким, щоб кожний брав на себе залежні від нього ризики. Всі учасники приймають на себе конкретні комерційні зобов'язання, і ціна фінансування помірною.

10 Розкрийте сутність фінансування з обмеженим правом регресу на позичальника:

а) ризики проекту припадають на позичальника, ціна позики відносно невисока, таке фінансування використовується для малоприбуткових і некомерційних проектів;

б) кредитор не має ніяких гарантій від позичальника і приймає на себе всі ризики, пов'язані з реалізацією проекту.

Вартість фінансування висока для позичальника, у такий спосіб фінансуються проекти, що мають високу прибутковість;

в) розподіл всіх ризиків проекту між його учасниками є таким, щоб кожний брав на себе залежні від нього ризики. Всі учасники приймають на себе конкретні комерційні зобов'язання, і ціна фінансування помірна.

11 З погляду позичальника проектне фінансування має такі недоліки:

а) попередні високі витрати потенційного позичальника для розроблення детальної заявки банку на фінансування проекту на передінвестиційній фазі;

б) порівняно довгий період до ухвалення рішення про фінансування;

в) порівняльне підвищення відсотка по кредиту у зв'язку з високими ризиками, а також зростання витрат на оцінку проекту, організацію фінансування;

г) всі відповіді правильні.

Практичні завдання

Завдання 1. Ваша компанія, що розташована у Києві і займається телекомунікаціями, прийняла рішення щодо поширення району обслуговування. Для налагодження обслуговування клієнтів у віддалених від столиці регіонах компанії необхідно 4 млн дол. Які способи фінансування проекту „Вихід у регіони” ви можете запропонувати керівництву компанії? У чому полягають переваги і недоліки запропонованих вами способів фінансування?

Завдання 2. Банк „Промкредит” розглядає можливість фінансування проекту з виробництва двигунів для міні-тракторів на місцевому машинобудівному заводі за німецькою технологією (раніше їх імпортували). Потреба фінансування даного проекту складає 556 тис. дол. США. Документи, що передані до банку, підтверджують перспективність і високу прибутковість проекту. Керівництво банку є схильним до прийняття позитивного рішення щодо фінансування даного проекту за умови

розроблення і здійснення плану з контролю за реалізацією проекту. Які заходи зі зниження проектних ризиків і контролю за реалізацією проекту Ви можете запропонувати?

ТЕМА 15

УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗВ'ЯЗКОМ У ПРОЕКТІ

План семінарського заняття

15.1 Сутність та зміст управління комунікаціями.

15.2 Планування інформаційного зв'язку.

15.3 Загальна характеристика автоматизованих систем управління проектами.

15.4 Проблеми впровадження систем автоматизації управління проектами.

Питання для обговорення

- 1 Розкрийте сутність і зміст управління комунікаціями.
- 2 Як здійснюється інформаційний обмін в організації?
- 3 Як відбувається планування інформаційного зв'язку?
- 4 Що є вихідними даними для інформаційного планування?
- 5 Що являє собою автоматизована система управління проектом? Які вона містить структурні елементи?
- 6 У чому різниця між професійним та непрофесійним програмним забезпеченням управління проектами?
- 7 Які базові функціональні можливості забезпечують універсальні системи управління проектами?
- 8 Яких характерних помилок припускаються при плануванні впровадження системи автоматизації управління проектами?
- 9 Як уникнути характерних помилок при впровадженні системи автоматизації управління проектами?

Теми рефератів

- 1 Інформаційні технології управління проектами.
- 2 Історія розвитку та майбутнє автоматизованих систем управління проектами.
- 3 Загальна характеристика автоматизованих систем управління проектами.
- 4 Особливості впровадження автоматизованих систем управління проектами.

Тести для самоперевірки

1 Управління комунікаціями проекту не включає:

- а) інформацію проекту;
- б) засоби обробки інформації;
- в) засоби комунікації;
- г) документування робіт;
- д) графік виконання робіт за проектом.

2 Що з переліченого нижче є вхідними даними для планування інформаційного зв'язку:

- а) інформація проекту;
- б) документування робіт;
- в) обмеження;
- г) вимоги до комунікацій?

3 На основі яких елементів будується модель управління проектом в автоматизованій системі:

- а) структури робіт проекту;
- б) структури ресурсів;
- в) матриці призначення ресурсів на роботи проекту;
- г) немає правильної відповіді?

4 Перелік етапів і робіт проекту згідно з їхньою підпорядкованістю, взаємозв'язків між роботами, орієнтовної тривалості виконання робіт називається:

- а) структурою робіт;
- б) матрицею призначень;
- в) структурою ресурсів проекту.

5 Які функціональні можливості мають універсальні системи управління проектами:

- а) засоби проектування структури робіт проекту;
- б) засоби планування ресурсів і витрат;
- в) засоби для організації комунікацій;
- г) немає правильної відповіді?

6 Основні розбіжності професійних і непрофесійних систем автоматизації управління проектами виявляються під час:

- а) реалізації функцій ресурсного планування і контролю;
- б) планування якості;
- в) планування ризиків проекту.

7 Помилки у плануванні впровадження систем управління проектами:

- а) цілі й очікувані результати заздалегідь не визначені або визначені не в повному обсязі;
- б) планування введення в експлуатацію одразу всіх функцій системи управління проектами;
- в) планування переведення одразу всієї організації на нову систему;
- г) всі відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

Список літератури

1 Про інвестиційну діяльність” (зі змінами і доповненнями, внесеними Законами України) [Електронний ресурс]: закон України. – Режим доступу: // <http://www.rada.gov.ua>.

2 Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2008 р. N 921 [Електронний ресурс]: положення. – Режим доступу: // <http://www.rada.gov.ua>.

3 Про стандартизацію і сертифікацію [Електронний ресурс]: декрет Кабінету Міністрів України від 10 травня 1993 р. № 46-93 (зі змінами і доповненнями). – Режим доступу: <http://www.udc.com.ua/>.

4 Батенко, Л. П. Управління проектами [Текст]: навч. посібник / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2005. – 231 с.

5 Верба В. А. Проектний аналіз [Текст]: підручник / В.А. Верба, О.А. Загородніх. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.

6 Грей, К. Ф. Управление проектами: практическое руководство [Текст]: пер. с англ. / К.Ф. Грей, Э. У. Ларсон. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 528 с.

7 Дикань В.Л., Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н.В. Якименко. – Харьков: УкрГАЗТ, 2008. – 274 с.

8 Збаразька, Л.О. Управління проектами [Текст]: навч. посібник / Л.О. Збаразька, В.С. Рижиков, І.Ю. Єрфорт, О.Ю. Єрфорт – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 168 с.

9 Проектний менеджмент [Електронний ресурс]: конспект лекцій. – Режим доступу: <http://www.vuzlib.net/>.

10 Мазур, И.И. Управление проектами [Текст]: учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.

11 Савчук, В. П. Оценка эффективности инвестиционных проектов [Электронный ресурс]: учебник / В.П. Савчук. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/finanalysis/savchuk/>.

12 Тарасюк, Г. М. Управління проектами [Текст]: навч. посібник / Г. М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.

13 Тянь Р.Б. Управління проектами [Текст]: підручник / Р.Б. Тянь, Б.І. Холод, В.А. Ткаченко. – К.: ЦНЛ, 2003. – 222 с.

14 Управління спецпроектами [Електронний ресурс]: конспект лекцій НУДПСУ. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1309/42/>

15 Чорна, М.В. Проектний аналіз [Текст]: навч. посібник / М.В. Чорна. – Харків: Консум, 2003. – 228 с.