

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
**до виконання практичних завдань**  
**та контрольних робіт**  
**з дисципліни «Управління проєктами»**  
**для здобувачів вищої освіти спеціальності**  
**075 «Маркетинг» (освітня програма**  
**«Маркетинг») освітнього ступеня «Магістр»**  
**всіх форм навчання**

**Запоріжжя – 2024 рік**

Методичні вказівки до виконання практичних завдань та контрольних робіт з дисципліни «Управління проектами» для здобувачів вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг» (освітня програма «Маркетинг») освітнього ступеня «Магістр» всіх форм навчання / Укл. Соріна О.О. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. – 60 с.

**Укладач**

канд. екон. наук,  
доцент кафедри менеджменту  
та адміністрування

Соріна О.О.

**Рецензенти:**

завідувач кафедри  
маркетингу та логістики  
НУ «Запорізька політехніка»  
д-р екон. наук, професор

Лифар В.В.

завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування  
НУ «Запорізька політехніка»  
д-р екон. наук, професор

Пуліна Т.В.

Відповідальна за випуск

Герасьова О.О.

Затверджено на засіданні  
кафедри менеджменту та  
адміністрування  
протокол №1 від 26.08.24р.

Рекомендовано до видання  
НМК факультету бізнес-  
технологій та економіки  
протокол № 2 від 29.08.2024 р.

Узгоджено групою  
забезпечення освітньої  
програми «Маркетинг»  
протокол № 1 від 26.08.24 р.

**ЗМІСТ**

	Стор
Опис навчальної дисципліни.....	4
Мета та завдання навчальної дисципліни.....	5
Програма навчальної дисципліни.....	7
Теми практичних занять .....	10
Методичні вказівки до виконання контрольної роботи .....	31
Завдання контрольної роботи .....	33
практичні завдання .....	33
задачі .....	35
тематика рефератів .....	45
Питання для підсумкового контролю.....	47
Рекомендована література.....	49
Додаток А Приклад оформлення титульного аркушу контрольної роботи	52
Додаток Б Приклади оформлення бібліографічного опису	53

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань <u>07 «Управління та адміністрування»</u> (шифр і найменування)	обов'язкова	
Модулів – 2	Спеціальність (освітня програма, спеціалізація) <u>075 «Маркетинг»</u> , <u>освітня програма «Маркетинг»</u> (код і найменування)	<b>Рік підготовки:</b>	
Змістових модулів – 1		1-й	1-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання  (назва)		<b>Семестр</b>	
Загальна кількість годин - 120		1-й	1-й
		<b>Лекції</b>	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 5,23	Освітній ступінь: магістр	26 год.	6 год.
		<b>Практичні, семінарські</b>	
		26 год.	2 год.
		<b>Самостійна робота</b>	
		68 год.	112 год.
	Вид контролю: екзамен		

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Навчальний курс «Управління проектами» є синтетичним, його вивчення базується на концепціях і поняттях теорії управління, фінансового менеджменту, організаційної поведінки, маркетингу, системного аналізу тощо.

Предметом курсу «Управління проектами» є процеси управління проектами, які здійснюються з використанням специфічних методів та інструментів, що забезпечують розв'язання задач управління проектами.

Мета дисципліни — опанування здобувачами вищої освіти методології управління проектами а також набуття ними навичок адаптації й впровадження проєктних рішень в практичну діяльність. Для досягнення основної мети курсу протягом навчального процесу вирішуються такі основні завдання:

- доведення поширеності проєктної діяльності та усвідомлення необхідності використання специфічних методів та інструментів в управлінні проєктами;

- освоєння характеристик узагальненої моделі управління проектами, як системи взаємопов'язаних цілей, функцій і інструментів, що визначаються, реалізуються і використовуються в процесі виконання проєктів;

- формування сукупності теоретичних знань і практичних навичок реалізації основних функцій управління проектами.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

### **загальні компетентності:**

ЗК1. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ЗК2. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК6. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК8. Здатність розробляти проєкти та управляти ними.

### **Фахові компетентності:**

СК1. Здатність логічно і послідовно відтворювати та застосовувати знання з найновіших теорій, методів і практичних прийомів маркетингу.

СК2. Здатність коректно інтерпретувати результати останніх теоретичних досліджень у сфері маркетингу та практики їх застосування.

СК3. Здатність до проведення самостійних досліджень та інтерпретації їх результатів у сфері маркетингу.

СК6. Здатність обирати і застосовувати ефективні засоби управління маркетинговою діяльністю ринкового суб'єкта на рівні організації, підрозділу, групи, мережі.

СК7. Здатність розробляти і аналізувати маркетингову стратегію ринкового суб'єкта та шляхи її реалізації з урахуванням міжфункціональних зв'язків.

СК8. Здатність формувати систему маркетингу ринкового суб'єкта та оцінювати результативність і ефективність її функціонування.

#### **Очікувані програмні результати навчання:**

Р6. Вміти підвищувати ефективність маркетингової діяльності ринкового суб'єкта на різних рівнях управління, розробляти проекти у сфері маркетингу та управляти ними.

Р10. Обґрунтовувати маркетингові рішення на рівні ринкового суб'єкта із застосуванням сучасних управлінських принципів, підходів, методів, прийомів.

Р12. Здійснювати діагностування та стратегічне й оперативне управління маркетингом задля розробки та реалізації маркетингових стратегій, проектів і програм.

Р15. Збирати необхідні дані з різних джерел, обробляти і аналізувати їх результати із застосуванням сучасних методів та спеціалізованого програмного забезпечення.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Тема 1. Концептуальні основи управління проектами**

Цілі та завдання дисципліни «Управління проектами». Зміст поняття «проект» та його основні характеристики. Стандарти управління проектами. Модель управління проектами. Процеси та інструменти управління проектами. Взаємозв'язок функціонального (традиційного) менеджменту та управління проектами. Проектний цикл та зміст його основних стадій. Моделі життєвого циклу проекту. Класифікація проектів. Маркетингові проекти, їх особливості та класифікація. Оточення проектів та розробка стратегії управління зацікавленими особами.

### **Тема 2. Розробка та обґрунтування ідеї маркетингового проекту**

Ініціалізація проекту: розробка концепції, попереднє опрацювання цілей та завдань маркетингового проекту. Структура та зміст проектного аналізу (комерційний, технічний, економічний, соціальний, фінансовий, екологічний, інституційний види аналізу). Техніко-економічне обґрунтування проекту. Розробка бізнес-плану проекту. Оцінка ефективності проектів.

Місце маркетингу в управлінні проектами. Маркетингові дослідження та розробка маркетингової стратегії проекту. Формування концепції маркетингу проекту. Програма маркетингу проекту. Бюджет маркетингу проекту. Механізми контролю маркетингу у проекті.

### **Тема 3. Організаційні структури управління проектами**

Загальні принципи побудови організаційних структур управління проектами. Види проектних структур. Основні етапи створення організаційної структури управління проектами.

### **Тема 4. Планування змісту маркетингового проекту**

Мета і функції проектного планування. Система планів в проектному управлінні. Основні та допоміжні процеси проектного планування. Етапи планування проектних робіт. Поширені помилки планування та їх наслідки.

Сутність і компоненти структуризації проекту. Сфери використання структурних моделей проекту. Послідовність та правила проведення структуризації проекту.

### **Тема 5. Управління часом у проектах**

Календарне планування проекту. Складові процеси управління часом у проектах. Діаграма Ганта. Сітьове планування та управління (СПУ) як метод управління часом проекту, його переваги та недоліки. Використання методів PERT та CPM. Скорочення тривалості виконання проекту через оптимізацію сітьового графіка. Використання інструментів Time-менеджменту в проектному управлінні.

### **Тема 6. Управління ресурсами проекту**

Процеси управління ресурсами проектів. Оцінка і планування ресурсів. Побудова ресурсних гістограм. Моделювання і календарне планування ресурсів. Планування витрат.

### **Тема 7. Управління персоналом маркетингового проекту**

Формування проектної команди. Визначення ролей членів проектної команди (тест Белбіна). Управління конфліктами в проектах. Основні вимоги до менеджерів проекту. Особливості мотивації проектних команд. Розвиток команди проекту.

### **Тема 8. Управління якістю маркетингового проекту**

Зміст поняття якості в контексті проектного менеджменту. Сучасна концепція управління якістю (TQM) та її використання в проектному управлінні. Система управління якістю проекту: планування, забезпечення та контроль якості. Витрати на забезпечення якості проекту.

### **Тема 9. Управління ризиками в маркетингових проектах**

Поняття невизначеності та ризику в проектному управлінні. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на проект, ідентифікація проектних ризиків. Класифікація проектних ризиків. Аналіз ризиків у маркетингових проектах. Управління ризиками. Моніторинг і контроль ризиків у проектах.

**Тема 10. Програмне забезпечення процесу управління проектами**

Загальна характеристика автоматизованих систем управління проектами: основні напрями автоматизації в управлінні проектами. Управління проектами за допомогою системи Microsoft Project. Інструменти управління проектами в MS Excel. Особливості вибору програмного забезпечення та проблеми впровадження систем автоматизації управління проектами.

**Тема 11. Проблеми та перспективи управління проектами**

Передумови розвитку проектного управління. Основні фактори успіху реалізації проєктів. Причини невдалого управління проектами. Передумови розвитку управління проектами.

## ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денне	заочне
1	Тема 1. Концептуальні основи управління проектами	4	0,2
2	Тема 2. Розробка та обґрунтування ідеї маркетингового проекту	2	0,2
3	Тема 3. Організаційні структури управління проектами	2	0,2
4	Тема 4. Планування змісту маркетингового проекту	2	0,2
5	Тема 5. Управління часом у проектах	4	0,2
6	Тема 6. Управління ресурсами проекту	2	0,2
7	Тема 7. Управління персоналом маркетингового проекту	2	0,2
8	Тема 8. Управління якістю маркетингового проекту	2	0,2
9	Тема 9. Управління ризиками в маркетингових проектах	2	0,2
10	Тема 10. Програмне забезпечення процесу управління проектами	2	0,2
11	Тема 11. Проблеми та перспективи управління проектами	2	-
Разом		26,0	2,0

### ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

#### План

- 1 Цілі та завдання дисципліни «Управління проектами».
- 2 Зміст поняття «проект» та його основні характеристики.

3 Стандарти управління проектами.

4 Модель управління проектами. Процеси та інструменти управління проектами.

5 Взаємозв'язок функціонального (традиційного) менеджменту та управління проектами.

6 Проектний цикл та зміст його основних стадій. Моделі життєвого циклу проекту.

7 Класифікація проектів. Маркетингові проекти, їх особливості та класифікація.

8 Оточення проектів та розробка стратегії управління зацікавленими особами.

### **Питання для обговорення**

1 Опишіть основні характеристики проекту, що відрізняють його від інших проявів управлінської діяльності. Які обмеження накладаються на проект?

2 Охарактеризуйте склад учасників проекту

3 За якими ознаками класифікуються проекти?

4 Які стандарти управління проектами ви можете назвати?

5 Якою є структура процесів управління проектами згідно зі стандартами РМВОК? Який взаємозв'язок існує між групами процесів управління проектом?

6 Охарактеризуйте чинники зовнішнього і внутрішнього оточення проекту.

7 Назвіть основні групи стейкхолдерів проекту. Яким чином вони впливають на проект?

8 Яким чином виробляється стратегія управління зацікавленими особами (стейкхолдерами) проекту?

### **Практичні завдання**

#### **Практичне завдання 1**

Довести, що перелічені нижче види діяльності є проектами:

- організація та проведення маркетингового дослідження;
- виведення на ринок нового продукту;

- реконструкція торговельного центру;
- впровадження автоматизованої системи обліку кадрів на підприємстві;
- організація та проведення виставки.

### **Практичне завдання 2**

На основі власних припущень щодо особливостей проєктів, наведених нижче, класифікуйте їх за різними ознаками:

- а) проєкт будівництва мостів у м. Запоріжжя;
- б) відкриття нової спеціальності в університеті;
- в) будівництво лікарні;
- г) реконструкція виробничого цеху підприємства.

### **Практичне завдання 3**

Для наведених нижче проєктів вкажіть можливі синергетичні, взаємодоповнюючі, заміщуючі, незалежні та альтернативні (взаємовиключні) проєкти:

- а) будівництво житлового комплексу поблизу великого міста;
- б) проведення свята «День міста»;
- в) організація вистави;
- г) будівництво дитячого майданчика у житловому масиві.

### **Практичне завдання 4**

Якими будуть етапи життєвого циклу для наступних проєктів:

- проведення соціологічного опитування;
- впровадження нової організаційної структури на підприємстві;
- організація рекламної кампанії колекції нової продукції виробником спортивного одягу;
- створення нового бізнесу?

### **Практичне завдання 5**

Розглядається проєкт відкриття великого торговельного-розважального центру в одному з мікрорайонів міста. На підставі власних припущень щодо особливостей даного проєкту визначте його основних учасників та їх функції при виконанні проєкту.

### **Завдання до самостійного опрацювання**

1 Наведіть 3-5 прикладів проєктів, які реалізуються у вашому регіоні, місті, закладі освіти чи у сфері виробничої діяльності.

2. Підготовка рефератів та презентацій за темами:

1) «Особливості проєктного менеджменту в галузях промисловості (на прикладі конкретної галузі)»;

2) «Особливості проєктного менеджменту в сфері послуг (на прикладі конкретної сфери послуг)»

3) «Види життєвих циклів проєкту та особливості їх застосування в практиці проєктного управління»

4) «Оточення проєкту: поняття, особливості впливу та методи аналізу»

5) «Інструменти управління зацікавленими особами проєкту»

## **ТЕМА 2. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ІДЕЇ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЄКТУ**

### **План**

1 Ініціалізація проєкту: розробка концепції, попереднє опрацювання цілей та завдань маркетингового проєкту.

2 Структура та зміст проєктного аналізу (комерційний, технічний, економічний, соціальний, фінансовий, екологічний, інституційний види аналізу).

3 Техніко-економічне обґрунтування проєкту. Розробка бізнес-плану проєкту. Оцінка ефективності проєктів.

4 Місце маркетингу в управлінні проєктами. Маркетингові дослідження та розробка маркетингової стратегії проєкту. Формування концепції маркетингу проєкту. Програма маркетингу проєкту. Бюджет маркетингу проєкту. Механізми контролю маркетингу у проєкті.

### **Питання для обговорення**

1 Що представляють собою концепція та цілі проєкту? В чому їх відмінність?

2 Які завдання необхідно вирішити на етапі формування концепції проекту?

3 У чому полягає необхідність проектного аналізу? Охарактеризуйте його види.

4 Що таке техніко-економічне обґрунтування проекту? Яким є його призначення та принципи складання?

5 Цілі складання та структура бізнес-плану інвестиційного проекту.

6 Яким чином розраховуються та що характеризують наступні показники ефективності проекту:

- чиста приведена вартість проекту (NPV);

- внутрішня норма дохідності (IRR);

- період окупності інвестицій (PP)?

7 Назвіть складові концепції маркетингу в управлінні проектами.

8 Які елементи включає структура програми маркетингу проекту?

9 Яким чином маркетинг пов'язаний з іншими складовими, функціями та підсистемами проекту?

## Практичні завдання

### Практичне завдання 1.

Експертна оцінка інвестиційного рішення.

Підприємство досліджує можливості виробництва нових видів продукції. Запрошені експерти здійснили оцінювання трьох варіантів інвестиційного задуму (А, В та С), виставив оцінки факторів успіху проекту за стобальною шкалою (найбільш сприятливе значення чинника дорівнює 100).

Визначте, якої з альтернатив треба віддати перевагу, заповнивши таблицю 2.1:

Таблиця 2.1 - Експертна оцінка інвестиційного рішення

Фактор успіху проекту	Питома вага	Варіанти інвестиційного задуму			Інтегральна оцінка		
		А	В	С	А	В	С
Потреба в навчанні / наймані / додаткового	0,3						

персоналу							
Попит на продукцію	0,25						
Конкурентоспроможність продукції	0,2						
Технічна складність проєкту	0,15						
Ціни на сировину та матеріали	0,1						
Разом	1						

**Задача 1.** Компанія розглядає два альтернативні проєкти – А і Б. Проєкт А потребує початкових інвестицій в розмірі 60 000 грн., проєкт Б – 120 000 грн., обидва проєкти розраховано на 3 роки. За проєктом А приток грошових коштів складає 30 000 грн. в перший рік, 40 000 грн. в другий рік та 80 000 грн. в третій рік. За проєктом Б – 70 000, 80 000 та 90 000 грн. відповідно. Який проєкт, на Ваш погляд, слід реалізувати компанії за умови стовідсоткового фінансування проєкту власним коштом, якщо рентабельність власного капіталу компанії – 15%? Рішення обґрунтуйте на основі розрахунку показника NPV.

**Задача 2.** Машинобудівне підприємство планує придбати обладнання для обробки вала. Є два можливих варіанти проєкту: 1) проєкт А: купується спеціальний агрегат вартістю 210 000 грн., термін його використання – 10 років. Ліквідаційна вартість агрегату незначна. Очікуванні змінні витрати на один вал – 12 грн.; 2) проєкт Б: купується стандартна машина з інвестиційними витратами 160 000 грн. та терміном експлуатації 10 років. Змінні витрати на обробку одного валу – 18 грн. Ліквідаційна вартість незначна. Витрати на обслуговування цих машин однакові. Річна потреба підприємства – 5 000 валів. Обґрунтуйте рішення, яку з машин придбати.

### Завдання до самостійного опрацювання

- Підготовка рефератів та презентацій за темами:
  - «Порядок розробки та затвердження техніко-економічного обґрунтування інвестиційного проєкту»
  - «Проведення експертизи та затвердження проєктів»

## **ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

### **План**

1 Загальні принципи побудови організаційних структур управління проектами.

2 Основні етапи створення організаційної структури управління проектами.

3 Види проектних структур.

### **Питання для обговорення**

1 Які завдання вирішуються під час проектування організаційної структури? Охарактеризуйте етапи та основні принципи побудови організаційної структури управління проектом.

2 За якими критеріями можна класифікувати організаційні структури управління проектами?

3 Назвіть особливості лінійно-функціональної організаційної структури. Опишіть її переваги і недоліки для управління проектами.

4 Назвіть особливості матричної організаційної структури. Опишіть її переваги і недоліки для управління проектами.

5 Охарактеризуйте слабкі, збалансовані та сильні матричні структури управління проектами.

6 Назвіть особливості проектної організаційної структури. Опишіть її переваги і недоліки для управління проектами.

### **Практичні завдання**

#### **Практичне завдання 1.**

Запропонуйте варіанти організаційних структур для наступних проєктів:

- проектування та запуск у виробництво нового виду продукції на великому промисловому підприємстві;

- створення волонтерської організації допомоги дітям з малозабезпечених родин;

- створення венчурного підприємства великою компанією.

### **Завдання до самостійного опрацювання**

1. Підготовка рефератів та презентацій за темами:

1) «Офіс проекту: поняття, особливості формування та функціонування»

2) «Проблеми проектування та функціонування віртуальних організацій»

## **ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ ЗМІСТУ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЄКТУ**

### **План**

1 Мета і функції проектного планування. Система планів в проектному управлінні. Основні та допоміжні процеси проектного планування. Етапи планування проектних робіт. Поширені помилки планування та їх наслідки.

2 Сутність і компоненти структуризації проекту. Сфери використання структурних моделей проекту.

3 Послідовність та правила проведення структуризації проекту.

### **Питання для обговорення**

1 Що представляє собою концептуальне, стратегічне та тактичне планування проекту?

2 Назвіть основні та допоміжні процеси проектного планування. Які взаємозв'язки

між ними існують?

3 У чому полягає зміст структуризації (декомпозиції) проекту?

4 В якій послідовності виконується структуризація (декомпозиція) проекту? Яких правил при цьому потрібно дотримуватись?

5 Що таке робоча структура проекту (WBS)? Яким чином вона будується?

6 Яким чином пов'язані робоча (WBS), організаційна (OBS) та

витратна (CBS) структури проекту?

7 Що таке матриця відповідальності і як вона використовується в проектному управлінні?

## Практичні завдання

### Практичне завдання 1.

Цілі проекту й основні його характеристики фіксуються у так званому формулярі проекту (табл. 4.1) як результат першої фази проектного менеджменту – вибору узгодження проекту. Спроекувати власний інвестиційний проект та заповнити для нього формуляр.

Завдання	№ проекту _____ Дата замовлення _____ Назва проекту _____ _____ Замовник ППП _____ Адреса _____ Контактні особи 1. ППП _____ Тел. і факс _____ 2. ППП _____ Тел. і факс _____
Договірна ціна	Усього _____ гривень План оплати _____ Додаткові умови _____
Терміни	Початок _____ Кінець _____ Проміжні терміни _____
Партнери	Учасники _____ Субпідрядники _____ Завдання _____
Персонал	Керівник _____ Заступник _____ Співробітники _____
Проект	Скорочена назва _____ Цілі _____ _____ Критичні строки _____ 1. _____ 2. _____ 3. _____ Особливості й проблеми _____ _____

Рис. 4.1 – Формуляр проекту [11, с. 21]

### **Практичне завдання 2\***

Розробити план проєкту організації та проведення ринкових досліджень (вид товару та ринок оберить самостійно). При написанні плану потрібно використати таку схему:

1. Визначення мети проєкту.
2. Перелік основних видів дій для управління проєктом.
3. Визначення взаємопов'язаних дій (робіт) у проєкті.
4. Встановлення тривалості робіт.
5. Складання розкладу виконання робіт.
6. Планування організації (документування, призначення персоналу, відповідальності та звітності).
7. Планування та оцінка ресурсів (за видами).
8. Розробка кошторису проєкту.

*\* складено на основі [11, с. 22].*

### **Практичне завдання 3**

Ви – керівник проєкту, метою якого є створення бізнес-центру на базі університету. В процесі реалізації проєкту адміністрація відмовилась від фінансування. Керівництвом було прийнято рішення про внесення змін, а саме отримання кредиту у фінансової установи. Проаналізуйте, як дана зміна вплине на:

- перелік зацікавлених осіб проєкту;
- вартість проєкту;
- заплановані показники роботи;
- графік виконання робіт;
- результати проєкту [11, с. 22].

### **Завдання до самостійного опрацювання**

1. Підготовка рефератів та презентацій за темами:
  - 1) «Планування проєкту: особливості, підходи та інструментарій»
  - 2) «Типові помилки при плануванні проєктів»

## ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У ПРОЄКТАХ

### План

1 Календарне планування проєкту. Складові процеси управління часом у проєктах.

2 Діаграма Ганта.

3 Сітьове планування та управління (СПУ) як метод управління часом проєкту, його переваги та недоліки. Використання методів PERT та CPM. Скорочення тривалості виконання проєкту через оптимізацію сітьового графіка.

4 Використання інструментів Time-менеджменту в проєктному управлінні.

### Питання для обговорення

1 У чому полягає зміст календарного планування проєктів?

2 Сутність, завдання та види календарних планів.

3 Основні етапи розробки календарних планів.

4 Діаграма Ганта: особливості побудови, переваги та недоліки використання в проєктному управлінні

5 Сітьові графіки: переваги, недоліки та напрями використання використання у проєктному управлінні.

6 У чому полягає сутність методів PERT та CPM?

7 Які інструменти Time-менеджменту можуть бути використані в проєктному управлінні?

### Практичні завдання

#### Практичне завдання 1.

Оберіть будь-який проєкт у сфері маркетингу. Припущення щодо його особливостей встановіть самостійно.

Завдання:

1) складіть список робіт проєкту (15-25 робіт) та вкажіть їх тривалість; визначте взаємозв'язок та порядок виконання цих робіт (див. табл. 5.1);

2) побудуйте діаграму Ганта для цього проєкту з врахуванням

робот / перерв у вихідні та святкові дні, на якій відобразити дати початку і закінчення кожної роботи. Побудова діаграми може здійснюватися із застосуванням спеціальних програмних засобів;

3) побудуйте сітьову діаграму проекту: граф типу «дія на стрілці» - з подіями в вузлах, і стрілками, що відображають роботи. Побудова графу може виконуватися із застосуванням спеціальних програмних засобів. Розрахуйте резерви часу та довжину шляхів проекту. Вкажіть, які з них виявились критичними.

Таблиця 5.1 - Етапи робіт за проектом та їх тривалість

Етап роботи	Попередня робота (роботи)	Тривалість роботи, днів
1		
...		
n		

### Завдання до самостійного опрацювання

1. Підготовка рефератів та презентацій за темами:

1) «Використання методу критичного шляху в сітьовому плануванні проектів»

2) «Використання методів корпоративного Time-менеджменту на різних етапах життєвого циклу проекту»

## ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПРОЄКТУ

### План

1 Процеси управління ресурсами проектів. Оцінка і планування ресурсів. Побудова ресурсних гістограм.

2 Моделювання і календарне планування ресурсів.

3 Планування витрат.

### Питання для обговорення

1 Які види ресурсів використовуються в проєкті? Чому необхідно їх планувати?

2 У чому полягає процедура визначення і планування потреби у

ресурсах проекту? Які етапи / кроки вона передбачає?

3 Що таке ресурсний конфлікт? За яких умов він відбувається у проєкті?

4 Для чого використовуються ресурсні гістограми? Яким чином вони будуються? Як відбувається згладжування ресурсних гістограм?

5 Що представляє собою бюджет проєкту? Яким чином він складається?

## **Практичні завдання**

### **Практичне завдання 1.**

Нижче наводиться низка проєктів:

- проєкт будівництва лікарні у сільській місцевості;
- проєкт проведення соціологічного опитування серед школярів щодо подальшого навчання у вищих навчальних закладах;
- проєкт підготовки магістерської роботи;
- проєкт проведення рекламної кампанії нової марки елітного автомобіля.

Визначте, хто може стати постачальником ресурсів кожного з цих проєктів? Якими критеріями ви б керувалися при виборі постачальників? На яких умовах можна було б отримати ресурси для кожного із проєктів?

### **Завдання до самостійного опрацювання**

1. Підготовка рефератів та презентацій за темами:
  - 1) «Система матеріально-технічного забезпечення проєкту»
  - 2) «Управління ресурсами проєкту на основі використання сітєвих методів»
  - 3) «Концепція логістики в проєктному менеджменті»

## **ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЄКТУ**

### **План**

- 1 Формування проєктної команди. Визначення ролей членів проєктної команди (тест Белбіна). Особливості мотивації проєктних команд. Розвиток команди проєкту.
- 2 Основні вимоги до менеджерів проєкту.
- 3 Управління конфліктами в проєктах.

### **Питання для обговорення**

- 1 Що представляє собою команда проєкту? Якими є особливості та проблеми її формування, підтримки функціонування та розвитку?
- 2 Назвіть основні риси ефективної проєктної команди.
- 3 Якою є роль керівника проєкту у проєктному управлінні? Якими компетенціями він повинен володіти?
- 4 Які категорії конфліктних відносин або види конфліктів у проєктах ви можете назвати?
- 5 Яким чином вирішуються конфліктні ситуації у процесі управління проєктами?

### **Практичні завдання**

#### **Практичне завдання 1\***

Вас призначили керівником команди проєкту із 12 осіб, що працюють в одному підрозділі підприємства і виконують, крім проєктних завдань, ще й функціональні обов'язки за основним місцем роботи. Вам стало відомо, що незважаючи на порівняльно невеликі обсяги завдань за проєктом, вони все одно не виконуються. Робітники працюють понаднормово, проте все одно графік виконання проєкту постійно порушується. Люди відсутні на роботі з неповажних причин, а також часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що працівники в проєкті не зацікавлені. Яких заходів Ви пропонуєте вжити?

*\*складено на основі [11, с. 111]*

## **Практичне завдання 2**

За результатами проходження тесту Белбіна [25] зробіть висновки щодо власної ролі та кола завдань у проектній команді.

### **Завдання до самостійного опрацювання**

1. Підготовка рефератів та презентацій за темами:
  - 1) «Управління розвитком проектної команди»
  - 2) «Організація управління персоналом маркетингового проекту»
  - 3) «Формування карти (матриці) компетенцій менеджера проекту»

## **ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЄКТУ**

### **План**

- 1 Зміст поняття якості в контексті проектного менеджменту. Сучасна концепція управління якістю (TQM) та її використання в проектному управлінні.
- 2 Система управління якістю проекту: планування, забезпечення та контроль якості.
- 3 Витрати на забезпечення якості проекту.

### **Питання для обговорення**

- 1 Як розкривається поняття «якість» в контексті проектного менеджменту?
- 2 Сформулюйте концепцію управління якістю маркетингового проекту та назвіть її принципи.
- 3 Охарактеризуйте складові елементи системи управління якістю проекту.
- 4 Яким чином класифікуються витрати на забезпечення якості проекту?
- 5 Як знайти оптимальний баланс між вартістю та якістю у

проекті?

### **Практичні завдання**

#### **Практичне завдання 1**

Маркетинговий відділ підприємства реалізує проект проведення маркетингового дослідження. У процесі реалізації проекту Ви, як проєкт-менеджер, повинні скласти звіт про роботу з забезпечення якості дослідження керівнику відділу. Звіт включає наступні розділи:

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

Розробити бюджет проєкту у розрізі витрат на забезпечення якості продукції проєкту [складено на основі 11, с. 104].

#### **Завдання до самостійного опрацювання**

1. Підготовка рефератів та презентацій за темами:
  - 1) «Моніторинг проєкту»
  - 2) «Побудова системи управління якістю проєкту»
  - 3) «Управління витратами на якість в проєктному менеджменті»

## **ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЄКТАХ**

### **План**

1 Поняття невизначеності та ризику в проєктному управлінні. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на проєкт, ідентифікація проєктних ризиків.

2 Класифікація проєктних ризиків. Аналіз ризиків у маркетингових проєктах.

3 Управління ризиками. Моніторинг і контроль ризиків у проєктах.

## Питання для обговорення

- 1 У чому полягає суть невизначеності та ризику в проектному управлінні? Які зовнішні та внутрішні фактори чинять вплив на проект?
- 2 Охарактеризуйте сутність проектних ризиків та назвіть їх джерела. Які ризики, притаманні саме проектної діяльності Ви можете назвати?
- 3 За якими ознаками класифікуються ризики проекту?
- 4 Які види ризиків можуть виникнути у маркетингових проектах?
- 5 Назвіть методи та інструменти управління ризиками. Яким чином можна охарактеризувати економічну ефективність / економічний ефект від управління ризиками проекту?
- 6 Що таке диверсифікація ризиків?
- 7 Як Ви вважаєте, чи потрібно мінімізувати ризики проекту до нуля?

## Практичні завдання

### Практичне завдання 1

Розташувати дані дії послідовно у вигляді алгоритму визначення ефективності методів зниження ризиків:

- а) розглядається ризик, що має найбільшу вагу для проекту;
- б) визначається перевитрата коштів із урахуванням ймовірності настання несприятливої події;
- 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 протиризованих заходів;
- ж) відбувається процес зіставлення ймовірності та наслідків ризикових подій із витратами на заходи щодо ризику [11, с. 80].

## Практичне завдання 2

Компанія розглядає два альтернативних проекта. В залежності від зміни зовнішніх умов можливі оптимістичний, нейтральний та песимістичний сценарії їх реалізації. На основі проведення експертного оцінювання було визначено розмір очікуваного доходу за кожним сценарієм (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Очікуваний дохід за сценаріями реалізації проектів

Варіанти проекту	Очікуваний дохід за сценаріями реалізації проектів, тис. грн.		
	Оптимістичний	Нейтральний	Песимістичний
A	60 000	35 000	10 000
B	80 000	25 000	-15 000

Ймовірність реалізації кожного зі сценаріїв, на думку експертів, становить: оптимістичний сценарій – 0,35; нейтральний (базовий) – 0,5; песимістичний – 0,15. Якому з проектів віддати перевагу?

### Завдання до самостійного опрацювання

1. Підготовка рефератів та презентацій за темами:
  - 1) «Розробка системи моніторингу ризиків проекту»
  - 2) «Процес управління проблемами у проекті»

## ТЕМА 10. ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

### ПЛАН

- 1 Загальна характеристика автоматизованих систем управління проектами: основні напрями автоматизації в управлінні проектами.
- 2 Управління проектами за допомогою системи Microsoft Project.
- 3 Інструменти управління проектами в MS Excel.
- 4 Особливості вибору програмного забезпечення та проблеми впровадження систем автоматизації управління проектами.

### **Питання для обговорення**

1 Що представляє собою інформаційна система управління проектом?

2 Охарактеризуйте загальний вплив мережі Інтернет та інформаційних технологій на розвиток проектного управління. Які функціональні можливості щодо управління проектом вони пропонують? Надайте загальну характеристику автоматизованих систем управління проектами.

3 З яких основних структурних елементів складається автоматизована система управління проектами?

4 Якими є функції і завдання використання Microsoft Project на різних етапах життєвого циклу проекту?

5 Охарактеризуйте інструменти управління проектами в MS Excel.

6 Назвіть найбільш важливі критерії вибору програмного забезпечення управління проектами.

7 Якими є найбільш поширені помилки при впровадженні автоматизованих систем управління проектами? Як можна уникнути цих помилок?

### **Практичні завдання**

#### **Практичне завдання 1.**

На основі виконаного завдання за темою 5 з використанням програмного продукту Microsoft Project побудуйте графік Ганта та календарний план проекту.

### **Завдання до самостійного опрацювання**

1. Підготовка рефератів та презентацій за темою: «Сучасні програмні продукти управління проектами»

## ТЕМА 11. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

### План

- 1 Передумови розвитку проектного управління.
- 2 Основні фактори успіху реалізації проєктів.
- 3 Причини невдалого управління проєктами.

### Питання для обговорення

- 1 Які сучасні тенденції сприяють розвитку проектного управління?
- 2 Від чого залежить успіх реалізації проєктів? За можливістю наведіть приклади з власного досвіду.
- 3 Які найбільш розповсюджені причини невдалого управління проєктами ви можете назвати? За можливістю наведіть приклади з власного досвіду.

### Практичні завдання

#### Практичне завдання 1\*

У проектному середовищі причини і наслідки проблем майже завжди очевидні. Проєкт-менеджерам необхідно проводити їх моніторинг для того, щоб краще зрозуміти причину/причини проблем і за можливістю запобігти їх повторенню. Нижче наведені переліки наслідків та причини проблем у проєктах. Потрібно для кожного наслідку підібрати можливу причину / причини.

Наслідки:

- 1) несвоєчасне завершення робіт; зрив термінів виконання проєкту;
- 2) перевищення бюджету;
- 3) виконання робіт, якість яких не відповідає стандартам, встановленим за проєктом;
- 4) висока плінність виконавців проєкту;
- 5) відмова замовника від прийняття проєкту;

б) два функціональних підрозділи виконують однакову роботу;

Причини:

а) керівництво не визнає діяльність проектною;

б) не чітко окреслені цілі проекту;

в) забагато проектів виконується в один і той самий час;

г) не враховано вплив вторинних зацікавлених осіб (стейкхолдерів) проекту;

д) відсутня участь функціональних підрозділів підприємства у плануванні проекту;

е) немає чітко визначеного відповідального за виконання проекту в цілому.

ж) слабкий контроль за змінами у конструкторській частині проекту;

з) конфлікти між виконавцями проекту;

і) нерозуміння змісту роботи проект-менеджера;

к) слабкий зв'язок між плануванням і контролем;

л) не розроблені графіки виконання робіт за проектом;

м) недосконалий облік витрат за проектом;

н) незадовільна організація адміністрування проекту;

о) відсутність узгоджень важливих аспектів проекту із замовником;

*\* складено на основі [11, с. 11]*

### **Завдання до самостійного опрацювання**

1. Підготовка рефератів та презентацій за темами:

1) «Управління стратегічними змінами на основі проектів і програм»

2) «Історія та перспективи розвитку управління проектами»

3) «Особливості управління проектами у сфері маркетингу»

4) «Моделі успіху проекту»

5) Особливості управління великими міжнародними проектами та програмами»

6) «Крос-культурні аспекти управління проектами»

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Завдання контрольних робіт укладено згідно з робочою програмою дисципліни з урахуванням змістових модулів та тем лекційного курсу.

Контрольна робота розглядається як різновид самостійної роботи, що спрямована на формування вмінь самостійно працювати з теоретичним матеріалом, аналізувати найважливіші категорії дисципліни, встановлювати взаємозв'язок між її основними поняттями.

Розподіл варіантів завдань контрольної роботи відбувається під час установочної сесії. Здобувач вищої освіти виконує індивідуальні завдання контрольної роботи під номерами які відповідають номеру його прізвища у журналі навчальної групи. Варіант може бути змінено за узгодженням з викладачем (враховуючи специфіку професійної діяльності та побажання здобувача вищої освіти).

Зміст контрольних робіт на кожний навчальний рік визначається спільно керівником дисципліни і викладачем, що проводить практичні заняття. Контрольна робота може включати три з чотирьох типів завдань:

- 1) завдання на виявлення знань концептуальних основ і понятійно-категоріального апарату дисципліни (теоретичні питання);
- 2) завдання на вміння використовувати методи та інструментарії менеджменту якості (практичне завдання);
- 3) розрахункове завдання (розв'язання задачі);
- 4) реферат.

За узгодженням з викладачем також можливе виконання контрольної роботи за індивідуальним завданням.

Завдання контрольної роботи виконується у письмовій формі.

Виконане завдання подається на кафедру менеджменту та адміністрування у роздрукованому вигляді або додається до системи дистанційного навчання Moodle для перевірки. Оформлення роботи відбувається наступним чином:

- титульний лист (назва вузу; кафедри; дисципліни; прізвище студента; номер академічної групи; номер варіанту; місто і рік виконання; підпис студента). Приклад оформлення титульного аркушу контрольної роботи наведено у Додатку А;

- зміст завдання (перелік складових виконаної роботи);
- основна частина (відповіді на питання індивідуального завдання, розв'язання практичних завдань та ін.);
- список законодавчих і нормативних актів, використаної літератури, оформлений згідно вимогам ДСТУ 8302:2015 (приклад оформлення бібліографічного опису у переліку використаних джерел з урахуванням національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 наведено у Додатку Б);

Обсяг контрольної роботи, як правило, має складати біля 25 сторінок формату А4, розмір кегля 14, міжрядковий інтервал — 1,5; поля: ліве — 3 см, праве – 1 або 1,5 см; верхнє та нижнє – 2 см; нумерація сторінок над текстом з правого боку.

Виконана та належним чином оформлена контрольна робота подається на кафедру менеджменту для перевірки у встановлений строк. Граничний термін подання контрольної роботи на перевірку – за 10 днів до початку екзаменаційної сесії. Робота, яка не відповідає встановленим вимогам, повертається на доопрацювання.

Після перевірки контрольної роботи викладачем відбувається її усний захист, мета якого - виявити рівень володіння відповідним навчальним матеріалом. Критеріями оцінки контрольної роботи є:

- ґрунтовність, комплексність та всебічність розглядання питань контрольної роботи;
- вчасність виконання розділів індивідуального завдання контрольної роботи за встановленим графіком;
- логічність, послідовність, якість оформлення матеріалу, що подається;
- правильність виконання розрахункових завдань;
- рівень опанування використаного матеріалу, вміння вести дискусію, відповідати на запитання.

Здобувачам вищої освіти слід також взяти до уваги, що:

- при порушенні встановлених викладачем термінів подання контрольних робіт із загальної оцінки рівня виконання завдання буде зніматися 5 балів;
- у разі виявлення не самостійно виконаних практичних завдань (повний або частковий збіг тексту, цифрових даних тощо або виклад теоретичного матеріалу без посилань на джерела інформації), такі завдання будуть оцінюватися в 0 балів.

**Підсумкове оцінювання знань.** Загальна підсумкова оцінка знань з дисципліни складається з суми балів за результати поточного контролю (оцінюється виконання та подальший захист контрольної роботи у вигляді відповідей на питання, що стосуються змісту роботи) та результатів складання екзамену.

## **ЗАВДАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

### **Практичні завдання**

1. Доведіть, що вказаний вид діяльності є проектом: виведення на ринок нового продукту.
2. Якими будуть етапи життєвого циклу для проекту впровадження нової організаційної структури на підприємстві?
3. Визначити тип вказаного проекту та склад його учасників: проект створення фабрики корпусних меблів в Україні спільно з партнерами з Західної Європи.
4. Визначте, досягнення яких цілей повинні забезпечити менеджери проекту впровадження нової організаційної структури на підприємстві.
5. Доведіть, що вказаний вид діяльності є проектом: реконструкція торгового центру.
6. Розглядається проект будівництва готельного комплексу у великому місті. На підставі власних припущень щодо особливостей даного проекту визначте та обґрунтуйте основні явні та неявні вигоди і витрати, а також можливі методичні підходи до їх оцінки.
7. Якими будуть етапи життєвого циклу для проекту проведення соціологічного опитування.
8. Визначте, досягнення яких цілей повинні забезпечити менеджери проекту виведення на ринок нового продукту.
9. Доведіть, що вказаний вид діяльності є проектом: впровадження автоматизованої системи опрацювання інформації в організації.
10. Визначити тип вказаного проекту та склад його учасників: проведення маркетингового дослідження (для конкретного продукту).
11. Визначте, досягнення яких цілей повинні забезпечити

менеджери проєкту впровадження автоматизованої системи опрацювання інформації в організації.

12. Якими будуть етапи життєвого циклу для проєкту проведення рекламної кампанії нового продукту?

13. Визначити тип вказаного проєкту та склад його учасників: розробка та впровадження на підприємстві системи управління якістю.

14. Визначте, досягнення яких цілей повинні забезпечити менеджери проєкту реконструкції торгового центру.

15. Розглядається проєкт відкриття спортивного клубу на базі спортивного комплексу місцевого підприємства, що дозволить задовольнити фізкультурно-спортивні потреби населення району навколо останнього. На підставі власних припущень щодо особливостей даного проєкту визначте та обґрунтуйте основних учасників та їх функції при виконанні проєкту.

16. Визначити тип вказаного проєкту та склад його учасників: проведення заходу «День міста Запоріжжя».

17. Доведіть, що вказаний вид діяльності є проєктом: впровадження нової організаційної структури на підприємстві.

18. Визначте мету та ознаки проєкту будівництва житлового масиву поблизу великого міста. Визначте для цього проєкту незалежні, взаємовиключаючі, умовні, заміщуючі та синергетичні проєкти.

19. Розглядається проєкт будівництва готельного комплексу у великому місті. На підставі власних припущень щодо особливостей даного проєкту визначте та обґрунтуйте види робіт, які характерні для передінвестиційної, інвестиційної та експлуатаційної фаз цього проєкту.

20. Визначити тип вказаного проєкту та склад його учасників: проєкт будівництва мостів в місті Запоріжжя.

21. Доведіть, що вказаний вид діяльності є проєктом: соціологічного опитування.

22. Визначте, досягнення яких цілей повинні забезпечити менеджери проєкту допомоги постраждалим від стихійного лиха.

23. Розглядається проєкт будівництва готельного комплексу у великому місті. На підставі власних припущень щодо особливостей даного проєкту визначте та обґрунтуйте його мету, основних учасників та їх функції при виконанні проєкту.

24. Розглядається проєкт відкриття спортивного клубу на базі

спортивного комплексу місцевого підприємства, що дозволить задовольнити фізкультурно-спортивні потреби населення району навколо останнього. На підставі власних припущень щодо особливостей даного проєкту визначте та обґрунтуйте основні явні та неявні вигоди і витрати, а також запропонуйте можливі методичні підходи до їх оцінки.

25. Якими будуть етапи життєвого циклу для проєкту виведення на ринок нового продукту.

26. Визначити тип вказаного проєкту та склад його учасників: проєкт технічного переозброєння великого промислового підприємства.

27. Визначте мету та ознаки проєкту будівництва житлового масиву поблизу великого міста. Визначте для цього проєкту елементи внутрішнього та зовнішнього середовища.

28. Якими будуть етапи життєвого циклу для проєкту впровадження автоматизованої системи опрацювання інформації в організації.

29. Розглядається проєкт відкриття спортивного клубу на базі спортивного комплексу місцевого підприємства, що дозволить задовольнити фізкультурно-спортивні потреби населення району навколо останнього. На підставі власних припущень щодо особливостей даного проєкту визначте та обґрунтуйте мету проєкту та його основні ознаки.

30. Визначте, досягнення яких цілей повинні забезпечити менеджери проєкту проведення маркетингового дослідження.

## **Задачі**

Задача 1. Посередницька компанія отримала пропозицію придбати приміщення для магазину, організація продажу в якому забезпечить щорічні грошові надходження в розмірі 4 млн. грн. Вартість приміщення – 6 млн. грн., ремонт приміщення та придбання обладнання – 1 млн. грн., організаційні витрати за проєктом – 0,5 млн. грн., приріст потреби в чистому обіговому капіталі – 0,5 млн. грн.

Керівництво компанії зацікавлено у віддачі на вкладений капітал протягом трьох років, рентабельність капіталу компанії – 15%. Обґрунтувати доцільність реалізації проєкту, визначивши ВНД (IRR).

Задача 2. Компанія розглядає доцільність реалізації проекту купівлі заводу з виробництва порцелянового посуду. Вартість підприємства – 7 млн. грн., крім того, в перший рік знадобляться додаткові інвестиції на його модернізацію в розмірі 3 млн. грн. Передбачається, що протягом 5 років після модернізації завод забезпечить щорічні грошові надходження в розмірі 2 млн. грн. Потім передбачається продаж заводу, прогнозна ціна продажу – 5 млн. грн. Визначити, чи варто компанії купувати завод, якщо рівень дохідності за альтернативними формами інвестування на момент проведення аналізу складає 12%.

Задача 3. Підприємство реалізує проект виробництва нового продукту. Передбачається, що початкові інвестиції проекту – 2 млн. грн. При нормальному завантаженні виробничих потужностей підприємство зможе виробляти 100 тис. виробів на рік (вихід на 100% потужності передбачається з третього року з початку реалізації проекту: 1 рік – 60%, другий – 75%; також передбачається зниження обсягів реалізації до 50 % на останньому році реалізації проекту), ціна реалізації виробу – 50 грн., витрати на оплату праці у розрахунку на одиницю продукції – 15 грн., матеріальні витрати – 10 грн., інші змінні витрати – 5 грн. Приріст постійних витрат за проектом – 200 000 грн. на рік, з яких амортизаційні відрахування – 100 000 грн. Термін реалізації проекту – 5 років. Податок на прибуток – 25%. Визначити максимальну відсоткову ставку, яку може забезпечити даний проект, за умови 100% фінансування за рахунок кредитів банку.

Задача 4. Розглядається проект освоєння технологічної лінії переробки молока та випуску сиру. Первинні інвестиції дорівнюють 250 000 грн., період життя проекту – 5 років. Проект передбачає випуск нової продукції обсягом 10 тис. кг за ціною 30 грн./ кг. Витрати на оплату праці на одиницю продукції складають 8 грн., на сировину – 10 грн., інші змінні витрати на одиницю продукції – 2 грн. на кг. Постійні витрати – 25 000 грн. на рік, в т.ч. амортизація – 10 тис. грн. Податок на прибуток – 25%. Вартість капіталу – 20%. Обґрунтуйте доцільність інвестицій.

Задача 5. В одному з цехів підприємства стоїть верстат,

балансова вартість якого становить 8000 грн. Завод одержав пропозицію щодо продажу цього верстата за 10 000 грн. на умовах франко-вагон. Вартість демонування верстата становить 500 грн., підготовка до відправки – 300 грн., транспортування на станцію та завантаження – 200 грн., податки – 40%. Тим часом є можливість використати цей верстат в іншому цеху заводу, що означає витрати на його демонування – 500 грн., транспортування на самому заводі – 50 грн., повторний монтаж та налагодження – 750 грн. Як за таких умов вирахувати вартість верстата при його використанні в іншому цеху (згідно з концепцією альтернативної вартості)?

Задача 6. Для виконання замовлення на виготовлення 10 000 виробів підприємство придбало агрегат, здійснивши інвестиційні вкладення в розмірі 30 000 грн. Його застосування дозволить скоротити час виробництва у розрахунку на один виріб на 0,5 год. Чи є цей проєкт доцільним, якщо середня ставка заробітної плати – 10 грн. /год. (відрахування з заробітної плати – 34%). Річна відсоткова ставка на капітал – 20 %.

Задача 7. Компанія розглядає доцільність реалізації проєкту купівлі заводу з виробництва порцелянового посуду. Вартість підприємства – 8 млн. грн., крім того, в перший рік знадобляться додаткові інвестиції на його модернізацію в розмірі 2 млн. грн. Передбачається, що протягом 5 років після модернізації завод забезпечить щорічні грошові надходження в розмірі 3 млн. грн. Потім передбачається продаж заводу, прогнозна ціна продажу – 5 млн. грн. Фінансування проєкту частково (50% інвестиційних витрат) здійснюється за рахунок власних коштів (вартість власного капіталу – 10%), частково – за рахунок кредитних коштів (вартість позикового капіталу – 25%). Визначити, чи варто компанії купувати завод.

Задача 8. Визначити внутрішню норму доходності за проєктом, якщо сума початкових інвестицій склала 100 000 грн. Проєкт передбачає придбання обладнання, термін експлуатації якого 5 років, а річний ефект за роками використання – 30 000, 40 000, 30 000, 20 000 та 20 000 грн. відповідно. Остаточна (ліквідаційна) вартість обладнання незначна.

Задача 9. Фірма з продажу нерухомості планує придбати дві квартири загальною вартістю 200 тис. грн. з метою подальшого продажу першої квартири через рік за ціною 120 тис. грн., а другої – через два роки за ціною 150 тис. грн. Визначити внутрішню норму доходності за проектом (IRR). Чи є проєкт прийнятним, якщо очікуваний рівень доходності за проектом 20%?

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

- на купівлю акцій іншого акціонерного товариства (доходність акцій – 25%);
- на придбання 5 тис. тонн товару для продажу його за ціною 2,4 грн. за тону;
- на купівлю офісу 30 кв. м. для подальшої здачі в оренду по 80 грн. за 1 кв. м.;
- як депозит на рахунок у комерційному банку (28% річних).

Ви обрали найменш ризикований варіант – купили офіс. Яка альтернативна вартість проєкту?

Задача 11. Підприємство (А) за показниками обсягу реалізації, собівартості продукції і прибутку займає останнє місце на ринку серед основних конкурентів. Його позиція на ринку небезпечна, і для зміцнення її потрібно впровадити нову технологію виробництва, яка створить передумови для зниження собівартості продукції і підвищення прибутковості. Визначити річний ефект за проектом.

*Таблиця 1*

**Порівняльні показники базового і проєктного варіантів підприємства**

Показники	Одиниця виміру	База	Проєкт
1 Обсяг виробництва	тис. т	250	450
2 Оптові ціни 1 т продукції	грн.	18	17
3 Собівартість 1 т продукції	грн.	15	?
4 Брак продукції на 1 т	грн.	0,3	0,1
5 Витрати електроенергії на 1 т продукції	кВт. год.	10	6

6 Витрати сировини на 1 т продукції	т	1,5	1,3
7 Ціна 1 т сировини	грн.	5	5
8 Пряма заробітна плата на 1 т продукції	грн.	4	3
9 Тариф (електроенергія) на 1 кВт. год.	грн.	0,3	0,3

На основі розрахунку показників економічної ефективності проекту дати висновки щодо доцільності реалізації проекту.

Задача 12. Посередницька компанія отримала пропозицію придбати приміщення для магазину, організація продажу в якому забезпечить щорічні грошові надходження в розмірі 3 млн. грн. Вартість приміщення – 5 млн. грн., ремонт приміщення та придбання обладнання – 1 млн. грн., організаційні витрати за проектом – 0,5 млн. грн., приріст потреби в чистому обіговому капіталі – 0,5 млн. грн. Керівництво компанії зацікавлено у віддачі на вкладений капітал протягом 4 років, рентабельність капіталу компанії – 20%. Обґрунтувати доцільність реалізації проекту, визначивши NPV.

Задача 13. Реалізується проект будівництва котеджів з метою їх подальшого продажу. В реалізації цього проекту беруть участь два учасники: компанія А, що має земельну ділянку та права на її забудову, та компанія Б, що уклала з компанією А контракт на будівництво. Умовами контракту передбачається, що компанія А надає компанії Б земельну ділянку, необхідну проектну документацію, а також бере на себе витрати, пов'язані з оформленням цих документів. Крім того компанія А відповідає за організаційні питання та рекламу. Компанія Б бере на себе всі витрати, пов'язані з будівництвом. Прибутки від продажу квартир мають бути розподілені так: 10% котеджів безкоштовно передається муніципалітету міста, 40% одержує компанія А, 50% - компанія Б. Вихідні дані за проектом надані в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Вихідні дані за проектом**

Показник	Значення показника
----------	--------------------

1 Ринкова вартість 1 кв.м., у.о.	1 500
2 Організаційні витрати компанії, у.о.	20 000
3 Витрати на рекламу, у.о.	25 000
4 Витрати на проєктну документацію, у.о.	50 000
5 Вартість будівництва 1 кв.м., у.о.	400
6 Загальна площа котеджів, кв.м.	1 200
7 Вартість земельної ділянки, у.о.	150 000

Проєкт розраховано на 1 рік, ставка порівняння – 10%. Розрахувати NPV за проєктом для компанії А та компанії Б.

Задача 14. На меблевій фабриці розглядається проєкт збільшення виробництва спальних гарнітурів з 200 до 300 одиниць на рік. Збільшення обсягів реалізації планується за рахунок введення нового обладнання, що дозволить знизити собівартість з 2500 до 2000 грн., крім того планується зменшення продажної ціни гарнітуру з 3500 до 3300 грн. Капітальні інвестиції на придбання обладнання та приріст потреби в обіговому капіталі – 380 000 грн., термін експлуатації обладнання - 5 років. Чи є доцільними ці зміни? Розрахувати окупність та рентабельність інвестицій.

Задача 15. Розглядається проєкт освоєння технологічної лінії переробки молока та випуску сиру. Первинні інвестиції дорівнюють 50 000 грн., період життя проєкту – 5 років. Проєкт передбачає випуск нової продукції обсягом 2,5 тис. кг за ціною 25 грн./ кг. Витрати на оплату праці на одиницю продукції складають 4 грн., на сировину – 8 грн., інші змінні витрати на одиницю продукції – 1 грн. Постійні витрати – 15 000 грн. на рік, в т.ч. амортизація – 5 тис. грн. Податок на прибуток – 25%. Вартість капіталу – 10%. Обґрунтуйте доцільність інвестицій.

Задача 16. Компанія розглядає два альтернативні проєкти – А і Б. Проєкт А потребує початкових інвестицій в розмірі 60 000 грн., проєкт Б – 120 000 грн., обидва проєкти розраховано на 3 роки. За проєктом А приток грошових коштів складає 30 000 грн. в перший рік, 40 000 грн. в другий рік та 80 000 грн. в третій рік. За проєктом Б – 70

000, 80 000 та 90 000 грн. відповідно. Який проєкт, на Ваш погляд, слід реалізувати компанії за умови стовідсоткового фінансування проєкту власним коштом, якщо рентабельність власного капіталу компанії – 15%? Рішення обґрунтуйте на основі розрахунку NPV та рентабельності інвестицій.

Задача 17. Фірма з продажу нерухомості планує придбати дві квартири загальною вартістю 240 тис. грн. з метою подальшого продажу першої квартири через рік за ціною 130 тис. грн., а другої – через два роки за ціною 170 тис. грн. Визначити внутрішню норму доходності за проєктом (IRR). Чи є проєкт прийнятним, якщо очікуваний рівень доходності за проєктом 15%?

Задача 18. Розглядається можливість реалізації інвестиційного проєкту. За підрахунками фахівців була розроблена таблиця витрат та доходів, пов'язаних з реалізацією проєкту (див. табл. 1):

Таблиця 1

**Витрати та доходи за проєктом**

Рік	Витрати, млн. грн.	Вигоди, млн. грн.
1	0,5	1
2	1	2,25
3	2	5

Початкові інвестиції – 2 млн. грн., дисконтна ставка – 10%. Визначте доцільність здійснення проєкту за критеріями чистої поточної вартості, рентабельності інвестицій, терміну окупності.

Задача 19. Підприємство планує зменшити витрати на опалення за рахунок зміни системи, що споживає мазут, на обладнання, що використовує газ (див. табл.1). Термін використання газової системи опалення – 10 років. Для її впровадження потребуються інвестиції в розмірі 250 000 грн. Ліквідаційна вартість системи, що споживає мазут – 2 тис. грн., системи, що використовує газ – 5 тис. грн.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика систем опалення, грн.**

Витрати на опалення у розрахунку на рік	При використанні мазуту	При використанні газу

Витрати на паливо	150 000	120 000
Інші витрати	75 000	65 000

На основі розрахунку періоду окупності зробити висновки щодо доцільності реалізації проекту.

Задача 20. Компанія розглядає два альтернативні проекти А і Б. Обидва проекти потребують початкових інвестицій в розмірі 60 000 грн. Кожен проєкт розрахований на три роки. За проєктом А приток грошових коштів складає 10 000 грн. в перший рік, 20 000 грн. в другий рік та 60 000 грн. в третій рік. За проєктом Б – 60 000, 20 000 та 10 000 грн. відповідно. Середня норма доходності за капіталом в даному секторі ділової активності підприємства складає 15%. Який проєкт, на Ваш погляд, слід реалізувати компанії? Рішення обґрунтувати.

Задача 21. Розглядаються два інвестиційні проекти з п'ятирічним строком життя. Перший - проєкт А, можна віднести до категорії – модифікація існуючої виробничої лінії, другий – проєкт Б, - виробництво, не пов'язане з існуючим. Очікувані грошові потоки від проєктів подано в таблиці 1:

Таблиця 1

**Грошові надходження за проєктами (грн.)**

Рік	Проєкт А	Проєкт Б
0	- 250 000	-400 000
1	30 000	135 000
2	40 000	135 000
3	50 000	135 000
4	90 000	135 000
5	130 000	135 000

Необхідний рівень доходності з врахуванням ризику за проєктом А – 15%, за проєктом Б – 20%. Визначте NPV за проєктами. Якому з проєктів віддати перевагу?

Задача 22. Фірма аналізує два альтернативні інвестиційні проекти вартістю по 10 млн. грн. кожний. Вони забезпечують такі грошові надходження (млн. грн.) (див. табл. 1):

Таблиця 1

### Грошові надходження за проєктами (млн. грн.)

Проєкт	Період		
	0	1	2
А	-10	0	14,4
Б	-10	10	2,4

Керівництво фірми здійснило розрахунок IRR і виявилось, що проєкти ідентичні за результатами оцінки, оскільки мають однакові величини IRR – 20%, тобто, на перший погляд, рівно прийнятні для інвестора. На Ваш погляд, якому з проєктів віддати перевагу? Висновки обґрунтуйте.

Задача 23. На меблевій фабриці розглядається проєкт збільшення виробництва спальних гарнітурів з 500 до 700 одиниць на рік. Збільшення обсягів реалізації планується за рахунок введення нового обладнання, що дозволить знизити собівартість з 3500 до 3100 грн., крім того планується зменшення продажної ціни гарнітуру з 4000 до 3800 грн. Для цього потрібні інвестиції в розмірі 200 000 грн., термін експлуатації обладнання - 5 років. Чи є доцільними ці зміни? Розрахувати окупність та рентабельність інвестицій.

Задача 24. Підприємство планує зменшити витрати на опалення за рахунок зміни системи, що споживає мазут, на обладнання, що використовує газ. Термін використання газової системи опалення – 10 років. Для її впровадження потребуються інвестиції в розмірі 450 000 грн. Порівняльну характеристику систем опалення наведено у табл.1.

*Таблиця 1*

#### Порівняльна характеристика систем опалення, грн.

Витрати на опалення у розрахунку на рік	При використанні мазуту	При використанні газу
Витрати на паливо	150 000	100 000
Інші витрати	75 000	50 000

Задача 25. Машинобудівне підприємство планує придбати обладнання для обробки вала. Є два можливих варіанти проєкту:

1) проєкт А: купується спеціальний агрегат вартістю 210 000 грн., термін його використання – 10 років. Ліквідаційна вартість незначна. Очікуванні змінні витрати на один вал – 12 грн.;

2) проєкт Б: купується стандартна машина з інвестиційними витратами 160 000 грн. та терміном експлуатації 10 років. Змінні витрати на обробку одного валу – 18 грн. Ліквідаційна вартість незначна.

Витрати на обслуговування цих машин однакові. Річна потреба підприємства – 5 000 валів. Обґрунтуйте рішення, яку з машин придбати.

Задача 26. Компанія планує придбати нове обладнання за ціною 40 000 грн., яке забезпечує 20 000 економії витрат (у вигляді вхідного грошового потоку) на рік протягом трьох найближчих років. За цей період обладнання підлягає повному зносу. Вартість капіталу компанії складає 15% та очікується інфляція з темпом 5% на рік. Обґрунтувати доцільність реалізації проєкту.

Задача 28. Фірма з продажу нерухомості планує придбати дві квартири загальною вартістю 200 тис. грн. з метою подальшого продажу першої квартири через рік за ціною 120 тис. грн., а другої – через два роки за ціною 180 тис. грн. Визначити NPV за проєктом, якщо вартість капіталу становить 25%.

Задача 29. Реалізується проєкт будівництва котеджів з метою їх подальшого продажу. В реалізації цього проєкту беруть участь два учасники: компанія А, що має земельну ділянку та права на її забудову, та компанія Б, що уклала з компанією А контракт на будівництво. Умовами контракту передбачається, що компанія А надає компанії Б земельну ділянку, необхідну проектну документацію, а також бере на себе витрати, пов'язані з оформленням цих документів. Крім того компанія А відповідає за організаційні питання та рекламу. Компанія Б бере на себе всі витрати, пов'язані з будівництвом. Прибутки від продажу квартир мають бути розподілені так: 20% котеджів безкоштовно передається муніципалітету міста, 50% одержує компанія А, 30% - компанія Б. Вихідні дані за проєктом надані в табл. 1.

Таблиця 1

**Вихідні дані за проєктом**

Показник	Значення показника
1 Ринкова вартість 1 кв.м., у.о.	1 600
2 Організаційні витрати компанії, у.о.	30 000
3 Витрати на рекламу, у.о.	35 000
4 Витрати на проєктну документацію, у.о.	50 000
5 Вартість будівництва 1 кв.м., у.о.	500
6 Загальна площа котеджів, кв.м.	1 000
7 Вартість земельної ділянки, у.о.	200 000

Проєкт розраховано на 1 рік, ставка порівняння – 20%. Розрахувати NPV за проєктом для компанії А та компанії Б.

Задача 30. Для виконання замовлення на виготовлення 12 000 виробів підприємство придбало агрегат, здійснивши інвестиційні вкладення в розмірі 35 000 грн. Його застосування дозволить скоротити час виробництва у розрахунку на один виріб на 0,6 год. Чи є цей проєкт доцільним, якщо середня ставка заробітної плати – 10 грн. /год. (відрахування з заробітної плати – 34%). Річна відсоткова ставка на капітал – 20%.

**Тематика рефератів**

- 1 Особливості проєктного менеджменту в галузях промисловості (на прикладі конкретної галузі)
- 2 Особливості проєктного менеджменту в сфері послуг (на прикладі конкретної сфери послуг)
- 3 Види життєвих циклів проєкту та особливості їх застосування в практиці проєктного управління
- 4 Оточення проєкту: поняття, особливості впливу та методи аналізу
- 5 Інструменти управління зацікавленими особами проєкту
- 6 Порядок розробки та затвердження техніко-економічного обґрунтування інвестиційного проєкту
- 7 Проведення експертизи та затвердження проєктів

8 Офіс проекту: поняття, особливості формування та функціонування

9 Проблеми проектування та функціонування віртуальних організацій

10 Планування проекту: особливості, підходи та інструментарій

11 Типові помилки при плануванні проектів

12 Використання методу критичного шляху в сітьовому плануванні проектів

13 Використання методів корпоративного Time-менеджменту на різних етапах життєвого циклу проекту

14 Управління розвитком проектної команди

15 Організація управління персоналом маркетингового проекту

16 Формування карти (матриці) компетенцій менеджера проекту

17 Моніторинг проекту

18 Побудова системи управління якістю проекту

19 Управління витратами на якість в проектному менеджменті

20 Розробка системи моніторингу ризиків проекту

21 Процес управління проблемами у проекті

22 Сучасні програмні продукти управління проектами

23 Адміністративне керівництво в управлінні проектами та програмами

24 Методи, інструменти та підходи управління змінами в проекті

25 Управління стратегічними змінами на основі проектів і програм

26 Історія та перспективи розвитку управління проектами

27 Управління проектною інтеграцією

28 Особливості управління проектами у сфері маркетингу

29 Моделі успіху проекту

30 Особливості управління великими міжнародними проектами та програмами

31 Крос-культурні аспекти управління проектами

32 Управління комунікаціями проекту

33 Зарубіжний досвід управління проектами

34 Проблеми переходу до гнучких методологій управління проектами в організаціях

35 Особливості використання системного і процесного підходів в управлінні проектами та програмами

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

- 1 Зміст поняття «проект» та його основні характеристики.
  - 2 Управління проектами як специфічна галузь менеджменту.
- Відмінності функціонального (традиційного) менеджменту від управління проектами.
- 3 Поняття проектного циклу та зміст його основних стадій.
  - 4 Ознаки класифікації проектів та особливості їх застосування.
  - 5 Стандарти управління проектами.
  - 6 Характеристика моделі управління проектами.
  - 7 Поняття, види та особливості впливу первинних та вторинних зацікавлених осіб (стейкхолдерів) на проект.
  - 8 Основні етапи розробки стратегії управління зацікавленими особами проекту.
  - 9 Методи управління стейкхолдерами проекту.
  - 10 Елементи оточення проектів
  - 11 Мета й структура проектного аналізу.
  - 12 Завдання проведення окремих видів проектного аналізу: комерційного, технічного, економічного, соціального, фінансового, екологічного, інституційного.
  - 13 Техніко-економічне обґрунтування проекту: цілі складання та структура
  - 14 Цілі складання та структура бізнес-плану інвестиційного проекту.
  - 15 Критерії та показники ефективності проекту
  - 16 Структура програми маркетингу проекту.
  - 17 Взаємозв'язок маркетингу з різними складовими, функціями та підсистемами проекту.
  - 18 Механізми контролю маркетингу у проекті.
  - 19 Базові засади, принципи та етапи створення організаційної структури проекту
  - 20 Форми та види організаційних структур проекту
  - 21 Вибір організаційної структури залежно від зовнішніх умов проектного оточення.
  - 22 Вибір організаційної структури залежно від змісту проекту.
  - 23 Вибір організаційної структури залежно від системи відносин

учасників проекту.

24 Концептуальне, стратегічне та тактичне планування проекту.

25 Зміст основних і допоміжних процесів планування проекту.

26 Найпоширеніші помилки планування проектних робіт.

27 Компоненти структуризації проекту. Сфери використання структурних моделей в проектному менеджменті.

28 Методологія структуризації, її характеристика і значення.

29 Робоча структура проекту (WBS): призначення та порядок побудови.

30 Матриця відповідальності та її використання в проектному управлінні.

31 Календарне планування проекту: сутність та етапи

32 Діаграма Ганта: загальна характеристика, переваги та недоліки використання в проектному управлінні.

33 Сітьове планування та управління (СПУ) як метод управління часом проекту, його переваги та недоліки.

34 Використання інструментів Time-менеджменту в проектному управлінні.

35 Зміст процесів управління ресурсами у проекті.

36 Ресурсні гістограми: сутність та особливості побудови. Згладжування ресурсних гістограм.

37 Моделювання і календарне планування ресурсів в проекті.

38 Планування витрат у проектах.

39 Основні сфери та напрямки управління персоналом у проектах

40 Роль керівника / менеджера проекту та вимоги, що висуваються до нього.

41 Формування та розвиток команди проекту.

42 Управління конфліктами у проектах

43 Поняття якості в контексті проектного менеджменту. Використання концепції TQM в проектному управлінні.

44 Система управління якістю проекту: планування, забезпечення та контроль якості.

45 Витрати на забезпечення якості проекту.

46 Поняття невизначеності та ризику в проектному управлінні. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на проект.

47 Класифікація проектних ризиків.

48 Види ризиків у маркетингових проектах.

49 Управління ризиками. Моніторинг і контроль ризиків у проєктах.

50 Вплив мережі Інтернет та інформаційних технологій на розвиток проєктного управління

51 Інформаційна система управління проєктом: призначення та характеристика основних складових.

52 Програмні продукти управління проєктами.

53 Функціональні можливості автоматизованих систем управління проєктами.

54 Критерії вибору програмного забезпечення управління проєктами.

55 Помилки при впровадженні автоматизованих систем управління проєктами та шляхи їх уникнення.

56 Фактори успіху та основні причини невдалої реалізації проєктів.

57 Передумови розвитку проєктного управління.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1 Блага Н.В. Управління проєктами: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

2 Горбаченко С.А. Проєктний менеджмент: навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса: НУ «ОЮА», 2020. 263 с.

3 Ковшун Н. Е., Левун О. І. Аналіз та реалізація проєктів : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2022. 350 с.

4 Микитюк П.П., Брич В.Я., Микитюк Ю.І., Труш І.М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.

5 Настанова до зводу знань з управління проєктами (Настанова РМВОК) та Стандарт з управління проєктами. Сьоме видання. Project Management Institute, Inc., 2022. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (дата звернення 17.08.24)

6 Сазонець І.Л., Ковшун Н.Е. Управління науковими проєктами:

навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.

### Допоміжна

7 Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. *Управління проєктами*: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.

8 Довгань Л.С., Мохонько Г.А., Малик І.П. «Управління проєктами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

9 Збаразська Л.О., Рижигов В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. *Управління проєктами*. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 168 с.

10 Логачова Л.М., Логачова О.В. *Управління проєктами*: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2019. 208 с.

11 Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. *Управління проєктами [текст]*: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.

12 Пуліна Т.В., Фоміних Т.О., Соріна О.О. *Можливості та перспективи управління проєктами на основі методології ISO 21500. Економічний простір: Збірник наукових праць. №122*. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2017. С. 126 – 138

13 Соріна О.О., Коротунова О.В. Підприємницький проєкт: сутність та типологія. *Управління змінами та інновації*. 2023. №8. С. 49-54.

URL: <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/108/102> ( дата звернення 17.08.24). DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-8-8>

14 Тарасюк Г.М. *Управління проєктами*: навчальний посібник. К.: Каравела, 2004. 344с.

15 Филипенко О. М., Колеснік Т.С. *Управління проєктами*: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2016. 161 с.

16 Яковенко О.І. *Управління проєктами та ризиками* : навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.

17 Ярош-Дмитренко Л. Роль маркетингового менеджменту в

забезпеченні ефективного управління проєктами. *Економіка та суспільство*, 2022. №36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-23>

18 Heagney J. *Fundamentals of Project Management*. Fourth Edition. New York: AMACOM, 2012. 223 p.

19 Watt A. *Project Management*. Open textbooks for Hong Kong. 255 p.

20 Wysocki R.K., McGary R. *Effective project management*. Traditional, adaptive, extreme. 3d ed. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2003. 464 p.

### **Інформаційні ресурси**

21 Management.com.ua. Інтернет-портал для професіоналів у галузі управління. URL: <http://www.management.com.ua/cm/> (дата звернення 17.08.24)

22 Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення 17.08.24)

23 Сайт Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/> (дата звернення 17.08.24)

24 Сайт Project Management Institute Ukraine. URL: <https://pmiukraine.org/> (дата звернення 17.08.24)

25 Полтавський університет економіки і торгівлі. Тест «Ролі в команді (Тест Белбіна)». URL: <http://tests.puet.edu.ua/files/test2-2.pdf> (дата звернення 17.08.24)

**ДОДАТОК А**

**Приклад оформлення титульного аркушу контрольної роботи**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**

кафедра \_\_\_\_\_

**КОНТРОЛЬНА РОБОТА**

з дисципліни \_\_\_\_\_

Варіант \_\_\_\_\_

Виконав

студ. гр. БТЕз- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Ім'я та ПРИЗВІЩЕ)

Прийняв

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(посада викладача)

(Ім'я та ПРИЗВІЩЕ)

\_\_\_\_\_ рік

## ДОДАТОК Б

**Приклади оформлення бібліографічного опису у списку  
використаних джерел з урахуванням національного стандарту  
України ДСТУ 8302:2015**

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги: Один автор	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бичківський О. О. Міжнародне приватне право : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 82 с.</li> <li>2. Бондаренко В. Г. Немеркнуча слава новітніх запорожців: історія Українського Вільного козацтва на Запоріжжі (1917-1920 рр.). Запоріжжя, 2017. 113 с.</li> <li>3. Бондаренко В. Г. Український вільнокозацький рух в Україні та на еміграції (1919-1993 рр.) : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 600 с.</li> <li>4. Вагіна О. М. Політична етика : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 102 с.</li> <li>5. Верлос Н. В. Конституційне право зарубіжних країн : курс лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 145 с.</li> <li>6. Горбунова А. В. Управління економічною захищеністю підприємства: теорія і методологія : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 240 с.</li> <li>7. Гурська Л. І. Релігієзнавство : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : ЦУЛ, 2016. 172 с.</li> <li>Дробот О. В. Професійна свідомість керівника : навч. посіб. Київ : Талком, 2016. 340 с.</li> </ol>
Два автори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 196 с.</li> <li>2. Батракова Т. І., Калюжна Ю. В. Банківські операції : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 130 с.</li> <li>3. Білобровко Т. І., Кожуховська Л. П. Філософія науки й управління освітою : навч.-метод. посіб. Переяслав-Хмельницький, 2015. 166 с.</li> <li>4. Богма О. С., Кисильова І. Ю. Фінанси : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 102 с.</li> <li>5. Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 131 с.</li> <li>6. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 212 с.</li> </ol>
Три автори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аніловська Г. Я., Марушко Н. С., Стоколоса Т. М. Інформаційні системи і технології у фінансах : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2015. 312 с.</li> <li>2. Городовенко В. В., Макаренков О. Л., Сантос М. М. О.</li> </ol>

	<p>Судові та правоохоронні органи України : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 206 с.</p> <p>3. Кузнецов М. А., Фоменко К. І., Кузнецов О. І. Психічні стани студентів у процесі навчально-пізнавальної діяльності : монографія. Харків : ХНПУ, 2015. 338 с.</p> <p>4. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.</p>
Чотири і більше авторів	<p>1. Науково-практичний коментар Кримінального кодексу України : станом на 10 жовт. 2016 р. / К. І. Беліков та ін. ; за заг. ред. О. М. Литвинова. Київ : ЦУЛ, 2016. 528 с.</p> <p>2. Бікулов Д. Т., Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.</p> <p>3. Операційне числення : навч. посіб. / С. М. Гребенюк та ін. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 88 с.</p> <p>4. Основи охорони праці : підручник / О. І. Запорожець та ін. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2016. 264 с.</p> <p>5. Клименко М. І., Панасенко Є. В., Стреляєв Ю. М., Ткаченко І. Г. Варіаційне числення та методи оптимізації : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 84 с.</p>
Автор(и) та редактор(и)/упорядники	<p>1. Березенко В. В. PR як сфера наукового знання : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Манакіна. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 362 с.</p> <p>2. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пепа Т. В. Економічна психологія : навч. посіб. / за ред. М. П. Бутко. Київ : ЦУЛ, 2016. 232 с.</p> <p>3. Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Право інтелектуальної власності : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ : ЦУЛ, 2015. 560 с.</p>
Без автора	<p>1. 25 років економічному факультету: історія та сьогодення (1991-2016) : ювіл. вип. / під заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 330 с.</p> <p>2. Криміналістика : конспект лекцій / за заг. ред. В. І. Галана ; уклад. Ж. В. Удовенко. Київ : ЦУЛ, 2016. 320 с.</p> <p>3. Миротворення в умовах гібридної війни в Україні : монографія / за ред. М. А. Лепського. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2017. 172 с.</p> <p>4. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / за ред.: С. О. Якубовського, Ю. О. Ніколаєва. Одеса : ОНУ, 2015. 306 с.</p> <p>5. Науково-практичний коментар Бюджетного кодексу України / за заг. ред. Т. А. Латковської. Київ : ЦУЛ, 2017. 176 с.</p> <p>6. Службове право: витоки, сучасність та перспективи розвитку / за ред.: Т. О. Коломоєць, В. К. Колпакова. Запоріжжя, 2017. 328 с.</p>

	<p>7. Сучасне суспільство: філософсько-правове дослідження актуальних проблем : монографія / за ред. О. Г. Данильяна. Харків : Право, 2016. 488 с.</p> <p>8. Адміністративно-правова освіта у персоналіях : довід. / за заг. ред.: Т. О. Коломоєць, В. К. Колпакова. Київ : Ін Юре, 2015. 352 с.</p> <p>9. Підготовка докторів філософії (PhD) в умовах реформування вищої освіти : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 5-6 жовт. 2017 р. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 216 с.</p> <p>10. Країни пострадянського простору: виклики модернізації : зб. наук. пр. / редкол.: П. М. Рудяков (відп. ред.) та ін. Київ : Ін-т всесвітньої історії НАН України, 2016. 306 с.</p> <p>11. Антологія української літературно-критичної думки першої половини ХХ століття / упоряд. В. Агеєва. Київ : Смолоскип, 2016. 904 с.</p>
Багатотомні видання	<p>1. Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І. М. Дзюба та ін. Київ : САМ, 2016. Т. 17. 712 с.</p> <p>2. Лодий П. Д. Сочинения : в 2 т. / ред. изд.: Н. Г. Мозговая, А. Г. Волков ; авт. вступ. ст. А. В. Синицына. Киев ; Мелитополь : НПУ им. М. Драгоманова ; МГПУ им. Б. Хмельницького, 2015. Т. 1. 306 с.</p> <p>3. Новицкий О. М. Сочинения : в 4 т. / ред. изд.: Н. Г. Мозговая, А. Г. Волков ; авт. вступ. ст. Н. Г. Мозговая. Киев ; Мелитополь : НПУ им. М. Драгоманова ; МГПУ им. Б. Хмельницького, 2017. Т. 1. 382 с.</p> <p>4. Правова система України: історія, стан та перспективи : у 5 т. / Акад. прав. наук України. Харків : Право, 2009. Т. 2 : Конституційні засади правової системи України і проблеми її вдосконалення / заг. ред. Ю. П. Битяк. 576 с.</p> <p>5. Кучерявенко Н. П. Курс налогового права : в 6 т. Харьков : Право, 2007. Т. 4 : Особенная часть. Косвенные налоги. 536 с.</p>
Автореферати дисертацій	<p>1 Бондар О. Г. Земля як об'єкт права власності за земельним законодавством України : автореф. дис канд. юрид. наук : 12.00.06. Київ, 2005. 20 с.</p> <p>2 Гнатенко Н. Г. Групи інтересів у Верховній Раді України: сутність і роль у формуванні державної політики : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Київ, 2017. 20 с.</p> <p>3. Кулініч О. О. Право людини і громадянина на освіту в Україні та конституційно-правовий механізм його реалізації : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02. Маріуполь, 2015. 20 с.</p>
Дисертації	1. Авдєєва О. С. Міжконфесійні відносини у

	<p>Північному Приазов'ї (кінець XVIII - початок XX ст.) : дис. ... канд. іст. наук : 07.00.01 / Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2016. 301 с.</p> <p>2. Левчук С. А. Матриці Гріна рівнянь і систем еліптичного типу для дослідження статичного деформування складених тіл : дис. ... канд. фіз.-мат. наук : 01.02.04. Запоріжжя, 2002. 150 с.</p> <p>3. Вінченко О. М. Система динамічного контролю соціально-економічного розвитку промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 424 с.</p>
Законодавчі та нормативні документи	<p>1. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.</p> <p>2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. <i>Голос України</i>. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22.</p> <p>3. Повітряний кодекс України : Закон України від 19.05.2011 р. № 3393-VI. <i>Відомості Верховної Ради України</i>. 2011. № 48-49. Ст. 536.</p> <p>4. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 28.09.2017. URL: <a href="http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18">http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18</a> (дата звернення: 15.11.2017).</p> <p>5. Деякі питання стипендіального забезпечення : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1050. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 4. С. 530–543.</p> <p>6. Про Концепцію вдосконалення інформування громадськості з питань євроатлантичної інтеграції України на 2017-2020 роки : Указ Президента України від 21.02.2017 р. № 43/2017. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 23 лют. (№ 35). С. 10.</p> <p>7. Про затвердження Вимог до оформлення дисертації : наказ Міністерства освіти і науки від 12.01.2017 р. № 40. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 20. С. 136–141.</p> <p>8. Інструкція щодо заповнення особової картки державного службовця : затв. наказом Нац. агентства України з питань Держ. служби від 05.08.2016 р. № 156. <i>Баланс-бюджет</i>. 2016. 19 верес. (№ 38). С. 15–16.</p>
Архівні документи	<p>1. Лист Голови Спілки «Чорнобиль» Г. Ф. Лепіна на ім'я Голови Ради Міністрів УРСР В. А. Масола щодо реєстрації Статуту Спілки та сторінки Статуту. 14 грудня 1989 р. <i>ЦДАГО України</i> (Центр. держ. архів громад. об'єднань України). Ф. 1. Оп. 32. Спр. 2612. Арк. 63, 64 зв., 71.</p> <p>2. Матеріали Ради Народних комісарів Української Народної Республіки. <i>ЦДАВО України</i> (Центр. держ. архів вищ. органів влади та упр. України). Ф. 1061. Оп. 1. Спр. 8–</p>

	<p>12. Копія; Ф. 1063. Оп. 3. Спр. 1–3.</p> <p>3. Наукове товариство ім. Шевченка. <i>Львів. наук. б-ка ім. В. Стефаника НАН України</i>. Ф. 1. Оп. 1. Спр. 78. Арк. 1–7.</p>
Патенти	<p>1. Люмінесцентний матеріал: пат. 25742 Україна: МПК6 C09K11/00, G01T1/28, G21H3/00. № 200701472; заявл. 12.02.07; опубл. 27.08.07, Бюл. № 13. 4 с.</p> <p>2. Спосіб лікування синдрому дефіциту уваги та гіперактивності у дітей: пат. 76509 Україна. № 2004042416; заявл. 01.04.2004; опубл. 01.08.2006, Бюл. № 8 (кн. 1). 120 с.</p>
Препринти	<p>1. Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами. <i>Чорнобиль : Ін-т з проблем безпеки АЕС НАН України</i>, 2006. 7, [1] с. (Препринт. НАН України, Ін-т проблем безпеки АЕС; 06-1).</p> <p>2. Шиялев Б. А., Воеводин В. Н. Расчеты параметров радиационного повреждения материалов нейтронами источника ННЦ ХФТИ / ANL USA с подкритической сборкой, управляемой ускорителем электронов. Харьков : ННЦ ХФТИ, 2006. 19 с.: ил., табл. (Препринт. НАН Украины, Нац. науч. центр «Харьк. физ.-техн. ин-т»; ХФТИ2006-4).</p>
Стандарти	<p>1. ДСТУ 7152:2010. Видання. Оформлення публікацій у журналах і збірниках. [Чинний від 2010-02-18]. Вид. офіц. Київ, 2010. 16 с. (Інформація та документація).</p> <p>2. ДСТУ ISO 6107-1:2004. Якість води. Словник термінів. Частина 1 (ISO 6107-1:1996, IDT). [Чинний від 2005-04-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 181 с.</p> <p>3. ДСТУ 3582:2013. Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила (ISO 4:1984, NEQ; ISO 832:1994, NEQ). [На заміну ДСТУ3582-97; чинний від 2013-08-22]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 15 с. (Інформація та документація).</p>
Каталоги	<p>1. Горницькая И. П. Каталог растений для работ по фитодизайну / Донец. ботан. сад НАН Украины. Донецк : Лебедь, 2005. 228 с.</p> <p>Історико-правова спадщина України : кат. вист. / Харків. держ. наук. б-ка ім. В. Г. Короленка; уклад.: Л. І. Романова, О. В. Земляніщина. Харків, 1996. 64 с.</p> <p>Пам'ятки історії та мистецтва Львівської області : кат.-довід. / авт.-упоряд.: М. Зобків та ін. ; Упр. культури Львів. облдержадмін., Львів. іст. музей. Львів : Новий час, 2003. 160 с.</p>
Бібліографічні	<p>1. Боротьба з корупцією: нагальна проблема</p>

показчики	<p>сучасності : бібліогр. показжч. Вип. 2 / уклад.: О. В. Левчук, відп. за вип. Н. М. Чала ; Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 60 с.</p> <p>2. Микола Лукаш : біобібліогр. показжч. / уклад. В. Савчин. Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2003. 356 с. (Українська біобібліографія ; ч. 10).</p> <p>3. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича в незалежній Україні : бібліогр. показжч. / уклад.: Н. М. Загородна та ін.; наук. ред. Т. В. Марусик; відп. за вип. М. Б. Зушман. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2015. 512 с. (До 140-річчя від дня заснування).</p> <p>4. Лисодед О. В. Бібліографічний довідник з кримінології (1992-2002) / ред. О. Г. Кальман. Харків : Одісей, 2003. 128 с.</p> <p>5. Яценко О. М., Любовець Н. І. Українські персональні бібліографічні показчики (1856-2013). Київ : Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, 2015. 472 с. (Джерела української біографістики ; вип. 3).</p>
Частина видання: книги	<p>1. Баймуратов М. А. Имплементация норм международного права и роль Конституционного Суда Украины в толковании международных договоров / М. А. Баймуратов. <i>Михайло Баймуратов: право як буття вченого</i> : зб. наук. пр. до 55-річчя проф. М. О. Баймуратова / упоряд. та відп. ред. Ю. О. Волошин. К., 2009. С. 477–493.</p> <p>2. Гетьман А. П. Екологічна політика держави: конституційно-правовий аспект. <i>Тридцять лет с экологическим правом</i> : избранные труды. Харьков, 2013. С. 205–212.</p> <p>3. Коломоєць Т. О. Адміністративна деліктологія та адміністративна деліктність. <i>Адміністративне право України</i> : підручник / за заг. ред. Т. О. Коломоєць. Київ, 2009. С. 195–197.</p> <p>4. Алексеев В. М. Правовий статус людини та його реалізація у взаємовідносинах держави та суспільства в державному управлінні в Україні. <i>Теоретичні засади взаємовідносин держави та суспільства в управлінні</i> : монографія. Чернівці, 2012. С. 151–169.</p>
Частина видання: матеріалів конференцій (тези, доповіді)	<p>1. Антонович М. Жертви геноцидів першої половини ХХ століття: порівняльно-правовий аналіз. Голодомор 1932-1933 років: втрати української нації : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 4 жовт. 2016 р. Київ, 2017. С. 133–136.</p> <p>2. Анциперова І. І. Історико-правовий аспект акту про бюджет. Дослідження проблем права в Україні очима молодих вчених : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м.</p>

	<p>Запоріжжя, 24 квіт. 2014 р.). Запоріжжя, 2014. С. 134–137.</p> <p>3. Кононенко Н. Методологія толерантності в системі суспільних відносин. Формування толерантного свідомства в суспільстві : матеріали VII міжнарод. антитерорист. форуму (Братислава, 18 нояб. 2010 г.). Київ, 2011. С. 145–150.</p> <p>4. Микитів Г. В., Кондратенко Ю. Позатекстові елементи як засіб формування медіакультури читачів науково-популярних журналів. Актуальні проблеми медіасвіти в Україні та світі : зб. тез доп. міжнарод. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 3–4 берез. 2016 р. Запоріжжя, 2016. С. 50–53.</p> <p>5. Соколова Ю. Особливості впровадження проблемного навчання хімії в старшій профільній школі. Актуальні проблеми та перспективи розвитку медичних, фармацевтичних та природничих наук : матеріали III регіон. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 29 листоп. 2014 р. Запоріжжя, 2014. С. 211–212.</p>
<p>Частина видання: довідкового видання</p>	<p>1. Кучеренко І. М. Право державної власності. <i>Великий енциклопедичний юридичний словник</i> / ред. Ю. С. Шемшученко. Київ, 2007. С. 673.</p> <p>2. Пирожкова Ю. В. Благодійна організація. <i>Адміністративне право України</i> : словник термінів / за ред.: Т. О. Коломоєць, В. К. Колпакова. Київ, 2014. С. 54–55.</p> <p>3. Сірий М. І. Судова влада. <i>Юридична енциклопедія</i>. Київ, 2003. Т. 5. С. 699.</p>
<p>Частина видання: продовжуваного видання</p>	<p>1. Коломоєць Т. О. Оцінні поняття в адміністративному законодавстві України: реалії та перспективи формування їх застосування. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2017. № 1. С. 36–46.</p> <p>2. Левчук С. А., Хмельницький А. А. Дослідження статичного деформування складених циліндричних оболонок за допомогою матриць типу Гріна. <i>Вісник Запорізького національного університету. Фізико-математичні науки</i>. Запоріжжя, 2015. № 3. С. 153–159.</p> <p>3. Левчук С. А., Рак Л. О., Хмельницький А. А. Моделювання статичного деформування складеної конструкції з двох пластин за допомогою матриць типу Гріна. <i>Проблеми обчислювальної механіки і міцності конструкцій</i>. Дніпропетровськ, 2012. Вип. 19. С. 212–218.</p> <p>4. Тарасов О. В. Міжнародна правосуб'єктність людини в практиці Нюрнберзького трибуналу. <i>Проблеми законності</i>. Харків, 2011. Вип. 115. С. 200–206.</p>

<p>Частина видання: періодичного видання (журналу, газети)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кулініч О. О. Право на освіту в системі конституційних прав людини і громадянина та його гарантії. <i>Часопис Київського університету права</i>. 2007. № 4. С. 88–92.</li> <li>2. Коломоєць Т., Колпаков В. Сучасна парадигма адміністративного права: генеза і поняття. <i>Право України</i>. 2017. № 5. С. 71–79.</li> <li>3. Коваль Л. Плюси і мінуси дистанційної роботи. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 1 листоп. (№ 205). С. 5.</li> <li>4. Біленчук П., Обіход Т. Небезпеки ядерної злочинності: аналіз вітчизняного і міжнародного законодавства. <i>Юридичний вісник України</i>. 2017. 20–26 жовт. (№ 42). С. 14–15.</li> <li>5. Bletskan D. I., Glukhov K. E., Frolova V. V. Electronic structure of 2H-SnSe<sub>2</sub>: ab initio modeling and comparison with experiment. <i>Semiconductor Physics Quantum Electronics &amp; Optoelectronics</i>. 2016. Vol. 19, No 1. P. 98–108.</li> </ol>
<p>Електронні ресурси</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Влада очима історії: фотовиставка. URL: <a href="http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery/gallery?galleryId=15725757&amp;">http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery/gallery?galleryId=15725757&amp;</a> (дата звернення: 15.11.2017).</li> <li>2. Шарая А. А. Принципи державної служби за законодавством України. <i>Юридичний науковий електронний журнал</i>. 2017. № 5. С. 115–118. URL: <a href="http://lsej.org.ua/5_2017/32.pdf">http://lsej.org.ua/5_2017/32.pdf</a>.</li> <li>3. Ганзенко О. О. Основні напрями подолання правового нігілізму в Україні. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2015. № 3. – С. 20–27. – URL: <a href="http://ebooks.znu.edu.ua/files/Fakhovivydannya/vznu/juridichni/VestUr2015v3/5.pdf">http://ebooks.znu.edu.ua/files/Fakhovivydannya/vznu/juridichni/VestUr2015v3/5.pdf</a>. (дата звернення: 15.11.2017).</li> <li>4. Яцків Я. С., Маліцький Б. А., Бублик С. Г. Трансформація наукової системи України протягом 90-х років XX століття: період переходу до ринку. <i>Наука та інновації</i>. 2016. Т. 12, № 6. С. 6–14. DOI: <a href="https://doi.org/10.15407/scin12.06.006">https://doi.org/10.15407/scin12.06.006</a>.</li> </ol>