

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Практичні ситуаційні задачі

з дисципліни «**Управління проектами**»

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(шифр та повна назва напрямку (спеціальності))

Укладач(і): к.е.н., доцент Гращенко І.С.

(науковий ступінь, вчене
звання, П.І.Б. викладача)

Протокол № ____ від «__» ____ 20__ р.
Завідувач кафедри _____ Кириленко О.М.

ВСТУП

Дана навчальна дисципліна є теоретичною та практичною основою сукупності знань та вмінь, що формують профіль фахівця в сфері управління організаціями різних форм власності та галузей економіки.

Метою викладання дисципліни є формування у здобувачів необхідних теоретичних знань і практичних навичок з ефективного управління проектами різних спрямувань, адаптації і впровадження проектних рішень у практичну діяльність в умовах кризи, задля їхньої конкурентоспроможності на глобальному ринку праці у сфері управління організаціями, що дозволить їм зробити позитивний внесок у розвиток суспільства.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- Проектувати ефективні системи управління організаціями.
- Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.
- Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.
- Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.
- Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).
- Використовувати сучасні методи діагностики виробничої, комерційної, інноваційної та інвестиційної діяльності на підприємствах різних сфер діяльності.
- Аналізувати та синтезувати соціально-значущі проблеми та процеси при плануванні та реалізації змін в роботі підприємства з використанням ефективних механізмів їх реалізації та оцінювати результативність їх впровадження.
- Ініціювати, розробляти, впроваджувати та оцінювати ефективність реалізації інвестиційно-інноваційних проектів стратегічного розвитку підприємства.
- Вивчати міжнародні ринки, євроінтеграційні процеси та перспективи співпраці із закордонними партнерами на засадах кроскультурної взаємодії.
- Оцінювати потреби організації у розвитку персоналу, брати участь в розробленні інвестиційних проектів з розвитку персоналу, складати кошторис витрат та контролювати правильність використання коштів.
- Аналізувати, контролювати, діагностувати та планувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути наступні **компетентності**:

- Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.
- Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
- Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

-Здатність до аналізу та синтезу на основі логічних аргументів та перевірених фактів. Вміння аналізувати і структурувати проблему підприємства і розробляти рішення (тобто входження на новий ринок/ринкове середовище).

-Знання принципів психології, визначення наслідків для організацій, а також реконструювання (тобто робота в групах, командах, дослідження поведінки); уміння ефективно організовувати групову роботу на основі принципів формування команди.

-Визначення функціональних сфер організації та їх взаємодії (тобто закупівля, виробництво, логістика, маркетинг, фінанси, людські ресурси).

-Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів в організації.

-Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість. Здатність до управління організацією, її розвитком.

-Здатність використовувати закони й методи управління підприємством у поєднанні з сучасною світовою практикою ведення бізнесу для прийняття оптимальних управлінських рішень щодо удосконалення діяльності підприємства.

-Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері управління проектами, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Навчальна дисципліна «Управління ризиками в умовах конкуренції» є базовою для вивчення навчальних дисциплін: «Методологія прикладних досліджень», «Менеджмент безпеки підприємств».

Програма навчальної дисципліни.

Навчальний матеріал дисципліни структурований за модульним принципом і складається з одного навчального **модуля № 1 «Управління проектами»**, який є логічно завершеною, самостійною, цілісною частиною навчального плану, засвоєння якої передбачає проведення модульної контрольної роботи та аналіз результатів її виконання.

Тема 1. Управління проектами в системі менеджменту організацій

Сутність проектної діяльності: поняття, основні характеристики, класифікація проектів. Управління проектами як специфічна галузь менеджменту. Цілі, процеси та функції в управлінні проектами. Характеристика моделі управління проектами. Оточення та учасники проекту. Життєвий цикл проекту.

Тема 2. Обґрунтування доцільності проекту та його ефективності. Організаційні структури управління проектами

Розробка концепції проекту. Структура проектного аналізу. Обґрунтування доцільності проекту. Оцінка ефективності проектів. Базові засади створення організаційної структури проекту. Основні форми проектних структур.

Тема 3. Планування проекту як складова управління проектами

Система планування проекту. Розробка плану управління проектом. Характеристика управління змістом проекту. Сутність і функції структуризації проекту. Напрями структуризації проекту Планування строків та термінів виконання проектів. Засади управління термінами проекту. Організаційно-технологічні моделі планування проектів. Сіткове планування проектів. Особливості сіткового планування в умовах невизначеності. Розробка розкладу проекту

Тема 4. Управління ресурсним забезпеченням проектів

Ресурсне планування проекту. Планування витрат по проекту. Методи розрахунку вартості проекту. Визначення бюджету проекту

Тема 5. Кадрове забезпечення виконання проекту

Процеси управління людськими ресурсами проекту. Організаційна культура проекту. Формування команди проекту. Процеси управління командою проекту. Мотиваційні аспекти роботи команди. Управління конфліктами в проектах.

Тема 6. Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проекту

Процеси управління комунікаціями при виконанні проекту. Інформаційна система управління проектами. Програмно-технічні засоби управління проектами. Автоматизація управління проектами.

Тема 7. Контролювання строків та термінів виконання проекту

Зміст контролювання процесами виконання проекту. Моніторинг виконання робіт з проекту. Інструменти контролю виконання проекту. Контролювання вартості виконання робіт проекту. Управління змінами та завершення проекту. Завершення проекту. Вихід з проекту.

Тема 8. Управління ризиками в проектах. Управління якістю виконання проекту

Поняття ризику та невизначеності. Класифікація проектних ризиків. Планування управління ризиками. Ідентифікація ризиків. Аналіз проектних ризиків. Планування заходів з реагування на ризики. Моніторинг і контроль ризиків. Поняття якості в контексті проектного менеджменту. Концепція управління якістю проекту. Планування управління якістю проекту. Забезпечення якості проекту. Контроль якості проекту.

Ситуація 1.

Розглядається проект озеленення міста. На підставі власних обмежень і можливих передбачень щодо даного проекту визначте і опишіть:

- цілі проекту;
- основні ознаки;
- учасників проекту із зазначенням їхніх інтересів при підготовці й реалізації проекту;
- стадії життєвого циклу проекту.

Ситуація 2.

Розглядається проект будівництва готельного комплексу на березі р.Дніпро в м.Києві. Упорядкуйте види робіт за стадіями життєвого циклу проекту:

- здійснення контролю за виконанням проекту;
- визначення альтернативних способів досягнення мети проекту та їх оцінка;
- обговорення умов кредитування;
- збір інформації про державну політику та програми адміністрації щодо соціально-економічного розвитку столиці;
- звіт про завершення проекту;
- укладання контрактів на будівельно-монтажні та пусконаладжувальні роботи;
- визначення існуючого попиту на перебування у готелях;
- оголошення про проведення торгів;
- оцінка екологічної припустимості проекту;
- введення об'єкта в експлуатацію;
- уточнення часових меж проекту;
- календарне планування будівельних робіт;
- оцінка інституційної припустимості інвестиційної пропозиції;
- надання готельних послуг;
- відбір можливого рівня обслуговування;
- оцінка доцільності проекту з технічного, комерційного, економічного, фінансового та організаційного погляду;
- діагностика об'єкта, що інвестується;
- визначення конкретних цілей проекту;
- отримання дозволу на купівлю чи оренду землі;
- оцінка доцільності проекту;
- визначення масштабів проекту;
- підготовка будівельної документації;
- набір і навчання персоналу;
- реклама готельного комплексу;
- оцінка потенційних можливостей розвитку готельного комплексу.

Ситуація 3.

Ви — керівник проекту, метою якого є створення бізнес-центру на базі університету. В процесі реалізації проекту адміністрація відмовилася від

безоплатного фінансування вашого проекту. Керівництвом проекту було прийнято рішення про внесення змін, а саме, отримання безоплатного кредиту з місцевого бюджету для фінансової підтримки студентської ініціативи для створення приватної справи. Проаналізуйте, як дана зміна вплине на:

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

Ситуація 4.

Інвестор вирішує, куди вкласти гроші: в кіоск з продажу морозива (проект А) чи хліба (проект Б). Охарактеризуйте проекти за показником ризику їх реалізації. Можлива величина прибутку й імовірність одержання наведені в таблиці.

Проект А		Проект Б	
прибуток	імовірність	прибуток	імовірність
3000	0,3	5000	0,3
5000	0,5	5500	0,6
10 000	0,2	6500	0,1

У випадку, коли мається кінцева кількість сценаріїв і вірогідності їх завдані, очікуваний інтегральний ефект проекту розраховуємо за формулою математичного очікування:

$$M(x) = \sum_i x_i P_i,$$

де: $M(x)$ – математичне очікування інтегрального ефекту проекту;

x_i – інтегральний ефект при i -му сценарії;

P_i – вірогідність реалізації цього сценарію.

Невизначеність характеризується розсіянням можливих значень випадкової величини x_i довкола її очікуваного значення.

Для характеристики ризику як міри невизначеності використовують такі показники:

1) дисперсія

$$D(x) = \sum_i (x_i - M(x_i))^2 P_i;$$

2) середньоквадратичне відхилення

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)};$$

3) коефіцієнт варіації

$$\text{var}(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)}.$$

У проектах з однаковим значенням очікуваного доходу найчастіше як міру ризику використовують середньоквадратичне відхилення. Чим більше його значення, тим більший ризик. Якщо порівнюють проекти з різним очікуваним значеннями доходу, то використовують коефіцієнт варіації, який показує частку ризику на одиницю очікуваного значення доходу.

Інструмент, за допомогою якого проводять імовірнісну оцінку ризиків, називається *матрицею оцінки імовірностей та наслідків*.

Ситуація 5.

В Інституті підготовки фахівців з ухвалення кількісних рішень діє щорічна програма читання лекцій співробітникам інституту. Підготовка програми наступного року ведеться співробітниками ректорату інституту, починаючи з осені попереднього року. Ця програма містить детальні відомості про лекторів і їх лекції, а також список членів інституту. Нижче перераховані операції, що входять у процес підготовки програми, з вказівкою відповідних безпосередньо попередніх операцій.

Таблиця 2.7

	Етап	Попередні етапи	Стандартний час, днів	Критичний час, днів	Додаткові витрати, грн
A	Вибір дат проведення лекцій	-	5	5	-
B	Призначення лекторів і узгодження лекційних тем	A	20	10	100
C	Підготовка для програми рекламних матеріалів	-	15	10	150
D	Оновлення списку студентів, що навчаються заочно	-	15	5	200
E	Підготовка списку оплачуваних співробітників	D	30	25	50
F	Роздрук програми і списку членів на принтері	B,C,E	10	5	100
G	Коректування надрукованих програми і списку членів	F	10	5	50
H	Друк і розкладка програми по екземплярах	G	15	10	75
I	Отримання роздрукованого на комп'ютері списку адрес	E	5	2	50

	членів інституту				
J	Розсилка програми	Н,І	5	2	50

Якщо в процесі підготовки програми буде зайняте стандартне число співробітників ректорату, відповідне штатному розкладу, то, як було оцінено, кожна операція буде виконана в зазначені вище стандартні терміни. При цьому передбачається, що управлінський персонал працює 5 днів на тиждень. Існує можливість прийняти на роботу декілька тимчасових працівників додатково у допомогу основному персоналу на цей період. Тривалість виконання операцій в цих умовах визначається критичними термінами, значення яких, а також відповідні значення додаткових витрат, пов'язаних з виконанням операцій в критичні терміни, вказані вище. Для простоти розрахунків передбачається, що всі операції можуть бути виконані тільки або в стандартні, або в критичні терміни.

Потрібний:

1. Зобразити даний проект за допомогою сіткового графіка.
2. Визначити загальний час, потрібний для підготовки і розсилки програми, за умови, що тимчасові працівники не будуть прийняті на роботу в цей період. Які операції є критичними?
3. Як впливає на загальну тривалість проекту той факт, що час, необхідний для отримання рекламних матеріалів, було оцінено неправильно, і насправді дана операція займає 30 днів?
4. Яке значення можливого найменшого терміну, до якого можна закінчити підготовку і розсилку програми? Яка мінімальна додаткова вартість завершення проекту до цього терміну?

Ситуація 6.

В наведеній нижче таблиці представлені вихідні дані для побудови сіткового і календарного графіку проекту. Зауважте, що щодня у наявності є три одиниці ресурсу. З урахуванням цього обмеження на основі наведених в таблиці даних за проектом побудуйте сітковий і календарний графік проекту з визначенням усіх параметрів (код роботи, ранні і пізні терміни початку і закінчення робіт, резерву часу). Визначте критичний шлях за умови наявності та відсутності обмежень на ресурси.

Таблиця 2.13

Код роботи	Безпосередньо попередня робота	Тривалість	Ресурси
1	-	2	2
2	1	3	2

3	1	4	2
4	2	2	1
5	3	2	2
6	4,5	3	2

Методичні вказівки

Визначаючи пріоритет виділення ресурсів на роботи, використовуємо наступні евристичні критерії:

1. Найменший повний резерв часу роботи.
2. Найменша тривалість роботи.
3. Найменший порядковий номер роботи.

Використовуючи наведені критерії, проводимо аналіз сіткового графіка та коригування його параметрів послідовно для кожного періоду часу з початку виконання проекту.

Таблиця 2.14 - Календарний план використання ресурсів

Значення основних параметрів сіткового графіка				Потреба в ресурсах по днях виконання робіт проекту													
Код	Тривалість	Ресурси	Резерв	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	2	2															
2	3	2															
3	4	2															
4	2	1															
5	2	2															
6	3	2															
Загальна потреба в ресурсах																	
Кількість наявних ресурсів																	

Ситуація 7.

Ви — головний економіст ЗАТ "Житомирські ласощі". У підприємства є можливість залучити кошти для покриття витрат проекту по виробництву нової серії шоколадних цукерок із фруктовю начинкою. Джерела надходження коштів відображені в таблиці. Необхідно визначити їх умовні суми та вказати, які витрати можливо покрити за рахунок даних джерел.

Таблиця 7.1.

Можливі джерела фінансування	Які витрати	Сума, тис. грн
1. Власні кошти		
2. Залучені кошти, в т. ч.:		
2.1. Капітальні інвестиції		
2.2. Прямі інвестиції		
2.3. Портфельні інвестиції		
2.4. Випуск і розміщення облігацій		

3. Кредити комерційних банків		
4. Нормальна кредиторська заборгованість		
5. Державні субсидії		
6. Інші		

Ситуація 8.

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

Яких заходів Ви пропонуєте вжити?

Ситуація 9.

Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтеся, хто які грає ролі? Хто має значення? Що Ви можете в даній ситуації змінити?

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

Як Ви оцінюєте роботу своєї групи як команди, що об'єднана однією метою — отримати освіту — проект "Ліквідація безграмотності".

Ситуація 10.

Ви - організатор торгів. Вам необхідно на прохання замовника визначити та вказати питому вагу кожної критерію оцінки тендерної пропозиції, суть якої - придбання медичних приладів відповідно до тендерної документації:

- ціна;
- експлуатаційні витрати;
- термін поставки (виконання);
- якість та функціональні характеристики;
- після продажне обслуговування;
- економічні переваги, що з'являються у зв'язку з реалізацією тендерної пропозиції.

Ситуація 1. Під час проведення відкритих торгів замовник здійснює реєстрацію всіх потенційних учасників у спеціальному журналі реєстрацій. Один із постачальників-учасників надіслав у письмовій формі прохання

ознайомитись із даним журналом. Замовник відмовив учаснику, пояснивши, що ці дані є комерційною таємницею. Чи правомірні дії замовника? Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 2. Ви - один із постачальників, який бажає взяти участь у торгах із метою надання робіт по будівництву. Вам необхідно скласти тендерну пропозицію, яка повинна містити такі відомості: кваліфікація учасника торгів - документальне свідчення того, що учасник торгів задовольняє мінімальним кваліфікаційним вимогам, визначеним замовником; ціни по кожному розділу робіт окремо; відповідність товару (свідчення, що товар відповідає тендерній документації); перелік субпідрядників; відхилення від вимог тендерної документації, а також інформацію про додаткову економію (або інші вигоди), пов'язану з кожним таким відхиленням; будь-яка інша документація та інформація, що може бути зазначена в тендерній пропозиції.

Ситуація 11.

Розробіть бюджет проекту за такими даними.

- Обсяг виробництва та реалізації:

2005 рік	2006 рік	2007 рік
4300	4500	4800

- Ціна одиниці продукції — 1000 грн.
- Товар обкладається ПДВ.
- Капітальні витрати підприємства:
 - Будівельно-монтажні роботи — 1300 тис. грн;
 - Обладнання — 700 тис. грн;
 - Накладні витрати — 150 тис. грн.
 - Всі витрати здійснено в першому році проекту.
- Прямі поточні витрати:
 - Матеріальні витрати — 125 грн на од. продукції;
 - Оплата праці — 62,5 грн на од. продукції;
 - Додаткова оплата праці у розмірі 9% від заробітної плати
 - Витрати здійснюються щороку.
- Амортизація обладнання розраховується податковим методом (III група основних засобів).
- Операційні витрати:
 - Оренда приміщення — 50 тис. грн;
 - Виплата процентів за короткостроковий кредит банку — 12% від загальної суми 50 тис. грн;
 - Маркетингові витрати — 500 тис. грн;
 - Витрати на обслуговування виробничого процесу — 400 тис. грн;

- Оплата послуг зв'язку та банків — 80 тис. грн;
- Офісно-господарські витрати — 100 тис. грн;
- Інші адміністративні витрати — 140 тис. грн.
- Податок на прибуток — 25%.
- Земельний податок — 20 тис. грн.
- Доходи від участі в діяльності інших підприємств — 250 тис. грн щорічно.
- Доходи від реалізації матеріальних цінностей та майна, залишкова вартість яких — 200 тис. грн — 300 тис. грн у другому році реалізації проекту.
- Продаж цінних паперів залученим інвесторам — 1000 тис. грн у першому році проекту.
- Дивіденди виплачуються у розмірі 10% від суми нерозподіленого прибутку.

Ситуація 12.

Розробіть план проекту телевізійної шоу-програми "Герої чи злодії", яка передбачає зустрічі глядачів із політичними лідерами. При написанні плану використайте таку схему:

1. Планування цілей.
2. Ідентифікація основних операцій для управління проектами.
3. Визначення взаємозв'язків операцій.
4. Визначення тривалості робіт проекту. Складання розкладу виконання проекту.
5. Планування організації (ідентифікація, документування та призначення персоналу, відповідальності та відносин звітності).
6. Планування та оцінка ресурсів, необхідних для реалізації проекту.
7. Розробка бюджету.

Ситуація 13.

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

- вартість проекту;
- заплановані показники робіт;
- графік виконання робіт;

– результат проекту.

Ситуація 14.

Ви — головний економіст автомобільної компанії. Необхідно порівняти два проекти по виробництву автомобілів компанією. Для цього необхідно визначити точку безбитковості для кожного з варіантів. Для обох варіантів ціна автомобіля складає 10 000 дол.

Таблиця 9.1.

Види витрат	Постійні витрати		Змінні витрати на одиницю продукції	
Сировина та матеріали			3000	3300
Оплата праці виробничого персоналу			3000	2500
Енергія на технологічні цілі			500	400
Витрати на обслуговування та експлуатацію обладнання			1000	800
Адміністративні витрати	2000000	4500000		
Витрати на збут	1000000	2000000		
Всього	3000000	6500000	7500	7000

Витрати виробництва для кожного з автомобілів подані в таблиці.

Ситуація 15.

Необхідно провести якісний аналіз ризиків відповідно даних умов.

ВАТ "Автобуд" створене в процесі приватизації державного автотранспортного підприємства. Предмет діяльності підприємства — надання послуг фізичним та юридичним особам по пасажирських та вантажних перевезеннях.

Протягом двох років підприємство періодично надає послуги по вантажних перевезеннях ВАТ "Житомирхліб", яке займається виробництвом хлібобулочних виробів та поставкою їх фірмовим та торговим підприємствам м. Житомира та Житомирської обл. Питома вага послуг у Цвітньому році, що надаються ВАТ "Автобудом" ВАТ "Житомирхліб", в Загальному обсязі становить 19%, а надання послуг населенню — 50%. Основні показники господарської діяльності ВАТ "Автобуд" подані у таблиці.

Таблиця 9.2.

Показник	2002	2003	2004	2005
	рік	рік	рік	рік
Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг), тис.грн.	25000	15000	20000	14000

Собівартість реалізованої продукції (робіт, товарів, послуг), тис.грн.	16000	10000	16000	12000
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	260	200	180	160
Кількість автомобілів всього, в т.ч.:	200	150	100	82
Вантажних	170	127	64	27
Мікроавтобусів	20	20	35	52
Легкових	10	3	1	3
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	4000	3000	4800	4000
Кредиторська заборгованість, тис.грн.	4030	5500	6800	8000

Ситуація 16:

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

Таблиця 10.1.

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

Зробіть аналітичну оцінку виробничої діяльності підприємств з урахуванням якості продукції. З цією метою визначте:

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

Ситуація 17:

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

Таблиця 10.2.

Показник конкурентоспроможності	Коефіцієнт значущості	Рейтинг оцінки окремих показників корпорацій за десятибальною системою		
		«Продімпортторг»	«Украгроекспорт»	«Укрімпекс»
Якість і споживчі переваги	0,15	5	5	5
Асортимент	0,10	9	6	8
Ступінь дієвості каналів збуту	0,15	7	4	9
Ефективність реклами і стимулювання збуту	0,15	9	5	4
Фінансові ресурси	0,20	7	8	7
Репутація споживачів	0,15	7	9	6
Можливості в ціновій політиці	0,10	4	4	4
Разом	1,00	48	41	43

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

Ситуація 18.

Вас призначили менеджером із питань якості в проекті розвитку вашої організації. Ви, як професіонал із питань якості, хочете розробити та запровадити в проектну практику політику в сфері якості. У Вас є орієнтовна структура системи якості. Необхідно її вдосконалити та розробити конкретні заходи щодо її реалізації.

1. Керівництво з якості (структура, зв'язок з ІСО-9001).
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.

Ситуація 19.

У процесі реалізації проекту Ви, як проект-менеджер, повинні скласти

звіт із робіт з якості керівнику відділу. Звіт складається з таких розділів:

5. Планування інспекції.
6. Виміри.
7. Вихідна інспекція.
8. Заключна інспекція.
9. Відповідальність.

Розробіть бюджет проекту у розрізі витрат на забезпечення якості продукції проекту.