

Міністерство освіти і науки України  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-  
ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
до самостійної роботи студентів  
з дисципліни «Управління проектами»  
для студентів денної форми навчання  
спеціальності **051 “Економіка”** та  
**076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”**

2016

Укладачі: І.М. Кирчата  
О.М. Шершенюк

Кафедра економіки підприємства

## ВСТУП

Управління проектами є невід’ємною частиною як традиційної діяльності компаній та організацій, так і окремих проектно-орієнтованих фірм. Поняття "проектна діяльність" досить швидко та надійно набуло сучасного економічного вживання. Проведення різноманітних акцій, виникнення нових ідей і продуктів, використання прогресивних технологій, а також організаційних рішень дедалі більшою мірою визначають успіх діяльності суб’єктів підприємництва та забезпечують їх фінансову стабільність, а отже, зміцнюють позиції на ринку.

Становлення ринкових відносин, швидкий розвиток кон’юнктури сучасного українського ринку, а також значний вплив зростаючої внутрішньої та зовнішньої конкуренції серед учасників цих відносин зумовили виділення такої навчальної дисципліни, як “Управління проектами”, що належить до циклу нормативних дисциплін для підготовки спеціалістів за фаховим спрямуванням “Економіка підприємства”.

Предметом навчальної дисципліни є системно організований процес ефективного управління інвестиційними проектами, а також педагогічно-адаптована система понять про явища, закономірності, закони, теорії та методи в галузі цієї дисципліни з визначенням потрібного рівня сформованості у тих, хто навчається певної сукупності умінь і навичок.

Мета викладання дисципліни – формування системи знань з теорії та практики управління проектами, опанування методами, технікою та інструментарієм управління проектами.

Основні завдання навчальної дисципліни полягають у реалізації її цільової установки через формування комплексу знань та умінь, а також уявлень, необхідних для самостійного розв’язання складних задач, пов’язаних з проектною діяльністю підприємства – її організацією, плануванням та контролем.

Дана дисципліна базується на категоріях, які вивчають такі дисципліни: "Економіка підприємства", "Планування діяльності підприємства", "Інвестування", "Менеджмент", "Проектний аналіз", "Економіка й організація інноваційної діяльності”.

# ЗАГАЛЬНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ТА НАВЧАЛЬНІ ЕЛЕМЕНТИ, ЩО ПІДЛЯГАЮТЬ ВИВЧЕННЮ

## Розділ 1.

### Теоретичні основи обґрунтування доцільності проекту

1. Загальна характеристика управління проектами.
2. Обґрунтування доцільності проекту.
3. Основні форми організаційної структури проектів.

Література: [2, 3, 8, 14]

### Термінологічний словник.

*Проект* – будь-яка задача з визначеними початковими даними та потрібними результатами (цілями), що обумовлюють спосіб її вирішення.

*Програма* – сукупність проектів або проект, який відрізняється особливою складністю продукції, що утворюється та методів управління його здійсненням.

*Управління проектами* – методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямованих на ефективне досягнення його цілей шляхом використання сучасних методів, техніки і технології управління для досягнення визначених у проекті результатів по складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проекту.

*Внутрішня норма доходності (IRR)* – показник, який відображає норму дисконту, за якої чиста теперішня вартість проекту (*NPV*) дорівнює нулю.

*Дисконтований період окупності (DPP)* – період окупності проекту, протягом якого застосовується дисконтування грошових потоків.

*Ефективність інвестиційного проекту* – категорія, що відображає відповідність проекту цілям його учасників.

*Потреба в додатковому фінансуванні* – максимальне значення абсолютної величини мінусового накопиченого сальдо від інвестиційної та операційної діяльності.

*Потреба в додатковому фінансуванні з урахуванням дисконту* – максимальне значення абсолютної величини мінусового накопиченого дисконтованого сальдо від інвестиційної та операційної діяльності.

*Індекс доходності витрат* – відношення суми грошових притоків до суми грошових відтоків.

*Індекс доходності дисконтованих витрат* – відношення суми дисконтованих грошових притоків до суми дисконтованих грошових відтоків.

*Індекс доходності інвестицій* – відношення суми елементів грошового потоку від операційної діяльності до абсолютної величини суми елементів грошового потоку від інвестиційної діяльності.

*Індекс доходності дисконтованих інвестицій* – відношення суми дисконтованих елементів грошового потоку від операційної діяльності до абсолютної величини суми дисконтованих елементів грошового потоку від інвестиційної діяльності.

*Чиста теперішня вартість (NPV)* – накопичений дисконтований ефект (дисконтоване накопичене сальдо) за розрахунковий період

*Організаційна структура* – це сукупність елементів організації (посад і структурних підрозділів) і зв'язків між ними.

*Внутрішня організаційна структура проекту* – це система зв'язків між окремими виконавцями і групами, що працюють над проектом як окремі організаційні одиниці всередині команди проекту.

*Вертикальний поділ праці* – це поділ праці в залежності від участі в різних вертикальних процесах управління й управлінських функцій.

*Горизонтальний поділ праці* – це структура діяльності співробітників організації в залежності від їхньої участі в горизонтальних, технологічних процесах виконання робіт.

## **Орієнтовна тематика контрольних питань.**

- 1) Сутність управління проектами.
- 2) Концепція управління проектами.
- 3) Взаємозв'язок управління проектами та управління інвестиціями.
- 4) Передумови розвитку методів управління проектами.
- 5) Перспективи розвитку управління проектами.
- 6) Особливості оцінки соціально-економічної, комерційної та екологічної ефективності проектів на сучасному етапі розвитку економіки України.
- 7) Роль держави в підвищенні інвестиційної активності суб'єктів господарювання.
- 8) Загальні принципи побудови організаційних структур управління проектами.
- 9) Організаційна структура і система взаємин учасників проекту.
- 10) Сучасні методи і засоби організаційного моделювання проектів.

## **Тестові завдання до самоконтролю.**

**1) Яке з наведених визначень поняття "проект" є базовим з погляду системного підходу:**

- а)** проект – певне завдання з визначеними вихідними даними і необхідними результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення;
- б)** проект – процес переходу з вихідного стану в кінцевий – результат за участі ряду обмежень і механізмів;
- в)** проект – цілеспрямоване, заздалегідь розраховане і заплановане створення або модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, ресурсів, а також управлінських рішень і заходів для його виконання;
- г)** нема правильної відповіді.

**2) Місія проекту – це:**

- а)** центральна ланка у виробленні напрямків дій з метою одержання результатів проекту;

- б) мета першого рівня проекту;
- в) генеральна мета проекту;
- г) нема правильної відповіді.

**3) Етапами здійснення стратегії проекту є:**

- а) розробка і вибір стратегії, реалізація стратегії, стратегічний аналіз;
- б) розробка і вибір стратегії, стратегічний аналіз, реалізація стратегії;
- в) стратегічний аналіз, розробка і вибір стратегії, реалізація стратегії;
- г) нема правильної відповіді.

**4) Команда проекту:**

- а) безпосередньо керує реалізацією проекту;
- б) здійснює управління інвестиційним процесом у рамках проекту;
- в) є сукупністю всіх учасників проекту;
- г) нема правильної відповіді.

**5) Відповідно до класифікації, складні проекти – це:**

- а) проекти, що припускають вирішення завдань за допомогою нестандартних підходів і значних витрат;
- б) проекти, що припускають у своєму складі декілька взаємозалежних проектів;
- в) цільові програми, які характеризуються високою капіталоємністю, трудомісткістю і вартістю;
- г) нема правильної відповіді.

**6) Методи управління проектами включають:**

- а) стандартне планування, календарне планування, мережне планування;
- б) імітаційне моделювання, логістику, ресурсне планування, структурне планування;
- в) стандартне планування, календарне планування, мережне планування, імітаційне моделювання, логістику, ресурсне планування, структурне планування;
- г) нема правильної відповіді.

**7) Маркетинг проекту належить до:**

- а) передінвестиційної фази проекту;
- б) інвестиційної фази проекту;
- в) експлуатаційної фази проекту;

г) нема правильної відповіді.

**8) Результат проекту залежить від:**

- а) ступеня участі в реалізації проекту інвесторів;
- б) матеріально-технічного забезпечення проекту;
- в) ступеня відповідності запланованому рівню його характеристик;
- г) нема правильної відповіді.

**9) Ефективність інвестиційного проекту – це:**

- а) категорія, що відображає відповідність проекту меті його учасників;
- б) отримані або сплачені грошові кошти за певний період (крок) та за весь розрахунковий період;
- в) максимальне значення абсолютної величини мінусового накопиченого сальдо від інвестиційної та операційної діяльності;
- г) нема правильної відповіді.

**10) Чиста теперішня вартість – це:**

- а) середньорічна чиста теперішня вартість за проектом;
- б) відношення суми елементів грошового потоку від операційної діяльності до абсолютної величини суми елементів грошового потоку від інвестиційної діяльності;
- в) накопичений дисконтований ефект (дисконтоване накопичене сальдо) за розрахунковий період;
- г) нема правильної відповіді.

**11) Індекс дохідності інвестицій – це:**

- а) середньорічна чиста теперішня вартість за проектом;
- б) відношення суми елементів грошового потоку від операційної діяльності до абсолютної величини суми елементів грошового потоку від інвестиційної діяльності;
- в) накопичений дисконтований ефект (дисконтоване накопичене сальдо) за розрахунковий період;
- г) нема правильної відповіді.

**12) Суспільна ефективність ІІ містить у собі:**

- а) економічний ефект;
- б) екологічний ефект;
- в) соціальний ефект;
- г) бюджетний ефект;
- д) усі варіанти правильні;
- е) нема правильної відповіді.



### 13) Норма дисконту учасника проекту:

- а) призначена для оцінки комерційної ефективності ІІ і визначається з урахуванням альтернативної ефективності використання інвестицій;
- б) відбиває ступінь ефективності участі в проекті підприємства або акціонерів;
- в) застосовується для розрахунку показників суспільної ефективності і вважається національним параметром. Установлюється централізовано;
- г) використовується під час розрахунку бюджетної ефективності. Установлюється регіональними органами управління;
- д) нема правильної відповіді.

### 14) Методами оцінки ефективності інвестиційних проектів без урахування дисконтування є:

- а) метод чистої приведеної вартості;
- б) метод внутрішньої норми прибутку;
- в) методи абсолютної ефективності інвестицій;
- г) дисконтований термін окупності інвестицій;
- д) індекс прибутковості;
- е) методи порівняльної ефективності варіантів капітальних вкладень;
- ж) метод анuitету;
- з) усі варіанти правильні;
- і) нема правильної відповіді.

### 15) Чиста приведена вартість може бути визначена за формулою:

а)  $NPV = \sum_{t=0}^T D_t - K$ ; б)  $NPV = \frac{D_{3AG}}{K}$ ;

в)  $\sum_{t=0}^T \frac{K}{(1 + E_{BH})^{t-t_p}} = \sum_{t=0}^T \frac{D}{(1 + E_{BH})^{t-t_p}}$ ;

- г) нема правильної відповіді.

### 16) Обчислення індексу прибутковості здійснюється за формулою:

а)  $I_D = \sum_{t=0}^T D_t - K$ ; б)  $\sum_{t=0}^T \frac{K}{(1 + E_{BH})^{t-t_p}} = \sum_{t=0}^T \frac{D}{(1 + E_{BH})^{t-t_p}}$ ;

в)  $I_D = \frac{D_{ЗАГ}}{K}$ ;

г) нема правильної відповіді.

**17) Обчислення внутрішньої норми прибутку здійснюється за формулою:**

а)  $\frac{D_{ЗАГ}}{K}$ ; б)  $\sum_{t=0}^T D_t - K$ ; в)  $\sum_{t=0}^T \frac{K}{(1 + E_{ВН})^{t-p}} = \sum_{t=0}^T \frac{D}{(1 + E_{ВН})^{t-p}}$ ;

г) нема вірної відповіді.

**18) Організаційна структура проекту – це:**

- а) взаємозв'язок робочих груп по виконанню робіт;
- б) сукупність елементів організації і зв'язків між ними;
- в) координація і комунікаційне забезпечення взаємовідносин членів проектної команди та окремих проектних команд між собою;
- г) нема правильної відповіді.

**19) Загальні принципи побудови організаційних структур управління проектами припускають їхню відповідність:**

- а) системі взаємин учасників проекту; змісту проекту; вимогам зовнішнього оточення;
- б) функціональному або цільовому підходу до формування груп проектної команди;
- в) компонентам організаційної структури зовнішніх організацій, певному ступеню централізації або децентралізації;
- г) нема правильної відповіді.

**20) Основними формами зовнішніх організаційних структур є:**

- а) форма проектної команди; матрична організація; гібридна організаційна структура; структура модульного зв'язку;
- б) внутрішня функціоналізація; внутрішня матрична структура; “федеральна” організація; централізована (децентралізована) організація великих проектів; дивізіональна структура;
- в) форма проектної команди; структура модульного зв'язку “федеральна” організація; дивізіональна структура;
- г) нема правильної відповіді.

**21) Формами внутрішньої організаційної структури є:**

- а) форма проектної команди; матрична організація; гібридна організаційна структура; структура модульного зв'язку;

- б) внутрішня функціоналізація; внутрішня матрична структура; “федеральна” організація; централізована (децентралізована) організація великих проектів; дивізіональна структура;
- в) форма проектної команди; структура модульного зв'язку; “федеральна” організація; дивізіональна структура;
- г) нема правильної відповіді.

**22) Чинниками, що визначають кількість рівнів управління та складність структури, виступають:**

- а) форма організаційної структури проектних одиниць; глибина контролю на всіх рівнях;
- б) кількість і розмір організаційних одиниць; ступінь їх централізації і децентралізації;
- в) усі перераховані вище варіанти;
- г) нема правильної відповіді.

**23) Який вид організаційної структури припускає наявність великого числа прав і повноважень керівника проекту стосовно його управління:**

- а) проектно-цільова структура;
- б) матрична структура;
- в) функціональна структура;
- г) нема правильної відповіді.

**24) Система комунікацій містить у собі:**

- а) потоки і структуру даних; інформаційну систему; Інтернет, телефонію й інші засоби зв'язку; соціально-психологічні аспекти організації;
- б) адміністративні зв'язки; горизонтальні процеси; структуру цілей і задач; виробничо-технологічну інфраструктуру; фінансово-економічні показники діяльності організації і управління нею;
- в) усі перераховані вище варіанти;
- г) нема правильної відповіді.

**25) До якого етапу розробки і створення організаційної структури управління проектом відносяться вартісні моделі:**

- а) принципний вибір організаційної структури;
- б) детальне проектування організаційної структури;
- в) розробка організаційної і методичної документації;
- г) нема правильної відповіді.

**26) Ефективність використання визначеної організаційної структури залежить:**

- а) від змісту проекту;
- б) від кількості і розміру організаційних одиниць;
- в) від глибини контролю на всіх рівнях;
- г) нема правильної відповіді.

## **Розділ 2.**

### **Сучасні підходи до планування і контролю виконання проектів**

4. Загальні підходи до планування проекту і контролю за його виконанням

5. Структуризація проекту

6. Сітьове і календарне планування проекту

7. Планування ресурсів, витрат і проектного бюджету

8. Контроль за виконанням проекту

Література: [5, 7, 12, 13, 14, 15]

#### **Термінологічний словник.**

*Планування проекту* — це механізм, який дає змогу розподіляти обсяги робіт, ресурси, витрати в заданих термінах і між окремими виконавцями для вчасного й ефективного здійснення проекту.

*Контроль за проектом* – це визначення результатів діяльності на підставі оцінки і документування фактичних показників виконання робіт, зіставлення їх із плановими показниками, а також, за необхідності, упровадження заходів щодо усунення відхилень, які виникли.

*Структуризація проекту* – це один із інструментів організації проекту, що передбачає визначення кола робіт, які необхідно виконати, відповідальних за ці роботи; виконання основних кроків для створення організації проекту, розподіл основних завдань між виконавцями, встановлення комунікаційних зв'язків.

*Робочий пакет* – група робіт чи операцій, які піддаються оцінці з точки зору визначення витрат і надання ресурсів, тривалості виконання та призначення відповідальної особи.

*Робоча структура проекту (WBS)* – це ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу усіх робіт для виконання проекту і подана у графічному вигляді; сукупність декількох рівнів, кожний з яких формується в результаті розподілу роботи попереднього рівня на її складові.

*Сітковий графік (сіткова модель, сіть)* – це орієнтований граф, який відображає всі логічні взаємозв'язки та результати робіт комплексу. З точки зору планування і управління проектами, це повний комплекс робіт і віх проекту з установленими між ними зв'язками і залежностями.

*Методи сіткового планування* – методи, основна мета яких полягає в тому, щоб скоротити до мінімуму тривалість виконання проекту.

*Директивний термін виконання робіт* – це бажаний час, за який повинні бути виконані усі роботи проекту.

*Робота* – діяльність, яку необхідно виконати для одержання конкретних результатів.

*Тривалість роботи* – час, що передбачається затратити на її виконання.

*Ранні дати робіт* – найбільш ранні можливі терміни початку і закінчення робіт за умови, що попередні роботи закінчені.

*Пізні дати робіт* – найбільш пізні можливі терміни початку і закінчення робіт за умови, що дата завершення проекту не буде затримана.

*Повний резерв* – час, на який може бути затримана дата закінчення роботи без затримки планового терміну завершення проекту; різниця між датами пізнього і раннього закінчень (початків) роботи.

*Вільний резерв* – час, на який може бути затримано виконання роботи без збитку для повного резерву наступних робіт сіті (без затримки їхнього раннього початку).

*Критичний шлях* – максимальний за тривалістю повний шлях у сіті.

*Критичні роботи* – роботи, що лежать на критичному шляху.

*Тривалість критичного шляху* – характеризує найменшу загальну тривалість робіт із проекту в цілому.

*Календарне планування проекту* – планування, яке полягає у визначенні календарних дат виконання всіх робіт.

*Календар робіт* – документ, який показує календарні дати початку і завершення робіт виходячи з режиму роботи команди проекту, вихідних та святкових днів.

*Ресурс* – з точки зору методології управління проектами, це все те, чим розпоряджається проект, у тому числі трудові, фінансові й матеріально-технічні ресурси, команда проекту, час, інформація, знання й технології тощо.

*Управління ресурсами* – одна з головних підсистем управління проектом, що включає до свого складу процеси планування, закупівель, постачань, розподілення, обліку та контролю за ресурсами – трудовими та матеріально-технічними.

*Бюджетування* – це визначення вартісних значень робіт за проектом та проекту в цілому, процес формування бюджету проекту, що містить у своєму складі затверджене розподілення витрат за окремими видами робіт, статтями витрат, за часом виконання робіт, центрами витрат тощо.

*Складання кошторисів на роботи* – це процес планування за відповідними статтями усіх витрат, які виникають під час виконання проекту.

*Контроль за проектом* – це визначення результатів діяльності на підставі оцінки і документування фактичних показників виконання робіт, порівняння їх із плановими показниками, а також, за необхідності, упровадження заходів щодо усунення відхилень, які виникають.

*Система контролю за проектом* – частина загальної системи управління проектом, між елементами (підсистемами) якої наявні зворотні зв'язки і можливість зміни раніше заданих показників.

*Зміна* – заміщення одного рішення іншим внаслідок впливу різних зовнішніх і внутрішніх чинників під час розробки і реалізації проекту.

*Управління змінами* – процес прогнозування і планування майбутніх змін, реєстрації всіх потенційних змін (у змісті проекту, специфікації, вартості, плані, сітьовому графіку тощо) для

детального вивчення, оцінки наслідків, схвалення або відхилення, а також організації моніторингу і координації виконавців, що реалізують зміни в проекті.

*Моніторинг* — контроль, спостереження, облік, аналіз і складання звітів про фактичне виконання проекту у зіставлення з планом.

### **Орієнтовна тематика контрольних питань.**

1. У чому полягає сутність проектного планування?
2. Що належить до основних і допоміжних процесів проектного планування?
3. Перечисліть можливі стратегії для інвестиційних проектів.
4. У чому полягає сітьове планування по проекту?
5. У чому полягає ресурсне планування по проекту?
6. У чому полягає основна ціль контролю проекту?
7. Назвіть принципи побудови ефективної системи контролю.
8. Перечисліть основні та допоміжні процеси контролю.
9. У чому полягає структуризація проекту?
10. Що включає система управління проектами?
11. Назвіть основні етапи побудови структури розподілу робіт.
12. У чому полягає метод критичного шляху?
13. Що розуміється під оцінкою параметрів робіт?
14. Розкрийте поняття роботи з фіксованою тривалістю.
15. Розкрийте поняття роботи з фіксованим обсягом.
16. У чому полягає сутність календарного планування?
17. Розкрийте сутність методу передування. Якими типами залежностей передування – наслідування він оперує?
18. Розкрийте сутність поняття “сітьові шаблони”.
19. Що є основними задачами управління ресурсами?
20. Опишіть структуру матеріально-технічного забезпечення проектів.
21. На підставі чого здійснюється контроль за постачанням?
22. Наведіть основні принципи планування ресурсів проекту.
23. Що розуміється під поняттям “логістика” в сфері матеріально-технічного забезпечення?
24. Які цілі переслідує контроль проекту?

25. Розкрийте зміст контролю проекту?

**Тестові завдання до самоконтролю.**

**1) У чому полягає сутність планування:**

- а) у визначенні результатів діяльності організації за фактом і порівнянні її з плановими показниками, в упровадженні заходів щодо усунення виниклих відхилень;
- б) у розподілі обсягів робіт, ресурсів та витрат у заданих термінах і між окремими виконавцями для вчасного й ефективного здійснення проекту;
- в) у визначенні цілей і завдань проекту на основі формування обов'язкових заходів, у застосуванні методів і засобів їхньої реалізації, ув'язуванні необхідних ресурсів, а також в узгодженні дій усіх учасників проекту;
- г) нема правильної відповіді.

**2) Що належить до основних процесів проектного планування:**

- а) планування змісту проекту і його документування; складання кошторису, оцінка вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт проекту; складання бюджету, прив'язка кошторисних витрат до конкретних видів діяльності тощо;
- б) планування якості, визначення стандартів якості; планування комунікацій; планування постачання; планування пропозицій, документування товарних вимог тощо;
- в) усі перераховані вище варіанти;
- г) нема правильної відповіді.

**3) Що належить до допоміжних процесів проектного планування:**

- а) планування змісту проекту і його документування; складання кошторису, оцінка вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт проекту; складання бюджету, прив'язка кошторисних витрат до конкретних видів діяльності тощо;
- б) планування якості, визначення стандартів якості; планування комунікацій; планування постачань; планування пропозицій, документування товарних вимог тощо;
- в) усі перераховані вище варіанти;



г) нема правильної відповіді.

**4) Вкажіть основні рівні проектного планування:**

а) встановлення послідовності робіт; визначення і розподіл потрібних ресурсів і бюджету, поєднання їх з календарним планом робіт; розробка інформаційної бази контролю; прийняття рішення щодо перерозподілу ресурсів проекту тощо;

б) встановлення: дат початку і кінця, бюджетів, технічних результатів; внутрішніх цілей; відповідальних осіб або відділів; розробка плану; побудування планової діаграми; визначення витрат і ресурсів за кожним видом робіт;

в) планування якості, визначення стандартів якості; планування комунікацій; планування постачань; планування пропозицій, документування товарних вимог тощо;

г) нема правильної відповіді.

**5) Стратегічне планування – це:**

а) розробка тактичних, детальних планів (графіків) для оперативного планування на рівні відповідальних виконавців;

б) розробка основної документації проекту, технічних вимог, оцінок, укрупнених календарних планів, процедур контролю та управління;

в) розробка стратегічних, укрупнених, довгострокових планів;

г) нема правильної відповіді.

**б) Основна мета контролю за проектом полягає в наступному:**

а) забезпеченні виконання планових показників, а також підвищенні загальної ефективності функцій як планування, так і всього контролю за проектом;

б) встановленні послідовності робіт; визначенні і розподілі потрібних ресурсів і бюджету, поєднанні їх з календарним планом робіт; розробці інформаційної бази контролю; прийнятті рішення щодо перерозподілу ресурсів проекту тощо;

в) визначенні результатів діяльності організації за фактом і порівнянні її з плановими показниками, упровадженні заходів щодо усунення відхилень, що виникли;

г) нема правильної відповіді.

**7) До складу проектного контролю входять:**

- а) управління витратами; управління матеріальними ресурсами; управління якістю;
- б) управління часом; управління змінами в проєкті; контроль людських відносинами;
- в) усі перераховані вище варіанти;
- г) нема правильної відповіді.

**8) Основними принципами системи контролю за проєктом**

є:

- а) чітке управління витратами; чітке управління матеріальними ресурсами; чітке управління якістю проєкту;
- б) наявність чіткої системи звітності; наявність чітких планів; наявність ефективної системи аналізу фактичних показників і тенденцій; наявність ефективної системи реагування;
- в) чітке управління часом; чітке управління змінами в проєкті; чіткий контроль за людськими відносинами;
- г) нема правильної відповіді.

**9) З точки зору сучасної методології управління проєктом основними принципами планування і контролю є:**

- а) формування в компанії цілісної системи планів з урахуванням різних рівнів;
- б) концепція «тотальної інтеграції»;
- в) концепція структуризації проєкту в одному або декількох напрямках;
- г) нема правильної відповіді.

**10) Основними видами інтеграції окремих елементів проєкту згідно з сучасною практикою управління проєктами є:**

- а) інтеграція планування якості; інтеграція планування комунікаціями; інтеграція планування постачань; інтеграція планування пропозицій і т.д.;
- б) інтеграція управління часом; інтеграція управління змінами в проєкті; інтеграція контролю за людськими відносинами;
- в) інтеграція календарного планування, ресурсів і витрат; інтеграція планування і контролю; інтеграція організаційної структури; інтеграція усіх інформаційних систем проєкту; інтеграція попередніх елементів з системою управління персоналом;
- г) нема правильної відповіді.

**11) Структуризація проекту передбачає розробку:**

- а) робочої структури проекту;
- б) організаційної структури проекту;
- в) затратної структури проекту;
- г) нема правильної відповіді;
- д) усі відповіді правильні.

**12) WBS – це:**

- а) робоча структура проекту, попередній етап, основа для розробки сіткових і календарних планів, які супроводжуються повним переліком усіх проектних робіт, отриманих за допомогою пакетів робіт;
- б) організаційна структура проекту, попередній етап, основа для розробки сіткових і календарних планів, які супроводжуються повним переліком усіх проектних робіт, отриманих за допомогою пакетів робіт;
- в) затратна структура проекту, попередній етап, основа для розробки сіткових і календарних планів, які супроводжуються повним переліком усіх проектних робіт, отриманих за допомогою пакетів робіт;
- г) нема правильної відповіді.

**13) Основними етапами розробки WBS є:**

- а) визначення ступеня деталізації проектних робіт, визначення кількості рівнів, розробка структури кожного рівня, підготовка опису елементів WBS, формування системи кодування, проведення зворотних обчислень;
- б) підготовка опису елементів WBS, формування системи кодування, проведення зворотних обчислень;
- в) визначення ступеня деталізації проектних робіт, визначення кількості рівнів, проведення зворотних обчислень;
- г) нема правильної відповіді.

**14) Двоспрямована структуризація поєднує:**

- а) організаційну й затратну структури;
- б) робочу й затратну структури;
- в) робочу й організаційну структури;
- г) нема правильної відповіді.

**15) Систематизована система кодування – це:**

- а) основний елемент інтеграції окремих елементів проекту;

- б) основний елемент структуризації проекту;
- в) основний елемент організаційної структури;
- г) нема правильної відповіді.

**16) Сітьовий графік – це:**

- а) орієнтований граф, що відображає всі логічні взаємозв'язки та результати робіт комплексу;
- б) повний комплекс робіт і віх проекту з установленими між ними залежностями;
- в) графічне зображення календарних дат виконання всіх робіт;
- г) нема правильної відповіді.

**17) Календарне планування проекту – це:**

- а) графічне відображення робіт проекту, їх послідовностей і залежностей між ними;
- б) повний комплекс робіт і віх проекту з установленими між ними залежностями;
- в) планування, яке полягає у визначенні календарних дат виконання всіх робіт;
- г) нема правильної відповіді.

**18) Критичні роботи за проектом – це:**

- а) графічне відображення робіт проекту, їх послідовностей і залежностей між ними;
- б) повний комплекс робіт і віх проекту з установленими між ними залежностями;
- в) графічне зображення календарних дат виконання всіх робіт;
- г) нема правильної відповіді.

**19) Пізні дати робіт – це:**

- а) найбільш ранні можливі терміни початку і закінчення робіт за умови, що попередні роботи закінчені.
- б) найбільш пізні можливі терміни початку і закінчення робіт за умови, що дата завершення проекту не буде затримана;
- в) час, на який може бути затримана дата закінчення роботи без затримки планового терміну завершення проекту; різниця між датами пізнього і раннього закінчень (початків) роботи.
- г) нема правильної відповіді.

**20) Ранні дати проектних робіт – це:**

- а) найбільш ранні можливі терміни початку і закінчення робіт за умови, що попередні роботи закінчені;

- б) найбільш пізні можливі терміни початку і закінчення робіт за умови, що дата завершення проекту не буде затримана;
- в) час, на який може бути затримана дата закінчення роботи без затримки планового терміну завершення проекту; різниця між датами пізнього і раннього закінчень (початків) роботи;
- г) нема правильної відповіді.

**21) Повний резерв часу – це:**

- а) найбільш ранні можливі терміни початку і закінчення робіт за умови, що попередні роботи закінчені;
- б) найбільш пізні можливі терміни початку і закінчення робіт за умови, що дата завершення проекту не буде затримана;
- в) час, на який може бути затримана дата закінчення роботи без затримки планового терміну завершення проекту; різниця між датами пізнього і раннього закінчень (початків) роботи.
- г) нема правильної відповіді.

**22) Директивний термін виконання робіт – це :**

- а) бажаний час, за який повинні бути виконані усі роботи проекту;
- б) час, на який може бути затримана дата закінчення роботи без затримки планового терміну завершення проекту;
- в) час, на який може бути затримано виконання роботи без збитку для повного резерву наступних робіт сіті (без затримки їхнього раннього початку);
- г) нема правильної відповіді.

**23) Повний резерв – це:**

- а) бажаний час, за який повинні бути виконані усі роботи проекту;
- б) час, на який може бути затримана дата закінчення роботи без затримки планового терміну завершення проекту;
- в) час, на який може бути затримано виконання роботи без збитку для повного резерву наступних робіт сіті (без затримки їхнього раннього початку);
- г) нема правильної ї відповіді.

**24) Бюджетування – це:**

- а) 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;

- б) процес планування за відповідними статтями усіх витрат, які виникають під час виконання проекту;
- в) одна з головних підсистем управління проектом, що включає до свого складу процесу планування, закупівель, постачань, розподілу, обліку та контролю за ресурсами, зокрема трудовими та матеріально-технічними;
- г) немає правильної відповіді.

**25) Складання кошторисів на роботи – це:**

- а) 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, центрам витрат тощо;
- б) процес планування за відповідними статтями усіх витрат, які виникають під час виконання проекту;
- в) одна з головних підсистем управління проектом, що включає до свого складу процесу планування, закупівель, постачань, розподілу, обліку та контролю за ресурсами, зокрема трудовими та матеріально-технічними;
- г) немає правильної відповіді.

**26) Управління ресурсами – це:**

- а) 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;
- б) процес планування за відповідними статтями усіх витрат, які виникають під час виконання проекту;
- в) одна з головних підсистем управління проектом, що включає до свого складу процесу планування, закупівель, постачань, розподілу, обліку та контролю за ресурсами, зокрема трудовими та матеріально-технічними;
- г) немає правильної відповіді.

**27) Проведення аналізу ресурсів проекту 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 проектних 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 варіанти правильні;
- д) немає правильної відповіді.

**28) Проектні ресурси – це:**

- а) робоча сила;
- б) машини;
- в) устаткування;
- г) матеріали й грошові кошти;
- д) різноманітні товари;
- е) усі варіанти правильні;
- ж) немає правильної відповіді.

**29) Контроль за проектом – це:**

- а) визначення результатів діяльності на основі оцінки і документування фактичних показників виконання робіт, порівняння їх із плановими показниками, упровадження заходів до усунення відхилень, що виникли;
- б) спостереження, облік, аналіз і складання звітів про фактичне виконання проекту в порівнянні з планом;
- в) частина загальної системи управління проектом при можливості зміни раніше заданих показників;
- г) нема правильної відповіді.

**30) Системний підхід до контролю за проектом припускає:**

- а) наявність декількох контурів регулювання системи, що забезпечують зворотний зв'язок;
- б) оцінку стану робіт проекту щодо граничної дати;
- в) розподіл процесів контролю за проектом на основні і допоміжні;
- г) нема правильної відповіді.

**31) Назвіть основну мету контролю за проектом:**

- а) заміщення одного рішення іншим унаслідок впливу різних зовнішніх і внутрішніх факторів при розробці і реалізації проекту;

- б) забезпечення виконання планових показників, а також підвищення загальної ефективності функцій, як планування, так і контролю за проектом;
- в) контроль, спостереження, облік, аналіз і складання звітів про фактичне виконання проекту в порівнянні з планом;
- г) нема правильної відповіді.

**32) Перерахуйте основні принципи побудови ефективної системи контролю:**

- а) відповідність часу, вартості, якості, організації проекту і змісту робіт запланованим показникам;
- б) ретельне планування всіх робіт; точна оцінка часу, ресурсів і витрат; облік фактичного виконання витрат у часовому розрізі; періодична переоцінка часу і витрат; порівняння фактичного виконання і витрат із графіком і бюджетом;
- в) наявність конкретних планів, інформативної системи звітності, системи аналізу фактичних показників і тенденцій, а також ефективної системи реагування;
- г) нема правильної відповіді.

**33) Перерахуйте основні процеси контролю:**

- а) загальний контроль за змінами, ведення звітності по проекту;
- б) контроль за змінами змісту, контроль за розкладом, контроль за витратами, контроль за якістю, контроль за ризиком;
- в) спостереження, облік, аналіз і складання звітів про фактичне виконання проекту в порівнянні з планом;
- г) нема правильної відповіді.

**34) Загальний контроль за змінами призначений:**

- а) для визначення змін у проекті, що вже відбулися, для управління змінами в проекті у міру їхньої появи;
- б) для оцінки впливу факторів, що обумовлюють позитивні або негативні зміни; для управління змінами в проекті у міру їхньої появи.
- в) усі перераховані вище варіанти;
- г) нема правильної відповіді.

**35) Елементи і чинники проекту, які впливають на його реалізацію:**



- а) цілі і плани проекту, механізми реалізації проекту, використання ресурсів, контракти і зобов'язання за ними;
- б) використання ресурсів, географія розміщення об'єктів, зовнішні чинники, що впливають на проект;
- в) усі перераховані вище варіанти;
- г) нема правильної відповіді.

### Розділ 3.

#### Управління проектом. Юридичне забезпечення проектів

- 9. Управління ризиками в проектах
- 10. Управління якістю проектів
- 11. Формування і розвиток команди проекту
- 12. Програмне забезпечення процесу управління проектами

Література: [1, 4, 6, 10, 11, 14]

#### Термінологічний словник.

*Ризик* – потенційна, чисельно вимірювана можливість несприятливих ситуацій і пов'язаних з ними наслідків у виді втрат, збитків, збитків у зв'язку з невизначеністю.

*Управління ризиками* – сукупність методів аналізу і нейтралізації факторів ризиків, об'єднаних у систему планування, моніторингу і коригувальних впливів.

*Система управління ризиками* – це особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризиків на кінцеві результати реалізації проекту.

*Оцінка ризиків* – це визначення кількісним або якісним способом величини (ступеня) ризиків.

*Аналіз ризиків* – процедури виявлення факторів ризиків і оцінки їхньої значимості, по суті, аналіз імовірності того, що відбудуться визначені небажані події і негативно вплинуть на досягнення цілей проекту.

*Імовірність ризиків* – імовірність того, що в результаті ухвалення рішення відбудуться втрати для підприємницької фірми, тобто імовірність небажаного результату.

*Вимір ризиків* – визначення імовірності настання ризикової події.

*Класифікація ризиків* – якісний опис ризиків за різними ознаками.

*Прийнятний рівень ризику* – рівень ризику, що відповідає визначеному балансу між очікуваною вигодою і загрозою втрат, заснований на серйозній аналітичній роботі, включаючи спеціальні розрахунки.

*Страховання ризиків* – відносини для захисту майнових інтересів фізичних і юридичних осіб при настанні визначених подій (страхування випадків) за рахунок грошових фондів, сформованих зі страхових внесків, що сплачуються ними (страхових премій).

*Якість* — це цілісна сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби.

*Менеджмент якості* в рамках управління проектом – це система методів, засобів і видів діяльності, спрямованих на виконання вимог клієнтів проекту до якості самого проекту і його продукції.

*Планування якості* – виявлення вимог до якості проекту і продукції проекту, а також визначення шляхів їх досягнення.

*Забезпечення якості* – регулярна перевірка ходу реалізації проекту з метою встановлення відповідності визначеним раніше вимогам до якості.

*Контроль за якістю* — відстеження конкретних результатів діяльності за проектом з метою визначення їх відповідності стандартам і вимогам щодо якості та визначення шляхів усунення причин реальних і потенційних невідповідностей.

*План якості* – план організаційно-технічних заходів для забезпечення системи якості проекту, який повинен описувати конкретні заходи щодо реалізації політики в області якості з вказівкою термінів виконання, відповідальних за виконання, критеріїв оцінки, бюджету.

*Стандарт* — це документ загального та багаторазового використання, затверджений відповідною організацією, у якому зведені правила керівництва та характеристики продуктів, процесів або послуг і який не є обов'язковим для дотримання.

*Норма* – документ, який лежить в основі необхідних властивостей продукту, процесу чи послуги, включаючи застосовувані адміністративні процедури, причому цей документ є обов'язковим для дотримання.

*Об'єкт торгів* – виробничий або невиробничий об'єкт до якого належить предмет торгів.

*Підрядні торги* – спосіб закупівлі товарів, розміщення замовлень та видачі підрядів, при якому при якому вибір підрядника (постачальника) здійснюється на конкурентній основі.

*Послуги* – різного роду діяльність інтелектуального характеру, що не має матеріального втілення (або вартість цього матеріального втілення значно менше вартості самих послуг).

*Предмет торгів* – певні види робіт і послуг, по яких здійснюються торги.

*Тендерна документація* – комплект документів, що містять вихідну інформацію щодо технологічних, комерційних, організаційних та інших характеристик об'єкту та предмету торгів, а також щодо умов і процедури торгів.

*Команда проекту* — це певна чисельність людей, які працюють разом для досягнення спільної мети. Вони безпосередньо працюють над здійсненням проекту і підпорядковані керівнику (менеджеру) проекту.

*Лідерство* – це здатність справляти вплив на окремих індивідів і групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення поставлених цілей.

*Інформація* – це зібрані, оброблені і розподілені дані.

*Інформаційна система управління проектом* – організаційно-технологічний комплекс методичних, технічних, програмних та інформаційних засобів, спрямований на підтримку і підвищення ефективності процесів управління проектом.

*Інформаційна технологія* – сукупність процесів збору, передачі, переробки, збереження і доведення до користувачів інформації, реалізованої за допомогою сучасних програмних засобів.

*Управління комунікаціями проекту* – управлінська функція, спрямована на забезпечення своєчасного збору, генерації, розподілу і збереження необхідної проектної інформації.

*Процес ухвалення рішення* – процес вибору оптимального (задовільного) рішення серед альтернативних варіантів.

*Система підтримки прийняття рішень* – з'єднання комплексу програмних засобів, імітаційних, статистичних і аналітичних моделей, процесів і робіт із проекту для підготовки рішень для його реалізації.

### **Орієнтовна тематика контрольних питань.**

1. Чим відрізняються поняття “ризик” та “невизначеність”?
2. За якими ознаками класифікують інвестиційні та проектні ризики?
3. Основні види аналізу ризиків; їх переваги та недоліки.
4. У чому полягає сутність основних кількісних методів оцінки ризиків проектів?
5. Дайте визначення поняттю “управління ризиками”.
6. Перечисліть основні методи зниження ризиків.
7. Наведіть чотири ключові аспекти якості.
8. Які базові принципи сучасної концепції управління якістю Вам відомі?
9. Опишіть структуру менеджменту якості в межах управління проектами.
10. Які основні інструменти контролю якості продукції проекту Вам відомі?
11. Перечисліть учасників торгів.
12. Які основні розділи включає тендерна документація?
13. Що представляє собою процедура торгів?
14. Які існують види контрактів?
15. Дайте визначення команди.
16. Назвіть відомі Вам типи команд.
17. Наведіть стадії розвитку команди проекту.
18. Які типи конфліктів Вам відомі?
19. Що розуміється під інформаційною системою управління проектом?
20. Назвіть основні функції інформаційних систем підтримки прийняття рішень.

21. Які стадії включає процес впровадження інформаційної системи управління проектами?

22. Перечисліть основні проблеми, що виникають під час побудови автоматизованої системи управління проектами.

### **Тестові завдання до самоконтролю.**

#### **1) Ризик – це:**

- а) неповнота або неточність інформації про умови реалізації проекту, у тому числі пов'язані з ними витрати і результати;
- б) рівень ризику, що відповідає визначеному балансу між очікуваною вигодою і загрозою втрат і заснований на серйозній аналітичній роботі, включаючи спеціальні розрахунки;
- в) потенційна, чисельно вимірювана можливість несприятливих ситуацій і пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат, збитку, збитків у зв'язку з невизначеністю;
- г) нема правильної відповіді.

#### **2) Невизначеність – це:**

- а) неповнота або неточність інформації про умови реалізації проекту, у тому числі пов'язані з ними витрати і результати;
- б) рівень ризику, що відповідає визначеному балансу між очікуваною вигодою і загрозою втрат і заснований на серйозній аналітичній роботі, включаючи спеціальні розрахунки;
- в) потенційна, чисельно вимірювана можливість несприятливих ситуацій і пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат, збитку, збитків у зв'язку з невизначеністю;
- г) нема правильної відповіді.

#### **3) Аналіз ризиків – це:**

- а) систематичне визначення і класифікація подій, що можуть негативно вплинути на проект;
- б) процедури виявлення факторів ризиків і оцінки їхньої значимості, по суті аналіз імовірності того, що відбудуться певні небажані події і негативно вплинуть на досягнення цілей проекту;
- в) особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризиків на кінцеві результати реалізації проекту;
- г) нема правильної відповіді.

#### **4) Оцінка проектних ризиків – це:**

- а) процедури виявлення факторів ризиків і оцінки їхньої значимості, аналіз імовірності того, що відбудуться визначені небажані події і негативно вплинуть на досягнення цілей проекту;
- б) визначення імовірності настання ризикової події;
- в) визначення кількісним або якісним способом величини (ступеня) ризиків;
- г) нема правильної відповіді.

**5) Розподіл ризиків проекту – це:**

- а) процедури виявлення факторів ризиків і оцінки їхньої значимості, аналіз імовірності того, що відбудуться визначені небажані події і негативно вплинуть на досягнення цілей проекту;
- б) визначення імовірності настання ризикової події;
- в) визначення кількісним або якісним способом величини (ступеня) ризиків;
- г) нема в правильної відповіді.

**б) Оцінка ризику командою проекту, а також проектними інвесторами здійснюється залежно від:**

- а) ступеня його важливості і специфіки, наявності необхідних ресурсів;
- б) наявності необхідних ресурсів і можливостей фінансування ймовірних наслідків ризиків;
- в) усі перераховані вище варіанти;
- г) нема правильної відповіді.

**7) Методи мінімізації проектних ризиків включають:**

- а) перевірку стійкості, коригування параметрів проекту й економічних нормативів, формалізований опис невизначеності;
- б) імовірнісний аналіз, експертний аналіз, метод аналогів тощо;
- в) диверсифікацію ризиків, резервування коштів на покриття непередбачених витрат, страхування ризиків;
- г) усі перераховані вище варіанти;
- д) нема правильної відповіді.

**8) Управління проектними ризиками – це:**

- а) процедури виявлення факторів ризиків і оцінки їхньої значимості, по суті, аналіз імовірності того, що відбудуться певні небажані події і негативно вплинуть на досягнення цілей проекту;
- б) особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризиків на кінцеві результати реалізації проекту.

в) сукупність методів аналізу і нейтралізації факторів ризиків, об'єднаних у систему планування, моніторингу і коригувальних впливів;

г) нема правильної відповіді.

**9) Система управління ризиками – це:**

а) систематичне визначення і класифікація подій, які можуть негативно вплинути на проект;

б) процедури виявлення факторів ризиків і оцінки їхньої значимості, аналіз імовірності того, що відбудуться деякі небажані події і негативно вплинуть на досягнення цілей проекту;

в) особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризиків на кінцеві результати реалізації проекту;

г) нема правильної відповіді.

**10) Поняття „якість” розглядається як:**

а) регулярна перевірка ходу реалізації проекту з метою установлення відповідності визначеним раніше вимогам;

б) система методів, засобів і видів діяльності, спрямованих на виконання вимог і сподівань клієнтів проекту до якості самого проекту і його продукції;

в) цілісна сукупність характеристик об'єкта, які стосуються його здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби;

г) нема правильної відповіді.

**11) Перерахуйте чотири основні аспекти якості:**

а) чітка специфікація; використання відповідних стандартів і норм; залучення персоналу необхідної кваліфікації; впровадження аудиту якості продукту та проекту взагалі;

б) відповідність якості проекту потребам ринку і ринковим сподіванням; оптимізація якості процесу розробки і планування проекту; відповідність якості виконання проектних робіт плановій документації; відповідна якість матеріально-технічного забезпечення проекту;

в) розробка політики якості; визначення цілей, повноважень і відповідальності; планування якості; контроль за забезпеченням якості;

г) нема правильної відповіді.

**12) Аудит якості – це:**

- а) систематичне і незалежне дослідження, що проводиться з метою установлення відповідності діяльності в області якості запланованим вимогам, визначення ефективності реалізації даних вимог і їхньої придатності для досягнення поставлених цілей;
- б) організаційно-технічні заходи щодо забезпечення системи якості проекту;
- в) відстеження конкретних результатів діяльності за проектом з метою визначення їх відповідності стандартам і вимогам щодо якості та визначення шляхів усунення причин реальних і потенційних невідповідностей;
- г) нема правильної відповіді.

**13) Основними принципами концепції загального управління якістю є:**

- а) провідна роль керівництва з управління якістю; націленість на клієнтів; управління процесом; передовий досвід; інформаційна система; підготовка персоналу широкого профілю;
- б) стратегічне планування; залучення всіх співробітників; нагороди і визнання; адекватна реакція розроблювачів проекту на динаміку потреб і очікувань споживачів; аналогія якості продукції постачальників власній продукції; оцінка ефективності роботи системи управління якістю;
- в) усі перераховані вище варіанти;
- г) нема правильної відповіді.

**14) Результатом планування якості проекту є:**

- а) певний перелік контрольних показників для усіх видів робіт і продукції;
- б) план якості;
- в) контрольні й тестові заходи;
- г) нема правильної відповіді.

**15) Розрізняють аудит якості:**

- а) зовнішній і внутрішній;
- б) плановий і позаплановий;
- в) усі перераховані вище варіанти;
- г) нема правильної відповіді.

**16) Альтернативна пропозиція – це:**

- а) спрощений спосіб закупівлі товарів, робіт, послуг, коли держзамовник чи організатор конкурсу запитує пропозицію про



постачання товарів, виконання робіт, надання послуг тільки в одного постачальника;

**б)** пропозиція, надана одночасно з основною, до змісту якої, однак, входять умови, що відрізняються від основної пропозиції;

**в)** спрощений спосіб закупівлі товарів (робіт, послуг), за якого держзамовник чи організатор конкурсу направляє декільком потенційним постачальникам запит про ціни на необхідні товари;

**г)** нема правильної відповіді.

**17) В ролі об'єкта проектних торгів виступає:**

**а)** виробничий (невиробничий) об'єкт, до якого належить предмет торгів;

**б)** конкретні види робіт і послуг, до яких відноситься предмет торгів;

**в)** проектні підряди, до яких відноситься предмет торгів;

**г)** немає правильної відповіді.

**18) Замовник торгів повинен:**

**а)** володіти необхідними інвестиційними ресурсами або правом розпорядження ними в необхідний період часу, підтвердженими відповідним фінансовим документом;

**б)** бути юридичною особою та мати ліцензію на право проведення цих торгів;

**в)** самостійно розробляти і затверджувати регламент своєї роботи та регламенти роботи своїх підрозділів;

**г)** усі відповіді правильні;

**д)** нема правильної відповіді.

**19) При проведенні відкритого конкурсу:**

**а)** держзамовник чи організатор конкурсу залучає пропозиції постачальників-учасників конкурсу на постачання товарів (робіт, послуг), направляючи спеціальні запрошення постачальникам, що, на думку замовника, будуть зацікавлені в участі в конкурсі;

**б)** держзамовник чи організатор конкурсу залучає остаточні пропозиції постачальників із вказівкою ціни й інших комерційних умов;

**в)** держзамовник чи організатор конкурсу залучає пропозиції постачальників-учасників конкурсу на постачання товарів (робіт, послуг), публікуючи запрошення до участі в конкурсі в друкованих

засобах масової інформації і розглядаючи пропозиції всіх постачальників, які на це запрошення відгукнулися;

г) нема правильної відповіді.

**20) При проведенні закритого конкурсу:**

а) держзамовник чи організатор конкурсу залучає остаточні пропозиції постачальників із указівкою ціни й інших комерційних умов;

б) держзамовник чи організатор конкурсу залучає пропозиції постачальників-учасників конкурсу на постачання товарів (робіт, послуг), публікуючи запрошення до участі в конкурсі в друкованих засобах масової інформації і розглядаючи пропозиції всіх постачальників, які на це запрошення відгукнулися;

в) держзамовник чи організатор конкурсу залучає пропозиції постачальників-учасників конкурсу на постачання товарів (робіт, послуг), направляючи спеціальні запрошення постачальникам, які, на думку замовника, будуть зацікавлені в участі в конкурсі;

г) нема правильної відповіді.

**21) Команда проекту – це:**

а) самостійний суб'єкт діяльності, що розглядається з погляду визначених її процесів, параметрів і властивостей як соціальної групи,

б) певна чисельність людей, які працюють разом для досягнення спільної мети;

в) керівники (координатори) проектних зусиль усіх членів групи, а також безпосередні виконавці проектних робіт;

г) нема правильної відповіді.

**22) Основними проблемами управління людськими ресурсами проекту є:**

а) тісний взаємозв'язок і взаємодія виконавців, високий рівень відповідальності, організована групова робота та ін.;

б) відсутність просування та перекладання відповідальності, вияв типів індивідуальних характерів, помилки керівництва, взаємовідносини всередині команди та ін.;

в) управління психологічними факторами, мотивацією і стимулюванням людської діяльності, двобічність процесу взаємодії між організацією та людськими ресурсами, швидке зниження

ефективності роботи людських ресурсів в разі їх неправильного використання та ін.;

г) нема правильної відповіді.

**23) Прийнято виділяти такі основні фактори формування команди проекту:**

а) удосконалення розподілу робіт, управління і контроль за роботою, вирішення проблем і прийняття рішень;

б) специфіка проекту, організаційно-культурне середовище, відзнаки особистого стилю взаємодії керівника з іншими членами команди;

в) комплексність і об'ємність завдань проекту, планування ресурсів і координація всієї діяльності за проектом, пріоритет над ієрархічними і дисциплінарними відносинами організації;

г) нема правильної відповіді.

**24) Визначте чітку послідовність етапів формування команди:**

а) формування, період спрацьованості учасників, період нормального функціонування, реорганізація, розформування;

б) формування, період нормального функціонування, реорганізація, період спрацьованості учасників, розформування;

в) формування, період нормального функціонування, реорганізація, період спрацьованості учасників, розформування;

г) нема правильної відповіді.

**25) Перерахуйте основні критерії оцінки ефективності команди проекту:**

а) чітке розуміння цілі та спрямованість на кінцевий результат, чіткий розподіл функцій і відповідальності, командна солідарність;

б) активність участі у вирішенні проблем, наявність плану розвитку команди, взаєморозуміння і безконфліктність;

в) усі перераховані вище варіанти;

г) нема правильної відповіді.

**26) Основною характеристикою ефективного менеджера проекту є:**

а) визначення функцій, зобов'язань або завдань підлеглому, отримання від працівника зобов'язання щодо виконання завдання на належному рівні, правильний розподіл повноважень;

- б) активна участь у вирішенні проблем, наявність плану розвитку команди, взаєморозуміння і безконфліктність;
- в) риси лідерства, використання ситуаційного підходу, використання різних стилів лідерства;
- г) нема правильної відповіді.

**27) До складу основних обов'язків проект-менеджера входять:**

- а) загальне керівництво діяльністю команди проекту, організація і контроль за роботою офісу проекту, забезпечення команди проекту необхідною оргтехнікою, матеріалами й устаткуванням;
- б) швидка й ефективна організація початку проектних робіт, організація, координація і контроль за ходом проектних робіт, доцільний розподіл роботи з проекту між членами команди, взаємодія з зовнішніми учасниками проекту для ефективної і своєчасної його реалізації;
- в) контроль і координація розробки календарних планів виконання робіт і використання ресурсів проекту, закупівель і постачань ресурсів проекту, виконання робіт за проектом, змін у проекті, завершення проекту;
- г) нема правильної відповіді.

**28) До складу основних обов'язків інженера проекту входять:**

- а) загальне керівництво діяльністю команди проекту, організація і контроль за роботою офісу проекту, забезпечення команди проекту необхідною оргтехнікою, матеріалами й устаткуванням;
- б) швидка й ефективна організація початку проектних робіт, організація, координація і контроль за ходом проектних робіт, доцільний розподіл роботи з проекту між членами команди, взаємодія з зовнішніми учасниками проекту для ефективної і своєчасної його реалізації;
- в) контроль і координація розробки календарних планів виконання робіт і використання ресурсів проекту, закупівель і постачань ресурсів проекту, виконання робіт за проектом, змін у проекті, завершення проекту;
- г) нема правильної відповіді.

**29) Основними елементами розвитку команди проекту є:**

- а) підготовка і перепідготовка членів команди проекту;

- б) загальноосвітні курси, передача технологій навчання і управління проектами;
- в) стажування керівників і окремих фахівців, тематичні семінари, "штабні ігри";
- г) нема правильної відповіді.

**30) Інформаційна система управління проектом – це:**

- а) організаційно-технологічний комплекс методичних, технічних, програмних та інформаційних засобів, спрямований на підтримку і підвищення ефективності процесів управління проектом;
- б) сукупність процесів збору, передачі, переробки, збереження і доведення до користувачів інформації, реалізованої за допомогою сучасних програмних засобів;
- в) з'єднання комплексу програмних засобів, імітаційних, статистичних і аналітичних моделей процесів і робіт із проекту для підготовки рішень щодо його реалізації;
- г) нема правильної відповіді.

**31) Інформаційна технологія – це:**

- а) сукупність процесів збору, передачі, переробки, збереження і доведення до користувачів інформації, реалізованої за допомогою сучасних програмних засобів;
- б) організаційно-технологічний комплекс методичних, технічних, програмних та інформаційних засобів, спрямований на підтримку і підвищення ефективності процесів управління проектом;
- в) з'єднання комплексу програмних засобів, імітаційних, статистичних і аналітичних моделей процесів і робіт із проекту для підготовки рішень щодо його реалізації;
- г) нема правильної відповіді.

**32) Планування системи комунікацій складає:**

- а) визначення потреб в інформації учасників проекту, а саме її складу, термінів тощо;
- б) регулярне збирання, а також своєчасна доставка необхідної інформації учасникам проекту;
- в) складання звітності про хід виконання проекту (обробка фактичних результатів робіт проекту, співвідношення з плановими, аналіз тенденцій і прогнозування);
- г) нема правильної відповіді.

**33) Сутність збору і розподілу інформації:**

- а) визначення потреб в інформації учасників проекту, а саме її складу, термінів тощо;
- б) регулярне збирання, а також своєчасна доставка необхідної інформації учасникам проекту;
- в) складання звітності про хід виконання проекту (обробка фактичних результатів робіт проекту, співвідношення з плановими, аналіз тенденцій і прогнозування);
- г) нема правильної відповіді.

**34) Метою інформаційної системи підтримки прийняття проектних рішень є:**

- а) їх безпосередні організація і управління, що базуються на сучасних технологіях обробки інформації;
- б) змістовна обробка даних у процесі вирішення функціональних завдань управління проектами;
- в) подання інформації у формі, зручній для прийняття рішень;
- г) нема правильної відповіді.

**35) Структура робіт проекту — це:**

- а) людські ресурси, обладнання, матеріали і кошти;
- б) з'єднання комплексу програмних засобів, імітаційних, статистичних і аналітичних моделей процесів і робіт за проектом для підготовки рішень щодо його реалізації;
- в) перелік етапів і робіт проекту згідно з їхньою підпорядкованістю, взаємозв'язків між роботами, орієнтовною тривалістю виконання робіт;
- г) нема правильної відповіді.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Батенко Л.П., Завгородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 2003.– 231с.
2. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций: Пер. с англ., перераб. и доп. изд. – М.: АОЗТ «Интерэксперт», ИНФРА–М, 1995.
3. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов: Пер. с англ. / Под ред. Л.П.Белых. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 631 с.
4. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: Підручник. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
5. Войчак В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
6. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин/Под ред. О.П. Глудкина. –М.: Радио и связь, 1999.
7. Ковалев В.В. Финансовый анализ.– М.: Финансы и статистика, 1996.
8. Мильнер Б.З. Организационные структуры управления производством. – М.: ИНФРА-М, 1997.
9. Нікбахт Е., Гропеллі А. Фінанси: Пер. з англ. В.Ф. Овсієнка та В.Я. Мусієнка – К.: Вік, Глобус, 1992. – 383 с.
10. Разу М.Л., Воропаев В.И., Якутин Ю.В. и др. Управление программами и проектами. –М.: ИНФРА-М, 1999.
11. Руководство пользователя Project Expert 6 Professional. М.: Про-Инвест Консалтинг, 1999.
12. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. М.: Перспектива, 1996.
13. Управление проектами/PROJECT MANAGMENT: Толковый англо-русский словарь-справочник / Под ред. В.Д. Шапиро. М.: Высшая школа, 2000.
14. Управление проектами: Учеб.пособие для вузов / И.И.Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ.ред. И.И.Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 574с. – (Современное бизнес-образование).
15. Управление снабжением и запасами. Логистика./М. Линдерс, Х. Фирон: Пер. с англ. –СПб.: ООО «Издательство Полигон», 1999.
16. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Практикум по курсу менеджмента.– М.: Зерцало, 1999.

