

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ
ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для виконання курсової роботи

з дисципліни «Управління проектами»

для здобувачів ступеня вищої освіти «Магістр»
зі спеціальності **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Мелітополь, 2018

УДК 358 (072)

ББК 65.29 я73

Методичні вказівки для виконання курсової роботи з управління проектами. Методичні вказівки для здобувачів ступеня вищої освіти «*Магістр*» зі спеціальності **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»** – Таврійський державний агротехнологічний університет, 2018. – 36 с.

Розробник:

к.е.н., доцент кафедри
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Андрєєва Л.О.

Рецензенти:

к.е.н., доцент кафедри
менеджменту

Агєєва І.В.

Розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності “___” _____ 201__ р., протокол ___.

Затверджено методичною комісією факультету економіки та бізнесу “___” _____ 201__ р., протокол № ___.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	5
2. РЕКОМЕНДОВАНА ТЕМАТИКА КУРСОВИХ РОБІТ	6
3. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ТА ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	7
4. ОРІЄНТОВАНИЙ ПЛАН КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	7
5. ВИКЛАД ЗМІСТУ КУРСОВОЇ РОБТИ.....	8
ЗМІСТ ВСТУПУ.....	8
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО РОЗДІЛУ 1.....	9
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО РОЗДІЛУ 2.....	11
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО РОЗДІЛУ 3.....	13
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО РОЗДІЛУ 4.....	15
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО РОЗДІЛУ 5.....	21
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО РОЗДІЛУ 6.....	26
ЗМІСТ ВИСНОВКІВ.....	28
ФОРМУВАННЯ СПИСКУ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28
6. ПОРЯДОК ЗАХИСТУ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	28
7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29
ДОДАТКИ.....	33

ПЕРЕДМОВА

Згідно з навчальним планом підготовки магістра зі спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» на факультеті економіки та бізнесу Таврійського державного агротехнологічного університету дисципліна «Управління проектами» відноситься до нормативних навчальних дисциплін, циклу професійної та практичної підготовки.

Предметом дисципліни «Управління проектами» є складна сукупність господарських, економічних, правових, фінансових відносин у сфері впровадження проектів різних типів на підприємствах України, так і за її межами, обґрунтування механізму планування, контролю та ефективного управління сучасними інвестиційно-інноваційними проектами в умовах ринкової трансформації економічної діяльності підприємств України.

Об'єктом навчальної дисципліни «Управління проектами» є дослідження сучасної методології та інструментарію проведення аналітичних досліджень для обґрунтування управлінських рішень, виявлення можливостей підвищення ефективності виробництва, фінансової та інвестиційної діяльності підприємств.

Дисципліна «Управління проектами» базується на таких фундаментальних та професійно-практичних дисциплінах як «Проектний аналіз», «Менеджмент», «Планування діяльності підприємства» та інші.

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота виконується студентом самостійно на прикладі конкретного підприємства різних напрямків діяльності, форм власності та господарювання.

Основною *метою* дослідження є допомогти студентам засвоїти теоретичні основи управління проектами, набути системних знань і навичок щодо забезпечення ефективного управління сучасними проектами в різних сферах діяльності.

Завдання курсової роботи – вивчити понятійний інструментарій в сфері управління проектами; розглянути сучасні особливості управління проектами, а також фактори, що заважають широкому впровадженню методології управління проектами в Україні; теоретично узагальнити інформацію про учасників, оточення, життєвий цикл, обмеження, класифікацію проектів, засади, методи застосування сучасних методів управління проектами; навчити студентів професійно виявляти закони та закономірності при управлінні сучасними проектами, адекватно користуватися нормативно-правовими документами, інструментарієм проектного менеджменту; сформувати у студентів вміння самостійно примати правильні рішення щодо доцільності впровадження проекту, вибору виконавців, вибору оптимального сценарію впровадження проекту; комплектування ефективної проектної команди; навчити розробляти сітьові графіки в системі PDM, планувати, контролювати та управляти бюджетом, часом виконання, ресурсами, якістю та ризиками проекту.

2. РЕКОМЕНДОВАНА ТЕМАТИКА КУРСОВИХ РОБІТ

1. Розробка проекту з будівництва авторемонтної майстерні.
2. Розробка проекту з будівництва молокозаводу.
3. Розробка проекту з будівництва автобусної станції.
4. Розробка проекту з будівництва дитячого садка.
5. Розробка проекту з будівництва млина.
6. Розробка проекту з будівництва лазні.
7. Розробка з розвитку дорадчих служб області (району).
8. Розробка проекту з розвитку ветеринарної служби сільських адміністративних районів області.
9. Розробка проекту з реконструкції підприємства.
10. Розробка проекту з реорганізації підприємства.
11. Розробка проекту зі створення цеху по переробці овочів.
12. Розробити проекту зі створення цеху по переробці молока.
13. Розробити проекту зі створення цеху по переробці соняшника.
14. Розробка проекту зі створення нового підрозділу по переробці зернових.
15. Розробка проекту зі створення селянсько-фермерського господарства.
16. Розробка проекту з виробництва яєць.
17. Розробка проекту з виробництва грибів.
18. Розробка проекту по вирощуванню та відгодівлі свиней.
19. Розробка проекту з вирощування та відгодівлі молодняка ВРХ.
20. Розробка проекту по закупці нової техніки – трактора.
21. Розробка проекту по закупівлі нової техніки – комбайна.
22. Розробка проекту по закупівлі нової техніки – обладнання для току.
23. Розробка проекту по впровадженню нової технології вирощування продукції (вид продукції).
24. Розробка проекту по впровадженню нової технології виробництва продукції (вид продукції).
25. Розробка проекту зі створення нової організації з пошиття одягу.
26. Розробка проекту зі створення нової організації з медичних послуг.
27. Розробка проекту зі створення сільськогосподарського виробничого кооперативу.
28. Розробка проекту зі створення ТОВ з вирощування лікарських рослин.

3. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ТА ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО КУРСОВОЇ РОБОТИ

Тема курсової роботи студентом обирається самостійно, відповідно до тематики курсових робіт, яка розглядається і визначається кафедрою «Економіки підприємств» і є рекомендованою. В основу її покладені тематичні плани вивчення дисципліни «Управління проектами». Якщо обрана тема не визначена кафедрою, то студент самостійно обґрунтовує і узгоджує її з керівником.

Тема курсової роботи повинна бути актуальною і витікати з завдань, що стоять перед досліджуваним підприємством.

Обираючи тему необхідно врахувати її наукову і практичну значущість, а також наявність необхідних матеріалів, що стосуються обраної теми.

Після вибору теми та погодження її з керівником, студенту необхідно розробити і надати план курсової роботи. Останній розробляється після ретельного ознайомлення з літературними джерелами (монографії, підручники, брошури, журнали, статті) з обраної теми. Він повинен включати тільки ті питання, які надають можливість повно і глибоко їх розкрити.

Крім спеціальної наукової літератури для виконання курсової роботи необхідно використовувати статистичні дані щорічників України, дані статистичної звітності підприємства, його річні звіти та дані бухгалтерського обліку, необхідні матеріали науково – дослідних установ і передових підприємств.

Загальний обсяг курсової роботи повинен складати 40-45 сторінок рукописного тексту (30-35 сторінок машинописного або комп'ютерного тексту), не враховуючи додатків, списку використаних джерел. Формат листа стандартний А4 (210-297 мм).

Текст її розміщується на одній стороні листа – лицевій, залишаючи зліва – 3,0, справа – 1,0, зверху – 2,0 і знизу – 2,0 см.

4. ОРІЄНТОВАНИЙ ПЛАН КУРСОВОЇ РОБОТИ

План курсової роботи є обов'язковою складовою частиною курсової роботи. План і робочу програму складає студент (бажано з викладачем) після вивчення літературних джерел та нагромадження необхідних статистичних матеріалів.

Весь зібраний матеріал, його обробка і узагальнення повинні бути спрямовані на розкриття теми курсової роботи.

Структура розробки проекту залежить від особливостей об'єкту проекту та специфіки продукції.

Проте існують певні загальноприйняті правила, які передбачають обов'язкове відображення в проекті певної інформації.

Структура проекту повинна мати наступний вигляд:

Титульна сторінка

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЕКТУ

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПРОЕКТУ

РОЗДІЛ 3 СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПРОЕКТУ

РОЗДІЛ 4 ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ У ЧАСІ

РОЗДІЛ 5 УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМИ РИЗИКАМИ

РОЗДІЛ 6 УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЕКТУ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Додатки

Така структура дозволяє в повній мірі відобразити всі аспекти проекту. Обсяг кожного розділу залежить від особливостей конкретної підприємницької ідеї.

5. ВИКЛАД ЗМІСТУ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Після остаточного коригування плану курсової роботи студент переходить до її виконання. Викладений матеріал повинен розкривати актуальність обраної теми, теоретичну значущість питань, що досліджуються, містити ретельний аналіз фактичного матеріалу, який допоможе вирішити поставлені завдання, обґрунтувати резерви та напрямки їх вирішення, зробити відповідні висновки.

Окремі положення курсової роботи доцільно ілюструвати графіками, діаграмами, малюнками та ін.

Таблиці мають супроводжуватись висновками, які ґрунтуються на аналізі наведених в них даних. Зміст роботи повинен чітко відобразити і розкривати всі питання теми і викладатись у логічній послідовності.

У роботі не може бути повторень і надмірних цитувань.

Оформлення таблиць, графіків та списку використаних джерел здійснюється відповідно до вимог (дивіться додатки).

Вимогами до виконання курсових робіт передбачається обов'язкова наявність наступних структурних елементів:

У *вступі* обґрунтовується актуальність обраної теми, її значимість. Визначається мета курсової роботи (проекту) і формуються задачі відповідно до конкретних умов виробництва. Вказуються методи дослідження та перелік матеріалів, що використовується в процесі виконання роботи. Обсяг вступу – до 2 аркушів.

У першому розділі «Загальна характеристика проекту» здійснюється короткий опис проекту. Визначаються всі характеристики проекту, виходячи, в першу чергу з того, що відповідно до теоретичних та методологічних вимог розрізняють поняття проекту, бізнес-плану та техніко-економічного обґрунтування інвестицій:

1) *інвестиційний проект* — це сукупність документів, що характеризують проект від його задуму до досягнення заданих показників ефективності та обсягу, що включають передінвестиційну, інвестиційну, експлуатаційну і ліквідну стадії його реалізації; це будь-який комплекс забезпечених інвестиціями заходів. Усі проекти є інвестиційними, оскільки без вкладення коштів реалізувати проект неможливо.

2) *бізнес-план* — це детальний виклад цілей та шляхів досягнення виробництва, що створюється, для обґрунтування інвестицій. Бізнес-план проекту (підприємства) може входити до інвестиційного проекту, як його складова частина, замінювати інвестиційний проект або включати декілька інвестиційних проектів (при розширенні, модернізації, реконструкції і реструктуризації підприємства);

3) *техніко-економічне обґрунтування інвестицій* — включає в себе передпроектну розробку інженерно-конструкторських, технологічних і будівельних рішень, порівняння альтернативних варіантів і обґрунтування вибору конкретного способу здійснення проекту. Техніко-економічне обґрунтування проекту передбачає поглиблену й детальну розробку, а також всебічну оцінку вибраного способу реалізації проекту.

Є проекти наукові, технічні, комерційні, виробничі, фінансові тощо. Але кожний конкретний проект визначають такі чинники, як складність, терміни реалізації, масштаб, вимоги до якості тощо.

Таким чином, можна зробити висновок, що проект має ряд лише йому властивих ознак, наявність яких допоможе здійснити ефективну реалізацію проекту.

Основними ознаками проекту є:

- зміна стану проекту задля досягнення його мети;
- обмеженість у часі;
- обмеженість ресурсів;
- неповторність.

До основних властивостей проекту, які впливають із його ознак та за якими вони можуть бути класифіковані на типи, належать: масштаб проекту, його розмір, кількість учасників та ступінь впливу на навколишнє середовище (табл.1.1).

Класифікація проектів

Класифікаційна ознака	Види проектів
Мета й характер діяльності	- комерційні - не комерційні
Характер та сфера діяльності	- промислові - організаційні - економічні - соціальні - дослідницькі
Масштаб та розмір проекту	- великі - середні - малі
Ступінь складності	- прості - складні - дуже складні
Склад і структура проекту	- монопроекти - мультипроекти - мегапроекти
Рівень альтернативності	- взаємовиключні - альтернативні по капіталу - незалежні - взаємовпливаючі - взаємодоповнюючі
Тривалість проекту	- короткострокові - середньострокові - довгострокові

На підставі власних обмежень і можливих передбачень щодо даного проекту визначаються та описуються:

- а) цілі проекту;
- б) основні ознаки;
- в) учасники проекту із зазначенням їх інтересів при підготовці та реалізації проекту;
- г) стадії життєвого циклу проекту.

Ціль проекту — це бажаний результат діяльності, який намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проекту.

Учасниками управління проектами є юридичні або/та фізичні особи, які зобов'язані виконати деякі дії, передбачені проектом, та інтереси яких будуть задіяні при реалізації проекту.

Життєвий цикл проекту — це час від моменту його задуму до моменту ліквідації.

Слід зазначити, що для різних учасників проекту події "початок проекту — кінець проекту" будуть різними. Наприклад, для інвесторів початок проекту пов'язаний із вкладенням коштів у підприємство. Закінченням проекту буде вилучення об'єкту з експлуатації та припинення отримання прибутку від вкладених коштів. Для інших учасників та виконавців його закінченням буде припинення виконання окремих етапів робіт.

Життєвий цикл проекту розбивають на фази та стадії. Виділяють такі *фази життєвого циклу проекту*:

- зародження;
- зростання;
- зрілості;
- завершення.

Стадія проекту — одна з послідовно виконуваних частин створення проекту, встановлена нормативними документами, що закінчується заданим результатом.

У *другому розділі « Організаційна структура проекту »* необхідно розробити оптимальну організаційну структуру управління даним проектом. Проаналізувати її переваги та недоліки.

Необхідно охарактеризувати та надати у вигляді схеми оптимальну організаційну структуру управління проектом та описати функції виконавців.

Організаційна структура управління проектом — це сукупність взаємопов'язаних органів управління, які розташовані на різних ступенях системи.

У більш простому розумінні, це організація людей для успішного виконання проекту. Створення організаційної структури передбачає розподіл та групування завдань проекту, їх виконавців, встановлення взаємопідпорядкованості й координації груп і підрозділів, поділ праці залежно від спеціалізації персоналу.

В складній ієрархічній структурі *керівники проміжних ланок* можуть спеціалізуватися:

- *за функціональною ознакою* (по функціях проектування, планування, контролю тощо);
- *за предметною ознакою* (виконання спеціальних розділів проекту або спеціальних видів робіт);
- *за територіальною ознакою* (керівництво об'єктів, розташованих у різних районах, наприклад, при будівництві таких об'єктів, як автострада, нафто- та газопроводи, лінії електропередач тощо).

Принципова схема структури проектного управління представлена на рис. 2.1.

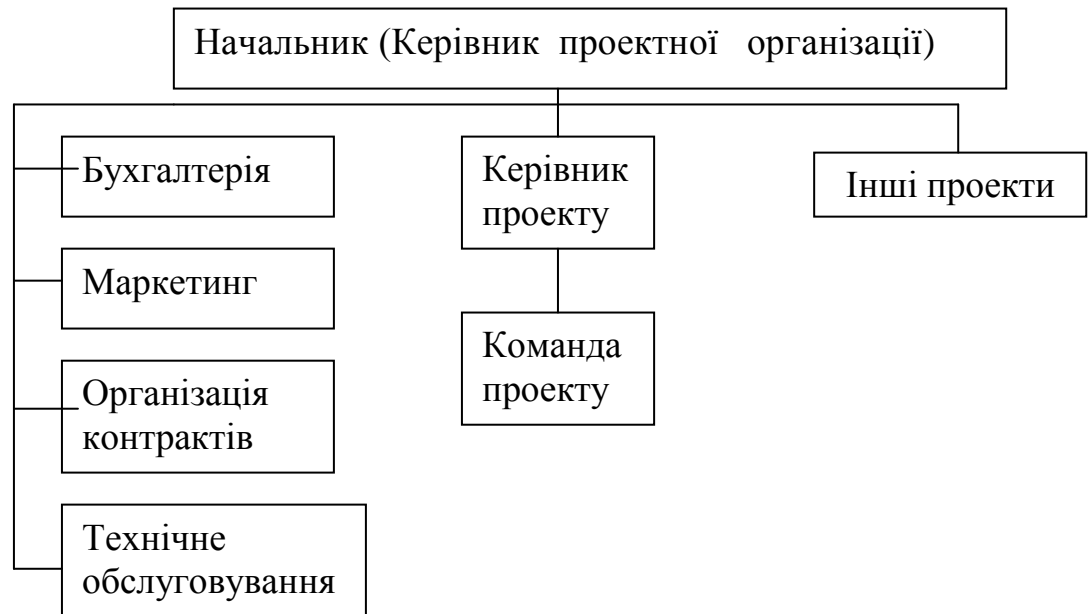


Рис. 2.1. Приклад проектної структури управління проектами

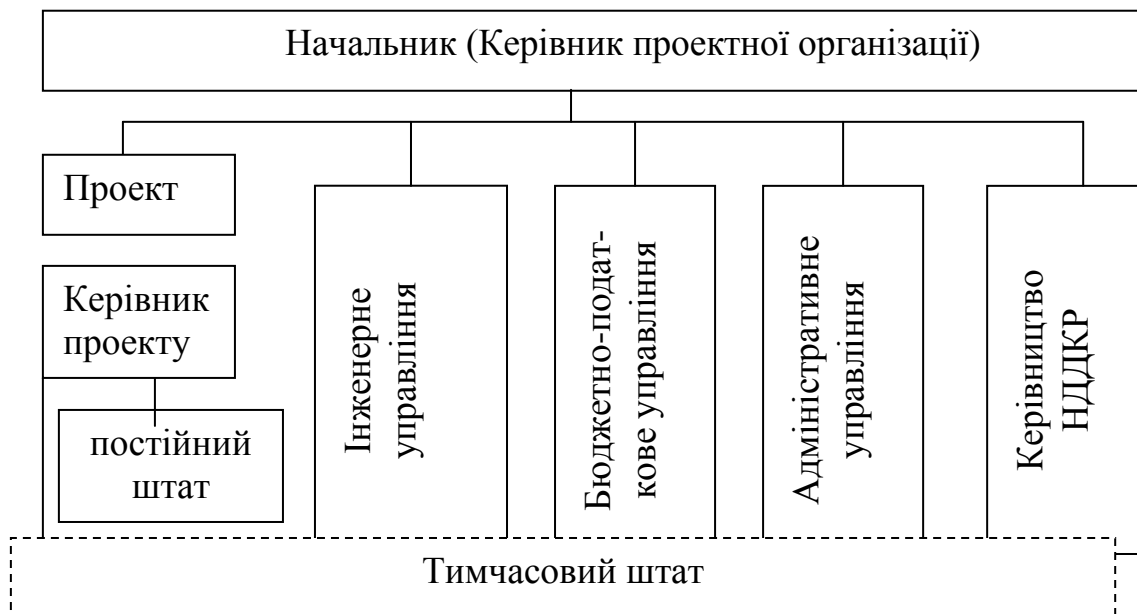


Рис. 2.2. Матрична організація управління проектами

Найкращим типом організаційної структури управління (для малих та середніх проектів) є *матрична структура*, яка найбільшою мірою відповідає програмно-цільовому характеру проектної діяльності. Матрична ОСУ базується на функціональній структурі, відносини в якій будуються на вертикальних зв'язках — "керівник-підлеглий" (рис. 2.2).

Таблиця 2.1

Особливості організаційних структур управління

Основні фактори	Матрична структура	Проектна структура
Вимоги до системи планування і звітності	Необхідна наявність стратегічного матричного плану	Оскільки команда працює на одному об'єкті, система планування і звітності може бути досить простою
Контроль за виконанням проекту	Здійснюється через керівників функціональних підрозділів	Під контролем знаходяться всі члени групи, керівникові проекту і замовнику легше контролювати проектні питання
Ефективність використання робочого часу	Використання часу дуже ефективно	Неминуче виникає резервний час
Внесення змін у проект	Неминуче виникнення труднощів при внесенні змін, бо залучено багато структурних підрозділів, які беруть участь у роботі над проектом	Процес внесення змін нескладний, тому що всі працюють в одному місці, активно взаємодіють один з одним
Вимоги до керівника	Повинен бути хорошим координатором, агітатором, мати вплив на учасників проекту	Керівник проекту повинен бути не тільки технічно грамотним спеціалістом, але й хорошим керівником
Роль неформальних зв'язків	Дуже велика	Має місце, але не в такій мірі, як при матричній організації
Вплив на існуючу структуру	Вплив мінімальний	Потребує реорганізації існуючої структури
Якість виконуваних робіт	Максимально жорсткий контроль	Менш жорсткий контроль якості

У *третьому розділі «Структуризація проекту»* необхідно створити структуру проекту.

Структура проекту — це сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів проекту, які представлені з різним ступенем деталізації.

В термінах управління проектами структура проекту являє собою "дерево" орієнтованих на продукт компонентів, представлених обладнанням, роботами, послугами й інформацією, отриманими в результаті реалізації проекту.

Структура проекту повинна відповідати таким *вимогам*:

- кожний рівень ієрархії повинен мати закінчений вигляд або охоплювати всю суму частин проекту, представлених на даному рівні деталізації;

- сума характеристик елементів проекту на кожному рівні ієрархії структури повинна бути однаковою;

- нижній рівень декомпозиції проекту повинен містити елементи (модулі), на основі яких можуть бути чітко визначені всі необхідні та достатні для управління проектами (функціональні характеристики, обсяги робіт, вартість, необхідні ресурси, виконавці, зв'язки з іншими елементами і т. ін.).

Декомпозиція проекту означає поділ проекту на окремі компоненти, елементи, модулі, тобто виокремлення окремих рівнів ієрархії. Прийнята структура проекту з виділеною ієрархією постійних елементів утворить основу інформаційної мови проекту, на якій будуть спілкуватися всі учасники проекту і буде вестися документація.

Структуризація проекту дозволяє більш конкретно сформулювати для всіх учасників проекту перелік виконуваних ними робіт, проміжні й кінцеві результати, які повинні бути отримані ними на визначених стадіях створення проекту, а також встановити між роботами раціональні інформаційні зв'язки. Вона передбачає розробку робочої структури (Work Breakdown Structure - WBS), організаційної структури проекту (Organization Breakdown Structure - OBS) та затратної структури (Cost Breakdown Structure - CBS).

Послідовність дій по структуризації проекту може бути представлена у вигляді схеми, на якій виділені 6 рівнів (або етапів) розбиття.

Етап	Номер
0	1
1	2
2	3,4,5,6
3	7
4	8,9, 10
5	11, 12, 13

Головне завдання полягає в тому, щоб знайти матеріальні компоненти проекту. Це нагадує розбиття книги на розділи, землі — на ділянки, комп'ютерних програм — на модулі.

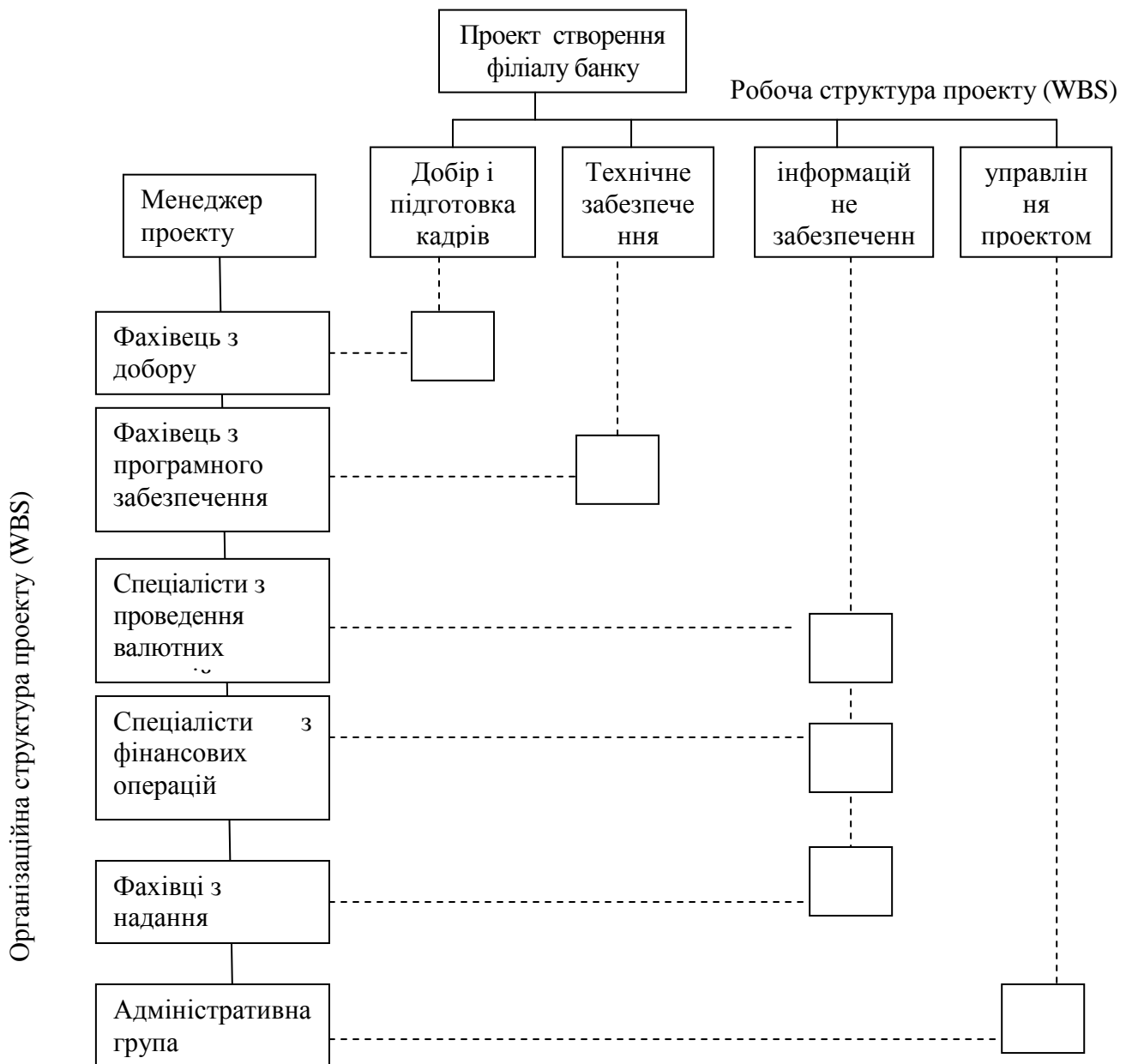


Рис. 3.1. Двоспрямована структура проекту створення філіалу банку

Четвертий розділ «Планування проекту у часі» – це етап планування проекту, на якому визначаються всі необхідні параметри реалізації проекту, а саме: тривалість робіт, потреба в трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсах, терміни постачання всіх видів ресурсів, терміни та обсяги залучення проектних, будівельних та інших організацій. Він передбачає:

1. Побудову сіткового графіку та складання календарного плану проекту з визначенням усіх параметрів: код роботи, тривалість роботи, ранній початок, пізній строк початку, ранній строк закінчення, пізній строк закінчення, резерв часу. Календарний план відобразити у вигляді таблиці та діаграми Ганта (за умовою, дата початку проекту - 1.01. поточного року).

Також необхідно визначити критичний шлях та критичну тривалість проекту.

Сіткова модель — множина поєднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і етапів майбутніх проектів. Основним плановим документом системи сіткового планування *сітковий графік*, що являє собою інформаційно-динамічну модель, яка відображає всі логічні взаємозв'язки та результати робіт, необхідних для досягнення кінцевої мети планування.

Роботами у сітковому графіку називаються будь-які виробничі процеси чи інші дії, які призводять до досягнення певних результатів, подій. Роботою слід вважати і можливі очікування початку наступних процесів пов'язані з перервами чи додатковими витратами часу.

Подіями називаються кінцеві результати попередніх робіт. Подія являє собою момент завершення планової дії. Події бувають початковими, кінцевими, простими, складними, проміжними, попередніми, наступними і т. ін. На всіх сіткових графіках важливим показником є *шлях*, що визначає послідовність робіт чи подій, в якій результат однієї стадії збігається з початковим показником наступної за нею іншої фази. На будь-якому графіку прийнято розрізняти декілька шляхів:

- повний шлях від початкової до кінцевої події;
- шлях, що передує даній події від початкової;
- шлях, наступний за даною подією до кінцевої;
- шлях між декількома подіями;
- критичний шлях від початкової до кінцевої події максимальної тривалості.

Сіткові графіки будуються зліва направо графічним зображенням проектних робіт та визначенням логічних зв'язків між ними. Залежно від способу зображення існують такі види сіткових графіків:

- стрілчасті графіки;
- графіки передування.

Стрілчасті графіки мають вигляд зображення роботи у вигляді стрілки, а зв'язки між робота зображуються у вигляді кіл та мали назву подій, які мали порядкові номери (рис. 4.1).

У *графіках передування*, на відміну від стрілчастих, роботи подано у вигляді прямокутників, а стрілками позначають логічні зв'язки (рис. 4.2).

Графіки передування мають свої переваги, оскільки такі графіки легше створювати, спочатку зобразивши всі прямокутники — роботи, а потім означивши логічні зв'язки між ними. Для графіків передування легше створювати комп'ютерні програми, які сьогодні використовують. Від графіків передування простіше перейти до діаграм Ганта, які є формою календарного планування.

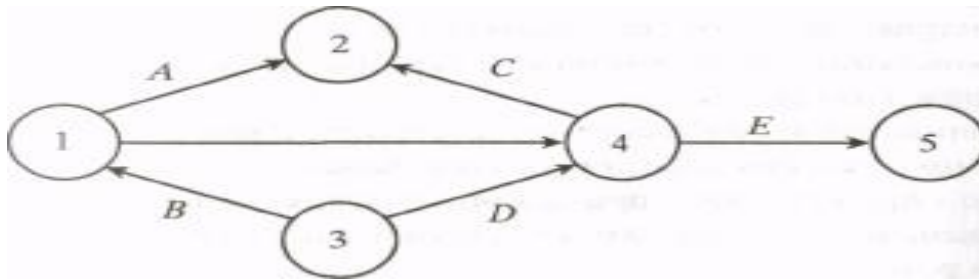


Рис. 4.1. Стрілчастий графік

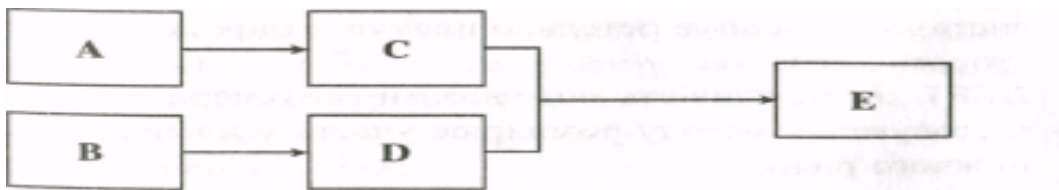


Рис. 4.2. Графік передування

Календарне планування — це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.

При календарному плануванні обов'язково повинно враховуватися дотримання заданих обмежень (тривалість робіт, ліміти ресурсів) та оптимальний розподіл ресурсів.

Існують різні *способи відображення календарного плану*:

1. *Табличний*. У таблиці подається перелік робіт на певному рівні WBS за датами початку, кінця, тривалості по кожній із робіт (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Календарний план проекту по встановленню пам'ятника

Код роботи	Робота	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця	Резерв, дні
A	Зарівнювання землі	3	14.09	16.09	0
B	Заливка постаменту	2	17.09	18.09	0
C	Посадка трави	3	17.09	18.09	1
D	Бетонування	2	18.09	19.09	0
E	Встановлення статуї	1	20.09	20.09	0

2. Діаграмний. Подання у вигляді діаграми Ганта.

Робота	Поточна дата						
	14.09.	15.09.	16.09.	17.09.	18.09.	19.09.	20.09.
А	!!!!!!!!!!!!	!!!!!!!!!!!!	!!!!!!!!!!!!				
В				!!!!!!!!!!!!	!!!!!!!!!!!!	++++++	
С				!!!!!!!!!!!!	!!!!!!!!!!!!	!!!!!!!!!!!!	++++++
Д					!!!!!!!!!!!!	!!!!!!!!!!!!	++++++
Е							!!!!!!!!!!!!

Рис. 4.3. Діаграма Ганта

Умовні позначення:

!!! - критична робота;

++ - запас часу.

Тривалість роботи — це головний параметр планування. Вона залежить від сумарної трудомісткості, що витрачається на виконання елементів роботи, і числа працюючих, які можуть її виконати. Звичайно, що тривалість роботи залежить від обсягу, який потрібно виконати, та інтенсивності виконання роботи. Тривалість роботи можна визначити за формулою:

$$TR = TM : ЧП,$$

де TR — тривалість роботи, дні; TM — трудомісткість роботи, люд.-днів; ЧП — чисельність працюючих, осіб.

2. Розробку бюджету проекту (форми таблиць пропонуються нижче (табл. 4.2-4.4)).

Бюджет проекту — план, який виражається в кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети.

Бухгалтерський баланс прогнозується на кінець кожного року проекту. Прогнозування здійснюється на основі прогнозованого руху статей агрегованого балансу відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Баланс".

Таблиця 4.2

Поточні витрати проекту, тис. грн.

Поточні витрати	1-й рік	2-й рік	3-й рік
<i>Прямі поточні витрати:</i>			
Матеріальні витрати			
Оплата праці			
Додаткова оплата			
<i>Операційні витрати:</i>			
Оренда приміщення — тис. грн.;			
Виплата процентів за короткостроковий кредит банку			
Маркетингові витрати			
Витрати на обслуговування виробничого процесу (поточний ремонт основних засобів)			
Оплата послуг зв'язку та банків			
Офісно-господарські витрати			
Інші адміністративні витрати			
<i>Валові витрати</i>			
<i>Амортизація</i>			
<i>Разом непрямі витрати</i>			
<i>Разом поточні витрати</i>			

Таблиця 4.3

План прибутку, тис. грн.

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1. Прибутки від реалізації товарів			
2. Прибутки від реалізації цінних паперів			
3. Прибутки від спільної діяльності			
4. Прибутки з інших джерел і від позареалізаційних операцій			
I. Валовий прибуток			
Вирахування з валового прибутку			
5. ПДВ			
6. Прямі інвестиції			
7 Інші			
II. Скоригований валовий прибуток (I – 5...7)			
III. Валові витрати			
IV. Амортизація			
V. Оподатковуваний прибуток (II - III - VI)			
VI. Податок на прибуток, %			
VII. Податок на прибуток			
VIII. Чистий прибуток			

Плановий баланс (бюджет) грошових надходжень і витрат, тис. грн.

Статті доходів/витрат	1-й рік	2-й рік	3-й рік
I. Кошти на початок року			
II. Надходження (1+2+3), у т.ч.			
1. Від операційної діяльності			
1.1 Виручка (доход від реалізації)			
2. Від інвестиційної діяльності			
2.1 Одержані інвестиції			
2.2 Продаж активів			
3. Від фінансової діяльності			
3.1 Короткострокові позики та кредити			
3.2 Відсотки від фінансових вкладень (або Дивіденди та володіння корпоративними правами)			
III. Разом наявні кошти (I+II)			
IV. Витрати, в т.ч.:			
4. По операційній діяльності			
4.1 Поточні грошові витрати			
4.1.1 Прямі матеріальні витрати			
4.1.2 Прямі трудові витрати			
4.1.3 Операційні витрати			
4.1.4 Амортизація			
4.2 Податки			
4.2.1 ПДВ			
4.2.2 Податок на прибуток			
4.2.3 Податок на землю			
5. По інвестиційній діяльності			
5.1 Капітальні грошові витрати			
6. По фінансовій діяльності			
6.1 Погашення короткострокового кредиту			
6.2 Виплата дивідендів			
V. Разом грошові виплати (4+5+6)			
VI. Кошти на кінець року (III - V)			
Грошовий потік по операційній діяльності (1-4)			
Грошовий потік по інвестиційній діяльності (2-5)			
Грошовий потік по операційній та інвестиційній діяльності			
Грошовий потік по фінансовій діяльності (3-6)			
Грошовий потік по всіх видах діяльності (II - V)			

П'ятий розділ «Управління проектними ризиками» передбачає визначення ступеня ризику та реагування на події та зміни ризиків в процесі виконання проекту. Основні методи аналізу ризиків пропонуються нижче.

1. *Аналіз чутливості реагування.* Ми знаємо, що більшість змінних, які визначають грошові потоки проекту, базуються на ймовірності розподілу, а отже, точно не відомі. Також ми знаємо, що більшість їх змінна у ключовій вхідній змінній величині (такій, як обсяг продажу) зумовлює чисту теперішню вартість (NPV) проекту змінюватися.

Метод NPV базується на методології дисконтування грошових потоків. Для застосування цього підходу ми використаємо такі етапи:

1. Знаходимо теперішню вартість кожного грошового потоку, включаючи як прибутки, так і витрати, дисконтовані на вартість капіталу.

2. Сумуємо ці дисконтовані грошові потоки, і отриманий результат визначимо як чисту теперішню вартість проекту. Якщо $NPV > 0$, то проект доцільно прийняти. У протилежному випадку — від нього слід відмовитися. Якщо ми маємо два проекти, що виключають один одного, то перевага віддається проекту з більшим значенням NPV.

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} = \sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - CF_0 \quad (5.1)$$

де CF_t — очікувані чисті грошові потоки у період t ; k - вартість капіталу проекту; t — порядковий номер розрахунку; n — кількість років.

Очікувані фіксовані та змінні витрати проекту будемо називати базовими, оскільки у ході управління вони будуть змінюватися. В аналізі чутливості ми змінюємо кожну змінну величину на декілька визначених пунктів вище та нижче очікуваної величини, не зачіпаючи інших факторів. Таким чином, визначаємо вплив кожного фактора (обсяг продажу, змінні фактори і вартість капіталу) на значення NPV. Набір значень NPV зображується на графіку разом із змінною величиною, яка була змінена. Схема показує графіки чутливості проекту для трьох ключових вхідних змінних величин (чим крутіший нахил, тим чутливіша NPV до змін у змінних величинах. Якщо ми розглядаємо два проекти, то той, який із крутішими лініями чутливості, буде ризикованішим).

Приклад розрахунку:

Таблиця 5.1

Розрахунки дисконтного періоду окупності та чистої дисконтованої вартості

Показники	Початкові інвестиції, тис. грн.	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Виручка від реалізації, тис. грн.		10342,35	10342,35	10342,35
Повна собівартість, тис. грн.		7346,80	7346,80	7346,80
Амортизація, тис. грн.		70,31	70,31	70,31

Продовження табл. 5.1

Чистий грошовий потік, тис. грн.	-605,85	2316,97	2316,97	2316,97
Ставка дисконту, %		22	22	22
Коефіцієнт дисконтування		0,8197	0,6719	0,5507
Чистий дисконтований грошовий потік тис. грн.		1899,22	1556,77	1275,96
Чистий дисконтований грошовий потік з наростаючим підсумком тис. грн.		1899,22	3456,00	4731,95
Накопичений чистий дисконтований грошовий потік тис. грн.	-605,85	1293,37	2850,15	4126,10
Дисконтований період окупності, роки	0,3			

Ток = $605,85/1899,22 = 0,3$ роки або 3,2 місяця

Отже, термін окупності капітальних вкладень складе 3,2 місяці, що цілком відповідає специфіці організації переробного бізнесу в нашій країні.

Витрати на помел зерна озимої пшениці на борошно за 3,2 місяці складають 1671,48 тис. грн., їх покриття буде здійснюватись за рахунок обсягу власного капіталу, який складає 2023,10 тис. грн. Отже, обсяг власного капіталу з вирахуванням нормативних витрат складе 351,62 тис. грн.

Для остаточного визначення ефективності проекту визначимо індекс прибутковості за формулою:

$$IP = \frac{NPV}{INV} \quad (5.2)$$

де INV – інвестиції, тис. грн.

$$IP = 4731,95/605,85 = 7,81$$

Так як $IP > 1$ та $NPV > 1$, то проект є ефективним і доцільним для впровадження.

2. *Аналіз сценарію.* Методика аналізу ризику розглядає чутливість реагування NPV до змін у ключових змінних величинах та можливий інтервал значень цих змінних. При цьому економіст відбирає "поганий" набір обставин (низька ціна продажу, низький обсяг продажу, високі змінні витрати на одиницю тощо), базовий та "добрий". Потім розраховуються NPV при поганих і сприятливих обставинах і порівнюються з очікуваною NPV або NPV у базовому випадку.

Приклад розрахунку

Таблиця 5.2

Аналіз сценаріїв

Сценарій	Ймовірність виходу (P _i)	Обсяг продажу, од.	Ціна продажу, грн.	NPV, тис. грн.
Найгірший випадок	0,25	15000	1500	5768
Базовий випадок	0,50	20000	2000	6989
Найкращий випадок	0,25	25000	2500	23390

Очікувана

$$NPV = \sum P_i (NPV_i) = 0,25 * (-5768) + 0,5 * 6989 + 0,25 * 23390 = 7990 \text{ тис. грн.}$$

Стандартне відхилення від NPV дорівнює 10439 тис. грн.

(5.3)

Відхилення

$$NPV = \sqrt{\sum P_i (NPV_i - E_{NPV})^2},$$

де E_{NPV} - очікувана чиста теперішня вартість.

Нарешті, коефіцієнт варіації NPV проекту (CV) дорівнює 1,3:

$$CV_{NPV} = \text{Відхилення NPV} / E_{NPV} \quad (5.4)$$

Коефіцієнт варіації NPV проекту можна порівняти з коефіцієнтом "середнього проекту", щоб отримати уявлення про відносну ризиковість проекту. Існуючі проекти корпорації в середньому мають коефіцієнт варіації приблизно 1,0. Таким чином, на основі цього виміру ризику проекту менеджери корпорації дійдуть висновку, що даний проект більш ризикований, ніж "середній" проект корпорації.

3. Ринковий ризик (або бета-ризик).

Розглянемо за допомогою прикладу.

Середніми ризиками вважаються ті, що мають тенденцію підніматися й зменшуватися синхронно з розвитком загального ринку. Визначимо рівняння ринку:

$$k_s = k_{rf} + (k_m - k_{rf}) * \beta_i \quad (5.5)$$

k_{rf} - безризикова ставка прибутку;

k_m - потрібна ставка прибутку;

β_i - бета-коефіцієнт по прибутку.

Наприклад, β_i = 1,1; k_{rf} = 8%; k_m = 12%. Таким чином, вартість капіталу дорівнює 12,4%.

Тобто, інвестори дадуть гроші в борг компанії для інвестування в проекти з середнім ризиком тільки у тому випадку, якщо вона сподівається заробити 12,4%, або більше, на цих грошах.

Якщо загальний бета-коефіцієнт корпорації знаходиться в інтервалі між 1,1 та 1,5, то його точне значення буде залежати від розміру інвестицій у проект.

Результати розрахунків можна зобразити графічно, де на осі X - ризик ($\beta_i = 0,5; 1,1; 1,5$), а на осі Y — норма прибутку (10%, 12%, 14% відповідно до розрахунків). Якщо ймовірна норма прибутку даного проекту знаходиться вище прямої, тоді цей проект варто реалізовувати, оскільки його ймовірної норми прибутку більше, ніж достатньо для компенсації ризику, і навпаки. Отже, чим вищий бета-ризик, тим більш необхідно норма прибутку для компенсації інвесторам за цей ризик.

4. *Визначення точки беззбитковості.* Даний показник характеризує обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції збігається з витратами виробництва. Показник розраховується як на основі графічного методу, так і за математичною формулою. При визначенні даного показника витрати на виробництво продукції поділяються на умовно-постійні (*Впост*) та змінні (*Взмін*). Відповідно, точка беззбитковості визначається за формулою:

$$ТБ = \frac{Впост}{ВРЧ - Взмін}; \quad (5.6)$$

$$ТБ = \frac{Впост}{Ці - Взмін} \quad (5.7)$$

де *ТБ* – точка беззбитковості (поріг рентабельності),

Впост – величина постійних (фіксованих) витрат, рн.;

Взмін – величина змінних витрат на одиницю продукції(на весь обсяг продукції), рн. ;

ВРЧ – виручка від реалізації продукції, рн..

Ці – гуртова ціна одиниці продукції, рн..

За цією формулою розраховується точка беззбитковості при випуску одного найменування продукції. Якщо підприємство випускає декілька видів продукції, виникає проблема розподілу постійних витрат.

Графічно точка беззбитковості відображається наступним чином:

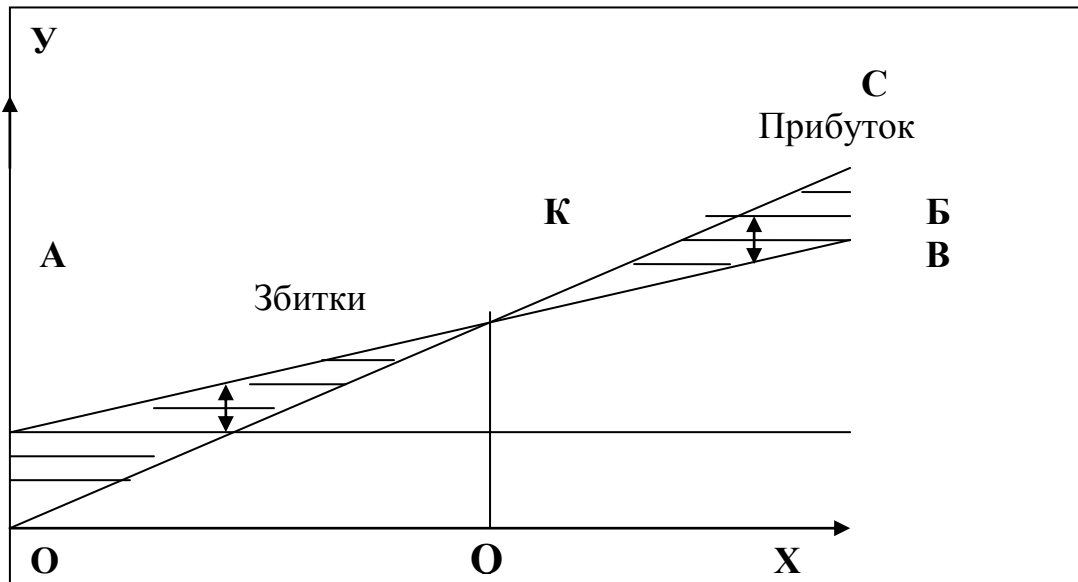


Рис. 5.1. Графічне зображення точки беззбитковості виробництва

Осі: OY – грошова виручка, витрати, тис. грн.

OX – обсяг реалізації, шт.

OS – лінія грошової виручки, тис. грн.

AB – лінія постійних витрат, тис. грн.

AB – лінія сукупних витрат (постійних і змінних), тис. грн.

KQ – лінія, що вказує на критичну точку беззбитковості.

O - точка беззбитковості, од.; V_p - постійні витрати (не змінюються при зміні обсягу виробництва) на всю програму проекту, грн.; C - ціна одиниці продукції, грн.; V_z - витрати змінні (змінюються прямо пропорційно обсягу виробництва) на од., грн.

5. *Дерево рішень.* Для побудови "дерева рішень" аналітик визначає склад і тривалість фаз життєвого циклу проекту; виділяє ключові події, які можуть вплинути на подальший розвиток проекту, та можливий час настання; аналітик обирає всі можливі рішення, які можуть бути прийнятими в результаті настання кожної із подій, та визначає ймовірність кожного із них; останнім етапом аналізу даних для побудови "дерева рішень" є встановлення вартості кожного етапу здійснення проекту (вартості робіт між ключовими подіями) в поточних цінах. На основі даних будується "дерево рішень". Його вузли представляють ключові події, а стрілки, що їх поєднують, — перелік робіт по реалізації проекту. Крім того, наводиться інформація відносно часу, вартості робіт і ймовірності розвитку того чи іншого рішення. В результаті побудови дерева рішень визначається ймовірність кожного сценарію розвитку проекту, а також чистий приведений дохід (NPV) по кожному сценарію та по проекту в цілому.

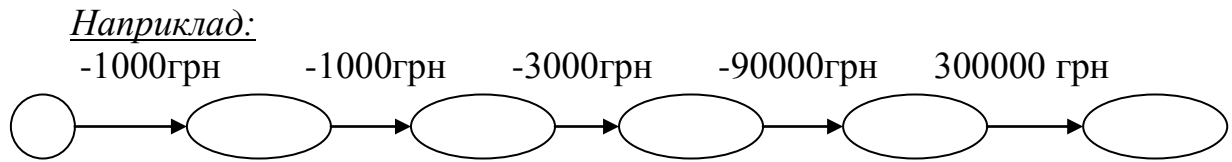


Рис. 5.2. Дерево рішень

- 0-1 - передінвестиційні дослідження;
- 1-2 - розробка пакета технічної та економічної документації;
- 2-3 - проведення торгів, підписання контрактів;
- 3-4 - реалізація проекту;
- 4-5 - отримання прибутку від першого року реалізації проекту.

У даному прикладі подано лише один спрощений сценарій «дерева рішень». На практиці таких сценаріїв декілька, по кожному з яких визначається їх теперішня вартість, позитивний інтегральний показник якої вказує на можливий ступінь ризику.

6. *Метод "Монте-Карло"*. Цей метод базується на використанні імітаційних моделей, які дозволяють створити певну кількість сценаріїв, що узгоджується із заданими обмеженнями по конкретному проекту. На практиці даний метод можливо застосовувати лише з використанням комп'ютерних програм, які дозволяють описати прогнозні моделі і розрахувати велику кількість можливих сценаріїв. Як прогнозні моделі виступають математичні залежності, отримані при розрахунку показників економічної ефективності (як правило NPV). Повинні бути якомога точно виявлені всі змінні, що впливають на кінцевий результат, з описом ступеня цих залежностей.

Шостий розділ «Управління якістю проекту» передбачає аналітичну оцінку виробничої діяльності підприємства з урахуванням якості продукції. Використовуючи вихідні показники, потрібно розрахувати і порівняти рівень конкурентоспроможності та зробити висновки щодо впливу окремих факторів.

Управління якістю проекту — це дії, спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості проекту в процесі його розробки, обґрунтування та реалізації.

Ефективним засобом управління якістю є *стандартизація*, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції.

Процес стандартизації продукції регулюється сукупністю нормативно-технічної документації:

1. Міжнародні стандарти ISO серії 9000.
2. Державні стандарти України (ДСТУ).
3. Галузеві стандарти (ГСТУ).
4. Стандарти науково-технічних та інженерних товариств та спілок.

5. Технічні умови (ТУ).

6. Стандарти підприємств.

Стандарт є основним нормативно-технічним документом, в якому показники якості встановлюються, виходячи з новітніх досягнень науки, техніки і попиту споживачів.

Сертифікація продукції — один із важливих елементів системи управління якістю, який передбачає оцінку відповідності продукції певним вимогам та видачу певного документа-сертифіката. *Сертифікат* — це документ, який засвідчує високий рівень якості продукції та її відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO -9004.

Вимоги стандарту мають на меті задоволення запитів користувача через попередження появи будь-яких невідповідностей продукції на усіх стадіях її життєвого циклу від проектування до обслуговування.

На цих вимогах базується найбільш поширений сьогодні *метод системного управління якістю*. За кордоном цей метод називають Total Quality Managment (TQM).

Відповідно до цього методу встановлюється *єдина схема розробки і впровадження системи управління якістю*:

1. Проводиться дослідження виробництва і готується спеціальна доповідь.

2. На основі обстеження й аналізу фактичного стану виробництва здійснюється вибір системи управління якістю і розробляється Програма якості.

3. Розробляється система управління якістю. Програма якості, Настанова по управлінню із встановленими строками виконання включаються до загального плану проекту.

4. На спеціальній нараді за участю фірми-консультанта обговорюють деталі, терміни й організацію виконання програми якості, вносять корективи і приймають рішення (у тому числі з питань навчання й атестації персоналу).

5. Заходи з програми вносять у загальний план реалізації проекту.

6. Програму якості запускають у виробництво: при цьому спеціалізована фірма здійснює періодичні перевірки, документально оформляє їх результати і вносить у зазначені документи необхідні уточнення та коригування.

У процесі реалізації програми спеціалізована фірма-консультант здійснює підтримку системи і захищає інтереси підприємства.

Результати дослідження за даним розділом пропонується занести в наступні таблиці.

Таблиця 6.1

Показники господарської діяльності

Показник	Підприємства-конкуренти		
	1	2	3
Запланований випуск продукції, од.			
Рівень виконання плану, %			
Якісний показник продукції (залежно від виду продукції)			
Продажна ціна одиниці продукції, грн.			
Фактична рентабельність продукції, %			

Таблиця 6.2

Оцінка конкурентоспроможності підприємства (продукції)

Показник конкурентоспроможності	Коефіцієнт значущості	Рейтинг оцінки окремих показників за 10-бальною системою		
		1 під-во	2 під-во	3 під-во
1. Якість і споживчі переваги товарів	0,15			
2. Асортимент	0,10			
3. Ступінь дієвості каналів збуту	0,15			
4. Ефективність реклами і стимулювання збуту	0,15			
5. Фінансові ресурси	0,20			
6. Репутація споживачів	0,15			
7. Можливості в ціновій політиці	0,10			
Разом	1,00			

Висновки є заключною частиною курсової роботи і являє собою короткі й підсумок проведених досліджень і конкретні пропозиції, які викладаються на 2-3 сторінках.

Список використаних джерел формують тільки з тих літературних джерел, які були використані в процесі виконання курсової роботи. Список повинен бути пронумеровано, порядок складання якого передбачає розміщення спочатку законів України, а потім інших джерел в алфавітному порядку. Кількість використаних джерел повинна бути не менша ніж 20.

Курсова робота підписується студентом в кінці висновків і пропозицій та проставляється дата закінчення її виконання.

6. ПОРЯДОК ЗАХИСТУ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

При видачі завдання для виконання курсової роботи студенту повідомляють про остаточні строки здачі курсової роботи. Робота здається на кафедру для перевірки не пізніше, як за два тижні до початку екзаменаційної сесії. Курсову роботу рецензує науковий керівник, який призначається кафедрою. Якщо рецензія на роботу позитивна, студента повідомляють про допущення його роботи до захисту. Дату і час здачі встановлює кафедра. Остаточна оцінюється робота після її захисту автором, який відбувається перед комісією.

За достовірність даних, використаних при виконання курсової роботи відповідальність несе її автор.

Курсова робота оцінюється за 4-х бальною системою: 2 (незадовільно), 3 (задовільно), 4 (добре), 5(відмінно). Та за системою ESTS. Назва теми та оцінка заносяться до залікової книжки. Студенти, які не виконали своєчасно курсову роботу, або отримали незадовільну оцінку, до екзамену з дисципліни «Економіка підприємства» не допускаються.

7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України [Текст]: офіц. текст: за станом на 20 січ. 2007 р. – Х.: Одісей, 2007. – 240с. – ISBN 966-633-516-6.
2. Конституція України: [Текст]: офіц. текст: [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. із змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 р.: станом на 1 січ. 2006 р.]. – К.: Мін-во Юстиції України, 2006. – 124 с. – ISBN 966-7630-14-5.
3. Про державний бюджет України на 2011 рік: Закон України від 23.12.2012 р., № 2857-VI [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.search.ligazakon.ua.
4. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців [Текст]: Закон України від 15 трав. 2003 р. №755-IV // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003, N 31-32, ст. 263.
5. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні [Текст]: Закон України від 22 березня 2012 р. № 4618-VI // Голос України. – 2012 – 18 квітня, N 70.
6. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз [Текст]: монографія. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2005. – 292с.
7. Бердар М.М. Фінанси підприємств: навч. посібник / М.М. Бердар; М-во освіти і науки України, Київський нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 350 с.

8. Волощук К.Б. Механізм інноваційно-інвестиційного розвитку агропромислових підприємств / К.Б. Волощук. – Кам'янець-Подільський, 2011 р. – С. 159–160.
9. Гончаров В.М. Організація управління економічним потенціалом промислових підприємств [Текст]: монографія. / В.М. Гончаров. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2008. – 202 с.
10. Грабар І.Г. Економіка та менеджмент інноваційної діяльності. «Центр навчальної літератури» [Електронний ресурс] / Грабар І.Г., Іванюк О.В. – Режим доступу: www.cul.com.ua.
11. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник/ В.В. Іванова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 427 с.
12. Іртищева І.О. Інноваційне оновлення агропродовольчої сфери Причорноморського регіону: проблеми теорії та практики. Монографія / І.О. Іртищева – Миколаїв: Дизайн та поліграфія, 2010 р. – С. 412.
13. Іртищева І.О. Інноваційний розвиток сільських територій: адаптація міжнародного досвіду в національних реаліях. Монографія / І.О. Іртищева, А.Я. Сохнич – Миколаїв: Ілліон, 2012. – С. 176.
14. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: [монографія] / В.Р.Кігель. - К.: ЦУЛ, 2003. - 202 с.
15. Колпаков В. М. Методы управления : [учеб. пособие] / В.М. Колпаков. - [2-е изд., испр. и доп.]. - К.: МАУП, 2003. - 368 с.: ил.
16. Кононенко М.П. Технологічні напрямки підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва / М.П. Кононенко // Економіка АПК. – 2008 - № 8 – С. 67-70.
17. Коробов М.Я. Фінансово–економічний аналіз підприємств / М.Я. Коробов: Монографія. – К.: Вища школа, 2002. – 93 с.
18. Кравчук О.М. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посібник / О.М. Кравчук, В.П. Лещук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 503 с.
19. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент: підручник / Г.О. Крамаренко, О. Є. Чорна; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 520 с.
20. Кукоба В.П. Інвестиційний менеджмент: навч. посібник / В.П. Кукоба; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2008. – 384 с.
21. Крючко Л.С. Розвиток інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Автореферат дис. на здобуття вченого ступеня канд. екон. наук / Л.С. Крючко. – Дніпропетровськ, 2012. – С. 8.
22. Лайко Г.П. Формування інвестиційної привабливості підприємств АПК. - К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2005. - 202 с.
23. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц - М : Юрайт-М, 2001. -224 с.

24. Локир К. Управление проектами: Ступени высшего мастерства [Текст] / К. Локир, Дж. Гордон; пер. А. Г. Петкевич. – Минск: ГревцовПаблицер, 2008. – 352 с.
25. Ноздріна Л. В. Управління проектами [Текст] : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. – К.: ЦУЛ, 2010. – 432 с
26. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник / Осовська Г.В., Крушельницька О.В. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.
27. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
28. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции : учебник [Текст] / Ю. Б. Рубин. – [6-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Маркет ДС, 2007. – 608 с.
29. Смирнов З.А. Разработка управленческих решений: [Учебник для вузов] / З.А.Смирнов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 229с.
30. Смолін І.В. Аналітичний комплекс дослідження інтенсивності ринкової конкуренції/ І.В. Смолін // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України: наукове, правове видання з питань економіки і бізнесу. - 2006. - №2. - с. 41-45.
31. Стратегія інноваційного розвитку України в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : – <http://www.in.gov.ua>.
32. Строкович А. В. Управление проектами: учеб. пос. для высших учебных заведений / А. В. Строкович. – Х.: Издательство НУА, 2005. – 180 с.
33. Сумець О.М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.-практ. посібник / О.М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхов; М-во освіти і науки України. – 2-ге вид., переробл. та доповн. – К.: Професіонал, 2009. – 280 с.
34. Супіханов Б.К. Про підвищення конкурентоздатності аграрного виробництва в сучасних умовах / Б.К. Супіханов // Економіка АПК. - 2008. № 5. – 4 с.
35. Спірна М.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства / М.В. Спірна // Актуальні проблеми економіки, №8, 2004, - с. 176-179.
36. Тарасюк Г. М. Управління проектами [Текст] : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – 3-тє вид. – К. :Каравела, 2009. – 320 с.
37. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. Навч. посібник / Г.М.Тарасюк, Л.І. Шваб – К.: «Каравела», 2003. – 248 с.
38. Тепла М.М. Україна на шляху до світової організації торгівлі / М.М. Тепла // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - № 3. - с. 35-41.
39. Управление проектами: в 2 ч. / Л. Ф. Чумак, А. И. Карпищенко, И. В. Захарова, Ю. В. Чорток. – Суми: СумДУ, 2007. – 183 с.
40. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підручник / Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 477с.
41. Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України [Текст]: Колективна наукова монографія / Кириченко О.А., Єрохін

- С.А. та ін.; [під наук. ред. д.е.н. проф. О.А. Кириченко]. – К.: Національна академія управління, 2008. – 252 с.
42. Хисамутдинов И.А. Основы экономики и теории рынка [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://uchebnik-besplatno.com/teoriya-ekonomicheskaya/osnovyi-ekonomiki-teorii.html>
43. Царенко О.М. Економіка розвитку: підручник / О.М. Царенко, Н.О. Бей, І.І. Д'яконова, І.В. Сало; за ред. І.В. Сало. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 250 с.
44. Шелобаев С. И. Математические методы и модели в экономике, финансах, бизнесе: Учеб. пособие для вузов. / С.И. Шелобаев – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 246 с.
45. Шевчук І. М. Фінанси підприємства./ І. М. Шевчук – К.: Колос, 2000. - 153с.
46. Шкільов О.В. Бізнес-план підприємства: методика складання./ О.В.Шкільов - К.: Інститут аграрної економіки УААН. 2000.- 40 с.
47. Шпикуляк О.Г. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності / О.Г. Шпикуляк, С.О. Тивончук // Економіка АПК. – № 12. – 2011. – С. 109–116.

ДОДАТКИ

Додаток А

Приклад оформлення тексту курсової роботи

<p>РОЗДІЛ 1</p> <p>ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЕКТУ</p> <p>Під проектом розуміють комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і направлених на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність розв'язання основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період.</p> <hr/> <hr/>

Додаток Б

Приклад оформлення таблиць:

Таблиця 4.1

Розрахунки дисконтного періоду окупності та чистої дисконтованої вартості

Показники	Початкові інвестиції, тис. грн.	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Виручка від реалізації, тис. грн.				
Повна собівартість, тис. грн.				
Амортизація, тис. грн.				
Чистий грошовий потік, тис. грн.				
Ставка дисконту, %				
Коефіцієнт дисконтування				
Чистий дисконтований грошовий потік тис. грн.				

Чистий дисконтований грошовий потік з наростаючим підсумком тис. грн.				
Накопичений чистий дисконтований грошовий потік тис. грн.				
Дисконтований період окупності, роки				

Додаток В

Приклад оформлення ілюстрації:

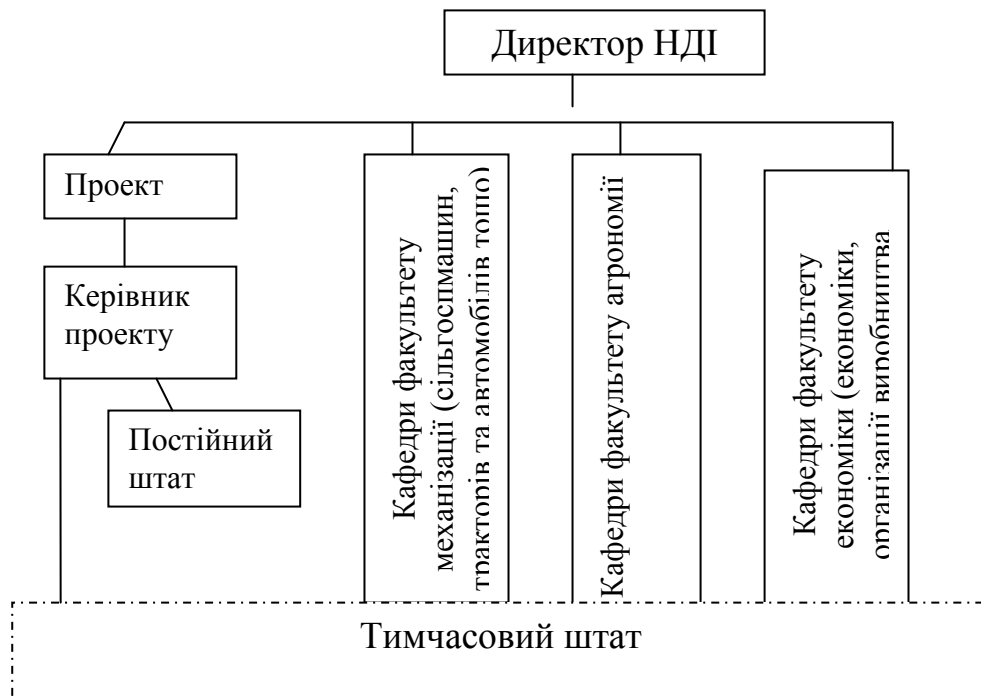


Рис. 1.1. Організаційна структура управління проектом

ДЛЯ ПРИМІТОК

ДЛЯ ПРИМІТОК