

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 денної форми навчання спеціальності  
075 «Маркетинг»

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

Харків  
НТУ «ХПІ»  
2021

Методичні вказівки до виконання практичних завдань з курсу «Проектний менеджмент у маркетингу» для студентів денної форми навчання спеціальності 075 «Маркетинг» / уклад. С.О. Васильцова, Т.В. Романчик – Харків : НТУ «ХПІ». 2022.– 68 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 1–2***

### **РАНЖУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ЗА РІЗНИМИ КРІТЕРІЯМИ. 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..2.1)

Таблиця 2.1 –Зміст фаз, стадій та етапів інвестиційного проєкту

| Фази                   | Стадії                | Етапи                                                     | Зміст виконуваних робіт                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                      | 2                     | 3                                                         | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Передінвес-<br>тиційна | Преіденти-<br>фікація | Оцінка потен-<br>ційних інве-<br>стиційних<br>можливостей | <p>Підбір інформації щодо інвестиційної можливості потенційних інве-<br/>сторів на підставі аналізу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• потенційного попиту на окремі види товарів;</li> <li>• природних ресурсів країни;</li> <li>• промислової політики країни;</li> <li>• національних пріоритетів різних секторів економіки;</li> <li>• можливостей експорту;</li> <li>• наявності трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;</li> <li>• сприятливості правового середовища та інвестиційної кон'юнктури.</li> </ul> <p><i>Мета:</i> виявити нові інвестиційні можливості</p> |
|                        | Ідентифікація         | Макроаналіз                                               | <p>Проведення аналізу макросередовища у розрізі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ресурсів – оцінення можливостей, пов'язаних з використанням ре-<br/>сурсів або продукції;</li> <li>• галузей – оцінення можливостей конкретного сектора економіки;</li> <li>• регіонів – оцінення можливостей конкретного регіону країни.</li> </ul> <p><i>Мета:</i> виробити інвестиційну пропозицію та зібрати інформацію для по-<br/>тенційних інвесторів</p>                                                                                                                                 |



Продовження табл. 2.1

| 1 | 2          | 3                     | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |            | Мікроаналіз           | <p>Діагностика стану та інвестиційної привабливості окремих суб'єктів з позицій:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• перспективності розвитку;</li> <li>• обсягів і перспектив збуту продукції;</li> <li>• ефективності використання активів, їх ліквідності;</li> <li>• стану платоспроможності та фінансової стійкості.</li> </ul> <p><i>Мета:</i> сформулювати попередні цілі окремих інвестиційних пропозицій</p>                                                                                                                   |
|   | Підготовка | Попередня оцінка      | <p>Оцінення інвестиційної пропозиції за показниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• комерційна можливість реалізації проєкту;</li> <li>• технічна здійсненість проєкту;</li> <li>• інституційна припустимість;</li> <li>• оцінка ризику й невизначеності зовнішнього середовища;</li> <li>• оцінка альтернатив проєкту;</li> <li>• екологічна припустимість;</li> <li>• фінансова раціональність інвестування.</li> </ul> <p><i>Мета:</i> відбір найпривабливіших інвестиційних пропозицій для проведення подальших досліджень</p> |
|   |            | Додаткові дослідження | <p>Проводяться за такими напрямками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вивчення ринку продукції проєкту (попит, стійкість на ринку та ціна; можливість збільшення попиту);</li> <li>• оцінка конкретних сировинних і матеріальних ресурсів за ступенем доступності та цінових переваг;</li> <li>• відбір технологій, можливих для застосування;</li> <li>• визначення масштабу проєкту, капітальних і поточних витрат;</li> </ul>                                                                                                     |

Продовження табл. 2.1

| 1 | 2                      | 3                      | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                        |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка програми подолання негативного екологічного впливу на навколишнє середовище;</li> <li>• визначення джерел фінансування;</li> <li>• уточнення часової межі проєкту</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               |
|   | Розробка й експертиза  | Детальний аналіз       | <p>Проводиться за такими складовими:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• маркетинговий аналіз;</li> <li>• технічний аналіз;</li> <li>• інституційний аналіз; кількісний аналіз;</li> <li>• екологічний аналіз;</li> <li>• соціальний аналіз;</li> <li>• фінансовий аналіз; економічний аналіз.</li> </ul> <p><i>Мета:</i> дати детальну оцінку наявних проєктів, вибрати найефективніший, виробити пропозиції щодо фінансування</p> |
|   |                        | Експертиза             | <p>Оцінення проєкту за формальними та неформальними критеріями заінтересованих або незалежних організацій.</p> <p><i>Мета:</i> перевірити раціональність проєкту, скласти висновки щодо доцільності його реалізації. На цьому етапі інвестиційний проєкт або приймається або відхиляється</p>                                                                                                                                                |
|   | Попереднє проєктування | Попереднє проєктування | <p>Складається з таких етапів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• остаточний вибір схеми придбання технології та обладнання;</li> <li>• будівельне планування (пуск і налагодження);</li> <li>• календарне планування будівельних робіт;</li> <li>• календарний план фінансування;</li> <li>• підготовка будівельної документації</li> </ul>                                                                                       |

Продовження табл. 2.1

| 1                 | 2                                      | 3                                        | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інвестицій-<br>на | Підготовка і<br>проведення<br>тендерів | Підготовка і<br>проведення те-<br>ндерів | Складається з таких етапів: <ul style="list-style-type: none"> <li>• підготовка тендерної документації;</li> <li>• оголошення про торги;</li> <li>• оцінення пропозицій;</li> <li>• укладення контрактів на будівництво, монтаж, поставку і т. ін.</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |
|                   | Будівництво                            | Інженерно-<br>технічне проєк-<br>тування | Включає такі етапи: <ul style="list-style-type: none"> <li>• підготовка ділянки;</li> <li>• остаточний вибір технології та обладнання;</li> <li>• складання графіка будівництва;</li> <li>• підготовка маршрутно-технологічних карт, масштабних креслень і схем</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
|                   |                                        | Будівництво<br>проєктованого<br>об'єкта  | Включає етапи: <ul style="list-style-type: none"> <li>• підготовка ділянки для забудови;</li> <li>• спорудження будівель та інші цивільні будівельні роботи;</li> <li>• поставка й монтаж устаткування</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             |
|                   |                                        | Виробничий<br>маркетинг                  | Включає етапи: <ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз готовності ринку до появи продукту проєкту;</li> <li>• визначення заходів, що сприяють проведенню ефективної збутової політики, організації просування товару на ринок;</li> <li>• визначення критичного рівня поставок цього продукту;</li> <li>• створення системи методів стимулювання продажу (реклама, цінове стимулювання покупців, продавців і посередників)</li> </ul> |
|                   |                                        | Набір і навчан-<br>ня персоналу          | Передбачає: <ul style="list-style-type: none"> <li>• формування системи критеріїв набору персоналу;</li> <li>• організацію та проведення набору на конкурсній основі;</li> <li>• перепідготовку та навчання персоналу</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |

Продовження табл. 2.1

| 1              | 2                                                          | 3                            | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------|------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | Введення в експлуатацію                                    | Здача об'єкта в експлуатацію | Складається з таких етапів: <ul style="list-style-type: none"> <li>• передексплуатаційні перевірки;</li> <li>• пробні пуски;</li> <li>• експлуатаційні випробування;</li> <li>• прийняття рішення про здачу об'єкта в експлуатацію</li> </ul>                                                                                                              |
| Експлуатаційна | Виробнича експлуатація                                     | Моніторинг проєкту           | Включає такі стадії: <ul style="list-style-type: none"> <li>• контроль за структурою витрат;</li> <li>• раціоналізація поточних виробничих і маркетингових витрат;</li> <li>• відстеження динаміки прибутку.</li> </ul> <i>Мета:</i> визначити, наскільки результати проєкту відповідають поставленим цілям                                                |
|                | Заміна та оновлення                                        | Реабілітаційні дослідження   | Передбачають: <ul style="list-style-type: none"> <li>• технічну та технологічну перевірки;</li> <li>• інвестування або вилучення капіталовкладень;</li> <li>• додаткове навчання персоналу;</li> <li>• введення попереджувального технічного обслуговування та контролю якості;</li> <li>• поліпшення фінансового та організаційного управління</li> </ul> |
|                | Розширення виробництва та додаткове впровадження інновацій | Розширення та інновації      | Передбачають: <ul style="list-style-type: none"> <li>• удосконалення технології;</li> <li>• збільшення потужності всього виробництва;</li> <li>• введення нового змінного графіка роботи;</li> <li>• підвищення виробничої потужності найслабкіших ланок виробничого ланцюга</li> </ul>                                                                    |
|                | Заклучна оцінка проєкту                                    | Ретроспективний аналіз       | Включає такі стадії: <ul style="list-style-type: none"> <li>• встановлення факторів успіху або причин провалу проєкту;</li> <li>• оцінка ефективності використання ресурсів для досягнення поставлених проєктних цілей</li> </ul>                                                                                                                          |

**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 № 3–4

## 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 3.1.

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

Таблиця 3.1 – 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 проєкти з грошовими потоками наведеними в таблиці 3.2 (тис. грн):

Таблиця 3.2 – 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 проєктів.
2. Визначити доцільність реалізації кожного проєкту.

*Вказівка.* Для спрощення розрахунків теперішньої вартості грошових потоків з першого по п'ятий роки реалізації проєктів 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 проєктом.

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 3.3.

Таблиця 3.3 – 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 3.4 (тис. грн).

Таблиця 3.4 – 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.

**Задача 9.** Припустимо, сьогодні ви вирішили покласти на рахунок у банк 1000 грн. під 10 % річних. Потрібно: визначити, скільки грошей ви отримаєте через п'ять років; розрахувати, скільки грошей ви отримаєте, якщо складний процент за річної ставки 10 % нараховується щоквартально.

**Задача 10.** Рекламна агенція підписала трирічний контракт на 1000 тис. грн. Бонус на суму 100 тис. грн виплачується готівкою відразу. Агенція має отримати 200 тис. грн доходу за проведену роботу наприкінці першого року, 300 тис. грн. – наступного року та 400 тис. грн. – наприкінці останнього року. Потрібно: проаналізувати, чи дійсно цей контракт коштує 1000 тис. грн., якщо дисконтна ставка становить 10 %; визначити теперішню вартість цього контракту.

**Задача 11.** Розрахуйте теперішню вартість грошей за даними наведеними в таблиці 3.5:

Таблиця 3.5 – Вихідні дані

| Майбутня вартість, грн | Кількість років | Процентна ставка, % |
|------------------------|-----------------|---------------------|
| 500                    | 7               | 13                  |
| 1000                   | 13              | 6                   |
| 15000                  | 23              | 4                   |
| 800100                 | 4               | 31                  |

**Задача 12.** За даними, наведеними в таблиці 3.6 розрахуйте майбутню вартість грошей.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані

| Теперішня вартість, грн | Кількість років | Процентна ставка, % |
|-------------------------|-----------------|---------------------|
| 100                     | 13              | 13                  |
| 2500                    | 8               | 8                   |
| 74400                   | 5               | 10                  |
| 167332                  | 9               | 1                   |

**Завдання 13.** Припустимо, що вартість навчання в коледжі через п'ять років, коли ваша дитина вступатиме до цього навчального закладу, становитиме 10000 грн. Зараз у вас є 5000 грн, які ви можете інвестувати. Потрібно визначити, яка ставка доходу на інвестиції вас влаштовує на наступні п'ять років для накопичення необхідної суми для навчання.

#### 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?
5. Які принципи покладені в основу оцінки ефективності проєктних рішень?
6. Які методи оцінки ефективності інвестицій вам відомі?
7. Опишіть методику розрахунку основних фінансових показників відбору проєктів.
8. Визначте переваги та недоліки різних фінансових показників оцінки ефективності інвестицій.

## Практичне завдання 5

### ОСНОВНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЄКТУ

*Мета* – ознайомитися з організаційною структурою проєкту, розглянути особливості вибору організаційної структури підприємства, яке реалізує проєкт, та функціональні обов'язки учасників проєкту.

**Завдання 1.** Як відомо, принцип діапазону управління у вигляді математичної формули виразив учений Грайкунас. Вона говорить: можлива кількість посадових зв'язків дорівнює  $n \{ 2_{n-1} + (n-1) \}$  де  $n$  – число підлеглих. Відомо, яка при кількості посадових зв'язків, що перевищує 1000, група стає некерованою. Визначте найбільшу кількість підлеглих, яка може бути в одного начальника.

**Завдання 2.** Нижче наведено схему повноважень щодо прийняття рішень у відділі інвестицій однієї американської компанії (таблиця 5.1). Начальник відділу інвестицій підпорядкований головному менеджеру – президентові компанії. Штабні менеджери мають особливі повноваження в окремих запитаннях, пов'язаних з діяльністю компанії в цілому.

Таблиця 5.1 – Повноваження щодо прийняття рішень

| Ділянка прийняття рішень                                 | Начальник відділу інвестицій           | Штабний менеджер                                                                    | Президент                                                       | Рада директорів                                    |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. Капітальні вкладення: згідно з затвердженням бюджетом | Уповноважений вирішувати всі запитання | Головний бухгалтер перевіряє відповідність витрат бюджету                           | Приймає рішення щодо окремих витрат, що перевищують 10 000 дол. | Затверджує всі витрати, що перевищують 10 000 дол. |
| 2. Не передбачені бюджетом                               |                                        | Секретар – скарбник погоджує статті і суми витрат для затвердження радою директорів | Затверджує всі витрати, що перевищують 1000 дол.                | Затверджує всі витрати, що перевищують 5000 дол.   |
| 2. Продаж нерухомості                                    | Уповноважений вирішувати всі запитання | Всі повноваження мають головний бухгалтер і секретар - скарбник                     | Приймає рішення, якщо сума перевищує 5000 дол.                  | Приймає рішення, якщо сума перевищує 100 000 дол.  |
| 3. Придбання ліцензій і патентні угоди                   | Уповноважений вирішувати всі запитання | Секретар – скарбник погоджує статті і суми витрат для затвердження радою директорів | Уповноважений вирішувати всі запитання                          | Приймає рішення, якщо сума перевищує 50 000 дол.   |

Знайдіть неправильне застосування принципів структури організації в цій компанії.

**Завдання 3.** Процес організації вимагає виконання ряду послідовних етапів, наведених нижче, але не в такій черговості. Розставте їх у послідовності:

- а) групування видів діяльності з огляду на максимально ефективне використання наявних матеріальних і людських ресурсів;
- б) розробка планів і напрямів роботи;
- в) взаємоузгодження груп через посадові зв'язки та систему інформаційного забезпечення;
- г) встановлення цілей підприємства;
- д) виявлення та класифікація видів діяльності, необхідних для здійснення планів і напрямів роботи;
- е) надання керівникові кожної групи повноважень, необхідних для її продуктивної роботи.

#### ***Завдання 4. Самостійна робота.***

##### ***Варіант 1***

Побудувати й охарактеризувати схему організаційної структури управління проектом за умови, що:

- організаційна структура створюється для одноразової реалізації проектів границях однієї організації.

##### ***Варіант 2***

Побудувати й охарактеризувати схему організаційної структури управління проектом за умови, що:

- організація систематично реалізовує один або кілька проектів.

##### ***Варіант 3***

Побудувати й охарактеризувати схему організаційної структури управління проектом за умови, що:

- діяльність організації повністю складається з діяльності по управлінню проектами.

##### ***Варіант 4***

Побудувати й охарактеризувати схему організаційної структури управління проектом за умови, що:

- у проекті беруть участь дві рівнозначні з погляду управління проектом організації.

##### ***Варіант 5***

Побудувати й охарактеризувати схему організаційної структури управління проектом за умови, що:

- управління проектом реалізовує замовник.



### **Варіант 6**

Побудувати й охарактеризувати схему організаційної структури управління проектом за умови, що:

- управління проектом реалізовує генеральний підрядник.

### **Варіант 7**

Побудувати й охарактеризувати схему організаційної структури управління проектом за умови, що:

- управління проектом реалізовує спеціалізована управляюча фірма.

### **Тести:**

1. Організаційна структура управління проектом це:

- а) сукупність взаємопов'язаних органів управління, що розташовані на різних ступенях системи;
- б) частка проектної команди, що бере участь в управлінні;
- в) підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту;
- г) організація, співробітники якої безпосередньо залучені до виконання проектних робіт.

2. Під організаційною структурою управління проектом розуміють:

- а) сукупність взаємозалежних органів управління, що перебувають на різних рівнях системи;
- б) організацію взаємодії та взаємовідносин учасників проекту.

3. Під організаційною формою управління проектом розуміють:

- а) організацію взаємодії та взаємовідносин учасників проекту;
- б) сукупність взаємозалежних органів управління, що перебувають на різних рівнях системи.

4. За функціональної структури:

- а) управління здійснює лінійний керівник через груп у підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких керує певними підрозділами в межах доручених функцій;
- б) взаємовідносини базуються на прямих вертикальних зв'язках «керівник – підлеглий», з метою розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів;

в) для розв'язання конкретного завдання на підприємстві створюють спеціальну робочу групу, яку після реалізації проекту розпускають.

5. Матрична структура управління:

- а) взаємовідносини базуються на прямих вертикальних зв'язках «керівник – підлеглий». З метою розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів;
- б) для розв'язання конкретного завдання на підприємстві створюють спеціальну робочу групу, яку після реалізації проекту розпускають;

в) управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких керує певними підрозділами в межах доручених функцій.

6. Згідно з проектною структурою управління:

а) для розв'язання конкретного завдання на підприємстві створюють спеціальну робочу групу, яку після реалізації проекту розпускають;

б) взаємовідносини базуються на прямих вертикальних зв'язках «керівник – підлеглий». З метою розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів;

в) управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких керує певними підрозділами в межах доручених функцій.

7. Організаційна структура проекту:

а) типова для всіх проектів;

б) залежить від замовника;

в) залежить від масштабу, типу, виду проекту;

г) типова для предметної галузі.

8. Механістичними організаційними структурами управління є:

а) матричні;

б) функціональні;

в) проектні;

г) усі відповіді правильні.

9. Виділяють такі різновиди «складних» схем організаційних структур управління проектом:

а) «двоїста»;

б) «виділена»;

в) «управління – функція замовника»;

г) «управління – функція генерального підрядника»;

д) «загальне управління проектами»;

е) «управління проектами»;

ж) «управління – функція управляючої фірми».

10. Горизонтальними організаційними структурами управління проектами є:

а) матричні;

б) функціональні;

в) проектні.

## **Практичне заняття 6**

### **СТРУКТУРИЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЄКТІВ**

*Мета* – набути навички складання робочого плану і кошторису проєкту.

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

Проєктні роботи в нових умовах необхідно виконувати в такій послідовності:

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

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

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

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

Контроль за витратою коштів на проєкт 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 проєкту виконує менеджер проєкту: знаючи і контролюючи процес розробки проєктно-кошторисної документації, він допомагає уникнути ускладнень при реалізації задуму.

*Ситуаційна вправа*

*Порядок виконання роботи*

1. Розглянути приклади складання робочого плану і кошторису проєкту наведений в таблиці 6.1 та 6.2.
2. Підготувати робочий план і кошторис індивідуального проєкту.

Таблиця 6.1 – 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. 6.1

| 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. 6.1

| 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 6.2 – 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: \$ \_\_\_\_\_

## **Практичне завдання 7**

### **ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЄКТУ**

*Мета* – ознайомитися з запитання роботи команди проєкту, розглянути особливості вибору складу команди проєкту та ефективної її роботи.

**Завдання.** Тренінг по роботі в команді

Проаналізуйте методом «мозкового штурму» ситуацію згідно з її описом.

#### **Опис ситуації.**

Ви є членом групи, яка організувала експедицію в печери віддаленої частини Ірландії. В експедиції беруть участь 6 чоловік. Ваша група щойно отримала термінове повідомлення що експедиція виявилася заблокованою у печері. Рівень води швидко підіймається, і схоже на те, що всі 6 членів групи за 2 години будуть поглинуті водою. Викликано команду рятувальників, але мине приблизно одна година на те, щоб вони змогли дістатися до печери і почати рятувальні роботи. Протягом години вони зможуть врятувати не більше трьох чоловік. Відповідно до умов договору страхування в такій ситуації ваша група повинна вирішити черговість рятування членів групи. Єдина інформація, якою ви володієте, є короткі біографічні довідки кожного з шести членів команди.

1. Ярина – вчений, яка нещодавно отримала нагороду. Керує групою з двадцяти чоловік, які розробляють новітні методології лікування серцевих захворювань. Нещодавно вони розробили ліки, які викличуть переворот в науці і дозволять скоротити смертність від серцевих захворювань на вісімдесят відсотків. Більша частина отриманої інформації щодо виробництва ліків не задокументована, так як Ярина рідко веде детальні записи. Тільки вона знає ключову формулу, і якщо ця формула буде втрачена, то це відсуне виробництво ліків на вісімдесят років на зад. Зараз Ярина знаходиться в депресії, тому з нею важко працювати. Шість чоловік з її колективу вже пішли з нього з-за неї. Тим двадцятьом, що залишилися, не подобається працювати з нею.

2. Роман – в минулому морський офіцер, який зробив швидку кар'єру на флоті, але був вимушений залишити службу через проблеми з пияцтвом. Він професійний аквалангіст і володіє навичками до виживання, а також має досвід роботи з людьми в екстремальних умовах.

3. Кіко – вісімнадцятирічна дівчина. Її батько – заможний промисловець, який має будинки в Токіо і Каліфорнії. Вона не має братів і сестер, її дружина живе у Великій Британії, де вона вчиться у привілейованій школі. Вона нещодавно отримала стипендію Школи Мистецтв у Нью-Йорку.

4. Лука – шістдесятирічний пенсіонер, в минулому хірург. Його дружина померла, у нього є дочка. За час своєї блискучої кар'єри він п'ять врятував багато життів своїми операціями. Він пішов на пенсію п'ять років тому з-за серйоз-



зного серцевого нападу. Протягом останніх п'яти років він заснував фонд медичної допомоги для біженців у Африці.

5. Андрій – двадцятиоднорічний студент 5-го курсу юридичного факультету одного з університетів України. Своїми досягненнями на ниві академічної юриспруденції та активністю у сфері студентського самоврядування він отримав репутацію надії університету.

6. Марта – тридцять дев'ять років. Менеджер приватної львівської компанії в якій працює шістдесят чоловік. Вона вдова і живе разом з матір'ю і трьома дітьми віком до 10 років. Прибутки Марти є єдиним засобом до існування сім'ї. Компанія направила її в експедицію для підвищення управлінських навиків.

Ваша група має 30 хвилин для врятування 6 членів експедиції. Ви повинні вирішити такі завдання:

- визначити керівника вашої команди;
- визначити в команді відповідального за складання протоколу обговорення проблем;
- випрацювати критерії для встановлення черговості рятування людей;
- прийти до групового рішення щодо визначення черговості рятування людей;
- виділити людину для презентації рішення команди, яка висвітлить:
- критерії рятування;
- затверджену групою черговість рятування;
- оцінку роботи групи.

### ***Практичне заняття 8***

#### **ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ ПРОЄКТУ**

*Мета* – ознайомлення студентів з плануванням проєктів та його використання в проєктному менеджменті.

**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 8.1 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 8.1– Капітальні витрати проєкту

| Статті                                                                                                         | 1-й рік<br>тис. дол. | 2-й рік<br>тис. дол. | 3-й рік тис.<br>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.** Проєкти мають однакові витрати, результати й тривалість життєвого циклу. Норма дисконту становить 10 %. Необхідно визначити відповідно до варіанту завдання найбільш прийнятний проєкт за показником ЧДД (визначити з використанням модифікованої методики) та за індексом рентабельності ІР. Дані для розрахунку наведені в таблицях 8.2 та 8.3.

Таблиця 8.2 – 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 8.3 – Характеристика проєктів до варіантів завдання

| Рік існування проєкту, t | Витрати,<br>тис. грн. | Грошові надходження,<br>тис. грн. |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 1                        | 2                     | 3                                 |
| 1-й проєкт               |                       |                                   |
| 1                        | 20                    | 0                                 |
| 2                        | 30                    | 50                                |
| 3                        | 25                    | 55                                |
| 4                        | 0                     | 35                                |
| 2-й проєкт               |                       |                                   |
| 1                        | 20                    | 10                                |
| 2                        | 25                    | 40                                |
| 3                        | 30                    | 60                                |
| 4                        | 0                     | 30                                |
| 3-й проєкт               |                       |                                   |
| 1                        | 50                    | 50                                |
| 2                        | 15                    | 40                                |
| 3                        | 10                    | 40                                |
| 4                        | 0                     | 10                                |
| 4-й проєкт               |                       |                                   |
| 1                        | 60                    | 20                                |
| 2                        | 15                    | 30                                |
| 3                        | 0                     | 50                                |
| 4                        | 0                     | 40                                |
| 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 заняття 9**

## **ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ПРОЄКТУ ТА ОЦІНКА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

*Мета* – здійснення попереднього порівняльного аналізу проєктів за допомогою експертної оцінки. Визначення основних показників економічної ефективності варіантів інвестицій.

#### *Порядок виконання роботи*

1. Ознайомтеся з ситуацією для аналізу.
2. Ви включені до команди експертів. Заповніть таблицю 12.7, спираючись на одержані знання і свій досвід.
3. Зробіть висновки по роботі.

#### *Ситуація для аналізу*

Аналіз інвестиційних можливостей для розгляду проєкту може здійснюватися за таким сценарієм.

Після завершення аналізу підсумків роботи СП «Будсервіс» за 2011 рік виявилось, що існує можливість направити частину вільних коштів в інвестиційну сферу. Було визначено, що СП «Будсервіс» може здійснити інвестиції, що не перевищують за своїми розмірами суми, еквівалентної 6,5 млн доларів. Було вирішено вивчити можливості інвестиційної діяльності. На першому етапі аналізувалося шість варіантів.

У результаті проведення робіт зі збору попередньої інформації було отримано такі характеристики кожного із шести можливих проєктів.

1-й варіант проєкту. Акціонерна участь в освоєнні нафтогазового родовища на півночі Тюменської області.

Загальні характеристики родовища наведені в таблиці 9.1.

Таблиця 9.1 – Вихідні дані

| Потужність родовища (видобуток товарного газу), млрд м <sup>3</sup> | Капітальні вкладення, млн єкю | Передбачуваний термін рентабельної роботи, років | Планований термін уведення |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------|
| 382,6                                                               | 69,513                        | 21                                               | 2019 рік                   |

2-й варіант проєкту. Акціонерна участь у проєкті спорудження ділового центру в Харкові.

Загальні характеристики ділового центру наведено в таблиці 9.2.

Таблиця 9.2 – Вихідні дані

| Площа, м <sup>2</sup> | Обсяг, м <sup>3</sup> | Кількість повер-<br>хів | Орієнтована вартість,<br>млн дол. |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| 260500                | 782000                | 52                      | 120                               |

Терміни введення об'єкта в експлуатацію не визначені.

3-й варіант проєкту. Домобудівний комбінат у Києві. Загальні характеристики домобудівельного комбінату наведено в таблиці 9.3

Таблиця 9.3 – Вихідні дані

| Потужність             | Площа забудови, м <sup>2</sup> | Орієнтована вартість, млн дол. | Планований термін<br>уведення |
|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 50 тис. м житла на рік | 4000                           | 4,2                            | 2016 рік                      |

Наступні три варіанти пов'язані з пропозицією брати участь у реконструкції будинку, розташованого по вулиці Миру, будинок 24, що надійшла від муніципалітету м. Києва. Ця пропозиція була обумовлена значним досвідом АТ «Київпромбуд» у роботах подібного роду, а також репутацією фінансово стійкої і надійної компанії.

4 –й варіант проєкту. Реконструкція будинку з наступним розміщенням у ньому ділового центру. У таблиці 9.4 наведено основні технічні характеристики об'єкта.

Таблиця 9.4 – Вихідні дані

| Найменування         | Площа, м <sup>2</sup> | Обсяг, м <sup>3</sup> | Кількість повер-<br>хів | Кількість<br>квартир |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Магазини             | 865                   | 3500                  | 1                       | —                    |
| Службові приміщення  | 12500                 | 48500                 | 8                       | —                    |
| Житлові приміщення   | 4200                  | 17500                 | 6                       | 24                   |
| Підземна автостоянка | 4460                  | 15300                 | 1                       | —                    |
| ЦТП                  | 300                   | 2000                  | 1                       | —                    |

У службові приміщення включені майстерні для художників, що займають 618 м<sup>2</sup>.

Орієнтована вартість реконструкції становить 6 млн доларів. Передбачається, що по закінченні будівництва діловий центр буде знаходитися у власності АТ "Київ-

промбуд", що буде давати доходи і покривати щорічні витрати, пов'язані з його експлуатацією.

Щорічний передбачуваний дохід від експлуатації ділового центру – 3.18 млн екю (з урахуванням ПДВ).

Щорічні передбачувані експлуатаційні витрати: 1,19 млн екю.

5-й варіант проєкту. Реконструкція будинку під готель. Основні технічні характеристики об'єкта наведені в таблиці 9.5. Готель - 4-зірковий.

Таблиця 9.5 – Вихідні дані

| Найменування         | Площа, м <sup>2</sup> | Обсяг, м <sup>3</sup> | Кількість поверхів | Кількість квартир |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|
| Готельні номери      | 16700                 | 66000                 | 8                  | 105               |
| Службові приміщення  | 865                   | 3500                  | 1                  | —                 |
| Підземна автостоянка | 4460                  | 15300                 | 1                  | —                 |
| ЦТП                  | 300                   | 2000                  | 1                  | —                 |

Орієнтована вартість реконструкції становить 6,5 млн екю.

Передбачається, що по закінченні будівництва готель буде знаходитися у власності АТ "Київпромбуд", що буде давати доходи і покривати щорічні витрати, пов'язані з його експлуатацією.

Щорічний передбачуваний дохід від експлуатації готелю: 5,5 млн екю (з урахуванням ПДВ).

Щорічні передбачувані експлуатаційні витрати: 15 млн екю.

6-й варіант проєкту. Реконструкція будівлі під житловий будинок. Передбачається продаж житлового будинку без подальшої його експлуатації силами АТ "Київпромбуд".

Основні технічні характеристики об'єкта наведено в таблиці 9.6

Таблиця 9.6 – Вихідні дані

| Найменування                        | Площа, м <sup>2</sup> | Обсяг, м <sup>3</sup> | Кількість поверхів | Кількість квартир |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|
| Житлові квартири та інші приміщення | 17565                 | 69500                 | 8                  | 100               |
| Підземна автостоянка                | 4460                  | 15300                 | 1                  | —                 |
| ЦТП                                 | 300                   | 2000                  | 1                  | —                 |

Вартість будівництва – 5.5 млн доларів. Передбачуваний одноразовий дохід – 11,57 млн доларів.

Було визнано, що зібрана інформація є достатньою для попереднього порівняльного аналізу проєктів за допомогою процедури експертної оцінки.

Залучена група експертів, насамперед повинна була визначити фактори (критерії), за якими повинні бути оцінені проекти. У результаті жарких суперечок експерти зійшлися в думці, що порівняльний аналіз за шести критеріями, наведеними нижче, буде достатнім, щоб визначити неприйнятні для СП «Будсервіс».

Ось ці критерії:

- 1 – попит на продукцію (послуги);
- 2 – загальний інвестиційний клімат (як одна з характеристик економічного ризику);
- 3 – експортні можливості (можливість реалізації продукції проекту за ВКВ);
- 4 – загальні потреби в інвестиціях на проєкт (як одна з характеристик фінансового ризику);
- 5 – строк завершення будівельної фази (як одна з характеристик окупності проєкту);
- 6 – оцінка техніко-економічної складності проєкту (як одна з характеристик загального ризику проєкту).

Визначивши критерії, експерти проранжували їх у порядку зменшення та оцінили кожен проєкт з точки зору кожного критерію. У результаті була заповнена таблиця 9.7.

У результаті обговорення результатів експертної оцінки на зборах акціонерів було прийняте рішення про відмову від подальшого розгляду трьох перших варіантів у зв'язку з із зазначеними причинами.

Таблиця 9.7 – Експертна оцінка проєктів

| Номер критерію | Показник | Номер проєкту |    |    |    |    |    | Інтегральна оцінка проєкту |        |        |        |        |        |
|----------------|----------|---------------|----|----|----|----|----|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                |          | 1             | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 1                          | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      |
| 1              | 2        | 3             | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9=2x3                      | 10=2x4 | 11=2x5 | 12=2x6 | 13=2x7 | 14=2x8 |
| 1              | 0,3      | 90            | 50 | 30 | 90 | 80 | 90 |                            |        |        |        |        |        |
| 6              | 0,25     | 20            | 50 | 70 | 60 | 65 | 80 |                            |        |        |        |        |        |
| 2              | 0,2      | 60            | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |                            |        |        |        |        |        |
| 4              | 0,12     | 25            | 20 | 30 | 70 | 75 | 80 |                            |        |        |        |        |        |
| 5              | 0,08     | 40            | 20 | 30 | 80 | 80 | 85 |                            |        |        |        |        |        |
| 3              | 0,05     | 90            | 80 | 0  | 80 | 75 | 60 |                            |        |        |        |        |        |
| Разом          | 1        |               |    |    |    |    |    |                            |        |        |        |        |        |

Таке рішення дозволило вже на цьому етапі скоротити обсяг необхідної інформації і, отже, зменшити витрати на її придбання й аналіз. Подальші роботи зі збору й аналізу інформації дозволили одержати додаткові вихідні дані, наведені в таблицях 9.8 – 9.10.

Для більшої наочності прикладу і спрощення обчислень терміни реалізації проєктів умовно обмежені 2019 роком.



Таблиця 9.8– Вихідні дані

| Найменування об'єкта | Капітальні вкладення за роками будівництва, % |      |      |
|----------------------|-----------------------------------------------|------|------|
|                      | 1995                                          | 1996 | 1997 |
| Діловий центр        | 14                                            | 42   | 44   |
| Готель               | 12                                            | 46   | 42   |
| Житловий будинок     | 10                                            | 50   | 40   |

Таблиця 9.9 – Вихідні дані

| Найменування об'єкта | Щорічні експлуатаційні витрати |                    |                     |           |         |              |
|----------------------|--------------------------------|--------------------|---------------------|-----------|---------|--------------|
|                      | господарські витрати           | комунальні послуги | амортизація будинку | страховка | реклама | інші витрати |
| Діловий центр        | 192                            | 267                | 383                 | 200       | 98      | 50           |
| Готель               | 68                             | 810                | 383                 | 430       | 120     | 90           |

Таблиця 9.10 – Вихідні дані

| Найменування  | Щорічний дохід від експлуатації об'єкта |                  |                     |                      |                      |                                |
|---------------|-----------------------------------------|------------------|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------------------|
|               | Здача приміщень в оренду                |                  |                     |                      |                      | Експлуатація готельних номерів |
|               | під магазини                            | житлові квартири | службові приміщення | майстерні художників | підземна автостоянка |                                |
| Діловий центр | 26                                      | 807              | 1782                | 60                   | 298                  | -                              |
| Готель        | —                                       | —                | —                   | —                    | —                    | 3900                           |

У зв'язку з великою складністю складання прогнозу щорічних поточних витрат і доходів від експлуатації об'єкта умовно прийнято, що вони не змінюються, вихідні дані узяті на підставі вивчення проєктів-аналогів у Києві.

При розрахунках таке спрощення можливе, тому що:

1) вплив потоків коштів значно зменшується при збільшенні періоду дисконтування;

2) відомо, що потоки щорічних вигід і витрат по проєкті з визначеного моменту часу стабілізуються на якомусь рівні;

3) мета розрахунку – порівняти варіанти між собою, а не визначити показники за весь термін реалізації проєктів.

При проведенні аналізу економічної ефективності варіантів проєкту враховувалися такі податки:

- на прибуток – 38 %;
- на додану вартість – 20 %;
- спец. податок – 1,5 %.

Проекти мають середній ступінь ризику. Для таких проєктів на підставі попереднього досвіду роботи в СП «Будсервіс» прийнята ставка дисконту, рівна 10 %.

Перед аналітиком компанії була поставлена задача визначити основні показники по кожному з трьох варіантів, що залишилися.

Варіант 1. Діловий центр

Варіант 2. Готель

Варіант 3. Житловий будинок.

Рішення цієї задачі зведено в таблицю 9.11.

Таблиця 9.11–Розрахунок показників економічної ефективності варіантів інвестицій

| Роки      | Витрати по інвестиційній діяльності за варіантами |   |   | Надходження від операційної діяльності за варіантами |   |   | Податок з додаткової вартості і спец податок за варіантами |   |    | Витрати від операційної діяльності (без податків) за варіантами |    |    | Податок із прибутку |    |    | Різниця між надходженнями і відтоками від інвестиційної діяльності |    |    |
|-----------|---------------------------------------------------|---|---|------------------------------------------------------|---|---|------------------------------------------------------------|---|----|-----------------------------------------------------------------|----|----|---------------------|----|----|--------------------------------------------------------------------|----|----|
|           | 1                                                 | 2 | 3 | 1                                                    | 2 | 3 | 1                                                          | 2 | 3  | 1                                                               | 2  | 3  | 1                   | 2  | 3  | 1                                                                  | 2  | 3  |
| 1         | 2                                                 | 3 | 4 | 5                                                    | 6 | 7 | 8                                                          | 9 | 10 | 11                                                              | 12 | 13 | 14                  | 15 | 16 | 17                                                                 | 18 | 19 |
| 1995      |                                                   |   |   |                                                      |   |   |                                                            |   |    |                                                                 |    |    |                     |    |    |                                                                    |    |    |
| 1996      |                                                   |   |   |                                                      |   |   |                                                            |   |    |                                                                 |    |    |                     |    |    |                                                                    |    |    |
| 1997      |                                                   |   |   |                                                      |   |   |                                                            |   |    |                                                                 |    |    |                     |    |    |                                                                    |    |    |
| 1998      |                                                   |   |   |                                                      |   |   |                                                            |   |    |                                                                 |    |    |                     |    |    |                                                                    |    |    |
| 1999      |                                                   |   |   |                                                      |   |   |                                                            |   |    |                                                                 |    |    |                     |    |    |                                                                    |    |    |
| 2000-2019 |                                                   |   |   |                                                      |   |   |                                                            |   |    |                                                                 |    |    |                     |    |    |                                                                    |    |    |

*Контрольні запитання:*

1. Які критерії зробили, на вашу думку, найбільший вплив на результати експертної оцінки?

2. Як ви вважаєте, який варіант повинен бути залишений для фінансування після порівняльного аналізу ефективності?

3. Як ви вважаєте, змінився б результат при збільшенні розрахункової тривалості проєкту?

### **Практичне завдання 10**

## **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.

**Задача 10.** Обчислити показники традиційного грошового потоку, чистого потоку, операційного грошового потоку, фінансового потоку, кеш-фло за такими даними:

Фірма створює підприємство для реалізації проєкту. Загальна сума витрат – 1 млн грн, з них 50 тис. грн вже використано на розробку проєкту. Вклад до статутного фонду: основними фондами – 250 тис. грн, грошовими коштами від продажу акцій – 500 тис. грн, довгостроковими облігаціями – 200 тис. грн. Залучено довгостроковий кредит банку на 300 тис. грн, на який придбано обладнання. Поточні витрати проєкту без амортизації – 400 тис. грн,

амортизація – 5 % від вартості обладнання. Надійшло коштів від продажу товарів на 550 тис. грн. Сплачено проценти за кредит у розмірі 16 %. Виплачено дивіденди від продажу акцій у розмірі 7 %.

**Задача 11.** Компанія розглядає можливість заміни старого обладнання на нове. Капітальні витрати на придбання нового обладнання – 25 тис. грн. Враховуючи, що устаткування буде списано за 5 років, компанія одержить податкову знижку у розмірі 10 % від інвестицій. Старе обладнання, яке було куплено 6 років тому за ціною, еквівалентною 18 тис. грн, має термін служби 10 років і може бути продано 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 щорічних витрат 13 тис. грн. Оцініть доцільність проекту, якщо очікуваний рівень інфляції 10 %, а реальна ставка дисконту 12 %. Ставка оподаткування прибутку компанії 30 %.

**Задача 12.** Розрахувати загальний проектний грошовий потік за три роки за даними таблиці 10.1. Первинні вкладення в обладнання становили 90 тис. грн, у зростання оборотних фондів – 20 тис. грн (з них планується повернути у кінці проектного циклу 90 %).

Таблиця 10.1 – Вихідні дані

| Показник                                 | Сума, грн |
|------------------------------------------|-----------|
| Виручка від реалізації                   | 200 000   |
| Змінні витрати                           | 125 000   |
| Постійні витрати                         | 12 000    |
| Амортизація                              | 30 000    |
| Прибуток до виплати процентів і податків | 33 000    |
| Податок на прибуток                      | 11 220    |
| Чистий прибуток                          | 21 780    |

**Задача 13.** Проаналізувати проект освоєння виробництва самокатів, якщо заплановані потоки грошових коштів розподілені у часі таким чином (таблиця 10.2).

Таблиця 10.2 – Вихідні дані

| Показник          | Роки |     |     |     |     |      |
|-------------------|------|-----|-----|-----|-----|------|
|                   | 0-й  | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й  |
| Витрати, тис. грн | 10   | 800 | 400 | 200 | 100 | 100  |
| Вигоди, тис. грн  | –    | –   | 100 | 300 | 600 | 1100 |

Реалізація проекту здійснюється при ставці відсотка – 10 % річних. Чи зміниться ваше інвестиційне рішення, якщо вона збільшиться до 15 %? Знайти

граничну величину ставки процента, вище якої проєкт стає збитковим (графічним та аналітичним методом).

**Задача 14.** Проаналізувати два альтернативних інвестиційних проєкти (вихідні данні у таблиці 10.3) за показниками NPV, якщо ставка процента складає 15 % річних для обох проєктів. Проєкт А передбачає інвестиційні витрати у розмірі 250 тис. грн, проєкт В – 500 тис. грн. Вибрати кращий варіант, прокоментувати отримані результати.

Таблиця 10.3 – Чисті грошові потоки за проєктами, тис. грн.

| Проєкт | Рік |     |     |     |     |     |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|        | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й | 6-й |
| А      | 50  | 80  | 100 | 100 | 150 | 200 |
| В      | 100 | 300 | 400 | 200 | –   | –   |

### **Практичне заняття 11**

#### **ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ ПРОЄКТУ**

*Мета* – засвоїти методики оцінки беззбитковості маркетингового проєкту; навчити студентів правильному застосуванню методики оцінки інвестиційного проєкту.

Для роботи над завданнями рекомендовано використання формул:

$$Ц \cdot Ов = ЗВоп \cdot Ов + ПВ + П,$$

де Ц – ціна одиниці продукції; Ов – обсяг виробництва проєктної продукції; Звоп – змінні витрати на виробництво одиниці проєктної продукції; ПВ – постійні витрати на виробництво одиниці проєктної продукції; П – прибуток до оподаткування

$$ТБ = ПВ / (Ц - СЗВ),$$

де ТБ – точка беззбитковості для одного виду продукції (фізичний обсяг); ПВ – постійні витрати; Ц – ціна одиниці продукції; СЗВ – середні змінні витрати

- бухгалтерський підхід:  $Ов = (ПВ + П) / (Ц - Звоп),$
- проєктний підхід:  $Ов = (ПВ + ОГП) / (Ц - Звоп),$

де Ов – беззбитковий обсяг виробництва; ОГП – операційний грошовий потік.

**Задача 1.** Велозавод реалізує в місяць 300 велосипедів “Дитячий” за ціною 2500 грн за виріб. Змінні витрати на виготовлення одного виробу складають

260 грн, постійні витрати за період – 32000 грн. Визначити точку беззбитковості виробництва.

**Задача 2.** Фірма виробляє товар, змінні витрати на одиницю якого становлять 26 грн, і продає його за ціною 32 грн. Постійні витрати фірми дорівнюють 64 тис. грн. Визначити: а) обсяг товару, який забезпечить фірмі беззбитковість; б) як зміниться обсяг виробництва, якщо фірма планує отримати 10 тис. грн прибутку (чистого).

**Задача 3.** Життєвий цикл проекту, що планується до реалізації, становить 5 років. Його сукупна вартість складає 300 000 грн, при цьому ліквідаційна вартість дорівнює 0. Необхідна ставка прибутковості становить 12, податок на прибуток 30. Прогнозний обсяг продажу продукції – 400 одиниць на рік. Ціна одиниці продукції – 3100 грн змінні витрати на одиницю продукції – 2000 грн, постійні витрати – 250 000 грн на рік. Проектом передбачена лінійна амортизація до досягнення ліквідаційної вартості.

Визначити точку беззбитковості проекту за різними підходами – бухгалтерським, фінансовим, готівковим.

Термін окупності інвестиційного проекту може бути визначений за формулою:

$$T = \frac{K}{\Pi_q + A} \leq T_{eo},$$

- при рівномірному надходженні доходів протягом всього терміну окупності інвестицій і

$$-K + \sum_{i=1}^T (\Pi_i + A_i) \geq 0, \text{ при цьому } T \leq T_{eo},$$

- коли доходи нерівномірно розподіляються за роками реалізації інвестиційного проекту протягом всього терміну окупності,

де  $T$  – термін окупності інвестиційного проекту, років;  $\Pi_q$  – чисті надходження (у вигляді прибутку) у перший рік реалізації інвестиційного проекту при рівномірному надходженні доходів за весь термін окупності, грн;  $K$  – повна сума витрат на реалізацію інвестиційного проекту, включаючи витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, грн;  $\Pi_i$  – чисті надходження (чистий прибуток) в  $i$ -му році, грн;  $T_{eo}$  – економічно виправданий термін окупності інвестицій, визначається керівництвом фірми або інвестором, років;  $A$  – амортизаційні відрахування на повне відновлення основних засобів в розрахунку на рік реалізації інвестиційного проекту при рівномірному

надходженні за весь термін окупності, грн;  $A_i$  – амортизаційні відрахування на повне відновлення в  $i$ -му році, грн;

Чистий прибуток визначається за формулою:

$$\Pi_q = \Pi(1 - H),$$

де  $\Pi$  – прибуток у перший рік реалізації інвестиційного проєкту при рівномірному надходженні доходів, грн;  $H$  – норматив податку на прибуток в частках одиниці.

**Задача 1.** Розрахувати термін окупності при рівномірних грошових потоках. Керівництвом фірми прийнято рішення про придбання обладнання для заміни діючого. Початкові витрати (капітальні вкладення) на покупку та установку обладнання складуть 10000 тис. грн. Дохід фірми очікується в розмірі 3000 тис. грн у розрахунку на рік. Керівництво фірми вважає витрати на придбання обладнання виправданими, якщо вони окупляться протягом шести років. Прибуток протягом кожного року з шести років експлуатації обладнання буде рівною 2000 тис. грн, амортизація – 1000 тис. грн. Норматив податку на прибуток становить 30 % або 0,3. Необхідно визначити, який термін окупності обладнання, чи доцільно, виходячи з економічно виправданого терміну служби купувати це обладнання?

**Задача 2.** Розрахувати термін окупності при нерівномірних грошових потоках. Керівництво фірми хоче придбати нову пакувальну машину. Машина коштує 90000 грн. Витрати на установку машини складуть 4000 грн. Дохід, прибуток та амортизація за роками наведені в таблиці 11.1.

Таблиця 11.1 – Розподіл доходу, прибутку та амортизації отриманих від придбання нової пакувальної машини

| Роки | Дохід | Прибуток | Амортизація |
|------|-------|----------|-------------|
| 1    | 20000 | 12000    | 8000        |
| 2    | 25000 | 17000    | 8000        |
| 3    | 30000 | 22000    | 8000        |
| 4    | 35000 | 27000    | 8000        |
| 5    | 35000 | 27000    | 8000        |

Економічно виправданий термін окупності фірми приймаємо рівним п'яти рокам. Податок на прибуток складає 30 %. Необхідно розрахувати: термін окупності інвестицій; доцільність придбання машини, виходячи з економічно виправданого терміну окупності інвестицій. Скористаємося формулами і зведемо всі розрахунки в таблицю 11.2.



За даними таблиці витрати на придбання окупляться на п'ятому році її експлуатації. Потім необхідно визначити, скільки часу пройде в п'ятому році експлуатації машини, перш ніж окупляться одноразові витрати на її установку. Розраховуємо за формулою

$$M_p = 12 \frac{K - \sum_{i=0}^{T_{eo}-1} D_{qi}}{D_q},$$

де 12 – кількість місяців у році;  $D_q$  – сума чистого прибутку та амортизації в році, в якому окупляться витрати на придбання та установку машини, грн;  $M_p$  – кількість місяців на відповідному році експлуатації, в перебігу яких повністю окупляться витрати на придбання та установку машини;  $\sum_{i=0}^{T_{eo}-1} D_{qi}$  – сума чистого прибутку й амортизації за економічно виправданий термін експлуатації машини за винятком останнього року, грн;  $K$  – одноразові витрати на покупку та установку машини, грн.

Таблиця 11.2 – Дохід, амортизація і прибуток отриманні від придбання нової машини

| Роки                            | Дохід Д | Амортизація А | Прибуток П <sub>ч</sub> | Податок на прибуток | Сума П <sub>ч</sub> і А | Баланс на кінець року (+/-) |
|---------------------------------|---------|---------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------|
| А                               | 1       | 2             | 3                       | 4                   | 5                       | 6                           |
| 0 - покупка та установка машини | -       | -             | -                       | -                   | -                       | -94000                      |
| 1                               | 30000   | 8000          | 12000                   | 3600                | 16400                   | -77600                      |
| 2                               | 25000   | 8000          | 17000                   | 5100                | 19900                   | -77600                      |
| 3                               | 30000   | 8000          | 22000                   | 6600                | 23400                   | -34300                      |
| 4                               | 35000   | 8000          | 27000                   | 8100                | 26900                   | -7400                       |
| 5                               | 35000   | 18000         | 27000                   | 8100                | 26900                   | -19500                      |
| Всього                          | 145000  | 40000         | 105000                  | 31500               | 113500                  | -19500                      |

### Практичне заняття 12

#### ТЕМА: УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ У ПРОЄКТИ

*Мета* – ознайомитись з методикою порівняння сталості декількох проєктів.

*Методичні вказівки*

При вивченні цієї теми необхідно визначити, що це складова частина проєктного менеджменту, в якій розглядаються запитання ідентифікації, аналізу та розвинення реакції на ризик у проєкті. Вона має такі компоненти, послідовність та особливості:

- ідентифікація ризику – визначення того, які ризики можуть впливати на проєкт і документування характеристик кожного з них;
- кількісна оцінка ризику – оцінка ризику та ризикованих взаємодій для визначення діапазону можливих наслідків для проєкту.
- розвинення реакції на ризик – визначення проєктів для підсилення сприятливих можливостей і реакцій на загрозу;
- контроль за реакцією на ризик – реагування на зміни ризику в ході виконання проєкту.

При вивченні теми необхідно звернути увагу на те, що найбільш вагомими є такі типи невизначеності та інвестиційних ризиків:

- ризик, пов'язаний з нестабільністю економічного законодавства і поточної економічної ситуації, умов інвестування та використання прибутку;
- невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін в країні чи в регіоні;
- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів;
- виробничо-технологічний ризик (аварії, відмова обладнання, виробничий брак і та ін.);
- невизначеність цілей, інтересів і поведінки учасників;
- неповнота або неточність інформації про фінансовий стан і ділову репутацію підприємств-учасників (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань).

Стосовно будівельних підприємств найбільш вагомими ризиками є:

- помилки в проєктно-кошторисній документації;
- кваліфікація-спеціалістів;
- природні політичні обставини;
- низька якість (матеріалів, комплектуючих виробів, технологічних процесів, продуктів);
- розрив контракту.

Особливу увагу необхідно звернути на організацію роботи з аналізу ризику.

Ці роботи рекомендується виконувати у такій послідовності:

- формування кваліфікованої команди експертів;

- підготовка спеціального переліку питань і зустріч з експертами;
- вибір техніки аналізу ризику;
- установлення факторів ризику і їх значимості;
- розробка моделі механізму дії ризиків;
- визначення взаємозв'язку окремих ризиків і сукупного ефекту від їх дії;
- розподіл ризиків між учасниками проєкту;
- розгляд результатів аналізу ризику (в формі звіту);
- розробка моделі управління ризиком.

Управління ризиком відбувається на всіх фазах життєвого циклу проєкту з допомогою моніторингу, контролю і необхідних коригуючих впливів.

### *Ситуаційна вправа* *Порядок виконання роботи*

1. Розглянути ситуацію для аналізу.
2. Дати відповіді на запитання.
3. Визначити і дати кількісну оцінку ризиків у конкретному прикладі.

За результатами роботи були зроблені наступні висновки:

- варіант реконструкції будинку під бізнес-центр є найбільш кращим;
- існує значна невизначеність, зв'язана, у першу чергу, з можливою зміною прогнозних значень потоку доходів від проєкту;
- необхідно провести порівняльний аналіз чутливості проєктів до зміни цін на їхню продукцію.

Для рішення поставленої задачі як критерію ефективності проєкту був прийнятий показник чистого дисконтованого доходу. Чутливість проєкту визначалася відносною зміною ЧДД при зміні щорічного потоку доходів. Для цього щорічний потік доходів кожного проєкту змінювався у межах від - 20 % до +20 % від бази (контрольні точки: -20 %, -10 %, 0 %, +10 %, +20 %). Визначалися "нові", значення ЧДД і їх зміна щодо первісного ЧДД, розрахованого у процесі аналізу ситуації.

У результаті була заповнена таблиця 12.1

$1n=740,973$        $2n=812,480$        $3n=404,030$

Таблиця 12.1 – Розрахунок показників проєктів

| Зміна потоку<br>прибутків<br>(відносно<br>прогнозу) | Чистий дисконтований прибуток,<br>тис. доларів |                     |                                  | Зміна чистого дисконтованого<br>прибутку, % |                     |                                  |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|---------------------|----------------------------------|
|                                                     | варіант<br>"Бізнес-<br>центр"                  | варіант<br>"Готель" | Варіант<br>"Житловий<br>будинок" | Варіант<br>"Бізнес-<br>центр"               | варіант<br>"Готель" | варіант<br>"Житловий<br>будинок" |
| -20 %                                               | -1497,17                                       | -2362,99            | -930,55                          | -324 %                                      | -619%               | -1539%                           |
| -15 %                                               | -955, 59                                       | -1672,53            | -712,10                          | -243 %                                      | -465%               | -1154%                           |
| -10 %                                               | -414,00                                        | -962 ,06            | -493,66                          | -162 %                                      | -310%               | -769%                            |
| -5 %                                                | -127,58                                        | -261, 63            | -275,22                          | -81 %                                       | -155%               | -385%                            |
| 0                                                   | 669,17                                         | 458,83              | -56,78                           | 0 %                                         | 0%                  | - 0%                             |
| 5 %                                                 | 1210,75                                        | 1169, 28            | 161,87                           | 81 %                                        | 155%                | 385%                             |
| 10 %                                                | 1752,33                                        | 1879,74             | 380,11                           | 162 %                                       | 310%                | 769%                             |
| 15 %                                                | 2293,92                                        | 2590,19             | 598,55                           | 243 %                                       | 465%                | 1154%                            |
| 20 %                                                | 2835,50                                        | 3300,65             | 816,99                           | 324 %                                       | 619%                | 1539%                            |

Аналіз показав, що найменш чутливим до зміни цін на продукцію виявився проєкт реконструкції будинку під бізнес-центр, якому на цьому етапі і була віддана перевага.

#### *Контрольні запитання*

1. Як ви вважаєте, чи досить було при визначенні чутливості проєкту обмежитися описаною вище процедурою?
2. Які, на вашу думку, методи аналізу ризику необхідно було б застосувати аналітику проєкту?
3. Чи вважаєте ви достатнім "запас міцності" цього проєкту з погляду невизначеності, пов'язаної з його реалізацією?
4. Які заходи боротьби з ризиком ви могли б запропонувати, щоб підвищити надійність проєкту?

### **Практичне заняття 13**

#### **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТУ**

*Мета* – вивчення принципів формування цілей.

#### *Методичні вказівки*

З переходом країн СНД до ринкової економіки з цією проблемою зіткнулись практично всі виробники товарів і послуг цих країн: все частіше їх споживачі віддають перевагу закордонній продукції, як правило, провідних у своїй галузі фірм, ніж їхніх навіть більш дешевій. Над багатьма вітчизняними виробниками нависла загроза банкрутства, викликана не конкурентоспроможністю продукції.

У чому полягає важливість управління проєктами і чим нова система може допомогти?

З'ясовується, багато чим, насамперед тим, що забезпечення необхідного рівня якості є проблемою організаційно-економічною і проєкт-менеджер виявився якраз тою фігурою, яка в змозі, озброївшись методологією управління проєктами, навести необхідний порядок у складному і тому часто хаотичному світі середовища та оточення проєкту.

Завдання забезпечення якості на необхідному рівні "пронизує" весь життєвий цикл проєкту, в кожній фазі існують свої специфічні прийоми вирішення цього завдання, а тому метою цієї теми є розкриття методів організації бездефектних процесів на основі методології управління процесами.

Головним елементом цієї методології є сучасна концепція управління якістю з її семиосновними принципами, конкретно:

- якість – невід'ємний елемент процесу в цілому;
- якість – це те, що говорить споживач, а не виробник;
- відповідальність за якість повинна бути адресною;
- для реального підвищення якості необхідні нові технології;
- підвищити якість можна тільки зусиллями всіх співробітників підприємства;
- контролювати процес перешкоди ефективніше, ніж результат (продукцію);
- політика в галузі якості повинна бути частиною загальної політики підприємства.

На цих принципах оснований найбільш популярний зараз метод системного управління якістю.

Дає значний ефект також врахування та аналіз витрат, згідно з яким суть роботи проєкт-менеджера полягає у порівнянні поточного рівня якості із запланованим, а також стандарти міжнародної організації зі стандартизації ISO 9001 і EN 2901, які повинні забезпечити якість при проєктуванні, розробці, виробництві, монтажі та обслуговуванні, зарубіжна система сертифікації, яка ставить за мету дати підприємству-виробнику відповідної продукції ліцензію на використання клейма спеціального виду (знака відповідності).

Але, незалежно від того, кому доручені заходи Програми якості, відповідальність за забезпечення якості перешкоди покладається на проєкт-менеджера.

*Теоретичні відомості*

Цілі організації ґрунтуються на таких принципах.

**Принцип єдності мети.** Структура організації є ефективною, якщо вона допомагає кожному зробити свій внесок у досягнення цілей підприємства.

Застосування принципу єдності мети передбачає наявність чітко сформульованих цілей підприємства. Якщо метою є одержання прибутку протягом певного періоду часу, то організаційна структура, яка сприяє досягненню цього, відповідає принципу єдності цілей. Хоч би якими були основні чи похідні цілі, структура організації та її діяльність повинні оцінюватися за їх ефективністю у досягненні цілей.

**Приклад.** Збори акціонерів ухвалили фінансовий план інвестиційного проєкту, в якому передбачено одержання вже протягом першого року проєкту чистого прибутку в розмірі 20 млрд грн, з якого 5 млрд передбачається витратити на заохочення персоналу фірми в натуральній формі (квартири, автомобілі). Щоб досягти цього результату, керівник кожного підрозділу одержав своє завдання: відділ виробництва – забезпечити певний рівень витрат, відділ маркетингу – обсяг збуту і рівень цін, відділ фінансів – залучення кредиту і повернення процентів тощо. Тільки, якщо кожен керівник підрозділу та його співробітники виконають відповідні настанови, фірма досягне поставленої мети.

**Принцип ефективності.** Організація є ефективною, якщо її побудовано таким чином, щоб сприяти досягненню цілей підприємства з мінімальними небажаними наслідками або витратами.

Принцип ефективності включає показники фінансових і матеріальних витрат, а також такі поняття, як індивідуальне та групове задоволення. Ефективна організаційна структура для співробітника – це така структура, яка не допускає втрат чи помилок і забезпечує задоволення від роботи, має чіткі лінії підпорядкованості й розподілу відповідальності, дає змогу брати участь у розв’язанні проблем, додає впевненості у майбутньому, надає певного статусу й можливості для службового зростання, забезпечує престижний рівень заробітної плати.

**Приклад.** Правління акціонерного товариства розробило стратегію проєкту, яка полягає у поліпшенні співвідношення між акціонерним капіталом і боргом. Наприкінці першого року проєкту акціонери мають забезпечити 25 % необхідного капіталу, наприкінці другого – 35 %, наприкінці третього – 40 %. Ефективність проєкту оцінюватиметься за цим критерієм. Впровадження проєкту зумовлює необхідність перебудови організаційної структури, зокрема створення підрозділів, які б відповідали за роботу на Фондовому ринку і з ба-

нківськими кредитами. Відповідно треба скоротити кількість співробітників інших підрозділів та ліквідувати ряд відділів. Це завдання можна вирішити шляхом звільнення одних співробітників і набором інших або ж через перекваліфікацію працівників. Другий шлях, безперечно, ефективніший. Його наслідки і витрати будуть менші, ніж при першому варіанті. У цьому випадку організацію почало б лихоманити, звільнені співробітники віддали б набуті знання та досвід фірмам-конкурентам, а добір нових людей – великі витрати але вони будуть менші та окупляться за рахунок зниження виплат банківських процентів і доходів від операцій на фондовій біржі.

### ***Завдання.***

1. Аналізуючи організаційну структуру підприємства, яке створюватиметься під проєкт розвитку Запорізького титаномагнієвого комбінату, акції якого ви хочете придбати. Ви виявляєте, що принцип єдності мети 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) задоволення потреб у кремнії та кремнієвмісних сполуках для мікроелектроніки, силової електротехніки та сонячної енергетики в різних країнах світу;
- в) одержання 5,2 млн доларів прибутку щорічно від реалізації полікремнію;
- г) виробництво 250 тонн полікремнію на рік;
- д) використання виробничих потужностей комбінату для забезпечення зайнятості персоналу.

Виберіть мету, уточніть її і структуруйте так, щоб кожному учасникові проєкту було ясно, що він одержить у результаті реалізації проєкту.

2. Ви хочете створити фірму, яка займатиметься наданням послуг з розробки бізнес-планів.

Метою фірми є одержання прибутку від надання послуг. Небажаними наслідками є те, що найнятий вами персонал відволікається на виконання інших робіт поза вашою фірмою, а також те, інтереси співробітників фірми, які можуть і хочуть якнайбільше заробити на виконанні замовлень, знаходять у суперечності з інтересами самої фірми. Щоб зробити організацію ефективною ви:

- а) залучите лише вузьких фахівців у галузі маркетингу, виробництва і фінансів, аби їхні інтереси не перетиналися;

б) під загрозою звільнення забороните їм працювати на інші фірми і спілкуватися один з одним;

в) пообіцяєте їм компенсувати недоодержаний дохід, якщо працюватимуть тільки на вас;

г) у кожному конкретному випадку будете чітко розподіляти роботу «під проєкт» (замовлення) і ставитимете часові і грошові рамки його виконання.

### **Практичне заняття 14–15**

### **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

*Мета* – узагальнення теоретичних знань та використання їх на практиці.

#### **Завдання1**

Побудуйте структурну схему робіт за життєвим циклом та за результатами для проєкту «Створення концептуального Інтернет-кафе».

#### **Завдання2**

Для більшого розуміння, що є допущеннями, а що ризиком проєкту, дайте відповідь на запитання в другій колонці таблиці:

| Опис                                                                           | Допущення, ризик або щось інше? |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Ми одержимо сильну підтримку проєкту керівництвом                              |                                 |
| Випробувальний стенд ми одержимо до того, як будемо готові до випробувань      |                                 |
| Міжповерхові перекриття виконуються з монолітного залізобетону                 |                                 |
| Ми закінчимо в ІТ-проєкті аналіз вимог перед початком проєктування             |                                 |
| Наші постачальники зроблять поставку до 1 жовтня                               |                                 |
| Для закупівля оздоблювальних матеріалів нам буде потрібна експедиція на Плутон |                                 |
| Робочі групи проєкту перебувають на відстані 60км одна від одної               |                                 |



## ТЕХНІЧНИЙ АНАЛІЗ

**Задача 3.** Розглядається проєкт будівництва міні-заводу з виробництва бісквітів, за яким передбачається купівля одноповерхового будинку, де згодом можна розмістити цех з виробництва морозива та кафе з багатим асортиментом цього продукту. Решту продукції, що не реалізовуватиметься у власному магазині, передбачається продавати через торговельну мережу міста. За проєктом передбачається здійснення таких витрат: купівля одноповерхової будівлі  $\pm 300\,000$  грн, її капітальний ремонт  $\pm 45\,000$  грн, проведення робіт з оздоблення території  $\pm 5000$  грн, купівля устаткування для основного виробництва  $\pm 35\,000$  грн, купівля холодильного обладнання  $\pm 15\,000$  грн, придбання пакувальних матеріалів  $\pm 1000$  грн, монтаж устаткування  $\pm 1000$  грн, придбання та встановлення торговельного обладнання  $\pm 15\,000$  грн, підготовка пакета дозвільних документів  $\pm 1000$  грн, транспортні та вантажно-розвантажувальні роботи  $\pm 500$  грн, утримання адміністративного та обслуговуючого персоналу  $\pm 8000$  грн, технічне обслуговування машин  $\pm 1500$  грн, загальнозаводські та адміністративні витрати  $\pm 800$  грн, підготовка кадрів  $\pm 2000$  грн, реклама  $\pm 1500$  грн, придбання сировини та матеріалів для виробництва  $\pm 5000$  грн, організація та проведення консультацій, переговорів і закупівель  $\pm 1500$  грн.

*Потрібно:*

1. Розподілити витрати згідно з проєктом за статтями витрат.
2. Визначити суму капітальних і поточних витрат за проєктом.
3. Визначити загальну суму витрат за проєктом.

Виконуючи завдання, необхідно пам'ятати, що до капітальних належать витрати, пов'язані з передінвестиційними дослідженнями та підготовчими роботами, і витрати, пов'язані з вибором, підготовкою та освоєнням майданчика, цивільним будівництвом, придбанням технології та устаткування, будівельно-монтажними роботами та ін. До поточних належать витрати на підготовку кадрів, накладні витрати та обігові кошти.

**Задача 4.** Розглядається проєкт будівництва підприємства. Перед аналітиками поставлено завдання визначення місця розташування даного підприємства, вибір якого здійснюється на основі впливу таких чинників, як близькість сировинних та паливно-енергетичних ресурсів, трудових ресурсів і району споживання готової продукції, розташування яких наведено на рис. 5.2, де:

А – місце розташування сировинних ресурсів;

Б – місце розташування паливно-енергетичних ресурсів;

В – місце розташування трудових ресурсів;

Д – місце розташування району споживання готової продукції;

К, Л, М, Н, Р, С – можливі місця розташування підприємства.

Визначити раціональне місце розташування проєкту та об'єкта будівництва у разі розгляду проєкту побудови підприємства, яке належить до:

- а) хімічної промисловості;
- б) машинобудування;
- в) харчової промисловості;
- д) м'ясомолочної промисловості.

Під час вибору місця розташування підприємства необхідно дотримуватись принципів розміщення продуктивних сил з урахуванням галузевої належності.

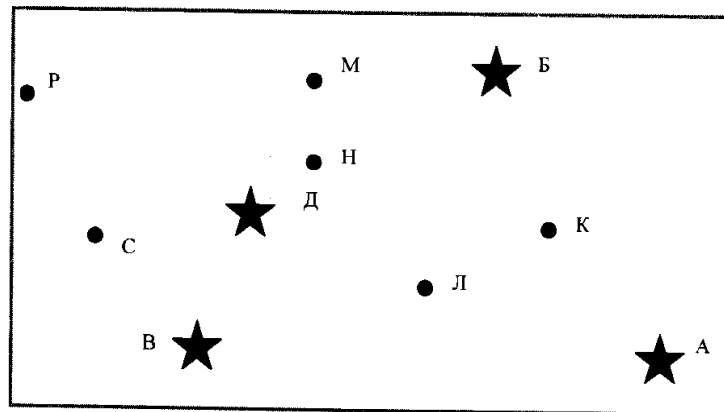


Рис. 14.1 – Карта розташування факторів впливу на локалізацію підприємства

## МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ

**Задача 6.** Розглядається проєкт створення у Житомирській області малого підприємства з виробництва соків і нектарів за технологією прямого віджиму на основі місцевої сировини. Виробнича потужність підприємства, яке проєктується, – на рівні 0,5 млн л соку на рік.

Попередні маркетингові дослідження засвідчили, що місткість ринку соків постійно зростатиме і найближчим часом становитиме 150 – 180 млн л на рік. За оцінками фахівців, потенційна місткість українського ринку соків і нектарів становить приблизно 400 млн л на рік.

Аналіз ринку продукції проєкту показав, що близько 90 % ринку належить вітчизняним виробникам, які переважно спеціалізуються на випуску соків з сировини згущених чи заморожених соків. Але якість соків відповідає міжнародним стандартам, тому продукція іноземного виробництва не розгля-

дається як конкурентна через значну цінову диференціацію. Основна частина виробників (понад 16 підприємств) розташована в південних, східних і центральних районах, оскільки насамперед орієнтовані на споживачів чи сировинні бази. Найвідомішими компаніями на ринку є «Джаффа» (м. Одеса), «Сандорра» (Миколаївська обл.), «Сепро» (м. Херсон), «Гутта» (Київська обл.), «Галичина» (м. Львів), «Смак» (м. Ніжин), «Дар» (м. Київ). Більшість виробників (80 %) використовують картонну упаковку Tetra-Pak, решта – скляну тару (переважно для соків прямого віджиму). Середня рентабельність підприємств на даному ринку не перевищує 20 %. Оскільки ринок соків можна ідентифікувати як ринок монополістичної конкуренції, йому притаманні всі принципи функціонування ринку, а головним методом конкурентної боротьби є нецінова дискримінація.

Попередній аналіз бізнес-оточення свідчить, що українські споживачі залишаються прихильниками фруктових напоїв вітчизняного приготування, споживаючи щороку понад 600 млн л. Головними споживачами (90 % загальної величини попиту) соків і нектарів є міське населення віком від 20 до 40 років. Аналіз свідчить, що споживачі соку практично не зосереджують свою увагу на певному виробникові, а є прихильниками кількох торгових марок чи взагалі нікому не віддають переваги.

Використовуючи дані ситуації, маркетингові огляди ринків періодичних та Інтернет-видань, а також інші інформаційні джерела, необхідно:

- 1) проаналізувати попит на продукцію проєкту і визначити стратегію його розвитку;
- 2) провести аналіз ринкового середовища проєкту;
- 3) розробити комплекс маркетингу для продукції проєкту.

## **ІНСТИТУЦІЙНИЙ АНАЛІЗ**

**Завдання 7.** Голанською компанією розглядається проєкт будівництва великого підприємства з виробництва будівельних сумішей для обробки внутрішніх та зовнішніх стін для задоволення потреб східноєвропейського регіону. Передбачається, що 50% продукції нового підприємства експортуватиметься. На реалізацію даного проєкту претендують Україна, Польща, Росія. Інвестора насамперед цікавлять такі аспекти як: наявність сприятливого інвестиційного клімату, можливість купівлі земельної ділянки для забудови, наявність дешевої і кваліфікованої робочої сили, ринків збуту, стабільна внутрішньополітична обстановка. Інвестором розглядається ряд можливих варіантів здійснення проєкту, а саме: купівля ділянки землі та зведення абсо-

лютно нового підприємства, купівля аналогічного діючого підприємства, купівля частки акцій одного з підприємств будівельної галузі. Можливі інші варіанти.

*Потрібно:*

1. Визначити основні фактори зовнішнього впливу на реалізацію даного проєкту.
2. Проаналізувати, який характер впливу на привабливість реалізації проєкту має кожен з факторів зовнішнього середовища в різних країнах.
3. Обґрунтувати, яка країна є найпривабливішою для реалізації даного проєкту, та визначити найпривабливіший варіант здійснення проєкту.

## СОЦІАЛЬНИЙ АНАЛІЗ

### *Термінологічний словник*

*Бенефіціатори проєкту* – групи населення, які отримують вигоди (додаткові доходи, поліпшення умов та якості життя, підвищення кваліфікації, зниження негативних впливів зовнішнього середовища тощо) від реалізації проєкту.

*Населення проєкту* – всі групи населення, яких безпосередньо або опосередковано стосується проєкт і до яких належать: особи, що проживають у районі і залучаються до роботи на будівництві або експлуатації об'єкта, а також члени їх родин, робоча сила, яку залучають для проєктних робіт з інших місць; люди, у способі життя яких відбуваються зміни внаслідок реалізації проєкту, споживачі продукції проєкту.

**Задача 8.** Мелітопольська компанія «Універсал» працює на ринку автомобільних вузлів понад 50 років. У перші роки вона випускала понад 30 різноманітних крупних вузлів автомобіля, але останнім часом спеціалізується на виробництві задніх автомобільних мостів. Споживачами продукції компанії є відомі автомобільні підприємства – ГАЗ, АвтоВАЗ, АвтоЗАЗ. Але попит на цю продукцію постійно знижується внаслідок розширення випуску передньопривідних автомобілів.

Розвиток світового автомобільного ринку, інтеграція країни у міжнародний простір вимагало від компанії підвищення якості, вдосконалення дизайну і зниження цін на продукцію. Проте інноваційна пасивність компанії була зумовлена не тільки неефективністю її керівництва, але й значною урядовою підтримкою. З метою захисту національного виробника уряд прийняв постанову про заборону ввезення імпортованих комплектуючих, що заміщують продукцію «Універсалу». Тільки після відмови АвтоВАЗу продовжити співробіт-

ництво керівництво «Універсалу» вирішило розпочати проєкт реструктуризації компанії з метою випуску нової конкурентоспроможної моделі моста, яка має відповідати зростаючим вимогам споживачів і водночас бути відносно дешевою. Це планувалося досягнути за рахунок модернізації обладнання, скорочення персоналу, а також впровадження технологій ресурсозбереження. Призначення у липні 1999 року нового генерального директора колектив компанії зустрів з надією. Петро Гнатович Засуха, який очолив компанію, закінчив Севастопольський приладобудівний інститут і пройшов трудовий шлях від техника-технолога до головного інженера виробництва силових агрегатів. Незважаючи на молодість (йому тільки виповнилося 40 років), новий директор користувався повагою колективу і мав авторитет висококваліфікованого фахівця.

Першим кроком Петра Гнатовича стало створення команди менеджерів, які почали працювати над проєктом реструктуризації підприємства для виходу його з кризового стану.

Поданий на затвердження проєкт реструктуризації передбачав такі заходи: закриття дочірнього підприємства, яке виробляло вузли і агрегати для «Універсалу», перенесення його виробничих потужностей безпосередньо в головну компанію; об'єднання значної кількості невеликих обробних і складальних дільниць у два великих підрозділи з метою скорочення витрат і вирішення проблем переміщення матеріалів і виробів; впровадження нової виробничої структури, яка будується відповідно до обробки однорідних компонентів різних підрозділів і дільниць в окремі виробничі групи; скорочення персоналу головної компанії удвічі – з 2600 до 1380 працівників; заборону втручання профспілок у підготовку і прийняття управлінських рішень, виведення представника профспілок з Ради директорів; упровадження нової організації праці: чітке розмежування виробничих операцій згідно зі структурою і спеціалізацією робочих місць, перехід до гнучкого виробництва, зменшення нормативів часу на технологічні і допоміжні операції, скорочення пільг, тарифів і ставок заробітної плати при підвищенні інтенсифікації праці.

У компанії було оголошено про переатестацію всього персоналу протягом року. Система атестації була спрямована на мотивацію підвищення професійності персоналу компанії, для чого були організовані курси підвищення кваліфікації, освоєння нових спеціальностей. Впроваджена система фінансових стимулів мала позбавити персонал компанії опору від широкомасштабних змін.

Організаційна культура, яка панувала в компанії до початку реструктуризації і базувалася на принципах патерналізму, почала відмирати. Керівництво почало формувати нову корпоративну культуру, спрямовану на підвищення відповідальності, ініціативності персоналу, впровадження демократичних стимулів управління. Формуючи завдання кадрової політики, Петро Гнатович Засуха на зборах трудового колективу проголосив: «Ми вважаємо, що людські ресурси є не фактором витрат, який необхідно мінімізувати, а наш найголовніший ресурс, який слід цілеспрямовано розвивати».

Через два роки в компанії залишилося працювати 970 осіб. Середня заробітна плата зросла вдвічі і становить приблизно 250 дол. на місяць, загальна рентабельність компанії – 18 %. Здавалось, що фінансові результати проєкту реструктуризації довели доцільність його реалізації.

Використовуючи дані, статистичні соціологічні матеріали по Мелітопольській області, Інтернет-видання, а також інші інформаційні джерела необхідно:

1. Обґрунтувати, які з елементів соціального аналізу необхідно включити до аналізу проєкту реструктуризації.
2. Визначити населення проєкту, його бенефіціаторів та ідентифікувати види впливу і соціальні наслідки результатів проєкту на різні групи населення.
3. З позицій соціолога-аналітика проєкту визначити, за якими показниками соціального середовища слід порівнювати ситуації «з проєктом» і «без проєкту» для прийняття рішення про доцільність реалізації проєкту реструктуризації.
4. Розробити програму соціальної підтримки проєкту.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

### Законодавчі та нормативні акти

1. Законодавство України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/a\\_32](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. – К. : НІСД, 2010. – 37 с. – Режим доступу : [old.niss.gov.ua/book/Nac\\_proekt.pdf](http://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 проєктами [Текст] : Навчальний посібник / Г. М. Тарасюк. – 2-е вид. – Київ: Каравела, 2006. – 320 с.
12. Управління проєктами: 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 проєктами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проєктных менеджеров / 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.....                                                                                                                | 3  |
| Практичне заняття 1- 2 Ранжування інвестиційних проєктів за різними критеріями. Життєвий цикл маркетингового проєкту..... | 7  |
| Практичне заняття 3-4 Оцінка показників ефективності інвестиційних маркетингових проєктів.....                            | 19 |
| Практичне заняття 5 Основні форми організаційної структури маркетингового проєкту.....                                    | 24 |
| Практичні заняття 6 Структуризація маркетингових проєктів.....                                                            | 28 |
| Практичне заняття 7 Формування команди маркетингового проєкту.....                                                        | 33 |
| Практичне заняття 8 Планування і контроль проєкту.....                                                                    | 34 |
| Практичне заняття 9 Експертна оцінка проєкту та оцінка його економічної ефективності.....                                 | 38 |
| Практичне заняття 10 Планування ресурсів та витрат маркетингових проєктів.....                                            | 44 |
| Практичне заняття 11 Планування і контроль проєкту.....                                                                   | 47 |
| Практичне заняття 12 Управління ризиком у проєкті.....                                                                    | 51 |
| Практичне заняття 13 Управління якістю проєкту .....                                                                      | 53 |
| Практичне заняття 14-15 Управління проєктами.....                                                                         | 58 |
| Список джерел інформації .....                                                                                            | 65 |



Навчальне видання

**Методичні вказівки**

до виконання практичних завдань  
з дисципліни

**Проектний менеджмент**

для студентів денної 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. 309

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

---

