

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних робіт
з курсу
ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МАРКЕТИНГУ
для студентів заочної форм навчання спеціальності
075 «Маркетинг»

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 3
від 06.10.2021р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2021

Методичні вказівки до виконання практичних завдань з курсу «Проектний менеджмент у маркетингу» для студентів заочної форми навчання спеціальності 075 «Маркетинг» / уклад. С.О. Васильцова, Т.В. Романчик – Харків: НТУ «ХПІ». 2021.– 36 с.

Укладачі С.О. Васильцова, Т.В. Романчик

Рецензент доц. Кітченко О.М.

Кафедра економіки і маркетингу

Вступ

Термін «проект» не є новим для вітчизняної економіки. Під проектом було прийнято розуміти документально оформлений план споруди (конструкції). В англomовній економічній літературі це поняття прийнято позначати терміном «design». Перехід до ринкових відносин привніс в економічне життя безліч нових термінів і понять. Термін «проект» також одержав більш широке тлумачення і за своїм змістом наблизився до англійського «project», що охоплює весь процес – від появи ідеї, її розробки, реалізації до одержання результату.

Маркетингові проекти мають такі ознаки:

- 1) мету – одержати конкретний кінцевий результат або продукт;
- 2) установлені терміни початку і завершення – дата початку проекту і його завершення;
- 3) визначені ресурси – трудові, фінансові, устаткування та інформація.

Проекти можуть відрізнятися за обсягом, змістом і формами. Як і будь-які універсальні засоби, методи управління проектами розраховані перш за все на деякий опосередкований, «нормальний» проект.

Кожен конкретний маркетинговий проект відрізняють чотири основні фактори (класифікаційні ознаки):

- масштаб (розмір) проекту;
- строк реалізації;
- якість;
- обмеженість у ресурсах.

Кожен проект незалежно від його складності й обсягу робіт, які необхідні для його реалізації, проходить у своєму розвитку декілька стадій: від, коли «проекту ще немає», до стадії, коли «проекту вже немає».

Під початком проекту розуміється:

- момент зародження ідеї проекту;

– початок реалізації проєкту або початок вкладання грошових коштів у його здійснення.

Завершенням проєкту може бути:

- закінчення робіт над його реалізацією, тобто введення проєкту в дію;
- переведення персоналу, який працює над проєктом, на іншу роботу;
- досягнення проєктом відповідних результатів;
- завершення фінансування проєкту;
- початок робіт щодо внесення серйозних змін, які були не передбачені;
- виведення об'єктів проєкту з експлуатації (ліквідація).

Маркетингові проєкти можна класифікувати:

- 1) за рівнем (проєкт, програма, система);
- 2) за масштабом (малий, середній, мегапроєкт);
- 3) за складністю (простий, організаційно-складний, технічно-складний, ресурсно-складний, комплексно-складний);
- 4) за строками реалізації (короткостроковий, середній, мегапроєкт);
- 5) за вимогами до якості й засобів забезпечення (бездефектний, модульний, стандартний);
- 6) за вимогами щодо обмеженості ресурсів сукупності проєктів (мультипроєкт, монопроєкт);
- 7) за характером проєкту, рівнем учасників (міжнародний, вітчизняний);
- 8) за характером цільового завдання проєкту (антикризовий, маркетинговий, освітній, реформування/реструктуризація, інноваційний, надзвичайний);
- 9) за головною причиною початку проєкту (можливості, що відкрилися, надзвичайна ситуація, необхідність структурно-функціональних перетворень, реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг).

Термін часу між моментом появи ідеї проєкту та моментом його ліквідації є життєвим циклом проєкту (проєктним циклом). Життєвий цикл проєкту є вихідним поняттям для дослідження проблем фінансування робіт з проєкту та прийняття відповідних рішень.

Стани, які проходить проєкт, називаються фазами (етапами, стадіями) проєкту.

Управління проєктом – це мистецтво управління та координації людських й матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проєкту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначе-

них у проєкті результатів щодо складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проєкту.

Управління проєктом припускає три основних види діяльності:

1. Планування:

- визначення бажаних результатів проєкту;
- розробка графіка виконання робіт;
- розрахунок кількості необхідних ресурсів.

2. Організація (розподіл ролей та обов'язків).

3. Управління:

- перерозподіл робіт і призначень;
- керівництво роботами і контроль результатів;
- розв'язання проблем, що виникають;
- обмін інформацією із зацікавленими особами.

У методичних вказівках надано матеріал до 16-х практичних занять.

Практичне заняття 1.

РАНЖУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ЗА РІЗНИМИ КРИТЕРІЯМИ. ЖИТТЕВИЙ ЦИКЛ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЄКТУ

Завдання 1. Проведіть класифікацію за різними ознаками таких проєктів:

- створення фабрики з виготовлення гіпсокартону у Харківській області спільно з партнером із Польщі;
- розробка газового родовища у Харківській області та експорт газу;
- будівництво нового терміналу в Одеському порті;
- перехід на двенадцяти бальну систему у середніх навчальних закладах;
- відкриття рекламного агентства.
- створення спільного підприємства по виробництву офісних меблів;
- дослідження ринку добрив з метою їх виробництва, випуску і застосування у сільському господарстві;
- будівництво атомної електростанції;
- розробка газового родовища у Полтавській області та експорт газу;
- перехід на дворівневу систему навчання у вищих навчальних закладах України;
- економічний розвиток регіонів України.

Завдання 2. Аналіз організаційної структури підприємства, яке створюється в межах проєкту розвідки Запорізького титано-магнієвого комбінату, акції якого Ви мали придбати, засвідчив, що принцип єдності стосовно цілей порушено: керівництво комбінату не має чітко сформульованої мети проєкту. Існує п'ять варіантів цілей:

- а) організація промислового виробництва полікристалічного кремнію для задоволення потреб вітчизняних і зарубіжних споживачів;
- б) задовільнання потреб у кремнії та його сполуках для мікроелектроніки, потужної електротехніки і сонячної енергетики в різних країнах світу;
- в) отримання 5,2 млн дол. прибутку щороку від реалізації полікремнію;
- г) виробництво 250 т полікремнію на рік;
- д) використання виробничих потужностей комбінату для забезпечення зайнятості персоналу.

*Потрібно:*обрати мету, уточнити та структурувати її так, аби різним учасникам проєкту було зрозуміло, які результати вони отримають у разі реалізації проєкту.

Завдання 3. Розглядається проєкт будівництва спортивного клубу поблизу житлового масиву. На підставі власних обмежень і можливих передбачень щодо даного проєкту визначте та опишіть:

- мету проєкту;
- його основні ознаки;
- можливі економічно залежні проєкти (взаємовиключаючі, умовні, заміщуючі, синергічні);
- незалежні проєкти;
- зовнішнє та внутрішнє середовище (з обґрунтуванням впливу оточення на проєкт і навпаки, – останнього на елементи системи);
- учасників проєкту з визначенням їх інтересів і функцій при підготовці та реалізації проєкту.

Завдання 4. Розглядається проєкт будівництва житлового комплексу у великому місті. На підставі власних припущень щодо особливостей даного проєкту визначте та обґрунтуйте: види робіт, характерні для передінвестиційної, інвестиційної та експлуатаційної фаз цього проєкту; особливості життєвого циклу даного проєкту; попередню тривалість і вартість передпроєктних робіт.

Побудуйте схему життєвого циклу проєкту.

Завдання 5. Ви менеджер. Перед Вами стоїть завдання – розробити презентацію нового маркетингового проєкту для майбутніх інвесторів. Вам потрібно скласти стислу описову характеристику проєкту, визначитися з роботами, які будуть необхідні для реалізації цього проєкту, а також скласти його загальний кошторис проєкту. (як допоміжний інструмент можливо використати табл.1.1)

Таблиця 1.1 –Зміст фаз, стадій та етапів інвестиційного проекту

Фази	Стадії	Етапи	Зміст виконуваних робіт
1	2	3	4
Передінвес- тиційна	Преіденти- фікація	Оцінка потен- ційних інве- стиційних можливостей	Підбір інформації щодо інвестиційної можливості потенційних інве- сторів на підставі аналізу: • потенційного попиту на окремі види товарів; • природних ресурсів країни; • промислової політики країни; • національних пріоритетів різних секторів економіки; • можливостей експорту; • наявності трудових, матеріальних і фінансових ресурсів; • сприятливості правового середовища та інвестиційної кон'юнктури. <i>Мета:</i> виявити нові інвестиційні можливості
	Ідентифікація	Макроаналіз	Проведення аналізу макросередовища у розрізі: • ресурсів – оцінення можливостей, пов'язаних з використанням ре- сурсів або продукції; • галузей – оцінення можливостей конкретного сектора економіки; • регіонів – оцінення можливостей конкретного регіону країни. <i>Мета:</i> виробити інвестиційну пропозицію та зібрати інформацію для по- тенційних інвесторів

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
		Мікроаналіз	Діагностика стану та інвестиційної привабливості окремих суб'єктів з позицій: • перспективності розвитку; • обсягів і перспектив збуту продукції; • ефективності використання активів, їх ліквідності; • стану платоспроможності та фінансової стійкості. <i>Мета:</i> сформулювати попередні цілі окремих інвестиційних пропозицій
	Підготовка	Попередня оцінка	Оцінення інвестиційної пропозиції за показниками: • комерційна можливість реалізації проєкту; • технічна здійсненість проєкту; • інституційна припустимість; • оцінка ризику й невизначеності зовнішнього середовища; • оцінка альтернатив проєкту; • екологічна припустимість; • фінансова раціональність інвестування. <i>Мета:</i> відбір найпривабливіших інвестиційних пропозицій для проведення подальших досліджень
		Додаткові дослідження	Проводяться за такими напрямками: • вивчення ринку продукції проєкту (попит, стійкість на ринку та ціна; можливість збільшення попиту); • оцінка конкретних сировинних і матеріальних ресурсів за ступенем доступності та цінових переваг; • відбір технологій, можливих для застосування; • визначення масштабу проєкту, капітальних і поточних витрат;

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
			• розробка програми подолання негативного екологічного впливу на навколишнє середовище; • визначення джерел фінансування; • уточнення часової межі проєкту
	Розробка й експертиза	Детальний аналіз	Проводиться за такими складовими: • маркетинговий аналіз; • технічний аналіз; • інституційний аналіз; кількісний аналіз; • екологічний аналіз; • соціальний аналіз; • фінансовий аналіз; економічний аналіз. <i>Мета:</i> дати детальну оцінку наявних проєктів, вибрати найефективніший, виробити пропозиції щодо фінансування
		Експертиза	Оцінення проєкту за формальними та неформальними критеріями заінтересованих або незалежних організацій. <i>Мета:</i> перевірити раціональність проєкту, скласти висновки щодо доцільності його реалізації. На цьому етапі інвестиційний проєкт або приймається або відхиляється
	Попереднє проєктування	Попереднє проєктування	Складається з таких етапів: • остаточний вибір схеми придбання технології та обладнання; • будівельне планування (пуск і налагодження); • календарне планування будівельних робіт; • календарний план фінансування; • підготовка будівельної документації

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Інвестицій- на	Підготовка і проведення тендерів	Підготовка і проведення те- ндерів	Складається з таких етапів: • підготовка тендерної документації; • оголошення про торги; • оцінення пропозицій; • укладення контрактів на будівництво, монтаж, поставку і т. ін.
	Будівництво	Інженерно- технічне проєк- тування	Включає такі етапи: • підготовка ділянки; • остаточний вибір технології та обладнання; • складання графіка будівництва; • підготовка маршрутно-технологічних карт, масштабних креслень і схем
		Будівництво проєктованого об'єкта	Включає етапи: • підготовка ділянки для забудови; • спорудження будівель та інші цивільні будівельні роботи; • поставка й монтаж устаткування
		Виробничий маркетинг	Включає етапи: • аналіз готовності ринку до появи продукту проєкту; • визначення заходів, що сприяють проведенню ефективної збутової політики, організації просування товару на ринок; • визначення критичного рівня поставок цього продукту; • створення системи методів стимулювання продажу (реклама, цінове стимулювання покупців, продавців і посередників)
		Набір і навчан- ня персоналу	Передбачає: • формування системи критеріїв набору персоналу; • організацію та проведення набору на конкурсній основі; • перепідготовку та навчання персоналу

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
	Введення в експлуатацію	Здача об'єкта в експлуатацію	Складається з таких етапів: • передексплуатаційні перевірки; • пробні пуски; • експлуатаційні випробування; • прийняття рішення про здачу об'єкта в експлуатацію
Експлуатаційна	Виробнича експлуатація	Моніторинг проєкту	Включає такі стадії: • контроль за структурою витрат; • раціоналізація поточних виробничих і маркетингових витрат; • відстеження динаміки прибутку. <i>Мета:</i> визначити, наскільки результати проєкту відповідають поставленим цілям
	Заміна та оновлення	Реабілітаційні дослідження	Передбачають: • технічну та технологічну перевірки; • інвестування або вилучення капіталовкладень; • додаткове навчання персоналу; • введення попереджувального технічного обслуговування та контролю якості; • поліпшення фінансового та організаційного управління
	Розширення виробництва та додаткове впровадження інновацій	Розширення та інновації	Передбачають: • удосконалення технології; • збільшення потужності всього виробництва; • введення нового змінного графіка роботи; • підвищення виробничої потужності найслабкіших ланок виробничого ланцюга
	Заклучна оцінка проєкту	Ретроспективний аналіз	Включає такі стадії: • встановлення факторів успіху або причин провалу проєкту; • оцінка ефективності використання ресурсів для досягнення поставлених проєктних цілей

Завдання 6. Упорядкуйте такі види робіт за фазами, стадіями та етапами життєвого циклу проєкту:

1. Здійснення контролю за виконанням проєкту.
2. Визначення альтернативних способів досягнення мети проєкту та їх оцінка.
3. Обговорення умов кредитування.
4. Збір інформації про національний план розвитку, державну політику пріоритетів у різних секторах економіки.
5. Звіт про завершення проєкту.
6. Укладання контрактів на будівельно-монтажні й пусконаладжувальні роботи.
7. Визначення існуючого рівня виробництва, імпорту проєктної продукції та попиту.
8. Оголошення про проведення торгів.
9. Оцінення екологічної припустимості проєкту.
10. Введення об'єкта в експлуатацію.
11. Уточнення часових меж проєкту.
12. Календарне планування будівельних робіт.
13. Оцінення інституційної припустимості інвестиційної пропозиції.
14. Виробництво товару та його реалізація.
15. Відбір можливих використовуваних технологій.
16. Оцінення доцільності проєкту з технічного, комерційного, економічного, фінансового та організаційного погляду.
17. Діагностика об'єкта, що інвестується.
18. Визначення конкретних цілей проєкту.
19. Отримання дозволу на купівлю чи оренду землі.
20. Оцінення доцільності проєкту.
21. Визначення масштабів проєкту.
22. Підготовка будівельної документації.
23. Набір і навчання персоналу.
24. Розподіл першого випуску продукції.
25. Оцінення потенційних можливостей регіону та його інвестиційний клімат.

Тести

1. Проєкт – це:
 - а) план довгострокових фінансових вкладень;
 - б) бізнес-план;

в) програма дій використання фінансових ресурсів;
г) завдання з певними вихідними даними й плановими результатами (цілями), що зумовлюють спосіб його розв'язання;

г) задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації

д) метою досягнення бажаного економічного, технічного, техно-логічного чи організаційного результату.

2. До головних ознак проєкту не належать:

а) зміна стану для досягнення мети проєкту;

б) обмеженість у часі;

в) обмеженість ресурсів;

г) складність;

г) неповторність.

3. Визначення мети проєкту не передбачає:

а) визначення результатів діяльності на певний строк;

б) обмеження ресурсів проєкту;

в) кількісної оцінки проєкту;

г) доведення, що результати можуть бути досягнуті;

г) визначення умов, за яких результати проєкту можуть бути досягнуті.

4. Окремі конкретні проєкти чітко визначеної орієнтації та масштабу, що припускають певні спрощення проєктування та реалізації, формування команди проєкту тощо, називаються:

а) монопроєкти (або прості);

б) мультипроєкти;

в) мегапроєкти.

5. Управління проєктом – це:

а) мистецтво координувати людські й матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проєкту;

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

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

6. До стадій життєвого циклу управління проєктом не належать:

а) зародження;

б) зростання;

в) зрілість;

- г) оцінка проєкту;
- г) завершення проєкту.

7. На стадії зародження проєкту здійснюється:

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

8. Система управління проєктами, за якої менеджер проєкту не несе ніякої фінансової відповідальності за прийняття рішення, відповідає за координацію і управління розробкою та реалізацією проєкту, у контрактні відносини з іншими учасниками проєкту не вступає, називається:

- а) простою;
- б) розширеною.

9. Основними критеріями прийняття проєкту є:

- а) технічна та технологічна можливість його реалізації;
- б) довгострокова життєздатність; в) економічна ефективність;
- г) організаційне та адміністративне забезпечення;
- г) всі відповіді вірні.

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

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

11. Життєвий цикл проєкту – це:

- а) час від першої затрати до останньої вигоди проєкту;
- б) час від ідеї проєкту до початку його інвестування;
- в) час затвердження місії проєкту.

12. Життєвий цикл проєкту складається з таких фаз:

- а) передінвестиційної та експлуатаційної;
- б) передінвестиційної, інвестиційної та експлуатаційної;
- в) передінвестиційної, інвестиційної та завершальної.

13. Визначення інвестиційних можливостей проєкту належить до:

- а) передінвестиційної фази;
- б) інвестиційної фази;

в) експлуатаційної фази.

14. Висновки щодо проєкту і рішення про його інвестування належать до:

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

15. Установлення правової, фінансової та організаційної основ для здійснення проєкту відноситься до:

- а) передінвестиційної фази проєкту;
- б) інвестиційної фази проєкту;
- в) експлуатаційної фази проєкту.

16. Придбання та передача технології проєкту належить до:

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

17. Придбання землі відносять до:

- а) передінвестиційної фази проєкту;
- б) інвестиційної фази проєкту;
- в) експлуатаційної фази проєкту.

18. Будівельні роботи відносять до:

- а) передінвестиційної фази проєкту;
- б) інвестиційної фази проєкту;
- в) експлуатаційної фази проєкту.

19. Установлення обладнання відносять до:

- а) передінвестиційної фази проєкту;
- б) інвестиційної фази проєкту;
- в) експлуатаційної фази проєкту.

20. Набір та навчання персоналу відносять до:

- а) передінвестиційної фази проєкту;
- б) інвестиційної фази проєкту;
- в) експлуатаційної фази проєкту.

Контрольні запитання

- 1) Розкрийте зміст поняття “проєкт”.
- 2) Якими основними ознаками характеризується проєкт?
- 3) У чому полягають особливості проєкту як системи?

- 4) Наведіть різні визначення проєкту та дайте їхню порівняльну характеристику. Яке визначення на Вашу думку є найповнішим?
- 5) Розкрийте сутність інвестиційного проєкту. Чи усі проєкти є інвестиційними?
- 6) Схарактеризуйте основні ознаки проєкту.
- 7) Дайте визначення мети проєкту.
- 8) Обґрунтуйте необхідність застосування класифікації проєктів та охарактеризуйте основні напрямки класифікації проєктів.
- 9) Що таке оточення проєкту? Як впливає оточення на реалізацію проєкту?
- 10) Визначте та схарактеризуйте чинники зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на проєкт.
- 11) Охарактеризуйте основних учасників проєкту.
- 12) Яка, на Вашу думку, головна мета визначення життєвого циклу проєкту?
- 13) Які існують підходи до поділу життєвого циклу на фази та стадії? За якими критеріями відбувається цей поділ?
- 14) Чи існують особливості життєвого циклу загальнонаціональних, регіональних і локальних проєктів?
- 15) Обґрунтуйте необхідність проведення передінвестиційних робіт за ітераційним методом.
- 16) Які види і типи аналізу використовуються на різних фазах, стадіях, етапах інвестиційного проєкту?
- 17) Які фактори впливають на вартість передпроєктних досліджень?
- 18) Чи відрізняється зміст робіт на експлуатаційній фазі для різних типів проєктів?
- 19) Яка, на Вашу думку, головна мета визначення життєвого циклу проєкту?
- 20) Які існують підходи до поділу життєвого циклу на фази та стадії? За якими критеріями відбувається цей поділ?
- 21) Чи існують особливості життєвого циклу загальнонаціональних, регіональних і локальних проєктів?
- 22) Обґрунтуйте необхідність проведення передінвестиційних робіт за ітераційним методом.
- 23) Які види і типи аналізу використовуються на різних фазах, стадіях, етапах інвестиційного проєкту?
- 24) Які фактори впливають на вартість передпроєктних досліджень?

Практичне заняття № 2

ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЄКТІВ

Мета – засвоїти методику оцінки проєктів за допомогою стандартних фінансових й неформальних критеріїв прийняття рішень.

Задача 1. Відомі грошові потоки за двома інвестиційними проєктами, наведеними в таблиці 2.1.

Проєкти фінансуватимуться за рахунок власного капіталу, рентабельність якого становить 15 %. Інвестиційні проєкти є взаємовиключаючими.

Таблиця 2.1 – Вихідні дані

Рік	Інвестиційний проєкт А (тис. грн)	Інвестиційний проєкт Б (тис. грн)
0	-2100	-2100
1	844	950
2	935	851
3	1055	1033

Потрібно:

1. Розрахувати *NPV* та *IRR* за двома проєктами.
2. Проаналізувати, який з двох проєктів привабливіший за визначеними показниками.
3. Побудувати фінансовий профіль для проєкту А та показати строк його окупності.

Вказівка. Для розрахунку чистої теперішньої вартості (*NPV*) необхідно продисконтувати грошові потоки за проєктом. Необхідно зазначити, що величина процентного фактора теперішньої вартості для 0-го року дорівнює 1,0. Фінансовий профіль проєкту слід будувати з наростаючим підсумком. Складений таким чином він дозволяє проілюструвати термін окупності проєкту, величину його чистої теперішньої вартості, яка відображає доцільність прийняття проєктного рішення.

Задача 2. Компанії потрібний прилад для знищення використаного паперу. Прилад А коштує 2 500 грн з щорічними експлуатаційними витратами 200 грн. Термін його служби п'ять років. Прилад Б коштує 1440 грн з щорічними експлуатаційними витратами 220 грн. Термін його експлуатації три роки. Ставка дисконту 10 %.

Потрібно:

1. Розрахувати еквівалентні річні витрати (*EAC*) для обох приладів.
2. Визначити, який прилад доцільніше придбати.

Задача 3. Розглядаються два взаємовиключаючих проекти з грошовими потоками наведеними в таблиці 2.2 (тис. грн):

Таблиця 2.2 – Вихідні дані

Показники	Роки					
	0	1	2	3	4	5
Проект А						
Витрати	-50	-50	-50	0	0	0
Вигоди	–	550	550	500	500	500
Проект Б						
Витрати	-100	-200	0	0	0	0
Вигоди	–	700	510	510	510	510

Ставка дисконту 20 %.

Потрібно:

1. Розрахувати чисту теперішню вартість (*NPV*) та коефіцієнт вигоди - витрати (*B/C*) для проектів.
2. Визначити доцільність реалізації кожного проекту.

Вказівка. Для спрощення розрахунків теперішньої вартості грошових потоків з першого по п'ятий роки реалізації проектів доцільно скористатися фінансовими таблицями процентного фактора теперішньої вартості анuitету.

Задача 4. Компанія розглядає можливість заміни старого обладнання новим, продуктивнішим. Капітальні витрати на придбання нового обладнання – 25 тис. грн. Враховуючи, що обладнання буде списане за п'ять років, компанія одержить податкову знижку у розмірі 10 % від інвестицій. Старе обладнання, яке було куплене шість років тому за ціною, еквівалентною 18 тис. грн, має термін служби 10 років і може бути продане зараз за 8 тис. грн. Використовуючи нове обладнання, підприємство має намір вийти на щорічний обсяг продажу 20 тис. грн (за цінами року зміни обладнання) з обсягом валових витрат 13 тис. грн. Ставка оподаткування прибутку компанії – 30 %.

Потрібно:

1. Визначте величину початкових інвестицій за проектом.

2. Оцініть доцільність проєкту за критерієм чистої теперішньої вартості (NPV), якщо очікуваний рівень інфляції становить 10 %, а реальна ставка дисконту – 12 %.

3. Побудувати фінансовий профіль проєкту.

Вказівка. Нагадаємо, що для визначення додаткового операційного грошового потоку необхідно дотримуватися такого алгоритму: збільшення чистого прибутку плюс зміна величини амортизаційних відрахувань на реновацію, що відбулися внаслідок заміни обладнання.

Задача 5. Підприємство вирішує проблему теплопостачання. Існують два варіанти. Перший потребує інвестиційних витрат у сумі 15 тис. грн та передбачає щорічні експлуатаційні витрати у сумі 4 тис. грн. Інший варіант полягає у збільшенні попередніх вкладень на 5 тис. грн, що дозволить зменшити поточні витрати до 2,5 тис. грн на рік. Здійснення проєкту можливе за рахунок вкладення власних коштів та очікується, що віддача на капітал становитиме не менш 5 %.

Потрібно: вибрати найпривабливіший варіант вирішення проблеми, якщо очікуваний рівень інфляції становить 12 %, а строк експлуатації проєкту – чотири роки за першим варіантом та п'ять років – за другим.

Вказівка. Оскільки проєкти взаємовиключаючі, то приймати рішення про вибір того чи іншого варіанта доцільно на підставі критерію чистої теперішньої вартості. Проте терміни експлуатації проєктів неоднакові. Тому остаточне рішення буде прийнято на основі зіставлення еквівалентних річних витрат по кожному варіанту розв'язання проблеми теплопостачання, для визначення яких необхідно розрахувати величину теперішньої вартості витрат за кожним проєктом у розрахунку на один рік його реалізації, для чого варто скористатися процентним фактором теперішньої вартості ануїтету. Для врахування інфляції доцільно скоригувати щорічні експлуатаційні витрати та показник віддачі на капітал на заданий темп інфляції. Така процедура змінює величину проміжних значень грошового потоку, проте не впливає на остаточне значення NPV .

Задача 6. Підприємство передбачає вкласти в модернізацію обладнання одноразово 36 млн грн. Розглядаються два варіанти:

через три роки може бути отримано 52 млн грн;

через один рік – 41 млн грн.

Виберіть найбільш кращий проєкт капіталовкладень.

Задача 7. Підприємство може щорічно інвестувати не більше 24 млн грн. Крім того, можуть інвестуватися всі доходи від введених в дію інвестиційних проєктів. Розглядаються три незалежних проєкти вихідні дані з яких наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Вихідні дані

Проект	Роки			PI
	0-й	1-й	2-й	
1	24	29	11	1,62
2	18	8	34	2,15
3	6	9	9	2,54

Ціна капіталу – 12 %.

Розрахуйте показник NPV та оцініть за ним прийнятність проєктів. Проаналізуйте комбінації можливих альтернатив прийняття до реалізації проєктів 1, 2 або 3 та оцініть можливість прийняття проєкту 4 в комбінації з проєктом 1.

Задача 8. Інвестор з метою інвестування розглядає два проєкти – А і Б, які характеризуються даними, наведеними в таблиці 2.4 (тис. грн).

Таблиця 2.4 – Вихідні дані

Інвестиції	Проект А	Проект Б
	980000	1372000
	Доходи за роками	
1-й	290000	230000
2-й	335000	410000
3-й	350000	556000
4-й	370000	560000

Ставка банківського відсотка – 12 % річних.

Оцініть проєкти А і Б за допомогою показників чистої поточної вартості та індексу рентабельності.

Контрольні запитання

1. Як гроші змінюють свою цінність у часі?
2. Чим відрізняються процеси дисконтування та компаундування?
3. В яких випадках необхідно користуватися процентними факторами теперішньої вартості, а в яких – майбутньої?
4. Як змінюється теперішня вартість, якщо складний процент нараховується декілька разів на рік?

Практичне заняття 3

СТРУКТУРИЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЄКТІВ. ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ ПРОЄКТУ

Мета – набути навички складання робочого плану і кошторису проєкту. Ознайомлення студентів з плануванням проєктів та його використання в проєктному менеджменті.

При вивченні цієї теми необхідно зазначити, що етап розробки проектно-кошторисної документації займає важливе місце в реалізації задуму проекту. Цей етап включає торги (тендери) на розробку проектно-кошторисної документації її, вибір майданчика, розробку робочого проекту (або проекту і робочої документації), експертизу.

Проектні роботи в нових умовах необхідно виконувати в такій послідовності:

- вибір проектувальників та укладення контракту за результатами конкурсу;
- планування проектно-кошторисних робіт і послуг;
- просування та узгодження проектно-кошторисної документації.

Основним методом інвестування інвестиційних проектів повинно бути довгострокове кредитування, яке проводиться на визначених принципах проектного фінансування. До головних принципів проектного фінансування належать: сам проект повинен служити джерелом погашення кредиту; сформовані проектом грошові потоки є основою для прийняття рішення про його фінансування і відображають можливості проекту щодо погашення заборгованості; розподіл проектних ризиків повинен реалізовуватись рівномірно серед основних учасників проекту.

Вартість проекту повинна визначатися на основі кошторису, який відображає рівень необхідних витрат на проект і служить основою його фінансування, а також контролю та аналізу витрат грошових коштів на проект.

Бюджет проекту, розроблений на основі кошторису, відображає потреби проекту у фінансових коштах в часі і є основою для формування структури фінансування проекту.

Контроль за витратою коштів на проект дозволяє своєчасно виявити їх нестачу або надлишок, засобів, прийняти відповідні заходи при виникненні відхилень від запланованого бюджету і допомагає скороченню помилкових витрат.

Значні функції під час реалізації проекту виконує менеджер проекту: знаючи і контролюючи процес розробки проектно-кошторисної документації, він допомагає уникнути ускладнень при реалізації задуму.

Ситуаційна вправа

Порядок виконання роботи

1. Розглянути приклади складання робочого плану і кошторису проекту наведений в таблиці 3.1 та 3.2.
2. Підготувати робочий план і кошторис індивідуального проекту.

Таблиця 3.1 – Робочий план проєкту

Вкажіть кроки виконання проєкту, необхідні для досягнення завдань, що ставляться. Кожен крок повинен мати такі дані:

Кроки з виконання завдань	Види діяльності	Дата початку	Дата завершення	Мета діяльності	Методи
1	2	3	4	5	6
<i>ЗАВДАННЯ I</i>					
Крок I	Підбір кваліфікованої команди для реалізації проєкту	1 місяць	1 місяць	Забезпечити програму кваліфікованими спеціалістами	Метод експертних оцінок
Крок II	Створення оргкомітетів у 30-ти школах та 2-х ліцеях	1 місяць	1 місяць	Підготувати установчі збори Шкільних Парламентів	Організаційна робота
<i>ЗАВДАННЯ II</i>					
Крок I	Організація та проведення установчих зборів Шкільних Парламентів	2 місяці	2 місяці	Обрати керівні органи Шкільних Парламентів та обрати делегатів на установчі збори «Міського Шкільного Парламенту» (МШП)	Організаційна робота
Крок II	Організація роботи Шкільних Парламентів та їх функціонування	2 місяці	12 місяців	Стимулювання розвитку шкільного самоврядування	Організаційна робота, групові заняття, дискусії
<i>ЗАВДАННЯ III</i>					
Крок I	Створення оргкомітету по проведенню установчих зборів Житомирського МШП	3 місяці	3 місяці	Підготувати установчі збори Житомирського МШП	Організаційна робота
Крок II	Організація та проведення установчих зборів МШП, обрання керівних органів, створення комітетів та визначення напрямків діяльності	3 місяці	3 місяці	Створити такий орган учнівського самоврядування, який залучив би до активної громадської діяльності значну частину шкільної молоді	Організаційна робота
Крок III	Організація роботи комітетів та розвиток шкільного самоврядування	3 місяці	12 місяців	Створення необхідних умов в школах для самореалізації потенціалу учнів	Організаційна робота

Продовження табл.3.1

1	2	3	4	5	6
<i>ЗАВДАННЯ IV</i>					
Крок I	Створення школи молодих парламентарів	3 місяці	3 місяці	Виховання громадської свідомості в учнів, залучення їх до активного громадського життя	Тренінги, круглі столи, дискусії, навчання
Крок II	Проведення навчання для активістів Шкільних Парламентів	3 місяці	12 місяців	Ознайомити учнів з основними напрямками державотворчої діяльності та з можливостями практичного застосування отриманих знань	Організаційна робота
Крок III	Організація зустрічей, круглих столів, семінарів, тренінгів із залученням закордонних спеціалістів	3 місяці	12 місяців	Обмін досвідом та популяризація ідей парламентаризму	Організаційна робота
<i>ЗАВДАННЯ V</i>					
Крок I	На базі комітету зв'язку та інформації створення центру для учнів	3 місяці	3 місяці	Здобуття досвіду роботи з представниками засобів масової інформації	Поширення інформації через ЗМІ
Крок II	Випуск друкованої продукції	4 місяці	12 місяців	Розробити власний інформаційний бюлетень, брошури, буклети та іншу друковану продукцію	Організаційна робота
Крок III	Проведення соціологічних досліджень	3 місяці	12 місяців	Вивчення думки школярів щодо ефективності функціонування Шкільних Парламентів	Організаційна робота
<i>ЗАВДАННЯ VI</i>					
Крок I	Підготовка щомісячної передачі на радіо «Люкс»	3 місяці	12 місяців	Висвітлення актуальних проблем шкільної молоді	Організаційна та творча робота
Крок II	Підготовка відеосюжетів для обласного телебачення	3 місяці	12 місяців	Висвітлення роботи Житомирського «Міського Шкільного Парламенту»	Організаційна робота

Продовження табл. 3.1

ЗАВДАННЯ VII					
1	2	3	4	5	6
Крок I	На базі комітету захисту прав та інтересів учнів створення Центру юридичної допомоги	3 місяці	3 місяці	Організація правової допомоги	Групові та індивідуальні консультації
Крок II	Організація роботи Центру, проведення юридичних консультацій за допомогою кваліфікованих спеціалістів Фонду	3 місяці	12 місяців	Відстоювати інтереси учнів	Організаційна робота, навчання, дискусії
ЗАВДАННЯ VIII					
Крок I	Розповсюдження друкованих матеріалів МШП серед учнів райцентрів	4 місяці	12 місяців	Ініціювати створення Шкільних Парламентів в районних центрах	Організаційна робота
Крок II	Запрошення активістів районних шкіл на семінари та тренінги в м. Житомир	5 місяців	12 місяців	Передача досвіду активістам районних шкіл	Організаційна робота, навчання, круглі столи
Крок III	Організація виїзних навчань в районних центрах силами спеціалістів Фонду та лідерів МШП	6 місяців	12 місяців	Створення оргкомітетів з організації Шкільних Парламентів в районних школах	Організаційна робота

Таблиця 3.2 – Кошторис проєкту

№	Категорії	Розрахунок витрат за категоріями	Необхідна сума (від САРу)	Внесок вашої НДО	Внесок донора (для корпоративного гранту)	Загальна вартість категорії
1	2	3	4	5	6	7
I	Штатний розклад (зарплата)					
	Всього:		++			
II	Консультанти					
	Всього:					
III	Поїздки					
	- вартість квитків					
	- добові					
	- готель					
	Всього:					
IV	Інші прямі витрати					
	- оренда					
	- комунальні платежі					
	- телефон, факс, пошта					
	- e-mail, Internet					
	- канцтовари					
	- розмноження/друк					
	Всього:					
V	Обладнання					
	Всього:					
VI	Інші витрати					
	Субконтракти					
	Тренінги					
	Всього:					
	ВСЬОГО:					

ЗАГАЛЬНА ВАРТІСТЬ ПРОЄКТУ СТАНОВИТЬ: \$ _____

СУМА, ПРО ЯКУ ЗАПИТУЄТЬСЯ: \$ _____

Завдання 1. Побудуйте структурну схему робіт за життєвим циклом та за результатами для проєкту «Створення бази відпочинку у сосновому лісі».

Завдання 2. Проєкт проведення студентської наукової конференції розрахований на три дні (пленарне і секційні засідання) та передбачає запрошення студентів з інших ВНЗ України, опублікування збірника наукових праць, культурну програму та фуршет.

1. Визначте перелік робіт і ресурсів для планування проєкту (розробіть таблиці ресурсів та робіт проєкту).

2. Складіть план по етапах.

3. Розрахуйте бюджет проєкту.

Завдання 3. Визначте, чи прийнятні умови фінансування проєкту на основі наведених у таблиці 3.3 даних.

Умови фінансування:

Власні кошти нашої фірми вкладаються у вигляді матеріальних активів – \$2550 тис., нематеріальних активів – \$500 тис., грошових коштів за рахунок накопиченого прибутку – \$50 тис. Всього капітальних витрат – \$10100 тис.

Таблиця 3.3 – Капітальні витрати проєкту

Статті	1-й рік тис. дол.	2-й рік тис. дол.	3-й рік тис. дол.
Передінвестиційні дослідження та підготовчі роботи	50	300	
1. Купівля землі, підготовка та освоєння земельної ділянки	100		
2. Будівництво, будівлі та споруди	750	460	140
3. Машини та обладнання	1900	5000	
3.1. з них автомобільний транспорт, меблі, побутові електронні, оптичні, електромеханічні прилади й інструменти	1000		
4. Захист довколишнього середовища			
5. Технологія	500		
6. Накладні витрати	170	310	420
Разом капітальні витрати	3470	6070	560

Примітка. Іноземний інвестор вкладе в другому році на купівлю обладнання \$5000 тис.

Кредит українського банку 2000 тис. дол. на 5 років під 12 % річних з виплатою процентів щорічно з другого року проєкту і поверненням кредиту на 6-му році (в рік повернення кредиту додатково виплачується 7 %).

Дивіденди на вкладені власні кошти передбачено у розмірі 15 % щорічно на весь вкладений капітал з виплатою з 3-го року. Іноземному інвесторові,

який вкладає \$5000 тис., пропонується повернення вкладених коштів з 4-го року.

Завдання 4. Проекти мають однакові витрати, результати й тривалість життєвого циклу. Норма дисконту становить 10 %. Необхідно визначити відповідно до варіанту завдання найбільш прийнятний проект за показником ЧДД (визначити з використанням модифікованої методики) та за індексом рентабельності ІР. Дані для розрахунку наведені в таблицях 3.4 та 3.5.

Таблиця 3.4 – Дані для розрахунку

Номер варіанта	Проекти		
1	1	2	3
2	1	2	4
3	1	2	5
4	3	4	6
5	1	3	5
6	1	4	6
7	2	3	4
8	2	4	5
9	3	4	5
10	1	4	6

Таблиця 3.5 – Характеристика проектів до варіантів завдання

Рік існування проекту, t	Витрати, тис. грн.	Грошові надходження, тис. грн.
1	2	3
1-й проект		
1	20	0
2	30	50
3	25	55
4	0	35
2-й проект		
1	20	10
2	25	40
3	30	60
4	0	30
3-й проект		
1	50	50
2	15	40
3	10	40
4	0	10
4-й проект		
1	60	20
2	15	30
3	0	50
4	0	40

Кінець таблиці 3.5

1	2	3
5-й проєкт		
1	70	35
2	5	55
3	0	40
4	0	10
6-й проєкт		
1	60	10
2	5	50
3	5	50
4	5	30

Тест

1. Стадія розробки плану реалізації проєкту вважається завершеною тоді, коли:

- а) складено комплексний (зведений, головний, генеральний) календарний план;
- б) складено перелік віх;
- в) складено відомості потреб у ресурсах;
- г) складено перелік організаційно-технологічних заходів з реалізації проєкту.

2. Планування проєкту передбачає:

- а) планування етапів для контролю якості проєкту, планування ризиків;
- б) планування робіт, їх тривалості та взаємозв'язків;
- в) планування цілей і результатів, комунікацій та контрактів проєкту;
- г) всі варіанти разом.

3. Відхилення між плановими і фактичними показниками на стадії реалізації проєкту:

- а) не трапляються ніколи;
- б) трапляються завжди;
- в) трапляються у випадку невдало вибраної організаційної форми проєкту;
- г) трапляються у форс-мажорних обставинах.

4. Для визначення повної вартості проєкту необхідно врахувати:

- а) найважливіші ресурси;
- б) всі ресурси, які використовуються в проєкті;
- в) всі теперішні і прогнозовані ресурси, які використовуються в проєкті;
- г) всі перераховані варіанти.

5. Діяльність із розробки планів охоплює такі етапи проєктного циклу:

- а) розробка концепції проєкту;
- б) вибір стратегічних рішень по проєкту;
- в) укладання контрактів;
- г) виконання робіт;
- д) завершення проєкту;
- е) усі відповіді правильні.

Контрольні запитання

1. Що таке планування проєкту?
2. Якою є основна ціль планування проєкту?
3. Які процеси планування належать до основних, які – до допоміжних?
4. Які типові помилки планування ви знаєте?
5. Чим відрізняються концептуальне, стратегічне та детальне планування?

Практичне завдання 4

ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ ТА ВИТРАТ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЄКТІВ

Мета – освоєння методик оцінювання проєкту за допомогою оцінки витрат і вигід та альтернативної вартості.

Задача 1. Сьогодні на вашому рахунку в банку лежить 100 тис. грн, на які банк нараховує 10 % річних (раз на рік). Яку суму ви можете щорічно знімати з рахунку, щоб цих 100 тис. грн вам вистачило на 5 років за інших рівних умов?

Задача 2. Визначте, який варіант позики 1000 грн ви оберете:

- а) із щомісячною виплатою 92 грн упродовж року;
- б) із щомісячною виплатою 36 грн упродовж трьох років.

Задача 3. Знайдіть у таблиці значення грошової одиниці на 5 – му році проєкту при ставці дисконту 12 %; на 10 – му році при ставці дисконту 20 %; на 3 – му році при ставці дисконту 16 %?

Задача 4. Інвестор має можливість використати 2 млн грн двома альтернативними способами:

- а) покласти гроші в банк на три роки під 80 % річних;
- б) вкласти суму в інвестиційний проєкт, доходи від якого надходитимуть щорічно впродовж трьох років (першого року – 600 тис. грн, другого – 900 тис. грн, третього – 900 тис. грн). Реальна дисконтна ставка становить 40 %, очікувані

темпи інфляції першого року – 10 %, другого – 15 %, третього – 20 %. Усі платежі проводяться на початку року, а дохід враховано на кінець року.

Порівняйте запропоновані варіанти інвестування і виберіть найвигідніший.

Задача 5. Рівень інфляції прогнозується на рік у розмірі 20 %, ставка за кредитами – 16 %. Ви взяли кредит на рік в обсязі 10 тис. грн. Чи отримаєте ви доходи або збитки за рахунок інфляції і в якому обсязі?

Задача 6. Припустимо, що у фірми є проєкт, розрахований на дев'ять років. Як зміняться вигоди фірми, якщо вона здійснить проєкт і якщо вона від нього відмовиться? Без проєкту вигоди фірми, обчислені як доходи становлять 80 млн грн, а витрати – 60 млн грн. У разі реалізації проєкту доходи зростуть до 110, а витрати – до 85 млн грн.

Задача 7. Ви маєте 10 тис. грн і бажаєте ефективно використати їх протягом року. Їх можна використати:

- на купівлю акцій іншого акціонерного товариства (25 % на вкладений капітал);
- на придбання 5 тис. тонн товару для продажу його за 2,4 грн за тонну;
- на купівлю офісу 30 кв. м. для подальшої здачі в оренду по 80 грн за 1 кв. м.;
- як депозит на рахунок у комерційному банку (22 % річних). Ви обрали найменш ризикований варіант – купили офіс.

Яка альтернативна вартість проєкту?

Задача 8. Припустимо, ви хочете придбати новий автомобіль. Його повна вартість включає всі додаткові витрати 10085 грн. Продаючи стару машину й додаючи готівку, ви зможете заплатити 2085 грн. У вас є можливість вибрати, де позичити решту суми:

- а) один банк може надати вам кредит на 36 місяців під заставу майна із щомісячною виплатою 18 %;
- б) другий банк може надати вам позику на 24 місяці з виплатою 14 % щомісяця;
- в) третій банк може надати вам позику на термін 48 місяців з виплатою 27 % щомісяця.

Який банк ви оберете?

Задача 9. Фірма розглядає можливість придбання нового обладнання ціною 180 тис. грн за рахунок продажу старого обладнання ціною 120 тис. грн, придбаного 2 роки тому за 100 тис. грн. Компанія одержує інвестиційний податковий кредит у розмірі 10 % від суми інвестицій. Визначте додатковий грошовий потік від заміни старого обладнання новим.

СПИСОК ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Законодавчі та нормативні акти

1. Законодавство України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/a_32 Наукова періодика України ; Нац. бібл. України ім. В. І. Вернадського. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>
2. Научная электронная библиотека. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
3. Національні проекти в стратегії економічної модернізації України [Електронний ресурс] : аналітична доповідь ; за ред. Я. А. Жаліла. – Київ: НІСД, 2013. – 57 с. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1111/>
4. Національні проекти для України [Електронний ресурс] : аналітична доповідь; за ред. Я. А. Жаліла. – Київ: НІСД, 2010. – 37 с. – Режим доступу : old.niss.gov.ua/book/Nac_proekt.pdf
5. Офіційний веб-сайт Всеукраїнського наукового журналу «Економіка України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economukraine.com.ua>
6. Офіційний веб-сайт Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrproject.gov.ua/>

Основна література

7. Батенко Л. П. Управління проектами : навч. посібник / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – Київ: КНЕУ, 2013. – 231 с.
8. Кожушко Л. Ф. Управління проектами [Текст] : навчальний посібник / Л. Ф. Кожушко, С. М. Кропивко; МОН України, НУВГП. – Київ: Кондор, 2016. – 388 с.
9. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с
10. Кузьмичов, А. І. Планування та управління проектами [Текст] : моделювання засобами MS Excel : практикум / А. І. Кузьмичов ; Ін-т проблем реєстр. інформ. НАН України. – Київ: Ліра-К, 2018. – 180 с.

11. Тарасюк, Г. М. Управління проектами [Текст] : Навчальний посібник / Г. М. Тарасюк. – 2-е вид. – Київ: Каравела, 2006. – 320 с.
12. Управління проектами: процеси планування проєктних дій: підручник / І. В. Чумаченко, В. В. Морозов, Н. В. Доценко, А. М. Чередниченко. – Київ: КРОК, 2014. – 673 с.
13. Гудзь О. Є. Мистецтво бізнесу або управління бізнесовими проєктами: навч. посіб. / О. Є. Гудзь, В. С. Рубцов. – Київ: Планета людей, 2016. – 159 с.
14. Проєктний менеджмент: просто про складне : навч. посібник / В. А. Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова та ін.; за заг. ред. В. А. Верби. – Київ: КНЕУ, 2014. – 299 с.
15. Бушуев С. Д. Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проєктних менеджерів / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – Київ: ІРІДІУМ, 2016. – 208 с.
16. Управління інноваційними проєктами та програмами. Методологія: стандарт Міністерства фінансів України. – 2017. – 44 с.

Допоміжна

17. Катренко А. В. Управління ІТ- проєктами. Кн. 1: Стандарти, моделі та методи управління проєктами. 2-ге вид. Львів – 2019. – 552 с
18. Кузьмичов А. І. Планування та управління проєктами. Моделювання засобами MS Excel. Київ – 2018. – 180 с.
19. Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Ралко О. С. Управління проєктами. Київ – 2018. – 591 с.
20. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проєктами. Київ – 2017. – 243 с.
21. Управління проєктами : концепції та фази. Тернопіль: 2019. – 85 с.
22. Управління проєктами: процеси планування проєктних дій [Текст]: підручник / І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередниченко. – Київ: КРОК, 2014. – 673 с.

ЗМІСТ

Вступ.....	2
Практичне заняття 1 Ранжування інвестиційних проєктів за різними критеріями. Життєвий цикл маркетингового проєкту.....	6
Практичне заняття 2 Оцінка показників ефективності інвестиційних маркетингових проєктів.....	18
Практичні заняття 3 Структуризація маркетингових проєктів. Планування і контроль проєкту.....	21
Практичне заняття 4 Планування ресурсів та витрат маркетингових проєктів.....	30
Список джерел інформації	32

Навчальне видання

Методичні вказівки

до виконання практичних завдань
з дисципліни

Проектний менеджмент

для студентів заочної форми навчання спеціальності 075 Маркетинг

Укладачі ВАСИЛЬЦОВА Світлана Олександрівна

РОМАНЧИК Тетяна Володимирівна

Відповідальний за випуск проф. Сисоєв В.В.

Роботу до видання рекомендувала проф. Райко Д. В.

В авторській редакції

План 2021, поз. 308

Підп. до друку --.--.2021.

Riso-друк. Гарнітура Times New Roman. Обсяг – 1,7 д.а

Видавничий центр НТУ «ХП»
Свідоцтво про державну реєстрацію
ДК №5478 від 21.08.2017 р.
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2
