



Управління інвестиційними проєктами



Міністерство освіти та науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

*Методичні рекомендації
до практичних занять*

Укладачі:
Н.В. Саїнчук, Н.Д. Собкова



Чернівці

Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

2023

УДК 658.152(072)
У 677

*Друкується за ухвалою Вченої ради економічного факультету
Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича
(протокол № 12 від 17.05.2023 р.)*

Укладачі: Саїнчук Н.В, Собкова Н.Д.

У 677 **Управління** інвестиційними проектами : метод. реком.
до практ. завд. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.
Федьковича, 2023. 98 с.

Методичні рекомендації містять питання для практичних занять, завдання для практичного виконання, тести і глосарії, що дозволять здобувачу закріпити теоретичні питання, які подаються викладачем на лекційних заняттях і набути практичні навички у виконанні окремих завдань і проблем.

УДК 658.152(072)

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2023
© Укладачі : Саїнчук Н.В., Собкова Н.Д., 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Методичні рекомендації до практичних занять	6
Тема 1. Загальна характеристика управління проектами	8
Тема 2. Життєвий цикл інвестиційного проекту	16
Тема 3. Ефективність проекту.....	22
Тема 4. Планування проекту	31
Тема 5. Техніко-економічне обґрунтування інвестиційного проекту	39
Тема 6. Контроль за виконанням проекту.....	44
Тема 7. Проектне фінансування	52
Тема 8. Організаційні форми управління проектами.....	62
Тема 9. Управління ресурсами проекту	71
Тема 10. Управління ризиками проекту	78
Тема 11. Управління якістю проектів.....	88
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	96
ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ.....	97

ВСТУП

Для сучасної економіки характерна глобалізація, інформатизація, конкуренція фірм, які зацікавлені в оновленні продукції, існуванні конкурентоспроможного ринку. Саме використання проєктів як цілісних систем, відокремлених від інших видів діяльності і одночасно є одиничними та унікальними, дає можливість впровадження конкурентоздатних нововведень. Навчальна дисципліна «Управління інвестиційними проєктами» належить до групи вибіркових дисциплін і забезпечує підготовку здобувачів за освітньою програмою «Фінанси, банківська справа та страхування» першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Дисципліна готує здобувачів до використання отриманих знань при розв'язанні практичних задач, проведенні наукових досліджень, підготовці кваліфікаційних робіт. Крім того, вона спрямована на формування у здобувачів навичок і знань, необхідних для управління проєктами на макро- та мікрорівні.

Основною метою курсу «Управління інвестиційними проєктами» є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь і навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації інвестиційних проєктів з метою досягнення ефективності інвестиційної діяльності.

Навчальна дисципліна «Управління інвестиційними проєктами» відповідно до структурно-логічної схеми освітньо-професійної програми слухається здобувачами вищої освіти у другому семестрі четвертого року навчання. Дисципліни, обов'язкові для вивчення здобувачем вищої освіти до початку роботи над курсом «Управління інвестиційними проєктами», - це «Інвестування» та «Фінансовий аналіз».

Відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» (освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування») вивчення дисципліни «Управління інвестиційними проєктами»

сприяє формуванню наступних компетентностей і програмних результатів навчання:

Загальні та фахові компетентності:

- здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;
- здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями;
- здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- здатність застосовувати знання законодавства у фінансовій сфері;
- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;
- здатність до управління організацією та її розвитком.

Програмні результати навчання:

- знати та розуміти економічні категорії, закони, причинно-наслідкові та функціональні зв'язки, які існують між процесами та явищами на різних рівнях економічних систем;
- ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;
- планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

Методичні рекомендації до практичних занять

Важливим чинником навчального процесу є урізноманітнення методів і способів проведення практичних занять для підвищення ефективності пізнавального процесу здобувачами.

Підвищення організації навчального процесу мотивує здобувачів щодо навчання через систему контролю їхніх знань і навичок та оприлюднення результатів. Протягом викладання дисципліни необхідно постійно активізовувати роботу студентів, спрямовувати роботу на розкриття їхніх здібностей та розвивати їх мислення, розширювати межі практичної роботи здобувачів, посилювати співпрацю в ланцюзі «викладач-здобувач».

У навчальному процесі основне місце займає контроль, оцінка і корегування знань здобувачів. На практичних заняттях використовуються різноманітні методи, способи та заходи, які дозволяють об'єктивно оцінювати здобувачів, виявити їх позитивні та негативні моменти для удосконалення навчального процесу.

Практичне заняття є формою навчального процесу, під час якого викладач здійснює детальний розгляд окремих теоретичних положень та сприяє формуванню вміння і навички для їх практичного застосування шляхом виконання здобувачами практичних завдань. Практичне заняття сприяє формуванню у здобувачів вміння вирішувати конкретні практичні завдання.

Практичні завдання дисципліни «Управління інвестиційним проектами» містять такі структурні елементи:

1) питання для практичних завдань – дадуть можливість студенту закріпити теоретичні питання, які подаються викладачем на лекційних заняттях;

2) завдання для практичного виконання – дозволять студенту придбати практичні навички у виконанні окремих завдань і проблем;

3) тести – допоможуть студенту перевірити свої знання з відповідних категорій;

4) глосарій – допоможе студенту опанувати відповідну термінологію.

Оцінка якості засвоєння навчальної програми включає поточний контроль успішності, модульний контроль та складання заліку.

Кількість балів, яку здобувач вищої освіти може отримати під час навчальних занять за кожну тему (опитування, тестування, розв'язання задач, глосарій), виконання завдань для самостійної роботи – 6 балів. Кількість балів за змістовий модуль дорівнює сумі балів, отриманих за кожну тему. Максимальна кількість балів: за 1 модуль – 36; 2 модуль – 24 (разом – 60 балів).

Загальна (максимальна) кількість балів, яку здобувач може отримати в процесі вивчення дисципліни протягом семестру, становить 100 балів, 60 з яких здобувач набирає при поточних видах контролю і 40 балів – у процесі підсумкового виду контролю (заліку).

Тема 1. Загальна характеристика управління проектами

Запитання та завдання для практичних занять

1. Визначте суть поняття «проект». Які відмітні ознаки проекту від програм, бюджетів та планів?
2. У чому полягає специфіка проектної діяльності?
3. Які спільні ознаки проектів?
4. Класифікуйте проекти за відповідними ознаками.
5. У чому полягає суть управління проектами?
6. Які особливості управління змістом проекту?
7. Які існують міжнародні організації проекту?
8. Порівняйте міжнародні та українські стандарти управління проектами.

Завдання для практичного виконання

1. Перерахуйте й опишіть «Основні проекти людства».
2. Складіть характеристику, в якій опишіть два основних проекти за час існування людства та один власний проект.
3. Розробіть опис змісту проекту за такими критеріями:
 - 1) назва проекту.
 - 2) загальні положення.
 - 3) цілі проекту.
 - 4) визначення продукту проекту.
 - 5) вимоги до проекту.
 - 6) межі проекту.
 - 7) очікуванні результати проекту.
 - 8) основні обмеження проекту.
 - 9) організаційна структура проекту.
 - 10) головні ризики.
 - 11) кошторисна вартість.
 - 12) сертифікації та специфікації проекту.
4. Обґрунтуйте, що наведені нижче види діяльності є проектами:
 - реконструкція ТРЦ;

- введення на ринок нового продукту (на свій вибір);
 - упровадження нової технологічної структури на підприємстві;
 - проведення тестування в вищих начальних закладах;
 - упровадження цифровізації в суспільстві.
5. Назвіть і опишіть види прогресивної діяльності на підприємстві, які можна віднести до проектно орієнтованих.
6. Назвіть проекти, які Ви здійснюєте в особистому житті чи професійній діяльності.
7. Проведіть розмежування проектів за класифікаційними ознаками:
- створення підприємства з переробки агропромислової продукції;
 - наукові дослідження хімічних властивостей мінеральних добрив з метою їх виробництва, випуску і використання у сільському господарстві;
 - будівництво теплостанції;
 - відновлення зруйнованих міст і селищ після російської агресії;
 - післявоєнний розвиток економіки регіонів України.
8. Розподіліть термінологію та її визначення згідно з даними таблиці

Таблиця

Термінологія	Визначення
а) проєкт	1. Види робіт із зазначенням термінів, виконавців, результатів, які ведуть до отримання комплексу показників, накреслених концепцією проєкту
б) бізнес-план	2. Детальний виклад цілей та шляхів досягнення виробництва, що створюється, для обґрунтування інвестицій.
в) техніко-економічне обґрунтування інвестицій	3. Організаційна структура, яку очолює керівник проєкту. Вона створюється на період здійснення проєкту і завданням її є здійснення функцій управління проєктом.
г) управління проєктами	4. Задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.
д) ціль проєкту	5. Час від моменту задуму проєкту до його ліквідації.
е) життєвий цикл проєкту	6. Передпроєктна розробка інженерно-конструкторських, технологічних і будівельних рішень, порівняння альтернативних варіантів обґрунтування вибору конкретного способу здійснення проєкту
є) команда проєкту	7. Бажаний результат діяльності, який намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проєкту.
ж) план проєкту	8. Процес управління командою, ресурсами проєкту за допомогою спеціальних методів і прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети.

Тести

1. Проєкт можна визначити як:

- а) як ідея, що реалізовується;
- б) процес переходу з існуючого стану на бажаний;
- в) проблема з певними вихідними даними та необхідними ресурсами;
- г) сукупність взаємозумовлених зв'язків між елементами системи, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

2. Комплекс взаємообумовлених заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмежень – це:

- а) проєкт;
- б) програма;
- в) бюджет;
- г) план.

3. Певні дії, спрямовані на створення унікального продукту, послуги чи результату, – це:

- а) програма;
- б) управління проєктами;
- в) проєкт;
- г) планування.

4. Програма – це:

- а) група пов'язаних проєктів, яка керується з одного центру для отримання певних вигод;
- б) застосування знань, навичок, інструментів і технологій для того, щоб дії по проєкту збігалися з проєктними вимогами;
- в) управління певною кількістю проєктів або програм;
- г) досягнення всіх поставлених цілей або визнання того, що цілі непотрібні.

5. Документ, у якому вказані основні цілі та мета певного проєкту, – це:

- а) портфоліо;
- б) стратегічний план;
- в) програма;
- г) тактичний план.

6. До головних ознак проєкту належить:

- а) зміна стану проєкту для досягнення його мети;
- б) обмеженість у часі;
- в) обмеженість ресурсів;
- г) усі відповіді правильні.

7. Аналіз можливості реалізації проєкту передбачає відповіді на запитання про:

- а) технічний стан проєкту;
- б) відповідність звичаям і традиціям;
- в) політичну ситуацію;
- г) обмінний курс валют.

8. Проєкт - це:

- а) план фінансових вкладень;
- б) бізнес-план;
- в) завдання з певними вихідними даними и плановими результатами (цілями), що зумовлюють спосіб його розв'язання;
- г) ідея (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного результату.

9. Окремі проєкти з визначеним масштабом, що мають певні спрощення, називаються:

- а) монопроєкти (або прості);
- б) масштабні;
- в) мультипроєкти;
- г) мегапроєкти.

10. Визначення мети проєкту передбачає:

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

11. Проєктна діяльність - це:

- а) має обмеження в часі і ресурсах; має бути спланована, виконана та проконтрольована;
- б) є циклічним процесом;
- в) постійна і відбувається весь час;
- г) не завершується, коли досягаються її цілі.

12. Мета проєкту - це:

- а) бажаний та доведений результат, досягнутий у межах певного терміну при заданих умовах реалізації проєкту;
- б) реалізація проєкту зі змінами у будь-якій системі, які направлені на перетворенням з існуючого стану на бажаний;
- в) термін початку і термін завершення;
- г) заходи, які необхідно здійснити для реалізації проєкту, що дозволяє відрізнити один проєкт від іншого, а також проєкт від програми та плану.

13. Основні риси проєкту такі:

- а) зміна стану проєкту задля досягнення його мети, мета проєкту, обмеженість у часі і в ресурсах, неповторність;
- б) виникнення, існування та закінчення проєкту в певному оточенні, зміна структури проєкту з його життєвим циклом, взаємозв'язки між елементами проєкту як системи, можливість відміни вхідних ресурсів проєкту;
- в) зміна стану проєкту задля досягнення його мети, мета проєкту, можливість відміни вхідних ресурсів проєкту, зміна структури проєкту з триванням його життєвого циклу;
- г) виникнення, існування та закінчення проєкту в певному оточенні, зміна структури проєкту з триванням його життєвого циклу, обмеженість у часі і в ресурсах, неповторність, можливість відміни вхідних ресурсів проєкту.

14. Обмеженість у часі і ресурсах означає, що:

- а) це бажаний та доведений результат, що досягнутий у межах певного терміну при заданих умовах реалізації проєкту;
- б) реалізація проєкту пов'язана зі змінами у будь-якій системі і направлена на перетворенням з початкового стану на бажаний, який визначено метою проєкту;
- в) проєкт завжди має термін початку і термін завершення з встановленим обсягом матеріальних, людських та фінансових ресурсів;
- г) заходи, які необхідно здійснити для реалізації проєкту, що дозволяє відрізнити один проєкт від іншого, а також проєкт від програми та плану.

15. Неповторність проєкту означає, що:

а) це бажаний та доведений результат, досягнутий у межах певного терміну при заданих умовах реалізації проєкту;

б) реалізація проєкту пов'язана зі змінами у будь-якій системі і направлена на перетворенням з початкового стану на бажаний, який визначено метою проєкту;

в) проєкт завжди має термін початку і термін завершення з встановленим обсягом матеріальних, людських та фінансових ресурсів;

г) заходи, які необхідно здійснити для реалізації проєкту, що дозволяє відрізнити один проєкт від іншого, а також проєкт від програми та плану.

16. За якими ознаками класифікуються інвестиційні проєкти?

а) масштабність;

б) складність;

в) якість та тривалість;

г) усі відповіді вірні.

17. Монопроєкт - це:

а) комплексний проєкт, який складається з кількох проєктів, що вимагає багато проектного управління;

б) окремий проєкт певного виду і масштабу;

в) комплексний проєкт розвитку регіонів, секторів економіки, який об'єднаний однією метою;

г) немає правильної відповіді.

18. За складністю інвестиційні проєкти можуть бути:

а) малі, середні, великі та над великі;

б) короткострокові, середньострокові та довгострокові;

в) монопроєкти, мультипроєкти та мегапроєкти;

г) усі відповіді правильні.

19. За характером та сферою діяльності виділяють такі види інвестиційних проєктів:

а) стратегічні та тактичні;

б) промислові, проєкти дослідження та розвитку, організаційні, економічні та соціальні;

в) капітальні вкладення, здійснюванні з метою підвищення надійності виробництва та техніки безпеки, проєкти з метою

збереження позицій на ринку, ризикові проекти, проекти з метою економії поточних витрат та збільшення доходів;

г) комерційні та некомерційні.

20. Мультипроект – це:

а) комплексний проект, який складається з декількох проектів, що вимагає багато проектного управління;

б) окремий проєкт певного виду і масштабу;

в) комплексний проект розвитку регіонів, секторів економіки, який об'єднаний однією метою;

г) немає правильної відповіді.

Глосарій

1. Інвестиційний проект.
2. Проектна діяльність.
3. Управління інвестиційним проектом.
4. Цілі управління інвестиційним проектом.
5. Процеси управління інвестиційним проектом.
6. Мультипроект.
7. Монопроект.
8. Мегапроект.
9. Межі проекту.
10. Унікальність проекту.

Тема 2. Життєвий цикл інвестиційного проєкту

Запитання та завдання для практичних занять

1. Розгляньте найпоширеніші системи управління проєктами.
2. Охарактеризуйте доінвестиційну, інвестиційну й експлуатаційну фази життєвого циклу проєкту.
3. Дайте характеристику структури і середовища проєкту.
4. Назвіть види структур управління проєктами.
5. Розкрийте вплив чинників зовнішнього та внутрішнього проєктного середовища.
6. Визначте та детально розгляньте роль кожного з учасників проєкту.
7. Які основні фактори впливу організації на проєкт?

Завдання для практичного виконання

1. Розглядається проєкт реконструкції торговельно-розважального центру. На підставі власних міркувань і можливих обмежень стосовно даного проєкту визначте та опишіть: цілі проєкту; основні ознаки проєкту; учасників проєкту з їх обов'язками і повноваженнями; функції управління проєктом; стадії життєвого циклу проєкту.
2. Виходячи зі стадій життєвого циклу проєкту, покажіть на конкретному проєкті для різних учасників такі події: «початок проєкту – кінець проєкту» (наприклад, для інвесторів початок проєкта пов'язаний з вкладенням коштів, а закінченням – вилучення об'єкта з експлуатації та припинення отримання прибутку від інвестованих коштів).
3. Використовуючи одну з наведених класифікацій фаз життєвого циклу проєкту, розкрийте їх зміст. Результати навести у вигляді таблиці: фаза, дії, результати.
4. Розглядається проєкт будівництва ТРЦ в будь-якому регіоні. Упорядкуйте види робіт за стадіями життєвого циклу проєкту та наведіть детальну їх характеристику. Відобразьте результати кожної стадії та потрібні ресурси у вигляді таблиці: фаза, дії, ресурси.

5. Розглядається проєкт будівництва ресторану в рекреаційній зоні свого регіону. Упорядкуйте види робіт за стадіями життєвого циклу проєкту.

6. У міжнародній практиці виділяють чотири стадії життєвого циклу інвестиційного проєкту: передінвестиційну; інвестиційну; експлуатаційну; ліквідаційну. На першій стадії аналізується ідея та розробляється концепція проєкту. З метою обґрунтування концепції проєкту обов'язково вивчаються прогнози і напрямки активізації інвестиційної діяльності, шляхи розвитку регіону, міста, держави, що зачіпають інтереси господарюючих суб'єктів. Особлива увага повинна приділятися аналізу умов для реалізації початкового задуму проєкту та передпроєктному обґрунтуванню інвестицій, оцінці ефективності та життєздатності проєкту. Поява задуму проходить у процесі стратегічного планування як структурного елемента стратегії підприємства. За результатами робіт, виконаних на даній стадії, приймається попереднє інвестиційне рішення та розробляється початковий план. Виходячи з зазначеного, на конкретному прикладі наведіть характеристику зазначених стадій розробки та реалізації інвестиційного проєкту.

Тести

1. Життєвий цикл проєкту – це сукупність послідовних фаз проєкту, які можуть виконуватись:

- а) лише послідовно;
- б) як одночасно, так і послідовно;
- в) через рівні проміжки часу;
- г) усі відповіді правильні.

2. Вигодонабувачі проєктів – це:

- а) менеджери, які займаються розробкою проєктів;
- б) фізичні особи, організації, які можуть отримати прибуток або збиток внаслідок реалізації проєкту;
- в) органи контролю та нагляду;
- г) правильні відповіді а) і в).

3. Що з переліченого не належить до обов'язків менеджера проєкту?

- а) розробка плану проєкту та плану фаз;
- б) визначення ризиків та контроль за ними;
- в) оформлення звітів про стан реалізації проєктів;
- г) тренінги та семінари менеджерів проєкту.

4. Фаза виконання проєкту є:

- а) заключною;
- б) початковою;
- в) підготовчою роботою програми;
- г) основною, на якій реалізуються проєкти.

5. До стадій життєвого циклу управління проєктом не належать:

- а) початок проєкту;
- б) організація проєкту;
- в) зрілість проєкту;
- г) оцінка проєкту.

6. При послідовній залежності між фазами проєкту:

- а) наступна фаза починається незалежно від того, коли буде закінчена попередня;
- б) лише одна фаза є запланована на даний момент;
- в) нова фаза не може бути розпочата, якщо не завершена попередня;
- г) фази перебувають у постійному кругообігу.

7. Яка фаза управління проектами передбачає складання бізнес-плану та попереднє техніко-економічне обґрунтування проекту?

- а) доінвестиційний;
- б) інвестиційний;
- в) експлуатаційний;
- г) ліквідаційний.

8. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища охоплюють:

- а) структуру, людські ресурси, організаційну структуру;
- б) структуру, суспільний клімат у державі, відсутність схильності до ризику менеджерів проекту;
- в) політичний клімат у державі, інфраструктуру, відсутність інформації про середовище реалізації проекту;
- г) структуру, людські ресурси, відсутність схильності до ризику менеджерів проекту.

9. Споживачі проекту – це:

- а) фізичні та юридичні особи, що надають фінансові ресурси, беруть участь у реалізації всіх фаз проекту;
- б) покупці на ринку;
- в) фізичні особи, організації, які будуть використовувати продукти проекту.
- г) посередники між вигодонабувачами і спонсорами.

10. Менеджер проекту та його команда, які виконують роботу щодо реалізації проекту, – це:

- а) офіс проектного менеджменту;
- б) команда проекту;
- в) менеджери проекту;
- г) менеджери програм.

11. Кожна нова фаза проекту:

- а) відокремлена від попередньої і не має з нею зв'язку;
- б) має різний набір робіт;
- в) має свої цілі, завдання, не пов'язані з попередньою фазою;
- г) не вимагає особливого контролю при переході до іншої фази.

12. За керівництво вищого рівня над групою проектів відповідають:

- а) менеджери програм;

- б) портфоліо-менеджери;
- в) менеджери проєктів;
- г) спонсори.

13. Фазами життєвого циклу проєкту є:

- а) концепція і вивчення можливостей, планування, забезпечення, виробництво;
- б) концепція і вивчення можливостей, планування і розробка, забезпечення, виробництво і приймання;
- в) планування і розробка, забезпечення і приймання;
- г) вивчення можливостей, планування, виробництво, приймання.

14. На стадії зародження проєкту здійснюється:

- а) концепція, вивчення можливостей, планування;
- б) забезпечення і виробництво;
- в) планування і розробка;
- г) проєктний аналіз за елементами.

15. Початком проєкту вважають:

- а) початок зародження концепції;
- б) вивчення ризиків;
- в) планування і аналіз;
- г) прийняття інвестиційного рішення.

16. Яка із фаз життєвого циклу проєкту потребує найбільших затрат?

- а) початкова;
- б) розробки проєкту;
- в) реалізації проєкту;
- г) завершення.

17. На якій стадії життєвого циклу проєкту перевіряється реалістичність проєкту?

- а) при зародженні проєкту.
- б) при зростанні проєкту;
- в) при завершенні проєкту.
- г) усі відповіді правильні.

18. Підбір потенційних виконавців проєкту здійснюють на фазі:

- а) при зародженні проєкту.
- б) при зростанні проєкту;

- в) при завершенні проекту.
- г) усі відповіді правильні.

19. Відповідальність за проєкт при системі розширеного управління несе:

- а) замовник проєкту;
- б) менеджер проєкту;
- в) інвестор проєкту;
- г) архітектор проєкту.

20. У реалізації проєкту можуть брати участь:

- а) три юридичні особи;
- б) багато юридичних осіб;
- в) до десяти юридичних;
- г) одна юридична особа.

Глосарій

1. Життєвий цикл інвестиційного проєкту.
2. Фази життєвого циклу інвестиційного проєкту.
3. Вибір інвестиційного проєкту.
4. Планування інвестиційного проєкту.
5. Реалізація і контроль інвестиційного проєкту.
6. Завершення інвестиційного проєкту.
7. Вигодонабувачі проєктів інвестиційного проєкту.
8. Оточення інвестиційного проєкту.
9. Портфоліо.
10. Організація інвестиційного проєкту.

Тема 3. Ефективність проєкту

Запитання та завдання для практичних занять

1. У чому полягає суть поняття «ефективність проєктної діяльності»?
2. Які є методи розрахунку чистої приведеної вартості проєкту?
3. Як розраховується показник внутрішньої норми дохідності проєкту.
4. Охарактеризуйте поняття окупності проєкту.
5. Як розраховується періоду окупності інвестицій?
6. Як розраховуються індекс прибутковості та коефіцієнт ефективності інвестицій?
7. У чому полягає аналіз альтернативних проєктів.
8. Охарактеризуйте поняття грошових потоків та їх взаємозалежність з показниками ефективності проєктів.

Завдання для практичного виконання

1. Охарактеризуйте методи оцінки ефективності проєкту. Запропонуйте механізм виміру успішності вашого проєкту (кількісні, якісні показники оцінки результатів, критерії ефективності).
2. Обчисліть чисту теперішню вартість, внутрішню норму окупності, індекс дохідності та дисконтований період окупності проєкту, якщо для його здійснення необхідні інвестиції для реалізації у першому році - 3550 тис. грн. Очікувані грошові потоки від інвестиційної діяльності у першому році становлять - 1250 тис. грн., у наступні роки, відповідно, 1800, 2100, 2500, 3500 тис. грн. Ставка дисконту 12 %. Зробіть висновки.
3. Грошові потоки за трьома проєктами наведено в таблиці. Обґрунтуйте доцільність інвестицій в один із варіантів проєкту за критеріями чистої теперішньої вартості та індексу дохідності (прибутковості), якщо інвестиції здійснюються у «нульовому» році, а ставка дисконту 12 %.

Таблиця

Грошові потоки проєктів, млн. грн.

Рік	Проєкти		
	А	Б	В
0	-4800	-4400	-3300
1	1300	1400	1200
2	3700	3600	1000
3	3000	2000	1500
4	900	1200	1400
5	700	800	1700

4. Проєкти А і Б мають однаковий життєвий цикл. Ставка дисконту 11 % ($r = 0,11$). За даними таблиці здійсніть аналіз доцільності інвестицій та виберіть ліпший із них.

Таблиця

Вихідні дані проєктів, тис. грн.

Рік	Витрати		Грошові потоки	
	А	Б	А	Б
1	0	20	30	0
2	0	30	40	0
3	20	20	20	40
4	40	10	30	40
5	20	0	0	40
Разом	80	80	120	120

5. Грошові надходження та витрати на здійснення двох варіантів проєкту наведено в таблиці. Оцініть доцільність здійснення проєкту за показниками чистої теперішньої вартості та коефіцієнта «вигоди/витрати» і дисконтованого періоду окупності, якщо ставка дисконту становить 15 %. Зробіть висновки.

Таблиця

Вихідні дані проєктів, млн. грн.

Рік	Витрати		Грошові надходження	
	А	Б	А	Б
1	15	20	0	0
2	10	20	20	0
3	20	10	20	40
4	10	0	20	40
5	10	0	15	40

6. Інвестиційний проєкт потребує одноразових капіталовкладень у розмірі 2500 тис. грн. і дасть змогу отримати протягом п'яти років щорічний чистий грошовий потік 700 тис. грн. Ставка дисконтування по проєкту – 12 %. Визначте доцільність інвестиційного проєкту та можливість його фінансування за рахунок банківського кредиту під 11 % річних, на основі таких показників: чиста приведена вартість, індекс дохідності, індекс рентабельності, період окупності, внутрішня норма дохідності.

7. Інвестиційний проєкт, який реалізується протягом 3 років, має такий план грошових потоків та інвестиційних витрат:

Роки	1	2	3
Чистий грошовий потік по проєкту	-100	250	480
Інвестиційні витрати	200	150	120

Величина дисконтування по проєкту - 12 %. Визначте доцільність інвестиційного проєкту та можливість його фінансування за рахунок банківського кредиту під 10 % річних, на основі таких показників: чистий приведений дохід, індекс дохідності, дисконтований період окупності внутрішня норма дохідності.

8. Інвестиційний проєкт потребує одноразових капіталовкладень в розмірі 5000 тис. грн. і дасть змогу отримати протягом 4 років щорічний чистий грошовий потік 1500 тис. грн. Ставка дисконтування по проєкту – 10 %. Визначте доцільність інвестиційного проєкту та можливість його фінансування за

рахунок банківського кредиту під 12% річних, на основі таких показників: чиста приведена вартість, індекс дохідності, індекс рентабельності, період окупності, внутрішня норма дохідності.

9. Інвестиційний проєкт, який реалізовується протягом 5 років, має наступний план грошових потоків та інвестиційних витрат:

Роки	1	2	3	4	5
Чистий грошовий потік по проєкту, тис. грн.	50	150	200	400	500
Інвестиційні витрати, тис. грн.	500	300	200	100	0

Велична дисконту за проєктом – 12%. Визначте доцільність інвестиційного проєкту та можливість його фінансування за рахунок банківського кредиту під 10 % річних на основі таких показників: чистий приведений дохід, індекс дохідності, дисконтований період окупності внутрішня норма дохідності.

10. Визначте індекс рентабельності проєкту, виходячи з наступних даних: обсяг інвестицій в проєкт становить 2000 тис. грн. (перший рік - 1000 тис. грн., другий – 400 тис. грн.). Грошові потоки, починаючи з другого року реалізації проєкту, становитимуть 350 тис. грн, у наступні роки - відповідно 500, 1500, 1800, 2100 тис. грн. Ставка дисконту –10 %.

Тести

1. Грошовий потік – це:

- а) різниця між грошовими надходженнями і витратами;
- б) різниця між грошовими витратами і надходженнями;
- в) інвестиції;
- г) прибуток від інвестиційної діяльності.

2. Показник чистої теперішньої вартості відображає:

- а) відношення суми дисконтованих вигід до суми дисконтованих витрат;
- б) відношення суми дисконтованих витрат до суми дисконтованих вигід;
- в) міру зростання доходу підприємства в розрахунку на одну грошову одиницю інвестицій;
- г) норму дисконту, за якою проєкт вважається прийнятним або неприйнятним.

3. Внутрішня норма доходності (IRR) відображає:

- а) приплив або відтік грошових коштів по кожному року;
- б) граничне значення коефіцієнта дисконтування, за яким проєкт вважається прийнятним або неприйнятним.
- в) приріст доходу підприємства в результаті реалізації проєкту;
- г) норму дисконту, за якою проєкт не збільшує і не зменшує вартості підприємства.

4. Відношення дисконтованих вигод до дисконтованих витрат відображає:

- а) індекс прибутковості;
- б) коефіцієнт вигід (витрат);
- в) внутрішня норма доходності;
- г) немає правильної відповіді.

5. Який показник відображає кількість дисконтованих вигід у розрахунку на одну гривню дисконтованих витрат?

- а) чиста теперішня вартість;
- б) індекс доходності;
- в) внутрішня норма доходності;
- г) коефіцієнт «вигоди/витрати».

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

а) визначити систему показників, на основі яких порівнюється виконання робіт за часом, обсягом і вартістю;

б) визначити обсяги невиконаних робіт;

в) визначити обсяги капіталовкладень на реалізацію проекту;

г) усі відповіді правильні.

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

а) особи, які керували розробкою, здійсненням та реалізацією проекту, повинні брати участь у проведенні остаточної оцінки;

б) об'єктивність оцінки повинна бути неупередженою;

в) остаточній оцінці необхідно піддавати якомога більше проектів;

г) усіх перераховані умови.

8. Майбутня вартість грошей визначається за формулою:

а) $FV = PV \cdot (1 + r)^n$;

б) $FV = PV \cdot (1 + r)^n$;

в) $PV = FV \cdot (1 + r)^n$;

г) $PV = FV / (1 + r)^n$

9. Вартість початкових грошових вкладень у проект називається:

а) сума інвестицій;

б) грошовий потік;

в) чиста теперішня вартість проекту;

г) капіталовіддача

10. Чиста приведена вартість позначається як:

а) NDV;

б) NPV;

в) VPN;

г) NDV

11. Теперішня вартість грошей визначається за формулою:

а) $FV = PV \cdot (1 + r)^n$;

в) $PV = FV \cdot (1 + r)^n$;

б) $FV = PV \cdot (1 + r)^n$;

г) $PV = FV / (1 + r)^n$

12. Гроші втрачають свою вартість під впливом таких факторів

а) купівельної спроможності грошей, їх здатності бути однією з форм багатства та можливості вкладення грошей в ріст, тобто отримання доходу

б) інфляції, ризику та схильності до ліквідності

в) купівельної спроможності грошей, їх здатності бути однією з форм багатства та можливості вкладення грошей в ріст, тобто отримання доходу, інфляції, ризику та схильності до ліквідності

г) немає правильної відповіді

13. Дисконт – це

а) процентна ставка, яка застосовується до грошових сум, які інвестор планує отримати в майбутньому, для того, щоб визначити розмір інвестицій у теперішній час

б) та сума, в яку повинні перетворитись через визначений час вкладені сьогодні під процент гроші

в) майбутня вартість однієї грошової одиниці, залишеної на рахунку під відсоткову ставку на даний період

г) сума майбутніх грошових надходжень, приведених до сучасного моменту, з урахуванням процентної ставки або норми доходності

14. Які розрахунки вносяться у фінансовий план інвестиційного проекту

а) графік потоку інвестицій, план доходів і витрат проекту, точка беззбитковості, період окупності

б) графік потоку інвестицій, план доходів і витрат проекту, точка беззбитковості, період окупності, графік кредитів

в) графік потоку інвестицій, план доходів і витрат проекту, період окупності, графік кредитів

г) графік потоку інвестицій та кредитів, план доходів і витрат проекту, точка беззбитковості, період окупності та розрахунок ризиків

15. Які фактори впливають на методи оцінки ефективності інвестиційних проектів

а) якісні, статистичні та кількісні

б) якісні та кількісні

- в) кількісні, динамічні та статистичні
- г) якісні, кількісні, статистичні та динамічні

16. До кількісних методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів можна віднести

- а) якісні, статистичні та кількісні;
- б) якісні та кількісні;
- в) кількісні, динамічні та статистичні;
- г) статистичні та динамічні.

17. Відзначте вихідні дані для розрахунку строку окупності інвестицій (PP):

- а) початкові інвестиції;
- б) розмір грошового потоку за рік;
- в) ставка дисконту або відсоток за кредит;
- г) правильні відповіді а) і б).

18. Визначте ранги основних показників ефективності інвестиційних проєктів на підставі недоліків та переваг цих показників:

- а) PP;
- б) RR;
- в) NPV;
- г) PI.

19. Множник нарощування – це:

- а) процентна ставка, яка застосовується до грошових сум, які інвестор планує отримати в майбутньому, для того, щоб визначити розмір інвестицій у теперішній час;
- б) та сума, в яку повинні перетворитись через визначений час вкладені сьогодні під процент гроші;
- в) майбутня вартість однієї грошової одиниці, залишеної на рахунку під відсоткову ставку на даний період;
- г) сума майбутніх грошових надходжень, приведених до сучасного моменту, з урахуванням процентної ставки або норми доходності.

20. Головним фактором прийняття проєкту є:

- а) технічна та технологічна можливість реалізації проєкту;
- б) економічна ефективність;
- в) адміністративне забезпечення;
- г) стадії життєвого циклу проєкту.

Глосарій

1. Концепція інвестиційного проекту.
2. Структура проектного аналізу.
3. Процес нарощування.
4. Множник нарощування.
5. Процес дисконтування.
6. Множник дисконтування.
7. Внутрішня норма прибутковості.
8. Чиста приведена вартість.
9. Індекс прибутковості.
10. Період окупності.

Тема 4. Планування проекту

Запитання та завдання для практичних занять

1. Які функції виконує планування та контролю в управлінні проектами.
2. Які завдання планування і контролю проектів?
3. Перерахуйте причини труднощів при плануванні і контролю проектів.
4. Скласифікуйте плани виконання робіт по проекту відповідно до рівнів управління.
5. Які сучасні тенденції у плануванні проектів?
6. Охарактеризуйте напрями інтеграції планування і контролю з організаційною, інформаційною системами та системою управління персоналом.
7. Розкрийте суть процесу розробки проектно-кошторисної документації.
8. Охарактеризуйте етапи розробки проектно-кошторисної документації.
9. Перерахуйте функціональні обов'язки проектних організацій (типові, додаткові).
10. Наведіть типи проектних фірм та охарактеризуйте їх діяльність.
11. Охарактеризуйте механізми управління змінами за проектом.

Завдання для практичного виконання

1. Результати проекту впливають не тільки власне підприємство, яке його здійснює, а й суспільство, в якому проект реалізується. З іншого боку, проект здійснює вплив на соціальне, економічне та екологічне становище регіону, певної галузі, країни в цілому. Виходячи із зазначеного, представте за допомогою графічних елементів місце окремо взятого проекту у структурі: суспільства; регіону; галузі; підприємстві тощо.
2. За вимогами більшості міжнародних спонсорів і донорів програми або проекти можуть отримати фінансування лише тоді, коли проблеми та цілі, які у них закладені, зафіксовані у міжнародних, національних, регіональних чи

місцевих документах зі стратегічного планування. Тобто проблема, мета і цілі проєкту повинні бути узгоджені (інтегровані) зі стратегічними пріоритетами відповідного рівня (регіонального, місцевого) та вищих органів управління. На конкретному прикладі зазначте відповідні документи різного рівня (міжнародна угода, концепція, стратегія, указ, закон, програма розвитку регіону тощо), які необхідно вказати при розробці проєкту з метою його інтегрування в оточуюче середовище.

3. Основою для проведення моніторингу й управління виконанням проєкту є система критеріїв. Ці критерії мають розроблятися експертами в тій предметній сфері, у якій реалізується проєкт. Важливо, щоб сукупність критеріїв максимально відображала усі найважливіші робочі процеси і результати проєкту. Показники мають відповідати таким вимогам, як адекватність, вимірність та доступність. Виходячи із зазначеного, дайте пояснення щодо кожного критерію, який відповідає запропонованому Вами проєкту.

4. Результати моніторингу проєкту щодо зниження рівня безробіття можуть свідчити про те, що професійну перепідготовку пройшли 10 тисяч людей, на це витрачено 20 тисяч доларів (у національній валюті) і що з навчених працевлаштувалися 2000 людей. Поясніть, що змінилося в житті цих людей у результаті навчання і у чому причини того, що відсоток працевлаштованих нижчий від запланованого у три рази?

5. Оцінювання спрямовується на практичне використання, проводиться для заздалегідь визначених споживачів, з розумінням того, як вони будуть використовувати результати оцінювання. Виходячи з цього, зазначте, що дозволяє розкрити механізм оцінювання проєкту з погляду спонсорів та донорів.

6. У проєктному середовищі причини і наслідки майже завжди очевидні. Проєкт-менеджер досліджує їх для того, щоб ліпше зрозуміти причину і по можливості запобігти їх дублюванню. Для кожного наслідку підберіть можливі причини. Наслідки: 1) пізні завершення робіт; 2) перевищення бюджету;

3) виконання робіт, якість яких не відповідає стандартам; 4) висока плінність виконавців; 5) кілька функціональних підрозділів виконують однакову роботу. Причини: 1) керівництво не визнає діяльність проектною; 2) забагато проектів виконується в один і той самий час; 3) відсутня участь функціональних підрозділів у плануванні проекту; 4) ніхто не несе відповідальності за виконання проекту в цілому; 5) слабкий контроль за змінами у конструкторській частині проекту; б) нерозуміння змісту роботи проект-менеджера; 7) слабкий зв'язок між плануванням і контролем; 8) не розроблені графіки виконання робіт; 9) недосконалий облік витрат за проектом; 10) незадовільна організація адміністрування проекту.

7. Розподіліть термінологію та її визначення згідно з даними таблиці

Таблиця

Термінологія	Визначення
а) цілеспрямованість	1. Обов'язкове планування всіх встановлених функцій управління проектом
б) комплексність	2. Залучення керівництва до процесу розробки плану, що дає можливість враховувати вимоги, які не формалізуються
в) збалансованість по ресурсах	3. Принцип, що розглядає планування як процес розгортання головної мети проекту в ієрархічну послідовність цілей і задач проекту до рівня окремих заходів, дій, робіт із визначенням порядку їх виконання.
г) системність	4. Проведення моніторингу, контролю і, за необхідності, актуалізації планових рішень протягом всього життєвого циклу проекту

г) гнучкість	5. Здатність системи прогнозувати і враховувати можливі зміни впливу зовнішніх чинників та їх наслідків.
д) багатофункціональність	6. Принцип означає, що плани не містять задач і робіт, не забезпечених необхідними ресурсами.
е) оптимальність	7. Спадкоємність і взаємопов'язаність усіх планових рішень.
є) адаптивність	8. Повне охоплення наукових, проектних, організаційних, виробничих та інших заходів і робіт, направлених на досягнення цілей і результатів проекту.
ж) несуперечність	9. Розгляд проекту як цілісної системи з визначенням і врахуванням взаємозв'язків як всередині, так і поза ним.
з) безперервність	10. Незмінність основних цілей і обмежень проекту, його життєздатність, а також гнучкість і адаптивність системи
й) стабільність	11. Здатність системи формувати не просто прийнятні плани, а раціональні або кращі плани за вибраними критеріями

Тести

1. Планування проєктів - це:

а) процес, який включає етапи складання бюджету проєкту та внесення змін до нього відповідно до потреб для досягнення поставленої мети;

б) процес, який передбачає визначення цілей і взаємоузгодженість дій між роботами та учасниками проєкту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних та технічних рішень для досягнення поставленої мети;

в) система коефіцієнтів, на основі яких порівняти виконання робіт за часом і вартістю;

г) немає правильної відповіді.

2. Процес розробки планів охоплює такі етапи проєктного циклу:

а) розробка концепції та вивчення можливостей проєкту;

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

в) укладання договорів;

г) усі відповіді правильні.

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

а) зародження;

б) зростання;

в) зрілість;

г) завершення.

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

а) державному;

б) стратегічному;

в) тактичному;

г) виробничому.

5. За ступенем охоплення робіт плани поділяються на:

а) підготовчі і комплексні;

б) зведені і детальні;

в) ризикові і неризикові;

г) моноплани та мегаплани.

6. З метою контролю за проектом потрібно визначити такі показники:

- а) розробити систему показників, на основі яких порівняти виконання робіт за часом, обсягом і вартістю;
- б) визначити капіталовкладення на реалізацію проекту;
- в) визначити обсяги виконання робіт;
- г) правильні відповіді а і в.

7. Для досягнення ефективності функцій контролю звіти містять такі вимоги:

- а) кошторисну вартість (для аналізу фактичних і прогнозованих результатів);
- б) фактичні результати на певну визначену дату;
- в) бюджет проекту;
- г) г) правильні відповіді а і б.

8. Який із процесів контролю не належить до допоміжних:

- а) контроль виконання плану проекту;
- б) контроль за досягненням цілей;
- в) контроль якості;
- г) контроль витрат.

9. До зовнішніх джерел змін проекту належить:

- а) зміна системи оподаткування;
- б) зміна графіків відвантаження товарів;
- в) зміна у структурі джерел фінансування проекту;
- г) модернізація підприємства для досягнення мети проекту.

10. Управління змінами - це:

- а) внесення змін у проект на замовлення замовника чи за пропозицією підрядчика у разі невиконання фінансових умов проекту;
- б) реєстрація всіх змін у змісті проекту (технології, обладнанні, вартісних розрахунках, графіку виконання робіт тощо) з метою детального аналізу наслідків змін, а також прогнозування майбутніх змін;
- в) процес, який передбачає складання кошторису (для аналізу фактичних і прогнозованих результатів);
- г) усі відповіді правильні.

11. Процес розробки планів охоплює такі стадії проєктного циклу:

- а) створення концепції проєкту;
- б) вибір стратегічного рішення щодо виконання проєкту і розробка деталей проєкту;
- в) укладання контрактів;
- г) усі відповіді правильні.

12. Перший етап розробки проєктно-кошторисної документації:

- а) розробка завдання на проєктування;
- б) проведення експертизи проєктно-кошторисної документації;
- в) аналіз розташування проєкту;
- г) розгляд процедур укладання контрактів.

13. Поточні та оперативні плани розробляються на рівні:

- а) концептуальному;
- б) конкретизованому;
- в) тактичному;
- г) локальному.

14. До якого рівня управління належать детальні плани?:

- а) стратегічного;
- б) концептуального;
- в) тактичного;
- г) соціального.

15. При плануванні робіт за проєктом не здійснюється:

- а) планування термінів виконання робіт;
- б) складання й оптимізація сіткових графіків;
- в) побудова діаграм Гантта;
- г) побудова фінансового профілю.

16. Деталізує завдання учасникам на місяць, тиждень, день за комплексами робіт:

- а) концептуальний план;
- б) поточний план;
- в) оперативний план;
- г) стратегічний план.

17. Ґрунтується на значному обсязі даних, включаючи розроблену схему робіт, деталізовані креслення й специфікації, огляди робіт:

- а) концептуальна оцінка;
- б) оцінка доцільності проекту;
- в) остаточна оцінка проекту;
- г) деталізовані обчислення.

18. Які основні принципи планування:

- а) цілеспрямованість, комплексність, науковість, збалансованість, системність, гнучкість, оптимальна адаптивність, безперервність, стабільність, багатофункціональність;
- б) оптимальна координація та інтегральна діяльність всіх учасників та виконавців проекту;
- в) реальність, оперативність, несуперечність;
- г) концептуальність, стратегічність, координація.

19. Аналіз можливості реалізації проекту дає відповідь на запитання про:

- а) технічну узгодженість проекту;
- б) економічну ситуацію;
- в) обмінний курс валют;
- г) усі відповіді правильні.

20. При проведенні технічного аналізу не передбачається:

- а) оцінка складових проекту;
- б) аналіз розташування проекту;
- в) розгляд процедур укладання договорів;
- г) строки і етапи виконання.

Глосарій

1. Планування інвестиційного проекту
2. Проектно-кошторисна документація інвестиційного проекту
3. Матеріально-технічна забезпечення інвестиційного проекту
4. Концептуальний рівень управління
5. Стратегічний рівень управління
6. Тактичний рівень управління
7. Договір постачання
8. Договір підряду
9. Кошторисна вартість інвестиційного проекту
10. Бюджет інвестиційного проекту.

Тема 5. Техніко-економічне обґрунтування інвестиційного проекту

Запитання та завдання для практичних занять

1. Розгляньте попереднє техніко-економічне обґрунтування інвестиційного проекту.
2. Детально охарактеризуйте етапи попереднього техніко-економічного обґрунтування проекту.
3. Яка структура техніко-економічного обґрунтування інвестиційного проекту?
4. Назвіть техніко-економічні показники інвестиційного проекту.
5. Як здійснюється доінвестиційне дослідження витрат на підготовку інвестиційного проекту?
6. Розкрийте суть стратегії підготовки й оцінки інвестиційного проекту.

Завдання для практичного виконання

1. Знайдіть інформацію про реалізацію проектів у Вашому місті й опишіть статуси даних проектів.
2. Розробіть бізнес-план запропонованого Вами інвестиційного проекту, де для розроблення проекту важливо, хто його виконує, в складі якого підприємства, яка структура та інфраструктура команди, скільки потрібно капіталу для реалізації проекту, які існують ризики, наскільки успішна реалізація проекту, з точки зору прогресивності та обґрунтованості прийнятих у ньому організаційно-технічних рішень.
3. Обґрунтуйте техніко-економічне обґрунтування необхідності та доцільності впровадження проекту з придбання комп'ютерної та копіювальної техніки, серверного та мережевого обладнання в закладах освіти.

Тести

1. Витрати, пов'язані з точністю прогнозування проєктних вимог, матеріалів та послуг – це:

- а) матеріальні витрати;
- б) нематеріальні витрати;
- в) операційні витрати;
- г) фінансові витрати.

2. Основною складовою розробки стратегії маркетингу є:

- а) класифікація ринку;
- б) прогнозування продажу;
- в) сегментація ринку;
- г) структура продавців і споживачів.

3. Який вид аналізу проєкту виявляє наявність збитків навколишньому середовищу?:

- а) економічний аналіз;
- б) екологічний аналіз;
- в) фінансовий аналіз;
- г) організаційний аналіз.

4. Детальний і підготовлений документ, що описує мету, цілі і завдання підприємства, способи досягнення цілей і техніко-економічні показники підприємства і проєкту в результаті їх досягнення, - це:

- а) бізнес-план;
- б) ТЕО;
- в) інвестиційний план;
- г) програма.

5. На якій фазі управління проєктами складається бізнес-план і попереднє техніко-економічне обґрунтування проєкту?

- а) доінвестиційний;
- б) інвестиційний;
- в) експлуатаційний;
- г) виробничий.

6. Основною складовою частиною проєкту є:

- а) план маркетингу;
- б) капітальний бюджет проєкту;
- в) стратегія підприємства;
- г) бізнес-план.

7. До основних факторів технічного аналізу не належать:

- а) власність;
- б) схема підприємства;
- в) технологія;
- г) багатокомпонентність проєктів.

8. Головним завданням багатокомпонентних проєктів

є:

- а) установлення місця розташування проєкту;
- б) установлення взаємовідносин між різними компонентами проєкту;
- в) установлення залежності капітальних та поточних витрат від об'єму виробництва;
- г) усі відповіді правильні.

9. Розроблення технічної сторони проєкту повинно містити:

- а) зазначення часу виконання та виконавців за проєктом;
- б) визначення методів прогнозування збуту за проєктом;
- в) визначення обсягу продажів продукції за проєктом;
- г) усі відповіді правильні.

10. Метод критичного шляху призначений для:

- а) визначення місцевих умов реалізації проєкту, у тому числі доступності та вартості капіталу, сировини та робочої сили, ємності ринку;
- б) визначення таких заходів, що повинні завершитися раніше початку інших або які затримують здійснення проєкту в цілому, якщо не завершаться своєчасно;
- в) визначення цінових змін, які відображають очікуване зростання вартості проєкту;
- г) усі відповіді правильні.

11. На планування місцезнаходження майбутнього підприємства суттєво впливає:

- а) вартість монтажу обладнання;
- б) вибір точки будівництва;
- в) інженерні розрахунки;
- г) капітальні витрати за проєктом.

12. Технічний рівень виробництва залежить від:

- а) кваліфікації робітників;
- б) вікової структури та фізичного стану обладнання;
- 3) ступеня механізації праці та автоматизації виробництва; в
- г) прогресивності технологічних процесів, що використовуються.

13. У процесі експертизи проекту в частині технології аналізують:

- а) прогресивність технології;
- б) кошторис витрат на реалізацію проекту;
- в) правильність підбору обладнання;
- г) використання ресурсів та створення відходів.

14. Перелік питань, які підлягають розгляду у ході підготовки технічної експертизи, згідно з рекомендацією Міжнародної фінансової корпорації, стосуються:

- а) організації-спонсора та підготовчих заходів;
- б) найму робочої сили та збуту;
- в) будівництва об'єкту;
- г) виробничих випробувань.

15. Технічний аналіз проводиться у складі проектного аналізу і передбачає проведення таких процедур:

- а) визначення місцевих умов реалізації проекту, у тому числі доступності і вартості капіталу, сировини і робочої сили, розміру ринку;
- б) визначення технології, найбільш відповідної з погляду цілей проекту;
- в) визначення впливу проекту на контингент людей, що можуть одержати користь від проекту;
- г) визначення потенційних можливостей планованого і здійснюваного проекту.

16. Послідовність здійснення технічного аналізу така:

- а) організація підготовки і реалізації проєкту;
- б) розрахунок усіх витрат на виконання проекту і поточних витрат на випуск продукції;
- в) вибір технології й устаткування, що рекомендується використовувати відповідно до проекту;

г) аналіз необхідної для реалізації проекту інфраструктури.

17. Техніко-економічне обґрунтування проекту не передбачає відповідей на запитання про:

- а) курс національної валюти;
- б) відповідність звичаям і традиціям;
- в) екологічну ситуацію;
- г) технічну узгодженість проекту;

18. Конкуренентоспроможність - це:

- а) відповідність продукції вимогам ринку;
- б) підтримання працездатності продукції протягом періоду експлуатації;
- в) ефективна організація рекламної кампанії;
- г) забезпечення схоронності продукції по закінченні гарантійного терміну.

19. Аналіз ринкових можливостей полягає в аналізі:

- а) мікросередовища маркетингу;
- б) макросередовища маркетингу;
- в) роздрібного та оптового ринків;
- г) усіх відповіді правильні.

20. Метою технічного аналізу є вивчення:

- а) споживачів продукції;
- б) поточних витрат виробництва;
- в) капітальних витрат;
- г) капітальних витрат і поточних витрат виробництва.

Глосарій

1. Фінансові витрати проекту.
2. Матеріальні витрати проекту.
3. Операційні витрати проекту.
4. Адміністративні витрати проекту.
5. Конкуренентоспроможність.
6. Монтаж устаткування.
7. Демонтаж устаткування.
8. Техніко-економічне обґрунтування.
9. Бізнес-план.
10. Технічний аналіз інвестиційного проекту.

Тема 6. Контроль за виконанням проекту

Запитання та завдання для практичних занять

1. Що таке контроль та які бувають його види.
2. Які завдання контролю за виконанням проекту?
3. Як забезпечується система контролю виконання проекту?
4. Розгляньте методи контролю виконання проекту.
5. Охарактеризуйте метод контролю за стадіями життєвого циклу проекту.
6. Розкрийте роль звітності у системі контролю, та назвіть її основні елементи.
7. У чому полягає аналіз показників виконання проекту за методом порівняння запланованих показників з фактичними?
8. Охарактеризуйте метод скоригованого бюджету.

Завдання для практичного виконання

1. Ви - менеджер проекту з розробки нової продукції з побутової техніки, яку планують випускати в Україні. Іноземні інвестори зобов'язують розробити програму рекомендацій для контролю за ходом виконання проекту. Розробіть самостійно заходи щодо контролю за змінами в реалізації проекту.

2. Ви як один із учасників проекту, який потребує технологічних змін у проєкті, причиною цих змін є використання більше прогресивного програмного забезпечення, яке полегшить реалізацію проекту та, відповідно, зменшило би витрати. Складіть список пропозицій щодо внесення змін до проекту, які містять такі дані:

- пропозиції;
- описи змін;
- обґрунтування змін;
- вартість і ціна змін;
- вплив на продуктивність, термін реалізації, економію витрат тощо;
- показники, які підлягають змінам;

- уподобання зацікавлених учасників проекту;
- рішення про прийняття змін;
- підпис.

3. Розробіть систему контролю за прийнятим інвестиційним проектом за такими характеристикам:

- предмет контролю;
- відповідальні та їх обов'язки;
- регламент моніторингу;
- вплив на діяльність.

4. Розробіть графік проекту і використання ресурсів за такими даними: розподіл наборів робіт по часу; розподіл ресурсів по операціях.

5. За допомогою таблиці оцініть якість контролю за обраними Вами інвестиційним проектом:

Таблиця

Показник для контролю і необхідні дані

Показники	Кількісні	Якісні
Час і вартість	Запланована дата початку/кінця Фактична дата початку/кінця Обсяг виконання робіт Обсяг необхідних робіт Фактичні затрати Майбутні затрати	
Якість		Проблеми якості
Організація		Зовнішні затримки Проблеми внутрішньої координації ресурсів
Зміст роботи		Зміни в обсязі робіт Технічні проблеми

6. Ви – менеджер проекту з модернізації виробничого обладнання на ТОВ «Трембіта». За планом протягом 35 днів проектна команда мала здійснити 100% обсягу робіт за

проектом, які оцінюються у 8560 тис. грн. Але після закінчення звітного періоду Ви отримали таку інформацію: фактичний обсяг виконаних робіт за 35 днів склав 80 % усієї роботи, плановий бюджет на відповідну дату 7500 тис. грн. Прогнозований термін виконання проекту 20 днів (разом 55 днів). Оцініть хід за виконанням проекту та його контроль.

7. Охарактеризуйте суть системи контролю й оцінки вартості робіт розробленого Вами проекту «вартість/графік».

8. Проведіть попередню експертизу розробленого Вами інвестиційного проекту.

Таблиця

Показник для контролю і необхідні дані

Показники	Кількісні	Якісні
Час і вартість	Запланована дата початку/кінця Фактична дата початку/кінця Обсяг виконання робіт Обсяг необхідних робіт Фактичні затрати Майбутні затрати	
Якість		Проблеми якості
Організація		Зовнішні затримки Проблеми внутрішньої координації ресурсів
Зміст роботи		Зміни в обсязі робіт Технічні проблеми

Тести

1. Для отримання узагальненого показника реалізації проекту з метою контролю потрібно визначити:

- а) систему коефіцієнтів для порівняння планових і фактичних виконання робіт за часом і вартістю;
- б) визначити обсяг капіталовкладень для реалізації проекту;
- в) визначити обсяги виконання робіт;
- г) правильні відповіді а) і в).

2. Для досягнення ефективності функцій контролю звіти мають містити такі дані:

- а) кошторисну вартість проекту;
- б) фактичні результати на певну відповідну дату;
- в) прогнозовані результати та відхилення;
- г) усі відповіді правильні.

3. До зовнішніх джерел змін проекту належить:

- а) зміна системи оподаткування;
- б) зміна графіків відвантаження товарів;
- в) зміна у структурі джерел фінансування проекту;
- г) модернізація підприємства для досягнення мети проекту.

4. Який із процесів контролю не належить до допоміжних?

- а) контроль за виконанням плану проекту;
- б) підтвердження досягнення мети проекту;
- в) підтвердження якості продукту;
- г) контроль та моніторинг ризиків.

5. Управління змінами - це:

а) внесення змін у проект на замовлення замовника чи за пропозицією підрядчика у разі невиконання фінансових умов проекту,

б) реєстрація всіх змін у змісті проекту (технології, обладнанні, вартісних розрахунках, графіку виконання робіт тощо) з метою детального аналізу наслідків змін, а також прогнозування майбутніх змін;

в) процес, який передбачає складання кошторису (для аналізу фактичних і прогнозованих результатів);

г) усі відповіді правильні.

6. Дві ієрархічні схеми, які між собою взаємопов'язані як ієрархія виробів та робіт, де нижній рівень - пакет робіт, які необхідні здійснити при розробці сіткового графіка, називаються:

- а) «дерево ризиків»;
- б) матриця відповідальності;
- в) «дерево цілей»;
- г) «дерево робіт».

7. Матриця відповідальності - це:

а) схема, що взаємопов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями (використовується для контролю відповідності розподілу ролей за цілями проєкту);

б) схема, що взаємопов'язує ресурси з організаціями-постачальниками (використовується для контролю за розподілом та використанням ресурсів проєкту);

- в) «дерево робіт»
- г) правильні відповідь: а) і б).

8. Календарне планування – це:

а) укладання й коригування терміну виконання комплексів робіт за відповідний період і визначення потреби у ресурсах для кожного етапу робіт;

б) укладання й коригування робіт з уточненням завдань на місяць, тиждень або добу;

в) укладання й коригування розкладу виконання робіт у різних організаціях, які взаємоузгоджуються на певному етапі з урахуванням можливостей їх забезпечення матеріально-технічними та трудовими ресурсами;

- г) усі відповіді правильні.

9. Який із наведених типів аналізу календарного плану не використовується для аналізу можливості реалізації проєкту?

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

10. Який із наведених чинників не використовується з метою оптимізації календарного плану?

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

11. Період роботи проєкту визначається як:

- а) сума витрат часу на виконання кожного структурного елементу проєкту;
- б) період, протягом якого доходи від реалізації повністю покрили усі витрати інвесторів проєкту;
- в) відношення трудомісткості робіт проєкту до середньооблікової чисельності працюючих над проєктом;
- г) усі відповідь правильні.

12. Контроль проєктної діяльності - це:

- а) процес, у якому керівник проєкту визначає завершеність поставлених цілей, виявляє причини відхилень у процесі виконання робіт, раніше чим буде збиток і обґрунтовує прийняття управлінських рішень;
- б) процес, у якому керівник проєкту встановлює обмеження, щодо виконання робіт та можливості самостійності дій для досягнення поставлених цілей у встановлені строки, уникнення дестабілізації процесу виконання завдань та координування фактичних відхилень;
- в) виявлення фактичних відхилень від цілей реалізації проєкту за допомогою факторів, які фіксуються у календарних планах;
- г) правильні відповідь: а) і б).

13. Обґрунтування проєкт-менеджером у правильності прийнятті рішень та про можливості внесення змін до плану реалізації проєкту є:

- а) завданням контролю;
- б) змістом функції контролю в управлінському проєкті;
- в) метою та призначенням контролю;
- г) усі відповіді правильні.

14. Який із перелічених факторів не є завданням контролю за проєктом?

- а) оцінка фактичних відхилень за певними факторами;
- б) моніторинг за реалізацією проєкту;
- в) виявлення фактичних відхилень від цілей реалізації проєкту за допомогою факторів, які фіксуються у календарних планах;
- г) усі відповіді правильні.

15. Метою оперативного контролю під час реалізації проєкту, є контроль:

- а) заключний;
- б) поточний;
- в) попередній;
- г) усі відповіді правильні.

16. Контроль за проєктною діяльністю передбачає:

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

17. Залежно від точності виконання проєкту розрізняють такі технології оцінки:

- а) контроль під час завершення робіт;
- б) контроль під час готовності робіт на 50%;
- в) контроль на заздалегідь визначених етапах робіт проєкту;
- г) усі відповіді правильні.

18. Звіт не повинен містити такий пункт:

- а) кошторисну вартість проєкту;
- б) фактичні дані проєкту;
- в) прогнозні дані проєкту;
- г) визначення безбитковості проєкту.

19. Виконання або невиконання проєкту за контрольними стадіями називається:

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

20. Технології поточного контролю включають:

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

Глосарій

1. Матриця відповідальності.
2. Календарне планування.
3. Якісний прогрес.
4. Кількісний прогрес.
5. Фінансовий прогрес.
6. Попередній контроль.
7. Поточний контроль.
8. Заключний контроль.
9. Контроль проєктної діяльності.
10. «Дерево робіт».

Тема 7. Проєктне фінансування

Запитання та завдання для практичних занять

1. Охарактеризуйте поняття схем проєктного фінансування.
2. Якими є базові схеми фінансування проєктів?
3. Визначте поняття венчурного фінансування.
4. Як реалізується механізм здійснення проєктного фінансування?
5. Назвіть форми забезпечення при проєктному фінансуванні.
6. Охарактеризуйте основні форми проєктного фінансування.
7. Розкрийте суть матриці залежності від обраної форми регресу: ризикованості чи очікуваної прибутковості проєкту.
8. Якими є форми повернення коштів при проєктному фінансуванні?
9. Назвіть схеми розподілу кінцевих результатів проєкту.
10. Як здійснюється участь у майбутніх прибутках проєкту?
11. Визначте поняття «роялті».
12. У чому полягає суть довгострокового кредитування проєктів.

Завдання для практичного виконання

1. Розмістіть на рейтинговій основі можливі причини зупинення реалізації інвестиційного проєкту:
 - прогноз збитковості проєкту;
 - зниження показника прибутковості інвестованого капіталу нижче запланованого рівня;
 - поява інших більш прибуткових варіантів використання капіталу;
 - поява інших менш ризикованих альтернатив інвестування коштів;
 - зміна зовнішніх умов реалізації проєкту;

- зміни у фінансово-економічному стані інвестора.

2. Побудуйте графічну модель, що характеризує залежність між часом продажу (по горизонтальній осі) неприбуткового інвестиційного проекту і розміром фінансових втрат при продажу (по вертикальній осі).

3. Обґрунтуйте три напрями фінансового інвестування, які на Ваш погляд найпривабливіші на даному етапі в Україні.

4. Обґрунтуйте два основних фактори, які на Ваш погляд, визначають успішність інвестиційного проекту.

5. Виберіть та обґрунтуйте із наведених нижче аспектів два основних, які необхідно використовувати в першу чергу при аналізі та виборі інвестиційного проекту:

- відповідність проекту розвитку держави;

- конкурентоспроможність продукції проекту;

- досвід та зацікавленість роботи інвестора у сфері запропонованої діяльності;

- прогнозована прибутковість та дохідність проекту;

- рівень ризику;

- відповідність коштам інвестора.

6. Розподіліть термінологію та її визначення згідно з даними таблиці

Таблиця

а) тендери (торги)	1. Пропозиція укласти договір по відношенню до конкретного предмету торгів на умовах, які визначено в тендерній документації.
б) тендерна документація	2. Організація, фірма чи консорціум від імені якої подана тендерна пропозиція.
в) оферта	3. Угода, в якій одна сторона зобов'язується виконати за замовленням іншої сторони певну роботу та здати її результат замовнику, у свою чергу, замовник зобов'язується прийняти ці результати, попередньо оплативши їх.

г) тендерний комітет	4. Складова тендерної документації, що містить опис техніко-технологічних вимог до предмета закупівлі.
д) учасник торгів	5. Форма розміщення замовлення на будівництво, яка передбачає визначення підрядника шляхом конкурсного оцінювання кращої тендерної пропозиції (оферти) за умовами, що встановлюються замовником.
є) договір підяду	6. Надання виконавцем замовнику гарантій щодо забезпечення виконання ним зобов'язань, які виникають у зв'язку з поданням тендерних пропозицій.
ж) технічна специфікація	7. Постійний або тимчасовий орган, який створюється замовником та організатором торгів для їх проведення.
з) акцепт тендерної пропозиції	8. Комплект документів, що містить вихідну інформацію про технологічні, комерційні, організацій та інші характеристики об'єкта та предмета торгів, а також умови процедури торгів.
і) забезпечення тендерної пропозиції	9. Надання виконавцем замовнику гарантій виконання ним вимог договору про закупівлю, включаючи такі способи забезпечення, як банківські гарантії, резервні акредитиви, чеки, депозити у готівкових коштах, векселі.
ї) забезпечення виконання договору про закупівлю	10. Прийняття замовником тендерної пропозиції та надання згоди на її оплату.

7. Розподіліть термінологію та її визначення згідно з даними таблиці

Таблиця

а) експертиза проекту	1. Оцінка масштабу проекту, процесів, матеріалів обладнання та надійності технічних систем, адекватності технічного плану можливостям місцевих умов і витратам.
б) комерційна експертиза	2. Оцінка масштабів впливу проекту на можливості працевлаштування населення регіону, рівень добробуту мешканців регіону.
в) технічна експертиза	3. Оцінка адміністративно-управлінських аспектів здійснення проекту.
г) екологічна експертиза	4. Оцінка проекту заінтересованими або незалежними організаціями за формальними та неформальними критеріями.
д) інституційна експертиза	5. Оцінка фінансової спроможності суб'єкта господарювання, що здійснює проект, та фінансових наслідків проекту для учасників інвестиційного процесу.
є) фінансова експертиза	6. Визначення потенційної можливості реалізації проекту за рахунок коштів кредитора (банку) та спроможності позичальника раціонально розпорядитися залученими інвестиційними коштами з метою отримання очікуваного результату.
ж) соціальна експертиза	7. Оцінка прийнятності, доступності і цінової привабливості залучених до проекту ресурсів, ринкових тенденцій і перспектив продукції, яка

	виробляється, а також цінової політики на товар, що передбачається до виробництва.
і) економічна експертиза	8. Оцінка розроблених проєктів та їх кошторисної документації на будівництво об'єктів до їх затвердження.
і) поглиблена експертиза інвестиційного проєкту	9. Оцінка проєкту з точки зору національних інтересів, суспільства в цілому.
ї) комплексна державна експертиза.	10. Оцінка впливу проєкту на екосистему та наслідків негативного впливу на повітряний і водний басейни.

8. Продовжить перелік ключових факторів розвитку інвестиційної діяльності, які варто врахувати у складі стратегії інвестування:

- очікувані макроекономічні умови;
- прогноз інвестиційного середовища;
- критерій прибутковості інвестицій;
- пріоритетні сфери й галузі для інвестування;
- обсяги інвестування;
- джерела коштів...

Тести

1. За мірою ризику, яку бере на себе банк-кредитор розрізняють:

- а) проектне фінансування без регресу на позичальника;
- б) проектне фінансування з обмеженим регресом на позичальника;
- в) проектне фінансування з повним регресом на позичальника;
- г) усі відповіді правильні.

2. Малоліквідними є інвестиційні активи, які можуть бути продані:

- а) до півроку.
- б) понад 6 місяців.
- в) понад 9 місяців;
- г) більше одного року.

3. Зі зростанням доходів підприємств нефінансового сектора обсяг інвестицій:

- а) зростає;
- б) зменшується;
- в) залежить від інших фінансових умов;
- г) залежить від політичних умов.

4. Зі збільшенням вартості кредитних ресурсів у країні обсяг інвестицій:

- а) зростає;
- б) зменшується;
- в) залежить від інших фінансових умов;
- г) залежить від політичних умов.

5. Метод сек'юритизації передбачає:

- а) незалежне паралельне фінансування частини інвестиційного проекту окремою банківською установою;
- б) розміщення кредиту серед інвесторів шляхом випуску цінних паперів під дебіторські рахунки банківської установи організатора;
- в) поступове фінансування частини інвестиційного проекту окремим банком;
- г) немає правильної відповідь.

6. Проектне фінансування зумовлюється такими причинами:

- а) необхідністю розширення банківських операцій;
- б) необхідністю розподілу ризику між позичальником і кредитором;
- в) необхідністю зменшення банківських операцій;
- г) немає правильної відповіді.

7. Попередній варіант схеми фінансування інвестиційного проекту визначається:

- а) за результатами проведеного аналізу особливостей проекту, ризиків, пов'язаних з його реалізацією;
- б) після переговорів з інвесторами;
- в) після переговорів з кредиторами;
- г) правильні відповіді а) і б).

8. Укажіть базові принципи оцінки ефективності реальних інвестицій:

- а) обов'язкове приведення до теперішньої вартості сум інвестованого капіталу та грошового потоку;
- б) необов'язкове приведення до теперішньої вартості сум інвестованого капіталу та грошового потоку;
- в) вибір диференційованої ставки відсотка (дисконтної ставки) у процесі дисконтування грошового потоку інвестиційного проекту;
- г) правильні відповіді б) і в).

9. Загальний обсяг інвестиційних ресурсів складається з таких елементів:

- а) фінансових коштів щодо реального інвестування;
- б) резерв або непередбачуваний обсяг інвестиційних ресурсів;
- в) передбачуваний обсяг для портфеля фінансових інвестицій;
- г) усі відповіді правильні.

10. Назвіть основні складові можливості для залучення інвестиційних ресурсів:

- а) реальне інвестування;
- б) фінансові ресурси;
- в) сума резерву капіталу;
- г) запас фінансових ресурсів.

11. Відзначте головні критерії оптимізації співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності:

а) необхідність забезпечення високої фінансової стійкості підприємства;

б) ліквідність підприємства;

в) максимальна сума чистого прибутку від діяльності;

г) усі відповіді правильні.

12. Зовнішні (боргові та залучені) інвестиційні ресурси мають такі позитивні сторони:

а) простота і швидкість залучення;

б) великі можливості залучення та можливості зовнішнього контролю за ефективністю їх використання;

в) високу віддачу капіталу;

г) зниження ризику неплатоспроможності.

13. Внутрішні (власні) інвестиційні ресурси мають такі негативні сторони:

а) складність із залученням;

б) обмежений обсяг і відсутність контролю за їх ефективним використанням;

в) підвищення ризику банкрутства; зниження ризику неплатоспроможності;

г) усі відповіді правильні.

14. При корпоративному проєктному фінансуванні основним джерелом фінансування інвестиційного проєкту є:

а) надходження від випуску цінних паперів;

б) власні кошти підприємств, установ і організацій;

в) боргові зобов'язання;

г) немає правильної відповіді.

15. Для паралельного проєктного фінансування характерне таке:

а) банківська установа укладає з позичальником окремий кредитний договір і визначається одна банківська установа, яка виконує функції координації фінансування проєкту;

б) банківська установа укладає з позичальником окремий кредитний договір і фінансує свою частину інвестиційного проєкту;

в) банківська установа укладає з банком-агентом окремих договір щодо фінансування проєкту, виділяється один банк, який виконує функції кредитора;

г) усі відповіді правильні.

16. Відбір схем фінансування інвестиційних проєктів доцільно проводити за такими критеріями:

а) імовірність реалізації схеми фінансування, впевненість у надходженнях коштів від інвестора;

б) ризикованість;

в) вплив схеми фінансування на комерційну ефективність проєкту;

г) правильні відповіді а) і в).

17. Емісія проєктних облігацій без права регресу призначена, в основному, для:

а) першепочаткового фінансування інвестиційних проєктів;

б) рефінансування боргу по вже отриманих банківських проєктних кредитах;

в) послідовне фінансування інвестиційних проєктів;

г) правильні відповіді а) і б).

18. Світові банки промислово розвинених країн можуть бути:

а) тільки організаторами фінансування проєкту;

б) учасниками банківських консорціумів і синдикатів по декількох проєктах;

в) організаторами фінансування одного проєкту та учасниками банківських консорціумів і синдикатів по інших проєктах;

г) немає правильної відповіді.

19. Розробка проєктної документації на будівництво об'єктів залежить від:

а) прийняття рішення загальних зборів засновників;

б) затвердження Обґрунтувань інвестицій у будівництво підприємств,

будинків і споруд;

в) прийняття рішення кредиторів;

г) правильні відповіді а) і б).

20. Найважливішим інструментом проєктної діяльності є:

- а) бюджет;
- б) кошторис;
- в) план фінансування інвестиційного проєкту;
- г) бізнес-план.

Глосарій

- 1. Проєктне фінансування.
- 2. Бюджетування.
- 3. Банківське проєктне фінансування.
- 4. Корпоративне проєктне фінансування.
- 5. Проєктне фінансування без регресу на позичальника.
- 6. Проєктне фінансування з паралельним фінансуванням.
- 7. Проєктне фінансування з обмеженим регресом на позичальника,
- 8. Метод сек'юритизації.
- 9. Бюджетний регламент.
- 10. Інвестиційний задум.

Тема 8. Організаційні форми управління проектами

Запитання та завдання для практичних занять

1. Які організаційні основи управління проектами?
2. Охарактеризуйте вертикальні та горизонтальні зв'язки у процесі управління проектами.
3. Назвіть елементи побудови організаційної структури проекту.
4. Які є типи проектних команд?
5. Розгляньте загальні принципи побудови організаційної структури проекту.
6. У чому полягає залежність організаційної структури від характеру взаємовідносин учасників проекту?
7. Перерахуйте види організаційних структур в управлінні проектами.
8. Визначте поняття «статут проекту».
9. Розкрийте основні параметри статуту проекту.

Завдання для практичного виконання

1. Розподіліть термінологію та її визначення згідно з даними таблиці

Таблиця

Термін	Визначення
а) організаційна структура управління проектом	1. Це ОСУ, при якій для розв'язання завдань перспективного розвитку в складі проектної організації підприємства створюється спеціальний підрозділ, що займається винятково питаннями стратегії, а керівники проектів зосереджують свою увагу на виконанні конкретних завдань. Після завершення команда проекту розпускається.

б) організаційна форма	2. Це ОСУ, в якій відносини будуються на вертикальних зв'язках - «керівник-підлеглий». Для розв'язання конкретних проектних завдань у цій структурі створюються тимчасові творчі колективи (ТТК) чи тимчасові проектні групи (ТПГ), на чолі яких стоять керівники проектів
в) проектна команда	3. Сукупність взаємопов'язаних органів управління, розташованих на різних ступенях системи
г) проектна ОСУ	4. Це система зав'язків між окремими виконавцями й групами, які працюють над проектом як окремі організаційні одиниці всередині проектної команди.
д) матрична ОСУ	5. Основою цієї структури є поділ функцій управління між окремими підрозділами. Управління здійснюється лінійним керівником через групу підпорядкованих йому функціональних керівників.
е) функціональна ОСУ	6. Організація взаємодії та взаємовідносин між усіма учасниками проекту
є)внутрішня організаційна структура управління проектом	7. Це групи, сформовані так, що виконавці закріплені за проектом на період його життєвого циклу і повністю підпорядковані менеджеру проекту.

2. Охарактеризуйте організаційні структури управління за наступною ознаками, які подані в таблиці:

Таблиця

Ознака	Сфера найбільшого ефективного використання	Характеристика побудови	
		переваги	недоліки
Проектна			
Матрична			
Функціональна			
Змішана			

3. Для розробки трирівневої робочої структури використовуйте наведений нижче перелік робіт, належно групуючи їх. Організаційну структуру створити самостійно.

1. Формування та узгодження програми конференції.
2. Підготовка методичних матеріалів.
3. Підбір доповідачів.
4. Забезпечення транспортом та харчуванням.
5. Формування викладацького колективу.
6. Визначення вимог для друку статей і тез.
7. Визначення витрат.
8. Складання програми конференції.
9. Узгодження термінів та місця проведення конференції.
10. Викладацьке забезпечення конференції.
11. Друкування матеріалів конференції.
12. Вибір ведучого конференції.
13. Узгодження розкладу з викладачами.
14. Організаційне забезпечення конференції.

4. Розробіть робочу й організаційну структуру проектної команди по модернізації будівельною фірмою фірмового магазину ПАТ «Ліга-Прім». Побудуйте двоспрямовану структуру проекту.

5. Розробіть трирівневу робочу структуру проекту створення інтернет-магазину по продажу харчової продукції, якщо передбачається відкрити такі відділи:

- добір і підготовка кадрів;

- поставка продукції;
- програмне забезпечення;
- управління проектом.

6. Охарактеризуйте організаційні структури управління (проектна, матрична, функціональна, дивізіона та інші) за такими критеріями: схема, сфера найбільшого використання, переваги та недоліки структури.

7. Розробіть і охарактеризуйте зовнішню організаційну структуру проекту розробки та освоєння виробництва та реалізації нового продукту.

8. Розробіть оптимальну організаційну структуру управління проектом розвитку малого або середнього бізнесу в харчовій промисловості регіону. Проаналізуйте її переваги та недоліки.

Тести

1. Організаційна структура проєкту має три основних види

- а) горизонтальна, вертикальна, перпендикулярна
- б) функціональна, матрична, кругова
- в) функціональна, матрична, проектна
- г) функціональна, горизонтальна, вертикальна

2. Організаційна структура управління проєктом - це:

- а) сукупність взаємозалежних органів управління проєктом, що перебувають на різних рівнях системи;
- б) організація взаємин між учасниками інвестиційного процесу;
- в) організація та взаємин між інвесторами інвестиційного процесу;
- г) правильні відповіді: а) і б)

3. Відповідно до функціональної структури управління проєктами:

- а) управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, де кожний окремий керівник керує певними підрозділами в межах своїх функцій;
- б) створюються тимчасові проєктні групи, котрі очолюють керівники проєктів на чолі зі спеціалістами відповідних функціональних відділів;
- в) створюється спеціальний підрозділ для розв'язання завдань, а керівники проєктів зосереджують свою увагу на виконанні конкретного завдання;
- г) усі відповіді правильні.

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

- а) матрична форма;
- б) функціональна форма;
- в) проектна форма;
- г) організаційна форма.

5. Особа, яка призначається керівництвом організації для досягнення цілей проекту, – це:

- а) власник проекту;
- б) менеджер проекту;
- в) упроваджувач проекту;
- г) працівник організації.

6. Структура управління проектом називається організаційно, коли це:

- а) сукупність взаємин органів управління проектом, що перебувають на різних рівнях системи;
- б) організація взаємин між учасниками процесу;
- в) система взаємин між окремими виконавцями і групами, які працюють над проектом;
- г) усі відповіді правильні.

7. Відповідно до матричної структури управління проектами:

а) управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, де кожний окремий керівник керує певними підрозділами в межах своїх функцій;

б) створюються тимчасові проектні групи, котрі очолюють керівники проектів на чолі зі спеціалістами відповідних функціональних відділів;

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

г) управління базується на вертикальних зв'язках – «керівник-підлеглий».

8. При вирішенні проблемних завдань, пов'язаних із переорієнтуванням цілей організації, найефективнішою формою реалізації проектів є:

- а) балансове управління;
- б) контрактне управління.
- в) матричне управління;
- г) функціональне управління.;

9. Якщо команда учасників проєкту формується зі спеціалістів однієї професії та за відповідним принципом об'єднується у функціональні підрозділи, то такий підхід має назву:

- а) балансовий;
- б) цільовий;
- в) функціональний;
- г) контрактний.

10. Якщо у складній ієрархічній системі управління керівники проміжних ланок спеціалізуються за предметною ознакою, то така організаційна структура формується:

- а) по функціях проєктування, планування, контролю тощо;
- б) на основі виконання спеціальних етапів проєкту або спеціальних видів робіт;
- в) на основі управління об'єктів, розташованих у різних регіонах;
- г) немає правильної відповіді.

11. Для здійснення великих проєктів більш придатна така оргструктура:

- а) цільова;
- б) висока;
- в) середня;
- г) функціональна.

12. При здійсненні невеликих проєктів більш придатна така оргструктура:

- а) цільова;
- б) висока;
- в) середня;
- г) функціональна.

13. Для якої форми організаційної структури проєкту характерне подвійне підпорядкування персоналу?

- а) балансова матриця;
- б) функціональна матриця;
- в) проєктна команда;
- г) дивізіональна структура.

13. Скільки груп процесів управління проєктами виділяють?

- а) 4;
- б) 5;
- в) 6;
- г) 3.

14. До причин ініціації проєкту належать:

- а) потреби бізнесу;
- б) попит споживачів;
- в) пропозиція інвесторів;
- г) усі відповіді правильні.

15. Яка група управлінських процесів охоплює всі галузі знань з управління проєктами?

- а) планування;
- б) виконання;
- в) моніторингу;
- г) завершення.

16. Фаза ініціалізації проєкту передбачає етапи:

- а) розробки концепції проєкту;
- б) техніко-економічного обґрунтування проєктів;
- в) проведення тендерних торгів;
- г) підготовки експертного висновку.

17. Фаза розроблення проєкту передбачає етапи:

- а) планування;
- б) техніко-економічне обґрунтування;
- в) підготовки експертного висновку;
- г) розробки концепції проєкту.

18. Особа, яка призначається керівництвом організації для досягнення цілей проєкту, – це:

- а) власник проєкту;
- б) менеджер проєкту;
- в) упроваджувач проєкту;
- г) працівник організації.

19. За керівництво вищого рівня над групою проєктів несуть відповідальність:

- а) менеджери програм;
- б) портфоліо-менеджери;

в) менеджери проєктів;

г) спонсори.

20. Контрагенти – це:

а) фізичні чи юридичні особи, які будуть використовувати продукти проєкту;

б) фізичні та юридичні особи, що надають фінансові ресурси в готівці чи її еквівалентах;

в) особи, які беруть участь у реалізації всіх фаз проєкту;

г) певні зовнішні компанії, що вступають у договірні відносини з компаніями, які реалізують проєкт.

Глосарій

1. Структура проєкту.

2. Структуризація проєкту.

3. Двоспрямована структура проєкту.

4. Трьохспрямована структура проєкту.

5. Функціональна матриця.

6. Балансова матриця.

7. Проєктна матриця ..

8. Контрактна матриця

9. Структура модульного зв'язку.

10. Дивізіональна організаційна структура проєкту.

Тема 9. Управління ресурсами проекту

Запитання та завдання для практичних занять

1. Визначте поняття «ресурс» проекту.
2. Охарактеризуйте процеси управління ресурсами проекту.
3. Які мета і завдання управління ресурсами?
4. Розгляньте основні принципи планування ресурсів проекту.
5. Розкрийте суть методів планування ресурсів проекту за часом та при обмежених ресурсах.
6. Яким є процес управління закупівлями ресурсів?
7. У чому полягає матеріально-технічне забезпечення проєктів?
8. Які бувають типи договорів, на основі яких організовують закупівлі?
9. Охарактеризуйте організаційні форми закупівель: прямі, посередницькі, біржові.
10. Охарактеризуйте основні вимоги до управління закупівлями та постачаннями.
11. У чому суть процесів управління постачальниками?
12. Перерахуйте типи товарних ринків.
13. Визначте суть процесів управління запасами.
14. Як забезпечується оптимізація розміру замовлення?

Завдання для практичного виконання

1. За умов проєкту передбачено виробництво столів у звітному році в кількості 10000 шт., витрати дерева на одиницю продукції становлять 2,0 кг, на наступний рік передбачено збільшення обсягу продукції на 15 %, а економію матеріалу — на 5 %. Визначте потребу в матеріалі на наступний рік.
2. Сплануйте норматив обігових коштів проєкту у виробничих запасах, якщо: середньодобові витрати матеріалів - 150 т; ціна однієї тонни матеріалу — 2000 грн.; норма запасу, у днях:
- транспортного - 2;

- поточного - 25;
- страхового (резервного) - 10;
- технологічного - 3;
- підготовчого - 2.

3. Визначте норму витрат матеріалів на одну одиницю продукції, якщо середня вага продукції 4 кг, коефіцієнт використання матеріалів - 0,9

4. Визначте потребу в продукції на плановий рік, якщо в результаті реалізації проекту обсяг виробництва збільшиться на 15 %, а економія матеріалів - на 4 %, Фактичні витрати за минулий рік - 7 т

5. Розрахуйте валові витрати за проектом на соціальні заходи, якщо відрахування від нещасних випадків становить 22 %, а витрати на оплату праці - 425 тис. грн

6. Розрахуйте відпускну ціну комп'ютера, якщо виробнича собівартість становить 2331 грн., комерційні витрати - 1569 грн., рентабельність виготовленої продукції - 2,0 %, ПДВ - 20 %

7. Загальна кількість промислово-виробничого персоналу в даному році склала 2000 осіб. При модернізації виробничо-технологічної лінії передбачається збільшення обсягів виробництва на 8 %. Визначте необхідну чисельність працівників

8. Розрахуйте середньооблікову чисельність працівників, якщо за умови планова трудомісткість виробничої проекту - 2850 тис. нормо-год, плановий фонд робочого часу - 1960 год., плановий коефіцієнт виконання норм - 1,15

9. Тендерний комітет отримав цінові пропозиції від п'яти компаній на поставку продукції відповідно до тендерної документації. Два учасники тендеру запропонували ціну на продукцію в межах від 60-75 тис. грн., ще два учасники - по 50 тис. грн., а п'ятий запропонував низьку ціну - 40 тис. грн. Оцініть дану ситуацію й обгрунтуйте.

Тести

1. Який із перелічених господарюючих суб'єктів не бере участі у проведенні конкурсних торгів (тендерів) по проекту?

- а) учасник проекту;
- б) замовник проекту;
- в) тендерний комітет;
- г) кредитно-фінансова установа.

2. Предмет торгів - це:

- а) виробничий або не виробничий об'єкт по якому проводяться торги;
- б) конкретні види товарів, робіт або послуг, з яких проводяться торги;
- в) комплект документів, що містить інформацію про основні характеристики об'єкта й умови проведення торгів;
- г) договір, по якому виконавець зобов'язується здійснити поставки певних товарів замовнику.

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

- а) якщо не виконані умови щодо права участі у тендері;
- б) учасник торгів у згідно чинного законодавства визнаний банкрутом;
- в) неправильне заповнення тендерної документації, які відповідають особливим критеріям оцінки;
- г) якщо учасник торгів, засуджений за злочин по корисним мотивам, а судимість не знято в установленому порядку.

4. Через тендерні торги не можуть закуповуватися:

- а) машини й устаткування;
- б) сировина, матеріали та комплектуючі вироби;
- в) послуги з розробки проектно-кошторисної документації;
- г) робоча сила.

5. Закупівля по одному виконавцю застосовується у разі:

а) відсутності конкуренції на продукцію і немає альтернативи варіантів;

б) наявності достатньої кількості бажаючих взяти участь у торгах;

в) існування широкого діапазону цін на ринку на необхідну продукцію;

г) закупівлі технічно складної продукції, стосовно якої необхідно провести переговори з постачальниками щодо технічних умов і вимог.

6. Метою проведення тендерів не може бути:

а) зниження технічних ризиків проєкту;

б) забезпечення виконання проєкту необхідними ресурсами;

в) забезпечення виконання держзамовлення;

г) закупівля інвестиційних товарів за проєктами, що фінансуються за рахунок держави або коштів міжнародних фінансових організацій;

7. Через конкурсні торги здійснюється:

а) закупівля товарів, робіт, послуг у межах проєкту;

б) реклама товарів, робіт, послуг у межах реалізації проєкту;

в) придбання нового менш енерговитратного устаткування;

г) немає правильної відповіді.

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) коли зроблений вибір переможця та підписаний з ним договір закупівлі;

в) за наявності змови при поданні пропозицій;

г) при порушенні порядку організації та проведення тендера.

9. Процедуру торгів з обмеженою участю проводять у випадку:

а) якщо замовник не може скласти конкретний перелік товарів (робіт) або визначити вид послуг, а також якщо для прийняття оптимального рішення про закупівлю необхідно провести попередні переговори з виконавцями, наприклад, щодо технічних рішень;

б) потреби у здійсненні додаткових поставок первинним виконавцем, призначених для часткової заміни або розширення поставок, коли зміна виконавця може призвести до закупівлі обладнання або послуг, які не відповідають вимогам взаємозаміни з наявним обладнанням;

в) товари, роботи або послуги через їх складний або спеціалізований характер можуть бути запропоновані обмеженою кількістю виконавців;

г) виникнення нагальної потреби у здійсненні закупівлі у зв'язку з особливими економічними або соціальними обставинами, яких замовник не міг передбачити.

10. При проведенні торгів у функції замовника не входить:

а) прийняття рішення про проведення торгів;

б) визначення особи, яка буде організатором торгів;

в) контроль за роботою організатора торгів і участь у роботі тендерного комітету через свого представника;

г) формування тендерного комітету.

11. До функцій організатора торгів не входить:

а) проведення попередньої кваліфікації претендентів;

б) підготовка документів для оголошення торгів, публікація оголошення та розсилання запрошень;

в) формування тендерного комітету;

г) затвердження результатів торгів.

12. До видів торгів не належать:

а) відкриті торги;

б) відкриті торги з попередньою кваліфікацією;

в) закриті торги з попередньою кваліфікацією;

г) одиничні торги.

13. Договір про закупівлю набуває сили з моменту:

- а) його підписання замовником та учасником торгів, визначеним переможцем процедури закупівлі;
- б) підписання тендерної документації;
- в) укладання договору;
- г) правильні відповіді а) і в).

15. При проведенні торгів не застосовуються такі типи контрактів:

- а) контракт «під ключ»;
- б) контракт з фіксованою ціною;
- в) форвардний контракт;
- г) контракт на професійне управління проектом.

15. Субконтрактор – це учасник проекту, який вступає у договірні відносини:

- а) з замовником;
- б) з контрактором;
- в) з власником земельної ділянки;
- г) з інвестором.

16. Управління ресурсами – це:

- а) процес планування за відповідними статтями усіх витрат, які виникають під час виконання проекту;
- б) одна з головних підсистем управління проектом, що включає до свого складу процеси планування, закупівель, постачань, розподілу, обліку та контролю за ресурсами, зокрема трудовими та матеріально-технічними;
- в) визначення вартісних значень робіт за проектом та проекту в цілому, процес формування бюджету проекту, що містить у своєму складі затверджений розподіл витрат на окремі види робіт, статті витрат, за часом виконання робіт, центрами витрат тощо;

- г) немає правильної відповіді.

17. Методи розподілу ресурсів передбачають:

- а) паралельний;
- б) пріоритетний;
- в) послідовний;
- г) згладжування ресурсних гістограм.

18. Розподіляє ресурси по всіх роботах водночас, але кожного разу на один день, зіставленням щоденної наявності ресурсів, потреби у них і тривалості робіт такий:

- а) паралельний;
- б) послідовний;
- в) порівняльний;
- г) згладжування ресурсних гістограм.

19. Проведення аналізу ресурсів проєкту вимагає від його менеджерів дотримання певних принципів:

а) потреба роботи в нескладованому ресурсі задається у вигляді функції потреби, яка показує кількість одиниць даного необхідного ресурсу у залежності від фази;

б) порівняння потреби у проєктних ресурсах з самого його початку з їх наявністю та розробка календарного плану за ранніми строками початку робіт;

в) за відсутності потрібного ресурсу для початку роботи в ранні строки роботу зсувають на один день (тиждень) у межах запасу часу, а потім знову зіставляють наявність ресурсів з потребою в них;

г) усі відповіді правильні.

20. Який із наведених критеріїв використовується з метою оптимізації календарного плану:

а) мінімальна тривалість виконання проєкту;

б) мінімальна вартість та максимальне використання власних ресурсів;

в) максимальна задоволеність замовника;

г) усі відповіді правильні.

Глосарій

1. «Ресурс» проєкту.
2. Управління ресурсами проєкту.
3. Методи управління ресурсами проєкту.
4. Закупівлі .
5. Процедури закупівлі.
6. Торги (тендери).
7. Конкурс.
8. Тендерний комітет.
9. Процес планування закупівель .
10. Основні учасники торгів.

Тема 10. Управління ризиками проекту

Запитання та завдання для практичних занять

1. Визначте суть проектних ризиків.
2. Скластифікуйте проектні ризики за фазами (стадіями, етапами) проектної діяльності.
3. Охарактеризуйте основні ризики проекту.
4. Які основні принципи управління проектними ризиками?
5. Охарактеризуйте загальні положення теорії управління ризиками проекту.
6. Розкрийте суть особливості теорії управління проектними ризиками.
7. Детально розгляньте методи аналізу ризиків проекту: аналіз чутливості, перевірка стійкості проекту, визначення точки беззбитковості, коригування параметрів проекту, формалізований опис невизначеності.

Завдання для практичного виконання

1. У результаті здійснення інвестиційного проекту очікується, що ЧТВ становить 2200 тис. грн. У випадку непередбачуваного зниження цін на продукцію підприємства на 8 % ЧТВ може знизитися до 1900 тис. грн. При зниженні попиту на продукцію на 12 % ЧТВ знизиться до 1500 тис. грн. При зростанні ставки відсотку за кредит на 7 % ЧТВ скоротиться до 2240 тис. грн. Внаслідок збільшення тривалості життєвого циклу проекту на 22 % ЧТВ скоротиться до 1700 тис. грн. Провести аналіз чутливості ЧТВ проекту реалізації продукції підприємства до зміни вказаних чинників.

2. Розташуйте на матриці аналізу ризиків (матриці ймовірностей / утрат, або ІВ-матриці), наведеній у таблиці, ризики відповідно до їхніх низьких, середніх та високих рівнів імовірності або втрат вибраного Вами проекту бажано у сфері харчової промисловості. Зверніть увагу на те, що в деяких квадратах стоїть позначка «низькі». Це означає, що збої, які

потрапляють у даний квадрат діаграми, – це низькі ризики. Така оцінка вважається як імовірність того, що збій відбудеться, як і рівень утрат при цьому. Ризики, розташовані у проміжному квадраті й позначені як «середні», – це середні ризики. Зауважте, що один із квадратів цієї діаграми відповідає ризикам з низьким рівнем імовірності, але з високим рівнем утрат; загальна його оцінка при цьому буде середньою. Пронумеруйте всі ризики, нанесені на діаграму, послідовно – від верхнього правого кута до нижнього лівого кута матриці. Точний порядок ризиків не має великого значення; головне, щоб кожному ризику був присвоєний окремий порядковий номер. Це спростить завдання їх подальшого аналізу. Для всіх ризиків, які перебувають у «середніх» або «високих» секторах матриці, знайдіть способи виключити ризик або хоча б знизити його ймовірність і / або рівень утрат, тобто запропонуйте контрзаходи по його зниженню.

Таблиця

Матриця аналізу ризиків

Ймовірність	Висока	Низькі ризики	Середні ризики	Високі ризики
	Середня			
	Низька	Низькі	Середні	Високі
		Втрати		

3. Розташуйте надані дії поетапно у вигляді алгоритму визначення ефективності методів зниження ризиків у харчовій промисловості регіону: а) розглядається ризик, що має найбільшу вагу для проєкту; б) визначається перевитрата коштів із урахуванням ймовірності настання несприятливої події (наприклад, зміна витрат на заготівельну продукцію; в) визначається перелік можливих заходів, спрямованих на зменшення ймовірності та небезпеки ризикової події; г) визначаються додаткові витрати на реалізацію запропонованих заходів; д) порівнюються необхідні витрати на реалізацію запропонованих заходів із можливою перевитратою коштів внаслідок настання ризикової події; е) приймається рішення про здійснення або про відмову від протиризикових

заходів; ж) процес зіставлення ймовірності та наслідків ризикових подій із витратами на заходи щодо ризику.

4. Керівництво малого підприємства в харчовій промисловості розглядає два варіанти проекту. Розподіл імовірностей сподіваних доходів за варіантами проекту наведено у таблиці. Порівняйте ризик варіантів проекту за результатами розрахунку математичного сподівання доходу, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації. Проведіть аналіз чутливості сподіваного значення доходу до 12 %-ної зміни доходів за варіантами проекту.

Таблиця

Імовірності отримання доходів за варіантами проекту

Можливі значення доходу, млн. грн		Імовірності отримання доходу	
А	Б	А	Б
5,3	6,6	0,1	0,3
4,8	5,0	0,3	0,2
4,0	4,3	0,4	0,1
3,5	4,0	0,2	0,1

5. Розглядається можливість реалізації інвестиційного проекту з випуску нових видів продукції. Першопочаткові інвестиції - 12,4 млн. грн. Тривалість життєвого циклу проекту 3 роки. Проектом передбачено річний випуск продукції обсягом 3,0 тис. т за ціною 215 тис. грн. Витрати на оплату праці становлять 1500 тис. грн. на рік. Витрати на сировину, матеріали та паливно-енергетичні ресурси – 6,1 тис. грн. на тонну. Інші витрати дорівнюють 1300 тис. грн. Середньозважена вартість капіталу проекту дорівнює 14 %. Проведіть аналіз чутливості ЧТВ до зміни основних параметрів проекту.

6. За даними таблиці порівняйте рівень ризику проекту, узагальнивши експертні оцінки за чинниками ризику.

Таблиця

Експертні оцінки чинників ризику

Фактори ризику	Бали		Ймовірність
	А	Б	
1. Зміст контракту	35	42	0,25
2. Технологічні рішення	64	71	0,36
3. Вплив державних органів	63	54	0,38
4. Вплив органів експертизи	42	48	0,27
5. Координація та узгодження розробки	75	67	0,11
6. Відповідність проектним стандартам	22	43	0,46
7. Технічні помилки проекту	78	80	0,39
8. Затвердження результатів проектування	34	40	0,12
9. Кваліфікація на ресурси проектувальників	71	55	0,19

7. Поглиблення інтеграції та створення вертикально інтегрованих структур є взаємовигідним для суб'єктів підприємництва із різних сфер машинобудівного комплексу через сприяння зниженню рівня невизначеності у постачанні та збуті, формування стабільної сировинної зони, налагодження взаємовигідних економічних стосунків між виробниками сировини, концентрації виробничих потужностей, відновлення зв'язків з наукою та спрощення дифузії технологічних нововведень, обмеження конкуренції та збільшення вхідних бар'єрів до галузі, виникнення ефекту масштабу тощо. Ці заходи дають змогу підвищити конкурентоспроможність вітчизняного машинобудівного комплексу на міжнародну ринку. Але прискорення цих процесів гальмує низка ризиків. Назвіть, які саме, на Вашу думку, основні ризики гальмують зміцнення позицій країни на міжнародному машинобудівному ринку?

Тести

1. Ризик інвестиційного проєкту – це:

- а) імовірність того, що проєкт буде реалізовано;
- б) очікуване значення чистої поточної вартості проєкту;
- в) міра невизначеності одержання очікуваного рівня доходності при реалізації даного проєкту
- г) імовірність того, що проєкт не буде реалізовано.

2. Інструменти управління проєктними ризиками, відповідно до яких створюються резервні фонди є:

- а) організаційними;
- б) технічними;
- в) фінансовими;
- г) договірно-правовими.

3. Щодо часу прийняття рішень ризики поділяються на:

- а) випереджувальні;
- б) хаотичні;
- в) тимчасові;
- г) запізнілі.

4. Відмова від певної діяльності чи істотне (радикальне) її перетворення, у результаті якої ризик зникає, називається:

- а) поглинанням ризику;
- б) сек'юритизація;
- в) хеджуванням;
- г) скасуванням ризику.

5. Форс-мажорними є ризики:

- а) які мають відношення до політичної та законодавчої діяльності держави;
- б) які важко передбачити: землетруси, пожежі тощо;
- в) пов'язані зі змінами кон'юнктури ринку;
- г) свідомого або примусового невиконання учасниками своїх обов'язків.

6. Технічні методи зниження ризиків:

а) передбачають впровадження різних технічних заходів: система протипожежного контролю, система охорони, контроль банківських електронних розрахунків та інше;

б) передбачають страхування, заставу, неустойку (штраф, пеню) тощо;

в) передбачають впровадження різних превентивних заходів, направлених на попередження втрат від ризику при виникненні несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат;

г) усі відповіді правильні.

7. Поглинання ризику – це:

а) відмова від певної діяльності чи істотне (радикальне) її перетворення, у результаті якої ризик зникає;

б) коли учасники ефективно впливають на фактори ризику і зменшують можливість настання непередбачуваних подій;

в) коли зменшуються збитки від діяльності за рахунок фінансової компенсації від страхових фондів;

г) коли при матеріалізації ризику збитки повністю несуть усі учасники.

8. Схильність інвесторів до ризику означає, що:

а) інвестори не вкладатимуть кошти в ризиковані проекти;

б) інвестори вкладатимуть кошти в ризиковані проекти;

в) інвестори підуть на додатковий ризик, якщо це буде компенсовано додатковими доходами;

г) усі відповіді вірні.

9. Інвестиційний ризик являє собою можливість:

а) здійснення запланованих цілей інвестування й отримання грошових збитків;

б) нездійснення запланованих цілей інвестування й отримання грошових збитків;

в) здійснення запланованих цілей інвестування та зменшення грошових збитків;

г) нездійснення запланованих цілей інвестування та зменшення грошових збитків.

10. Управління ризиком – це:

а) сукупність заходів, спрямованих на зниження ризику до прийняттого рівня;

б) сукупність заходів і методів аналізу й послаблення впливу чинників ризику, поєднаних у систему виявлення, оцінки, планування, моніторингу й проведення коригуючих заходів;

в) сукупність методів та прийомів, до складу якої входять диверсифікація, розподіл ризику між учасниками проекту, страхування, хеджування, резервування та ін.;

г) усі відповіді правильні.

11. За тривалістю дії ризику можуть бути:

а) короткостроковими;

б) середньостроковими;

в) довгостроковими;

г) усі відповіді правильні.

11. Податковий ризик передбачає:

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

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

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

г) усі відповіді правильні.

12. Ризики бувають:

а) прогнозовані;

б) критичні;

в) непрогнозовані;

г) усі відповіді правильні.

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

а) розподілом ризику між учасниками проекту;

б) резервуванням коштів на покриття непередбачених витрат;

в) нейтралізацією часткових ризиків;

г) зниженням ризику в плані фінансування.

14. До способів управління ризиком належить:

- а) передача ризику;
- б) мінімізація (послаблення) ризику;
- в) виявлення ризику;
- г) контроль ризику.

15. Абсолютний розмір утрат, які є наслідком певної події, називають:

- а) фінансовим ризиком;
- б) дефолтом;
- в) прийняттям ризику;
- г) ефектом від настання ризику.

16. Систематичний ризик – це:

а) невизначеність в одержанні доходу чи взагалі в одержанні того розміру доходу від інвестицій, на який розраховує інвестор;

- б) ризик, що залежить від загального стану економіки;
- в) ризик певного інвестора;
- г) усі відповіді правильні.

17. Несистематичний ризик – це:

а) ризик для даного інвестора;

б) ринковий ризик;

в) ризик, від якого неможливо позбутися шляхом диверсифікованості цінних паперів;

- г) усі відповіді правильні.

18. Об'єкт ризику – це:

а) окрема господарська операція, вид продукції, технологія, напрям виробничої діяльності тощо;

б) окреме підприємство, галузь, соціокультурна спільнота людей певної територіальної одиниці;

- в) країна, регіон;
- г) усі відповіді правильні.

19. Суб'єкт ризику – це:

а) ризик-менеджер;

б) окрема господарська операція, вид продукції, технологія, напрям виробничої діяльності тощо;

в) особа (індивід або колектив), яка зацікавлена в результатах управління об'єктом ризику і має компетенцію приймати рішення щодо об'єкта ризику;

г) правильні відповіді: а) і в).

20. Для кількісної оцінки ризиків використовується показник:

а) термін окупності;

б) коефіцієнт трансформації;

в) точка беззбитковості;

г) середньоквадратичне відхилення.

Глосарій

1. Ризик проєкту.
2. Господарські ризики проєкту.
3. Технічний ризик проєкту.
4. Часовий ризик проєкту.
5. Фінансовий ризик.
6. Управління ризиком проєкту.
7. Вплив ризику проєкту.
8. Інвестиційний ризик проєкту.
9. Методики визначення ризику проєкту.
10. Методи зниження ризиків проєкту.

Тема 11.

Управління якістю проєктів

Запитання та завдання для практичних занять

1. Визначте поняття «якість» проєкту.
2. У чому полягає суть управління якістю проєкту та засоби її забезпечення?
3. Дайте визначення сертифікації робіт, продукції, послуг.
4. Охарактеризуйте принципи управління якістю проєкту.
5. Розкрийте основні вимірювачі якості проєкту.
6. Розгляньте витрати на забезпечення якості проєкту.
7. Скластифікуйте витрати на забезпечення якості проєкту: на попередження проблем з якістю, на оцінку і контроль якості (інформаційні), внутрішні та зовнішні втрати внаслідок низької якості.
8. Детально охарактеризуйте методи контролю за якістю проєкту: технічна інспекція, статистичні методи, графіки потоків, діаграма Парето, аналіз тенденцій.
9. Які інструменти та методи забезпечення якості проєкту?
10. У чому проявляються результати процесу забезпечення якості проєкту?
11. Як забезпечується контроль якості у проєкті?

Завдання для практичного виконання

1. Розробіть контрольні списки процедур якості проекту.

	Контрольні списки процедур якості	Номер активів
Проект:	Назва проекту	Дата
Контракт:	Номер і назва контракту	Замовник Підрядник Назва

№	Позначення документу	Назва документу
Загальні процедури системи якості		
Процедури управління проектом і контролю		
Процедури області і застосування проекту «технологічні процедури якості»		

Дата

№ та склад групи

2. Ви - менеджер із питань якості у проекті розвитку свого підприємства. Ви як спеціаліст із питань якості хочете розробити та впровадити в проектну 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.
2. Якість.
3. Управління роботами з якості.
4. Роботи з якості за різними напрямками (розробка продукції, планування виробництва, закупки, виробництво, технічна інспекція, взаємовідносини із споживачем, обслуговування та ін.).
5. Підтримка і вдосконалення якості.
6. Допоміжні засоби.
7. Документи з якості.
8. Технологія виміру і тестування якості.
9. Статистичні методи.

3. У процесі реалізації проєкту Ви як проєкт-менеджер повинні скласти звіт з роботи з якості керівнику відділу. Звіт складається з таких розділів:

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

4. Зробіть аналітичну оцінку виробничої діяльності підприємств з урахуванням якості продукції, порівнюючи досліджуване підприємства з найближчими конкурентами з метою виходу на ринок з новою аналогічною продукцією. Об'єктом дослідження можуть бути обрані відомі Вам підприємства. Аналіз показників, що характеризують річну господарську діяльність за виробничою потужністю, програмою випуску, якістю продукції наведіть у вигляді таблиці. Зробити відповідні висновки.

5. Укажіть для кожної з наведених нижче ситуацій причини, які призвели до неї, і побудуйте причинно-наслідкові діаграми.

1. Споживач (замовник) незадоволений якістю продукту проєкту.
2. Перевищення витрат на роботи за проєктом.
3. Несвоєчасне завершення проєктних робіт.

Причини:

1. Слабкий контроль за змінами у конструкторській частині проєкту.
2. Відсутність участі функціональних підрозділів на стадії планування.
3. Незадовільне функціонування інформаційної системи проєкту.
4. Нереальні плани і графіки виконання робіт.
5. Дуже багато робіт виконуються одночасно.
6. Погане знання вимог споживачів (замовників).
7. Незадовільна робота менеджерів.
8. Відсутність чіткої специфікації продукту.

9. На стадії планування не були передбачені всі необхідні витрати на проєктні роботи.

10. Ресурси компанії перевантажені.

11. Планування і контроль проєкту не взаємопов'язані.

12. Слабке розуміння діяльності менеджера проєкту.

13. Ніхто конкретно не відповідає за якість виконання проєкту.

14. Ніхто конкретно не відповідає за виконання проєкту в цілому.

15. Слабкий контроль за змінами з боку замовника.

16. На стадії планування не були передбачені всі необхідні за проєктом роботи.

17. Слабкий контроль за змінами в ході реалізації проєкту.

6. Використовуючи показники, що характеризують діяльність відомих Вам підприємств, розрахуйте і порівняйте рівень їх конкурентоспроможності. Результати подайте у вигляді таблиці. Чи вплинуть заходи з поліпшення якості продукції на підсумковий результат позитивно? Вплив яких чинників може цьому завадити?

Таблиця

Аналіз конкурентоспроможності підприємств

Показник	Коефіцієнт значущості	Підприємства-конкуренти		
Якість і споживчі переваги товарів				
Асортимент				
Дієвість каналів збуту				
Ефективність реклами і стимулювання збуту				
Фінансування				
Ефективність використання потужностей				
Зміни у ціновій політиці				
Репутація споживачів				
Разом	1,0			

Тести

1. Управління якістю в проєкті – це:

а) розділ управління проєктами, що складається з процесів, які гарантують, що продукт проєкту, а також сам проєкт задовольнятимуть ті потреби учасників проєкту, заради яких він створювався;

б) розділ управління проєктами, що забезпечує якісну інтеграцію всіх процесів проєкту;

в) управління стандартами проєкту;

г) немає правильної відповіді

2. План управління якістю – це:

а) документ, у якому обґрунтовані конкретні заходи у сфері якості, ресурсів і послідовність щодо готової продукції, проєкту чи договору;

б) документація, що супроводжує впровадження запланованих, систематичних операцій, які забезпечують використання в проєкті всіх процесів, необхідних для виконання вимог з якості;

в) угода, яка гарантує, що продукт проєкту задовольнить потреби учасників проєкту

г) усі відповіді правильні

3. Сучасна система управління якістю проєкту не включає:

а) планування якості, що передбачає розробку плану управління якістю;

б) забезпечення якості проєкту;

в) контроль розробки проєктно-кошторисної документації;

г) контроль якості.

4. Основне положення концепції системного управління якістю проєктів таке:

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

б) умовне управління якістю проєкту;

в) відповідальність за стан якості проєкту несе лабораторія підприємства;

г) проєкт є цілісною взаємообумовленою системою, якою необхідно управляти.

5. Який із перелічених елементів належить до процесу управління якістю проектів

- а) оперативне планування;
- б) забезпечення якості;
- в) стратегічне планування;
- г) основні положення, що передбачають узгодження інтересів учасників проекту.

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

- а) структура, у межах якої буде реалізовуватися ця програма;
- б) вироби, що поставляються замовником;
- в) облік заходів для досягнення необхідних показників якості;
- г) документація по якості.

7. До попереджувальних витрат, пов'язаних із забезпеченням якості, належать витрати на:

- а) інспекційні перевірки, лабораторний та інспекційний контроль;
- б) відбракування, ремонт;
- в) забезпечення якості проекту, навчання персоналу;
- г) повернення продукції, задоволення скарг споживачів, необхідні заходи у відповідь.

8. На яких основних принципах ґрунтується управління якістю проекту?

- а) адресність;
- б) невіддільність від проекту загалом;
- в) компетентність усіх учасників проекту;
- г) усі відповіді правильні.

9. Найважливішою складовою контролю якості проекту є:

- а) розробка проєктної документації;
- б) розробка технічної документації;
- в) контроль за графіком постачання для матеріально-технічного забезпечення проекту;
- г) реєстрація заходів, які забезпечують контроль якості.

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

- а) візуальний та інструментальний;
- б) вхідний, операційний та приймальний;
- в) безперервний та вибірковий;
- г) самоконтроль і контроль із боку працівників технічних служб.

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

- а) зародження;
- б) розробки проекту;
- в) реалізації;
- г) задачі об'єкта.

12. Який із перелічених елементів не належить до процесу управління якістю проектів?

- а) основні положення, що передбачають узгодження інтересів учасників проекту;
- б) управління якістю;
- в) контроль якості;
- г) стратегічне планування.

13. Аналіз витрат, пов'язаних із забезпечення якості проекту класифікують так::

- а) інформаційні та попереджувальні;
- б) внутрішні;
- в) зовнішні;
- г) усі відповіді правильні.

14. Для якої стадії проекту з метою організації контролю якості необхідний дозвіл пусконалагоджувальної організації та приймальної комісії?

- а) вивчення можливостей;
- б) планування проекту;
- в) приймання;
- г) задачі об'єкта.

15. Який із перелічених елементів не висвітлюється у програмі забезпечення якості проекту?

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

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

в) перелік практичних заходів для досягнення необхідних показників якості проекту;

г) повноваження осіб, які забезпечують організацію виконання накреслених програмою заходів.

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

а) візуальний та інструментальний;

б) вхідний, операційний та приймальний;

в) безперервний та вибірковий;

г) самоконтроль та контроль з боку працівників технічних служб.

17. Основними елементами управління якістю проекту вважають такі:

а) положення, що передбачають узгодження інтересів між учасниками проекту;

б) забезпечення якості;

в) контроль якості;

г) усі відповіді правильні.

18. Методичне керівництво за системою контролю якості проєктів в Україні здійснюють:

а) Держстандарт України;

б) Держбуд України;

в) Держнагляд України;

г) усі відповіді правильні.

19. Технічну інспекцію на підприємстві здійснює:

а) бухгалтер;

б) майстер цеху безпосередньо у процесі виробництва;

в) директор;

г) відділ технічного контролю.

20. Управління проєктом під час реалізації – це:

а) процес формування та втілення управлінських рішень;

б) моніторинг можливих проблем та загроз;

в) процес контролю за успішністю виконання проєкту;

г) нагляд державних та інших органів за реалізацією проєкту.

Глосарій

1. Якість .
2. Управління якістю проєкта .
3. Місія .
4. Бачення .
5. Сертифікат.
6. Сертифікація продукції .
7. Державний комітет України по стандартизації, метрології та сертифікації України.
8. Планування якості .
9. Забезпечення якості .
10. Аудит якості.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Березін О.В., Безпарточний М.Г. Управління проектами: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2014. 271 с.
2. Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М. Управління інноваційними проектами: навчальний посібник. Хмельницький: ХНУ, 2016. 247 с.
3. Галушка З.І, Волощук О.А. Управління проектами. Project management: навч. посіб. Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича: Рута, 2018. 119 с.
4. Гордієнко В.О. Управління інноваційними проектами і програмами: навч. посіб. Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро: Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 115 с.
5. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик. І.П. Управління проектами: навч. посіб. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
6. Єгорченкова Н.Ю., Катаєва Є.Ю. Азбука управління проектами. Планування: навч. посіб. К.: КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с
7. Князевич А. О. Управління інфраструктурним забезпеченням інноваційного розвитку економіки: моногр. Рівне: «Волинські обереги», 2018. 362 с.
8. Козик В.В., Тимчишин І.Є. Практикум з управління проектами: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2012. 179 с.
9. Кузьмичов А.І. Планування та управління проектами. Моделювання засобами MS Excel: практикум. Ін-т проблем реєстрації інформації НАН України. Київ: Ліра-К, 2016. 179 с.
10. Ноздріна Л., Ящук В., Полотай О. Управління проектами: навч. посіб. Укоопспілка, Львів. комерц. акад. Львів: СПОЛОМ, 2014. 304 с.
11. Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
12. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління проектами: підруч. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 395 с.
13. Приймак В.М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУ ім. Тараса Шевченка, 2017. 459 с.
14. Савчук В.П., Прилипко С.І., Величко О.Г. Управління міжнародними інвестиційними проектами: навч. посіб. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2013. 469 с.

15. Старченко Г.В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів: Брагинець О.В. [вид.], 2018. 304 с.

16. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: моногр. / О.О. Охріменко та ін. Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 260 с.

17. Грибик І. І. Управління змінами та проектами: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Центр Європи, 2017. 168 с.

18. Нікіфоров П.О., Фесюк А.В., Ткачук І.Я. Управління інвестиційними проектами: навч. посіб. Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича; уклад.:. Чернівці: Рута, 2015. 175 с.

19. Микитюк П.П. Управління проектами: навч. посіб. Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.

20. Ажажа М. Управління проектами: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. 349 с.

21. Кучеренко В.Р. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одес. нац. екон. ун-т. 2-ге вид.: Астропринт, 2013. 268 с.

22. Чумаченко І.В., Морозова В.В. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підруч. ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК». К., 2014. 676 с.

23. Шишмарьова Л.О. Управління проектами: навч. посіб. Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 135 с.

24. Яковенко О. І., Лисенко М.М. Управління проектами та ризиками: навч. посіб. Ніжин, 2019. 196 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Державна служба фінансового моніторингу України - www.sdfm.gov.ua
2. Державна статистична служба України – <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України - www.ukrproject.gov.ua
4. Кабінет Міністрів України – [http:// www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
5. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України – <http://www.me.gov.ua>
6. Міністерство фінансів України – <http://www.minfin.gov.ua>
7. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України - www.nssmc.gov.ua
8. Національний банк України – [http:// www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua)

9. Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова – www.uceps.org
10. База українського законодавства в Інтернет – www.lawukraine.com
11. Інформаційний сервер про Україну – www.uazone.net
12. Консорціум економічних досліджень – www.eurasia.org/eerc/kyiv/EERC
13. Український центр економічних і політичних досліджень ім. О.Разумкова – www.uceps.org
14. Електронна бібліотека – www.lib.com.ua
15. Наукова бібліотека Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича – <http://library.chnu.edu.ua/index.php?page=ua>
16. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського – www.nbuv.gov.ua

Навчальне видання

Наталія Валеріївна Саїнчук

Наталія Дмитрівна Собкова

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

*Методичні рекомендації
до практичних занять*

Відповідальний за випуск **Нікіфоров П.О.**

Літературний редактор **Лукул О.В.**

Технічний редактор **Кудрінська О.М.**

Підписано до друку 11.04.2023. Формат 60x84/16

Електронне видання.

Умов.-друк.арк. 5,4. Обл.-вид. арк. 5,8. Зам. Н-058.

Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету.
58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.

e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтва суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від 08.04.2002.