

**МІНІСТРЕСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З.Гжицького**

**Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту**

**ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
для практичної роботи
студентами спеціальності 073 «менеджмент»
другого освітнього рівня «МАГІСТР»**

Львів 2021

До друку рекомендовано методичною комісією спеціальності 073 «Менеджмент» Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького
Протокол № 1 від «25 » серпня 2021 року

Укладач: к.е.н., доцент Минів Р.М.

Рецензент: Мартинюк Михайло Анатолійович, кандидат економічних наук, доцент кафедри інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності Поліського національного університету

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту Батюк Б.Б.

© Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького,
2021

ВСТУП

Розвиток господарства можливий тільки за умови накопичення й ефективного цілеспрямованого використання достатньої маси ресурсів. Для цього управлінські функції з формування капіталу підприємства, а також його раціонального використання повинні виконувати висококваліфіковані фахівці, які мають необхідні знання та навички ефективного управління проектами різних спрямувань.

Навчальний курс «Управління проектами» є синтетичним, його вивчення базується на концепціях і поняттях теорії управління, фінансового менеджменту, організаційної поведінки, системного аналізу. Він передбачає ґрунтовне багатовекторне вивчення майбутніми фахівцями теоретичної та методологічної бази даного напрямку діяльності.

У процесі навчання студенту надаються знання методології управління проектами, та практичні навички реалізації проектних рішень у житті.

Метою дисципліни є формування у студентів необхідних теоретичних знань і практичних навичок з методології управління проектами, яка є перспективним напрямком розвитку теорії менеджменту і набуває все більшого поширення в усіх сферах діяльності, а також опанування відповідного інструментарію для успішного управління проектами інформатизації різних типів та видів.

Завдання дисципліни:

- засвоїти основні теоретичні, методичні та організаційні основи проектного менеджменту;
- оволодіти методами управління проектами на всіх фазах життєвого циклу проекту;
- ознайомитися з особливостями, принципами та задачами проектного менеджменту у сфері інформатизації;
- ознайомитися з можливостями найбільш поширених в Україні програмних засобів управління проектами;
- набути практичних навичок створення інформаційної системи управління проектами у середовищі MS Project;
- отримати практичні навички організації, планування, контролю та регулювання процесів управління ІТ-проектами;
- навчитися застосовувати набуті знання з управління проектами при здійсненні проектів інформатизації соціально-економічних об'єктів, реінжинірингу бізнес-процесів, консалтингових проектів, пов'язаних із впровадженням інформаційних технологій тощо.

Предметом дисципліни є процеси управління проектами та інструментарій, використовуваний менеджером проекту для ефективного управління ним.

Опанувавши дисципліну, студент повинен знати:

- як використовувати методи та інструменти методології управління проектами в діяльності, пов'язаній з інформатизацією, реінжинірингом бізнес-процесів, консалтинговою діяльністю у сфері інформаційних технологій;

- які організаційні проблеми виникають у зв'язку з використанням методології УП в інформаційній діяльності;

- як створити умови для здійснення будь-якого проекту та визначити його стратегічні цілі, а також встановити необхідні вимоги до кінцевих результатів проекту;

- як вибрати та обґрунтувати модель життєвого циклу проектів різних типів і видів

- як визначати фази та етапи життєвого циклу проекту;

- як сформувати перелік робіт та терміни їх виконання;

- які функціональні можливості мають найпоширеніші програмні системи УП;

- як використовувати спеціальні програмні засоби в управлінні проектами

- як інтерпретувати та використати отриману інформацію про хід робіт по проекту;

- як приймати стратегічні рішення стосовно розвитку проекту.

Отримані знання можуть бути використані у практичній діяльності при управлінні інформаційно-технологічними проектами і програмами.

Студент **повинен вміти:**

- оцінити обсяги робіт по проекту;

- організовувати працю та раціонально розподілити роботи між виконавцями,

- сформувати проектну команду та ефективно управляти нею на всіх етапах життєвого циклу, щоб забезпечити успішне виконання ІТ-проекту;

- управляти змінами (предметною областю) при здійсненні проектів різних типів і видів

- ефективно управляти часовими характеристиками проектів інформатизації;

- визначати вартість проектів інформатизації різних типів і видів, ефективно

- управляти вартістю проекту на всіх етапах життєвого циклу;

- управляти якістю проектів відповідно до вимог стандартів ISO 9000;

- ефективно управляти ризиком в проектах і різних типів та видів;

- розробляти управлінські рішення у відповідь на зміни ситуації у ході робіт по проекту.

Поточний контроль знань виконується у вигляді поточного опитування, виконання практичних та контрольних робіт, тестування.

Підсумковий контроль знань виконується по результатам поточного контролю та результатам колоквиумів, які проводить викладач дисципліни.

У процесі вивчення дисципліни студенти вивчають самостійно питання, що не розглядаються на лекціях у виді виконання завдань для самостійної роботи.

ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

- 1.1. Сутність інвестиційних проєктів
- 1.2. Класифікація проєктів
- 1.3. Учасники проєкту
- 1.4. Життєвий цикл проєкту
- 1.5. Значення управління проєктами в сучасних умовах
- 1.6. Менеджмент інвестиційних проєктів

Проєкт – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату. Під проєктом розуміють комплекс науково-дослідних, проєктно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, що пов'язанні ресурсами, виконавцями та строками, відповідно оформлені і направленні на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період.

Управління проєктами це процес управління командою, ресурсами проєкту за допомогою спеціальних методів та прийомів? з метою успішного досягнення поставленої wsks.

Учасниками управління проєктами є юридичні чи фізичні особи, які зобов'язанні виконати деякі дії, передбаченні проєктом, та інтереси яких будуть задіяні при реалізації проєкту. В число учасників можуть входити інвестори, банки, підрядчики, постачальники обладнання, гуртові покупці продукції, лізингодавці та інші фізичні чи юридичні особи.

Основними принципами управління проєктами є: ціле-направленість, системність, комплексність, забезпеченість, пріоритетність, економічна безпека заходів, що плануються.

Життєвий цикл проєкту – це час від моменту його задуму до моменту ліквідації. Життєвий цикл проєкту розбивають на фази та стадії. Виділяють такі фази життєвого циклу проєкту: фаза зародження, фаза зростання, фаза зрілості та фаза завершення.

Основними функціями проєктного менеджменту, які визначені Американським Інститутом управління проєктами, які спрямовані на управління цілями є: управління обсягом робіт, управління якістю, управління витратами, управління часом.

Додатковими функціями, які спрямовані на управління певними об'єктами є: управління персоналом або людськими ресурсами, управління комунікаціями або інформаційними зв'язками, управління контрактами та забезпеченням проєкту, управління ризиком, управління проєктною інтеграцією.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що таке проєкт? Які різновиди проєктів Ви знаєте?
2. Які ознаки відрізняють проєкти від інших планів, програм?
3. Що таке управління проєктами? В чому полягає об'єктивна необхідність управління проєктами?
4. Що таке елементи системи управління проєктами, їх склад і взаємозв'язок ?
5. Які основні умови управління проєктами?
6. Які основні цілі управління проєктами?
7. Які підходи до управління використовуються для досягнення цілей проєктів? Дайте коротку характеристику.
8. Назвіть функції управління проєктами. Проаналізуйте їх.
9. Які проєкти Ви здійснювали у Вашому житті? Чи завжди вони завершувалися успішно?
10. Чи належить реконструкція підприємства, виведення на ринок нового продукту до проєктної діяльності? Обґрунтуйте свою відповідь.

Тести для самоперевірки

1. Проєкт — це:
 - а) план довгострокових фінансових вкладень;
 - б) бізнес-план;
 - в) програма дій по використанню фінансових ресурсів;
 - г) завдання з певними вихідними даними й плановими результатами (цілями), що зумовлюють спосіб його вирішення;
 - д) задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.
 Відповідь: а); б); в); г); д).

2. До головних ознак проєкту не відносяться:
 - а) зміна стану для досягнення мети проєкту;
 - б) обмеженість у часі;
 - в) обмеженість ресурсів;
 - г) складність;
 - д) неповторність.
 Відповідь: а); б); в); г); д).

3. Визначення мети проєкту не передбачає:
 - а) визначення результатів діяльності на певний строк;
 - б) обмеження ресурсів проєкту;
 - в) кількісної оцінки проєкту;
 - г) доведення, що результати можуть бути досягнуті;
 - д) визначення умов, за яких результати проєкту можуть бути досягнуті.
 Відповідь :а); б); в); г); д).

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

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

Відповідь :а); б); в.

5. Управління проектом — це:

а) мистецтво координувати людськими й матеріальними ресурсами протягом життєвого циклу проекту;

б) сукупність заходів, спрямованих на реалізацію проекту, з метою отримання прибутку;

в) процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети.

Відповідь: а); б); в.

6. До стадій життєвого циклу управління проектом не відносяться:

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

Відповідь: а); б); в); г); д.

7. На стадії зародження проекту здійснюється:

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

Відповідь: а); б); в); г); д.

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

- а) простою;
- б) розширеною.

Відповідь: а); б.

9. Основними критеріями прийняття проекту є:

- а) технічна та технологічна можливість його реалізації;
- б) довгострокова життєздатність;

- в) економічна ефективність;
 - г) організаційне та адміністративне забезпечення;
 - д) всі відповіді вірні.
- Відповідь: а); б); в); г); д.

10. Функція, яка забезпечує фінансовий контроль завдяки накопиченню, аналізу та складання звітності по витратах проєкту, називається:

- а) управління обсягом;
 - б) управління якістю;
 - в) управління часом;
 - г) управління контрактом та забезпеченням проєкту;
 - д) управління вартістю.
- Відповідь: а); б); в); г); д.

ТЕМА 2. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ

- 2.1. Поняття проєктів
- 2.2. Структуризація проєктів
- 2.3. Розробка концепції проєкту

Проєкт розпочинається з формування ідеї проєкту, розробки концепції його реалізації та її обґрунтування.

Попередні дослідження ідеї проєкту ґрунтуються на аналізі трьох напрямків:

- дослідження регіонів (виявлення можливостей у даному регіоні);
- виробничі дослідження (виявлення можливостей у даній галузі промисловості);
- дослідження природних ресурсів, сільськогосподарської та промислової продукції тощо.

Передпроєктне дослідження повинно містити обґрунтування технічної та економічної можливості виконання проєкту. Обов'язково потрібно визначити також джерело ризику.

В заключних проєктних дослідженнях проводять техніко-економічний аналіз, фінансовий аналіз та загальноекономічний аналіз.

При проведенні техніко-економічного аналізу розглядаються питання технічних можливостей, питання ринку збуту та закупівель, потреб матеріалів із врахуванням використовуваної техніки тощо, при цьому враховуються потреба в додатковій інформації зі сторони потенційних партнерів та інвесторів.

Фінансовий аналіз може складатися із таких етапів:

1. Спільне представлення грошових потоків надходжень та виплат проєкту;
2. Представлення джерел фінансування (власний та позиковий капітал);
3. Складання планових балансів для зовнішнього представлення, планування ліквідності;

4. Розрахунок економічної ефективності;

5. Оцінка проєкту за допомогою стандартних критеріїв інвестиційних розрахунків.

Загальноекономічний аналіз включає опис загальної економічної ситуації, спільне представлення витрат та вигід проєкту, які торкаються національних економічних суб'єктів, переоцінку витрат та результатів по національно-економічних критеріях тощо.

Необхідно також здійснити екологічну та соціальну експертизу майбутнього проєкту та зробити загальні висновки.

Ефективність проєкту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проєкту з погляду його учасників. Виділяють такі показники ефективності проєкту:

показники комерційної ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проєкту для його безпосередніх учасників;

показники економічної ефективності, які враховують народногосподарські вигоди й витрати проєкту, включаючи оцінку екологічних та соціальних наслідків, і допускають грошовий вимір;

показники бюджетної ефективності, які відображають фінансові наслідки здійснення проєкту для державного та місцевого бюджетів.

При аналізі ефективності проєкту використовують наступні показники: сума інвестицій, грошовий потік, чиста теперішня вартість проєкту, термін окупності проєкту, внутрішня норма рентабельності, коефіцієнт вигід/витрат, індекс прибутковості.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Як Ви розумієте поняття “ідея проєкту”?

2. Що таке концепція проєкту та які етапи її розробки?

3. Що включають в себе такі етапи обґрунтування ефективності проєкту, як передпроектне дослідження, додаткове дослідження та заключне дослідження проєкту?

4. Яку інформацію надає аналітикам обґрунтування технічних і економічних можливостей виконання проєкту?

5. Які основні етапи передбачає техніко-економічний, фінансовий та загальноекономічний аналіз?

6. З якою метою здійснюють екологічну та соціальну експертизу майбутнього проєкту?

7. Охарактеризуйте основні показники оцінки ефективності проєкту.

8. Які методи оцінки ефективності інвестицій Вам відомі?

9. Опишіть методику розрахунку основних фінансових показників, що застосовуються для відбору ефективних проєктів?

10. Визначте переваги та недоліки різних фінансових показників оцінки ефективності проєктів.

Тести для самоперевірки

1. Основними критеріями прийняття проєкту є:

а) технічна та технологічна можливість його реалізації;

б) довгострокова життєздатність;

- в) економічна ефективність;
 - г) організаційне та адміністративне забезпечення;
 - д) всі відповіді вірні.
- Відповідь: а); б); в); г); д).

2. Аналіз можливості реалізації проєкту не передбачає відповіді на запитання про:

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

3. При проведенні технічного аналізу не передбачаються:

- а) оцінка компонентів проєкту;
 - б) аналіз розташування проєкту;
 - в) розгляд процедур укладення контрактів;
 - г) аналіз витрат і вигод;
 - д) строки і фази виконання.
- Відповідь: а); б); в); г); д).

4. При проведенні комерційного аналізу не передбачається розгляд:

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

5. При проведенні фінансового аналізу не розглядаються:

- а) обґрунтованість фінансових прогнозів;
 - б) достатність оборотного капіталу;
 - в) доцільність використання національних ресурсів;
 - г) забезпеченість платоспроможності по кредитах.
- Відповідь: а); б); в); г).

6. Економічний аналіз не дозволяє оцінити:

- а) чи виправдано використання проєктом національних ресурсів;
 - б) конкретний попит на ці ресурси;
 - в) можливості фінансування за рахунок різних джерел;
 - г) вигоди суспільства в цілому в результаті реалізації проєкту;
 - д) необхідні стимули для різних учасників проєкту.
- Відповідь: а); б); в); г); д).

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

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

8. Грошовий потік – це:

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

9. Показник чистої теперішньої вартості відображає:

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

10. Внутрішня норма дохідності (IRR) відображає:

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

ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ ЯК СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

3.1. Процеси управління проектами

3.2. Розробка плану проекту

3.3. Структура розподілу (декомпозиція) робіт (СРР)

3.4. Детальне календарно - сітьове планування

3.5. Взаємозв'язок між кошторисним та календарним плануванням

Процес планування проєктів – це процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проєкту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних та технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проєкту.

Загальний процес планування проєктів включає наступні етапи:

- визначення цілей, задач проєкту, розрахунок техніко-економічних показників для обґрунтування проєкту, визначення потреби в ресурсах, тривалості та специфікації виконуваних робіт, етапів проєкту;
- структурування проєкту;
- прийняття організаційно-технологічного рішення;
- розробку сіткових моделей робіт;
- оцінку реалізуєності проєкту, оптимізацію по термінах і критеріях якості використання ресурсів та інших критеріях;
- підготовку необхідних документів до пакета планів;
- затвердження планів і бюджету;
- доведення планових завдань до виконавців;
- підготовку та затвердження звітної документації для контролю планів.

Результатом процесу планування є затвердження плану проєкту. План проєкту – це формальний та затверджений документ, який використовується для управління виконанням проєкту; це документ (або набір документів), який змінюється при надходженні додаткової інформації, в той час як базовий план слугує для контролю виконання та змінюється тільки в результаті затвердження запитів на зміни.

Контроль – процес, при якому керівник проєкту встановлює, чи досягаються поставлені цілі, виявляє причини, що негативно впливають на хід роботи та приймає управлінські рішення, які коригують виконання завдань для запобігання зривів виконання проєкту.

Одним з основних процесів управління проєктами є управління змінами, які вносяться при реалізації проєкту. Під управлінням змінами розуміють реєстрацію всіх змін у проєкті (технології, обладнанні, вартісних показників, графіку виконання робіт тощо) з метою детального вивчення й оцінки наслідків змін, організації координації виконавців, що реалізують зміни в проєкті, а також прогнозування та планування майбутніх змін.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що таке проєктне планування?
2. Які етапи включає загальний процес планування?
3. Назвіть основні процеси планування проєктів, дайте їм характеристику.
4. Охарактеризуйте допоміжні процеси планування проєктів.
5. Що таке план проєкту?
6. Які рівні управління проєктами Ви знаєте?
7. Що включає система контролю дотримання параметрів проєкту?
8. Які види контролю в процесі управління проєктами існують?
9. Що таке інтеграція проєкту?
10. Проведення аналізу та внесення змін у виконання проєкту.

Тести для самоперевірки

1. Планування проєктів — це:

а) процес, який передбачає складання бюджету проєкту та внесення змін до нього відповідно до потреб для досягнення поставлених цілей проєкту;

б) процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проєкту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних та технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проєкту.

Відповідь: а);б)

2. Процес розробки планів охоплює такі етапи проєктного циклу:

а) створення концепції проєкту;

б) вибір стратегічного рішення щодо виконання проєкту і розробка деталей проєкту;

в) укладання контрактів;

г) виконання робіт;

д) завершення проєктів;

е) всі відповіді вірні.

Відповідь: а);б);в);г);д);е.

3. На якій фазі управління проєктами складається бізнес-план та попереднє техніко-економічне обґрунтування проєкту:

а) доінвестиційній;

б) інвестиційній;

в) експлуатаційній.

Відповідь: а);б);в.

4. На якому рівні управління проєктами розробляють поточні та оперативні плани:

а) концептуальному;

б) стратегічному;

в) тактичному.

Відповідь: а);б);в.

5. За ступенем охоплення робіт плани поділяються на:

а) поточні та оперативні;

б) зведені і детальні;

в) короткострокові, середньострокові та довгострокові;

г) прості, мультиплани та мегаплани.

Відповідь: а);б);в);г.

6. Для одержання узагальненого показника реалізації проєкту з метою контролю потрібно:

а) розробити систему показників, на основі яких порівняти виконання робіт за часом і вартістю;

- б) визначити обсяги виконання робіт;
 - в) визначити грошові витрати на реалізацію проєкту;
 - г) вірні відповіді а) та б).
- Відповідь: а);б);в);г.

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

- а) кошторисну вартість (для порівняння фактичних і прогнозованих результатів);
- б) фактичні результати на певну дату або період;
- в) прогнозовані результати;
- г) відхилення;
- д) причини, що визначають фактичний і прогнозований процес реалізації проєкту;
- е) всі відповіді вірні.

Відповідь: а);б);в);г);д);е.

8. Який з процесів контролю не належить до допоміжних:

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

Відповідь: а);б);в);г) д.

9. До зовнішніх джерел змін проєкту належить:

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

Відповідь: а);б);в);г).

10. Управління змінами —це:

а) внесення змін у проєкт на прохання замовника чи за пропозицією підрядчика у випадку невиконання фінансових умов проєкту, що передбаченні бюджетом та/або кошторисною документацією;

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

Відповідь: а);б).

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У ПРОЄКТІ

- 4.1. Задання послідовності робіт
- 4.2. Оцінка тривалості робіт
- 4.3. Розробка календарного плану
- 4.4. Контроль дотримання календарного плану.

Сіткове планування – одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів і довгострокових комплексів проєктних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства, яка забезпечує наступну оптимізацію розробленого графіка на основі економіко-математичних методів та комп'ютерної техніки.

Застосування сіткового планування допомагає відповісти на такі запитання:

1. Скільки часу потрібно на виконання усього проєкту?
2. У який час мають розпочинатися та закінчуватися окремі роботи?
3. Які роботи є «критичними» і повинні виконуватися точно з графіком, аби не зірвати терміни виконання проєкту в цілому?
4. На який термін можна відкласти виконання “некритичних” робіт, щоб це не вплинуло на строки виконання проєкту?

Сіткове планування полягає передусім у побудові сіткового графіка та обчисленні його параметрів.

Сіткова модель – множина поєднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і етапів майбутніх проєктів. Основним плановим документом системи сіткового планування є сітковий графік, що являє собою інформаційно-динамічну модель, яка відображає всі логічні взаємозв'язки та результати робіт, необхідних для досягнення кінцевої мети планування. Календарне планування — це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.

Розрахунки основних параметрів сіткових графіків повинні бути використані при аналізі й оптимізації сіткових стратегічних планів. Оптимізація сіткових графіків полягає у покращенні процесів планування, організації й управління комплексом робіт із метою скорочення витрат економічних ресурсів і підвищення фінансових результатів при заданих обмеженнях.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Які форми графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів Ви знаєте?
2. Наведіть приклади застосування сіткового планування.
3. Охарактеризуйте елементи побудови сіткового графіка.
4. Які основні принципи побудови стрільчатих графіків та графіків передування?
5. Сутність, завдання та види календарних планів.
6. Назвіть основні етапи розробки календарних планів.

7. Яке значення сіткового планування в управлінні проєктами?
8. Що таке критичний шлях?
9. Що таке оптимізація сіткового графіку?
10. Охарактеризуйте основні напрямки оптимізації планів.

Тести для самоперевірки

1. Календарне планування – це:

- а) складання й коригування термінів виконання комплексів за роками та кварталами і визначення потреби у ресурсах для кожного етапу робіт;
- б) складання й коригування робіт із деталізацією завдань на місяць, тиждень або добу;
- в) складання й коригування розкладу виконання робіт, згідно з яким роботи, які виконуватимуть різні організації, взаємо узгоджуються в часі з урахуванням можливостей їх забезпечення матеріально-технічними та трудовими ресурсами.

Відповідь: а); б); в).

2. Який з перерахованих типів оцінки календарного плану не використовується для аналізу можливості реалізації проєкту:

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

Відповідь: а); б); в); г); д).

3. Для аналізу економічних та фінансових можливостей проєкту на стадії планування:

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

Відповідь: а); б); в); г).

4. Який з наступних критеріїв не використовується з метою оптимізації календарного плану:

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

Відповідь: а); б); в); г).

5. Сіткове планування — це:

- а) одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів та довгострокових комплексів, проєктних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства, яка забезпечує

оптимізацію на основі економіко-математичних методів та комп'ютерної техніки.

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

Відповідь: а); б).

6. Сіткова модель — це:

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

б) будь-які виробничі процеси чи інші дії, які призводять до досягнення певних результатів, подій;

в) кінцеві результати попередніх робіт, що є моментом завершення планової дії;

г) множина поєднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і етапів майбутніх проєктів.

Відповідь: а); б); в); г).

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

а) стрільчаті;

б) графіки передування

Відповідь: а); б).

8. Спосіб відображення календарного графіка у вигляді таблиць для зображення наочності подання перебігу виконання робіт за проєктом називається:

а) табличний;

б) графічний.

Відповідь: а); б); в); г).

9. Тривалість роботи проєкту визначається як:

а) сума витрат часу на виконання кожного елементу проєкту;

б) відношення трудомісткості робіт проєкту до середньооблікової чисельності працюючих над проєктом;

в) це час, протягом якого доходи від реалізації повністю покривають витрати інвесторів проєкту.

Відповідь: а); б); в); г).

10. Оптимізація сіткових графіків полягає в:

а) покращенні процесів планування, організації й утворенні комплексу робіт із метою скорочення витрат економічних ресурсів, і підвищення фінансових ресурсів при заданих планових обмеженнях;

б) комплексі досліджень щодо використання передових методів та технічних заходів у процесі планування технічної підготовки виробництва.

Відповідь: а); б); в); г).

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТУ

- 5.1. Планування ресурсів
- 5.2. Оцінка вартості ресурсів
- 5.3. Визначення бюджету
- 5.4. Контроль вартості
- 5.5. Оптимізація недостатньої кількості ресурсів
- 5.6. Поняття та порядок складання проєктного бюджету

До ресурсів проєкту відносяться трудові ресурси, обладнання, матеріали та грошові кошти. Планування ресурсів повинно означати визначення того, які ресурси та в якій кількості будуть використані на роботах проєкту.

Планування ресурсів передбачає здійснення таких етапів:

1. Загальна оцінка потреби у ресурсах та їх розподіл у часі;
2. Складання таблиці потреб у ресурсах по роботах проєкту;
3. Побудова ресурсної гістограми ;
4. Складання таблиці наявних ресурсів;
5. Зіставлення потреби й наявності ресурсів, визначення їх нестачі або надлишків;
6. Визначення постачальників ресурсів по проєкту;
7. Оптимізацію сумарних графіків потреби в ресурсах;
8. Врахування факторів, які впливають на забезпеченість проєкту ресурсами;
9. Формування графіків постачання ресурсів;
10. При необхідності використання прийомів планування в умовах обмежених ресурсів;
11. Перепланування календарного плану;
12. Контроль і побудова нових ресурсних планів і гістограм.

Планування контрактів — це процес визначення того, як потреби проєкту можуть бути найкращим чином задоволені шляхом придбання ресурсів чи послуг у зовнішніх організацій.

Кошторис витрат проєкту являє собою комплекс розрахунків для визначення розміру витрат на проєкт. Це документ, який визначає вартість проєкту та є інструментом контролю й аналізу витрат грошових коштів на проєкт.

Бюджет проєкту — план, який виражається в кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети та джерела фінансування, які їх покривають.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що таке ресурси проєкту?
2. Що включає в себе процес планування ресурсів?
3. Які існують джерела фінансування проєкту?
4. Проведення яких етапів включає процес планування ресурсів?
5. Що таке управління контрактами? Які типи контрактів Ви знаєте?

6. Яка основна мета планування витрат?
7. Що таке кошторис витрат проєкту? Для чого його складають?
8. Що розуміють під згладжуванням ресурсів?
9. Що таке бюджет проєкту? Який порядок його складання?
10. З якою метою складають плановий баланс грошових надходжень і витрат?

Тести для самоперевірки

1. Який з наступних перелічених етапів не використовується при плануванні ресурсів:

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

Відповідь: а); б); в); г); д).

2. ТОВ “Ольга” підписало контракт з МНК “AVON” на отримання кредитної лінії розрахованої на 5 років, протягом яких буде відкрито мережу магазинів косметики у всіх регіонах північної частини України. Цей вид фінансування передбачає використання таких джерел фінансування як:

- а) власні;
- б) позикові;
- в) міжнародні інвестиції;
- г) асигнування з державного бюджету.

Відповідь: а); б); в); г).

3. Планування контрактів включає наступні процеси:

- а) визначення того, які ресурси та послуги необхідні в проєкті;
- б) документування вимог до ресурсів та послуг і визначення потенційних постачальників;

в) складання контрактів, що планується укласти;

г) всі відповіді вірні.

Відповідь: а); б); в); г).

4. Планування собівартості проєктних робіт в Україні здійснюється відповідно до:

а) Методичних рекомендацій з формування собівартості проєктних робіт, затверджених Наказом Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України;

б) ЗУ “Про планування собівартості проєктних робіт”;

в) Наказом Міністерства Економіки та євро інтеграції від 12.09.01.

г) Інструкцією НБУ “Про планування витрат на проєкти комерційних банків” від 16.07.98 р.

Відповідь: а); б); в); г).

5. Кошторис витрат проєкту — це:

а) документ, який визначає вартість проєкту та є інструментом контролю й аналізу витрат грошових коштів на проєкт;

б) перелік статей всіх видів надходжень та витрат у зведеній таблиці;

в) напрямки витрачання коштів, затверджених при підписанні проєкту;
 г) документ, який визначає перелік всіх видів ресурсів, що планується використовувати при реалізації проєкту.

Відповідь: а); б); в); г).

6. Складовими календаря бюджету проєкту не є:

а) календар витрат;

б) умови платежів;

в) критичні моменти реалізації проєкту і засоби зниження пов'язаних із цим ризиків;

г) розрахунок прибутків по проєкту.

Відповідь: а); б); в); г).

7. 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.

Відповідь: а); б); в).

8. Бюджет проєкту — 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 проєкт;

в) це документ, що визначає вартість проєкту;

г) це інструмент контролю й аналізу витрат коштів і ресурсів на проєкт.

Відповідь: а); б); в); г).

9. Кошторисна вартість матеріалів, конструкцій, деталей та напівфабрикатів включає:

а) лише купівельну вартість;

б) включає вартість придбання;

в) включає їх вартість, витрати на упакування, реквізити, доставку, а також заготівельно-складські витрати;

г) включає всю суму витрат на їх доставку, а також заготівельно-складські витрати.

Відповідь: а); б); в); г).

10. Фінансовий бюджет проєкту складається з:

а) бюджету витрат на збут, на адміністративні витрати та бюджету прибутку;

б) бюджету виробничої собівартості готової продукції та бюджету собівартості реалізованої продукції;

в) бюджету капіталовкладень, бюджету коштів та бюджету балансів.

Відповідь: а); б); в).

ТЕМА 6. КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ

- 6.1. Система оцінки і контролю в проекті
- 6.2. Опорний план проекту
- 6.3. Показники виконання робіт
- 6.4. Прогнозування остаточної вартості проекту
- 6.5. Мета, види і напрямки моніторингу.
- 6.6. Моніторинг оновлення будівництва.
- 6.7. Моніторинг державного будівництва.
- 6.8. Попередня та незалежна експертиза проектів
- 6.9. Постаудит проекту
- 6.10. Експертиза державних інвестиційних програм

Контроль — це процес в якому керівник проекту встановлює чи досягаються поставлені цілі, виявляє причини, які дестабілізують хід роботи і обґрунтовує прийняття управлінських рішень, що коригують виконання робіт по проекту, перш ніж будуть завдані збитки проекту.

Роль контролю як функції управління полягає в тому, що він є засобом здійснення зворотного зв'язку в системі управління. Головний його сенс полягає у створенні гарантій виконання планових рішень.

До процесів контролю включають:

визначення результатів діяльності на основі співставлення результатів здійснення рішень із запланованими;

порівняння показників очікуваного і фактичного виконання планів;

аналіз ймовірних відхилень від запланованих показників;

перевірка припущень;

перевірка методичної та змістової узгодженості планового процесу.

Існують три основні види контролю:

1 - попередній,

2 - поточний,

3 – заключний.

Звітність у системі контролю може складатися за різними формами від безпосередньо особистих контактів і телефонних переговорів, оперативної звітності та представлень вартісних показників у вигляді таблиць, графіків у вигляді гістограм до складання графіків руху витрат, представлень у системі контролю виконання контрактів на поставки, статистичного контролю якості тощо. Але незалежно від форми представлення звітних даних звіт повинен включати п'ять основних пунктів:

кошторисну вартість;

фактичні результати, що характеризують процес виконання робіт проекту;

прогнозні результати, що характеризують очікуваний стан проекту на майбутнє;

відхилення, які показують наскільки прогнозні і фактичні результати відрізняються від запланованих чи розрахункових;

причини, що пояснюють існуючі відхилення від запланованих.

Існує два методи аналізу виконання проєкту: метод порівняння з плановими показниками та визначення відхилень та метод скоригованого бюджету.

Питання для обговорення

1. Що таке контроль за виконанням проєкту? З якою метою він проводиться?
2. Що є предметом та об'єктами контролю?
3. Які етапи включає в себе процес проведення контролю?
4. Які основні види контролю Ви знаєте? Коли вони проводяться?
5. Які основні завдання бюджетного контролю?
6. Які показники використовують для контролю виконання бюджету?
7. Як проводиться контроль виконання календарних планів?
8. Як та для чого складається звітність у системі контролю проєктів?
9. Які вимоги ставляться до підготовки звітів та що є джерелами інформації?
10. Які методи та показники використовують для аналізу реалізації та виконання проєкту?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

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

2. Визначення проєкт-менеджером правильності прийнятих рішень, здійснення проєкту за часом, вартістю, ресурсами, вирішення необхідності внесення змін до плану реалізації проєкту є:
 - а) метою та призначенням контролю;
 - б) завданням контролю;
 - в) змістом функції контролю в управлінському проєкті.
 Відповідь: а); б); в).

3. Яка із перелічених процедур не є завданням контролю проєктної діяльності:
 - а) оцінка відхилень за певними критеріями;
 - б) моніторинг (спостереження за реалізацією проєкту);
 - в) виявлення відхилень від цілей реалізації проєкту за допомогою критеріїв, які фіксують у календарних планах;

- г) прогнозування наслідків зміни ситуації;
 - д) обґрунтування необхідності змін.
- Відповідь: а); б); в); г); д).

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

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

Відповідь: а); б); в).

5. Контроль за проектною діяльністю передбачає:

а) максимальну увагу приділяти витратним показникам проекту;
б) максимально вивчати показники, що характеризують взаємовідносини учасників проекту;

- в) аналіз статистичних параметрів виконуваних процесів;
- г) вірні відповіді б) та в).

Відповідь: а); б); в); г).

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

- а) контроль у момент завершення робіт;
- б) контроль у момент готовності робіт на 50%;
- в) контроль у заздалегідь визначених точках проекту;
- г) регулярний оперативний контроль;
- д) всі відповіді вірні.

Відповідь: а); б); в); г); д).

7. Коефіцієнт по витратах (K_v) розраховується за формулою:

Відповідь: а); б); в).

8. Звіт не повинен включати такий пункт як:

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

Відповідь: а); б); в); г); д).

9. Виконання або невиконання яких-небудь контрольних етапів називаються:

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

Відповідь: а); б); в); г).

10. Технології поточного контролю включають:

- а) контроль на момент закінчення робіт;
- б) контроль в момент 50 % готовності робіт;
- в) контроль в момент заздалегідь у встановлених певних точках проекту;
- г) регулярний оперативний контроль;
- д) всі відповіді вірні.

Відповідь: а); б); в); г); д).

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ

7.1. Сутність і класифікація ризиків проєктів

7.2. Причини виникнення та чинники впливу на динаміку ризиків

7.3. Основні методи аналізу ризиків

7.4. Способи зниження ризиків проєктів

Невизначеність, що пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проєкту несприятливих умов, ситуацій та наслідків називається ризиком. Управління ризиком – це процес реагування на події та зміни ризиків в процесі виконання проєкту. При цьому важливим є проведення моніторингу ризиків. Моніторинг ризиків включає контроль ризиків на протязі всього життєвого циклу проєкту. Якісний моніторинг ризиків забезпечує управління інформацією, яка допомагає приймати ефективні рішення до настання ризику.

Ризики класифікуються за джерелами виникнення на:

- політичні;
- господарські;
- форс-мажорні.

В залежності від причин виникнення ризики класифікують на такі групи: зовнішні ризики, внутрішні та інші ризики.

Аналіз ризиків поділяють на два види: кількісний та якісний. Кількісний аналіз ризику повинен дати можливість визначити число та розміри окремих ризиків та ризику проєкту в цілому. Якісний аналіз визначає фактори, межі та види ризиків. Для аналізу ризику використовують метод аналогії, метод експертних оцінок, розрахунково-аналітичний метод та статистичний метод.

Існують такі методики визначення ризику проєкту: аналіз чутливості реагування, аналіз сценарію, ринковий ризик (або бета-ризик), визначення точки беззбитковості, дерево рішень, метод Монте–Карло.

Найбільш розповсюдженими методами зниження ризику є:

- розподіл ризику між учасниками проєкту;
- страхування;
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат;
- нейтралізація часткових ризиків;
- зниження ризику в плані фінансування.

В плані фінансування проєкту обов'язково повинні враховуватись такі ризики, як ризик нежиттєздатності проєкту, податковий ризик, ризик несплати

заборгованості та ризик незавершення будівництва тощо. Захистити проєкт від таких ризиків можна шляхом отримання відповідних гарантій, які включаються в договори та контракти.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що розуміють під невизначеністю та ризиком проєкту?
2. Охарактеризуйте сутність управління ризиками.
3. Які найбільш поширені види ризиків Ви знаєте?
4. Як класифікуються ризики за джерелами виникнення?
5. Які причини виникнення проєктних ризиків?
6. Яка класифікація ризиків залежно від причин їх виникнення?
7. Яка послідовність виконання робіт по аналізу ризиків?
8. Що таке кількісний та якісний аналіз ризику?
9. Які методи та методики аналізу ризиків Ви знаєте?
10. Які існують способи зниження ризиків проєкту?

Тести для самоперевірки

1. Ризик інвестиційного проєкту – це:
 - а) ймовірність того, що проєкт буде реалізовано;
 - б) очікуване значення NPV проєкту;
 - в) міра невизначеності одержання очікуваного рівня доходності при реалізації даного проєкту;
 Відповідь: а); б); в).
2. Несхильність інвесторів до ризику означає, що:
 - а) інвестори не вкладатимуть кошти в ризиковані проєкти;
 - б) інвестори вкладатимуть кошти в ризиковані проєкти;
 - в) інвестори не підуть на додатковий ризик, якщо не очікують, що це буде компенсовано додатковими доходами;
 Відповідь: а); б); в).
3. Для кількісної оцінки ризиків використовується показник:
 - а) термін окупності;
 - б) коефіцієнт трансформації;
 - в) точка беззбитковості;
 - г) середньоквадратичне відхилення.
 Відповідь: а); б); в); г).
4. Відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, у результаті якої ризик зникає, називається:
 - а) скасуванням ризику;
 - б) запобіганням та контролюванням ризику;
 - в) страхуванням ризику;
 - г) поглинанням ризику.
 Відповідь: а); б); в); г).
5. Поглинання ризику – це:
 - а) відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, у результаті якої ризик зникає;

б) коли учасники мають змогу ефективно впливати на чинники ризику і зменшувати можливість настання негативних подій;

в) зменшення збитків від діяльності за рахунок фінансової компенсації з боку страхових фондів;

г) спосіб діяльності, коли при матеріалізації ризику збитки повністю несе його учасник (учасники).

Відповідь: а); б); в); г).

6. Інструменти управління проєктними ризиками, відповідно до яких створюються резервні фонди окремих учасників проєктної діяльності та проєкту загалом, застави в різноманітних формах є:

а) організаційними;

б) технічними;

в) кадровими;

г) інформаційно-аналітичними;

д) фінансовими;

е) договірно-правовими.

Відповідь: а); б); в); г); д); е).

7. Податковий ризик включає:

а) зміну податкового законодавства та рішення податкової служби, які знижують податкові переваги;

б) можливість використати по тих або інших причинах податкові пільги, встановлені законодавством;

в) зниження податкових ставок, що сприяє підвищенню величини прибутку у наступних періодах.

Відповідь: а); б); в).

8. Точка беззбитковості характеризує:

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

б) обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції нижче витрат на її виробництво;

в) обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції співпадає з витратами виробництва.

Відповідь: а); б); в).

9. Технічні методи зниження ризиків:

а) засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад, система протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків та ін.;

б) включають страхування, заставу, неустойку (штраф, пеню), і т.д.;

в) включають комплекс заходів, направлених на попередження втрат від ризику в випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію в випадках виникнення втрат.

Відповідь: а); б); в).

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

а) розподіл ризику між учасниками проєкту;

- б) страхування;
 - в) резервування коштів на покриття непередбачених витрат;
 - г) нейтралізація часткових ризиків;
 - д) зниження ризику в плані фінансування.
- Відповідь: а); б); в); г); д).

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТІВ

8.1. Сутність управління якістю проєкту та способи забезпечення якості проєкту

8.2. Витрати на забезпечення якості проєкту

8.3. Методи контролю якості проєкту

Управління якістю проєкту - це дії, спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості проєкту в процесі його розробки, обґрунтування та реалізації.

Ефективним засобом управління якістю є стандартизація, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції. Стандарт є основним нормативно-технічним документом, в якому показники якості встановлюються, виходячи із новітніх досягнень науки, техніки і попиту споживачів.

Сертифікація продукції передбачає оцінку відповідності продукції певним вимогам та видачу певного документа-сертифіката. Сертифікат — це документ, що засвідчує високий рівень якості продукції та її відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000. Згідно з вимогами чинного вітчизняного законодавства сертифікація продукції в Україні здійснюється в рамках державної системи сертифікації - УкрСЕПРО.

Державний нагляд за якістю продукції здійснює Держстандарт (Державний комітет України по стандартизації, метрології та сертифікації України), який є національним органом, що здійснює стандартизацію і сертифікацію продукції. Інформацію для порівняння потокового рівня якості із запланованим надає облік і аналіз витрат, пов'язаних із забезпеченням якості проєкту. Ці витрати класифікують так:

1. Попереджувальні (витрати на забезпечення якості проєкту, навчання персоналу тощо);
2. Інформаційні (витрати на інспекційні перевірки, лабораторний і операційний контроль);
3. Внутрішні (витрати на відбракування, ремонт).
4. Зовнішні (витрати на повернення продукції, задоволення скарг споживачів, необхідні заходи у відповідь).

Для контролю якості проєкту використовують такі методи та засоби, як: технічна інспекція, контрольні карти або графіки контролю (використовуються для відстежування вихідних змінних, для моніторингу вартісних і планових

відхилень, похибок у проєктній документації або в інших процесах проєкту), статистичні методи (статистичні вибірки, аналіз динамічних рядів, створення статистичних моделей з метою перевірки та скорочення витрат і часу на проведення контролю якості) та графіки потоків, як допоміжний засіб в аналізі проблем, що виникають, діаграму Парето (діаграма, яка ілюструє появу різних причин невідповідності, впорядкованих за рангом виникнення причин) та аналіз тенденцій (передбачає використання математичних методів для прогнозування майбутніх результатів та відстежування технічних показників виконання) тощо.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Поясніть поняття якості. Яке, на Вашу думку, її значення в забезпеченні конкурентоспроможності продукції проєкту?
2. Які засоби управління якістю Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
3. Яке значення добровільної та обов'язкової сертифікації продукції проєкту?
4. Назвіть вісім принципів управління якістю відповідно до Державного стандарту України ISO 9000-2001?
5. Які роботи виконуються по забезпеченню якості проєкту?
6. Назвіть основні положення Програми забезпечення якості проєкту?
7. Які етапи включає сертифікація підприємства за стандартом ISO-9000?
8. Охарактеризуйте основні положення системного управління якістю.
9. Наведіть класифікацію витрат з метою обліку і аналізу витрат, пов'язаних із забезпеченням якості проєкту.
10. Які методи контролю якості проєкту Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.

Тести для самоперевірки

1. До попереджувальних витрат, пов'язаних із забезпеченням якості, належать:
 - а) витрати на інспекційні перевірки, лабораторний і інспекційний контроль;
 - б) витрати на відбракування, ремонт тощо;
 - в) витрати на забезпечення якості проєкту, навчання персоналу тощо;
 - г) витрати на повернення продукції, задоволення скарг споживачів, необхідні заходи у відповідь.
 Відповідь: а);б);в);г).
2. Роботи, пов'язані із забезпеченням якості проєктів, базуються на застосуванні стандартів:
 - а) Міжнародної організації зі стандартизації;
 - б) Всеукраїнської організації зі стандартизації при КМУ;
 - в) Державного комітету управління якістю України;
 - г) Комітету по управлінню якістю СНД.
 Відповідь: а);б);в);г).
3. Який із наступних перелічених елементів не належать до процесу управління якістю проєктів:

а) основні положення, що передбачають узгодження інтересів замовника та команди проєкту;

б) забезпечення якості;

в) контроль якості;

г) стратегічне планування.

Відповідь: а);б);в);г).

4. Основним положенням концепції системного управління якістю проєктів є:

а) кожен учасник проєкту причетний (у певних межах) до якості проєкту загалом;

б) комплексне управління якістю проєкту;

в) відповідальність за стан якості проєкту несе лабораторія підприємства;

г) проєкт є цілісною системою, якою необхідно управляти.

Відповідь: а);б);в);г).

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

а) доінвестиційної;

б) розробки проєкту;

в) реалізації;

г) здачі об'єкта.

Відповідь: а);б);в);г).

6. Який з наступних перелічених елементів не висвітлюється в Програмі забезпечення якості проєкту:

а) організаційна структура, у межах якої буде реалізовуватися дана програма;

б) розрахунок прибутку від проєкту за умов дотримання всіх стандартів якості;

в) перелік практичних заходів для досягнення необхідних показників якості;

г) повноваження осіб, що забезпечують організацію виконання намічених програмою заходів.

Відповідь: а);б);в);г).

7. Види контролю якості за місцем у технологічному процесі класифікуються на:

а) візуальний та інструментальний;

б) вхідний, операційний та приймальний;

в) безперервний та вибіркового;

г) самоконтроль та контроль з боку працівників технічних служб.

Відповідь: а);б);в);г).

8. Найважливішою складовою контролю якості проєкту є:

а) контроль розробки проєктної документації;

б) технічна інспекція;

в) контроль графіку постачання устаткування, конструкцій і матеріалів;

г) реєстрація заходів забезпечення якості.

Відповідь: а);б);в);г).

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

- а) Держстандарт України;
- б) Держбуд України;
- в) Держнагляд України;
- г) всі відповіді вірні.

Відповідь: а);б);в);г).

10. Технічну інспекцію на підприємстві здійснює:

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

Відповідь: а);б);в);г).

ТЕМА 9. ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ

9.1. Формування команди проєкту

9.2. Управління конфліктами в проєктах

9.3. Лідерство і мотивація в команді

9.4. Розвиток команди

Створення професійної команди для нового проєкту — один із основних обов'язків проєкт-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес вимагає ряду навиків управління у визначенні, відборі і об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій.

Аналогічно життєвому циклу проєкту команда проєкту має свій життєвий цикл, в якому можна виділити п'ять основних стадій: формування, спрацювання, функціонування, реорганізація, розформування.

На стадії формування керівник проєкту призначає проєкт-менеджера, що здійснює загальне керівництво проєктом, контролює його основні параметри і координує діяльність членів команди. Менеджер проєкту визначає необхідну кількість фахівців членів команди, їх кваліфікацію, проводить відбір і найм працівників. При цьому можуть бути наступні форми найму працівників: призначення, обрання, наймання за контрактом. Найбільш мобільною й ефективною формою з них є контрактна.

У процесі реалізації завдань проєкту часто виникають ситуації, коли інтереси працівників не збігаються. Це може призводити до конфліктів. Конфлікт — це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретним особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини.

Загальновідомі наступні п'ять стилів поведінки у конфліктних ситуаціях:

- 1. Ухилення;
- 2. Пристосування;

3. Компроміс;
4. Форсування;
5. Вирішення проблеми.

Наступним питанням, що було розглянуто в розділі є лідерство — це здатність впливати на індивідуумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети. Визначають три основні стилі керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний.

У розділі розглянуто основні змістовні та процесійні теорії мотивації, а також важливість матеріальної мотивації працівників.

Розглянуто основні методи розвитку проєктної команди, зокрема навчання на робочому місці та поза ним.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Поясніть поняття “команда” та вкажіть, які основні риси притаманні даній категорії.
2. Охарактеризуйте основні стадії життєвого циклу команди проєкту.
3. Перерахуйте заходи щодо відбору працівників до команди проєкту.
4. Якими рисами характеру, на вашу думку, повинен володіти менеджер проєкту?
5. Охарактеризуйте сучасний погляд на поняття “конфлікту”, у яких випадках конфлікт є позитивним, а в яких негативним?
6. Які види конфліктів Ви знаєте?
7. Які фактори сприяють попередженню деструктивних конфліктів?
8. Які основні моделі управління конфліктами Вам відомі?
9. Як Ви розумієте поняття лідерства у проєкті та які стилі управління Вам відомі?
10. Які методи навчання Вам відомі?

Тести для самоперевірки

1. Формуючи команду, проєкт-менеджер намагається:
 - а) обрати декількох лідерів, які б координували реалізацію проєкту;
 - б) об'єднати всіх членів команди загальною метою й завданням;
 - в) індивідуалізувати кожного члена команди;
 - г) підсти конкуренцію між членами команди.
 Відповідь: а); б); в); г).
2. До основних організаційних проблем, які вирішує проєкт-менеджер, належать:
 - а) встановлення заробітної плати учасникам проєкту;
 - б) створення професійно-стимулюючого оточення;
 - в) забезпечення групи кваліфікованим технічним персоналом;
 - г) залучення підтримки керівництва.
 Відповідь: а); б); в); г).
3. Вдале забезпечення поточного процесу контролю, своєчасного виконання графіків і плану, завершення кожної стадії життєвого циклу проєкту характеризує наступну рису проєкт-менеджера:
 - а) спроможність до розв'язання проблем та орієнтація на результат;
 - б) впевненість в собі;

- в) перспективність, стратегічне мислення;
- г) комунікабельність, зацікавленість у людях;
- д) уміння вести переговори.

Відповідь: а); б); в); г); д).

4. Які організаційні структури, як правило, застосовують у практиці формування проєктної команди:

- а) матрична;
- б) лінійно-функціональна;
- в) проєктна;
- г) вірні відповіді а) та в).

Відповідь: а); б); в); г).

5. Розташуйте етапи створення проєктної команди у вірному порядку:

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

Відповідь: а); б); в); г); д).

6. Виникнення конфлікту завжди гальмує процес реалізації проєкту:

- а) так;
- б) ні.

Відповідь: а); б).

7. У випадку, якщо дві групи, що приймають участь у реалізації проєкту, конкурують із-за ресурсів та коштів, то такий конфлікт є:

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

Відповідь: а); б); в).

8. Проєкт-менеджер при офіційних переговорах по контракту і при неформальних переговорах з учасниками проєкту приймає точку зору іншої сторони, але до певної межі. В такій ситуації він використовує наступний метод управління конфліктом:

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

Відповідь: а); б); в); г); д).

9. Керівник проєкту одноособово вирішує всі питання, повністю придушує ініціативу, надає перевагу чіткій дисципліні, покарання – основний метод впливу, похвала використовується лише для обраних. В даних умовах реалізації проєкту керівник використовує наступний стиль управління:

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

Відповідь: а); б); в).

10. Ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання, лекція, рольові ігри використовуються при використанні наступного методу розвитку команди:

а) навчання поза робочим місцем;

б) навчання на робочому місці.

Відповідь: а); б).

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про страхування» від 7 березня 1996 р.
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 15 травня 1998 р.
3. Батенко Л.П. Управління проектами / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
4. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций. М.: Экономика, 2005, 527 с.
5. Бизнес-план инвестиционного проекта / В. М. Попов, Л. П. Кураков, Г. В. Медведев й др. М.: Финансы и статистика, 2003.
6. Бланк Й. А. Инвестиционный менеджмент. К.: МП "Итем" ЛТД, "Юнай-тед Лондон Трейд Лимитед", Москва—Лондон, 2005.
7. Бушуев С. Д., Гурин З. А. Инвестиционные инструменты проектного менеджмента. К.: УкрИНТЗИ, 2002.
8. Клиффорд Ф. Грей, Управление проектами: Практическое руководство : пер. с англ. М.: Изд-во «Дело й сервис», 2003. 528 с.
9. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. М.: Финансы и статистика, 2003, 144 с.
10. Мазур И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге: М.: Экономика, 2001. 576 с.
11. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. К.: Лібра, 2004. 472 с.
12. Про затвердження Програми розвитку інвестиційної діяльності на 2005-2010 рр. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2004 р. №1801.
13. Савчук В.П., Прилипко С.И., Величко Е.Г. Анализ и разработка инвестиционных проектов. Учебное пособие. Киев: Абсолют-В, Эльга, 2002. 304с.
14. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навч. посіб.К : Каравела, 2004. 344 с.
15. Тянь Р.Б. Управління проектами : підручник. К.: ЦНЛ, 2003. 224 с.
16. Управление проектами : справ, для профессионалов. / под ред. ' И.И. Мазура й В.Д. Шапиро. М.: Высш. шк., 2001 875 с.
17. Чернявский А. Д. Организация управления в условиях рыночных отношений. К.: МЗУУП, 2004.
18. Чернявский А. Д. Современные тенденции развития организационных форм управления в Украине .*Персонал*. 2005. № 4. С. 3—7.
19. Чернявский А.Д. Трансформация организационных форм управления в процессе развития рыночных отношений. *Персонал*. 2006. № 2. С.22-36.
20. Щёкин Г.В. К разработке концепции управления современным обществом. *Персонал*. 2004. № 1. С.1-23.
21. Щукін Б.М. Інвестиційна діяльність. К.: МАУП, 2002.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.....	5
ТЕМА 2. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ.....	8
ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.....	13
ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У ПРОЄКТІ.....	15
ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТУ.....	18
ТЕМА 6. КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ РОЕКТУ.....	21
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ.....	23
ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТІВ.....	27
ТЕМА 9. ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ.....	30
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	34