

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

О.В. Кендюхов  
Л.А. Бехтер

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Методичні рекомендації до практичних занять  
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра  
спеціальності «Маркетинг» освітньо-професійної програми  
«Маркетинг»

Затверджено  
вченою радою ЗНУ  
Протокол № 10 від 25.05. 2021 р.

Запоріжжя  
2021

УДК: 005.95(076.5)

М197

Кендюхов О.В., Бехтер Л.А. *Управління проектами в маркетинговій діяльності : методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 44 с.*

У виданні подано зміст практичних занять із навчальної дисципліни «Управління проектами в маркетинговій діяльності»: плани вивчення тем, тестові завдання й питання для самоконтролю, для набуття необхідних умінь і навичок – практичні завдання. Визначення основних термінів і понять наведено у глосарії.

Навчально-методичне видання адресоване здобувачам ступеня вищої освіти бакалавра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Маркетинг».

Рецензент

*Гельман В.М.*, канд. економ. наук, доцент кафедри управління персоналом і маркетингу

Відповідальний за випуск

*Іванов М.М.*, д-р економ. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом і маркетингу

## ЗМІСТ

Вступ

**Загальні методичні рекомендації з підготовки до практичних занять**

*Тема 1. Предмет, мета і завдання курсу. Управління проектами в системі маркетинг-менеджменту .....*

Тестові завдання.....

Питання для самоконтролю.....

Практичні завдання .....

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

Тестові завдання

Питання для самоконтролю

Практичні завдання

*Тема 3. Планування маркетингового проекту як складова управління проектами*

Тестові завдання

Питання для самоконтролю

Практичні завдання

*Тема 4. Основи сіткового і календарного планування маркетингових проектів*

Тестові завдання

Питання для самоконтролю

Практичні завдання

*Тема 5. Управління ресурсним забезпеченням проекту*

Тестові завдання

Питання для самоконтролю

Практичні завдання

*Тема 6. Кадрове забезпечення виконання проекту*

Тестові завдання

Питання для самоконтролю

Практичні завдання

*Тема 7 Програмне забезпечення управління проектами*

Тестові завдання

Питання для самоконтролю

Практичні завдання

*Тема 8 Контролювання строків та термінів виконання проекту*

Тестові завдання

Питання для самоконтролю

Практичні завдання

*Тема 9 Управління ризиками в маркетингових проектах*

Тестові завдання

Питання для самоконтролю

Практичні завдання

*Тема 10 Управління якістю виконання маркетингового проекту*

Тестові завдання

Питання для самоконтролю

Практичні завдання

**Глосарій**

**Рекомендована література**

## ВСТУП

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є методи і процеси управління маркетинговими проектами.

**Метою** викладення навчальної дисципліни «Управління проектами в маркетинговій діяльності» є надання знань про методи, техніку та інструментарій управління маркетинговими проектами.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Управління проектами в маркетинговій діяльності» є:

- ознайомлення студентів з відповідними теоретичними поняттями, категоріями, системами та процесами управління проектами;
- відпрацювання практичних навичок розв'язання завдань з управління проектами та виконання відповідних функцій;
- доведення поширеності проектної діяльності підприємств і організацій за умов мінливого ринкового середовища і необхідності використання специфічних методів та інструментаріїв в управління проектами.

**Міждисциплінарні зв'язки.** Дисципліна «Управління проектами в маркетинговій діяльності» базується на знаннях таких дисциплін: «Оцінка ефективності маркетингових рішень», «Бухгалтерський облік», «Реклама і стимулювання збуту», «Інформаційні технології в маркетингу», які створюють методологічне підґрунтя для опанування положень вказаної дисципліни.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконання практичних завдань. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час практичних занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів.

## ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Згідно з Положенням про організацію освітнього процесу в Запорізькому національному університеті практичне заняття є видом навчального заняття, на якому науково-педагогічний працівник організовує детальний розгляд здобувачами вищої освіти окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом виконання здобувачем вищої освіти завдань.

Основною дидактичною метою практичного заняття є розширення, поглиблення та конкретизація знань, отриманих студентами на лекціях і в процесі самостійної роботи. Спрямоване воно на підвищення рівня засвоєння навчального матеріалу й набуття здобувачами вищої освіти необхідних умінь і навичок.

Тематика практичних занять з дисципліни «Управління проектами в маркетинговій діяльності» визначається робочою програмою. Їх зміст конкретизується в запропонованому автором виданні. Чітке виконання студентами наданих рекомендацій сприятиме раціональному використанню часу, ефективному засвоєнню теоретичного матеріалу та успішному виконанню практичних завдань.

Алгоритм підготовки до практичного заняття:

1. Ознайомитись із темою заняття та планом її вивчення.
2. Опрацювати лекційний матеріал, рекомендовану літературу та знайти відповіді на питання плану.
3. Скласти тезисні викладки прочитаного та словничок основних термінів і понять. Їх визначення необхідно запам'ятати.
4. Встановити зв'язок щойно вивченого навчального матеріалу з попереднім.
5. Виконати тестові завдання, відповісти на питання для самоконтролю, не користуючись літературою і конспектом. Недостатньо засвоєні питання опрацювати повторно.
6. Після актуалізації знань необхідно перейти до практичної частини заняття та виконати запропоновані завдання. При цьому потрібно продемонструвати вміння практичного застосування набутих знань.

Теоретичний і практичний навчальний матеріал дисципліни, засвоєний під час практичних занять, виноситься на підсумковий контроль.

## **Тема 1. Предмет, мета і завдання курсу. Управління проектами в системі маркетинг-менеджменту**

1. Сутність проектної діяльності: поняття, основні характеристики, класифікація проектів.
2. Управління проектами як специфічна галузь менеджменту.
3. Цілі, процеси та функції в управлінні проектами.
4. Характеристика моделі управління проектами.

### Тестові завдання:

1. Які з проектів не відносяться до соціальних?
  1. Проекти, спрямовані на реформування освіти;
  2. Проекти, спрямовані на охорону довкілля;
  3. Проекти, спрямовані на реформування системи оподаткування;
  4. Проекти, спрямовані на реформування системи соціального захисту.
2. Коли «Управління проектами» зародилось як самостійна дисципліна:
  1. В 20-х роках ХХ століття;
  2. В 30-х роках ХХ століття;
  3. В 40-х роках ХХ століття;
  4. В 50-х роках ХХ століття.
3. В міжнародній практиці до середніх відносять проекти вартістю:
  1. 5-10 млн. дол;
  2. 10-15 млн. дол;
  3. 10-50 млн. дол;
  4. 30-100 млн. дол.
4. Коли і де були вперше розроблені системи сіткового планування:
  1. В Німеччині в 40-х роках;
  2. В Німеччині в 50-х роках;
  3. В США в 50-х роках;
  4. В США в 40-х роках.
5. Яка з фаз життєвого циклу проекту потребує найменших затрат фінансових ресурсів:

1. Початкова;
2. Фаза завершення;
3. Фаза розробки;
4. Фаза реалізації.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення «проект» та визначте за якими ознаками проект відрізняють від інших видів діяльності;
2. Наведіть класифікацію проектів;
3. Назвіть види діяльності у сучасному бізнесі, які можна віднести до проектно-орієнтованих;
4. Назвіть проекти, які Ви найчастіше здійснюєте у своєму житті чи професійній діяльності;
5. Розкрийте зміст управління проектами.

Практичні завдання:

Завдання 1. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно даних таблиці.

<b>Термін</b>	<b>Визначення</b>
А. Проект	1. Перелік робіт із зазначенням строків, виконавців, результатів, які ведуть до отримання комплексу показників, що намічені концепцією проекту.
Б. Бізнес-план	2. Детальне викладення цілей та шляхів досягнення виробництва, що створюється, для обґрунтування інвестицій.
В. Техніко-економічне	3. Специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проекту. Вона створюється на

обґрунтування інвестицій	період здійснення проекту і завданням її є здійснення функцій управління проектом.
Г. Управління проектами	4. Задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.
Д. Ціль проекту	5. Час від моменту задуму проекту до його ліквідації
Ж. Життєвий цикл проекту	6. Передпроектна розробка інженерно-конструкторських, технологічних і будівельних рішень, порівняння альтернативних варіантів і обґрунтування вибору конкретного способу здійснення проекту.
З. Команда проекту	7. Бажаний результат діяльності, який намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проекту.
Е. План проекту	8. Процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети.

Завдання 2. Проведіть класифікацію за різними ознаками таких проектів:

- створення спільного підприємства по виробництву офісних меблів;

- наукові дослідження хімічних властивостей 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 освітніх закладах України;
- економічний розвиток регіонів України.

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

1. Базові засади створення організаційної структури проекту.
2. Основні форми проектних структур.
3. Внутрішні організаційні структури у великих проектах.

Тестові завдання:

1. Яка з перерахованих робіт не виконується на протязі фази розробки проекту?

1. Організація та проведення торгів, підписання контрактів з основними учасниками проектних робіт;
2. Розробка кошторисної документації та уточнення вартості робіт по проекту;
3. Розробка ескізного проекту;
4. Експертиза проекту.

2. Субконтрактор, це:

1. Учасник проекту, що вступає у договірні відносини з замовником;
2. Учасник проекту, що вступив у договірні відносини з контрактором;

3. Учасник проекту, що вступив в договірні відносини з власником земельної ділянки;
4. Учасник проекту, що вступив в договірні відносини з інвестором.

3. Інвестиційний задум розробляється для:

1. Замовника;
2. Органів місцевого самоврядування;
3. Проектної фірми;
4. Консалтингової фірми.

4. Заява-клопотання про надання дозволу на збирання матеріалів попереднього погодження та додатки до неї розробляються для розгляду:

1. Замовником;
2. Інвестором;
3. Органами місцевого самоврядування;
4. Генконтрактором

5. Архітектурно-планувальне завдання розробляє:

1. Замовник;
2. Проектувальник;
3. Госпрозрахунковий відділ управління містобудування і архітектури;
4. Спеціалізовані експлуатаційні служби.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте основні форми зовнішніх організаційних структур у проектах;
2. Дайте визначення організаційної структури проекту та назвіть основні принципи її створення;
3. Охарактеризуйте основні форми внутрішньої структури у проектах;

4. Наведіть послідовність розробки організаційних структур для виконання проекту;
5. Поясніть, в чому полягає зміст ініціації проекту, назвіть основні її стадії

Практичні завдання:

Завдання 1. Ви - міністр економіки. В межах обов'язку координувати розвитком областей, за Вашою ініціативою прийнято програму розвитку регіонів. Розробіть оптимальну організаційну структуру управління даним проектом. Проаналізуйте її переваги та недоліки.

Завдання 2. Для розробки трирівневої робочої структури використати наведений нижче перелік робіт, групуючи їх належним чином. Відповідну організаційну структуру створити самостійно.

1. Формування та узгодження програми семінару.
2. Підготовка методичних матеріалів.
3. Підбір викладачів.
4. Забезпечення транспортом та харчуванням.
5. Організація спеціального навчального семінару для робітників компанії.
6. Формування авторського колективу та визначення вимог до матеріалів.
7. Визначення потреб у навчанні.
8. Складання програми семінару.
9. Узгодження термінів та вартості навчання.
10. Кадрове забезпечення семінару.
11. Друкування методичних матеріалів.
12. Написання методичних матеріалів.
13. Діагностика персоналу компанії.
14. Узгодження розкладу з викладачами.
15. Організаційне забезпечення семінару.

### **Тема 3. Планування маркетингового проекту як складова управління проектами**

1. Сутність і функції структуризації проекту;
2. Односпрямована структуризація — створення робочої структури проекту;
3. Двоспрямована структуризація та кодування проекту;
4. Трьохспрямована структура проекту.

Тестові завдання:

1. Архітектурно-планувальне завдання повинне бути розроблене:
  1. Не більше ніж за 10 днів;
  2. Не більше ніж за 1 місяць;
  3. Не більше ніж за 15 днів;
  4. не більше ніж за 20 днів.
2. Тривалість дії архітектурно-планувального завдання:
  1. На весь період проектування та будівництва об'єкту, але не більше 3 років;
  2. 3 роки;
  3. 5 років;
  4. На весь період проектування та будівництва, але не менше 3 років.
3. Тривалість дії ТУ на підключення об'єкту до інженерних мереж та комунікацій:
  1. На весь період проектування та будівництва об'єкту, але не менше 3 років;
  2. На весь період проектування та будівництва об'єкту, але не більше 3 років.
  3. 5 років.
  4. 3 роки.

4. Ескізний проект розробляють для:

1. Об'єктів промислового призначення;
2. Об'єктів цивільного призначення;
3. Об'єктів, що споруджуються без залучення державних коштів.
4. Об'єктів виробничого призначення.

5. В завданні на проектування проекту приводяться вимоги щодо майбутнього об'єкту інвестицій переважно зі сторони:

1. Проектувальника;
2. Державних спеціалізованих служб;
3. Замовника;
4. Органів місцевого самоврядування.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте основні та допоміжні процеси планування проекту;
2. Перерахуйте структурні розділи плану проекту, коротко охарактеризуйте кожний з них;
3. Поясніть у чому полягає різниця між планом проекту і базовим планом;
4. Наведіть класифікацію планів проекту;
5. Розкрийте поняття «зміст» у контексті проекту.

Практичні завдання:

Завдання 1. Ви керівник проекту, метою якого є створення бізнес-центру на базі університету. В процесі реалізації проекту адміністрація відмовилась від безоплатного фінансування вашого проекту. Керівництвом проекту було прийнято рішення про внесення змін, а саме, отримання безоплатного кредиту з місцевого бюджету для фінансової підтримки студентської ініціативи у створення приватної справи. Проаналізуйте, як дана зміна вплине на:

- вартість проекту;
- заплановані показники робіт;

- графік виконання робіт;
- результат проекту.

Завдання 2. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно даних таблиці.

<i><b>Термін</b></i>	<i><b>Визначення</b></i>
А. Цілеспрямованість	1. Обов'язкове планування всіх встановлених функцій управління проектом.
Б. Комплексність	2. Залучення керівництва до процесу розробки плану, що дає можливість враховувати вимоги, які не формалізуються.
В. Збалансованість по ресурсах	3. Принцип, що розглядає планування як процес розгортання головної мети проекту в ієрархічну послідовність цілей і задач проекту до рівня окремих заходів, дій, робіт з визначенням порядку їх виконання.
Г. Системність	4. Проведення моніторингу, контролю і, за необхідності, актуалізації планових рішень протягом всього життєвого циклу проекту.
Д. Гнучкість	5. Здатність системи прогнозувати і враховувати можливі зміни впливу зовнішніх чинників та їх наслідків.

Ж. Багатофункціональність	6. Принцип означає, що плани не містять задач і робіт, незабезпечених необхідними ресурсами.
З. Оптимальність	7. Спадкоємність і взаємопов'язаність всіх планових рішень.
Е. Адаптивність	8. Повне охоплення наукових, проектних, організаційних, виробничих та інших заходів і робіт, направлених на досягнення цілей і результатів проекту.
Є. Несуперечність	9. Розгляд проекту як цілісної системи з визначенням і врахуванням взаємозв'язків як всередині, так і поза ним.
К. Безперервність	10. Незмінність основних цілей і обмежень проекту, його життєздатність, а також гнучкість і адаптивність системи.
Л. Стабільність	11. Здатність системи формувати не просто прийнятні плани, а раціональні або кращі плани по вибраних критеріях.

#### **Тема 4. Основи сіткового і календарного планування маркетингових проектів**

1. Загальна характеристика і види сіткових графіків.
2. Графіки передування: порядок побудови і показники
3. Особливості стрілочних графіків
4. Переваги і додаткові можливості графіків передування

## 5. Сіткове планування в умовах невизначеності

Тестові завдання:

1. Сіткове планування - це:

1. одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів і довгострокових комплексів проектних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства, яка забезпечує наступну оптимізацію розробленого графіка на основі економіко-математичних методів та комп'ютерної техніки;
2. процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів;
3. будь-які виробничі процеси чи інші дії, які призводять до досягнення певних результатів, подій.

2. Методи сіткового планування — це:

1. методи, які описують декомпозицію проекту на ієрархічно підлеглі частини;
2. методи, основна мета яких полягає в тому, щоб зменшити до мінімуму тривалість проекту;
3. набір методів візуалізації управління проектом;
4. методи, основна мета яких полягає в оптимізації комунікації в проекті.

3. Аналіз сітьового графіка здійснюється в такому порядку:

1. розраховується тривалість максимального шляху, перевіряється топологія сітьового графіка, розрахунок критичного шляху;
2. перевіряється топологія сітьового графіка, розраховується напруженість сітьового графіка, розраховується імовірність завершення заключної події в обумовлений термін;

3. розраховується імовірність початку події в обумовлений термін, розраховується коефіцієнт напруженості, розраховується імовірність завершення заключної події в обумовлений термін;

4. жодної правильної відповіді.

4. Оптимізація сіткових графіків полягає в:

1. покращенні процесів планування, організації й утворенні комплексу робіт із метою скорочення витрат економічних ресурсів, і підвищення фінансових ресурсів при заданих планових обмеженнях;

2. комплексі досліджень щодо використання передових методів та технічних заходів у процесі планування технічної підготовки виробництва.

3. Зменшення ресурсів

4. Зменшення витрат

5. Від способу зображення сіткові графіки бувають таких видів:

1. стрілчасті, графіки передування;

2. прості, складні;

3. одногранні багатогранні;

4. одновимірні, двовимірні.

Питання для самоконтролю:

1. Чим відрізняються головні завдання побудови робочої структури проекту і сіткового планування?

2. Які основні завдання вирішує календарне планування? З чого воно складається?

3. У чому виявляється різниця між діаграмами передування і стрілчастими графіками?

4. Чи може мати проект кілька критичних шляхів? Чому?

5. У чому полягає врахування невизначеності при календарному плануванні проектів? Для чого воно потрібне? Наведіть приклади.

Практичні завдання:

Завдання 1. На основі наведених даних:

Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
1	2	3
A	-	1
B	A	1
C	A	3
D	B, C	13
E	B, C	5
F	B, C	18
G	D, E, F	7

1. Побудувати сітковий графік проекту з визначенням усіх параметрів: код роботи, тривалість роботи, ранній початок, пізній строк початку, ранній строк закінчення, пізній строк закінчення, резерв часу.
2. Визначити критичний шлях проекту, загальну тривалість проекту та резерв часу.

Завдання 2. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно даних таблиці:

Термін	Визначення
А. Сіткова модель	1. Одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів і довгострокових комплексів проектних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства.
Б. Тривалість роботи	2. Множина поєднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і етапів майбутніх проектів.

В. Сіткове планування	3. Інформаційно-динамічна модель, яка відображає всі логічні взаємозв'язки та результати робіт, необхідних для досягнення кінцевої мети планування.
Г. Критичний шлях	4. Будь-які виробничі процеси чи інші дії, які призводять до досягнення певних результатів, подій.
Д. Сітковий графік	5. Кінцеві результати попередніх робіт, момент завершення планової дії.
Е. Роботи сіткового графіка	6. Зображення роботи у вигляді стрілки, а зв'язки між роботами — у вигляді кіл.
Є. Календарне планування	7. Зображення роботи у вигляді прямокутників, а стрілками позначаються логічні зв'язки між даними роботами.
Ж. Параметри календарного плану	8. Процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.
З. Події сіткового графіка	9. Дати початку та закінчення кожної роботи, тривалість та необхідні ресурси для її виконання.
К. Стрільчаті графіки	10. Шлях у сітковій моделі, тривалість якого рівна критичній. Роботи, що лежать на шляху називаються критичними.
Л. Графіки передування	11. Мінімальна тривалість, протягом якої може бути виконаний весь комплекс робіт проекту.

М. Критична тривалість	12. Головний параметр планування, що залежить від сумарної трудомісткості та часу, що витрачається на виконання елементів роботи, і числа працюючих, які можуть її виконати, а також обсягу та інтенсивності виконання роботи.
------------------------	--

### **Тема 5. Управління ресурсним забезпеченням проекту**

1. Оцінка і планування ресурсів
2. Моделювання і календарне планування ресурсів
3. Планування витрат по проекту. Процеси управління вартістю проекту.

Тестові завдання:

1. Відновлюваними, тобто ресурсами, що можна повторно використовувати, є:

1. паливо;
2. фінансові кошти;
3. предмети праці;
4. трудові ресурси

2. Який з наступних перелічених етапів не використовується при плануванні ресурсів:

1. оцінка потреби у ресурсах;
2. зіставлення потреби й наявності ресурсів;
3. визначення потреби ресурсів по проекту;
4. отримання необхідних ресурсів за підписаними договорами;
5. формування графіків постачання ресурсів.

3. Сутність ресурсної оцінки реалізованості проекту така:

1. це розрахунок і аналіз часових характеристик робіт;
2. це врахування логічних обмежень на можливий порядок виконання робіт в часі згідно з особливостями проекту та його предметної області;

3. це забезпечення позитивного балансу коштів як особливого виду ресурсу;
4. це врахування обмеженості наявних чи доступних ресурсів у кожен момент часу виконання проекту.

4. Сутність фінансової оцінки реалізованості проекту така:

1. це забезпечення позитивного балансу коштів як особливого виду ресурсу;
2. це розрахунок і аналіз часових характеристик робіт;
3. це врахування логічних обмежень на можливий порядок виконання робіт в часі згідно з особливостями проекту та його предметної області;
4. це врахування обмеженості наявних чи доступних ресурсів у кожен момент часу виконання проекту.

5. Залежно від стадії життєвого циклу проекту бюджети можуть бути:

1. попередніми (оціночними);
2. затвердженими (офіційними);
3. поточними (коректованими);
4. усі перераховані вище варіанти правильні.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте основні процеси управління вартістю проекту;
2. Дайте визначення ресурсу проекту, наведіть її класифікацію;
3. Опишіть процедуру визначення й планування потреби в ресурсах;
4. Наведіть класифікацію витрат по проекту;
5. Охарактеризуйте підходи до планування в умовах обмежених ресурсів і в умовах обмеженого часу.

Практичні завдання:

Завдання 1. Ви — головний економіст ТОВ “Запорізькі ласощі”. У підприємства є можливість залучити кошти для покриття витрат проекту по виробництву нової серії шоколадних цукерок із фруктовোю начинкою. Джерела надходження коштів

відображені в таблиці. Необхідно визначити їх умовні суми та вказати, які витрати можливо покрити за рахунок даних джерел.

<i>Можливі джерела фінансування</i>	<i>Які витрати покриваються</i>	<i>Суму, тис. грн.</i>
1. Власні кошти		
2. Залучені кошти, в т.ч.		
2.1. Капітальні інвестиції		
2.2. Прямі інвестиції		
2.3. Портфельні інвестиції		
2.4. Випуск і розміщення облігацій		
3. Кредити комерційних банків		
4. Нормальна кредиторська заборгованість		
5. Державні субсидії		
6. Інші		

Завдання 2. Складіть мережеві графіки, визначте критичний шлях і загальну тривалість проекту виходячи з нижченазваних переліків робіт:

Робота	Черговість	Тривалість (дні)
А	-	3
Б	А	2
В	-	5
Г	-	7
Д	Г	6

## **Тема 6. Кадрове забезпечення виконання маркетингового проекту**

- 1.Лідерство, роль менеджера проекту.
- 2.Команда проекту.
- 3.Мотивація персоналу.

Тестові завдання:

1. Формуючи команду, проект-менеджер намагається:
  1. обрати декількох лідерів, які б координували реалізацію проекту;
  2. об'єднати всіх членів команди загальною метою й завданням;
  3. індивідуалізувати кожного члена команди;
  4. підсилити конкуренцію між членами команди.
  
2. До основної організаційної проблеми, яку вирішує проект-менеджер, належать:
  1. створення професійно-стимулюючого оточення;
  2. встановлення заробітної плати учасникам проекту;
  3. постійний моніторинг дій учасників проекту;
  4. нема правильної відповіді.
  
3. Виникнення конфлікту завжди гальмує процес реалізації проекту:
  1. ні;
  2. так;
  3. в залежності від ситуації;
  4. ніколи не гальмує.
  
4. Проект-менеджер при офіційних переговорах по контракту і при неформальних переговорах з учасниками проекту приймає точку зору іншої сторони, але до певної межі. В такій ситуації він використовує наступний метод управління конфліктом:
  1. ухилення;

2. компромісу;
3. пристосування;
4. форсування;
5. вирішення проблем.

5. Керівник проекту одноособово вирішує всі питання, повністю придушує ініціативу, надає перевагу чіткій дисципліні, покарання – основний метод впливу, похвала використовується лише для обраних. В даних умовах реалізації проекту керівник використовує наступний стиль управління:

1. авторитарний;
2. демократичний;
3. ліберальний;
4. тоталітарний.

Питання для самоконтролю:

1. Основні проблеми управління людськими ресурсами проекту.
2. Основні проблеми, що виникають під час управління командою проекту, проблеми розформування команди проекту.
3. Основні фактори, що впливають на ефективність проекту при формуванні команди.
4. Охарактеризуйте чинники, які використовують для посилення мотивації членів команди і подолання складнощів реалізації проекту.
5. Розкрийте систему нагородження та заохочення команди проекту для ефективної роботи.

Практичні завдання:

Завдання 1. Ви - організатор торгів. Вам необхідно на прохання замовника визначити та вказати питому вагу кожної критерію оцінки тендерної пропозиції, суть якої - придбання медичних приладів відповідно до тендерної документації: - ціна; - експлуатаційні витрати; - термін поставки (виконання);

- якість та функціональні характеристики; - після продажне обслуговування; - економічні переваги, що з'являються у зв'язку з реалізацією тендерної пропозиції.

Завдання 2. Досвідчений проектний менеджер досліджує наслідки для того, щоб краще зрозуміти причину і по можливості запобігти її повторенню. Нижче наведені причини і наслідки. Для кожного наслідку доберіть можливі причини. Наслідки: пізнє завершення робіт; перевищення бюджету; виконання робіт, якість яких не відповідає стандартам; висока плинність виконавців проекту; два функціональних підрозділи виконують у проекті однакову роботу. Причини: вище керівництво не визнає цю діяльність як проект; забагато проектів виконується в один і той самий час; відсутність участі функціональних підрозділів на стадії планування; ніхто не несе відповідальності за виконання проекту у цілому; слабкий контроль за змінами у конструкторській частині проекту; недостатній контроль за змінами з боку замовника; нерозуміння змісту роботи менеджера проекту; слабкий зв'язок між плануванням і контролем; нереальні плани і графіки виконання робіт; неможливість обліку витрат на проект; суперечності між пріоритетами проекту; незадовільна організація адміністрування проекту.

## **Тема 7. Програмне забезпечення управління проектами**

1. Загальна характеристика автоматизованих систем управління проектами
2. microsoft project
3. open plan professional

Тестові завдання:

1. Управління комунікаціями включає в себе наступні процеси:
  1. визначення зацікавлених сторін проекту; планування комунікацій;
  2. планування комунікацій; поширення інформації;

3. поширення інформації; управління очікуваннями зацікавлених сторін проекту;

4. всі відповіді вірні.

2. Комунікації бувають таких видів:

1. внутрішні і зовнішні;
2. формальні і неформальні;
3. письмові та усні;
4. всі відповіді вірні.

3. Інформаційна технологія — це;

1. процедура;
2. процес;
3. система;
4. програма;
5. правильної відповіді немає.

4. До основних принципів сучасних інформаційних технологій зараховують:

1. інтерактивний режим роботи;
2. гнучкість процесу зміни як даних, так і постановок завдань;
3. інтегрованість з іншими програмними продуктами;
4. правильні відповіді 1) — 2);

5. Інформаційна система управління проектами (ІСУП) — це:

1. база даних управління проектами;
2. комплекс програмних засобів для розв'язання задач календарно-мережевого планування;
3. комплекс технічних засобів для підготовки звітів щодо ходу виконання проектних робіт;

4. організаційно-технологічний комплекс засобів, призначених для підтримки і підвищення ефективності процесів управління проектами.

Питання для самоконтролю:

1. Поясніть сутність управління комунікаціями проекту;
2. Розкрийте процес планування управління комунікаціями у проектах;
3. Розкрийте методи і аспекти ефективного управління комунікаціями у проектах;
4. Розкрийте функції і завдання Microsoft Project на різних етапах життєвого циклу проекту;
5. Розкрийте функції і завдання open plan professional на різних етапах життєвого циклу проекту.

Практичні завдання:

Завдання 1. (для реалізації в Microsoft Project)

Наведіть приклад проекту, оцініть довготривалості робіт проекту, фази його життєвого циклу.

Завдання 2.

## **Тема 8. Контролювання строків та термінів виконання проекту**

1. Модель планування і контролю проекту
2. Методи аналізу виконання проекту
3. Модель планування і контролю проекту

Тестові завдання:

1. Контроль проектної діяльності – це:

- a. процес, у якому керівник проекту встановлює, чи досягнуто поставлених цілей, виявляє причини дестабілізації процесу виконання роботи і обґрунтовує прийняття управлінських рішень, що коригують виконання завдань раніше, ніж буде нанесений збиток;
- b. процес, у якому керівник проекту встановлює обмеження, слідує за дотриманням дисципліни, що виключає можливість самостійних дій, з метою досягнення поставлених цілей у встановлені строки, уникнення дестабілізації процесу виконання завдань та координування наявних відхилень.
- c. процес, у якому встановлюються певні строки
- d. всі відповіді вірні

2. Який вид контролю здійснюється безпосередньо під час реалізації проекту з метою оперативного регулювання:

- 1. попередній;
- 2. поточний;
- 3. заключний.
- 4. Здійснюються всі види контролю

3. Залежно від необхідної точності розрізняють такі технології оцінки виконання проекту:

- 1. контроль у момент завершення робіт;
- 2. контроль у момент готовності робіт на 50%;
- 3. контроль у заздалегідь визначених точках проекту;
- 4. регулярний оперативний контроль;
- 5. всі відповіді вірні.

5. Абсолютне відхилення у вартості розраховується за формулою:

- 1.  $BCWP - ACWP$ ;
- 2.  $BCWP / BAC$ ;
- 3.  $BCWP - BCWS$ ;

#### 4. BCWP/ ACWP.

5. Метод простого контролю фактичного виконання проекту називається:

- a. «0-100»;
- b. «10/100»;
- c. «50/50»;
- d. «100-50».

Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте зміст контролювання процесами виконання проекту.
2. Наведіть основні етапи контролю у проектах.
3. Охарактеризуйте модель планування та контролю проектів.
4. Охарактеризуйте основні види контролю у проектах.
5. Назвіть переваги та недоліки методів контролю фактичного виконання.

Практичні завдання:

Завдання 1. Ви — менеджер проекту по розробці нової марки автомобіля, яку планують випускати в Україні. Іноземні інвестори вимагають розробити програму заходів для контролю за ходом виконання проекту. Розробіть самостійно рекомендації щодо контролю за змінами в реалізації проекту.

Завдання 2. Ви як один із учасників проекту бачите потребу технологічних змін у проекті, причиною даних змін є виникнення досконалішого програмного забезпечення, яке б значно полегшило реалізацію проекту та відповідно зекономило кошти. Складіть пропозицію про внесення змін до проекту, яка містила б наступні дані: автор пропозиції; опис змін; обґрунтування змін; ціна; вплив на продуктивність, термін реалізації, економію коштів тощо; показники, які підлягають змінам; думка зацікавлених учасників проекту; рішення про прийняття змін; підпис.

## Тема 9. Управління ризиками в маркетингових проектах

1. Поняття ризику та невизначеності. класифікація проектних ризиків.
2. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків.
3. Управління проектними ризиками

Тестові завдання:

1. Передача певних ризиків страховій компанії називається:

1. диверсифікацією;
2. хеджуванням;
3. страхуванням ризику.
4. нема правильної відповіді

2. Управління ризиками на протязі ЖЦ проекту здійснюється:

1. на фазі ініціації;
2. на фазі планування;
3. на всіх фазах ЖЦ проекту;
4. на фазі реалізації.

3. Ціль управління проектними ризиками — це:

1. ліквідація небажаних відхилень від очікуваних станів проекту;
2. підвищення ймовірності позитивних для цілей проекту подій і зниження ймовірності несприятливих подій;
3. визначення серйозності негативних наслідків, рівень збитків або оцінка потенційних можливостей, пов'язаних з ризиком;
4. визначення можливості того, що наслідок (дія) ризику дійсно буде мати місце.

4. За регулярністю проектні ризики бувають:

1. економічні й політичні;

2. систематичні і несистематичні;
  3. ризики випадкових події та злочинних дій;
  4. контрольовані та неконтрольовані.
5. Походження проектних ризиків пов'язане з:
1. неоднозначністю майбутнього, невизначеністю багатьох процесів і подій;
  2. неоднозначністю процесів і подій, що відбувалися у минулому;
  3. неоднозначністю дії керівництва інноваційного проекту.
  4. Неоднозначністю дій учасників

Питання для самоконтролю:

1. Визначте поняття ризику та невизначеності в управлінні проектами.
2. Дайте характеристику різним видам ризику в проекті.
3. Охарактеризуйте джерела виникнення проектних ризиків.
4. Розкрийте причини виникнення, ознаки та наслідки різних функціональних ризиків.
5. Розкрийте зміст управління ризиками проекту.

Практичні завдання:

Завдання 1. Ви – головний економіст автомобільної компанії. Необхідно порівняти два проекти по виробництву автомобілів компанією. Для цього необхідно визначити точку беззбитковості для кожного з варіантів. Для обох варіантів ціна автомобіля складає 10000 грн.

Витрати виробництва для кожного з автомобілів подані в таблиці.

<i><b>Види витрат</b></i>	<i><b>Постійні витрати, грн.</b></i>	<i><b>Змінні витрати на одиницю продукції, грн.</b></i>
---------------------------	--	---

Сировина та матеріали			3000	3300
Оплата праці виробничого персоналу			3000	2500
Енергія на технологічні цілі			500	400
Витрати на обслуговування та експлуатацію обладнання			1000	800
Адміністративні витрати	2000000	4500000		
Витрати на збут	1000000	2000000		
Всього	?	?	?	?

Завдання 2. Визначте коефіцієнт варіації за даним проектом:

<i>Ймовірність одержання доходу</i>	<i>Рівень очікуваного доходу (умовн. од.)</i>
0,2	200
0,5	800
0,3	1000

Завдання 3. Визначте більш ризикований проект, визначивши середньоквадратичне відхилення:

<i>Проект А</i>		<i>Проект Б</i>	
<i>Можливі значення доходу (NPV)</i>	<i>Ймовірність одержання доходу (P)</i>	<i>Можливі значення доходу (NPV)</i>	<i>Ймовірність одержання доходу (P)</i>
100	0,2	- 7200	0,2
500	0,4	1000	0,3
700	0,3	3000	0,3
1500	0,1	5000	0,2

## **Тема 10. Управління якістю виконання маркетингового проекту**

1. Поняття якості в контексті проектного менеджменту
2. Витрати на забезпечення якості проекту

Тестові завдання:

1. Види контролю якості за місцем у технологічному процесі класифікуються на:

- 1 візуальний та інструментальний;
2. вхідний, операційний та приймальний;
3. безперервний та вибіркового;
4. самоконтроль та контроль з боку працівників технічних служб.

2. Для планування якості проекту потрібно мати:

1. політику у сфері якості;
2. стандарти, норми і вимоги до якості;
3. результати інших процесів планування;
4. всі відповіді вірні.

3. Які методи та засоби використовують для планування проекту?

1. порівняння із зразком;
2. графіки потоків;
3. експерименти;
4. всі відповіді вірні.

4. Засіб управління якістю, який включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції, називається:

1. сертифікацією;
2. стандартизацією;
3. аудитом якості;
4. планом якості.

5. Діаграма Парето – це:

1. це графічне зображення результатів процесу у часі;
2. це діаграма, яка ілюструє появу різних причин невідповідності, впорядкованих за частотою (рангом) виникнення певної причини;
3. діаграма відстеження вихідних змінних будь-якого типу;
4. синонім до кореляційно-регресійного аналізу; е. вірної відповіді нема.

Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте зміст якості проекту.
2. Охарактеризуйте концепцію управління якістю проекту.
3. Перелічіть та коротко охарактеризуйте методи планування, забезпечення, контролю якості.
4. Охарактеризуйте ключові аспекти якості.
5. Розкрийте основні принципи сучасної концепції управління якістю.

Практичні завдання:

Завдання 1. Вас призначили менеджером з питань якості в проекті розвитку вашої організації. Ви як професіонал з питань якості хочете розробити та запровадити в проектну практику політику в сфері якості. У Вас є орієнтовна структура системи якості, необхідно її вдосконалити та розробити конкретні заходи щодо її реалізації.

1. Керівництво по якості (структура, зв'язок з ISO 9001).
2. Якість.
3. Управління роботами з якості.
4. Роботи по якості за різними напрямками (розробка продукції, планування виробництва, закупки, виробництво, технічна інспекція, взаємовідносини із споживачем, обслуговування та ін.).
5. Підтримка і вдосконалення якості.
6. Допоміжні засоби.
7. Документи по якості.
8. Технологія виміру і тестування якості.
9. Статистичні методи.

Завдання 2. У процесі реалізації проекту, Ви, як проект-менеджер, повинні скласти звіт з робіт по якості керівнику відділу. Звіт складається з наступних розділів:

1. Планування інспекції.
2. Виміри.
3. Вихідна інспекція.
4. Заключна інспекція.
5. Відповідальність.

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

## ГЛОСАРІЙ

**Бюджет проекту** - план, виражений у кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. У бюджеті представлені оціночні результати відкоригованого календарного плану і стратегії реалізації проекту. Процес складання бюджету проекту являє собою розподіл кошторисної вартості в часі на підставі календарного плану. Розподілений у часі бюджет, званий також *базовим планом за вартістю*, служить для вимірювання, моніторингу та контролю виконання проекту за вартістю.

**Бюджетна ефективність** - у загальному випадку, перевищення доходів бюджету, що виникають в результаті реалізації проекту (у вигляді податків, надходжень від експорту тощо) над витратами бюджету (пряме фінансування, податкові пільги, інвестиційний податковий кредит і т.п.), пов'язаними з даним проектом.

**Життєвий цикл проекту** - це модель його розвитку в часі, що визначає різні ситуації в процесі його реалізації.

**Замовник** - фізична або юридична особа, яка отримує результат реалізації проекту. В ролі замовника можуть виступати інвестори, а також будь-які інші фізичні та юридичні особи, уповноважені інвесторами здійснювати реалізацію проекту, не втручаючись при цьому у діяльність інших учасників проекту, якщо інше не передбачено договором між ними.

**Закриття проекту** - процес офіційного завершення всіх операцій проекту.

**Застава** - спосіб забезпечення зобов'язання, при якому кредитор (заставодержатель) набуває право у разі його невиконання боржником (заставадавцем) отримати задоволення за рахунок заставленого майна переважно перед іншими кредиторами. У зверненні стягнення на заставлене майно заставодержателю може бути відмовлено, якщо допущене боржником порушення зобов'язання вкрай незначно і розмір вимог заставодержателя явно несоразмерен вартості закладеного майна.

**Витрати на якість** - витрати, пов'язані із забезпеченням якості. Витрати на профілактику та витрати на оцінку (витрати на відповідність) включають вартість планування якості, контролю якості та забезпечення якості для відповідності вимогам (тобто навчання, системи контролю якості і т.д.). Витрати внаслідок відмови (витрати на невідповідність) включають вартість доопрацювання невідповідних продуктів, елементів або процесів, вартість гарантійних робіт і безповоротних втрат, а також втрати репутації.

**Ієрархічна структура робіт (Work Breakdown Structure - WBS)** - інструмент, що дозволяє розбити проект на складові частини. Вона встановлює ієрархічно структуроване розподіл робіт з реалізації проекту для всіх задіяних в ньому працівників.

**Інвестиційне товариство** - спеціальний різновид договору простого товариства, на основі якої можуть об'єднуватися кошти декількох інвесторів або організаційно-управлінські і підприємницькі зусилля для реалізації проектів, насамперед у сфері інноваційної економіки.

**Інвестор** - суб'єкт інвестиційної діяльності, який здійснює вкладення власних, позикових або залучених коштів у формі інвестицій і забезпечує їх цільове використання. У середині організації функції інвестора проекту виконує спонсор, зазвичай відноситься до керівництва компанії, що виділяє ресурси для проекту і що впливає на формування проектної команди.

**Якість** - ступінь відповідності характеристик проекту (продуктів, послуг) вимогам. До вимог відносяться потреби та очікування (покупців, замовників), які загальновідомі і визначені документально, або є загальноприйнятими.

**Класифікація проектів** - їх поділ на групи. Може бути здійснена за різними класифікаційними ознаками: за рівнем, масштабами змін, широтою охоплення, вимогам до якості і способам його забезпечення, сукупності проектів, рівню учасників, характеру цільової завдання, об'єкту інвестиційної діяльності, головну причину виникнення проекту та ін.

**Команда проекту** - група фахівців, що працюють над реалізацією проекту, що представляють інтереси різних учасників проекту і підкоряються керуючому проектом.

**Комерційна ефективність** - різниця між доходами і витратами учасників проекту, що виникають унаслідок його реалізації (чисті грошові потоки за проектом).

**Комунікації** - процеси, пов'язані із забезпеченням своєчасного і відповідного формування, збору, поширення, зберігання та остаточного розміщення проектної інформації.

**Контракт** - юридичний та операційний документ, що фіксує досягнуті між сторонами угоди і умови їх виконання. Це взаємне угоду, що зобов'язує продавця (постачальника послуг) надати зазначені продукти, послуги або результати робіт, а покупця - надати продавцю грошову або іншу належне зустрічне задоволення. Укладення контрактів пов'язано з правовими зобов'язаннями, що виникають при передачі технологій, будівництві будівель, закупівлі та встановлення машин і устаткування, а також при фінансуванні.

**Контроль** - систематично протікає процес обробки інформації, призначений для виявлення відмінностей між плановими величинами і величинами, взятими для порівняння, а також аналізу виявлених відхилень.

**Контроль якості** - комплекс технічних і технологічних заходів щодо перевірки відповідності продукції, процедур і процесів проекту вимогам якості, аналізу відхилень і внесення необхідних коригувальних впливів.

**Критичний шлях** - послідовність планових операцій, визначальна тривалість проекту. Зазвичай є найтривалішим шляхом у проекті. Операції, що лежать на критичному шляху, не мають резервів.

**Макроекономічна ефективність** - оцінка впливу проекту на національну та регіональну економіку. Вона може виражатися такими показниками, як зростання експорту, збільшення валового регіонального продукту і т.п.

**Методологія** - сукупність наукових принципів, яка забезпечує дослідницький процес необхідним набором методів і прийомів, за допомогою яких з'ясовується сутність розглянутого економічного явища чи процесу, його рушійні сили і вектор розвитку.

**Метрика якості** - чисельно вимірюваний показник, що використовується для контролю стану процесів управління якістю проекту.

**Моніторинг проекту** - механізм здійснення постійного спостереження за найважливішими поточними результатами реалізації проекту з метою своєчасного виявлення відхилень від календарного плану та бюджету.

**Несистематичний (специфічний, диверсифіцируемый) ризик** - ризик, властивий конкретному об'єкту інвестування або діяльності конкретного інвестора. Він може бути пов'язаний з некваліфікованим керівництвом підприємством, посиленням конкуренції в даному сегменті ринку, нераціональною структурою капіталу. Несистематичний ризик може бути відвернений за рахунок диверсифікації та ефективного управління проектом

**якості** - комплекс управлінських заходів, що носять систематичний характер і спрямованих на забезпечення всіма учасниками проекту необхідних характеристик якості.

**Організаційна зрілість з управління проектами** - характеристика здатності організації відбирати проекти і керувати ними таким чином, щоб це максимально ефективно підтримувало досягнення стратегічних цілей компанії.

**Освоєний обсяг (Earned Value - EV)** - обсяг виконаних робіт, виражений в термінах схваленого бюджету, виділеного на ці роботи.

**Пакет робіт** - елемент робіт проекту, розташований на найнижчому рівні кожного відгалуження ієрархічної структури робіт. Пакет робіт включає планові операції і контрольні події розкладу, необхідні для досягнення результату.

**Період повернення (термін окупності) інвестиційного проекту (payback period - PP)** - визначає календарний проміжок часу від моменту первинного вкладення капіталу в інвестиційний проект до моменту часу, коли наростаючий підсумок сумарного чистого доходу (чистого грошового потоку) стає рівним 0. Інвестиційна пропозиція розглядається, якщо термін його окупності менше максимально допустимого інвестором кількості років.

**План управління комунікаціями** - документ, що описує: вимоги й очікування від комунікацій для проекту, як і в якому вигляді буде відбуватися обмін інформацією, коли і де будуть мати місце комунікації, а також хто несе відповідальність за забезпечення кожного типу комунікацій.

**Планування** - процес розробки та прийняття цільових установок кількісного і якісного характеру і визначення шляхів найефективнішого їх

досягнення. Ці установки, що розробляються найчастіше у вигляді дерева цілей, характеризують бажане майбутнє і по можливості чисельно виражаються набором показників, ключових для даного рівня управління.

**Планування якості** - процес визначення вимог і (або) стандартів якості для проекту та продукту, а також документування того, яким чином буде продемонстровано і підтверджено відповідність продукції проекту і самого проекту встановленим вимогам і стандартам. Результатом цього процесу є *план управління* якістю, який включає цілі та критерії забезпечення якості, методи досягнення цілей за якістю, опис превентивних заходів щодо забезпечення якості в проекті.

**Користувач проекту** - використовує продукт, створений в результаті реалізації проекту. Користувачем проекту може бути інвестор, а також інші фізичні та юридичні особи, державні та муніципальні органи та міжнародні організації, для яких створюється проект.

**Проект** - тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів. Всім проектам властиві три важливі характеристики: наявність дат початку і завершення, унікальність результату, спрямованість проекту на досягнення певних цілей.

**Проектне фінансування** - вид фінансування, при якому кредитори в якості забезпечення виділених на даний проект грошей не вимагають застави активів, а погоджуються прийняти в цій якості майбутні фінансові потоки від проекту. Отже, сам проект є єдиним або основним способом обслуговування боргових зобов'язань.

**Процеси ініціації** - процеси, що їх для авторизації і визначення проекту.

**Ранній старт (Early Start Date - ES)** - найбільш ранній з можливих моментів часу, в який можуть початися операції проекту. Ранній старт може мінятися по ходу виконання проекту та внесення змін до плану управління проектом.

**Ранній фініш (Early Finish Date - EF)** - найбільш ранній з можливих моментів часу, в який можуть завершитися операції проекту, виходячи з логіки мережевого планування, звітної дати і ресурсних обмеженні. Ранній фініш може мінятися по ходу виконання проекту та внесення змін до плану управління проектом.

**Керівник (менеджер) проекту** - відповідає за управління проектом і несе відповідальність за його результати.

**Система** - комплекс деяких елементів, що знаходяться у взаємодії між собою і з зовнішнім середовищем.

**Систематичний (ринковий, недовірсифіцируемый) ризик** - виникає для всіх учасників інвестиційної діяльності та форм інвестування. Визначається зміною стадій економічного циклу, змінами податкового законодавства та іншими факторами, на які інвестор вплинути при виборі об'єкта інвестування не може.

**Стандарти управління проектами** - документи, що описують вимоги до управління проектами, а також системи забезпечення таких вимог, що

включають, крім опису вимог до управління проектами, навчання, тестування, аудит, консалтинг та інші елементи. В даний час існують наступні види стандартів: міжнародні; національні; громадські; приватні; корпоративні.

**Структура проекту** - дерево орієнтованих на результат компонентів, представлених обладнанням, роботами, послугами та інформацією, отриманими в результаті реалізації проекту. Інакше кажучи, структура проекту - це організація зв'язків і відносин між його елементами.

**Структура системи** - спосіб організації зв'язків і відносин між елементами (підсистемами). При розробці структури системи задається опис безлічі елементів системи і зв'язків між ними, розподіл завдань за рівнями і елементам системи, вибір комплексу засобів, що забезпечують їх ефективне рішення.

**Управління змінами** - процес прогнозування і планування майбутніх змін, реєстрація всіх потенційних змін для оцінки їх наслідків, схвалення або відхилення, а також організація моніторингу та координації виконавців, реалізують зміни в проекті.

**Управління конфігурацією** - являє собою підмножина управління змінами, яке акцентує увагу на тому, як реалізувати затверджені зміни.

**Управління проектами** - застосування знань, навичок, інструментів і методів управління до проектної діяльності для задоволення пред'являються до проекту вимог.

**Учасники проекту (project stakeholders)** - фізичні та юридичні особи, чий інтереси пов'язані з реалізацією проекту.

## Рекомендована література

### Основна:

1. Ульяновченко О.В., Петренко О.Я., Цигікал П.Ф. Управління проектами : навч. посіб. Харків: ХНАУ, 2019. 120 с.
2. Мостенська Т.Л., Мостенська Т.Г., Ралко О.С. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 591 с.
3. Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 243 с.
4. Панченко С.В. Управління бізнесом : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 312 с.

### Додаткова:

1. Галан О.Є. Концептуальні аспекти управління ризиками інноваційних проектів та персоналом при впровадженні енергоефективних технологій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 196–206.
2. Драган І.В. Управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання при реалізації екологічних проектів. *Інвестиції : практика та досвід*. 2019. № 8. С. 23–28.
3. Ілляшенко С.М. Маркетинговий супровід комерціалізації інноваційної продукції підприємств. *Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн*. 2020. Вип. 40. С. 447-453.
4. Кровіцький Р.О. Управління інформаційною взаємодією в інвестиційних проектах. *Сучасні комп'ютерні інформаційні технології*. 2017. С. 222–223.
5. Малоканова В.М. Упровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту в сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 11. С. 5–18.
6. Пуліна Т. В. Управління якістю в проектному менеджменті органів публічної влади. *Інвестиції : практика та досвід*. 2017. № 18. 65–69.
7. Скорик О.О. Методологічні аспекти управління міжнародними проектами. *Інвестиції : практика та досвід*. 2017. № 4. С. 19–24.
8. Шостак С.М. Нормативно-правові аспекти державного управління інвестиційним процесом під час реалізації спільних з міжнародними

фінансовими організаціями проектів. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 15 С. 103–108.

9. Turner J. Rodney. The handbook of project-based management. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2008. 452 p.

10. Jacobs F. Robert, Chase B. Richard. Operations and supply management : the core. 2nd ed. New York : McGraw-Hill Irwin, 2010. 544 p.

### **Інформаційні ресурси:**

1. Законодавство України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/a>.
2. Наукова періодика України ; Нац. бібл. України ім. В. І. Вернадського. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/>.
3. Національні проекти в стратегії економічної модернізації України. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1111/>.
4. Національні проекти для України : аналітична доповідь. URL: [old.niss.gov.ua/book/Nac\\_proekt.pdf](http://old.niss.gov.ua/book/Nac_proekt.pdf).
5. Репозитарій ЛДУФК. URL: <http://repository.ldufk.edu.ua>.
6. Офіційний веб-сайт Всеукраїнського наукового журналу «Економіка України» URL : <http://www.economukraine.com.ua>.
7. Офіційний веб-сайт Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами України. URL: <http://www.ukrproject.gov.ua/>.
8. Офіційний веб-сайт Міжнародного науково-виробничого журналу «Економіка АПК». URL: <http://eapk.org.ua/>.
9. Офіційний веб-сайт Української асоціації управління проектами. URL: <http://urpm.kiev.ua/index.php?lang=ukrainian>.
10. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України «Урядовий портал України». URL: <http://www.kmu.gov.ua>.

Навчально-методичне видання  
(українською мовою)

Кендюхов Олександр Володимирович  
Бехтер Лілія Анатоліївна

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Методичні рекомендації до практичних занять  
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра  
спеціальності «Маркетинг» освітньо-професійної програми  
«Маркетинг»

Рецензент *В.М. Гельман*  
Відповідальний за випуск *М.М. Іванов*  
Коректор *О.В. Кендюхов*