

Міністерство освіти і науки України
Запорізька державна інженерна академія



В.Г. Воронкова
М.А. Ажажа
О.М. Венгер

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ
РОБОТИ

для студентів ЗДІА

спеціальності 8.180110013

«Управління проектами»

Міністерство освіти і науки України
Запорізька державна інженерна академія

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ
РОБОТИ**

для студентів ЗДІА

спеціальності 8.180110013

«Управління проектами»

денної та заочної форм навчання

*Рекомендовано до видання
на засіданні кафедри МО,
протокол №12 від 01.04.2015 р..*

Запоріжжя
ЗДІА
2015

*В.Г.Воронкова, д.ф.н., професор
М.А. Ажажа, к.н. з держ.управ., доцент
О.М. Венгер, к.п.н., доцент каф.МО*

Відповідальний за випуск: *зав. кафедри МО,
професор В.Г. Воронкова*

Воронкова В.Г.

Методичні вказівки до виконання курсової науково-дослідної роботи для студентів ЗДІА спеціальності 8.180110013 «Управління проектами» / Воронкова В.Г., Ажажа М.А., Венгер О.М. - Запоріжжя, ЗДІА, 2015. – 62 с.

Зміст

<u>ВСТУП</u>	5
<u>1 Загальні положення</u>	11
<u>2 Тематика курсових науково-дослідних робіт</u>	12
<u>3 Зміст і структура курсової науково-дослідної роботи</u>	13
<u>3.1 Титульний лист та завдання для курсової науково-дослідної роботи</u> .	14
<u>3.2 Реферат</u>	14
<u>3.3 Зміст</u>	15
<u>3.4 Вступ</u>	15
<u>3.5 Зміст основних частин</u>	16
<u>3.6 Висновки</u>	42
<u>3.7 Список використаної літератури</u>	42
<u>4. Порядок оформлення та захисту курсової роботи</u>	43
<u>5 Рекомендована література</u>	47
<u>Додатки</u>	51

ВСТУП

Згідно з «Концепцією гуманітарного розвитку України на період до 2020 року» інтенсивний постіндустріальний розвиток українського суспільства і національної економіки як «суспільства знань» потребує створення необхідних інституційних передумов й актуалізації ресурсів для модернізації науково-технічної, інноваційної систем та розвитку інтелектуального потенціалу. Реформування вищої освіти на сьогодні – одне з пріоритетних завдань держави, визначених у Законі «Про вищу освіту «України. Інноваційна освіта (В.Андрущенко) має випереджувальний характер. Інноваційний розвиток освіти потребує прогностичного аналізу, наукового передбачення, прогнозування і моделювання сучасного розвитку нашого суспільства. Основні напрями модернізації освіти у першій третині ХХІ ст. визначають Болонські домовленості, які виконуються в Україні за умови збереження національної матриці і тих переваг, якими система освіти завжди славилася в Європі і світі.

Сучасний етап реформування соціально-економічного життя в Україні вимагає створення на усіх рівнях принципово нових ефективних систем управління розвитком держави, регіонів, міст і галузей господарства.

Формування кадрового корпусу управлінців нового покоління із складу високоосвічених і висококваліфікованих спеціально підготовлених(на основі сучасних і перспективних напрямів теорії та практики навчання та виховання, які базуються на прогресивних навчальних і управлінських технологіях, на сучасних методах організації роботи) фахівців являються фундаментальним чинником позитивного виконання завдань, які стоять сьогодні перед Україною.

Базовим інструментом управління змінами в економіці, соціальній сфері, усіх ланках державного управління являються проекти та програми. Поняття "проект" може розглядатися як: форма цільового управління діяльністю; процес здійснення інновацій; комплект документів. Програма являє собою комплекс взаємопов'язаних (за ресурсами, строками, виконавцями) проектів, які забезпечують досягнення масштабних цілей.

Проекти являють собою досить специфічний, масштабний, складний і багатогранний за своїм змістом об'єкт управління, що вимагає використання спеціальних форм і методів управлінського впливу для ефективного вирішення завдань проекту.

Як вид діяльності управління проектами складається з окремих напрямків управлінської діяльності, названої функціями менеджменту, кожен з яких розпадається на окремі етапи, виконувані за певною послідовністю.

Специфіка проектів як об'єкта управління визначає особливий характер праці менеджерів у цій сфері і вимоги, що висуваються до них. Праця менеджера проекту носить творчий характер, вимагає різнобічних знань, передбачає аналітичну діяльність суб'єкту управління й уміння концентруватися на визначених проблемах в умовах обмежень ресурсів.

Керівник проектів у своїй професійній діяльності бере участь у розробці і прийнятті рішень різного рівня і видів діяльності підприємств, організацій, установ, однак, і це природно, проектні рішення є прерогативою саме менеджера проектів.

Людство має справу з проектами з давніх давен. Будівництво єгипетських пірамід, зведення Великої Китайської стіни – це ті проекти, які були не менш значними, ніж проект «Манхеттен» зі створення атомної бомби або проект «Аполлон», для доставки астронавтів на Місяць.

Інноваційний розвиток, обраний Україною в якості стратегічного пріоритету, має спиратися як на головну конкурентну перевагу - на реалізацію людського потенціалу, тобто якнайефективніше застосування праці, знань, вмінь, інтелектуального капіталу для забезпечення конкурентоспроможності

економіки країни. У зв'язку з потребою регіону необхідна розробка проектів різного рівня з комплексного розвитку регіону, пошук потенційних замовників та ініціаторів реалізації проектів, спеціалістів науково-дослідних і проектно-конструкторських інститутів. Проект має включати всі види робіт: організаційну; правову; кадрову; фінансову; матеріально-технічну; комерційну.

Проектна діяльність пронизує сьогодні всі сфери функціонування традиційного промислового підприємства

- у маркетингу – це проекти маркетингових досліджень, рекламних акцій, виведення на ринок нових продуктів;
- у дослідно-конструкторських підрозділах – це проекти розробки нових продуктів, технологій;
- у виробництві – проекти освоєння випуску нової продукції, технічного переозброєння, впровадження нових технологій;
- проектний менеджмент активно використовується у будівництві, науково-дослідній роботі, рекламній, консалтинговий бізнес, розробка програмних продуктів.

Управління проектами як специфічна галузь менеджменту є досягненням останніх століть. Традиційний менеджмент вже не спрацьовує і тому необхідно було перейти до нової інформаційної економіки. Гнучкість стала девізом менеджменту, а управління проектами - ключем для досягнення цієї гнучкості, тому що на передній план виходить унікальність, динаміка змін. Умови для здійснення проекту:

- 1) спрямованість на здійснення конкретної мети;
- 2) виконання пов'язаних між собою дій;
- 3) обмеженість у часі виконання, визначення певної дати і початку і закінчення;
- 4) наявність певного бюджету (фінансового, матеріального);
- 5) неповторність та унікальність.

Управління проектами – це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети:

1. Підвищуються темпи змін у промисловості, тому що управління проектами – це один із шляхів досягнення успіху у змаганні зі змінами (перевага віддається гнучким стратегіям, організаційним структурам і культурам, що забезпечують швидке реагування на зміни, перехід до гнучких, орієнтованих на проекти, структур).

2. Умови ринку стають більш вибагливими – масштабнішими, що потребують більшого професіоналізму в управлінні (клієнти висувають більш високі вимоги, очікування, фінансовий та ринковий пресинг потребує якнайшвидшого завершення проекту із запланованими витратами; застосовуються складні системи планування і контролю; важливого значення набувають такі проблеми, як лідерство, мотивація, створення команди, управління конфліктами).

3. Управління проектами відрізняється від управлінської діяльності, вимагаючи спеціальних умінь, інструментів, організаційної структури.

4. Поглиблюються проблеми інтеграції як різних компаній, так і різних видів діяльності в ході виконання проектів. Проектний менеджмент допомагає справлятися з цими проблемами.

Діяльність з управління проектами почала формуватися у 50-х рр. минулого століття у двох напрямках одночасно:

1) сіткове планування; 2) структуризація.

Перший напрям було започатковано у хімічній, суднобудівній промисловості, енергетиці (він зосереджувався на простих об'єктах і головним завданням його було – строки виконання робіт).

Другий напрям виник в оборонній промисловості, в центрі якого були – три параметри – обсяги робіт, організація і витрати. Обсягами управляли через створення робочої структури проекту, організацією – за допомогою розробки організаційної структури проекту; витратами – завдяки

формуванню затратної структури. Головна мета – виконання роботи вчасно, якісно, у межах запланованих витрат.

У 60-хрр. В умовах посилення динамізму бізнес-середовища розпочалися пошуки гнучких методів управління та організаційних структур проектів.

Упродовж 70-х рр. управління проектами формується як цілісна система, розвиток якої прискорюється із широким запровадженням комп'ютерних програм опрацювання інформації.

Найбільша міжнародна організація - Міжнародна Асоціація управління проектами об'єднує більше, як 20 національних товариств більшості розвинутих країн світу.

Управління проектами як синтетична дисципліна використовує специфічні знання (будівельні, виробничі, інноваційні, екологічні, організаційні) і загальні знання (теорії управління, операційного менеджменту, організаційної поведінки, глобального управління).

Проте самосійною дисципліною управління проектами стало завдяки інструментарію, які було одержано в результаті вивчення загальних закономірностей, притаманних проектам в усіх галузях діяльності, і дало змогу вирішувати такі завдання:

1. Визначення цілей проекту і його обґрунтування.
2. Формування структури проекту (під цілі, основні етапи роботи).
3. Визначення необхідних обсягів і джерел фінансування.
4. Добір виконавці, наприклад, через процедури торгів і конкурсів.
5. Підготовка і укладання контрактів.
6. Визначення термінів виконання проекту, складання графіка його реалізації, обчислення необхідних ресурсів.
7. Проведення калькуляції і аналізу витрат.
Знання.
8. Планування і врахування ризиків.
9. Аналіз виконання проекту , в тому числі добір «команди» проекту.

10. Забезпечення контролю за ходом виконання проекту.

Завдання управління проектами – досягти встановлених цілей за показниками обсягів, часу, затрат, (бюджету), якості.

Сьогодні управління проектами – це визнана галузь менеджменту, яка поєднує національні і міжнародні організації – інвестиційні, промислові, будівельні, консалтингові, інжинірингові.

Інтегрування вітчизняної системи освіти в загальноєвропейський та світовий освітній простір вимагає усвідомлення засад і принципів сучасної професійної підготовки магістрів з спеціальності «Управління проектами», яка на Заході є найбільш витребуваною. Це передбачає оновлення змісту, форм і методів підготовки магістрів як фахівців найвищого кваліфікаційного рівня, які в майбутньому поповнять склад науковців, педагогів та практиків. Особливістю підготовки магістрів з спеціальності «Управління проектами» є формування таких якостей як здатність до аналітичного мислення, висока ерудиція, високий рівень професійної підготовки, ініціативність і наполегливість, прагнення до професійного вдосконалення та безперервного поповнення знань, підвищення культурного рівня, здатність на практиці застосовувати здобуті теоретичні знання і практичні навички.

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Методичні рекомендації є навчально-методичним документом, який визначає призначення, цілі й тематику курсової науково-дослідної роботи для студентів, які навчаються за спеціальністю «Управління проектами» освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр», порядок і послідовність її розроблення та захисту.

Рекомендації складені у відповідності до навчального плану підготовки фахівців за спеціальністю «Управління проектами». Курсова науково-дослідна робота повинна виробити у студента практичний досвід вирішення основних проблем в сфері управління проектами. Курсова робота є самостійною науково-дослідною роботою студента, що виконується під керівництвом викладача.

Під час виконання курсової роботи студенти навчаться визначати зміст проекту, формувати структуру відповідальності в проекті, виконувати декомпозицію проекту, розробляти календарний план проекту, здійснювати прогнозування необхідних ресурсів, а також визначати вартість робіт проекту.

Метою курсової науково-дослідної роботи є набуття студентами досвіду та практичних навичок, необхідних для формування вмінь щодо процедур планування проектів. Основне завдання курсової науково-дослідної роботи – виявлення студентами необхідного рівня професійної підготовки завдяки виконанню її згідно з установленими вимогами.

Основне завдання курсової науково-дослідної роботи – виявлення студентами необхідного рівня професійної підготовки завдяки виконанню її згідно з установленими вимогами. В ході підготовки та виконання курсової науково-дослідної роботи студент повинен:

До завдань курсової роботи належать:

- визначення змісту проекту та підготовка опису змісту проекту;

- формування життєвого циклу проекту та визначення результатів кожної його фази;
- формування переліку зацікавлених осіб та факторів зовнішнього оточення, а також визначення ступеня їх впливу на проект;
- розроблення організаційної структури;
- розроблення ієрархічної структури проекту;
- визначення ресурсів, необхідних для виконання проекту;
- розрахунок вартості робіт проекту.
- сформулювати основні висновки та пропозиції.

Курсова роботи виконується на основі даних отриманих студентами з підприємств. Завдання на курсову роботу видається студенту викладачем кафедри, який призначається керівником проекту. Студент має право запропонувати свою теми або обрати із числа тем, що пропонуються викладачем.

2 ТЕМАТИКА КУРСОВИХ НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ РОБІТ

Тема курсової науково-дослідної роботи з «Управління проектами» повинна задовольняти таким вимогам:

- відповідати напряму і навчальному плану підготовки фахівця, його освітньо-кваліфікаційній програмі;
- виконуватися на матеріалах (прикладі) конкретної організації;
- бути реальною й цікавою, тобто мати конкретне прикладне значення і впливати з управлінської проблеми, що знаходиться в організації у стані розроблення або впровадження;

- відповідати тематиці науково-дослідної роботи випускової кафедри, науково-педагогічному і практичному досвіду керівника курсової роботи;

- враховувати побажання студента, його професійну підготовку, кругозір, інтерес до певної проблеми, творчий нахил тощо;

- бути по можливості продовженням науково-дослідної роботи студента.

Тему курсової роботи студент вибирає самостійно, керуючись наведеною в наступному розділі рекомендованою тематикою. Але він може запропонувати і свою тему; основне тут, щоб вона відповідала викладеним вище методичним вимогам.

Як об'єкт для виконання курсової роботи, студент обирає ту організацію, яку вже знає, де проходив практику й уже має певні матеріали.

За остаточне формулювання теми курсової роботи відповідає викладач-керівник роботи, який видає студенту індивідуальне завдання на її виконання. Теми і керівники курсових робіт за студентами затверджуються розпорядженням по кафедрі менеджменту.

Рекомендовані теми курсової роботи наведено в додатку А.

3 ЗМІСТ І СТРУКТУРА КУРСОВОЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ

Структура курсової роботи повинна відповідати сформульованим цілям та завданням дослідження, сприяти розкриттю обраної теми, всі частини роботи повинні викладатися в логічній послідовності та мати взаємозв'язок.

В цілому курсова робота складається із таких частин:

- 1) титульний лист;
- 2) завдання;

- 3) реферат;
- 4) зміст;
- 5) вступ;
- 6) розділ 1 (теоретико-методологічний);
- 7) розділ 2 (аналітико-дослідний);
- 8) розділ 3 (практичні рекомендації);
- 9) висновки;
- 10) список використаної літератури;
- 11) додатки.

3.1 Титульний лист та завдання для курсової науково-дослідної роботи

Титульний лист та завдання для курсової науково-дослідної видає студенту науковий керівник.

Оформлення титульної сторінки курсової роботи слід робити згідно додатку Б.

Завдання на дипломну роботу оформлюється згідно зразка, що представлений в додатку В.

3.2 Реферат

Реферат – це презентаційний лист всієї науково-дослідної роботи.

Реферат повинен містити:

- кількість сторінок;
- кількість ілюстрацій, таблиць, додатків;
- кількість використаних джерел;
- текст реферату;
- перелік ключових термінів (5-15 термінів чи словосполучень у називному відмінку, які написані з абзацу заголовними літерами).

Текст реферату повинен містити:

- мету роботи;
- об'єкт дослідження;

- методологію дослідження;
- наукову новизну;
- сферу практичного застосування.

Приклад оформлення реферату наведено в Додатку Г.

3.3 Зміст

Зміст подають на початку курсової роботи. Він містить найменування та номери початкових сторінок усіх розділів, підрозділів та пунктів, зокрема вступу, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаної літератури, додатків.

Зміст розміщується після реферату з нової сторінки. В додатку Д наведені приблизні змісти деяких тем курсових робіт.

3.4 Вступ

Вступ роботи повинен займати 2-3 сторінки. В ньому повинні відобразитися:

- 1) актуальність обраної теми;
- 2) ступінь дослідження теми в літературних джерелах;
- 3) мета роботи;
- 4) завдання роботи;
- 5) предмет та об'єкт дослідження;
- 6) методи дослідження;
- 7) практичне значення роботи;
- 8) наукова новизна роботи.

Актуальність теми. На основі оцінки сучасного стану проблеми в даній галузі й на підприємстві, критичного аналізу відомих напрямків вирішення проблеми чітко обґрунтовують актуальність роботи для розвитку діяльності з менеджменту організацій: по-перше; по-друге; по-третє.

Мета й завдання дослідження. Формулюють мету роботи й завдання, які необхідно вирішити для її досягнення. Не слід формулювати мету як «Дослідження...», «Вивчення...», «Аналіз...», так як це буде тавтологія і ці слова вказують на засіб досягнення, а не на неї саму. Мета роботи тісно

переплітається з назвою магістерської роботи й повинна чітко вказувати, що саме вирішується в курсовій роботі.

Методи дослідження. Подають перелік застосованих методів дослідження. Перерахувати їх треба у відповідності до змісту роботи, коротко відзначаючи, що саме досліджувалось тим чи іншим методом.

Практичне значення отриманих результатів. Висвітлюють результати практичного застосування отриманих результатів або рекомендацій щодо їх використання. Необхідно коротко повідомити про впровадження результатів досліджень, назвати організації, в яких здійснена реалізація, форми реалізації та реквізити відповідних документів.

3.5 Зміст основних частин.

Зміст роботи складають три основні розділи: розділ 1 – теоретичний, розділ 2 і 3 – практичні. Кожен розділ повинен закінчуватися висновками.

Вимоги до теоретичного розділу. Теоретична частина містить огляд сучасного стану проблеми, що є предметом дослідження. Її розробляють в ході аналізу наукової літератури, нормативно-правової бази, фінансово-статистичної звітності. У теоретичній частині розглядають такі аспекти:

- досліджують теоретико-методологічні засади обраної проблеми, визначають основні концепції, методи, принципи;
- аналізують основні категорії, що входять до понятійно-категоріального апарату досліджуваної проблеми;
- вивчають та узагальнюють зарубіжний та вітчизняний досвід з проблеми, що є предметом дослідження.

Вимоги до аналітико-дослідної частини. Аналітико-дослідна частина базується на проведенні комплексних досліджень предмета та об'єкта аналізу у різні періоди, вивченні факторів, що визначають стан предмета та об'єкта дослідження. В цьому розділі доцільно дослідити наступні аспекти:

- надати загальну характеристику проекту, розробити організаційну структуру проекту та декомпозицію робіт;
- спланувати основні етапи, строки виконання, ресурси проекту;

- за допомогою SWOT-аналізу проаналізувати слабкі та сильні сторони підприємства з точки зору обраного предмета дослідження, та виявити загрози та можливості, і на їх основі запропонувати основні стратегії реалізації проекту.

3.5.1 Організаційна структура проекту та декомпозиція робіт.

Опис змісту проекту являє собою подання проекту для розуміння його суті та є визначальним елементом у розробці проекту. Опис змісту проекту виконується командою проекту з урахуванням потреб, побажань та очікувань усіх учасників проекту, попереднього опису змісту проекту та затвердженого Статуту проекту, з використанням більш детальної інформації. Опис змісту складається з визначення цілей проекту; опису продукту чи послуги, які будуть отримані в якості результату успішного завершення проекту, а також їх основних характеристик та критеріїв прийняття; складу команди управління проектом; результатів поставки проекту. Крім того, в описі проекту необхідно визначити основні вимоги до проекту, його границі та перелік ризиків, а також встановити необхідні обмеження та допущення, які повинні бути більш детально описані, ніж у Статуті проекту.

Зміст проекту повинен містити детальну інформацію щодо обмежень фінансування (за рахунок яких коштів здійснюється фінансування проекту, на яких умовах, терміни здійснення фінансових надходжень до проекту), вимог до управління конфігурацією проекту та опис контрольних подій (контрольних точок) проекту, які визначає замовник проекту.

Структура змісту проекту складається з таких пунктів:

- Цілі проекту та продукту
- Вимоги до продукту або послуги та їх характеристики
- Критерії прийняття продукту
- Границі проекту
- Вимоги та результати поставки проекту
- Обмеження проекту
- Допущення проекту

- Попередня організація проекту
- Попередньо сформульовані ризики
- Контрольні події розкладу
- Обмеження фінансування
- Укрупнений кошторис витрат
- Вимоги до управління конфігурацією проекту
- Вимоги до погодження

Організаційна структура (OBS) розробляється для розуміння структурних елементів організації, діяльність яких спрямована на реалізацію стратегії розвитку компанії, за допомогою досягнення цілей проектів (проекту). Формування організаційної структури складатиметься з двох основних етапів: визначення зовнішнього та внутрішнього типів організаційної структури.

На етапі визначення зовнішнього типу організаційної структури необхідно обрати один з існуючих типів, до яких належать організаційні структури "відокремленого", "складного", "подвійного" типів, а також типу "управління по проектам" та "загального управління проектами" (як "проектно-орієнтований"). Це надасть змогу встановити принципи існування та рівень повноважень організаційної структури проекту відносно "материнської" організаційної структури. У курсовій роботі необхідно виконати обґрунтування обраного зовнішнього типу організаційної структури.

Для проекту розробки програмного забезпечення зовнішній тип організаційної структури може бути визначений як "проектно-орієнтований" (для розглянутого прикладу), оскільки передбачено, що організація, яка виконує цей проект, постійно займається подібною діяльністю, тобто виконують проекти на замовлення.

На етапі визначення внутрішнього типу організаційної структури проекту необхідно використовувати адаптивні типи організаційних структур, до яких належать слабка, збалансована та сильна матриці, проектно-цільові та

змішані організаційні структури. Для розглянутого прикладу обрана організаційна структура змішаного типу на основі збалансованої матриці. Схема такої організаційної структури наведена на рис. 3.1.

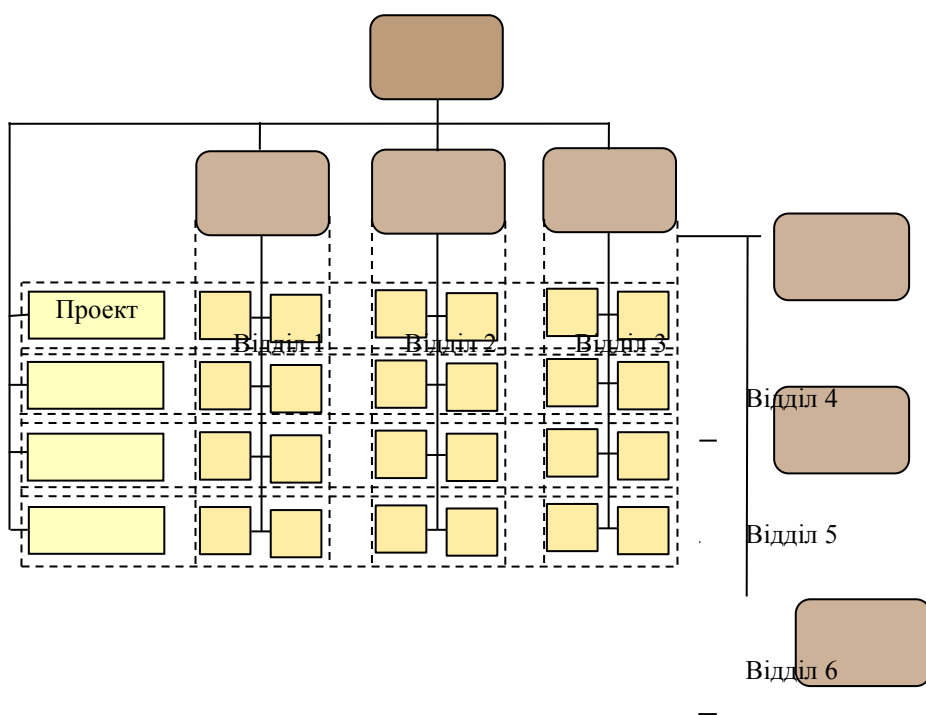


Рис 1. Організаційна структура

Процес формування організаційної структури складається з таких етапів: визначення організаційних підрозділів (відділів), формування переліку їх функцій відносно проекту, визначення ієрархії підпорядкування цих відділів.

WBS-структура проекту розробляється для розуміння змісту проекту та повинна бути орієнтована на продукт проекту. Процес декомпозиції здійснюється за рахунок ділення проекту на більш дрібні елементи, якими зручно управляти та визначати їх тривалість, необхідні ресурси, вартість та відповідальних.

Такий підхід до структуризації проекту є потужним інструментом для визначення всіх складових проекту та процедур, які необхідно виконати для його успішної реалізації. Побудова WBS-структури проекту виконується шляхом поетапної декомпозиції (метод «зверху-вниз») з урахуванням деяких

важливих умов: елементи не повинні повторюватись, деталізація виконується до рівня, на якому знаходяться пакети робіт, кожному елементу структури необхідно присвоїти унікальний ідентифікатор.



Рис. 3.2 Ієрархічна структура проекту

Кількість рівнів WBS-структури залежить від складності проекту та потреби в деталізації, що визначається командою менеджерів проекту.

3.5.2 Управління ефективністю процесу планування та виконання проекту

Оскільки життєвий цикл проекту являє собою сукупність етапів виконання проекту (фаз) та дає змогу менеджерам проекту уявити операції, які необхідно здійснити та отримати результати на цих фазах, цей пункт повинен бути ретельно розроблений. Результат необхідно оформити у вигляді документу (рис.3.3).

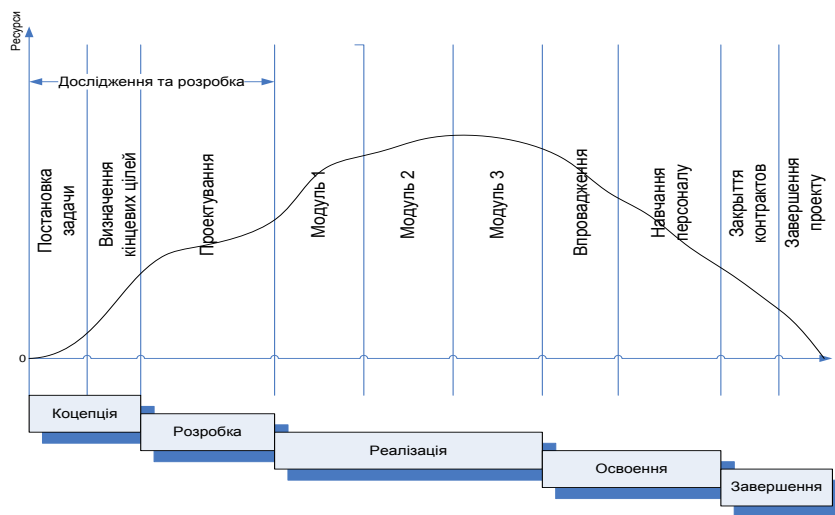


Рис.3.3 Життєвий цикл проекту

Вся додаткова інформація життєвого циклу проекту щодо тривалості фаз та результатів виконання кожної фази в курсовій роботі подається у вигляді документу, який має табличну форму. Опис змісту фаз виконується окремо та є обов'язковим елементом.

Таблиця 3.1 Результати фаз життєвого циклу проекту

Фаза	Дата початку / Дата завершення	Основні результати
Фаза 1 Концепція	01.07.15 / 01.08.15	Звіт о доцільності виконання проекту Статут проекту Завдання на проект
Фаза 2 Розробка	04.08.15 / 12.10.15	План управління проектом Структурно-логічна модель ПП Зразки дизайну форм інтерфейсу користувача Умови та терміни контрактів
Фаза 3 Реалізація	17.10.15 / 21.04.16	Готовий програмний продукт Керівництво користувача Звіти з виконання
Фаза 4 Освоєння	24.04.16 / 29.05.16	Результати впровадження Завершення процесу навчання
Фаза 5 Завершення	30.05.16 / 14.06.16	Звіти по результатам тестування системи Акт прийняття-передачі ПП Загальні звіти з проекту

До ресурсів проекту належать матеріальні та людські ресурси, а також обладнання та механізми.

Таблиця 3.2 Вимоги до ресурсів проекту

вимоги по персоналу	кількість працівників компанії, які повинні бути прямо задіяні в проекті, за винятком, працівників, які будуть брати участь у проекті побічно, у силу службових обов'язків
фінансові вимоги	розмір фінансових коштів, які компанія затратить у процесі виконання проекту, і строк, протягом якого вони витратяться
ресурси, що не належать компанії	у якості таких ресурсів можуть бути: позикові кошти, кошти сумісного інвестування і їхній розмір, майно, залучений персонал, технічні ресурси й т.д.
інші ресурси	залежно від специфіки проекту

Формування переліку ресурсів проекту передбачає визначення кодів ресурсів, одиниць вимірювання, їх вартості за одиницю використання та обмежень по цим ресурсам, що встановлені у проекті (ліміт ресурсу). Інформація про ресурси проекту заноситься в таблицю 3.2.

Таблиця 3.3 Ресурси проекту

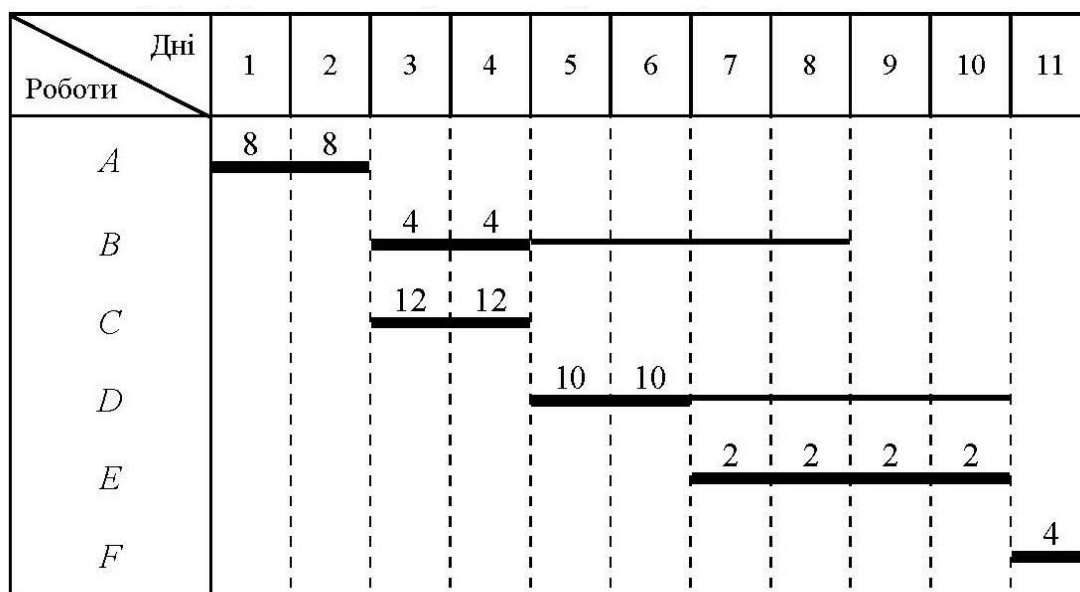
Код ресурсу	Ресурс	Одиниця вимірювання	Ціна за одиницю (p_i)	Ліміт використання ресурсу
R1	Менеджер проекту	л/год	30 грн	1
R2	Програміст	л/год	15 грн	2
R3	Фахівець з тестування	л/год	10 грн	1
R4	Комп'ютер	м/год	2 грн	2
R5	Адміністратор	л/год	12 грн	1

Наведений перелік містить людські ресурси, для яких одиницею вимірювання є людино-години, та обладнання з одиницею вимірювання машино-години. Матеріальні ресурси можуть вимірюватись "штуками", "метрами", "кілограмами" тощо.

Формування переліку ресурсів виконується на підставі інформації щодо технології виконання робіт проекту, яка містить дані про те, які саме потрібні ресурси та в якій кількості.

Ліміт ресурсу визначає обмеження використання ресурсу в одиницю часу. Наприклад, ліміт по ресурсу R1 означає, що в проекті задіяний лише один менеджер, а ліміт по ресурсу R4 свідчить про те, що в проекті використовується лише два комп'ютера. Ця інформація буде використовуватись під час оцінки проекту та оптимізації ресурсів.

Гістограма ресурсів будується виходячи з потреби по всіх роботах додаванням. На підставі показників цієї таблиці будується календарний графік потреби у певному ресурсі по всіх роботах (рис. 5).




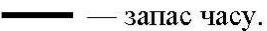
Умовні позначення:
 — робота;  — запас часу.

Рис. 3.5 Календарний графік потреби у ресурсі

На етапі розроблення цього розділу необхідно не тільки визначити перелік фаз проекту, але й виконати детальний опис кожної фази, тобто чітко встановити, які завдання виконуватимуться на кожній фазі проекту, визначити терміни реалізації фаз та результати, які повинні бути отримані по завершенні кожної фази. Це дозволить проводити аналіз та оцінку успішності виконання

кожної фази. Кількість та зміст фаз залежить від складності та предметної галузі проекту. Перелік фаз може змінюватись залежно від типу проекту.

Календарний план проекту розробляється на підставі переліку робіт, технологічної послідовності робіт проекту, яка відображена в сітьовій моделі, їх тривалості та наявності ресурсів.

Таким чином розробка календарного плану проекту здійснюється на основі сітьової моделі з урахуванням календаря проекту, тобто вихідних та святкових днів, які встановлені в проекті.

Наприклад, зазвичай використовують стандартний календар з п'ятиденним робочим тижнем та восьмигодинним робочим днем, але іноді в проекті, особливо в проектах, які обмежені в часі, виникає необхідність створення спеціального календаря. В такому календарі вихідні дні можуть бути зроблені робочими, або збільшена кількість робочих годин на день.

Довжина лінії роботи може бути збільшена за рахунок періодів, які співпадають з вихідними днями, але ці періоди не вважаються робочими та тривалість роботи не змінюється.

Для завдання технологічної послідовності робіт проекту слід використовувати такі типи залежностей:

старт-старт;

старт-фініш;

фініш-старт;

фініш-фініш.

Роботи, які лежать на критичному шляху, тобто не мають резерву часу, необхідно зобразити темним коліром, роботи, які мають резерв часу – світлим. Крім того, необхідно зобразити лінію резерву часу.

Для побудови календарного плану проекту достатньо розглянути 10-15 робіт, оскільки збільшення кількості призведе до ускладнень графічного представлення робіт проекту та відповідно значних ускладнень під час розробки графіків розподілу ресурсів. Побудова календарного плану проекту виконується без використання спеціалізованих програмних продуктів.

Існує два прийнятних шляхи подання календарного графіка:

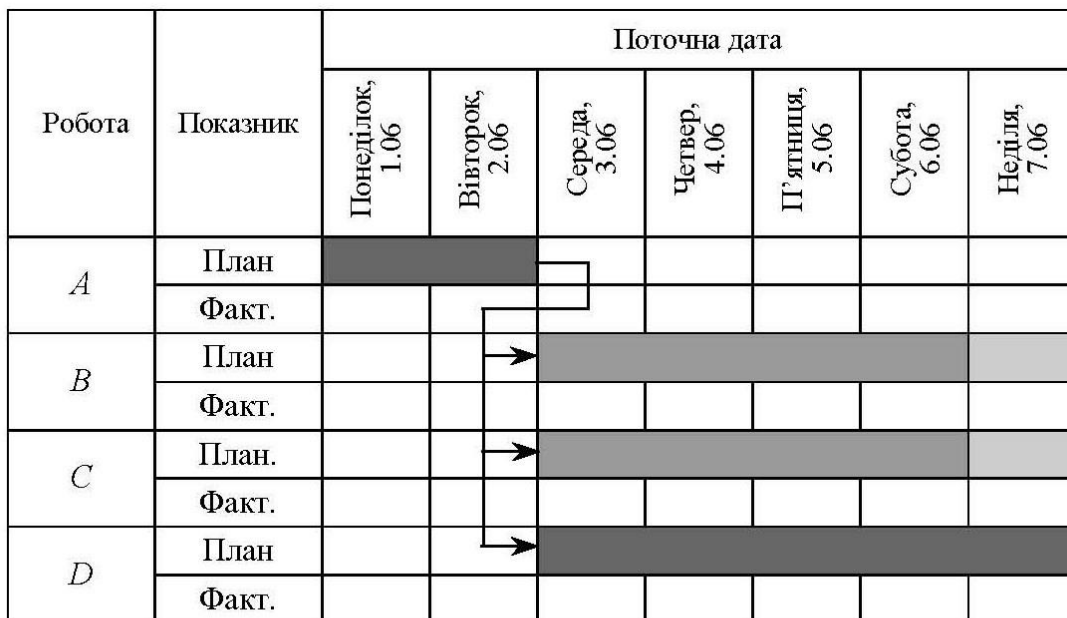
— табличний — з переліком робіт із зазначенням тривалості їх виконання;

— діаграмний (балочні діаграми, або діаграми Гантта).

У таблиці вміщується перелік робіт на певному рівні WBS із датами початку, кінця, тривалості по кожній з робіт. Цей спосіб дає необхідну інформацію для планування і контролю, проте йому бракує наочності.

Як бачимо з рис. 4, діаграма Гантта є наочним джерелом такої проектної інформації:

- які роботи є критичними, а які — некритичними;
- який запас часу мають некритичні роботи;
- коли мають розпочинатися і завершуватися за планом проектно роботи;
- якими є логічні зв'язки між роботами;
- яким є фактичне виконання робіт на певну дату.



Умовні позначення:

- — критична робота;
- — некритична робота;
- — запас часу.

Рис. 3.6. Діаграма Гантта

Найважливішим процесом є планування витрат.

Метою планування витрат проекту є [3]:

- економічно обґрунтоване визначення витрат на виконання проектних робіт та визначення життєздатності проекту;
- одержання фінансування та розподіл ресурсів;
- організація внутрішньогосподарського розрахунку та управлінського обліку у відособлених структурних підрозділах проектної організації;
- необхідність здійснення контролю;
- визначення реальної ціни, за якою проектна організація спроможна виконати проектні роботи, щодо яких провадяться торги (тендери).

Планування витрат на проведення проектних робіт здійснюється на основі розрахунків, результати яких відображаються в калькуляції собівартості об'єкта планування (обліку), в тому числі собівартості робіт, які підлягають виконанню у поточному році, за формою 3.4.

Таблиця 3.4 Калькуляція собівартості проектних робіт

№ п/п	Статті витрат	Усього на весь період (тис. грн.)	Усього на поточний рік (тис. грн.)	У тому числі за етапами (тис. грн.)	
				I	II
1	Витрати на оплату праці	10	6	6	4
2	Відрахування на соціальні заходи	4	2	2	2
3	Матеріали	6	5	5	1
4	Витрати на службові відрядження	1	0,8	0,8	0,2
5	Спецпридбання для проектних, експериментальних робіт	1,5	1,0	1,0	0,5
6	Витрати на роботи, які виконують сторонні підприємства, установи і організації	1,0	1,0	1,0	–
7	Інші прямі витрати	0,5	0,3	0,3	0,2
8	Загальновиробничі витрати, в тому числі:	4	3	3	1
	змінні загальновиробничі витрати;	3	2,5	2,5	0,5
	постійні розподілені загально-виробничі витрати	1	0,5	0,5	0,5
9	Виробнича собівартість	28	19,1	19,1	8,9
10	Нерозподілені постійні загально-виробничі витрати	2,2	12	1,2	1,0
11	Наднормативні витрати	0,8	0,6	0,6	0,2
12	Собівартість реалізованих проектних робіт (п.9 + п.10 +п.11)	31	20,9	20,9	10,1

3.5.3 SWOT-аналіз (PEST-аналіз) обґрунтування економічної ефективності проекту.

Одним із ключових методів цього розділу є проведення SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Аббревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). Це легкий у використанні інструмент швидкої оцінки стратегічного стану компанії. SWOT-аналіз є широко визнаним підходом, що дає змогу здійснити спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища.

Він є проміжною ланкою між формулюванням місії компанії та визначенням конкретних стратегічних цілей та завдань. Конкретизація цілей і завдань неможлива без отримання чіткої оцінки потенціалу підприємства і ситуації на ринку. SWOT-аналіз має на меті виявлення, визначення і відбір основних пріоритетів, проблем та можливостей, наданих зовнішнім середовищем, в межах якого функціонує компанія, а також безпосередньо пов'язаних з розвитком компанії та її внутрішньою діяльністю.

На початковому етапі SWOT-аналізу складається перелік сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей організації, із врахуванням поточної ситуації. По суті матриця SWOT-аналізу є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища і підприємства. При побудові матриці застосовується так звана дихотомічна процедура, яка використовується в багатьох галузях знань (філософія, математика, соціоніка, інформатика та інші). Тоді елементами матриці є «дихотомічні пари» (пари взаємовиключних ознак), що дає змогу знизити невизначеність (ентропію) взаємодії середовища і системи за рахунок загального опису ситуації.

Основні завдання SWOT-аналізу:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Нижче наведений приклад побудови SWOT-матриці.

На початковому етапі складаємо перелік сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз

Таблиця 3.5 - SWOT - аналіз діяльності районної адміністрації Запорізької Міської Ради по Ленінському району в системі соціального захисту населення.

Сильні сторони	Слабкі сторони (недоліки, проблеми)
1.підвищення якості надання соціальної допомоги та виконання соціальних програм на найвищому рівні 2.професіональний рівень соціальних працівників 3.відсутність корупційних процесів 4.повна готовність до збільшення робочої навантаженості соціальних працівників	1.слабкий рівень інформаційно – роз`яснювальної роботи серед населення 2.механізм надання пільг є недосконалим, оскільки реально пільгами користуються не всі, хто має на них право 3.низький рівень системи моніторингу доходів сімей 1. 4.відсутність прес-служби, як самостійного відділу 2. 5.слабкий іміджевий рівень серед населення, як соціальної служби

Потенційні можливості	Потенційні загрози
1.ефективне впровадження інноваційних підходів та технологій	1.не стабільний вектор розвитку нашої держави, а тому й не стабільне національне законодавство
2.підвищення соціальних стандартів через прийняття відповідних нормативно-законодавчих актів	2.незахищеність соціальних працівників від політичного впливу
3.залучення до нових соціальних програм	3. ймовірність реструктуризації
4.підтримка соціальних ініціатив, проектів та кампаній	.

Для встановлення зв'язків і парних комбінацій між сильними і слабкими сторонами та можливостями й загрозами складають матрицю SWOT - аналізу.

Матриця SWOT - аналізу - це поєднання факторів (загроз і можливостей), які негативно й позитивно впливають на діяльність організації.

В верхню частину матриці вписуються виявлені сильні та слабкі сторони, а у ліву частину – можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для організації.

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на матриці SWOT – аналізу, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій певного типу:

поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;

поле СлМ — спрямовує дії організації на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу організації не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

З огляду на це існує загальна потреба розробки стратегій, як подолання загроз, так і усунення слабкості організації, що завжди є важким завданням.

Розглянемо детальніше слабкі сторони і можливості їх подолання за рахунок матриці SWOT – аналізу.

Таблиця 3.2 - Матриця SWOT – аналізу з удосконалення напрямів соціального захисту населення в сучасних умовах на прикладі районної адміністрації Запорізької міської ради по Ленінському району

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1.підвищення якості надання соціальної допомоги та виконання соціальних програм на найвищому рівні 2.професіональний рівень соціальних працівників 3.відсутність корупційних процесів 4.повна готовність до збільшення робочої навантаженості соціальних працівників	1.слабкий рівень інформаційно – роз'яснювальної роботи серед населення 2.механізм надання пільг є недосконалим, оскільки реально пільгами користуються не всі, хто має на них право 3.низький рівень системи моніторингу доходів сімей 4.відсутність прес-служби, як самостійного відділу 5.слабкий іміджевий рівень серед населення, як соціальної служби
Можливості	СiМ	СлМ
1.ефективне впровадження інноваційних підходів та технологій 2.підвищення соціальних стандартів через прийняття відповідних нормативно-законодавчих актів 3.залучення до нових соціальних програм 4.підтримка соціальних ініціатив, проектів та кампаній	1.розширення повноважень та ролі УПЗСН в сфері соціального захисту населення 2.проведення спеціалізованих системних заходів з перекваліфікації соціальних працівників 3.підвищення іміджу професії соціальний службовець	1.необхідність розробки та реалізації якісної соціальної інформаційної кампанії за підтримки органів місцевого самоврядування. 2.створення прес – служби 3.підвищення іміджу УПЗСН, як соціальної служби серед населення 4.удосконалення системи соціального захисту на державному рівні

Загрози	СіЗ	СлЗ
1. не стабільний вектор розвитку нашої держави, а тому й не стабільне національне законодавство 2. незахищеність соціальних працівників від політичного впливу 3. ймовірність реструктуризації	1. рівень соціального забезпечення населення чітко залежить від законодавства та стратегічного вибору розвитку нашої держави 2. не реалізація перспективного потенціалу соціальних працівників	1. значна частина населення позбавлена конституційного права на соціальне забезпечення, тому що не проінформована про його існування. 2. зменшення рівня якості надання соціальних послуг та матеріальної допомоги

Застосування методу SWOT дає можливість встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами та можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах). Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією в майбутньому.

Вимоги до практичної частини. В третьому розділі аналізуються основні шляхи впровадження та реалізації запропонованого проекту:

- розглянути основні напрями створення проектної команди;
- управління ризиками проекту, управління якістю економічне обґрунтування;
- надати конкретні практичні рекомендації щодо подальшого впровадження проекту у практичну діяльність організації .

Створення проектної команди

Будь-які проекти здійснюються командами людей, які створені заради досягнення цілей проекту.

Команда проекту — це група людей, що мають високу кваліфікацію в певній області й максимально відданих загальній цілі діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу.

Управління командою передбачає лідерство в її створенні, налагодження її роботи, дослідження групової динаміки.

Результативна діяльність — розвинута взаємозалежність, скерована на отримання найкращих результатів. Робота по проекту нерідко вимагає розробки жорстких календарних планів, за яких члени команди часто повинні приносити свої інтереси в жертву проекту. Хоч для людей важливо отримувати внутрішнє задоволення від роботи, але також може бути корисним і зовнішнє заохочення, а також введення більш формальної системи нагородження за добре виконану роботу.

Для ефективної роботи команди проекту необхідно розробити систему нагородження та заохочення її членів.

Заохочення може приймати різні форми, починаючи з особистих коментарів і похвали за окремі виконані роботи, закінчуючи формальним погодженням і нагородами від менеджера верхнього рівня за якісне командне виконання. Нагороди затверджуються менеджером верхнього рівня. Нагороди, як внутрішні, так і зовнішні, також можуть мати багато форм. Внутрішні нагороди можуть варіюватися від запрошення команди на вечерю до надання людям додаткового вільного часу. Зовнішні нагороди можуть варіюватися від визнання заслуг по проекту до забезпечення преміальних програм по проекту чи інших програм матеріального заохочення.

Розпуск команди після завершення проекту.

Документування і аналіз роботи команди в проекті.

Продуктивність членів команди проекту може різко впасти при виникненні конфліктів. Конфлікти можуть приймати різні форми: від

міжособистісних конфліктів між членами команди до конфліктів пов'язаних із виділенням та розподілом ресурсів. В обов'язки менеджера проекту входить виявлення конфліктів на ранній стадії і розв'язання їх до того, як вони негативно вплинуть на календарний план і задачі проекту.

Другий важливий аспект формування команди проекту — визначення її розміру. Кількість членів команди повинна визначатися зовнішнім середовищем, типом і обсягом роботи, яку необхідно виконати.

Існують загальні моменти, які варто враховувати при визначенні розміру команди:

- чим більша кількість членів команди проекту, тим більша кількість каналів комунікації між ними, які можна розрахувати за формулою 3.1:

$$C = \frac{P \times (P - 1)}{2} \quad (3.1)$$

де P — кількість осіб у команді,

C — кількість комунікаційних каналів між ними.

При зменшенні кількості членів команди кількість потенційних комунікаційних каналів зменшується (табл. 3.1):

- чим більша група, тим сильніше невидимий тиск, що призводить до конформістської поведінки членів команди;

- структура команди впливає на поведінку її членів — чим могутнішою є структура, тим нижче її толерантність стосовно співробітників, що дотримуються особливих поглядів, тим гостріше неприйняття яких-небудь відхилень від норми;

- численний склад може позбавити будь-яку людину усвідомлюваної ролі й применшувати значення її особистості.

Таблиця 3.6. Співвідношення кількості членів команди проекту та каналів зв'язку між ними

Кількість членів команди	Кількість комунікаційних каналів
11	55
9	36
5	10
3	3

Зазвичай, у літературі приводиться така класифікація команд за кількісним складом:

- маленькі команди (менше 4 чоловік);
- середні команди (від 5 до 9 чоловік);
- великі команди (понад 10 чоловік).

Для всіх етапів процесу змін найбільш небажаними є маленькі команди, тому що вони найбільш вразливі, зменшення їхньої чисельності хоча б на одну людину призводить до наростання нестійкості. Є небезпека, що в маленьких командах будь-які ухвалені рішення будуть жити доти, поки поруч із виконавцем невідступно перебуває лідер.

Дуже важливо правильно підібрати команду проекту. Добре підібрана команда включає набір людей та їх навичок, потрібних для досягнення цілей проекту.

Члени команди проекту обираються серед працівників організацій за такими критеріями відбору:

- кращі і талановитіші;
- психологічно сумісні;
- мотивовані на досягнення спільної цілі.
- Для цього слід переконатися в тому, що вони є :
 - творчими і відкритими однодумцями;
 - хорошою командою гравців;
- користуються повагою серед колег, зацікавлених сторін та інших бізнес-лідерів.

Існує TORI-модель побудови команди проекту:

1. Т - Довіра: взаємна щирість і відсутність побоювання.
2. О - Відвертість: вільний потік інформації, ідей і відчуттів.
3. R - Реалізація: самовизначення, вільний вибір ролі, можливість робити те, що ви хочете.
4. I - Взаємозалежність: взаємний вплив, спільна відповідальність і лідерство.

Знаючи тип команди, можна краще планувати роботу і знати чого чекати в її результаті. Якщо розглянути склад команди проекту за процесного підходу, то вона повинна включати:

- людей, які чітко розуміють поточний процес (експерти — можуть бути на будь-якому рівні організації);
- людей, які активно використовують процес і працюють в тісній співпраці з клієнтами (технічні «чарівники»);
- людей, які є цілком об'єктивними стосовно процесу і його результатів (консультанти);
- клієнтів процесу (якщо можливо) і постачальників (тих людей, які залучені в процес із зовнішнього оточення);
- деяких людей, які не знайомі з процесом (які можуть привнести щось нове і неупереджено поглянути на перспективи команди).

Таблиця 8. - Команда проекту

	Назва учасника/співучасника [приводяться учасники/співучасники як усередині компанії, так і поза її межами]	Аналіз впливу на виконання проекту

Всі команди мають норми, правила або директиви, які регламентують поведінку членів команди. В більшості випадків вони не записані: вони є просто апріорі зрозумілі, таким чином команда завжди працює,

Управління реалізацією проекту та стратегічним розвитком проекту

Управління ризиками проекту

Розробка даного пункту виробляється в три етапи:

- 1) Складання переліку ризиків.
- 2) Ранжирування ризиків.
- 3) Розробка заходів із запобігання ризиків і заходів з ліквідації наслідків ризиків.

На першому етапі варто використовувати знання членів проектної команди, зразки аналізу ризиків інших проектів, наявну інформацію в літературі. Доцільно провести мозковий штурм проектної команди для складання переліку ризиків. У число ризиків проекту треба включати як ризики, типові для всіх проектів, так і ризики, специфічні для даного проекту.

До числа типових ризиків відносяться: помилки в Плані проекту, зриви календарного плану проекту, невиконання фінансового плану, порушення контрактних зобов'язань, нездатність команди проекту управляти проектом і т.д. Особлива увага проектної команди повинне бути звернене на виявлення специфічних ризиків, тому що методи реагування на типові ризики більш-менш відомі в компанії, а методи реагування на нові ризики, відповідно, невідомі.

Результатом ранжирування ризиків є присвоєння кожному ризику його рангу. Може бути прийнята до використання якісна шкала для ранжирування ризиків. Перелік рангів складається з трьох рангів, ризик може мати ранг:

- значний;
- помірний;
- незначний.

Ранжирування ризиків відбувається, виходячи з якісного аналізу двох основних характеристик ризиків: імовірність настання й розмір наслідків у випадку настання ризику. Імовірність настання вимірюється у процентній шкалі в діапазоні від 0% (ризик ніколи не наступить) до 100% (ризик обов'язково наступить).

Оцінку наслідків ризику можна виконувати різними методами.

Рекомендується також використовувати процентну шкалу від 0% до 100%. Значення 0% означає, що вплив ризику мізерний. Значення 100% означає, що вплив ризику на строк проекту можна порівняти по величині із самим строком або вплив на кошторис проекту можна порівняти із самим кошторисом. Так, значення 5% можна трактувати, що коли ризик виникне, то

для ліквідації його наслідків необхідно збільшити витрати на 5% або строк проекту збільшиться на 5%.

Для ранжирування ризиків використовується форма, показана в табл. 4.

Таблиця 4. - Форма ранжирування ризиків

Назва ризику	Імовірність настання	Оцінка наслідків	Кількісний ранг ризику $A \cdot B = A * B$

Ранжирування ризиків відбувається за кроками:

- у довільному порядку в таблицю вписують всі ризики;
- виходячи з якісних уявлень, для кожного ризику вказують його ймовірність настання і оцінка наслідків (процентні значення можна давати із кроком 10%);
- в останній стовпчик таблиці вноситься добуток імовірності настання на оцінки наслідків;
- виконують сортування таблиці за величиною кількісного рангу, так щоб на верхньому рядку опинився ризик з найбільшим кількісним рангом;
- всі ризики розподіляють за трьома групами: верхнім записам привласнюється ранг значний, нижній групі - незначний, а середня група записів одержує ранг помірний (установлення границі між групами на розсуд проектної команди).

У якості заходів з боротьби із ризиками можуть бути використані:

- прийняття ризику, зокрема для незначних ризиків (прийняття означає, що для даного ризику не застосовуються особливі захисні міри);

- превентивні дії, наприклад, втрата координації між учасниками може бути відвернена ранньою участю представників контрагентів у роботі проектної команди, участю в нарадах;
- залучення підрозділів компанії;
- підготовка альтернативних варіантів;
- створення календарних і фінансових резервів;
- страхування, одержання гарантій, переклад відповідальності на контрагентів (з неминучим збільшенням витрат);
- варто враховувати й варіант закриття проекту.

Зазначені вище ризики є передбаченими - вони названі, їм дані характеристики. Крім них, завжди існують непередбачені ризики. Ці ризики навіть не можуть бути названі на етапі розробки Плану проекту. Методом боротьби з непередбаченими ризиками є створення календарних і фінансових резервів. Оцінка непередбачених ризиків і необхідних резервів виробляється проектною командою виходячи з її загальної оцінки проекту.

Аналіз ефективності проекту

Обґрунтування й розрахунки економічної ефективності треба здійснювати, враховуючи змістовну характеристику видів ефективності: за наслідками - економічну й соціальну; за місцем отримання ефекту - локальну й народногосподарську; за метою визначення - абсолютну й порівняльну.

Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників.

Виділяють такі показники ефективності проекту:

- показники комерційної ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників;
- показники економічної ефективності, які враховують народногосподарські вигоди й витрати проекту, включаючи оцінку екологічних та соціальних наслідків, і допускають грошовий вимір;

- показники бюджетної ефективності, які відображають фінансові наслідки здійснення проекту для державного та місцевого бюджетів.

Для розрахунку цих показників можуть використовуватись однакові формули, але значення вихідних показників для розрахунків істотно відрізнятимуться.

Міжнародна практика оцінки ефективності інвестицій базується на розглянутій концепції оцінки вартості грошей у часі. Порівнювати різні проекти або варіанти одного проекту й вибрати кращий з них рекомендується за допомогою таких основних показників:

1. Чиста приведена вартість прибутку (Net Present Value) - NPV;
2. Індекс рентабельності інвестицій (Profitability Index) - PI;
3. Внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return) - IRR;
4. Термін окупності (Payback Period) – PP або дисконтований термін окупності (Discounted Payback Period) - DPP;

Чиста приведена вартість прибутку - Net Present Value (NPV) визначається як сума поточних ефектів за весь розрахунковий період, приведена до початкового кроку, або як перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами. Розрахунок NPV робиться за такими формулами:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad \text{та} \quad NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} \quad (3.2)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ; C_t – витрати на проект у рік t ; i – ставка дисконту; n – тривалість (строк життя) проекту.

Для розрахунку NPV проекту необхідно визначити ставку дисконту, використати її для дисконтування потоків витрат та вигід і підсумувати дисконтовані вигоди й витрати (витрати зі знаком мінус). При проведенні фінансового аналізу ставка дисконту звичайно є ціною капіталу для фірми. В економічному аналізі ставка дисконту являє собою закладену вартість

капіталу, тобто прибуток, який міг би бути одержаний при інвестуванні найприбутковіших альтернативних проектів.

Якщо NPV позитивна, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо NPV менша нуля – проект не приймається.

Основна перевага NPV полягає в тому, що всі розрахунки проводяться на основі грошових потоків, а не чистих доходів. Окрім того, ефективність головного проекту можна оцінити шляхом підсумовування NPV його окремих підпроектів. Це дуже важлива властивість, яка дає змогу використовувати NPV як основний критерій при аналізі проекту.

Основним недоліком NPV є те, що її розрахунок вимагає детального прогнозу грошових потоків на термін життя проекту. Часто робиться припущення про постійність ставки дисконту.

Індекс прибутковості – Profitability Index (PI) є відношенням суми наведених ефектів (різниця вигід і поточних витрат) до величини інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t}{(1+i)^t} / I_0 \quad (3.3)$$

Даний показник оцінює грошові надходження в t-му році, одержані завдяки інвестиціям (CF_t) з величиною первісних інвестицій I₀.

PI тісно пов'язаний з NPV. Якщо NPV позитивна, то й PI > 1, і навпаки, якщо PI > 1, проект ефективний, якщо PI < 1 – неефективний.

Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR) - це рівень ставки дисконтування, при якому чиста приведена вартість проекту за його життєвий цикл дорівнює нулю. Розрахунки проводяться за формулою:

$$\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + IRR)^t} = 0. \quad (3.4)$$

IRR проекту дорівнює ставці дисконту, при якій сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проекту дорівнює нулю.

IRR дорівнює максимальному проценту за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні.

Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1 \cdot (i_2 - i_1)}{NPV_1 - (NPV_2)}, \quad (3.5)$$

де i_1 - ставка дисконту, при якій значення NPV додатне;

i_2 - ставка дисконту, при якій проект стає збитковим і NPV стає від'ємним;

NPV1 - значення чистої поточної вартості при i_1 ;

NPV2 - значення чистої поточної вартості при i_2 .

Термін окупності інвестицій – це мінімальний часовий інтервал (від початку здійснення проекту), за межами якого інтегральний ефект від проекту стає позитивним і залишається таким.

Іншими словами, це такий період часу, починаючи з якого початкові вкладення та інші пов'язані з проектом витрати покриваються результатами його здійснення. Послідовність розрахунку терміну окупності залежить від рівномірності розподілу прогнозованих прибутків від інвестицій.

На відміну від показників, які використовуються у вітчизняній практиці, показник «термін окупності» базується не на прибутку, а на грошовому потоці з приведенням коштів, які інвестуються та суми грошового потоку до теперішньої вартості. Критерій прямо пов'язаний з відшкодуванням капітальних витрат у найкоротший період часу і не сприяє проектам, які дають великі вигоди згодом. Він не може слугувати за міру прибутковості, оскільки грошові потоки після терміну окупності не враховуються.

Застосування жодного з перелічених показників недостатнє для прийняття рішення щодо реалізації проекту. Рішення про інвестування проекту треба приймати з урахуванням усіх розглянутих показників та інтересів усіх учасників інвестиційного проекту. У кожному конкретному випадку необхідно орієнтуватися на критерії, які, на думку керівництва проекту, є важливішими, чи брати до уваги додаткові об'єктивні та суб'єктивні чинники.

Методи, що базуються на дисконтованих оцінках, об'єктивніші, бо враховують часовий компонент грошових потоків. Хоча вони трудомісткі, можливості ЕОМ дають змогу подолати ці труднощі.

3.6 Висновки.

У висновках (1-2 сторінки) формулюються основні найбільш важливі та практичні результати дослідження, що повинні відповідати розв'язанню поставлених завдань. Висновки повинні бути послідовними, логічними, мати відповідне викладення результатів дослідження, що відповідають завданням, що були поставлені у вступі, а також повинна бути дана узагальнююча оцінка отриманих результатів.

3.7 Список використаної літератури

Перелік використаної літератури слід розміщувати в алфавітному порядку. До нього вносяться як вітчизняна, так і зарубіжна література, навчальна, методична, наукові видання, реферативні журнали тощо.

В перелік літератури повинні вноситися лише ті видання, на які є посилання в тексті курсової роботи, та які проаналізовані студентом. Перелік літератури повинен бути оформлений згідно вимог, які представлені в додатку Е.

4. ПОРЯДОК ОФОРМЛЕННЯ ТА ЗАХИСТУ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота виконується виключно українською мовою та з використанням ПЕОМ. Текстова частина виконується на папері формату А4 з однієї сторони. Поля: верхнє, нижнє - 20 мм, лїве - 30 мм, праве - 10 мм, шрифт - Times New Roman, розмір шрифту – 14, інтервал між рядками – 1,5, абзац – 1,25.

Текст курсової роботи може бути розбитий на розділи, які нумеруються арабськими цифрами без крапки в кінці. Титульний аркуш є першою сторінкою його включають до загальної нумерації сторінок, але на ньому номер сторінки не ставлять. Завдання на курсову роботу є другою сторінкою, після титульного аркушу, номер сторінки не ставлять, як і на сторінках реферату та змісту. Нумерація сторінок починається з вступу. Заголовки розділів розміщуються симетрично тексту та записуються прописними літерами. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Заголовки не підкреслюють. Відстань між заголовком і текстом складає два інтервали. Сторінки нумеруються, починаючи зі вступу, арабськими цифрами у верхньому правому куті.

Рисунки та таблиці розміщуються по тексту і повинні мати нумерацію в межах розділу, або виносяться у додатки, якщо їх зміст займає більше однієї сторінки. При складанні і оформленні таблиць рекомендується враховувати такі вимоги: Таблиця повинна мати текстовий заголовок, який розміщується над таблицею з абзацу. Заголовок пишеться з великої букви без крапки в кінці.

Таблиці нумеруються арабськими цифрами в лівому верхньому куті над таблицею, де перша цифра вказує номер розділу, а друга – порядковий номер таблиці у розділі (наприклад, «Таблиця 1.2 – Вихідні дані задачі»). При перенесенні частини таблиці на другу сторінку пишуть «Продовження табл.1.2». Якщо таблиця заміє більше за дві сторінки, то пишуть «Закінчення табл.1.2».

В тексті обов'язково має бути посилання на таблицю. Таблиця розміщується безпосередньо після тексту, в якому вона згадується вперше або на наступній сторінці. Ілюстрації повинні бути розташовані так, аби їх зручно було роздивлятися без повороту, або з поворотом за годинниковою стрілкою. Ілюстрації розміщують після першого посилання на них в тексті. Ілюстрації (діаграми, рисунки, схеми, графіки), які розташовані на окремих сторінках тексту курсової роботи, обов'язково включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстрацію, що розміщена на листку, розміри якого більші за формат А4, вважають за одну сторінку.

Формули в тексті контрольної роботи нумеруються арабськими цифрами у межах розділу. Номери формул складаються з номеру розділу та порядкового номера формули в розділі. Їх нумерують з правої сторони аркуша на рівні формули у круглих дужках (наприклад, (2.1)).

Посилання на літературні джерела наводиться відповідно їх появі у тексті курсової роботи, або за алфавітним порядком, у квадратних дужках (наприклад, [3, 213]).

В кінці курсової роботи треба подати список використаної літератури, які використовувалися при виконанні роботи.

Робота подається на кафедру для перевірки керівником не пізніше ніж за два тижня до початку відповідної сесії.

Якщо робота виконана в повному обсязі та не має принципових помилок, то вона оцінюється словом «зараховано», в іншому випадку керівник звертає увагу студента на помилки, пише «не зараховано» й повертає курсову роботу на доробку.

– підготовка до захисту і захист курсової роботи. Виконана курсова робота у встановлений термін здається студентами на кафедру менеджменту організацій. Якщо курсова робота попередньо оцінюється в 0-50 балів, вона повертається студентові для доопрацювання. До переробленої курсової роботи, зданої на повторну перевірку, обов'язково додаються попередні зауваження. Якщо науковий керівник дає позитивний відзив, курсова робота

допускається до захисту. Терміни та графік захисту робіт встановлюються кафедрою менеджменту організацій.

Захист здійснюється на відкритому засіданні комісії. До захисту студент готує доповідь, яка демонструє результати дослідження, основні висновки, узагальнення і пропозиції, та ілюстративний матеріал для всіх членів комісії. Рекомендована тривалість доповідь студента 5 хвилин. Виступ студента має бути стислим, конкретним, з використанням ілюстративного матеріалу. Головне призначення захисту – детально та наочно проілюструвати ті чи інші твердження автора, тому необхідно вчасно посилатися на відповідний матеріал, акцентувати на ньому увагу членів комісії.

У процесі захисту курсової роботи оцінюється глибина знань студента в досліджуваній галузі менеджменту, його вміння вести дискусію, обґрунтовувати та відстоювати власну точку зору, відповідати на запитання. Підсумковий контроль виконанням курсової роботи наведено в рейтинг-плані (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Рейтинг-план виконання курсової роботи

№ етапу	Назва етапу виконання КР	Ступінь виконання етапу	Бали
1	Отримання завдання, консультація по оформленню і термінам	Завдання одержане вчасно, присутність на консультації студента.	5
2	Виконання розділів КР згідно затвердженого викладачем плану	1. Завдання виконане повністю і в строк.	45
		2. Завдання виконане в строк, але із значними зауваженнями.	35
		3. Завдання виконане із зауваженнями і не в строк	25
3	Оформлення записки	1. Завдання виконане повністю і в строк.	20
		2. Завдання виконане з помилками і в строк.	15
		3. Завдання виконане з помилками і не в строк.	10
№ етапу	Назва етапу виконання КР	Ступінь виконання етапу	Бали
4	Здача КР на перевірку і захист	1. Доповідь чітка та впевнена, підготовлені наглядні матеріали, на захисті дані правильні відповіді на всі питання.	30

		2. Доповідь невпевнена або наглядні матеріали не повністю розкривають зміст КР, на захисті правильні відповіді на всі питання.		25	
		3. Доповідь впевнена, але немає чітких висновків, не підготовлені наглядні матеріали, на захисті відповіді правильні на всі питання.		15	
		4. Доповідь невпевнена, підготовлені наглядні матеріали, на захисті відповіді неправильні.		10	
5	Варіанти підсумкових балів	Оцінка в рейтингових балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		91-100	Відмінно	A	Відмінно
		81 – 90	Добре	B	Дуже добре
		76 – 80		C	Добре
		61 – 75	Задовільно	D	Задовільно
		51– 60		E	Достатньо
		21 – 50	Незадовільно	FX	Незадовільно
		0 – 20		F	Незадовільно

Рішення комісії щодо оцінки курсової роботи оголошується в той самий день, після чого оцінка записується на її титульному аркуші курсової роботи та проставляється в екзаменаційну відомість і залікову книжку студента.

5 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

БАЗОВА:

1. Батенко Л.П. Управління проектами: навч. посіб / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. - К. : КНЕУ, 2003. - 231 с.
2. Кобиляцький Л. С. Управління проектами: навч. посіб. — К.: МАУП, 2002. — 200 с.
3. Мазур И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. - 2-е изд. — М. : Омега-Л, 2004. - 664 с.
4. Клиффорд Ф. Грей, Управление проектами: Практическое руководство: пер. с англ. / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. - М.: Изд-во «Дело и сервис», 2003. - 528 с.
5. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. - К.: Каравела, 2004. - 344 с.
6. Тянь Р.Б. Управління проектами : підручник / Р.Б. Тянь, Б.І. Холод, В.А.Ткаченко. - К. : ЦНЛ, 2003. - 224 с.

ДОПОМІЖНА:

1. Бушуев С. Д., Морозов В. В. Динамическое лидерство в управлении проектами. К.: УЛУГІ, 1999. - 311 с.
2. Воропаев В. И. Управление проектами в России: Основные понятия, История. Достижения. Перспективы. — М.: Аланс, 1998. - 230с.
3. Конспект лекцій з дисципліни «Управління проектами» для студентів спеціальності 7.03060101, 8.03060101 - Менеджмент організацій і адміністрування / Укладач С.І.Тарасенко. – Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2011. - 118 с.

4. Кучеренко В.Р., Маркітан О.С. Управління діловими проектами: навч. посіб. / В.Р. Кучеренко, О.С. Маркітан. – К.: ЦНЛ, 2005. - 280 с.
5. Мир управления проектами: Основы, методы, организации, применения / Пер. с англ.; под ред. Х. Решке, Х. Шепле. М.: Аланс, 1994. - 304с.
6. Павлов И.Д. Управление проектами и оптимизация решений: для студ., магистров и специалистов спец. ПГС, ЭМ, МО: конспект лекций / И. Д. Павлов, О. Н. Кучеренко. - Запорожье : ЗГИА, 2006. - 85 с.
7. Павлов І.Д. Управління проектами і оптимізація рішень в умовах невизначеності та ризику: для студ., магістрів спец. ПЦБ, ЕМ, МО: конспект лекцій / І.Д. Павлов. - Запоріжжя: ЗДІА, 2008. - 84 с.
8. Портни, Стэнли И. Управление проектами для «чайников»: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. - 352 с
9. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол.авт.: под. ред. проф. М.А.Разу. – М.: КНОРУС, 2006. – 768 с.
- 10.Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. - 240 с.:
- 11.Управление проектами: Зарубежный опыт / А. И. Кочетков и др.СПб: Два-Три, 1993. - 446с.
- 12.Управление проектами: Толковый англо-русский словарь-справочник / Ред. В. Д. Шапиро. — М.: Высш. шк., 2000. - 379 с.
- 13.Шляга О.В. Управління проектами: навч.-метод. посібник для студентів ЗДІА екон. спец. ден. та заоч. форм навчання / О. В. Шляга ; ЗДІА. - Запоріжжя: ЗДІА, 2010. - 215 с.
- 14.Щукін Б. М. Аналіз інвестиційних проектів: Конспект лекцій. — К.: МАУП, 2002. - 128 с.
- 15.A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute, PMI Publishing Division, 2008.

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

16. Економічне обґрунтування проектів. Навчально-методичний посібник для спеціалістів ЗДІА спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / Укл.: В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуєва, Д.Ю. Мамотенко. – Запоріжжя, 2009. - 117с.
17. Економічне обґрунтування проектів. Методичні вказівки для виконання контрольної роботи для студентів денної та заочної форм навчання напряму підготовки 7.050201 «Менеджмент організацій»/ Укл.: Д.Ю. Мамотенко – Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2010. - 87 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. www.ipma.ch/ - Міжнародна асоціація по УП, що поєднує більше 30 національних асоціацій, перевага з європейських країн.
2. www.pmi.org/ - Сайт американського інституту УП.
3. www.sovnet.ru - Сайт Російської асоціації УП «СОВНЕТ».
4. www.upma.kiev.ua – Українська асоціації УП «УКРНЕТ».
5. www.projectmanagement.ru/index.asp - Сайт мережної академії Ланіт.
6. <http://www.pmacademy.ru/education/struktura.php> - Сайт Академії по УП.
7. <http://www.microsoftproject.ru/articles.phtml?aid=39> - Опис можливостей інструмента по УП - Microsoft Office Project.
8. www.gkmim.ru/trainings/school/ - Школа УП на сайті групи компаній Міжнародного інституту менеджменту.
9. <http://projectm.narod.ru/content.htm> - Структурований сайт по УП

10. www.pmssoft.ru/ - Програмне забезпечення з питань УП.
11. www.apm.org.uk/ - Асоціація УП.
12. www.allpm.com/modules.php?op=modload&name=News&file=index - Сайт менеджерів проектів.
13. www.sciencedirect.com/science? - Міжнародний журнал по УП.
14. www.ganttthead.com/www.projectmanagement.com/home/ - Названий ім'ям Ганта спеціалізований сайт менеджерів проектів.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тематика курсових робіт

1. Створення ефективних проектних команд (на прикладі)
2. Управління ресурсами проекту (на прикладі)
3. Розробка проекту рекламної компанії (на прикладі)
4. Проектування комунікаційних процесів у компанії (на прикладі)
5. Розробка плану маркетингу та збуту продукції фірми (на прикладі)
6. Розробка програми антикризових заходів у діяльності фірми (на прикладі)
7. Розробка інноваційної програми діяльності фірми (на прикладі)
8. Управління проектами розвитку бізнесу з врахуванням життєвого циклу компанії (на прикладі)
9. Управління регіональними проектами і програмами розвитку (на прикладі)
10. Управління проектами з врахуванням принципів стійкого розвитку (на прикладі)
11. Використання проектної методології в управлінні розвитком бізнесу (на прикладі)
12. Управління програмою розвитку освітньої установи (на прикладі)
13. Управління інноваційними проектами (на прикладі)
14. Ціннісно-орієнтоване управління проектами (на прикладі)
15. Ефективність корпоративної системи управління проектами (на прикладі)
16. Розробка інвестиційного бізнес-проекту (на прикладі)
17. Розробка проекту створення салону краси (на прикладі)
18. Розробка плану модернізації (на прикладі ТОВ)

19. Розробка технології управління комунікаціями проектною командою (на прикладі)

20. Управління інвестиційним проектом (на прикладі)

21. Управління конфліктами у рамках проектною діяльністю (на прикладі)

22. Управління проектними ризиками у проектній компанії (на прикладі)

23. РК і рекламне забезпечення управління проектами (на прикладі)

24. Розробка системи управління проектами щодо підвищення ефективності діяльності підприємства (на прикладі)

25. Управління проектами в соціальній сфері (на прикладі)

26. Управління проектами в екологічній сфері (на прикладі)

27. Управління проектами у сфері страхування (на прикладі)

28. Управління проектами у банківській сфері (на прикладі)

29. Управління проектами у сфері промисловості (на прикладі)

30. Управління портфелем проекту в організації (на прикладі)

31. Управління ресурсами проекту (на прикладі)

32. Корпоративна система управління проектами (на прикладі)

33. Управління проектними ризиками в умовах ринку (на прикладі)

34. Планування і контроль проекту (на прикладі)

35. Оцінка і управління вартістю проекту (на прикладі)

36. Закупка, логістика і управління ланцюгами поставок проекту (на прикладі)

37. Організація проектного офісу (на прикладі)

38. Інформаційні технології в управлінні проектами (на прикладі)

39. Розробка проекту стратегії регіону (на прикладі)

40. Управління міжнародними проектами і програмами (на прикладі)

41. Оцінка ефективності проектною діяльністю фірми (на прикладі)

42. Моделювання процесів проектного управління (на прикладі)

43. Побудова структурної моделі управління проектом (на прикладі)

44. Проектування організаційно-динамічних структур управління проектом (на прикладі)

45. Управління розробкою і реалізацією проекту (на прикладі)

46. Проектне управління як вища форма управління організацією (на прикладі проектної організації)

47. Розробка інформаційної системи проекту (на прикладі)

48. Розробка і стратегічне обґрунтування проектів малого чи середнього бізнесу (на прикладі)

49. Розробка проектів реструктуризації і реінжинірингу компанії, підприємства (на прикладі)

50. Розробка проектів реформування соціальної економіки (на прикладі)

51. Розробка інноваційних проектів на основі розвитку нового технологічного укладу (на прикладі)

52. Управління проектами в публічній сфері (на прикладі органів місцевого самоврядування)

53. Побудова системи управління ризиками в проекті екологічного спрямування (на прикладі регіону)

54. Створення проекту з туристичного бізнесу (на прикладі регіону)

55. Створення проекту «Ефективне житло» (на прикладі регіону)

56. Створення проекту « Електронне Запоріжжя» (на прикладі регіону)

57. Створення проекту «Здорова нація» (на прикладі регіону)

58. Створення проекту «Спортивне Запоріжжя» (на прикладі регіону)

59. Створення проекту з освітнього менеджменту (на прикладі ЗДІА)

60. Створення проекту стратегічного розвитку ВНЗ в умовах глобалізації (на прикладі ЗДІА)

61. Створення проекту інноваційного розвитку аграрного виробництва, забезпечення продовольчої безпеки та цінової стабільності (на прикладі регіону)

62 Створення проекту активної інвестиційної політики (на прикладі регіону)

63. Створення проекту підтримки розвитку підприємницького середовища (на прикладі райадміністрації)

64. Створення проекту реалізації соціальних прав громадян на гідне життя та соціальний захист (на прикладі райадміністрації)

65. Створення проекту підвищення якості і доступності медичної допомоги (на прикладі регіону)

66. Створення проекту розвитку гуманітарної сфери (на прикладі Запорізької міської ради)

67. Створення проекту охорони культурної спадщини та розвитку туризму (на прикладі райадміністрації)

68. Створення проекту реалізації регіональних інфраструктурних проектів та реформування житлово-комунального господарства (на прикладі Запорізької обласної державної адміністрації)

69. Створення проекту поліпшення екологічної ситуації та раціонального використання природних ресурсів (на прикладі ВАТ «Запоріжсталь»)

70. Створення проекту розвитку громадянського суспільства (на прикладі регіону)

Зразок оформлення титульного аркуша

Міністерства освіти і науки України
Запорізька державна інженерна академія

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

КУРСОВА НАУКОВО-ДОСЛІДНА РОБОТА

з дисципліни

Управління проектами

на тему « _____
_____»

Виконав: _____
студент _____
(підпис) (шифр групи) (П.І.Б.)

«Зданий на перевірку» _____
«__»_____201__р.
(підпис) (П.І.Б.)

«Допущений до захисту» _____ «__»_____201__р.
(підпис) (П.І.Б.)

« _____ » «__»_____201__р.
(бали/оцінка за шкалою ECTS, оцінка за національною шкалою)

Прийняв: голова комісії _____
(підпис) (наук.ступінь, вчене звання) (П.І.Б.)

член комісії _____
(підпис) (наук.ступінь, вчене звання)
(П.І.Б.)

член комісії _____

(підпис)
(П.І.Б.)

(наук.ступінь, вчене звання)

Запоріжжя, 20__р.

Додаток В

Зразок оформлення завдання на курсову роботу

Міністерства освіти і науки України
Запорізька державна інженерна академія

Факультет економіки та управління
менеджменту організацій та управління проектами

Кафедра

ЗАВДАННЯ НА КУРСОВИУ РОБОТУ

студенту групи _____

(шифр групи)

(П.І.Б.)

з дисципліни _____

на тему _____

Термін здачі проекту (роботи) _____

(тиждень або дата)

Вихідні дані до проекту (роботи) _____

(можливі додаткові вихідні дані у вигляді схем, таблиць тощо, які додаються до бланку завдання)

Виконав: _____ студент _____

(підпис)

(шифр групи)

(П.І.Б.)

Зміст пояснювальної записки _____

Перелік графічного матеріалу _____

Дата видачі завдання _____

Керівник проекту (роботи) _____

(підпис)

(наук. ступінь, вчене звання)

(П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

(шифр групи)

(П.І.Б.)

Зразок оформлення сторінки РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка 50 стор, 4 рис., 3 табл., 66 джерел

Об'єкт дослідження – процес управління людськими ресурсами

Мета - удосконалення процесу розвитку персоналу на ПП «Ремстройресурс» за рахунок підвищення ефективності реалізації функції навчання та підвищення кваліфікації.

У ході дослідження передбачається вирішення наступних завдань:

- визначити суть та принципи управління людськими ресурсами;
- провести аналіз господарської діяльності ПП «Ремстройресурс»;
- обґрунтувати необхідність зміни концепції управління як основи для подальшого розвитку та росту ПП «Ремстройресурс»;
- визначити напрямки вдосконалення реалізації функції професійного навчання та розвитку на ПП «Ремстройресурс»;
- сформулювати заходи з вдосконалення управління людськими ресурсами на ПП «Ремстройресурс».

Методи досліджень - порівняльний, логічний, статистичний, кількісний (метод опитування), графічний, метод системного аналізу.

Наукова новизна роботи визначається зверненням до актуальної теми, комплексному її вивченні; систематичним підходом у використанні методологічних основ управління підприємством.

Сфера застосування - у практичній діяльності компаній, у навчальному процесі, при підвищенні кваліфікації, доборі та атестації кадрів, розробці методичних посібників, програм та підручників.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, КОНЦЕПЦІЯ, ПЛАНУВАННЯ, ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТОК, ОПЛАТА ПРАЦІ, МОТИВАЦІЯ, НАВЧАННЯ, ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Приблизний план курсової роботи

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ (ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТУ) В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПІДПРИЄМСТВІ)

1.1 Теоретико-методологічні виміри управління проектами (формування проекту) (використання проектної методології, ефективних методів і підходів управління проектами).

1.2 Понятійно-категоріальний апарат проектно-орієнтованого управління (у галузі створення проекту)

1.3 Формування моделі управління проектом в певній галузі та особливості проекту (концепція проекту у певні галузі з використанням зарубіжного досвіду управління проектами

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТВОРЕННЯ ПРОЕКТУ (НА ПРИКЛАДІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ПІДПРИЄМСТВА)

2.1 Організаційна структура проекту та його ієрархічна декомпозиція.

2.2 Управління ефективністю процесу планування та виконання проекту (етапи планування, строки виконання робіт, планування ресурсів, діаграма Гантта)

2.3 SWOT-аналіз (PEST- аналіз) обґрунтування економічної ефективності проекту.

Висновки до другого розділу

РОЗДІЛ 3 ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЕКТУ В УМОВАХ РИНКУ (В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ, В СУЧАСНИХ УМОВАХ)

3.1 Формування проектної команди як важливе завдання та умова успішної діяльності проекту

3.2 Управління реалізацією проекту та стратегічним розвитком проекту (виконання проектних дій, управління якістю проекту, управління ризиком проекту, управління комунікаціями)

3.3 Напрями удосконалення (впровадження, реалізації) проекту в умовах ринку (конкурентоспроможності, глобалізації)

Висновки до другого розділу

Висновки

Список використаної літератури

Додатки

Зразок оформлення списку використаної літератури

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги: Один автор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Василій Великий. Гомілії / Василій Великий ; [пер. з давньогрец. Л. Звонська]. — Л. : Свічадо, 2006. — 307 с. — (Джерела християнського Сходу. Золотий вік патристики IV—V ст. ; № 14). 2. Коренівський Д. Г. Дестабілізуючий ефект параметричного білого шуму в неперервних та дискретних динамічних системах / Коренівський Д. Г. — К. : Ін-т математики, 2006. — 111 с. — (Математика та її застосування) (Праці / Ін-т математики НАН України ; т. 59). 3. Матюх Н. Д. Що дорожче срібла-золота / Наталія Дмитрівна Матюх. — К. : Асамблея діл. кіл : Ін-т соц. іміджмейкінгу, 2006. — 311 с. — (Ювеліри України ; т. 1). 4. Шкляр В. Елементал : [роман] / Василь Шкляр. — Л. : Кальварія, 2005. — 196, [1] с. — (Першотвір).
Два автори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матяш І. Б. Діяльність Надзвичайної дипломатичної місії УНР в Угорщині : історія, спогади, арх. док. / І. Матяш, Ю. Мушка. — К. : Києво-Могилян. акад., 2005. — 397, [1] с. — (Бібліотека наукового щорічника "Україна дипломатична" ; вип. 1). 2. Ромовська З. В. Сімейне законодавство України / З. В. Ромовська, Ю. В. Черняк. — К. : Прецедент, 2006. — 93 с. — (Юридична бібліотека. Бібліотека адвоката) (Матеріали до складання кваліфікаційних іспитів для отримання Свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю ; вип. 11). 3. Суберляк О. В. Технологія переробки полімерних та композиційних матеріалів : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. В. Суберляк, П. І. Баштанник. — Л. : Растр-7, 2007. — 375 с.

Три автори	<p>1. Акофф Р. Л. Идеализированное проектирование: как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации / Акофф Р. Л., Магидсон Д., Эддисон Г. Д. ; пер. с англ. Ф. П. Тарасенко. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — XLIII, 265 с.</p>
Чотири автори	<p>1. Методика нормування ресурсів для виробництва продукції рослинництва / [Вітвіцький В. В., Кисляченко М. Ф., Лобастов І. В., Нечипорук А. А.]. — К. : НДІ "Укragenпромпродуктивність", 2006. — 106 с. — (Бібліотека спеціаліста АПК. Економічні нормативи).</p> <p>2. Механізація переробної галузі агропромислового комплексу : [підруч. для учнів проф.-техн. навч. закл.] / О. В. Гвоздєв [та ін.]. — К. : Вища освіта, 2006. — 478, [1] с. — (ПТО: Професійно-технічна освіта).</p>
П'ять і більше авторів	<p>1. Психологія менеджмента / [Власов П. К [и др.] ; под ред. Г. С. Никифорова. — [3-е изд.]. — Х. : Гуманитар. центр, 2007. — 510 с.</p> <p>2. Формування здорового способу життя молоді : навч.-метод. посіб. для працівників соц. служб для сім'ї, дітей та молоді / [Т. В. Бондар та [ін.]. — К. : Укр. ін-т соц. дослідж., 2005. — 115 с. — (Серія "Формування здорового способу життя молоді" : у 14 кн., кн. 13).</p>
Без автора	<p>1. Історія Свято-Михайлівського Золотоверхого монастиря / [авт. тексту В. Клос]. — К. : Грані-Т, 2007. — 119 с. — (Грані світу).</p> <p>2. Воскресіння мертвих : українська барокова драма : антологія / [упорядкув., ст., пер. і прим. В. О. Шевчук]. — К. : Грамота, 2007. — 638, [1] с.</p> <p>3. Тіло чи особистість? Жіноча тілесність у вибраній малій українській прозі та графіці кінця XIX — початку XX століття : [антологія / упоряд.: Л. Таран, О. Лагутенко]. — К. : Грані-Т, 2007. — 190, [1] с.</p> <p>4. Проблеми типологічної та квантитативної лексикології : [зб. наук. праць / наук. ред. Каліущенко В. [та ін.]. — Чернівці : Рута, 2007. — 310 с.</p>

<p>Багатотомний документ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Історія Національної академії наук України, 1941—1945 / [упоряд. Л. М. Яременко [та ін.]. — К. : Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського, 2007— .— (Джерела з історії науки в Україні). Ч. 2 : Додатки — 2007. — 573, [1] с. 2. Межгосударственные стандарты : каталог в 6 т. / [сост. Ковалева И. В., Рубцова Е. Ю. ; ред. Иванов В. Л.]. — Львов : НТЦ "Леонорм-Стандарт", 2005— .— (Серия "Нормативная база предприятия"). Т. 1. — 2005. — 277 с. 3. Дарова А. Т. Неисповедимы пути Господни... : (Дочь врага народа) : трилогия / А. Дарова. — Одесса : Астропринт, 2006— .— (Сочинения : в 8 кн. / А. Дарова ; кн. 4). 4. Кучерявенко Н. П. Курс налогового права : Особенная часть : в 6 т. / Н. П. Кучерявенко. — Харьков : Право, 2002— .— Т. 4: Косвенные налоги. — 2007. — 534 с. 5. Реабілітовані історією. Житомирська область : [у 7 т.]. — Житомир : Полісся, 2006— .— (Науково-документальна серія книг "Реабілітовані історією" : у 27 т. / голов. редкол.: Тронько П. Т. (голова) [та ін.]). Кн. 1 / [обл. редкол.: Синявська І. М. (голова) [та ін.]. — 2006. — 721, [2] с. 6. Бондаренко В. Г. Теорія ймовірностей і математична статистика. Ч.1 / В. Г. Бондаренко, І. Ю. Канівська, С. М. Парамонова. — К. : НГУУ "КПШ", 2006. — 125
------------------------------	--

<p>Матеріали конференцій, з'їздів</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економіка, менеджмент, освіта в системі реформування агропромислового комплексу : матеріали Всеукр. конф. молодих учених-аграрників ["Молодь України і аграрна реформа"], (Харків, 11—13 жовт. 2000 р.) / М-во аграр. політики, Харк. держ. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. — Х. : Харк. держ. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва, 2000. — 167 с. 2. Кібернетика в сучасних економічних процесах : зб. текстів виступів на республік. міжвуз. наук.-практ. конф. / Держкомстат України, Ін-т статистики, обліку та аудиту. — К. : ІСОА, 2002. — 147 с. 3. Матеріали ІХ з'їзду Асоціації українських банків, 30 червня 2000 р. інформ. бюл. — К. : Асоц. укр. банків, 2000. — 117 с. — (Спецвип.: 10 років АУБ). 4. Оцінка й обґрунтування продовження ресурсу елементів конструкцій : праці конф., 6—9 черв. 2000 р., Київ. Т. 2 / відп. Ред. В. Т. Трощенко. — К. : НАН України, Ін-т пробл. міцності, 2000. — С. 559—956, XIII, [2] с. — (Ресурс 2000). 5. Проблеми обчислювальної механіки і міцності конструкцій : зб. наук. праць / наук. ред. В. І. Моссаковський. — Дніпропетровськ : Навч. кн., 1999. — 215 с. 6. Ризикологія в економіці та підприємстві : зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., 27-28 берез. 2001 р. / М-во освіти і науки України, Держ податк. адмін. України [та ін.]. — К. : КНЕУ : Акад. ДПС України, 2001. — 452 с.
<p>Препринти</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Шиляев Б. А. Расчеты параметров радиационного повреждения материалов нейтронами источника ННЦ ХФТИ/ANL USA с подкритической сборкой, управляемой ускорителем электронов / Шиляев Б. А., Воеводин В. Н. — Харьков: ННЦ ХФТИ, 2006. — 19 с. — (Препринт / НАН Украины, Нац. науч. центр "Харьк. физ.-техн. ин-т" ; ХФТИ 2006-4). 2. Панасюк М. І. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами / Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. — Чорнобиль : Ін-т пробл. безпеки АЕС НАН України, 2006. — 7, [1] с. — (Препринт /

	НАН України, Ін-т пробл. безпеки АЕС ; 06-1).
Депоновані наукові праці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Социологическое исследование малых групп населения / В. И. Иванов [и др.] ; М-во образования Рос. Федерации, Финансовая академия. – М., 2002. – 110 с. – Деп. в ВИНТИ 13.06.02, № 145432. 2. Разумовский, В. А. Управление маркетинговыми исследованиями в регионе / В. А. Разумовский, Д. А. Андреев. – М., 2002. – 210 с. – Деп. в ИНИОН Рос. акад. наук 15.02.02, № 139876.
Словники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Географія : словник-довідник / [авт.-уклад. Ципін В. Л.]. — Х. : Халімон, 2006. — 175, [1] с. 2. Тимошенко З. І. Болонський процес в дії : словник-довідник основ. термінів і понять з орг. навч. процесу у вищ. навч. закл. / З. І. Тимошенко, О. І. Тимошенко. — К. : Європ. ун-т, 2007. — 57 с. 3. Українсько-німецький тематичний словник [уклад. Н. Яцко [та ін.]. — К. : Карпенко, 2007. — 219 с. 4. Європейський Союз : словник-довідник / [ред.-упоряд. М. Марченко]. — 2-ге вид., оновл. — К. : К.І.С., 2006. — 138 с.
Атласи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Україна : екол.-геогр. атлас : присвяч. всесвіт. дню науки в ім'я миру та розвитку згідно з рішенням 31 сесії ген. конф. ЮНЕСКО / [наук. редкол.: С. С. Куруленко [та ін.]] ; Рада по вивч. продукт. сил України НАН України [та ін.]. — / [наук. редкол.: С. С. Куруленко [та ін.]]. — К. : Варта, 2006. — 217, [1] с. 2. Анатомія пам'яті : атлас схем і рисунків провідних шляхів і структур нервової системи, що беруть участь у процесах пам'яті : посіб. для студ. та лікарів / О. Л. Дроздов, Л. А. Дзяк, В. О. Козлов, В. Д. Маковецький. — 2-ге вид., розшир. та доповн. — Дніпропетровськ : Пороги, 2005. — 218 с. 3. Куерда Х. Атлас ботаніки / Хосе Куерда ; [пер. з ісп. В. Й. Шовкун]. — Х. : Ранок, 2005. — 96 с.

Законодавчі та нормативні документи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кримінально-процесуальний кодекс України : за станом на 1 груд. 2005 р. / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — К. : Парлам. вид-во, 2006. — 207 с. — (Бібліотека офіційних видань). 2. Медична статистика статистика : зб. нормат. док. / упоряд. та голов. ред. В. М. Заболотько. — К. : МНІАЦ мед. статистики : Медінформ, 2006. — 459 с. — (Нормативні директивні правові документи). 3. Експлуатація, порядок і терміни перевірки запобіжних пристроїв посудин, апаратів і трубопроводів теплових електростанцій : СОУ-Н ЕЕ 39.501:2007. — Офіц. вид. — К. : ГРІФРЕ : М-во палива та енергетики України, 2007. — VI, 74 с. — (Нормативний документ Мінпаливенерго України. Інструкція).
Стандарти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Графічні символи, що їх використовують на устаткуванні. Показчик та огляд (ISO 7000:2004, IDT) : ДСТУ ISO 7000:2004. — [Чинний від 2006-01-01]. — К. : Держспоживстандарт України 2006. — IV, 231 с. — (Національний стандарт України). 2. Якість води. Словник термінів : ДСТУ ISO 6107-1:2004 — ДСТУ ISO 6107-9:2004. — [Чинний від 2005-04-01]. — К. : Держспоживстандарт України, 2006. — 181 с. — (Національні стандарти України). 3. Вимоги щодо безпечності контрольно-вимірювального та лабораторного електричного устаткування. Частина 2-020. Додаткові вимоги до лабораторних центрифуг (EN 61010-2-020:1994, IDT) : ДСТУ EN 61010-2-020:2005. — [Чинний від 2007-01-01]. — К. : Держспоживстандарт України, 2007. — IV, 18 с. — (Національний стандарт України).
Каталоги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Межгосударственные стандарты : каталог : в 6 т. / [сост. Ковалева И. В., Павлюкова В. А. ; ред. Иванов В. Л.]. — Львов : НТЦ "Леонорм-стандарт, 2006— . — (Серия "Нормативная база предприятия"). Т. 5. — 2007. — 264 с. Т. 6. — 2007. — 277 с.

	<p>2. Пам'ятки історії та мистецтва Львівської області : каталог-довідник / [авт.-упоряд. М. Зобків [та ін.]. — Л. : Новий час, 2003. — 160 с.</p> <p>3. Університетська книга : осінь, 2003 : [каталог]. — [Суми : Унів. кн., 2003]. — 11 с.</p> <p>4. Горницкая И. П. Каталог растений для работ по фитодизайну / Горницкая И. П., Ткачук Л. П. — Донецк : Лебедь, 2005. — 228 с.</p>
Бібліографічні покажчики	<p>1. Куц О. С. Бібліографічний покажчик та анотації кандидатських дисертацій, захищених у спеціалізованій вченій раді Львівського державного університету фізичної культури у 2006 році / О. Куц, О. Вацеба. — Л : Укр. технології, 2007. — 74 с.</p> <p>2. Систематизований покажчик матеріалів з кримінального права, опублікованих у Віснику Конституційного Суду України за 1997—2005 роки / [уклад. Кириць Б. О., Потлань О. С.]. — Л. : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2006. — 11 с. — (Серія: Бібліографічні довідники ; вип. 2).</p>
Дисертації	<p>1. Петров П. П. Активність молодих зірок сонячної маси: дис. ... доктора фіз.-мат. наук : 01.03.02 / Петров Петро Петрович. — К., 2005. — 276 с.</p>
Автореферати дисертацій	<p>1. Новосад І. Я. Технологічне забезпечення виготовлення секцій робочих органів гнучких гвинтових конвеєрів : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : спец. 05.02.08 „Технологія машинобудування” / І. Я. Новосад. — Тернопіль, 2007. — 20, [1] с.</p> <p>2. Нгуен Ші Данг. Моделювання і прогнозування макроекономічних показників в системі підтримки прийняття рішень управління державними фінансами : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : спец. 05.13.06 „Автоматиз. системи упр. та прогрес. інформ. технології” / Нгуен Ші Данг. — К., 2007. — 20 с.</p>
Авторські свідоцтва	<p>1. А. с. 1007970 СССР, МКИ³ В 25 J 15/00. Устройство для захвата неориентированных деталей типа валов / В. С. Ваулин, В. Г. Кемайкин (СССР). — № 3360585/25-08 ; заявл. 23.11.81 ; опубл. 30.03.83, Бюл. № 12. — 2 с. : ил.</p>

Патенти	1. Пат. 2187888 Российская Федерация, МПК ⁷ Н 04 В 1/38, Н 04 J 13/00. Приемопередающее устройство / Чугаева В.И.; заявитель и патентообладатель Воронеж. науч.-исслед. ин-т связи. – № 2000131736/09 ; заявл. 18.12.00 ; опубл. 20.08.02, Бюл. № 23 (II ч.). – 3 с. : ил.
Частина книги, періодичного, продовжуваного видання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Козіна Ж. Л. Теоретичні основи і результати практичного застосування системного аналізу в наукових дослідженнях в області спортивних ігор / Ж. Л. Козіна // Теорія та методика фізичного виховання. — 2007. — № 6. — С. 15—18, 35—38. 2. Гранчак Т. Інформаційно-аналітичні структури бібліотек в умовах демократичних перетворень / Тетяна Гранчак, Валерій Горювий // Бібліотечний вісник. — 2006. — № 6. — С. 14—17. 3. Валькман Ю. Р. Моделирование НЕ-факторов — основа интеллектуализации компьютерных технологий / Ю. Р. Валькман, В. С. Быков, А. Ю. Рыхальский // Системні дослідження та інформаційні технології. — 2007. — № 1. — С. 39—61. 4. Ма Шуїн Проблеми психологічної підготовки в системі фізкультурної освіти / Ма Шуїн // Теорія та методика фізичного виховання. — 2007. — № 5. — С. 12—14. 5. Регіональні особливості смертності населення України / Л. А. Чепелевська, Р. О. Моїсеєнко, Г. І. Баторшина [та ін.] // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. — 2007. — № 1. — С. 25—29. 6. Валова І. Нові принципи угоди Базель II / І. Валова ; пер. з англ. Н. М. Середи // Банки та банківські системи. — 2007. — Т. 2, № 2. — С. 13—20. 7. Зеров М. Поетична діяльність Куліша // Українське письменство XIX ст. Від Куліша до Винниченка : (нарис з новітнього укр., письменства) : статті / Микола Зеров. — Дрогобич, 2007. — С. 245—291. 8. Третьяк В. В. Возможности использования баз знаний для проектирования технологии взрывной штамповки / В. В. Третьяк, С. А. Стадник, Н. В. Калайтан // Современное состояние использования импульсных источников энергии в промышленности : междунар. науч.-техн. конф., 3-5 окт. 2007

	<p>г. : тезиси докл. — Х., 2007. — С. 33.</p> <p>9. Чорний Д. Міське самоврядування: тягарі проблем, принади цивілізації / Д. М. Чорний // По лівий бік Дніпра: проблеми модернізації міст України : (кінець ХІХ—початок ХХ ст. / Д. М. Чорний. — Х., 2007. — Розд. 3. — С. 137—202.</p>
Електронні ресурси	<p>1. Богомольний Б. Р. Медицина екстремальних ситуацій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. мед. вузів ІІІ—ІV рівнів акредитації / Б. Р. Богомольний, В. В. Кононенко, П. М. Чуєв. — 80 Min / 700 MB. — Одеса : Одес. мед. ун-т, 2003. — (Бібліотека студента-медика) — 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) ; 12 см. — Систем. вимоги: Pentium ; 32 Mb RAM ; Windows 95, 98, 2000, XP ; MS Word 97-2000.— Назва з контейнера.</p> <p>2. Розподіл населення найбільш численних національностей за статтю та віком, шлюбним станом, мовними ознаками та рівнем освіти [Електронний ресурс] : за даними Всеукр. перепису населення 2001 р. / Держ. ком. статистики України ; ред. О. Г. Осауленко. — К. : CD-вид-во "Інфодиск", 2004. — 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) : кольор. ; 12 см. — (Всеукр. перепис населення, 2001). — Систем. вимоги: Pentium-266 ; 32 Mb RAM ; CD-ROM Windows 98/2000/NT/XP. — Назва з титул. екрану.</p> <p>3. Бібліотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті [Електронний ресурс] : (підсумки 10-ї Міжнар. конф. „Крим-2003”) / Л. Й. Костенко, А. О. Чекмарьов, А. Г. Бровкін, І. А. Павлуша // Бібл. вісн. — 2003. — № 4. — С. 43. — Режим доступу до журн. : http://www.nbu.gov.ua/articles/2003/03klinko.htm.</p>