



**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
29 серпня 2024 року,
протокол № 1

Перша проректорка, голова методичної
ради університету, кандидатка наук з
державного управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

29 серпня 2024 року

М.П.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
з навчальної дисципліни
«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА ОСНОВИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра (заочна форма навчання)
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування**

РОЗРОБНИК:

Професор кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій, доктор
економічних наук, професор

_____ Павло ІЖЕВСЬКИЙ

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, менеджменту, економіки, статистики та цифрових
технологій

27 серпня 2024 року, протокол № 1

Завідувачка кафедри, кандидатка економічних
наук, доцентка

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

27 серпня 2024 року

Деканеса факультету управління та економіки

_____ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

28 серпня 2024 року

ЗМІСТ

		Стор.
1.	Структура вивчення навчальної дисципліни	2
1.1.	Тематичний план навчальної дисципліни	2
1.2.	Лекції	3
1.3.	Семінарські (практичні, лабораторні) заняття	4
1.4.	Самостійна робота студентів	20
1.5.	Індивідуальні завдання	23
1.6.	Підсумковий контроль	26
2.	Схема нарахування балів	30
3.	Рекомендовані джерела	32
4.	Інформаційні ресурси в Інтернеті	36

1. Структура вивчення навчальної дисципліни

1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

Назви тем	Кількість годин					
	Денна форма					
	усього	у тому числі				
		л	с	лаб	інд	с.р.
Тема 1. Основні поняття, цілі та завдання бізнес-планування	11	0,5	0,5	-	-	10
Тема 2. Технологія та основні етапи бізнес-планування	11	0,5	0,5	-	-	10
Тема 3. Стадії бізнес-планування	12	1	1	-	-	10
Тема 4. Сутність та основні форми управління проектами	12	1	1	-	-	10
Тема 5. Формування та управління командою проекту	16	1	1	-	-	14
Тема 6. Проектні ризики	12	1	1	-	-	10
Тема 7. Проектне фінансування та інформаційне забезпечення проектної діяльності	16	1	1	-	-	14
Усього годин	90	6	6	-	-	78

1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Основні поняття, цілі та завдання бізнес-планування	0,5
1.1	Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності	
1.2	Функції та цілі розробки бізнес-плану	
1.3	Інформаційне поле бізнес-планування	
1.4	Принципи та методи розробки бізнес-плану	
2	Технологія та основні етапи бізнес-планування	0,5
2.1	Вимоги та структура бізнес плану	
2.2	Переваги та недоліки складання бізнес-плану, склад зміст та орієнтовні структури бізнес-плану	
2.3	Логіка розробки бізнес-плану	
2.4	Стиль написання та оформлення бізнес-плану	
3	Стадії бізнес-планування	1
3.1	Галузь, суб'єкт підприємницької діяльності та його продукція	
3.2	Методика діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності	
3.3	Завдання розділу, логіка розробки маркетингового плану. Стратегія маркетингу	
4	Сутність та основні форми управління проектами	1
4.1	Проект та його характеристики. Види проектів	
4.2	Відмінності бізнес-проекту від виробничого процесу	
4.3	Мережевий графік проекту. Побудова діаграми Ганта	
5	Формування та управління командою проекту	1
5.1	Формування команди та забезпечення її ефективної роботи	
5.2	Підходи та етапи до формування команди	
5.3	Управління конфліктами в проектах	
6	Проектні ризики	1
6.1	Поняття та класифікація проектних ризиків	
6.2	Принципи управління проектними ризиками	
6.3	Ідентифікація та методи зниження проектних ризиків	
7	Проектне фінансування та інформаційне забезпечення проектної діяльності	1
7.1	Поняття та механізм проектного фінансування	
7.2	Форми забезпечення проектного фінансування	
7.3	Бюджетування проекту	
7.4	Аналіз фінансових можливостей реалізації проекту	
7.5	Комунікації в проектному менеджменті	
7.6	Інформаційне забезпечення управління проектами	
	Усього	6

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1

Тема 1. Основні поняття, цілі та завдання бізнес-планування. Тема 2. Технологія та основні етапи бізнес-планування. Тема 3. Стадії бізнес-планування

Питання для усного опитування та дискусії

- 1 Основні елементи системи планування
- 2 Методи планування
3. Види планування та їх взаємозв'язок
4. Етапи процесу стратегічного планування
5. Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії
6. Бізнес-ідея як відправна точка розробки бізнес-плану
7. Бізнес-моделювання як концептуальна основа бізнес-планування
- 2.1 Стратегічне планування на підготовчій стадії.
- 2.2 Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу. Виявлення сильних і слабких сторін фірми.
- 2.3 Визначення місії фірми та формулювання цілей діяльності фірми.
- 2.4 Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

Аудиторна письмова робота

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: планування, методи планування, види планування, бізнес-план, бізнес-ідея, бізнес-стратегія, зміст проекту, місія фірми, стратегічні альтернативи, вимоги та структура бізнес-плану, орієнтовні структури бізнес-плану, логіка розробки бізнес-плану, оформлення бізнес-плану. Виробничий план, маркетинговий план, організаційний план, фінансовий план, ресурсне забезпечення бізнес-плану.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- причини, що викликають необхідність здійснення бізнес-планування;
- фактори позитивного/негативного впливу на процеси бізнес-планування в сучасних умовах ;
- методи і підходи в бізнес-плануванні;
- основні цілі здійснення бізнес-планування;
- зміна підходів до бізнес-планування під впливом сучасних інформаційних технологій;
- процеси бізнес-планування на вітчизняних і закордонних підприємствах?
- застосування позитивного зарубіжного досвіду бізнес-планування у вітчизняній практиці;
- проблеми бізнес-планування в сучасних умовах;
- місце та роль підготовчої стадії у процедурі розробки бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності;
- зв'язок між підготовчою стадією розробки бізнес-плану та процесом стратегічного планування;
- загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану;
- суть проведення зовнішнього аналізу та його роль на підготовчій стадії розробки бізнес-плану;
- логіка та методика побудови матриці оцінювання факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту;
- суть проведення внутрішнього аналізу та його роль на підготовчій стадії розробки бізнес-плану;
- матриця SWOT-аналіз проекту: методика складання, місце та роль в межах внутрішнього аналізу;

- місія суб'єкта підприємницької діяльності (бізнес-проекту), її основні елементи та доцільність розробки;
- визначення терміну “цілі” суб'єкта підприємницької діяльності;
- процес аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії реалізації підприємницького проекту: мета та місце в межах підготовчої стадії розробки бізнес-плану.
- мета та цілі розробки розділу “Виробничий план”;
- внутрішня логіка розробки розділу “Виробничий план”.
- оформлення табличної форми для планування виробничої програми суб'єкта підприємницької діяльності.
- напрями та етапи формування матеріально-технічної бази суб'єкта підприємницької діяльності (підприємницького проекту).
- складання табличної форми для планування потреби у матеріально-технічній базі суб'єкта підприємницької діяльності (проекту).
- планування потреби суб'єкта підприємницької діяльності (проекту) в основних засобах;
- планування потреби суб'єкта підприємницької діяльності (проекту) в оборотних активах.

Задачі та ситуаційні завдання

Завдання 1. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці 1.1.

Таблиця 1.1–Трактування термінів

Термін	Визначення
а)бізнес	1)процес створення матеріальних і суспільних благ, необхідних для існування і розвитку
б)підприємницька діяльність	2)фізична особа, яка купує, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб, безпосередньо не пов'язаних з підприємницькою діяльністю або виконанням обов'язків найманого працівника
в)малийбізнес	3) процес, який передбачає збір і обробку інформації для постановки стратегічних цілей, вироблення стратегії, розробки планів досягнення цілей і способів підвищення ефективності бізнесу, призначений для узгодження вимог зовнішнього оточення з можливостями компанії
г)споживач	4) самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик діяльність щодо виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та заняття торгівлею з метою одержання прибутку
д)методологія планування	5) сукупність політичних, економічних, соціальних і технологічних сил, що перебувають, головним чином, поза зоною контролю бізнесу, проте можуть здійснювати на нього як позитивний, так і негативний вплив
е)виробництво	6) самостійна, систематична господарська діяльність малих підприємств будь-якої форми власності та громадян-підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку
ж)стратегічне планування	7) сукупність відносин між усіма його учасниками, що утворюють команду односторонців з метою одержання доходу, прибутку, а також розвитку фірми, підприємства, організації
и) бізнес-середовище	8)сукупність принципів, підходів, способів організації і методів планування для ефективного вирішення проблем
к)бізнес-план	9)докладний, чітко структурований, ретельно обґрунтований, динамічний перспективний план розвитку конкретного напрямку бізнесу, який використовується для стратегічного планування, організації та координації робіт за проектом,переговорів з кредиторами та інвесторами, залучення учасників проекту

Завдання 2. Наведіть приклади здійснення компаніями або підприємцями бізнес-планування, використовуючи Інтернет-ресурси, дані періодичних видань.

Завдання 3. Обґрунтуйте доцільність планування підприємствами власної діяльності в умовах ринкової економіки. Наведіть приклади найбільш типових помилок в бізнес-плануванні.

Завдання 4. Чи можна вважати бізнес-планом техніко-економічне обґрунтування створення підприємцем бізнесу виключно за рахунок власних коштів без використання зовнішніх джерел? Поясніть відповідь.

Завдання 5. Якою ви бачите формулу успіху Вашого власного бізнесу? Наведіть відомі вам вислови, гасла успішних людей, що мотивують вас в бізнесі.

Завдання 6. Складіть опис Вашої бізнес-ідеї (яку проблему вирішує бізнес-ідея, яка вигода споживача; який ринок пропонованого продукту/послуги; який механізм отримання доходу/результату).

Завдання 7. Виберіть кілька потреб і підберіть товари (послуги), які задовольняють ці потреби різними способами. Результати дослідження занесіть до таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Потреби та товари

Потреби	Товар(послуги)

Завдання 8. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Трактують термінів

Термін	Визначення
а) економічний ефект	1) проблема, яку потрібно вирішити, чи можливість, яку потрібно реалізувати
б) мета	2) передбачуваний спосіб вирішення проблеми або реалізації можливості
в) кінцевий результат	3) передбачувана віддача (ефективність) кінцевого результату, виражена в грошових одиницях

Завдання 9. Згрупуйте відповідні змісти компонентів бізнес-моделі згідно з даними таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Компоненти бізнес-моделі

Компонента	Зміст компоненти
а) бізнес-ідея	1) в чому полягають внутрішні джерела переваг перед конкурентами і ключові компетенції компанії
б) клієнти	2) відображають мету і наміри підприємця щодо тривалості існування фірми, охоплення ринку і планованих масштабів діяльності
в) фактори внутрішніх можливостей	3) кому компанія буде робити комерційну пропозицію
г) ключові компетенції	4) як компанія планує отримати прибуток
д) процеси, що забезпечують отримання прибутку	5) як компанія буде виділятися на тлі конкурентів
е) конкуренто-спроможна стратегія	6) як компанія збирається створювати цінність для споживача
ж) цілі підприємця	7) характеризують внутрішні можливості і організаційні здібності підприємства, досвід і кваліфікацію його співробітників

Завдання 10. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці 1.5.

Таблиця 1.5–Трактування термінів

Термін	Визначення
а) концептуальний бізнес-план	1) обґрунтовує доцільність утілення в життя певної підприємницької ідеї, оформленої у вигляді комплексу відповідних заходів (проєкту)
б) бізнес-план диверсифікації діяльності	2) призначений для обґрунтування реалістичності та ринкової життєздатності запропонованих інновацій, правовому захисту об'єктів інтелектуальної власності
в) бізнес-план інвестиційного проєкту	3) розробляється для обґрунтування доцільності освоєння нових сфер бізнесу
г) корпоративний бізнес-план	4) складається під використання позикових коштів. Тут дуже важливо оцінити фінансову привабливість об'єкта або результату угоди, який має відповідати обсягу вкладених коштів
д) бізнес-план фінансового оздоровлення	5) розробляється для обґрунтування кардинальних стратегічних змін у діяльності підприємства
е) інвестиційний бізнес-план	6) вид бізнес-плану, який застосовується в умовах кризи компанії, коли необхідно вжити заходів по її виходу із скрутного становища
ж) бізнес-план інноваційного проєкту	7) призначений для регулювання поточної діяльності підприємства, узагальнює цілі експлуатації існуючих стратегічних зон господарювання та характеризує її ефективність, визначає перспективні напрями діяльності

Завдання 11. Які типи бізнес-планів можуть допомогти підприємству прийняти обґрунтовані управлінські рішення під час вирішення завдань:

- 1) продати частину свого бізнесу для залучення додаткового фінансування;
- 2) реалізувати проєкт, пов'язаний з розробкою та виведенням на ринок нового продукту;
- 3) обґрунтувати доцільність відкриття нового виробничого підрозділу на майбутній плановий період.

Завдання 12. Необхідно виявити унікальні властивості продукту/послуги вашого бізнес-проєкту або будь-якого бренду за запропонованою класифікацією:

- унікальність для споживача;
- унікальність для ринкової ніші;
- унікальність цінової категорії.

Завдання 13. Послідовність розробки бізнес-плану. Згрупуйте відповідні визначення та характеристики згідно з даними таблиці у логічній послідовності (таблиця 1.6).

Таблиця 4.1 – Розділи бізнес-плану

Назва розділу бізнес-плану	Номер та зміст етапу
1	2
а) опис продукції (послуги)	1) розрахунок потрібного капіталу і джерел фінансування (щомісячні/щоквартальні звіти про прибутки і збитки; звіти про рух коштів; прогнозні баланси; нараховані податки; фінансові результати)

1	2
б)маркетинг-план	2)збір і аналіз інформації з ринку збуту
в)опис підприємства і галузі	3) визначення загальної суми інвестицій за проектом, розрахунок їх ефективності (термін окупності; індекс прибутковості; внутрішня норма рентабельності; чистий приведений дохід; аналіз чутливості проекту)
г)виробничий план	4)збір і аналіз інформації про продукцію (послуги) підприємства
д)фінансовий план	5) розробка організаційної структури управління, правового забезпечення та календарного плану-графіку реалізації проекту
е) фінансові потреби та повернення інвестицій	6)підбір додаткових матеріалів і складання додатків
ж)організаційний план	7) визначення потреби і джерел забезпечення підприємства необхідним ресурсним забезпеченням (основні засоби, оборотні активи, персонал та ін.)
и)ризиків та гарантії	8)складання стислого змісту про суть, обсяги та результати проекту
к)додатки	9)оформлення титульного аркуша
л)резюме	10)складання анотації на проект
м) анотація	11) передбачення ускладнень і ризиків, розробка заходів з їх усунення чи мінімізації
н)титульний аркуш	12) аналіз стану і можливостей підприємства, а також привабливості галузі

Завдання 14. Як зміниться структура бізнес-плану, якщо запропонована ідея:

- пропонується до реалізації на базі діючого підприємства;
- є джерелом санації підприємства;
- є основою для додаткової емісії акцій;
- є базисом для складання кредитної заяви.

Завдання 15. Згрупуйте відповідні характеристики та зміст стратегій конкуренції згідно з даними таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Стратегія	Зміст стратегії
а) стратегія контролювання витрат	1) спрямовується на вибір одного чи кількох сегментів ринку, ідентифікацію потреб споживачів у визначеному сегменті та на пошуки досконаліших способів задоволення специфічних запитів споживачів
б) стратегія фокусування	2) передбачає просування на ринок товарів, що є привабливішими за своїми властивостями (якістю, принциповою новизною, рівнем обслуговування клієнтів тощо) для споживачів порівняно з продукцією конкурентів
в) стратегія диференціації	3) базується на реалізації ідеї зменшення власних поточних витрат порівняно з витратами конкурентів. Існує кілька способів її побудови (збільшення обсягів виробництва, зменшення непрямих витрат, застосування нових технологій та устаткування)

Завдання 16. Заповніть таблицю, використовуючи наведені нижче характеристики (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8 – SWOT-аналіз фірми

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1	...	1	...
2	...	2	...
3	...	3	...
Можливості		Загрози	
1	...	1	...
2	...	2	...
3	...	3	...

Характеристики: висококваліфіковані кадри, відсутність чіткої стратегії, вихід на нові ринки або сегменти ринку, зростання продажів товарів-замінників, зміни в смаках і перевагах споживачів, низька прибутковість, відставання в області НДДКР, вміння професійно вести конкурентну боротьбу, збільшення темпів зростання ринку, входження на ринок нових конкурентів, застаріле обладнання, занадто вузька продуктова лінія, популярність в якості лідера ринку, наявність власних технологій, використання кредитних ресурсів для розкрутки нового проекту, несприятлива політика уряду, розширення продуктової лінії, використання дружніх ЗМІ для просування нової серії товарів, ефективні функціональні стратегії, падіння торгових бар'єрів, що захищали привабливі міжнародні ринки, слабкі канали збуту, зростання сили покупців і постачальників, відкриття сервісного центру для ремонту і оновлення старих моделей, наявність інноваційних здатностей, професійний менеджмент, недостатнє знання ринку, вразливість відносно тиску конкурентів, вертикальна інтеграція, недостатні рекламні можливості, несприятливі демографічні зміни.

Завдання 17. Розташуйте у логічній послідовності етапи проведення SWOT-аналізу підприємства (таблиця 1.9).

Таблиця 1.9 – Етапи проведення SWOT-аналізу фірми

Етапи	Зміст етапу
Перший крок	визначаються ринкові можливості і загрози
Другий крок	визначається конкретна мета SWOT-аналізу
Третій крок	визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, складання матриці SWOT-аналізу
Четвертий крок	Визначаються сильні і слабкі сторони підприємства з точки зору заданої мети
П'ятий крок	Ранжування і уточнення формулювань можливостей і загроз
Шостий крок	Ранжування і уточнення формулювань сильних і слабких сторін

Завдання 18. Охарактеризуйте модель п'яти сил конкуренції за М. Портером (таблиця 1.10).

Таблиця 1.10 – П'ять сил конкуренції за М. Портером

Конкурентні сили	Характеристики
Внутрішньогалузеве суперництво між організаціями, що займаються аналогічною діяльністю	
Можливість появи в галузі нових конкурентів	
Оцінка загрози з боку товарів-замінників	
Здатність покупців диктувати свої умови (конкурентна дія з боку покупців)	
Здатність постачальників диктувати свої умови (конкурентна дія з боку постачальників)	

Завдання 19. Визначте фактори привабливості для таких товарів: ноутбук, автомобіль (бюджетний сегмент), пральна машина, квартира.

Завдання 20. Оцініть ринок збуту в вашому місті для таких послуг: продаж квітів, перукарські послуги, транспортування вантажів автотранспортом, курси вивчення іноземних мов.

Завдання 21. Охарактеризуйте методи, які використовуються для складання прогнозу продажів бізнес-плану. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці 1.12.

Таблиця 1.12 – Сутність термінів

Метод	Сутність методу
а) статистичний прогноз	1) звернення безпосередньо до споживачів продукції
б) бенчмаркінг	2) аналіз зібраних думок і оцінок експертів – менеджерів збуту, продавців, торгових агентів
в) нормативний метод	3) спостереження за результатами діяльності інших підприємств-аналогів
г) опитування споживачів	4) екстраполяція тенденцій попередніх років з урахуванням очікуваних тенденцій і внутрішнього аналізу підприємства
д) метод експертних оцінок	5) в основі лежать норми споживання товарів і норми забезпечення населення товарами тривалого користування, метод добре підходить для товарів виробничого призначення

Семінарське заняття 2

Тема 4. Сутність та основні форми управління проектами. Формування та управління командою проекту

Питання для обговорення та дискусії

- 1 Основні терміни проектного менеджменту
- 2 Параметри проекту, що підлягають керуванню
- 3 Процеси управління проектами
- 4 Функції та методи управління проектами
- 5 Статут проекту
- 6 Середовище та зацікавлені сторони проекту
- 7 Процеси управління людськими ресурсами проекту.
- 8 Учасники проекту та його середовище.
- 9 Ролі в проекті.
- 10 Команда проекту. Організаційні аспекти формування команди проекту.
- 11 Процеси управління командою проекту.
- 12 Психологічні аспекти управління персоналом проекту.

Аудиторна письмова робота

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: проект, оточення проекту, обмеження проекту, функції проекту, етапи проекту, життєвий цикл проекту, бізнес-ідея проекту, статут проекту, концепція проекту. Людські ресурси проекту, ролі в проекті, команда проекту, офіс проекту, управління конфліктами в проекті.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- проект і специфіка проектної діяльності, спільні ознаки проектів.

- класифікація проектів: за термінами реалізації, масштабами у міжнародній практиці, складністю, видами, характером і сферою діяльності;
- сутність управління проектами, найпоширеніші системи управління проектами;
- місце і функції планування та контролю в управлінні проектами. Завдання планування і контролю проектів;
- причини труднощів при плануванні і контролі проектів. Класифікація планів виконання робіт по проекту відповідно до рівнів управління.
- сучасні тенденції в плануванні проектів. Інтеграція планування і контролю з організаційною, інформаційною системами та системою управління персоналом;
- розробка проектно-кошторисної документації;
- управління змінами за проектом;
- особливості планування людських ресурсів;
- поняття та основні характеристики команди проекту, підходи до її формування. Фактори формування та розвитку команди проекту. Основні підходи до формування команди.
- підбір та оцінка персоналу проекту. Лідерство та керівництво в команді. Управління конфліктами в проектах. Мотивація персоналу. Поняття та основні положення сучасних теорій мотивації.

Задачі та ситуаційні завдання

Завдання 1. Довести, що наведені нижче види діяльності є проектами: 1) створення водопровідної мережі для міста або ОТГ; 2) розробка й вивід на ринок нової продукції або послуг; 3) будівництво елеватору; 4) будівництво свиноферми або птахофабрики; 5) освоєння стартапа «Еко-дія»; 6) проведення досліджень і дослідно-конструкторських робіт; 7) розробка й впровадження інформаційної системи відкриття філії агропромислової компанії; 8) проведення ремонту в офісі; 9) облаштування інклюзивно-ресурсної кімнати; 10) програма «Ін'єкції для відновлення бізнесу»; 11) проведення виборчої кампанії; 12) творчий еко-простір під відкритим небом «Територія креативу»; 13) впровадження автоматизованої системи обліку кадрів на підприємстві; 14) гранти для громадських організацій, що допоможуть впоратися з наслідками пандемії COVID-19.

Завдання 2. Заповнити табл. 2.1, зазначаючи в ній відмінності між операційною та проектною діяльністю.

Таблиця 2.1 Відмінність операційної та проектної діяльності

Аспекти діяльності	Операційна діяльність	Проект
Характер діяльності		
Інтенсивність використання ресурсів		
Тип проблем, що вирішуються		
Персонал, залучений до роботи		
Ціна управлінських прорахунків		
Використання накопиченого досвіду		

Завдання 3. Сформууйте набір процесів, що реалізуються для управління проектами за кожною функціональною областю, та зробіть у таблиці 2.2 відповідні позначки. Охарактеризуйте зміст і структуру управлінських дій за групами процесів і функціональними областями проектного менеджменту. Відповідь обґрунтуйте

Таблиця 2.2 Проекція областей функціональних знань на групи процесів проектного менеджменту

Процеси та області функціональних знань	Групи процесів				
	ініціація	планування	виконання	моніторинг/контроль	завершення
Управління інтеграцією проекту					
Управління змістом проекту					
Управління часом проекту					
Управління вартістю проекту					
Управління якістю проекту					
Управління персоналом/командою проекту					
Управління комунікаціями					
Управління ризиками					
Управління змінами					
Управління постачальниками (контрактами)					

Завдання 4. Виходячи з наведених раніш стадій життєвого циклу проекту, показати на конкретних прикладах для різних учасників проекту події «початок проекту – кінець проекту» (наприклад, для інвесторів початок проекту пов'язаний з вкладенням коштів у підприємство, а закінченням – буде вилучення об'єкту з експлуатації та припинення отримання прибутку від вкладених коштів).

Завдання 5. Заповнити наведену табл. 2.3, зазначаючи в ній відмінності проектів у публічній сфері та у бізнес-середовищі.

Таблиця 2.3 Відмінність проектів в публічній сфері та бізнес-середовищі

Характеристики проекту	Особливості, що вирізняють проекти	
	у публічній сфері	у бізнес-середовищі
Замовник проекту		
Джерела фінансування		
Винагородження виконавців проекту		
Основні зацікавлені особи (стейкхолдери)		
Вимірюваність результатів проекту		

Завдання 6. Використовуючи одну з наведених класифікацій фаз життєвого циклу проекту, розкрити їх зміст. Результати навести у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4 Зміст фаз проектного циклу

Фаза	Дії	Результати
Наприклад, Ресурсне забезпечення	Аналіз можливих джерел фінансування	Підписаний договір (угода)
	Пошук донорів	
	...	
...	...	...
Завершення	Оцінювання результатів проекту	Затвердження звіту
	Підготовка звіту	
	...	

Завдання 7. До початку заняття група розподіляється на підгрупи для виконання завдань та подальшої їх презентації.

1. Розподіліть функціональні обов'язки команди проєкту, заповнивши таблицю «Функціональна діаграма». Під час роботи в аудиторії функціональні обов'язки розподіліть за одним з обраних етапів проєкту (другий рівень). Інші виносяться на самостійне доопрацювання. Для виконання завдання використовуйте наступні умовні позначення:

Р – РІШЕННЯ – ухвалює остаточне рішення;

В – ВИКОНАННЯ – відповідальний за виконання завдання;

У – УЧАСНИК – бере участь у виконанні завдання;

І – ІНФОРМАЦІЯ – кого необхідно поінформувати.

Функціональна діаграма

		П.І.Б.								
		Роль у проєкті								
№	РП									

Завдання 8. Проаналізуйте ситуації та виконайте завдання.

Ситуація 1. Уявіть, що Ви менеджер соціального проєкту. Один із членів команди пішов з проєкту за сімейними обставинами, але Ви знайшли нового співробітника. Завдання. Розробіть програму адаптації для нового співробітника для якомога швидшої адаптації його до нового проєктного середовища та знайомства з новими функціональними обов'язками.

Ситуація 2.

Вас призначили керівником команди – відділу із 10 осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проєкту в цілому. Однак, Вам відомо, що планові завдання не виконуються, люди відсутні на роботі з неповажних причин, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди в проєкті не зацікавлені. Завдання. Яких заходів Ви пропонуєте вжити?

Ситуація 3. Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтеся. Завдання. Хто і які ролі виконує? Хто має значення? Що Ви можете в такій ситуації змінити? Чи можете Ви навести приклад команди, яка працювала або працює погано? Які ознаки цього? Як Ви оцінюєте роботу своєї групи як команди, що об'єднана однією метою – отримати освіту.

Завдання 9. Команду можна вважати сформованою тільки тоді, коли люди почнуть працювати разом, функціонуючи як єдине ціле. Домогтися цього допомагають сім принципів формування команди, запропоновані П. Мартином та К. Тейтом. Розкрити їх сутність та навести приклади зі свого досвіду.

Завдання 10. Індивідуальність людей накладає відбиток на їхнє розуміння сутності менеджменту. Нижче наведений список можливих уявлень. Для кожної особистості доберіть її можливі точки зору на менеджмент.

Особистості:

- 1) менеджери вищого рівня;
- 2) менеджери проєкту;
- 3) функціональні менеджери;
- 4) члени команди проєкту.

Точки зору на менеджмент проєкту:

- a) загроза встановленим авторитетам;
- b) джерело майбутніх керівників;
- c) причина несподіваних змін у поточних процедурах;
- d) засіб досягнення мети;
- e) значний ринок для їхніх послуг;
- f) неминуче зло для традиційного менеджменту;
- g) можливість зростання й удосконалення;
- i) найкращий шлях для мотивації людей у напрямку до мети.

Завдання 11. Конкретизуйте поняття «делегування» й «відповідальність» стосовно до ситуацій, які виникли під час реалізації проекту:

а) співробітника прийнято на роботу з монтажу технологічної лінії для виробництва проектної продукції; під час контролю виявлено відхилення у параметрах роботи обладнання, які обумовлені неякісним монтажем та недостатнім об'ємом фундаменту під встановленим обладнанням;

б) у результаті помилок співробітників проектної фірми, яких вони припустилися при розробці проектно-кошторисної документації, відбулося часткове руйнування об'єкта будівництва;

в) в результаті помилки менеджера з постачання не було своєчасно замовлено будівельні матеріали для зведення будівельного об'єкту; відбулися затримки у виконанні робіт та перевищення кошторису.

Семінарське заняття 3

Тема 6. Проектні ризики. Тема 7. Проектне фінансування та інформаційне забезпечення проектної діяльності

Питання для обговорення та дискусії

- 1 Принципи управління проектними ризиками.
- 2 Методи аналізу ризиків проекту.
- 3 Пріоритезація ризиків
- 4 Моніторинг і контроль ризиків
5. Фінансування проектів: стадії, джерела, форми.
6. Проектне фінансування: поняття, учасники, механізм.
- 7 Види проектного фінансування.
- 8 Форми повернення коштів та методи зниження ризиків проектного фінансування
- 9 Програмно-технічні засоби управління проектами
- 10 Звітність про хід виконання проектами
- 11 Інформаційна система управління проектом
- 12 Інструменти запобігання інформаційному хаосу
- 13 Інформаційна безпека комунікаційного процесу проекту

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: управління ризиком, господарський ризик, фінансовий ризик, податковий ризик, аналіз ризику. Інформаційне забезпечення проекту, програмні комплекси в управлінні проектами, звітно-інформаційні матеріали проекту, фінансовий аналіз проекту, ефективність проекту, сума інвестицій, грошовий потік, чиста теперішня вартість, внутрішня норма рентабельності, термін окупності інвестицій, коефіцієнт вигід/витрат, індекс прибутковості.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- поняття ризику та невизначеності. Класифікація проектних ризиків. Управління ризиками як підсистема управління проектом;
- якісний та кількісний аналіз проектних ризиків. Основні методи аналізу ризиків: імовірнісного аналізу, експертного аналізу, аналогів, аналізу показників граничного рівня, чутливості проекту, сценаріїв розвитку проекту, побудови «дерева рішень» проекту, імітаційні.
- методи зниження ризиків проектів: скасування ризику, запобігання та контролювання ризику, страхування ризику, поглинання ризику, резервування коштів на покриття непередбачених витрат. Алгоритм визначення ефективності методів зниження ризиків;
- поняття автоматизованої системи управління проектом;

- структурні елементи й базовий набір функціональних можливостей автоматизованих систем управління проектами;
- професійна система управління проектами;
- поняття схем проектного фінансування;
- базові схеми фінансування проектів;
- механізм здійснення проектного фінансування;
- матриця залежності обраної форми регресу від ризикованості та очікуваної прибутковості проекту;
- форми повернення коштів при проектному фінансуванні;
- схеми розподілу кінцевих результатів проекту: участь у майбутніх прибутках проекту, роялті, довгострокове кредитування.

Задачі та ситуаційні завдання

Завдання 1. Розташувати на матриці аналізу ризиків (матриці ймовірностей / втрат, або ІВ-матриці), наведеній на рис. 3.1, ризики відповідно до їхніх низьких, середніх та високих рівнів імовірності або втрат вибраного Вами проекту (комерційного, соціального, інфраструктурного). Звернути увагу на те, що в деяких квадратах стоїть позначка «низькі». Це означає, що збої, які потрапляють у даний квадрат діаграми, – це низькі ризики. Така оцінка рахується як імовірність того, що збій відбудеться, як і рівень втрат при цьому. Ризики, які розташовані в проміжному квадраті й позначені як «середні», – це середні ризики. Зауважте, що один із квадратів цієї діаграми відповідає ризикам з низьким рівнем імовірності, але з високим рівнем втрат; загальна його оцінка при цьому буде середньою. Пронумерувати всі ризики, нанесені на діаграму, послідовно – від верхнього правого кута до нижнього лівого кута матриці. Точний порядок ризиків не має великого значення; головне, щоб кожному ризику був привласнений окремий порядковий номер. Це спростить завдання їх подальшого аналізу. Для всіх ризиків, які перебувають у «середніх» або «високих» секторах матриці, знайти способи виключити ризик або хоча б знизити його ймовірність і / або рівень втрат, тобто запропонувати контрзаходи по його зниженню.

Ймовірність	Висока		Середні ризики	Високі ризики
	Середня	Низькі ризики		
	Низька			
		Низькі	Середні	Високі
		Втрати		

Рис. 3.1. Матриця аналізу ризиків

Завдання 2. Розташувати надані дії послідовно у вигляді алгоритму визначення ефективності методів зниження ризиків у агропромисловій сфері регіону:

- а) розглядається ризик, що має найбільшу вагу для проекту;
- б) визначається перевитрата коштів із урахуванням ймовірності настання несприятливої події (наприклад, зміни погодних умов на врожайність);
- в) визначається перелік можливих заходів, спрямованих на зменшення ймовірності та небезпеки ризикової події;
- г) визначаються додаткові витрати на реалізацію запропонованих заходів;
- д) порівнюються необхідні витрати на реалізацію запропонованих заходів із можливою перевитратою коштів внаслідок настання ризикової події;
- е) приймається рішення про здійснення або про відмову від протиризикових заходів;
- ж) процес зіставлення ймовірності та наслідків ризикових подій із витратами на заходи щодо ризику.

Завдання 3. Керівництво малого підприємства в агропромисловій сфері розглядає два варіанта проєкта. Розподіл ймовірностей сподіваних доходів за варіантами проєкту наведено у табл. 3.1.

Порівняти ризик варіантів проєкту за результатами розрахунку математичного сподівання доходу, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнту варіації.

Провести аналіз чутливості сподіваного значення доходу до 10%-ної зміни доходів за варіантами проєкту.

Таблиця 3.1 Ймовірності отримання доходів за варіантами проєкту

Можливі значення доходу, млн. грн		Ймовірності отримання доходу	
Варіант «А»	Варіант «В»	Варіант «А»	Варіант «В»
5,2	6,4	0,2	0,2
4,7	5,2	0,4	0,3
4,1	4,5	0,3	0,3
3,6	3,7	0,1	0,2

Завдання 4. За даними табл. 3.2 порівняти рівень ризику проєкту, узагальнивши експертні оцінки за чинниками ризику.

Таблиця 3.2 Експертні оцінки чинників успіху проєкту

Чинник ризику	Ймовірність	Небезпека, балів	
		Проект1	Проект 2
1 Зміст контракту	0,25	35	42
2 Технологічні рішення	0,36	64	71
3 Вплив державних органів	0,38	63	54
4 Вплив органів експертизи	0,27	42	48
5 Координація та узгодження розробки	0,11	75	67
6. Відповідність проєктним стандартам	0,46	22	43
7 Технічні помилки проєкту	0,39	78	80
8 Затвердження результатів проєктування	0,12	34	40
9 Кваліфікація на ресурси проєктувальників	0,19	71	55

Завдання 5. Поглиблення інтеграції та створення вертикально інтегрованих структур є взаємовигідним для суб'єктів господарювання із різних сфер агропромислового комплексу через сприяння зниженню рівня невизначеності у постачанні та збуті, формування стабільної сировинної зони, налагодження взаємовигідних економічних стосунків між виробниками сировини та переробними галузями, концентрації виробничих потужностей, відновлення зв'язків з наукою та спрощення дифузії технологічних нововведень, обмеження конкуренції та збільшення вхідних бар'єрів до галузі, виникнення ефекту масштабу тощо. Ці заходи дають змогу підвищити конкурентоспроможність вітчизняного агропромислового комплексу на міжнародній арені. Але прискорення цих процесів гальмує низка ризиків. Назвати, які саме на Вашу думку основні ризики гальмують зміцнення позицій країни на міжнародному агропродовольчому ринку?

Завдання 6. Невизначеність в аграрній сфері діє як на три основні чинники сільськогосподарського виробництва – працю, землю, капітал, так і на розмір і склад вироблюваної продукції. Вагомий вплив на процес виникнення ризикових ситуацій надає і рівень розвитку інфраструктури галузей аграрного виробництва. Так, наприклад, втрати зерна внаслідок відсутності надійних умов зберігання і переробки складають до 15%, картоплі – 20-25%, овочів і плодів – 30-35%. Ґрунтуючись на цій позиції, запропонувати для аграрного сектора класифікацію найбільш важливих ризиків.

Завдання 7. Страхування сільськогосподарських ризиків здійснює приблизно п'ята частина від усіх компаній, що отримали ліцензію на цей вид страхування. Ринок використовує

невеликий набір страхових продуктів, відсутнє повноцінне ризикове страхування на весняно-літній період, зокрема, не покривається такий системний ризик, як посуха. В загальному ринок агрострахування потребує посилення системних зусиль уряду щодо його розвитку, зокрема, вдосконалення регулювання та надання системної підтримки цьому сектору. Проаналізувати розміри страхових премій отриманих по страхуванню сільськогосподарських культур протягом останніх років. Навести приклади. Результати представити в динаміці.

Завдання 8. а) Сформулюйте проблему на підприємстві, на розв'язання якої буде спрямовано комунікативну кампанію. Визначте мету комунікативної кампанії.

б) Змодельуйте інформаційний простір, де має проводитися комунікативна кампанія, вкажіть на його особливості.

в) В складі 2 – 3 робочих груп підготуйте по одному проекту такої кампанії. Визначте: цільові групи, на яких буде спрямовано комунікацію; форми, методи та засоби комунікації, основні комунікативні канали; розрахуйте можливі ресурсні витрати (персонал, техніка, кошти); визначте зміст основних послань, які транслюватимуться на цільову аудиторію; складіть календарний план основних заходів кампанії.

г) Презентуйте ваші розробки іншим групам.

д) Порівняйте й оцініть розроблені проекти за критеріями результативності та ефективності. Спрогнозуйте можливі проблеми реалізації подібних проектів на практиці, визначте шляхи їх попередження чи подолання.

Завдання 9. Визначте тему, з якої має бути підготовлено прес-реліз підприємства та мету, яку ви ставите перед собою, готуючи і розсилаючи прес-реліз

– в складі 3 – 4 підгруп у ролі «прес-служб» оперативно підготуйте прес-реліз із зазначеної тематики

– визначте список ЗМІ, яким передбачено надати цей матеріал, роздрукуйте та передайте прес-релізи «редакції» (викладачеві)

– в підгрупах у ролі «редакцій» вивчіть матеріали, що надійшли. Визначте, який з прес-релізів буде опубліковано. Обґрунтуйте ваше рішення.

– обговоріть підсумки виконання завдання.

Оцініть ефективність роботи кожної з «прес-служб». Проаналізуйте позитивні моменти та недоліки, що виявилися у ході виконання цієї практичної роботи.

Завдання 10. У таблиці 3.3 наведено результати моніторингу виконання проекту станом на певну дату. Обчисліть показники освоєного обсягу за кожного роботою та проектом загалом. Оцініть рівень виконання плану (відхилення від бюджету проекту) традиційним методом та методом освоєного обсягу.

Таблиця 3.3 Дані результатів моніторингу виконання проекту

Код роботи	Планові витрати, тис. грн	Фактичні витрати, тис. грн	Виконання планових робіт, %	Освоєний обсяг, тис. грн	Відхилення по витратах, тис. грн	
					Традиційний метод	Метод освоєного обсягу
А	7000	7200	75			
В	11500	9300	60			
С	5000	4800	90			
Д	6000	6000	100			
Сума						

Завдання 11. Проаналізуйте наведену у таблиці 3.4 інформацію. Який метод оцінки вартості проекту застосовано? Метод розподілу накладних витрат? За кожним пакетом робіт сформулюйте можливий перелік прямих і непрямих витрат. Які існують варіанти поділу витрат на прямі та накладні за категоріями: оплата праці (трудоу витрати), адміністративні?

Таблиця 3.4 Кошторис для оцінювання вартості проекту «Створення та розвиток туристичної агенції»

№	Назви робіт	Трудовитрати			Накладні витрати, 25%	Матеріали, обладнання					Всього
		Обсяг, год	Вартість одиниці, грн/год	Загальна сума, грн		Найменування	Одиниця виміру	Кількість	Вартість одиниці, грн	Загальна сума, грн	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Підготовчі роботи										
1.1	Підготовка презентації концепції	20	100	2000	500	Комп.	год	20	15	300	2800
1.2	Погодження презентації	2	40	80	20	Послуги	год	2	300	600	700
1.3	Запрошення учасників нарад, презентацій	4	50	200	50	Мультимедія	комлект	1	500	500	750
1.4	Доопрацювання концепції	4	100	400	100	Комп.	год	4	15	60	560
1.5	Розроблення структур проекту	10	50	500	125	Комп.	год	10	15	150	775
1.6	Розроблення та погодження планів проекту	20	50	1000	250	Комп.	год	50	15	750	2000
1.7	Планування ресурсів проекту	10	50	500	125	Комп.	год	10	15	150	775
1.8	Розроблення та затвердження бюджету	15	50	750	187,5	Комп.	год	15	15	225	1162,5
2	Проведення будівельних Робіт										
2.1	Плата за землю та майданчик	20	30	600	150	Земля	М²	800	5000	4000000	4000750
2.2	Пошук майданчика	43	20	680	170						850
2.3	Послуги ріелторської компанії			100	25						125
2.4	Оформлення у власність			10000	2500						12500
2.5	Послуги нотаріуса			1500	375						1875
2.6	Оформлення у державних органах			2000	500						2500
2.7	Будівельно-монтажні роботи			200000	50000						250000
2.8	Стіни			16000	4000	Матеріал.	М³	100	145	14500	34500
2.9	Фундамент			20000	5000	Матеріал.	М³	10000	200	2000000	2025000
	Усього			256310	64077,5					6017235	6337622,5

Завдання 12. У таблиці 3.5 наведено результати моніторингу виконання проекту станом на певну дату. Визначте:

1) рівень виконання плану (відхилення від бюджету та графіка) методом освоєного обсягу;

2) оцінку вартості проекту після завершення, якщо повна бюджетна вартість проекту становить 820 тис. у.о.

Таблиця 3.5 Результати моніторингу виконання проекту

Код роботи	Планові витрати, тис. у.о.	Фактичні витрати, тис. у.о.	Виконання планових робіт (освоєння ресурсу), %
A	100	105	67
B	65	53	85
C	140	75	60
D	180	220	95

Завдання 13 Пекарня виготовляє на замовлення ексклюзивні торти, тістечка, інші кондитерські вироби для особливих випадків. Бізнес успішно розвивається протягом 2 років, джерело фінансування: власні кошти засновника. Власник вирішив розширити діяльність. Розглядає варіант реалізації інвестиційного проекту, суть якого полягає у такому. Відкрити при пекарні невеличке кафе, що уможливить збільшення кількості клієнтів, оперативне тестування нових видів продукції (рецептів), реалізацію заходів із стимулювання збуту, більш ефективне використання орендованої будівлі. Доповнити кафе веганським відділом, що буде спеціалізуватися на десертах (цукерки з сухофруктів, вегетаріанські зефір, шоколад, торти тощо). Розрахунковий термін окупності проекту: 1,5 року. За посередництва консалтингової компанії власник домовився про зустріч з інвесторами, про яких відомо таке:

1. Портфельний інвестор, вік – 40 років. Інвестує переважно у середньоризикові проекти. Профіль: харчова промисловість, громадське харчування, побутова хімія. Виходить із проектів через 3–4 роки шляхом продажу частки.

2. Галузевий (харчова промисловість) стратегічний інвестор, представник холдингової компанії – лідера ринку, вік – 50 років. Нещодавно компанія придбала (шляхом викупу часток у власників) 2 підприємства, що виготовляють хлібобулочні вироби. Якими є переваги/недоліки залучення кожного з цих інвесторів до фінансування проекту? Від чого залежатиме вибір типу інвестора власником пекарні?

2. Розрахуйте прибутковість (рентабельність) інвестицій при проектному фінансуванні з використанням роялті від обсягу продажу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 Умови та результати проектного фінансування для інвестора

Назва показника	Значення
Сума інвестицій у проект, тис. у.о.	2000
Встановлена ставка роялті, % до обсягу продажу	1,25
Встановлений термін дії роялті, років	3
Запланований обсяг продажу продукту проекту протягом дії договору про роялті, тис. у.о.	320000
Валовий дохід від роялті, тис. у.о.	
Прибуток інвестора від роялті, тис. у.о.	
Рентабельність інвестицій, % річних	

Завдання 14. Змінні витрати на реалізацію проекту становлять 160 грн. на одиницю продукції. Ціна продукції, яку планується випускати, 360 грн за одиницю. Постійні витрати – 60 тис. грн. Розрахувати точку беззбитковості.

Завдання 15. У табл. 3.7 наведено експертні оцінки за чинниками успіху проекту, який планується здійснити. Узагальнити експертні оцінки варіантів проекту та обрати найбільш привабливий з них для інвестування, якщо найсприятливіші оцінки чинників становлять 100 балів. Як зміниться результат, якщо ваги дорівнюватимуть, відповідно, 0,4; 0,3; 0,2; 0,1 і 0?

Таблиця 3.7 Експертні оцінки чинників успіху проекту

Чинник успіху	Ваги	Варіанти проекту		
		1	2	3
1 Попит на продукцію проекту	0,33	40	50	65
2 Конкурентоспроможність продукції проекту	0,27	70	50	40
3 Стабільність цін на матеріали	0,18	64	40	20
4 Наявність альтернативних технічних рішень	0,10	70	60	80
5 Складність проекту	0,12	54	30	60

1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота здобувачів вищої освіти виконується в позааудиторний час, передбачений тематичним планом навчальної дисципліни. Робота виконується самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника.

1.4.1. Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Робота подається в надрукованому вигляді на аркушах формату А 4, в якій послідовно подаються відповіді на кожне завдання з усіх тем навчальної дисципліни. Стандартними вимогами для комп'ютерного виконання тексту роботи є шрифт Times New Roman розміром кегля 14 при міжрядковому інтервалі 1,5. Поля: верхнє – 2,0 см, нижнє – 2,0 см, ліве – 3,0 см, праве – 1,0 см. Не лише зміст, але й форма роботи мусить відповідати чинним вимогам. Першою її сторінкою є титульний аркуш, де зазначається назва вищого навчального закладу та кафедри, на яку подається робота, навчальний предмет, прізвища виконавця і рецензента.

Обов'язковим є наявність переліку використаної літератури з посиланням на неї в тексті самостійної роботи. Наприкінці роботи виконавцем ставиться особистий підпис і дата завершення роботи.

1.4.2. Завдання для виконання самостійної роботи

Тема 1. Основні поняття, цілі та завдання бізнес-планування

Питання для самостійної роботи

- Завдання 1. Що таке бізнес-ідея?
- Завдання 2 Назвіть основні причини виникнення бізнес-ідей.
- Завдання 3 Що є основними перешкодами на шляху генерації ідей?
- Завдання 4 Від чого залежить кінцевий успіх будь-якого підприємства?
- Завдання 5 Охарактеризуйте методи, які допомагають виробляти і оцінювати бізнес-ідеї.
- Завдання 6 Що таке карта ідей?
- Завдання 7 З чого складається опис бізнес-ідеї?
- Завдання 8 Що має містити подання бізнес-ідеї?
- Завдання 9 Охарактеризуйте інформаційні блоки, що простежуються в описі бізнес-ідеї.
- Завдання 10 Назвіть основні компоненти бізнес-моделі.
- Завдання 11 Охарактеризуйте основні етапи бізнес-планування.

Тема 2. Технологія та основні етапи бізнес-планування

Питання для самостійної роботи

- Завдання 1. Відмінність бізнес-плану від техніко-економічного обґрунтування, доцільність складання цих документів.
- Завдання 2. Взаємозв'язок та взаємообумовленість бізнес-плану і статуту підприємства.
- Завдання 3. Доцільність розробки бізнес-плану підприємства в сучасних умовах господарювання; відмінності у функціях бізнес-плану?

Тема 3. Стадії бізнес-планування

Питання для самостійної роботи

- Завдання 1 Які умови має задовольняти сегментація?
- Завдання 2 Охарактеризуйте стратегії охоплення ринку.
- Завдання 3 Що таке попит? Як здійснюється вивчення ринкового попиту на продукцію?
- Завдання 4 Дайте визначення поточного та абсолютного потенціалу ринку.
- Завдання 5 Охарактеризуйте відомі вам способи визначення ємності ринку.
- Завдання 6 З якою метою проводиться конкурентний аналіз? Охарактеризуйте етапи його проведення.
- Завдання 7. Опрацюйте самостійно питання теми: « Цілі та завдання виробничого плану Структура виробничого плану, технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма суб'єкта підприємницької діяльності; Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні. Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану Основні цілі,

завдання та структура організаційного плану. Оцінювання конкурентних позицій суб'єктів підприємницької діяльності методом Бостонської консалтингової групи. Передумови, що визначають необхідність розробки програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу»

Завдання 8. Продовжіть речення:

Товар за задумом – це...

Товар у реальному виконанні – це... Товар з підкріпленням – це...

Завдання 9. Фірма, що спеціалізується на виробництві дитячого взуття і розробляє бізнес-планвиробництва нового виду продукції (виберіть вид продукції). Здійсніть сегментацію ринку для цього виду послуг.

Завдання 10. Складіть профіль цільового споживача для таких товарів: товари для здорового харчування, дитячі товари, елітний алкоголь, фруктові та овочеві соки та нектари, велика побутова техніка.

Завдання 11. Обладнання цеху працює 280 дн./р., у дві зміни, по 8 год кожна зміна. Усього на підприємстві встановлено 40 од. обладнання. Годинна норма продуктивності одиниці обладнання дорівнює 2 т/год. Визначте виробничу потужність підприємства.

Завдання 12. Визначте найбільш ефективну організаційну структуру управління для мережі кафе (ресторанів), великого магазину побутової техніки та/або продовольчого магазину, салону краси та фотографій послуг. Назвіть переваги та недоліки організаційних структур для цих видів бізнесу.

Завдання 13. Визначте чисельність та змінність роботи персоналу продовольчого магазину, враховуючи, що режим роботи магазину 30 днів на місяць з 9:00 до 20:00 (до складу персоналу магазину, окрім продавців, увійдуть директор, бухгалтер, менеджер з постачання, маркетолог, економіст, різноробочі, охоронники, прибиральниця, водій).

Завдання 14. У звітному році чисельність працівників підприємства становила 200 осіб, середня зарплата – 20 тис. грн. Узапланованому році чисельність працівників скоротиться на 18 осіб, середня заробітна палата зросте на 20 %. Визначити суму витрат на оплату праці на запланований рік.

Завдання 15. Метою бізнес-проєкту є отримання загальної суми прибутку від продукції у вигляді 240 тис. грн. Визначте обсяг продажу, який забезпечить виконання цієї умови, якщо постійні витрати – 1700 тис. грн, питомі змінні витрати – 220 грн, вартість реалізації продукції – 475 грн.

Завдання 16. Проєкт, що вимагає інвестицій у розмірі 250 тис. грн, передбачає отримання річного доходу у розмірі 70 тис. грн протягом 10 років. Оцініть доцільність такої інвестиції, якщо норма дисконту – 20 %.

Завдання 17. Розрахуйте прибуток від операційної діяльності та перевірте можливість оплати вартості обладнання за рахунок чистого прибутку, використовуючи такі дані: товарообіг – 800 тис. грн, торгова надбавка – 23 %, позареалізаційні доходи – 7 тис. грн, позареалізаційні витрати – 12 тис. грн. Для придбання обладнання фірмі необхідні кошти у сумі 50 тис. грн.

Завдання 18. Розрахуйте внутрішню норму рентабельності (IPR) бізнес-плану. Чистий грошовий потік (дохід), тис. грн за періодами проєкту наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 4.7 – Чистий грошовий потік за проєктом

0-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
-1000	100	200	300	400	500

Завдання 19. За даними таблиці 3.2 розрахуйте середньозважену ціну капіталу (WACC).

Таблиця 3.2 – Середньозважена ціна капіталу

Джерела коштів	Питома вага в загальній сумі джерел, %	Ціна капіталу, %
Акціонерний капітал	65	16
Довгострокові боргові угоди	20	10
Короткострокові кредити банків	15	20

Завдання 20. Протягом наступних 5 років проєкт дасть такі грошові потоки: 4000 тис. грн, 8000 тис. грн, 12000 тис. грн, 15000 тис. грн, 18000 тис. грн. Дисконтна ставка – 20 % річних, початкові інвестиції – 9000 тис. грн. Визначте дисконтоване значення чистої теперішньої вартості, на якій ґрунтуватиметься рішення про проєкт.

Тема 4. Сутність та основні форми управління проєктами

Питання для самостійної роботи

Завдання 1. Поняття «проєкт» і «процес»

Завдання 2. Взаємозв'язок управління проєктами й управління інвестиціями

Завдання 3. Взаємозв'язок управління проєктами з функціональним менеджментом

Завдання 4. Проблеми управління проєктами в Україні

Завдання 5. Базові форми структур управління проєктами.

Завдання 6. Переваги й недоліки відокремленої форми проєкту: сформулюйте і поясніть на прикладах.

Завдання 7. Переваги й недоліки матричної форми проєкту: сформулюйте і поясніть на прикладах.

Завдання 8. Переваги й недоліки функціональної форми проєкту: сформулюйте і поясніть на прикладах.

Завдання 9. Фактори, що визначають вибір організаційної структури управління проєктом.

Тема 5. Формування та управління командою проєкту

Питання для самостійної роботи

Завдання 1. Сутність і завдання проєктного офісу

Завдання 2. Проектування офісу проєкту

Завдання 3. Організація віртуального офісу проєкту

Тема 6. Проектні ризики

Питання для самостійної роботи

Завдання 1. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проєктами в сучасні бізнес-моделі

Завдання 2. Способи забезпечення виконання зобов'язань пов'язаних з реалізацією проєктів

Тема 7. Проектне фінансування та інформаційне забезпечення проєктної діяльності

Питання для самостійної роботи

Завдання 1. Надайте порівняльну характеристику джерел фінансування бізнес-проєкту.

Завдання 2. Які Ви знаєте види інвесторів бізнес-проєктів? Охарактеризуйте цілі та особливості інвестиційної поведінки портфельного інвестора.

Завдання 3. Чим відрізняється активний інвестор бізнес-проєкту від пасивного?

Завдання 4. Поясніть технологію застосування таких механізмів захисту інтересів інвестора, як опціон call, опціон put, конвертаційна позика.

Завдання 5. У чому полягає відмінність проектного фінансування від традиційного?

Завдання 6. Розкрийте зміст основних видів проектного фінансування.

Завдання 7. Що таке «регрес» у проектному фінансуванні?

Завдання 8. Поясніть механізм проектного фінансування.

Завдання 9. Які форми повернення коштів застосовуються при проектному фінансуванні?

Завдання 10. Назвіть переваги та недоліки проектного фінансування. Для реалізації яких проектів є доцільним його використання?

1.5. Індивідуальні завдання

Для закріплення теоретичних знань і практичних навичок з дисципліни студентам пропонується виконати індивідуальне завдання.

Індивідуальну роботу студенти представляють проектом бізнес-плану, який кожен студентка готує самостійно і доповідає на останньому семінарському занятті.

Необхідна інформація для обґрунтування бізнес-плану

1. Сфера діяльності вашого підприємства (роздрібна чи оптова торгівля, виробництво, надання послуг тощо).

2. Стадія розвитку вашого підприємства:

- створення;
- зростання;
- інше.

3. Організаційно-правова форма вашого підприємства:

- приватне підприємство;
- підприємство з обмеженою відповідальністю;
- некомерційна організація;
- інше.

4. Ваша управлінська адміністрація:

- директор (президент);
- заступник директора;
- комерційний директор;
- начальник відділу збуту;
- начальник відділу постачання;
- начальник відділу кадрів;
- начальник з виробництва.

5. Зовнішні консультанти:

- з правових питань;
- з маркетингу;
- з бухгалтерського обліку;
- з програмного забезпечення;
- інші.

6. У чому привабливість Ваших товарів і послуг проти інших, що представлені на ринку (привабливість вашого бізнесу)?

7. Ваші цілі і завдання.

8. Ваш девіз.

9. Щорічний бюджет: 1 рік...; 2 рік...; 3 рік....

10. Як Ви плануєте досягти бажаного щорічного обороту?

11. Чи відповідає Ваше підприємство умовам даної галузі?

12. Чого конкретно Ви хочете досягти для себе?

13. Що Ви будете розвивати?

14. Що є вашою метою?

15. Як і коли потенційні інвестори зможуть отримати прибуток за своїми вкладеннями?

16. Інформація про Ваших клієнтів.

17. Інформація про конкурентів.
18. Як конкурент представляє свою продукцію і послуги на ринку?
19. Плани Вашого підприємства на майбутнє:
 - продаж;
 - маркетинг;
 - технічний розвиток;
 - пошук нових ідей;
 - дистрибуторська діяльність;
 - кадрова політика.
20. Необхідний обсяг капіталу в перші два роки.
21. Методика розподілу коштів.
22. Структура коштів за залучення капіталу.
23. Окупність вкладень для інвестора.
24. Список необхідного обладнання.
25. Список необхідних товарно-матеріальних запасів.
26. Опишіть Ваше приміщення. Його придбано у власність; орендовано; інше.
27. Отримані Вами позички. Ваші розпорядження відносно отриманих позичок.
28. Ваші дистриб'ютори (агенти з продажу).
29. Активи Вашого підприємства.
30. Пасиви Вашого підприємства.
31. Підсумки Вашого фінансового року (валові витрати, валовий прибуток, накладні витрати, прибуток або збитки).
32. Ваш спосіб отримання товарно-матеріальних запасів.
33. Місячний обсяг руху товарно-матеріальних запасів у даний момент і в майбутньому.
34. Середній обсяг вашої дебіторської заборгованості: 30 днів; 60 днів; 90 днів; 120 днів; понад 120 днів; загальний.
35. Як Ви будете стимулювати реалізацію вашої продукції або комплексу послуг?
36. Витрати на рекламу протягом року.
37. Особливості Вашого ринку.
38. Яка Ваша частка ринку в процентах на сьогодні і в майбутньому?
39. Який обсяг поточних активів?
40. Ваші постачальники:
41. Чи маєте Ви: рекомендації; індосаменти; доручення; інше.
42. Чи є у вас постійні клієнти?
43. Основні методи просування Ваших товарів і послуг.
44. Ваша політика ціноутворення.
45. Ваша норма прибутку.
46. Коротка історія діяльності Вашого підприємства.
47. Як Ви розвиваєте свою продукцію або комплекс послуг?
48. Чи впливають сезонні коливання цін на Вашу сферу діяльності?
49. Якщо так, то як Ви збережете приплив грошових коштів під час спаду?
50. Чи впливають на Вашу діяльність різні оптовики або постачальники?
51. Які Ви маєте договори?
52. Чи є у Вас ліцензії і які?
53. За допомогою яких засобів і методів Ви задовольняєте запити побажання ваших клієнтів і споживачів?
54. Як Ваша продукція або послуги економлять гроші клієнтів?
55. Чи можете Ви на конкретних прикладах підтвердити ваші відомості?
56. Життєвий цикл Вашої продукції або комплексу послуг.
57. Кількість Ваших конкурентів.
58. Опишіть Ваших конкурентів.
65. Як поділено ринок між учасниками?
59. Ваш управлінський персонал: його сильні і слабкі сторони.
60. Переваги Вашої продукції або послуг.

61. Слабкі сторони Вашої продукції або комплексу послуг.
62. Сильні сторони Вашого маркетингового плану.
63. Недоліки маркетингового плану.
64. Ваші переваги перед конкурентами щодо:
 - якості і надійності; ефективності роботи;
 - ефективності виробництва;
 - просування товарів до споживача;
 - цінової політики;
 - іміджу фірми;
 - ділових зв'язків.
65. Ваша конкурентна стратегія.
66. Як Ви рекламуватимете продукцію або послуги?
67. Вартість кожного зі способів реклами.
68. Частота появи вашої реклами.
69. З якими банками Ви співпрацюєте?
70. Необхідна для роботи оргтехніка.
71. Необхідне програмне забезпечення.
72. Яке інше обладнання Вам може бути потрібним?
73. Чи потрібне патентування продукції або послуг?
74. Якщо так, то чи подали ви заявку на патент?
75. Режим оподаткування вашого підприємства.
76. Система внутрішньофірмової звітності.
77. Періодичність складання внутрішньофірмової звітності.
78. Коли бізнес-проект досягне точки беззбитковості?
79. Чи розроблено на Вашому підприємстві прогностичні форми звітності і фінансові показники?
80. Що Ви можете запропонувати як заставне забезпечення?
81. Чи маєте Ви фінансові джерела для оплати позичених коштів?
82. Якщо так, то яка їхня величина?
83. Чи маєте Ви поручителів і гарантів ваших фінансових надходжень? Хто вони?
84. Чи маєте Ви фінансові інтереси в інших підприємствах?
85. Чи маєте Ви документи (крім заяви), які можна було б використати як підтримку під час звернення до інвестора (креслення, графіки, схеми, таблиці і т.п.)?
86. Чи зміниться філософія Вашого виробництва в майбутньому? Як саме?
87. Ваші виробничі потужності.
88. Чи можна за бажання домогтися збільшення виробничих потужностей?
89. Чи має Ваша система постачання резерв часу?
90. Чи здатне Ваше виробництво до певної гнучкості щодо збільшення випуску продукції?
91. Чи досить у Вас складських приміщень?

Вимоги до підготовки бізнес-плану. Бізнес-план виконують на аркушах паперу формату А4, які скріплює та підписує студент за загальноустановленою формою (назва навчального закладу, кафедри, тема роботи, ПІБ викладача, ПІБ студента, спеціальність та курс, на якому навчається студент, рік виконання роботи). Обсяг бізнес-плану 10 -12 аркушів машинописного тексту, шрифт Times New Roman, інтервал – 1,5, розмір кегля – 14. При написанні бізнес-плану повинно бути використано не менше 5 літературних джерел, з обов'язковим посиланням за змістом на список використаної літератури.

Бізнес-плану має бути побудований за такою структурою:

1. Резюме.
2. Характеристика галузі та підприємства.
3. Опис продукту чи послуги.
4. Дослідження ринку та прогноз обсягів збуту.
5. Конкуренція.

6. План маркетингу.
7. План виробництва (організації бізнесу).
8. План витрат.
9. Організаційний план.
10. Фінансовий план.
11. Стратегія фінансування.
12. Оцінка ризиків та план дій на випадок непередбачених обставин.

Виконану роботу студент повинен захистити. На захисті індивідуальної роботи студент викладає короткий зміст виконаного завдання, демонструє презентацію бізнес-плану, а також дає відповіді на питання, поставлені викладачем

1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі екзамену.

1.6.1. Питання для підсумкового контролю

1. Основні поняття, цілі та завдання бізнес-планування
2. Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності
3. Функції та цілі розробки бізнес-плану
4. Інформаційне поле бізнес-планування
5. Принципи та методи розробки бізнес-плану
6. Технологія та основні етапи бізнес-планування
7. Вимоги та структура бізнес плану
8. Переваги та недоліки складання бізнес-плану, склад зміст та орієнтовні структури бізнес-плану
9. Логіка розробки бізнес-плану
10. Стиль написання та оформлення бізнес-плану
11. Стадії бізнес-планування
12. Галузь, суб'єкт підприємницької діяльності та його продукція
13. Методика діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності
14. Завдання розділу, логіка розробки маркетингового плану. Стратегія маркетингу
15. Сутність та основні форми управління проектами
16. Проект та його характеристики. Види проектів
17. Відмінності бізнес-проекту від виробничого процесу
18. Завдання розділу, логіка розробки маркетингового плану. Стратегія маркетингу
19. Формування та управління командою проекту
20. Формування команди та забезпечення її ефективної роботи
21. Підходи та етапи до формування команди
22. Управління конфліктами в проектах
23. Проектні ризики
24. Поняття та класифікація проектних ризиків
25. Принципи управління проектними ризиками
26. Ідентифікація та методи зниження проектних ризиків
27. Проектне фінансування та інформаційне забезпечення проектної діяльності
28. Поняття та механізм проектного фінансування
29. Форми забезпечення проектного фінансування
30. Бюджетування проекту
31. Аналіз фінансових можливостей реалізації проекту
32. Комунікації в проектному менеджменті
33. Інформаційне забезпечення управління проектами
34. Основні елементи системи планування
35. Методи планування
36. Види планування та їх взаємозв'язок
37. Етапи процесу стратегічного планування

38. Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії
39. Бізнес-ідея як відправна точка розробки бізнес-плану
40. Бізнес-моделювання як концептуальна основа бізнес-планування
41. Стратегічне планування на підготовчій стадії.
42. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу. Виявлення сильних і слабких сторін фірми.
43. Визначення місії фірми та формулювання цілей діяльності фірми.
44. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.
45. Цілі та завдання виробничого плану
46. Структура виробничого плану, технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма суб'єкта підприємницької діяльності
47. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні.
48. Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану
49. Основні цілі, завдання та структура організаційного плану
50. Оцінювання конкурентних позицій суб'єктів підприємницької діяльності методом Бостонської консалтингової групи
51. Передумови, що визначають необхідність розробки програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу
52. Основні терміни проектного менеджменту
53. Параметри проекту, що підлягають керуванню
54. Процеси управління проектами
55. Функції та методи управління проектами
56. Статут проекту
57. Середовище та зацікавлені сторони проекту
58. Процеси управління людськими ресурсами проекту.
59. Учасники проекту та його середовище.
60. Ролі в проекті.
61. Команда проекту. Організаційні аспекти формування команди проекту.
62. Процеси управління командою проекту.
63. Психологічні аспекти управління персоналом проекту.
64. Принципи управління проектними ризиками.
65. Методи аналізу ризиків проекту.
66. Пріоритезація ризиків
67. Моніторинг і контроль ризиків
68. Фінансування проектів: стадії, джерела, форми.
69. Проектне фінансування: поняття, учасники, механізм.
70. Види проектного фінансування.
71. Форми повернення коштів та методи зниження ризиків проектного фінансування
72. Програмно-технічні засоби управління проектами
73. Звітність про хід виконання проектами
74. Інформаційна система управління проектом
75. Інструменти запобігання інформаційному хаосу
76. Інформаційна безпека комунікаційного процесу проекту

1.6.2. Приклад екзаменаційного білету

1. Питання 1. Форми забезпечення проектного фінансування; Питання 2. Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності
2. Задача . У табл. 1 наведено експертні оцінки за чинниками успіху проекту, який планується здійснити. Узагальнити експертні оцінки варіантів проекту та обрати найбільш привабливий з них для інвестування, якщо найсприятливіші оцінки чинників становлять 100 балів. Як зміниться результат, якщо ваги дорівнюватимуть, відповідно, 0,4; 0,3; 0,2; 0,1 і 0?

Таблиця 1 Експертні оцінки чинників успіху проекту

Чинник успіху	Ваги	Варіанти проекту		
		1	2	3
1 Попит на продукцію проекту	0,33	40	50	65
2 Конкурентоспроможність продукції проекту	0,27	70	50	40
3 Стабільність цін на матеріали	0,18	64	40	20
4 Наявність альтернативних технічних рішень	0,10	70	60	80
5 Складність проекту	0,12	54	30	60

3. Тестові завдання письмово/за допомогою форми у GoogleClass.

1. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу “Маркетинг-план”:

- а) розрахувати обсяг витрат на маркетинг;
- б) визначити ціну на продукцію (послуги) суб’єкта підприємницької діяльності;
- в) обґрунтувати стратегію виходу суб’єкта підприємницької діяльності на ринок та успішного функціонування на ньому;
- г) визначити чи продукція (послуги) суб’єкта підприємницької діяльності будуть користуватись попитом на ринку.

2. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу “Маркетинг-план”?

- а) опис цільового ринкового сегмента;
- б) вибір каналів збуту продукції;
- в) проведення сегментації споживачів;
- г) опис заходів з підтримки просування продукції (послуг) суб’єкта підприємницької діяльності на ринок.

3. Визначте, яка з наведених нижче стратегій не належить до типів маркетингових стратегій суб’єкта підприємницької діяльності:

- а) неконцентрованого (масового) маркетингу;
- б) недиференційованого (масового) маркетингу;
- в) диференційованого маркетингу;
- г) концентрованого маркетингу.

4. Стратегію цінових ліній використовують у випадку:

- а) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
- б) встановлення ціни на нові види продукції (послуг);
- в) встановлення ціни на продукцію (послуги), яка є аналогічною до представлених на ринку;
- г) встановлення ціни із урахуванням витрат на доставку продукції (послуг).

5. Стратегію закріплення на ринку використовують у випадку:

- а) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
- б) встановлення ціни на нові види продукції (послуг);
- в) встановлення ціни на продукцію (послуги), яка є аналогічною до представлених на ринку;

г) встановлення ціни із урахуванням витрат на доставку продукції (послуг).

6. Метод вартості виготовлення для визначення ціни на товари (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності передбачає:

- а) розрахунок загальної суми витрат та додавання до неї певної норми прибутку;
- б) додавання до повної суми витрат норми прибутку, яка відповідає вкладу суб'єкта підприємницької діяльності у формування вартості виробу (послуги);
- в) встановлення ціни, яка забезпечує планову рентабельність суб'єкта підприємницької діяльності;
- г) додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку.

7. Метод маржинальних витрат для встановлення ціни на товари (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності передбачає:

- а) додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку.
- б) розрахунок загальної суми витрат та додавання до неї певної норми прибутку;
- в) додавання до повної суми витрат норми прибутку, яка відповідає вкладу суб'єкта підприємницької діяльності у формування вартості виробу (послуги);
- г) встановлення ціни, яка забезпечує планову рентабельність суб'єкта підприємницької діяльності.

8. Таблична форма бюджету витрат на рекламу не дає відповіді на питання:

- а) які засоби реклами передбачається використовувати;
- б) якими є витрати на рекламу суб'єкта підприємницької діяльності станом на початок реалізації підприємницького проекту;
- в) якими є загальні витрати суб'єкта підприємницької діяльності на організацію рекламної кампанії;
- г) як витрати на рекламу будуть розподілені протягом планового періоду.

9. Найбільш доцільним є такий поділ витрат на маркетинг:

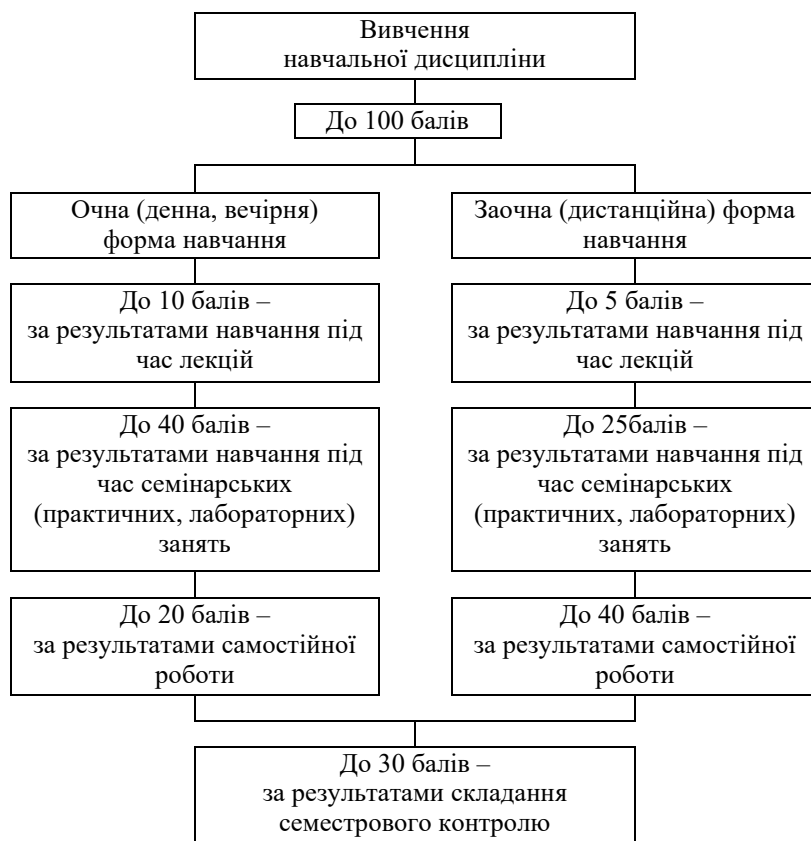
- а) 75% – витрати на рекламу; 20% – витрати на стимулювання збуту; 5% – витрати на проведення маркетингових досліджень;
- б) 65% – витрати на рекламу; 25% – витрати на стимулювання збуту; 10% – витрати на проведення маркетингових досліджень;
- в) 70% – витрати на рекламу; 25% – витрати на стимулювання збуту; 5% – витрати на проведення маркетингових досліджень;
- г) 75% – витрати на рекламу; 15% – витрати на стимулювання збуту; 10% – витрати на проведення маркетингових досліджень.

10. Оберіть відповідь, яка правильно та найбільш повно відображає інформацію, яку наводять у табличній формі прогнозу продаж продукції (надання послуг) суб'єкта підприємницької діяльності:

- а) вид продукції (послуг) та обсяг реалізації у натуральному вираженні; ціна продукції (послуг); обсяг продаж у вартісному вираженні; загальний прогноз продаж за періодами планування;
- б) обсяг реалізації у натуральному вираженні; ціна продукції (послуг); обсяг продаж у вартісному вираженні; загальний прогноз продаж за періодами планування;
- в) обсяг продаж у вартісному вираженні за сегментами ринку суб'єкта підприємницької діяльності; загальний прогноз продаж за періодами планування;
- г) ринок; вид продукції (послуг) та обсяг реалізації у натуральному вираженні; ціна продукції (послуг); обсяг продаж у вартісному вираженні; загальний прогноз продаж.

2. Схема нарахування балів

2.1. Нархування балів здобувачам вищої освіти з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



2.2. Обсяг балів, здобутих здобувачем вищої освіти під час лекцій з навчальної дисципліни, обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова

З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 3 лекційних занять за заочною формою навчання.

Отже, здобувач вищої освіти може набрати під час лекцій таку кількість балів:

Таблиця 2.1

Розподіл балів здобутих студентом під час лекцій

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій		
			1	2	3
1	Денна	3	1,67	3,34	5

2.3. З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 3 семінарських занять за заочною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному здобувачу вищої освіти до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань здобувачів наведені у п.4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП, затверджене рішенням вченої ради від 05.07.2016 р., протокол №16, введене в дію наказом від 08.06.2016 р. № 359/16 (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, з 01 вересня 2020

року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20)

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу здобувачів вищої освіти та виконання індивідуальних завдань, наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл балів за самостійну роботу з навчальної дисципліни «Бізнес-планування та основи проектного менеджменту»

№ з/п	9 тем	Номер теми							Усього балів
		1	2	3	4	5	6	7	
1.	Максимальна кількість балів за самостійну роботу	1	1	1	1	1	1	1	17
2.	Максимальна кількість балів за індивідуальне завдання	13							23
	Усього балів								40

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамєну з навчальної дисципліни «Бізнес-планування та основи проектного менеджменту», здобувач вищої освіти денної форми навчання може максимально одержати 30 балів.

Перерозподіл балів в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані здобувачами вищої освіти відповіді в усній та письмовій формі відповідно на питання, тестові завдання та розв'язок задачі екзаменаційного білета, наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл балів для семестрового контролю з навчальної дисципліни «Бізнес-планування та основи проектного менеджменту»

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета / кількість балів				Разом балів
		1	2	3	4	
1.	Максимальна кількість балів за усну відповідь на кожне питання екзаменаційного білета	5,0	5,0	-	-	10,0
2.	Максимальна кількість балів за письмову відповідь на тестові завдання	-	-	10,0	-	10,0
	Максимальна кількість балів за розв'язок задачі	-	-	-	10,0	10,0
	Усього балів	5,0	5,0	10,0	10,0	30,0

3. Рекомендовані джерела

Тема 1

1. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Іжевський П.Г., Крушинська А.В. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2024. № 6(34). С.713-725
2. Варналій З. С., Васильців Т. Г. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
3. Ван Гел Є. Вірусні ідеї. Як захопити людей своїм проєктом. Харків: Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2020. 160 с.
4. Дикань В. Л., Павліченко В. М., Полякова О. М. Бізнес-планування: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 68 с.
5. Євдокимова А. В. Планування проєктних дій: конспект лекцій Суми : Сумський державний університет, 2020. 70 с.
6. П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур Бізнес-планування та управління проєктами : навчальний Львів, 2020. 215 с.
7. Іжевський, П., Піхняк, Т., & Самарічева, Т. (2024). Сучасні підходи в аналізі та оцінці бізнес-проєктів. *Економічний простір*. (191), 296-302. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-49>
8. Кеда М.К. К33 Проєктний менеджмент у закладах освіти: Практикум Чернігів : SCRIPTORIUM, 2023. 148 с.

Тема 2

1. Варналій З. С., Васильців Т. Г. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
2. Ван Гел Є. Вірусні ідеї. Як захопити людей своїм проєктом. Харків: Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2020. 160 с.
3. Дикань В. Л., Павліченко В. М., Полякова О. М. Бізнес-планування: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 68 с.
4. Євдокимова А. В. Планування проєктних дій: конспект лекцій Суми : Сумський державний університет, 2020. 70 с.
5. П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур Бізнес-планування та управління проєктами : навчальний Львів, 2020. 215 с.
6. Іжевський, П., Піхняк, Т., & Самарічева, Т. (2024). Сучасні підходи в аналізі та оцінці бізнес-проєктів. *Економічний простір*. (191), 296-302. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-49>
7. Іжевський П.Г. Цифровізація проєктів соціальної сфери в Україні. *Статистичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку*: зб. текстів доповідей за матеріалами XXIV Міжнародної наук.-практ. конф., 30 травня 2024 р. – Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024.– 210 с. С.77-79
8. Кеда М.К. Проєктний менеджмент у закладах освіти: Практикум Чернігів : SCRIPTORIUM, 2023. 148 с.

Тема 3

1. Варналій З. С., Васильців Т. Г. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
2. Ван Гел Є. Вірусні ідеї. Як захопити людей своїм проєктом. Харків: Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2020. 160 с.
3. Дикань В. Л., Павліченко В. М., Полякова О. М. Бізнес-планування: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 68 с.
4. Євдокимова А. В. Планування проєктних дій: конспект лекцій Суми : Сумський державний університет, 2020. 70 с.
5. П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур Бізнес-планування та управління проєктами : навчальний Львів, 2020. 215 с.
6. Кеда М.К. Проєктний менеджмент у закладах освіти: Практикум Чернігів : SCRIPTORIUM, 2023. 148 с.

7. Управління бізнес-проектами: навчальний посібник для студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент». Л.В. Шинкарук, М.М. Деліні, А.В. Суханова, К.А. Алексєєва. Київ : НУБіП, 2021. 325 с.

Тема 4

1. Довгань Л., Махонько Г., Малик І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_VP_2017.pdf
2. Іжевський, П., Піхняк, Т., & Самарічева, Т. (2024). Сучасні підходи в аналізі та оцінці бізнес-проектів. Економічний простір. (191), 296-302. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-49>
3. Кучеренко В. Р., Маркітан О. С., Горбаченко С. А., Левинський С. В. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.
4. Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 464 с.
5. Рибак А. І., Азарова І. Б. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті: монографія. Одеса: ОДАБА, 2017. 144 с.
6. Управління проектами: навч. посіб. / І. А. Дмитрієв, Т. В. Деділова, І. М. Кирчата та ін. Харків: ХНАДУ, 2013. 236 с.
7. Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с. URL: http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf
8. Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.
9. Управління проектами: вітчизняний та зарубіжний досвід: монографія / за ред. С. Чернова. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. 349 с.
10. Федішин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 161 с. URL: elatu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji_VP_PD.pdf
11. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика 12 виконання проектних дій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.
12. Чумаченко І. В., Морозов В. В., Доценко Н. В., Чередніченко А. М. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.
13. Шишмарьова Л. О. Управління проектами: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 244 с.

Тема 5

1. Барбан М. М., Хаджирадєва С. К. Основи управління соціально-педагогічними проектами : навч. посіб. Одеса : Лерадрук, 2011. 197 с.
2. Маматова Т. В, Молоканова В. М., Чикаренко І. А., Чикаренко О. О. Управління проектами : навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с. URL : http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_proektamy.pdf.
3. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. пос. Тернопіль, 2014. 270 с.
4. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. організацій / В. В. Белявцева та ін. ; за заг. ред. О. В. Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.
5. Публічне адміністрування на засадах проектного менеджменту : навч. посіб. / О. В. Пономаренко, Т. К. Гречко, С. А. Романюк, С. К. Хаджирадєва та ін. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : Освіта України, 2014. 176 с.
6. Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тимблдингу : навч. посіб. / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.

7. Управління проектами : навч. посіб. / уклад. : Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf.
8. Фесенко Т. Г. Управління проектами : теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с. URL : <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/02.pdf>.
9. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері : європейський вимір для України : практ. посіб. Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с. URL : https://despro.org.ua/media/articles/10_book_chemeric__17_12_do_druku.pdf.

Тема 6

1. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с. URL: <https://surl.li/mxuuiw>
2. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент: методичні вказівки до практичних занять. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 108 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21375>
4. Гарбуз С.В. Пенкіна Т.Є., Хоменко Л.М., Соболева Т.О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 667с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f7bd0337-a6b0-44dd-8908-4c6a90f282c8/content>
5. Іжевський П.Г., Кашуба Л.В. Проблеми та перспективи фінансування інновацій в Україні. *Наука та техніка сьогодні*. 2023. №10(24), С. 103-112
6. Іжевський П., Потапова Н. Формування інвестиційного механізму забезпечення інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2023. (1), 139-145.
7. Іжевський П.Г., Самарічева Т.А. Інноваційні технологічні аграрні парки в системі розвитку територіальних громад: міжнародний досвід та перспективи розвитку в Україні *Наукові перспективи*. 2023. №6(36).
8. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4973/1/Kopytko-Blaha.pdf>
9. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 306 с.
10. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с. URL: <http://dspace.wnu.edu.ua/handle/316497/684>
11. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/20992/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87.%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.2017.pdf>

Тема 7

1. Довгань Л., Мохонько Г., Малик І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с. URL: ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_VP_2017.pdf
2. Іжевський, П., Піхняк, Т., & Самарічева, Т. (2024). Сучасні підходи в аналізі та оцінці бізнес-проектів. *Економічний простір*. (191), 296-302. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-49>
3. Іжевський П.Г. Цифровізація проектів соціальної сфери в Україні. *Статистичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку*: зб. текстів доповідей за матеріалами XXIV Міжнародної наук.-практ. конф., 30 травня 2024 р. – Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024.– 210 с. С.77-79
4. Кучеренко В. Р., Маркітан О. С., Горбаченко С. А., Левинський С. В. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.
5. Сословський В. Г. Проектне фінансування: навч. посіб. Львів: Новий світ - 2000, 2011. 263 с.

6. Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с. URL: http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf
7. Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.
8. Федішин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 161 с. URL: elatu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17965/5/Lekciji_VP_PD.pdf
9. Федотова М. А., Куриленко Т. П. Проектне фінансування: підручник. Київ: Кондор, 2006. 208 с.
10. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.

4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
4. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua>.
5. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: www.minfin.gov.ua.
6. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
7. Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
8. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <http://www.ssmc.gov.ua>.
9. Офіційний сайт наукового журналу «Економіка України». URL: <http://www.economukraine.com.ua/index.php>.
10. Офіційний сайт збірника наукових праць «Економічна теорія та право». URL: <http://econlaw.nlu.edu.ua>.
11. Офіційний сайт науково-теоретичного журналу «Економічна теорія». URL: <http://etet.org.ua>.
12. Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>.
13. Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua>.
14. Офіційний сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua> (дата звернення: 12.06.2020).
15. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <http://www.imf.org/external/>.
16. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <http://www.me.gov.ua>.
17. Офіційний сайт інституту управління проектами (Project Management Institute). URL: <https://www.pmi.org/about>
18. Офіційний сайт української асоціації управління проектами «УКРPHET» URL: <http://upma.kiev.ua/>
19. Блог: Управління проектами URL: <https://pmb.com.ua/uk/blog/category/upravlenie-proektami/>
20. Worksection блог. URL: <https://worksection.com.ua/blog/from-chaos-to-project-management.html>
21. Sokrat. Навчальний портал. URL: <https://sokrat.training/blohy--upravlinnia-proektamy/>
22. Instar. Project management. URL: <https://in-star.com.ua/education/blogs/>
23. Онлайн-курси із сертифікатами на платформах Prometheus, Coursera, Campster.

