План

[1. Дайте визначення проектного планування. 2](#_Toc198847366)

[2. Наведіть приклади різних видів проектів. 3](#_Toc198847367)

[3. Вкажіть для кожної з наведених нижче ситуацій причини, які призвели до неї, і побудуйте причинно-наслідкові діаграми. 13](#_Toc198847368)

[Список використаної літератури 17](#_Toc198847369)

1. Дайте визначення проектного планування.

Загалом під проектним плануванняv розуміють форму реалізації фінансово-кредитних відносин учасників з приводу організації та здійснення фінансування інвестиційного проекту при використанні різноманітних фінансових інструментів за умови, що джерелами погашення заборгованості виступають генеровані проектом грошові потоки, а забезпеченням боргу виступають активи учасників фінансування [3, 51].

Проектне планування — це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм [4, 90].

Перед тим, як почати розгляд моделі реалізації інвестиційного процесу на підприємстві потрібно, насамперед, погодити питання щодо цілі, або, можливо, цілей фірми з точки зору саме інвестора, а не менеджера-розпорядника коштів. У економічній теорії за основу береться твердження згідно з яким ціллю фірми є створення максимально можливої величини багатства для акціонерів. Беручи це до уваги, можна стверджувати, що будь-яке інвестиційне або фінансове рішення, яке вважається за таке, що може збільшити вартість долі акціонера у фірмі - є прийнятним [2, 64].

Слушно зауважити, що зазначена ціль може істотно різнитися від думок багатьох керівників-практиків. В останні роки широке розмаїття цілей проголошувалося різними підприємствами (в залежності від економічної ситуації у країні або галузі у цілому, або на фірмі зокрема): від традиційної цілі максимізації прибутку, включаючи дохідність на акцію, до обсягу продажу, добробуту найманих робітників, задоволення потреб керівництва, виживання та підвищення добробуту суспільства. Реалізація цілей інвестування у виробництво передбачає формування сукупності ізольованих або взаємозв'язаних інвестиційних проектів. Систему взаємозв'язаних інвестиційних проектів, що мають спільні цілі, єдині джерела фінансування і органи управління називають інвестиційною програмою.

1. Наведіть приклади різних видів проектів.

Підготовка і аналіз реальних інвестиційних проектів суттєво залежать від того, якого саме роду ці інвестиції, тобто на вирішення якого з завдань що стоїть перед підприємством вони спрямовані. З цієї точки зору усі можливі різновиди інвестиційних проектів можна (з певним ступенем умовності ) звести у наступні групи [1, 87].

1. Інвестиційні проекти, що мають на меті підвищення ефективності. Метою таких проектів є насамперед створення умов для зниження витрат підприємства за рахунок заміни обладнання, підвищення кваліфікації персоналу, переміщення виробничих потужностей у регіони з більш вигідними умовами виробництва.
2. Інвестиційні проекти з розширення виробництва мають на меті розширення можливостей випуску товарів для вже сформованих ринків в рамках існуючих виробництв.
3. Інвестиційні проекти з створення нових виробництв забезпечують створення абсолютно нових підприємств, де планується виробляти товари (або надавати послуги), що раніше підприємством не випускалися, або ж дозволять підприємству вийти на нові для нього ринки з товарами що вже випускаються.
4. Інвестиційні проекти реалізація яких задовольнить вимоги органів державного управління. Необхідність у реалізації таких проектів виникає у випадку, коли підприємство стикається з необхідністю задовольнити вимоги влади стосовно екологічних стандартів, безпеки продукції або ж інших умов функціонування, які не можуть бути забезпеченими лише за рахунок удосконалення процесів, видів, типів, форм і методів управління.

Такого роду класифікація реальних інвестиційних проектів обумовлена різним рівнем ризику, що асоціюється з кожною групою проектів. Залежність між типом інвестицій і рівнем їх ризику визначається ступенем ймовірності помилки у передбаченні можливої реакції ринку на зміну результатів функціонування підприємства після завершення процесу інвестування.

У рамках такого підходу організація нового виробництва, що має на меті випуск нового для ринку продукту, асоціюється з найвищим ступенем невизначеності, у той час як підвищення ефективності (мінімізація витрат) на виробництві товару, що вже був сприйнятий ринком, несе мінімальну загрозу негативних наслідків інвестування. Аналогічним чином, з низьким рівнем ризику асоціюються інвестиційні проекти пов’язані з задоволенням вимог державних органів управління.

Сучасне проектне фінансування бере свій початок з відомого продукту банківського бізнесу - погашення кредиту виробленою продукцією. На початку 30-х років ХХ сторіччя перші механізми подібного роду були задіяні при розробці нафтових родовищ в США. В 70-і роки у зв’язку з геологорозвідкою та початком широкомасштабної розробки нафтогазових запасів у Північному морі схеми проектного фінансування почали застосовуватися в Європі. Так, кошти, необхідні для розробки родовищ нафти, надавалися банком в кредит під нафтові запаси. З початком добування нафти позичка погашалася з отриманих від продажу доходів. Фінансовий ризик банку, при цьому, полягав у ймовірній недостатності нафтових запасів для погашення основного боргу та процентів по ньому. Згодом фінансування за типом проектного дало поштовх розвитку енергетичних галузей та сировинної промисловості: розробка рудників, будівництво електростанцій, нафтопереробних заводів, тобто тих галузей та напрямків які відчували потребу у значних вкладеннях. Це суттєво вплинуло на поведінку банків, що зайняли активну позицію на фінансовому ринку. Вони відшукували прибуткові проекти для кредитування з метою їх фінансування без регресу або з обмеженим регресом на позичальника, беручи на себе підвищені ризики. До 80-х років енергетичні та сировинні проекти, особливо розробка нафтових родовищ складали основу портфелю проектного фінансування фінансово-кредитних установ. Проте падіння цін на нафту та газ, з одного боку, знецінило визначений напрямок роботи банків, а з іншого – спонукало до розвитку та поширення проектного фінансування на інші сфери та галузі, серед яких особливо виділилися високотехнологічні галузі, гірничодобувна та інші галузі мінерально-сировинної промисловості, туристичний бізнес та індустрія розваг (готелі, казино, аквапарки тощо).

З іншого боку – світова криза заборгованості країн, що розвиваються, яка почалася в 1982 році призвела до скорочення кредитування країн, що розвиваються під суверенні гарантії. Середньо- та довгострокове кредитування платіжного балансу таких країн комерційними банками фактично припинило своє існування.

Високі темпи економічного зростання, характерні для розвитку світового господарства в першій половині 90-х років, обумовили велику потребу у формах проектного фінансування. Понад усе така потреба була характерна для ринків країн, що розвиваються. До світової фінансової кризи 1997-1998 років лідерами на світовому ринку проектного фінансування були країни Південно-Східної Азії. В 1996 році в Гонконгу було реалізовано 36 інвестиційних проектів обсягом 19,3 млрд. дол. США., в Індонезії – 72 проекту обсягом 14,1 млрд. дол., в Таїланді – 31 проект обсягом 9,4 млрд. дол. Всього в 1996 році в азіатських країнах було профінансовано 400 інвестиційних проекти обсягом більше 86,2 млрд. долл. Ця частка становила більше, ніж в країнах європейського та американського континентів.

В кінці 90-хроків азіатські країни втратили першість на світовому ринку проектного фінансування, та лідерами знову стали США та західноєвропейські держави [5, 124]. Проте останніми роками азіатські країни та східноєвропейські країни, знову прагнуть забезпечити високі темпи економічного зростання за рахунок залучення іноземних інвестицій. Це відноситься перед усім до таких азіатських країн, як Китай, Філіппіни, Малайзія, Індонезія, а також до східноєвропейських країн, де темпи інвестування за останні 2-3 роки стали помітними на загальносвітовому фоні.

За даними журналу „Project and Trade Finance” наприкінці 90-х років у всесвітньому масштабі було укладено 897 угод інвестиційних проектів на умовах проектного фінансування на загальну суму більше, ніж 225 млдр.долл.

В міжнародній практиці отримали широке розповсюдження такі методи та інструменти фінансування інвестиційних проектів, як:

* боргові зобов’язання в формі цінних паперів, що випускаються корпораціями та інвестиційно-фінансовими інститутами (в тому числі транснаціональними); державних облігацій; облігацій, що випускаються регіональними та муніципальними органами (включаючи облігації з фіксованими ставками та термінами); цінних паперів, забезпечених активами компанії-позичальника; облігації з більш низьким статусом у порівнянні з іншими фінансовими зобов’язаннями емітента тощо;
* різноманітні цінні папери міжнародних фінансових ринків (в тому числі, єврооблігації, євроноти та єврокомерційні папери), а також похідні від них фінансові інструменти (перш за все опціони та свопціони), доходи за якими не оподатковуються;
* кредитні лінії та банківські кредити („старші” та субординовані, забезпечені та бланкові, авальні, акцептно-рамбурсні, контокорентні, ролл-оверні, револьверні, синдиковані, „стенд-бай” тощо);
* різновиди лізингу, операції факторингу та форфейтингу;
* гарантії, в тому числі, умовні гарантії, непрямі гарантії, гарантії виконання контракту, гарантії завершення проекту та інші види гарантій;
* зобов’язання, підкріплені прямими гарантіями третіх осіб; різні комбінації зовнішніх та внутрішніх зобов’язань, обмін ними;
* специфічні контракти (зобов’язання) на продаж майбутньої продукції типу „take and/or pay”, толлінгові, „пропускні” (throughput) та інші компенсаційні угоди;
* структурування фінансування проектів на основі дочірніх („кептивних”) компаній, спеціалізованих філіалів, спільних підприємств, спеціальних проектних компаній, трастових фірм та венчурних фондів, стратегічних альянсів, партнерств тощо.

Учасниками міжнародної системи проектного фінансування виступають міжнародні та регіональні фінансово-кредитні інститути, багатосторонні агенції розвитку та агенції по гарантіям інвестицій, транснаціональні та багатонаціональні корпорації, транснаціональні банки, крупні міжнародні страхові асоціації-синдикати, національні уряди, національні агенції експортно-імпортного кредитування та страхування, а також національні кредитори та інституційні інвестори (фінансово-промислові групи, інвестиційні та пенсійні фонди, холдинги, банки чи їх об’єднання, фінансові, інвестиційні, страхові, лізингові компанії, фонди венчурного капіталу та спеціально створені вен чури-інвестори цільового призначення тощо).

В наш час проектне фінансування виступає однією з широко розповсюджених форм залучення та організації інвестицій в реальний сектор економіки як в промислово-розвинутих, так і в нових індустріальних країнах та тих, що розвиваються. За схемою проектного фінансування реалізується сьогодні значна кількість проектів із загальним обсягом фінансування кожного до 100 млн.долл. Враховуючи те, що загальний обсяг запозичень на світових ринках капіталу в кінці 90-х років склав 1250 млрд.долл., можна передбачити, що одна п’ята частина ресурсів міжнародних ринків позичкового капіталу обслуговує проектне фінансування [6, 89].

Для успішного виконання крупних проектів (як правило, міжнародних) використовуються різні комбінації видів боргового та дольового, зовнішнього та внутрішнього фінансування, гарантій та організаційних структур, а також різноманітні схеми проектного фінансування типу „будуй-володій-експлуатуй” (BOO = ’Build, Own and Operate’), „будуй-експлуатуй-передай право власності” (BOT = ’Build, Operate and Transfer’) чи комбіновані схеми „будівництво-придбання прав власності-експлуатацій-передача прав власності та отримання дивідендів” (BOOT = ‘Build, Own, Operate and Transfer’) та інші схеми фінансування, в процесі реалізації яких здійснюється суміщення фінансування з обмеженим регресом та фінансування під державні гарантії.

Класичним прикладом використання проектного фінансування (з обмеженим регресом на позичальника) для крупного інвестиційного проекту є проект „Євротунель”. Інвестиційна стадія проекту (будівництво тунелю завдовжки 50 км під проливом Ла-Манш між Великою Британією та континентальною Європою) завершилася в 1993 році. Вартість проекту – 60 млрд.франц.фр. Це перший випадок реалізації крупного інфраструктурного проекту, на основі приватного капіталу навіть без залучення державних гарантій. Для реалізації такого проекту була створена спеціальна проектна компанія, акціонерний капітал якої в розмірі 10 мілрд.франц.фр. був мобілізований за рахунок емісії франко-британських цінних паперів. Проектній компанії був наданий міжнародний кредит в сумі 50 млрд.франц.фр. (основний кредит – 40 млрд.франц.фр. та резервний кредит на умовах „stand-by” – 10 млрд.франц.фр.). Гарантами по кредиту виступили 50 міжнародних банків. Кредитором виступив банківський синдикат у складі 209 банків. Кредит надавався на умовах обмеженої відповідальності позичальника, та погашення його передбачається лише за рахунок надходжень від доходів по проекту. За ризики по основному кредиту (термін погашення 18 років) передбачається виплата маржі в розмірі 1,25% річних понад базову ставку в період до завершення будівництва об’єкту , 1% річних після введення об’єкту в експлуатацію; 1,25% річних після 3-х років функціонування об’єкту в тому випадку, якщо не будуть виконані умови кредитної угоди за показниками окупності проекту. Крім того, банки-кредитори поставили умову, щоб кошти проектної компанії (акціонерний капітал) були значною мірою використані на початковій стадії робіт, а використання кредитів передбачалося на наступних стадіях.

Важлива роль в реалізації проекту „Євротунель” відводиться договору концесії, в розробці якого брали активну участь банки-кредитори. В договорі було обумовлено „право заміни”, що дозволяє кредиторам передавати концесію від компанії-позичальника – у випадку її неспроможності виконувати свої фінансові зобов’язання – іншому концесіонеру. В процесі реалізації проекту до функцій кредиторів належали: контроль процесу створення компанії-позичальника (тобто компанії-концесіонера); підготовка засновницьких документів, склад акціонерів, дирекція, розміщення акцій. Кредитна угода за проектом вступила в дію лише після підписання основних договорів та угод (концесії, підряду на будівництво, про банківські гарантії, з питань експлуатації об’єкту тощо). Ряд зобов’язань за ризиками по кредитній угоді були покладені на компанію-позичальника (за термінами введення об’єкту, за забезпеченням додаткового фінансування з інших джерел у випадку перевищення кошторису тощо).

У процесі розробки і реалізації інвестиційних проектів перед суб’єктами інвестиційної діяльності  постають питання оцінювання ефективності інвестиційних проектів в умовах значної невизначеності і ризику. В сучасних умовах, на етапі інституціоналізації національного ринку капіталу, що супроводжується відділенням відносин власності від відносин управління, традиційні  управлінські підходи до оцінки ефективності інвестиційних проектів і прийняття інвестиційних рішень не відповідають вимогам, що висуваються  власниками підприємств.

Міське комунальне підприємство „Миколаївводоканал” надає послуги централізованого холодного водопостачання і централізованого водовідведення для всіх категорій споживачів на території м. Миколаєва. Інвестиційний проект „Проект розвитку системи водопостачання та водовідведення в м. Миколаєві” розроблено у відповідності до завдань, передбачених Загальнодержавною програмою реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004-2010 роки, Плану розвитку МКП „Миколаївводоканал” на 2006-2012 роки, затвердженого рішенням міської ради від 30 червня 2006 року № 2/38. Проект складається із короткострокового інвестиційного проекту та можливостей оптимізації системи каналізації м. Миколаєва на довгостроковий період.

Метою Проекту є забезпечення європейського рівня екологічної безпеки, досягнення повної відповідності національним нормам щодо очищення стоків та скиду їх до водних об’єктів, приведення системи очистки та подачі споживачам питної води до європейських стандартів.

Початок реалізації Проекту намічається орієнтовно на 2007 рік, а закінчення — на 2012 рік. Основні етапи підготовки проекту викладено в табл. 1.

Таблиця 1

План підготовки Проекту з термінами виконання заходів

| № п/п | Етапи реалізації Проекту | Термін реалізації, рік | Виконавець | Цілі  за результатами реалізації етапів |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Вивчення системи водопостачання та водовідведення з залученням іноземних спеціалістів за пропозицією Організації ЄС з інвестиційної підтримки Чорноморського ре | 2006 | Експертна група Спеціальної комісії | Оцінка необхідності інвестицій |
| 2 | Підготовка пропозицій Європейському інвестиційному банку щодо реалізації Проекту | 2006 | Експертна група Спеціальної комісії | Отримання кредиту для реалізації Проекту |
| 3 | Розробка плану закупівель | 2006 | Експертна група Спеціальної комісії | Встановлення відповідності плану закупівель обсягам кредитування |
| 4 | Коригування проектної документації і розробка тендерної документації | 2006-2007 | МКП „Миколаївводоканал” | Забезпечення проведення тендерного конкурсу |
| 5 | Тендерні конкурси на визначення підрядних організацій на виконання ремонтно-будівельних робіт | 2007-2010 | МКП „Миколаївводоканал” | Визначення підрядних організацій |
| 6 | Проведення тендерів на поставку обладнання | 2007-2010 | МКП „Миколаївводоканал” | Визначення типів і видів машин і механізмів |
| 7 | Виконання ремонтно-будівельних робіт | 2007-2012 | МКП „Миколаївводоканал” | Реалізація Проекту |

Загальна вартість Проекту становитиме 27,29 млн. EUR (182,61 млн. грн. відповідно). Із них грант ЄС — 3,12 млн. ЕUR (20,87 млн. грн. відповідно), власні кошти підприємства — 7,85 млн. EUR (52,52 млн. грн. відповідно), позикові кошти — 15,54 млн. EUR (103,96 млн. грн. відповідно), грант на створення ЄС на створення і роботу Групи Впровадження Проекту (ГВП) і технічну допомогу консультантів — 0,78 млн. EUR (5,22 млн. грн. відповідно). З цієї суми витрати на компенсацію податку на додану вартість — близько 4,42 млн. EUR.

Умови кредиту ЄІБ передбачають:

* термін надання кредиту – 6 років;
* відстрочка повернення кредиту – 2 роки;
* процентна ставка – LIBOR +0,55%;
* комісія банку – 1%;
* ставка плати за зобов’язанням (збереження кредиту) – 0%;
* плата за обслуговування іпотечного кредиту за субкредитною угодою – 0,5%.

Джерелом погашення кредиту буде прибуток Міського комунального підприємства „Миколаївводоканал”, однак слід зазначити, що гарантом погашення кредиту виступатиме Україна.

Повернення кредиту передбачається щорічно частками, зазначеними в табл. 2.

Таблиця 2

Повернення коштів по кредиту ЄІБ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | |  | |  |  |  |
| Роки | Сума отрима них кредит них коштів, млн. ЕПР | Сума отриманих кредитних коштів наростаючи м підсумком, млн. ЕІІР | Банківська комісія, що утримується одноразово при видачі кредитних коштів, млн. ЕІІР(1%) | Сума, що залишилас я неотриман ою, млн. ЕІЖ | Сума погашенн я кредиту, млн. ЕІІК | Непогаше на сума кредиту, млн. ЕІІВ | Проценти за отриману та непогашену суму кредиту, млн. ЕІІК (ШОК\* +0.55%) | Обслугову вання кредиту, млн. ЕІІК (0.5%) | Всього до сплати, млн. ЕІІК |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | **7=3-6** | **8=7/100 х (LIBOR\* +0.55%)**  0,014 | **9=7/100х 0.5%** | **10=6+8+9** |
| 2007 | 0,330 | 0,330 | 0,003\*\* | 15,213 | 0,000 | 0,330 |  | 0,002 | 0,016 |
| 2008 | 5,837 | 6,168 | 0,058\*\* | 9,376 | 0,000 | 6,168 | 0,268 | 0,031 | 0,299 |
| 2009 | 9,376 | 15,544 | 0,094\*\* | 0,000 | 0,000 | 15,544 | 0,676 | 0,078 | 0,754 |
| 2010 | 0,000 | 15,544 | 0,000 | 0,000 | 3,109 | 12,435 | 0,541 | 0,062 | 3,712 |
| 2011 | 0,000 | 15,544 | 0,000 | 0,000 | 3,109 | 9,326 | 0,406 | 0,047 | 3,561 |
| 2012 | 0,000 | 15,544 | 0,000 | 0,000 | 3,109 | 6,218 | 0,270 | 0,031 | 3,410 |
| 2013 | 0,000 | 15,544 | 0,000 | 0,000 | 3,109 | 3,109 | 0,135 | 0,016 | 3,260 |
| 2014 | 0,000 | 15,544 | 0,000 | 0,000 | 3,109 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 3,109 |
| **Всього:** | **15,544** | **15,544** | **0,155\*\*** | **0,000** | **15,544** | **0,000** | **2,311** | **0,266** | **18,121** |

Строки фінансування Проекту модернізації і розвитку послуг водопостачання та водовідведення м. Миколаєва на умовах співфінансування, в тому числі:

* за рахунок гранту ЄС – 3,12 млн. EUR;
* за рахунок власних коштів підприємства – 7,85 млн. EUR;
* за рахунок гранту ЄС на створення і роботу Групи впровадження проекту – 0,78 млн. EUR;
* за рахунок кредиту ЄІБ – 15,54 млн. EUR.

У табл. 3 наведено орієнтовний графік фінансування Проекту з диференціюванням по джерелам коштів.

Таблиця 3

Орієнтовний графік фінансування, EUR

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва компоненту | | 2007-2009 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Джерела фінансування | |  |  |  |  |
| 0.1 | Національні ресурси | 7850660 | 3050400 | 1722130 | 3078130 |
| 0.2 | Грант Європейської Комісії | 3119240 | 3119240 | 0 | 0 |
| 0.3 | Грант Європейської Комісії / ГВП | 782000 | 278000 | 257000 | 247000 |
| 0.4 | Іпотечний кредит банку | 15543860 | 330400 | 5837405 | 9376055 |
| Загалом всі джерела фінансування | | 27295760 | 6778040 | 7816535 | 12701185 |

Ефективність проекту підтверджується терміном розрахункової окупності – 8 років (до 2014 р.).

1. Вкажіть для кожної з наведених нижче ситуацій причини, які

призвели до неї, і побудуйте причинно-наслідкові діаграми.

Ситуації:

* перевищення витрат на роботи за проектом
* споживач (замовник) не задоволений якість продукту проекту
* несвоєчасне завершення проектних робіт

Причини:

* слабкий контроль за змінами у конструкторській частині проекту
* відсутність участі функціональних підрозділів на стадії планування
* незадовільне функціонування інформаційної системи проекту
* нереальні плани і графіки виконання робіт
* дуже багато робіт виконується одночасно
* погане знання вимог споживачів
* незадовільна робота менеджерів
* відсутність чіткої специфікації проекту
* на стадії планування не були передбачені всі необхідні витрати на проектні роботи
* ресурси компанії перевантажені
* планування і контроль проекту не пов’язані
* слабке розуміння діяльності менеджера проекту
* ніхто конкретно не відповідає за якість виконання проекту
* ніхто конкретно не відповідає за здійснення проекту в цілому
* слабкий контроль за змінами з боку замовника
* на стадії планування не були передбачені всі необхідні за проектом роботи
* слабкий контроль за замінами в ході реалізації проекту

Відповідь:

* споживач (замовник) не задоволений якість продукту проекту
* слабкий контроль за змінами у конструкторській частині проекту
* відсутність участі функціональних підрозділів на стадії планування
* нереальні плани і графіки виконання робіт
* дуже багато робіт виконується одночасно
* погане знання вимог споживачів
* слабке розуміння діяльності менеджера проекту
* ніхто конкретно не відповідає за якість виконання проекту
* ніхто конкретно не відповідає за здійснення проекту в цілому
* слабкий контроль за змінами з боку замовника
* слабкий контроль за замінами в ході реалізації проекту

Рис. 1. Причинно-наслідкові діаграми не задоволення якістю продукту проекту

* перевищення витрат на роботи за проектом
* слабкий контроль за змінами у конструкторській частині проекту
* відсутність чіткої специфікації проекту
* на стадії планування не були передбачені всі необхідні витрати на проектні роботи
* ресурси компанії перевантажені
* планування і контроль проекту не пов’язані
* ніхто конкретно не відповідає за здійснення проекту в цілому
* слабкий контроль за змінами з боку замовника
* на стадії планування не були передбачені всі необхідні за проектом роботи
* слабкий контроль за замінами в ході реалізації проекту

Рис. 2. Причинно-наслідкові діаграми перевищення витрат на роботи за проектом

* несвоєчасне завершення проектних робіт
* незадовільне функціонування інформаційної системи проекту
* нереальні плани і графіки виконання робіт
* дуже багато робіт виконується одночасно
* незадовільна робота менеджерів
* відсутність чіткої специфікації проекту
* ресурси компанії перевантажені
* планування і контроль проекту не пов’язані
* ніхто конкретно не відповідає за здійснення проекту в цілому
* слабкий контроль за замінами в ході реалізації проекту

Рис. 3. Причинно-наслідкові діаграми несвоєчасне завершення проектних робіт

Список використаної літератури

1. Ахметов К.С. Практика управления проектами: Навчальне видання.- М.: Русская редакция, 2004.- 272 c.

1. Бармецький П.П. Економічна сутність управління проектами // Формування ринкових відносин в Україні (укр.).- 2006.- № 11.- C.140-147.
2. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: Підручник: Навчальне видання.- К.: КНЕУ, 2000.- 322 c.
3. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ: Учебник: Навчальне видання: .- М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.- 423 c.
4. Катасонов В.Ю. Проектное финансирование как новый метод организации в реальном секторе экономики.- М.: Анкил, 1999.- 168 c.
5. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навчальний посібник: Навчальне видання: 2-е вид..- К.: Каравела, 2006.- 320 c.