

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації
до міждисциплінарного тренінгу
"РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ
ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ"
для студентів спеціальності 8.03060102
"Менеджмент інноваційної діяльності"
денної форми навчання**

Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015

Затверджено на засіданні кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства.

Протокол № 1 від 27.08.2014 р.

Укладач Верещагіна Г. В.

М 54 Методичні рекомендації до міждисциплінарного тренінгу "Розробка та обґрунтування інноваційного проекту" для студентів спеціальності 8.03060102 "Менеджмент інноваційної діяльності" денної форми навчання / уклад. Г. В. Верещагіна. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 44 с. (Укр. мов.)

Подано методичні рекомендації до міждисциплінарного тренінгу, метою якого є розвиток у студентів сучасного економічного мислення та системи спеціальних соціальних знань у галузі управління інноваційними проектами, засвоєння основних теоретичних положень та опанування необхідних практичних навичок.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03060102 "Менеджмент інноваційної діяльності" денної форми навчання.

Вступ

З метою набуття та закріплення компетентностей з навчальних дисциплін, а саме: "Менеджмент", "Маркетинг", "Управління процесом розробки й виробництва нових продуктів", "Інноваційна економіка", "Моделювання інноваційних процесів", "Інвестиційний менеджмент", "Управління інноваційними проектами" та їх життєвими циклами з урахуванням основних стадій і етапів проектів та лінійно-циклічного характеру процесу управління проектом, контурів зворотного зв'язку в стійкості і керованості інноваціями; використання системних принципів структуризації програм і мегапроектів, міжнародних і національних стандартів з управління проектами; розробки стандартів і норм підприємств по управлінню проектами; використанні соціо-технічного підходу до проблеми управління проектами; використанні інструментальних засобів планування і контролю реалізації інноваційного проекту, фінансового аналізу й управління ресурсами інноваційного проекту – розроблено методичні рекомендації до міждисциплінарного тренінгу "Розробка та обґрунтування інноваційного проекту" для студентів спеціальності 8.03060102 "Менеджмент інноваційної діяльності" денної форми навчання

Метою тренінгу є розвиток у студентів сучасного економічного мислення та системи спеціальних соціальних знань у галузі управління інноваційними проектами, засвоєння основних теоретичних положень та опанування необхідних практичних навичок.

Тренінг

Завдання: розробити обґрунтування інноваційного проекту.

Оцінювання студентів проводиться згідно з їх посадами у межах віртуальної організації (додається таблиця оцінювання), оцінка студентів наведена у відомості щодо нарахування умовної заробітної плати у балах.

За результатами проведеного тренінгу додається електронний варіант звіту.

Які компетенції були набуті під час проведення тренінгу: за дисциплінами переліку.

Результати: **індивідуальні та групові.**

Підсумки тренінгу відображаються у звіті.

Результати проходження тренінгу наведено в табл. 1.

Оцінка результатів тренінгу

Оцінка в балах	1 – 34	35 – 59	60 – 63	64 – 73	74 – 81	82 – 89	90 – 100	Не захистив звіт	Кількість студентів	Середній бал
Кількість оцінок									10	
Питома вага, %										

Висновки: наводяться у вигляді звіту та презентації.
Зміст звіту наведено нижче.

Зміст

Розділ 1. Вибір інноваційної ідеї

Розділ 2. Резюме

Розділ 3. Технічний опис телевізора

Розділ 4. Маркетингове обґрунтування проекту

4.1. Аналіз ситуації

4.2. Аналіз ринку

4.3. Аналіз конкурентів

4.4. Прогнози

4.5. Маркетингові цілі

4.6. Стратегія розподілу

Розділ 5. Формування проекту реалізації бізнес-ідеї

Розділ 6. Фінансовий план

6.1. Рух коштів

6.2. Оцінка ефективності проекту і витрат

6.3. Розрахунок операційних доходів

6.4. Розрахунок точки беззбитковості

Список використаної літератури

Додатки

1. Вибір інноваційної ідеї

Студенти мають запропонувати сім різних інноваційних ідей та додати презентації щодо них. Кожна ідея оцінюється всіма студентами групи за кількома показниками наступних напрямів:

1. Ринкова привабливість.
2. Синергія бізнесу.
3. Обґрунтованість ідеї.
4. Потреба в ресурсах.
5. Переваги для користувача.
6. Правова охорона ідеї.

Приклад можливих запропонованих ідей зазначено у табл. 2.

Таблиця 2

Запропоновані ідеї

№	Ідея
1	Чохол з вирізом для телефону
2	Створення єдиної бази – сайту для ТЦ
3	Телевізор, що передає запахи
4	Ваги з функцією контролю
5	Холодильник з електронним керуванням
6	Інноваційні дерева на сонячних батареях
7	Фотомайстерня
8	Стабілізація бурякоцукрової галузі

Критерії оцінювання наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Критерії оцінювання

-2	Негативний рівень
-1	Нижче середнього
0	Середній рівень
1	Вище середнього
2	Позитивний рівень

За найбільшим середнім балом у прикладі можна обрати ідею № 3 "Телевізор, що передає запахи".

Далі наведено приклад підсумкової табл. 4.

Таблиця 4

Підсумкова таблиця

Студент/Ідея	1	2	3	4	5	6	7	8
Іванова	2	1	2	1	1	2	0	1
Сідорова	1	1	2	0	0	0	2	2
Петров	-2	0	1	-1	0	-1	0	1
Іванов	1	0	2	-1	1	0	2	2
Сідоров	1	-1	2	2	2	-1	1	-2
Петрова	0	1	1	1	1	2	0	-2
Петренко	-1	0	1	0	0	0	-1	0
Іваненко	1	-1	2	2	2	-1	-2	0
Павленко	1	2	2	1	1	0	-2	0
Полежай	2	0	2	1	1	2	1	0
Разом за ідею	6	2	17	6	9	2	1	2

2. Резюме

У даному проекті планується виробляти інноваційні телевізори, що можуть передавати запахи. Флакони зі аромомаслами знаходяться по периметру рамки. ЖК-екран відповідає сучасним технологіям. Програма, що запускає випуск аромату під тиском, розробляється на підприємстві. За допомогою невеликих вентиляторів запах розповсюджується по кімнаті.

Підприємство під назвою "Termison" випускає телевізори SmartSmell.

Необхідно знайти приміщення під збір і виготовлення продукції за адресою: Харківська область, м. Пісочин. Площа приміщення складає 700 м². Джерелом фінансування буде власний капітал, капітал незалежних інвесторів, капітал фірми – партнера Samsung, кредитні кошти.

Мета проекту – розробка інноваційного продукту.

Ліцензія – не потрібна.

Орієнтована дата початку реалізації проекту: 01.04.2014 року.

Необхідність залучення інвестицій у розмірі 5 110 396 грн на перші півроку впровадження проекту.

Очікуваний прибуток вже після першого року виробництва: 9 600 000 грн.

Усі розрахунки доцільності і прибутковості проекту наведено детально у розділі 5.

Товар, в основному, націлений на продаж за кордон і цільовою аудиторією товару є жінки і чоловіки віком 25 – 35 років, з рівнем доходів вище 5000 грн/міс. (як показали дані анкетування).

У процесі розробки були виконані SWOT-, PEST- аналізи, експертні оцінки, анкетування, розрахунок інноваційного потенціалу підприємства, побудовані графіки Ганта та мережеві графіки.

Усі фінансові розрахунки представлені на термін 3 роки, надалі підприємство насичить половину ринку потенційних покупців.

3. Технічний опис телевізора

Підприємство "Termison" за планом розпочне свою діяльність з 1 квітня 2015 року, в м. Харків з метою виробництва телевізорів на експорт.

Організаційно-правова форма підприємства "Termison" приватна...

Основною метою магазину "Termison" є отримання прибутку від продажу експортованого товару.

Основними видами діяльності торгового підприємства є:

1. Організація виробництва екрану.
2. Закупівля і збирання необхідних деталей.
3. Продаж готового товару закордон.

Підприємство "Termison" націлене на широку дифузю свого товару. Націлене на покупців з рівнем доходу вище середнього і на компанії – інвесторів, що мають на меті залучення клієнтів за допомогою ароматів. Головним інвестором вже виступає Samsung. Для виготовлення і підготовки товару на експорт необхідно орендувати приміщення. Оскільки підприємству не потрібно залучати покупців безпосередньо з навколишніх районів, міст, то у нього вже є перевага. "Termison" може орендувати приміщення не в центрі, а в набагато дешевшому районі, навіть в пригороді, не залежить від насиченості покупцями в тому районі. Єдиним критерієм є зручність поставки його до кордону з місця виготовлення. Оскільки

виробництво включає в себе роботу з ароматизаторами, а також саме виробництво є на межі екологічності, бо корпус телевізора з пластмаси, то орендоване приміщення, навпаки, повинно бути розміщене не в житловому районі, а в промисловій зоні і має відповідати правилам техніки безпеки. Тому доцільно орендувати приміщення 700 кв. м. за адресою: м. Пісочин, в'їзд Зої Космоден'яської, буд. 2. Оренда за місяць буде складати 770 грн + комунальні послуги, тобто в середньому 4000 грн.

Чисельність працівників магазину на 1 квітня 2014 року складе 7 чоловік: Маркетолог, Менеджер, Менеджер інноваційного розвитку, Головний інженер, Бухгалтер, Програміст, Складальник.

Варто приділити особливу увагу питанням, що стосуються розробки стратегії, питанням експорту, вибору товарного асортименту і послуг, що надаються, а також ціноутворення, просування і надання товарів компаніям – партнерам, тому що в умовах сильної конкуренції та постійних швидких змін у ринковому середовищі, прийняття цих рішень може привести до успіху підприємства, перевищити рівень очікуваних доходів.

Аналіз та прогноз розвитку ринку. Незважаючи на його поступове насичення й уповільнення темпів приросту, він зростає досить швидко. Оскільки мова йде про продаж товарів розкоші, то очікувати великого приросту не варто.

Для більш чіткого та прорахованого процесу створення інноваційної продукції студенти мають визначити та описати зміст фаз, стадій та етапів проекту. Приклад наведено в табл. 5

Таблиця 5

Зміст фаз, стадій та етапів проекту

Фази	Стадії	Етапи	Зміст виконуваних робіт
1	2	3	4
Перед-інвестиційна	Перед-ідентифікація	Оцінка потенційних інвестиційних можливостей	Підбір інформації щодо інвестиційної можливості потенційних інвесторів на підставі аналізу: <ul style="list-style-type: none"> • потенційного попиту на даний товар: попит незалежних споживачів з доходами вище середніх, рекламодавців, власників ресторанів та кафе;

1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> • природних ресурсів країни: наявність ефірних масел; • промислової політики країни: в Україні є наявні заводи і потужності для виготовлення корпусу з вмонтованими капсулами ароматів, необхідно тільки запрограмувати пристрій; • національних пріоритетів різних секторів економіки: інноваційний сектор не є пріоритетним, але має певні пільги в оподаткуванні. Будь-які розробки будуть гідно сприйняті державою; • можливостей експорту: в цілому товар призначений для експорту; • наявності трудових, матеріальних і фінансових ресурсів: інженери-електронщики, програмісти, наявність корпусів і складових для виготовлення, запозичені інвестиції зацікавлених інвесторів; • сприятливості правового середовища та інвестиційної кон'юнктури: правове середовище сприяє розвитку інноваційних проєктів, для даного проєкту наявні як реальні, так і потенціальні інвестори. <p><i>Мета:</i> виявити нові інвестиційні можливості</p>
Перед-інвестиційна	Ідентифікація	Макроаналіз	<p>Проведення аналізу макросередовища у розрізі:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ресурсів – оцінка можливостей, пов'язаних з використанням ресурсів або продукції: можна задіяти як інтелектуальні ресурси програмістів, так і ресурси продуктів, що знадобляться для виготовлення екрану; • галузей – оцінка можливостей конкретного сектора економіки: вторинний сектор економіки приватного сектору сприяє розвитку інновацій і розробці екрану з чутливістю до запахів; • регіонів – оцінка можливостей конкретного регіону країни: для східного регіону характерний розвиток виробництва і є потенціал інтелектуального розвитку. <p><i>Мета:</i> виробити інвестиційну пропозицію та зібрати інформацію для потенційних інвесторів</p>

1	2	3	4
			<p>Діагностика стану та інвестиційної привабливості окремих суб'єктів з позицій:</p> <ul style="list-style-type: none"> • перспективності розвитку: в перспективі виробництво екранів з додатковою палітрою запахів. Інвестиційна привабливість проекту буде зростати з розширенням виробництва і з дифузією товару серед заможних і середніх верств населення; • обсягів і перспектив збуту продукції: оскільки товар має специфічні характеристики, то вироблятися він буде в одиничному виробництві, згодом – в серійному. Для початкового виходу на ринок необхідно виробити 800 одиниць таких екранів. Товар націлений на експорт та на заможні верстви населення в Україні та близькому зарубіжжі. Тому співвідношення експорту до реалізації продукції в межах країни – 80:20; • ефективності використання активів, їх ліквідності: всі інвестиційні кошти, отримані від незалежних інвесторів, а також від інвесторів, що зацікавлені в виробництві екранів, що передають запахи (власники ресторанів, кінокомпанії, виробники парфумів, компанії – виробники продуктів харчування). Оскільки всі активи – це матеріальні кошти, то вони мають найбільшу ліквідність; • стану платоспроможності та фінансової стійкості: платоспроможність проекту прямо залежить від реалізації товару <p><i>Мета:</i> сформулювати попередні цілі окремих інвестиційних пропозицій</p>
Перед-інвестиційна	Підготовка	Попередня оцінка	<p>Оцінка інвестиційної пропозиції за критеріями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • комерційна можливість реалізації проекту: оскільки продукт є товар не загального попиту, а розкоші, то і ціна на такий продукт буде завищеною, задля підкреслення його статусу та привабливості, тобто рентабельність має сягати 15 – 20 %;

1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> • технічна здійсненність проекту: по периметру екрану, або знизу будуть розташовані капсули з ароматичними маслами, що під тиском будуть розпилюватись в кімнаті загальною площею не більше 35 м. кв., під час реклами окремих торгівельних марок – програма буде запускати механізм, що розпилює визначені аромати, можна відключити ці функції, чи підключити нові, придбавши додаткову лінійку запахів. Під час фільмів або телепередач також доцільно буде програмувати екран за викид ароматів у повітря, асоціюючи ці запахи з подіями, що розвертаються на екрані. Таким чином, глядач повністю переноситься в атмосферу перегляду. Поповнювати запаси ароматичних масел можна раз на рік, оскільки ефірні масла дуже концентровані. • інституційна допустимість: діяльність підприємства підпорядковується таким нормативно-правовим актам: <ol style="list-style-type: none"> 1) Закон України № 3687-XII від 15.12.1993 р. "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі"; 2) Закон України № 40-IV від 04.07.2002 р. "Про інноваційну діяльність"; 3) Закон України № 3792-XII від 23.12.1993 р. "Про авторське право і суміжні права"; 4) Закон України № 959-XII від 16.04.1999 р. "Про зовнішньоекономічну діяльність"; 5) Податковий кодекс: • оцінка ризику й невизначеності зовнішнього середовища: для оцінки ризиків та невизначеності зовнішнього середовища необхідно здійснити SWOT- та PEST-аналізи. • оцінка альтернатив проекту: альтернативами є екрани, що виставлені в магазинах, цей проект орієнтований на споживачів вдома; • екологічна допустимість: оскільки екран розпилює ароматизатори, то це питання є нагальним. Необхідно чітко визначити щоб частка речовин, що потрапляють до повітря,

1	2	3	4
			<p>не перевищувала допустимих, також повинні регламентуватися вприскування, як з позиції збереження слизової оболонки, так і з боку перемішування запахів, тому треба конкретно прописувати час і інтенсивність кожного розпилення;</p> <ul style="list-style-type: none"> • фінансова раціональність інвестування: раціонально фінансувати проект на початковій стадії, оскільки саме там потрібні найбільші кошти і саме там можна отримати найбільший прибуток. <p><i>Мета:</i> відбір найпривабливіших інвестиційних пропозицій для проведення подальших досліджень</p>
		Додаткові дослідження	<p>Проводяться за такими напрямками:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вивчення ринку продукції проекту (попит, стійкість на ринку та ціна; можливість збільшення попиту): оскільки є попит на стереосистеми та домашні кінотеатри, то для кращого результату можливе розповсюдження запаху. Для споживачів даний продукт ще не випускався, тому можна гарантувати його стійкість на ринку та фіксовану ціну. Збільшити попит можна за рахунок не тільки окремих споживачів, але і власників магазинів, де такі екрани були б зразком; • оцінка конкретних сировинних і матеріальних ресурсів за ступенем доступності та цінових переваг: ціновою перевагою можна вважати сировину із пластмаси для корпусу та мікросхеми та плати для програмування механізму. • відбір технологій, можливих для застосування: технологія розпилення за допомогою вентиляторів та технологія налагодження синхронного запуску запаху та відео; • визначення масштабу проекту, капітальних і поточних витрат: масштаб проекту – локальний, оскільки націлений на окремих покупців і виробників галузі харчування. Капітальні і поточні витрати будуть формуватися по мірі виробництва проекту;

1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> • розробка програми подолання негативного екологічного впливу на навколишнє середовище: в ціну екрану закладена ціна утилізації його через 20 років, а не через гарантійний строк; • визначення джерел фінансування: незалежні інвестиції, джерела фінансування фірми SAMSUNG та інвестиції з боку зацікавлених підприємств; • уточнення часової межі проекту: проект буде на стадії розробки та випробовування протягом року, ще півроку потрібно для виведення товару на ринок на створення попиту, в цілому до стадії становлення товару необхідно щоб пройшло не менше півтора року
Перед-інвестиційна	Розробка й експертиза	Детальний аналіз	<p>Проводиться за такими складовими:</p> <ul style="list-style-type: none"> • маркетинговий аналіз: розробка анкети і проведення опитування серед потенційних покупців, збір статистичних даних та розробка маркетингового плану; • технічний аналіз: випробовування технології, розробка декількох моделей для удосконалення програмного забезпечення; • інституційний аналіз: <ol style="list-style-type: none"> 1) Закон України № 3687-XII від 15.12.1993 р. "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі"; 2) Закон України № 40-IV від 04.07.2002 р. "Про інноваційну діяльність"; 3) Закон України № 3792-XII від 23.12.1993 р. "Про авторське право і суміжні права"; 4) Закон України № 959-XII від 16.04.1991р. "Про зовнішньоекономічну діяльність"; 5) Податковий кодекс; • кількісний аналіз: за перші півроку буде вироблено 800 шт., далі протягом місяця буде вироблятися 300 шт.; • екологічний аналіз: буде проведений паралельно випробуванням і в нього буде входити розробка заходів з утилізації і перевірки ароматизаторів на гіпоалергенність

1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> • соціальний аналіз: аналіз доходів цільової аудиторії та частка витрат на товари розкоші. Визначення соціальної значущості; • фінансовий аналіз: аналіз грошових потоків, коефіцієнтів рентабельності, фінансової стійкості, аналіз інвестицій та капітальних вкладень; • економічний аналіз: проект має окупитись через три – чотири роки, прибутковість проекту гарантована, оскільки в ньому закладена рентабельність. <p><i>Мета:</i> дати детальну оцінку наявних проектів, вибрати найефективніший, виробити пропозиції щодо фінансування</p>
Перед-інвестиційна	Розробка й експертиза	Експертиза	<p>Оцінка проекту за формальними та неформальними критеріями зацікавлених або незалежних організацій: Рішення патентного бюро, думка керівника організації, що відповідальний за проект, погляди споживачів, заінтересованість інвесторів.</p> <p><i>Мета:</i> перевірити раціональність проекту, скласти висновки щодо доцільності його реалізації. На цьому етапі інвестиційний проект або приймається, або відхиляється</p>
	Детальне проектування	Детальне проектування	<p>Складається з таких етапів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • остаточний вибір схеми придбання технології та обладнання: з точки зору економії вигідніше придбати комплектуючі і збирати їх в орендованому приміщенні. Тобто ми купуємо корпуси з пластмаси, ефірні масла і з'єднуємо систему за допомогою плат; • будівельне планування (пуск і налагодження): оренда; • календарне планування будівельних робіт: оренда підписується на три роки; • календарний план фінансування: в перші півроку виробництва і налагодження технології планується отримати 50 % від усіх інвестицій, далі, протягом року отримати другу половину, надалі виробництво фінансується за рахунок прибутку; • підготовка будівельної документації: Договір про оренду

Продовження табл. 5

1	2	3	4
Інвестиційна	Оренда	Інженерно-технічне проектування	<p>Включає такі етапи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • підготовка ділянки: оренда цеху за місцем, для екологічності виробництва і економії коштів; • остаточний вибір технології та обладнання: необхідно орендувати складальний цех, де буде вироблятися готова продукція з закуплених матеріалів і розробленого програмного забезпечення
Інвестиційна		Виробничий маркетинг	<p>Включає етапи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • аналіз готовності ринку до появи продукту проекту: за даними SWOT-аналізу зрозуміло, що інноваційної продукції на даному ринку достатньо, але такої проривної технології для кожного користувача ще не має, тому ринок готовий для появи товару; • визначення заходів, що сприяють проведенню ефективної збутової політики, організації просування товару на ринок: для ефективної збутової політики треба проводити масову рекламу як зовнішню, так і з демонстрацією промислового зразка на публіці, широка компанія презентування товару, масові PR акції, заздалегідь вибрані компанії, що зацікавлені в застосуванні продукту для свого товару; • визначення критичного рівня поставок цього продукту: критичний рівень товару залежить від задоволення потреб споживачів і їх купівельної спроможності. Критичний рівень залежить від попиту, навіть при повному насиченні ринку необхідно поставляти товар ще деякий час, щоб нагадувати про продукт; • створення системи методів стимулювання продажу (реклама, цінове стимулювання покупців, продавців і посередників: покупці стимулюються престижем даного товару і його високою ціною, продавці мають цінове стимулювання за рахунок відсотка від продажу, посередники також мають маржу з товарів
		Набір і навчання персоналу	<p>Передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • формування системи критеріїв набору персоналу: персонал має бути кваліфікованим і дисциплінованим, та лояльним до свого підприємства. Провідні працівники повинні мати відповідний рівень освіти і досвіду;

1	2	3	4
		Набір і навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • організацію та проведення набору на конкурсній основі: за підсумками співбесіди повинні проводитися конкурси на практичне застосування знань і навичок для програмування екранів та для правильного його збору; • перепідготовку та навчання персоналу: відбувається один раз на 5 років, проходить на виробництві, без відриву від трудового процесу. Для навчання запрошуються окремі експерти в різних галузях, що стосуються екранів: (хіміки, програмісти, інженери-технологи, робітники-збиральники, менеджер)
	Введення в експлуатацію	Здача об'єкта в експлуатацію	<p>Складається з таких етапів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • передексплуатаційні перевірки: є першим етапом виробництва, проводяться в перший місяць; • пробні пуски: пробні пуски відбуваються після перевірки екрану на екологічні, технічні, ергономічні та інші чинники. Після проведення пробних пусків повинні вноситися корективи в роботу екрану, бути удосконалені всі характеристики, перевірені всі функції екрану; • експлуатаційні випробування: після оцінки експертів та фокус-груп випробувачів необхідно остаточно визначитися з останньою моделлю екрана; • прийняття: дана модель повинна бути схвалена як незалежними експертами в галузі, як інвесторами, так і користувачами в цілому
Експлуатаційна	Виробнича експлуатація	Моніторинг проекту	<p>Включає такі стадії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • контроль за структурою витрат: контроль за постійними та змінними витратами; • раціоналізація поточних виробничих і маркетингових витрат: зменшення постійних витрат на освітлення, усунення простоїв, щоб запобігти витрат коштів. Маркетингові витрати повинні бути чітко проаналізовані і прописані по об'єктованих пунктах. Не слід допускати перевитрат коштів на маркетинг, не більше 30 % від залучених коштів у перший рік запуску виробництва і 15 % у наступні; • відстеження динаміки прибутку: необхідно проаналізувати прогнозований прибуток на

1	2	3	4
			<p>одиночку товару, з урахуванням відсотку рентабельності. Звіт про квартальний прибуток. <i>Мета:</i> визначити, наскільки результати проекту відповідають поставленим цілям</p>
	Заміна та оновлення	Реабілітаційні дослідження	<p>Передбачають:</p> <ul style="list-style-type: none"> • технічну та технологічну перевірки: роблять головний інженер і експерт з якості виробництва раз на 2 роки, на початковому рівні – кожні півроку; • інвестування або вилучення капіталовкладень: інвестування робиться на початковому етапі перед дослідженнями і протягом усього періоду становлення продукту на ринок. Вилучення капіталовкладень можливе лише за наявності негативних відгуків на стадії інженерно-технічного планування за умови неідеальності моделі і провалу експериментальних досліджень. Капіталовилучення також проводяться частинами; • додаткове навчання: проводиться за необхідністю в нових кадрах, при розширенні виробництва в майбутньому та кожні 5 років для підвищення кваліфікації наявних працівників; • введення попереджувального технічного обслуговування та контролю якості: виробництво пробного зразка та експериментальної партії. На кожен екран є гарантія якості на 5 років, технічне обслуговування робиться за наявності гарантійного квитка. Контроль якості перевіряє кожну модель, оскільки виробництво є серійним, або навіть одиничним; • поліпшення фінансового та організаційного управління: для цього необхідно чітко визначити структуру затрат на виробництві та задля поліпшення організації виробництва – використовувати чіткий регламент праці і не допускати простоїв
	Розширення та інновації	Розширення та інновації	<p>Передбачають:</p> <ul style="list-style-type: none"> • удосконалення технології: моніторинг інновацій на ринку, випуск розширеної лінійки запахів, постійне удосконалення технології виробництва екранів, зменшення корпусу для масел та шуму вентиляторів під час

1	2	3	4
			<p>оприскування. Використання більш стійких запахів, але в менших кількостях;</p> <ul style="list-style-type: none"> • збільшення потужності всього виробництва: виробництво повинно збільшуватись кожного року, збільшення обсягів до 1 000 шт. на місяць при наявному попиті вже через 5 років; • введення нового змінного графіка роботи: при збільшенні потужності виробництва необхідно буде працювати в декілька змін чи наймати додатковий персонал, щоб забезпечити безперебійну роботу виробництва і недопущення простоїв. Спочатку планується одна зміна, через 5 років – дві. Робочий день – з 8.30 до 18.00 з регламентованою перервою півгодини; • підвищення виробничої потужності найслабкіших ланок виробничого ланцюга: вірогідно, що слабкою ланкою виробництва буде програмування екранів, тоді як збирання товару і монтаж в корпус ефірних масел не є вузьким місцем для того, щоб його удосконалювати
	Заклю- чна оцінка проекту	Ретроспективний аналіз	<p>Включає такі стадії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • встановлення факторів успіху або причин провалу проекту: проект приречений на успіх, оскільки технологія буде вигідною як споживачам, так і виробникам для реклами своєї продукції. <p>Оскільки зараз дуже популярні 3D фільми, то вірогідно, що глядач захоче скористатися можливістю і повністю заглибитись у світ телебачення.</p> <p>Для провалу проекту треба щоб інвестування потрапило не в повному обсязі і щоб попит на ринку був зовсім відсутній, також провальність проекту залежить від маркетингового плану;</p> <ul style="list-style-type: none"> • оцінка ефективності використання ресурсів для досягнення поставлених проектних цілей: оцінка здійснюється виходячи з прибутковості, обсягу продажів повернення інвестицій та захоплення ринку новим товаром

Це є вихідною інформацією для роботи Microsoft Project. На основі цієї інформації студенти складають докладний календарний план ходу виконання робіт, визначають критичні шляхи, виконують розрахунки бюджетних витрат, надають членам команди всю необхідну інформацію і відображають її в зручному для аналізу вигляді (рис. 1).

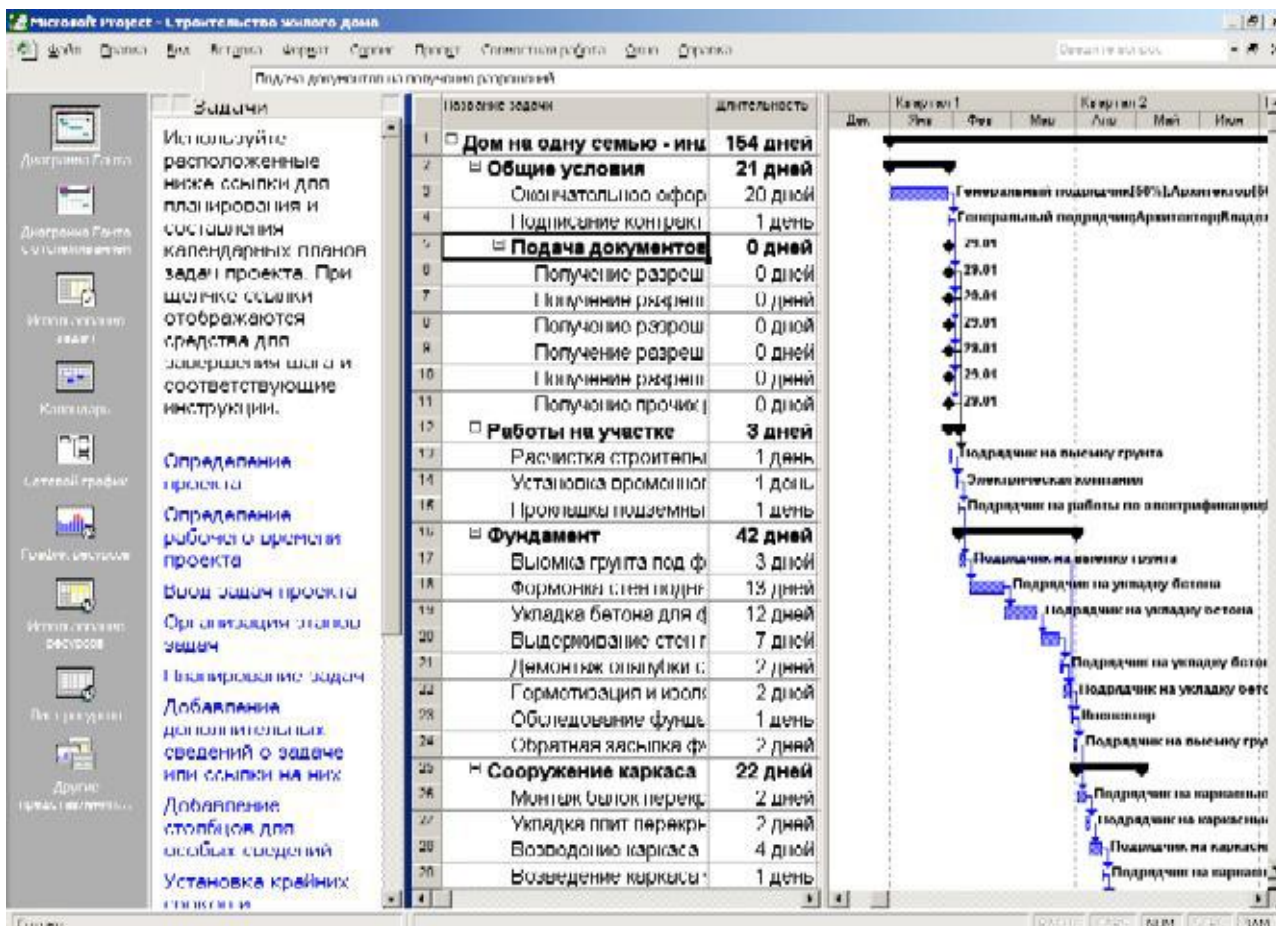


Рис. 1. Вікно програми Microsoft Project

Введення задач. Календарний план проекту в Microsoft Project складається на підставі введених користувачем даних про проект у цілому, про окремі його елементи – завдання, за необхідності – про ресурси (робочу силу, устаткування і матеріали), що потрібні для виконання цих задач. Якщо якісь дані по проекту змінюються після створення календарного плану, можна оновити задачі або ресурси, після чого Microsoft Project скорегує календарний план.

За замовчуванням структура задач проекту Microsoft Project наведена у вигляді переліку задач і діаграми Ганта. Для більш зручної для користувача настройки представлень використовують "Мастер Диаграмм Ганта" (рис. 2).

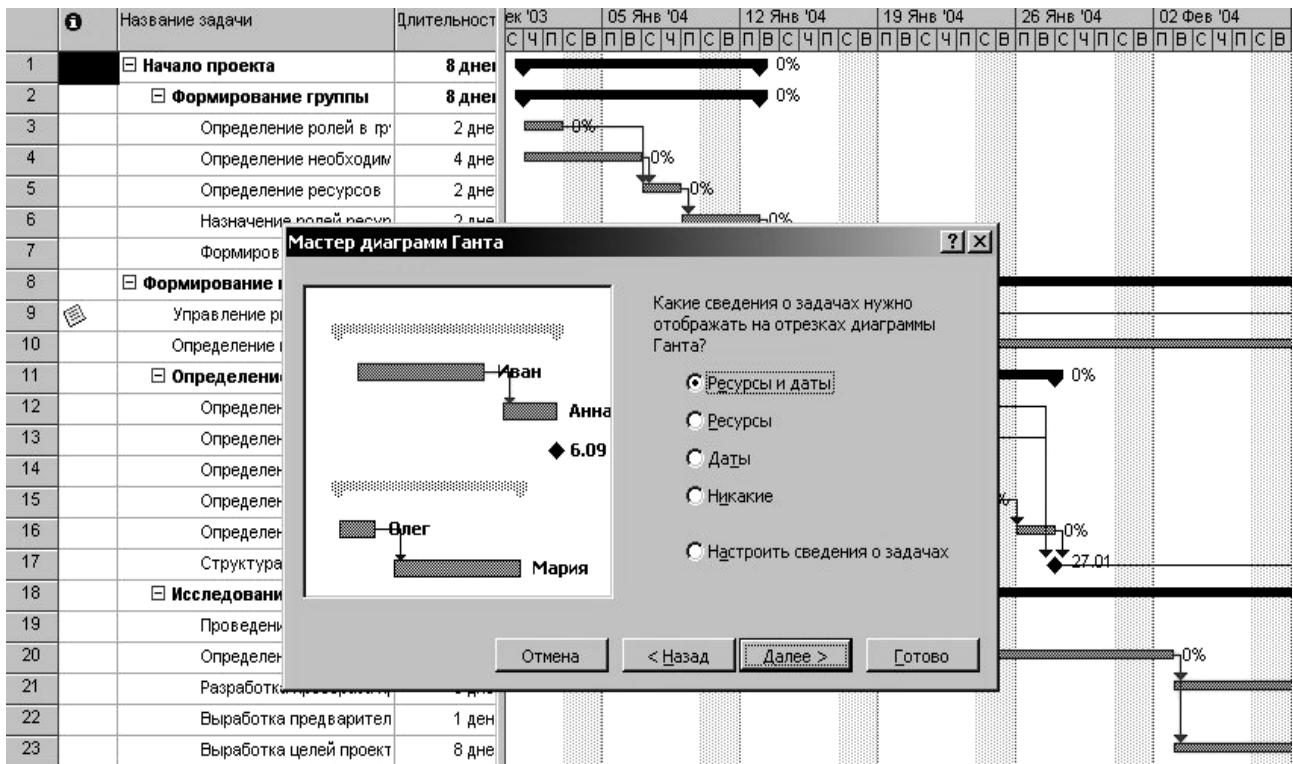


Рис. 2. Настройка представления за допомогою "Мастера диаграмм Ганта"

Встановлення залежностей між задачами. Визначивши, з яких задач складається проект, необхідно встановити послідовність їх виконання, зв'язавши між собою задачі, які залежать одна від одної. Наприклад, деякі задачі повинні бути закінчені, щоб можна було починати інші (рис. 3).



Рис. 3. Встановлення зв'язків між задачами проекту

4. Маркетингове обґрунтування проекту

Приклад

Маркетинговий план

1. Аналіз ситуації
 - 1.1. Сегментування ринку
 - 1.1.1. Географічні регіони
 - 1.1.2. Промислова галузь чи сектор
 - 1.1.3. Товар, що випускається
 - 1.2. Застосування товару
 - 1.3. Кількість потенційних користувачів
 - 1.4. Канали розподілу
 - 1.5. Модель прийняття рішення про закупівлі
2. Аналіз ринку
 - 2.1. Демографія ринку
 - 2.2. Учасники ринку
 - 2.3. Аналіз споживачів
 - 2.4. Реалізація продуктів і послуг на ринку
 - 2.5. Характеристика цільових сегментів ринку
 - 2.6. Обсяг і потреби ринку
 - 2.7. Тенденції ринку
3. Зростання ринку
 - 3.1. Аналіз конкурентів
 - 3.1.1. Основні конкуренти
 - 3.1.2. Розподіл часток
 - 3.2. Перспективи зростання бізнесу конкурентів
 - 3.3. Аналіз позиції і можливостей компанії на ринку
 - 3.4. PEST-аналіз

Будь-яка компанія існує в тісній єдності із зовнішнім оточенням, яке відіграє велику роль у її роботі, так як служить джерелом ресурсів, необхідних для підтримки діяльності. Компанія отримує енергію, інформацію, людські ресурси з зовнішнього середовища, перетворює їх на послуги і передає в зовнішнє середовище. Вона знаходиться в процесі постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим можливість існування і розвитку. Зовнішнє середовище має різноманітний вплив

на компанію, що може виявлятися в різних формах, надаючи сприятливі умови і можливості для ефективного функціонування або створення загрози для її існування. Зовнішнє середовище численне і неоднорідне за своїм складом. Воно включає велику кількість компонентів, які роблять різний за ступенем, характером і періодичністю вплив на компанію. Сюди входить економічна, політична, правова, соціальна, технологічна та інші складові, з боку яких компанія відчуває вплив. Відбуваються в зовнішньому середовищі зміни, зростання її складності і невизначеності підсилюють цей вплив.

Можна виділити дві складові зовнішнього середовища, які по-різному впливають на компанію: макрооточення і безпосереднє оточення. Макрооточення є частиною зовнішнього середовища, загальної для всіх компаній.

Економічна складова макросередовища визначає загальний рівень економічного розвитку, ринкових відносин, конкуренції, тобто економічні умови, в яких працює компанія. Її основні параметри: темпи інфляції, розмір процентної ставки, валютний курс, дефіцит бюджету, рівень безробіття, норми оподаткування, заробітна плата. Зміни цих макроекономічних показників впливають на рівень життя населення, платоспроможність споживачів, коливання попиту, визначають інвестиційну політику, рівень цін, прибутковість.

Політична складова, представлена органами державної влади, а також партіями, блоками, групами та іншими компаніями, визначає цілі та напрями розвитку суспільства, його ідеологію, зовнішню і внутрішню державну політику в різних областях, а також шляхи і засоби, за допомогою яких уряд має намір її здійснювати. Політична система робить сильний вплив на ділову активність компанії. Компанія повинна мати чітке уявлення про те, наскільки стабільна політична ситуація в країні. Правова складова включає закони та правові акти, що встановлюють допустимі норми ділових взаємин, права, відповідальність, обов'язки компаній, що регулюють діяльність, включаючи обмеження на окремі її види, що визначають форми і методи захисту інтересів. Від знання та дотримання прийнятих законів і правових норм залежить правильність укладення та виконання контрактів, законність ділових операцій, можливість вирішення спірних та інших питань, пов'язаних з діяльністю компанії, яка здійснюється в рамках існуючого законодавства.

Соціальна складова становить соціальні процеси тенденції, що відбуваються в суспільстві і впливають на діяльність компанії. Вона

включає існуючі традиції, цінності, звички, етичні норми, стиль життя, ставлення людей до роботи, смаки і психологію споживачів. У неї входять соціальна структура суспільства, її демографічні характеристики, такі, як рівень народжуваності, середня тривалість життя, темпи зростання населення, міграція, рівень освіти, кваліфікація.

Технологічна складова включає наукові та технологічні чинники, розвиток яких дозволяє компанії модернізувати стару і створювати нову продукцію, удосконалювати і розробляти технологічні процеси (табл. 6).

Таблиця 6

Оцінка ступеня впливу

Фактори	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Ваговий коєфі- цієнт
	E1	E2	E3	E4		
1. Політичний						
Зміна законодавства	4	3	4	5	4	0,07
Зміна політичних партій	1	2	1	1	1,25	0,01
Можливість теракту	5	4	3	5	4,25	0,08
Рівень правової грамотності	1	4	2	1	2	0,04
2. Економічний						
Економічна ситуація в країні	4	2	1	3	2,5	0,04
Динаміка курсу валюти	3	2	4	3	3	0,05
Налогова політика	3	4	4	3	3,5	0,06
Рівень доходу населення	5	4	5	4	4,5	0,08
3. Природно-географічний						
Кліматичні умови	5	5	5	4	4,75	0,08
Екологічна обстановка в країні	4	3	5	4	4	0,07
Природні катаклізми	4	5	3	5	4,25	0,08
Обмеженість природних ресурсів	2	1	4	5	3	0,05
4. Соціальний						
Темп зростання населення	4	3	4	4	3,75	0,07
Середня тривалість життя	3	3	3	4	3,25	0,06
Освіта	5	4	5	5	4,75	0,08
Культурний рівень населення	4	3	3	3	3,25	0,06
Разом					56	1

Природно-географічні фактори пов'язані з кліматичними умовами, запасами природних ресурсів, екологічної обстановкою. Природні катаклізми,

зміна клімату, поява озонових дірок, посилення сонячної активності, обмеженість природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища. Створюючи загальноекономічні, правові, соціальні, та інші умови для діяльності, макросередовище по-різному впливає на різні компанії. Компоненти макрооточення тісно пов'язані між собою і взаємно впливають один на одного. Зміна стану одних компонентів впливає на інші частини макросередовища, що може призвести до їх зміни і посилення впливу на компанію.

Найбільш відомим методом аналізу макросередовища є PEST-аналіз. Проведемо PEST-аналіз експертним шляхом. Завдання експертів полягає в тому, щоб оцінити ступінь впливу і ймовірність впливу різних факторів зовнішнього середовища на компанію. Робота виконувалася експертами в два етапи: на першому визначався ступінь впливу факторів на діяльність фірми у формі відносних нормованих вагових коефіцієнтів (див. табл. 6), а на другому – ймовірність їх впливу за п'ятибальною системою оцінок, при цьому 5 – найбільший вплив, а 1 – найменший (табл. 7).

Таблиця 7

Ймовірність впливу факторів

Фактори	Ваговий коефіцієнт	Направленість впливу	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Середня зважена
			E1	E2	E3	E4		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Політичний								
Зміна законодавства	0,07	+	3	5	2	4	3,5	0,25
Зміна політичних партій	0,01	+	1	2	1	3	1,75	0,02
Можливість теракту	0,08	+	5	5	4	3	4,25	0,34
Рівень правової грамотності	0,04	+	1	2	3	4	2,5	0,10
2. Економічний								
Економічна ситуація в країні	0,04	-	3	2	4	5	3,5	0,14
Динаміка курсу валюти	0,05	+	4	2	3	3	3	0,15
Налогова політика	0,06	-	3	3	2	5	3,25	0,20
Рівень доходу населення	0,08	+	5	4	5	2	4	0,32
3. Природно-географічний								
Кліматичні умови	0,08	-	5	5	4	4	4,5	0,36
Екологічна обстановка в країні	0,07	-	2	4	5	5	4	0,28

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Природні катаклізми	0,08	-	5	4	5	3	4,25	0,34
Обмеженість природних ресурсів	0,05	+	1	3	4	3	2,75	0,14
4. Соціальний								
Темп зростання населення	0,07	+	2	4	5	4	3,75	0,26
Середня тривалість життя	0,06	-	4	3	4	2	3,25	0,20
Освіта	0,08	+	4	3	5	5	4,25	0,34
Культурний рівень населення	0,06	+	3	2	4	2	2,75	0,17

Експертами були:

1. Фахівець інноваційної діяльності.
2. Маркетолог відділу зв'язків з громадськістю і реклами.
3. Економіст економіко-аналітичного відділу.
4. Головний юридичний консультант.

Результатом PEST-аналізу є вибір основних факторів зовнішнього макросередовища, які створюватимуть можливості і загрози для компанії в прогнозованому періоді.

Аналізуючи табл. 6 можна зробити висновок, що:

- 1) зміна законодавства дозволяє скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку, розширення сфери діяльності;
- 2) зміна політичних партій надає невеликий позитивний вплив. Цей фактор є можливістю зміцнити позиції на ринку;
- 3) можливість теракту – велика загроза для компанії, так як у цьому випадку – компанія несе великі втрати і в цілому страждає економіка в країні;
- 4) економічна нестабільність в країні є загрозою для компанії, так як при загальному зростанні економіки підприємство зазнавало б прилив інвестицій, адже всі сфери економіки і всі сектори пов'язані;
- 5) природно-географічні фактори негативно впливають на компанію, тому є загрозою компанії, в разі непередбачених обставин: повені, різних катаклізмів, страждає економіка країни, наноситься значний моральний і матеріальний збиток населенню. Компанія несе великі втрати;

6) обмеженість природних ресурсів дозволяє створювати нові технології заміщення ресурсів, які компанія може страхувати. Отже, цей фактор дозволить компанії вийти на нові сегменти ринку;

7) темп зростання населення дуже швидко зріс за останні три роки. Цей фактор є можливістю для залучення числа страхувальників і збільшення частки прибутку;

8) освіта є можливістю для компанії отримувати висококваліфікованих співробітників, які можуть грамотно і в найкоротші терміни досягати намічених цілей;

9) культурний рівень населення має позитивний вплив, так як з розвитком культури виростає купівельна спроможність. Більш розвинуте суспільство менше грошей витрачає на продукти харчування, а набуває вже предмети другої необхідності і, звичайно ж, товари розкоші.

3.5. SWOT-аналіз

Серед безлічі інструментів аналізу ринкової позиції підприємства одним із найбільш наочних є розробка SWOT-матриці. Сутність такого аналізу полягає в оцінці перспектив фінансово-господарської діяльності підприємства в двох аспектах. Говорячи про сьогоденний стан підприємства, визначають його переваги і недоліки, а погляд на перспективу виявляє можливості продовження подальшої діяльності та загрози успішному виконанню планів. Результати зводяться в таблицю, яка дає наочний матеріал для планування подальшої діяльності з подолання недоліків та реалізації ринкових переваг підприємства з урахуванням виявлених можливостей і загроз.

4. Ключові припущення

4.1. Прогноз змін конкурентного середовища

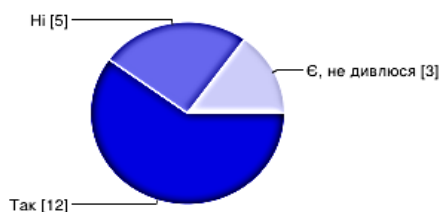
4.2. Анкетування потенційних споживачів

Приклад

Анкетування проводилося через інтернет, тому з 95-відсотковою часткою ймовірності можна розраховувати на чистоту експерименту. За підсумками опитування 20 респондентів різних соціальних груп, при обліку, що брали участь, – потенційні споживачі з різним рівнем доходу, різного віку були встановлені дані, які подані на рис. 4 – 7.

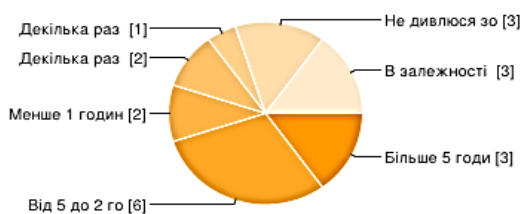
Сводка

1. Чи є у вас телевізор?



Так	12	60%
Ні	5	25%
Є, не дивлюся	3	15%

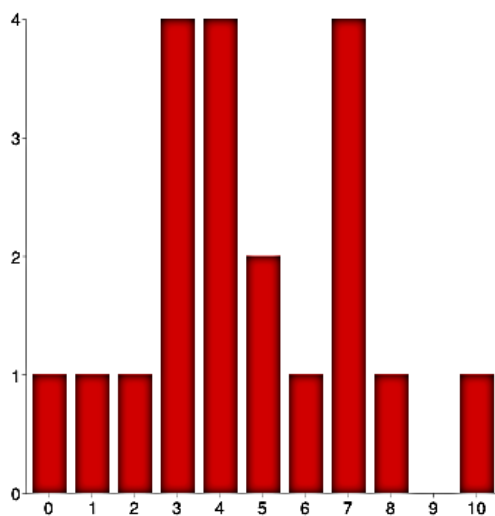
Як часто ви дивитесь телевізор?



Більше 5 годин на день	3	15%
Від 5 до 2 годин на день	6	30%
Менше 1 години на день	2	10%
Деякі рази на тиждень	2	10%
Деякі рази в місяць	1	5%
Не дивлюся зовсім/ деякі рази на рік	3	15%
В залежності від обставин	3	15%

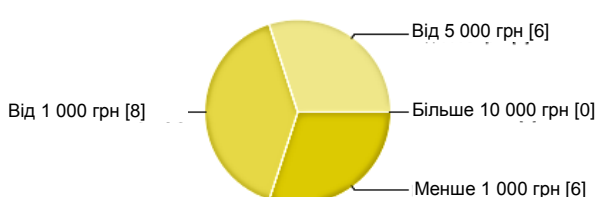
Рис. 4. Результати анкетування за часом

Наскільки Вас задовольняють функції вашого телевізора?



0	1	5%
1	1	5%
2	1	5%
3	4	20%
4	4	20%
5	2	10%
6	1	5%
7	4	20%
8	1	5%
9	0	0%
10	1	5%

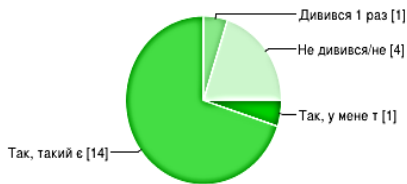
Яка вартість вашого телевізора?



Менше 1 000 грн	6	30%
Від 1 000 грн до 5 000 грн	8	40%
Від 5 000 грн до 10 000 грн	6	30%
Більше 10 000 грн	0	0%

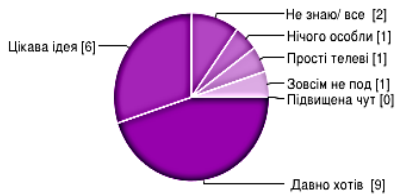
Рис. 5. Результати анкетування за вартістю

Чи дивилися ви колись 3D телевізор?



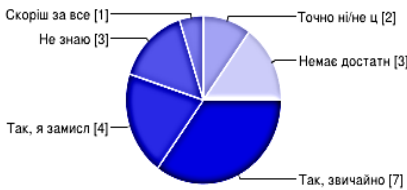
Так, у мене такий є	1	5%
Так, такий є у мої друзів/знайомих/родичів	14	70%
Дивився 1 раз	1	5%
Не дивився/не знаю що таке 3D телевізори	4	20%

Як ви відноситеся до концепції телевізора, що може передавати запахи?



Давно хотів спробувати/ придбати	9	45%
Цікава ідея	6	30%
Не знаю/ все рівно	2	10%
Нічого особливого	1	5%
Прості телевізори - краще	1	5%
Зовсім не подобається	1	5%
Підвищена чутливість до запахів	0	0%

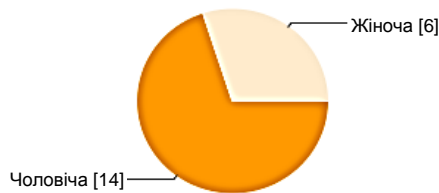
Хотіли би ви придбати SmartSmell?



Так, звичайно	7	35%
Так, я замислююся над цим	4	20%
Не знаю	3	15%
Скоріш за все ні	1	5%
Точно ні/не цікаво	2	10%
Немає достатньо коштів	3	15%

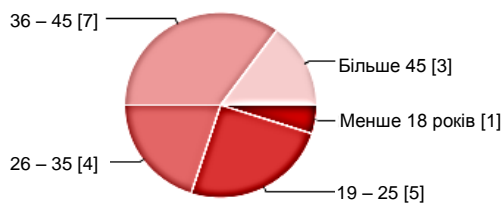
Рис. 6. Результати анкетування за інноваційністю

Ваша стать?



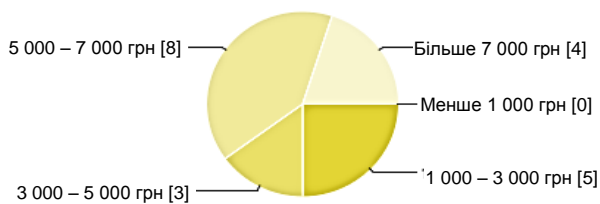
Чоловіча	14	70%
Жіноча	6	30%

Ваш вік?



Менше 18 років	1	5%
19 – 25	5	25%
26 – 35	4	20%
36 – 45	7	35%
Більше 45	3	15%

Ваш сімейний дохід в місяць?



Менше 1 000 грн	0	0%
1 000 – 3 000 грн	5	25%
3 000 – 5 000 грн	3	15%
5 000 – 7 000 грн	8	40%
Більше 7 000 грн	4	20%

Рис. 7. Результат анкетування за віком

5.1. Маркетингові цілі

Головною маркетинговою метою є донесення інформації до споживачів, створення і поліпшення іміджу, популярності підприємства та його продукції. Звичайно ж, головною метою для підприємства все одно залишається отримання максимального прибутку. Сприяє створенню позитивного іміджу хороша PR компанія, для цього підприємству необхідно скликати прес-конференцію, де продемонструвати свій прес-реліз. Друк у журналах і на сайтах позитивних відгуків та рецензій, також входить в цілі маркетингу.

5.2. Маркетингові стратегії

5.2.1. Тактична маркетингова стратегія

Тактичний маркетинг (або маркетинг продажів) – це тактика завоювання ринку, яка включає:

- стимулювання збуту, способи пошуку та залучення дистриб'юторів, роздрібною торгівлі і покупців;
- асортиментна політика роздрібною торгівлі і дистриб'юторів ;
- викладення та мерчандайзинг у точках продажу;
- рекламні акції;
- цінова політика роздрібною торгівлі та дистриб'юторів.

Приклад

Оскільки посередники і потенційні споживачі вже визначені, то всю увагу слід приділити розташуванню товару в магазинах. Звичайно такий інноваційний товар повинен стояти біля входу, тим більше його не може бути представлено більше 2-х одиниць в одному магазині, тому виставляти його на стендах по всьому залу разом з іншими товарами просто немає сенсу.

Оскільки вже було вирішено, що такий екран буде вироблятися в трьох розмірах: для індивідуального користування, для кінотеатрів (можна випускати тільки корпус) і для автомобілів (зменшена копія). Весь асортимент відображається в різних наборах ефірних масел і всьому розмаїтті запахів і становить асортиментну політику підприємства.

Рекламними акціями для такого товару може бути зниження ціни в рамках плану. Особливу роль у рекламних акціях можуть відігравати ефірні масла: додаткові набори можна прикріплювати в рамках рекламних акцій, або у випадку покупки без розстрочки можна давати подвійну

лінійку запахів, вони коштують недорого, а покупцеві буде приємний подарунок. В умовах рекламних акцій можна застатися товаром компаній-партнерів, які планують укласти контракти на рекламу своєї продукції на наші телевізори. Наочний посібник з булочок або пробника парфумів підійде для рекламної кампанії, підкреслюючи ідентичність оригіналу та запаху, вміщеного в корпус. Цінова політика для дистрибуторів матиме 3 % накрутки, а при роздрібній торгівлі – 7 %.

Позиціонування продуктів і послуг

Позиціонування – визначення місця конкретного товару стосовно товарів конкурентів у свідомості споживачів. Позиціонування товару необхідне для забезпечення переважного положення товару на ринку. Воно виходить з реального сприйняття товарів споживачем та їх пропозицій, ґрунтується на оцінці споживчих переваг товару, можливості розширення кола потенційних споживачів, фактора престижності товару, виділення його сильних сторін щодо товарів конкурентів. Позиціонування визначає характер сприйняття фірми цільовими покупцями. Стратегія позиціонування – це інструмент реалізації стратегії диференціації.

Товар буде позиціонуватися виключно як телевізор майбутнього, адже таких інновацій ще не впроваджується в широкі маси. Товар є предметом розкоші і таким і буде представлятися споживачам, тому що дійсно його ціна велика для споживачів середнього класу. Зате він точно буде підкреслювати індивідуальність господаря з маси інших власників Smart TV. Позиціонування буде направлено так само на повне перенесення у віртуальну реальність. Особливо таке позиціонування важливо для мереж кінотеатрів. Глибина картини тепер може бути підкреслена особливим запахом для дійства, що відбувається на екрані. На цьому так само варто аргументувати позиціонування.

6. Стратегія розподілу

6.1. Стратегія продажів

6.1.1. Прогноз обсягу продажів

6.1.2. Стратегічні альянси

6.2. Стимулювання збуту

6.2.1. План рекламних заходів:

6.3. Маркетинговий бюджет

6.4. Графік виконання маркетингового плану

5. Формування проекту реалізації бізнес-ідеї

Основними функціями проектного менеджменту, які визначено Американським Інститутом управління проектами, що спрямовані на управління цілями є: управління обсягом робіт, управління якістю, управління витратами, управління часом.

• Додатковими функціями, які спрямовані на управління певними об'єктами, є: управління персоналом або людськими ресурсами, управління комунікаціями або інформаційними зв'язками, управління контрактами та забезпеченням проекту, управління ризиком, управління проектною інтеграцією.

Проект має ряд лише йому властивих ознак, наявність яких допоможе здійснити ефективну його реалізацію.

Основні ознаки проекту:

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

Необхідність управління проектами, а саме необхідність координації використання людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту за допомогою сучасних методів і техніки управління для досягнення відповідного рівня прибутків учасників проекту, високої якості продукції, пов'язана з масовим зростанням масштабів і складності проектів, вимог до термінів їх здійснення, якості виконуваних робіт. Отже, менеджеру проекту потрібно забезпечити найкращу якість виконання необхідних робіт з мінімальним бюджетом і в стислі строки, шляхом об'єднання учасників проекту.

З метою високої прибуткової діяльності підприємства та ефективної реалізації проекту було складено перелік задач, які необхідно виконати для втілення проекту, встановлено тривалість їхньої реалізації та кількість виконавців кожної із задач (табл. 8).

Задачі для реалізації проекту

Фази	Стадії	Етапи	Зміст виконуваних робіт	Кількість виконавців	Кількість днів реалізації
1	2	3	4	5	6
Передінвестиційна	Передідентифікація	Оцінювання потенційних інвестиційних можливостей	Підбір інформації щодо інвестиційної можливості потенційних інвесторів	1	10
			Проаналізувати можливі джерела інвестування (банки, ставки по кредитах), зробити аналіз існуючих пропозицій щодо вкладення коштів у проект	1	15
			Виявити кількість наявних трудових ресурсів на ринку праці	1	3
	Ідентифікація	Макроаналіз	Провести аналіз діяльності потенційних конкурентів, виявити їхні слабкі та сильні сторони	1	30
			Провести опитування потенційних споживачів для формування потенційної стратегії діяльності підприємства	1	15
				2	15
				1	15
	Ідентифікація	Макроаналіз	Провести аналіз ринку конкурентів, частково визначити можливі обсяги збуту послуг, визначити обсяги затрат на реалізацію проекту	2	15
			Провести SWOT-аналіз діяльності з метою виявлення слабих сторін підприємства та концентрації уваги на зменшенні їхнього впливу при формуванні інвестиційних пропозицій	2	10
	Підготовка	Попереднє оцінювання	Розрахувати економічну ефективність проекту, провести технічну модифікацію	1	5
			Обґрунтувати ставку дисконту	1	5
			Розрахувати можливі ризики, виявити та визначити вплив можливих негативних зовнішніх факторів	1	5

1	2	3	4	5	6
Передінвестиційна	Розробка й експертиза	Додаткові дослідження	Аналіз ринку збуту продукції	1	4
			Виявлення можливих джерел збільшення обсягів продажів послуг, розширення ринків збуту	2	3
			Аналіз пропозиції сировини та матеріалів (ціна, доступність, швидкість поставок)	1	4
			Визначення переліку технологій, котрі можна використовувати в діяльності, їхні цінові та якісні характеристики	2	5
			Визначення обсягів затрат на реалізацію проекту	2	3
			Розрахунок можливих затрат під час капітальних та поточних ремонтів як окремих частин	2	4
			Розробка програм зменшення негативного екологічного впливу на навколишнє середовище (вибір можливих очисних установок, їхні цінові та якісні характеристики)	1	3
			Аналіз цінової політики конкурентів	1	5
			Визначення часу реалізації проекту (враховуючи проектування та остаточний вихід на ринок)	1	3
	Розробка й експертиза	Детальний аналіз	Маркетинговий аналіз (врахувавши затрати на рекламу, продаж продукції, просування на ринок)		
			Технічний аналіз (затрати на придбання технологічного устаткування, кількість робочої сили, затрати на навчання персоналу, строк експлуатації устаткування, сировинну базу, затрати на придбання сировини, її доступність)		
			Кількісний аналіз (обсяги виробництва та реалізації продукції в кількісних показниках)		
	Розробка й експертиза	Детальний аналіз	Екологічний аналіз (обсяги нанесення негативного впливу на навколишнє середовище, можливі викиди в атмосферу, затрати на їх нейтралізацію та зменшення такого впливу)		
			Соціальний аналіз (виявлення можливих шляхів покращення прилеглих територій, їх благоустроїв)		
			Економічний аналіз (визначення розміру собівартості продукції, встановлення попередньої ціни реалізації, визначення можливих обсягів реалізації в грошовому еквіваленті, порівняння затрат на реалізацію проекту з можливим об'ємом прибутку)		

1	2	3	4	5	6		
Передінвестиційна	Розробка й експертиза	Експертиза	Провести комісійну оцінку проекту. До комісії включити представників державних контролюючих установ, технологів, економістів, маркетологів, працівників відділу охорони праці, потенційних інвесторів та ін. Зробити висновки щодо доцільності реалізації проекту. Прийняти або відхилити проект				
			Розробка й експертиза	Детальне проектування	Визначення постачальників сировини та матеріалів для проведення будівництва		
					Розроблення будівельної документації		
	Розроблення плану фінансування проекту						
	Розробка й експертиза	Інженерно-технічне проектування	Заклучення контрактів на оренду земельних ділянок				
			Підготовка ділянок				
			Остаточне формування графіка будівництва				
			Вибір та замовлення технологічного устаткування та обладнання				
	Інвестиційна	Будівництво	Будівництво проєктованого об'єкта	Купівля та поставка конструкторських елементів			
				Розмітка площі відповідно проекту від постачальника			
				Бетонування стоек			
				Монтаж системи опалення з насосами та котлом			
Монтаж тепличних арок							
Установка системи вентиляції							
Установка датчиків контролера							
Установка подвійної плівки							
Установка та випробування системи нагрівання повітря							
Установка воріт							
Установка системи ієрації							
Установка системи вентиляторів по рециркуляції повітря							
Купівля та установка субстрату							
Установка світильників							
Монтаж лотків для садіння, розмітка грядок							

1	2	3	4	5	6	
Експлуатаційна	Введення в експлуатацію	Виробничий маркетинг	Аналіз ринку споживачів			
			Розроблення збутової політики			
			Організація схем просування товару на ринок			
			Визначення можливих шляхів стимулювання продажу (реклама, цінова політика, цінове стимулювання)			
	Введення в експлуатацію	Здача об'єкта в експлуатацію	Набір персоналу і навчання персоналу	Набір персоналу		
				Передексплуатаційні перевірки, пробні пуски, випробування, прийняття проекту		
	Виробнича експлуатація	Моніторинг проекту	Аналіз структури витрат	Аналіз структури витрат		
				Аналіз виробничих та маркетингових витрат		
				Аналіз динаміки прибутку, обсяги продажів		
		Заміна та оновлення	Реабілітаційні дослідження	Розширити маркетингову політику		
Проаналізувати та внести зміни в організаційну структуру підприємства						
Виявити слабкі місця, провести SWOT-аналіз						
Розширення та інновації	Розширення та інновації	Введення нового змінного графіка роботи	1	5		
Заключне оцінювання проекту	Ретроспективний аналіз	Визначення факторів успіху або провалу проекту, слабких та сильних сторін проекту. SWOT-аналіз, оцінка ефективності використання ресурсів	1	20		

Виходячи з табл. 8, за допомогою програмного забезпечення Microsoft Project було побудовано графік реалізації проекту.

У результаті роботи з даними можемо зробити наступні висновки:

1. Діаграма Ганта – це один з найбільш популярних способів графічного подання плану проекту, що застосовується у багатьох програмах керування проектами. З діаграми можна одержати інформацію про послідовності задач, їхньої відносної тривалості й тривалості проекту в цілому. Діаграма Ганта становить графік, на якому по горизонталі розміщена шкала часу, а по вертикалі розташовано список задач. Довжина відрізків, що позначають задачі, пропорційна тривалості задач. Поруч із відрізками може відобразитися додаткова інформація, наприклад, назви задіяних у них ресурсів. Склад діаграми визначається її налаштуванням.

2. Сітковий графік є ще одним популярним засобом візуалізації плану проекту. На сітковому графіку задачі подано у вигляді блоків, з'єднаних стрілками в блок-схему відповідно до взаємозв'язків завдань у плані проекту.

3. Статистичний звіт про проект. У верхній частині вікна відображається таблиця з даними про дати початку й закінчення проекту за поточним і базовим планом і фактичні дати з відхиленнями. У нижній частині вікна відображається таблиця зі зведеними даними за тривалістю, трудовитратами і витратами на проект. Під таблицею виводяться відомості про відсоток завершення проекту за тривалістю й за трудовитратами (рис. 8).

Статистика проекта для 'Проект1'			
	Начало		Окончание
Текущее	Чт 01.08.13		Пт 22.08.14
Базовое	НД		НД
Фактическое	НД		НД
Отклонение	0д		0д
	Длительность	Трудозатраты	Затраты
Текущие	277д	214ч	0,00 грн.
Базовые	0д	0ч	0,00 грн.
Фактические	0д	0ч	0,00 грн.
Оставшиеся	277д	214ч	0,00 грн.
Процент завершения			
Длительность: 0%		Трудозатраты: 0%	
			Закреть

Рис. 8. Тривалість управління проектом

За допомогою Microsoft Project розробляється проект управління, де можливо відображення головних етапів управління проектом рис. 9 – 14.

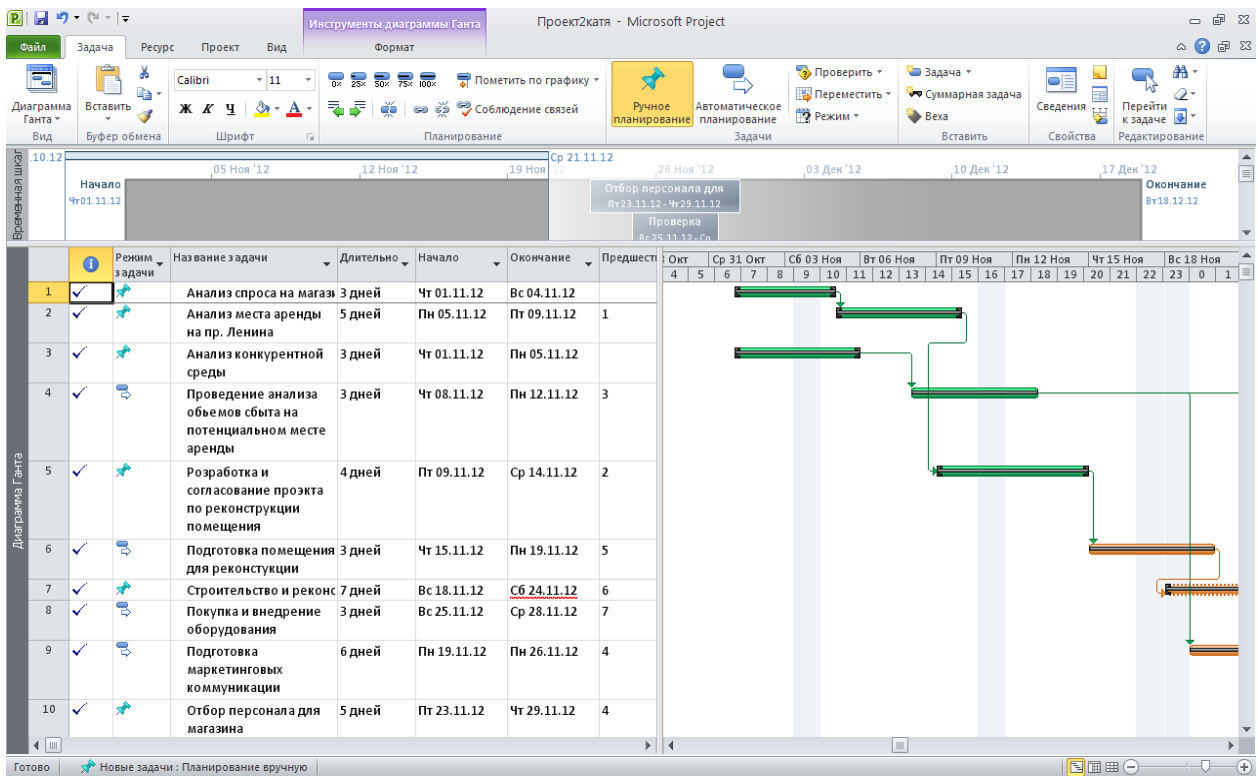


Рис. 9. Этапы управления проектом

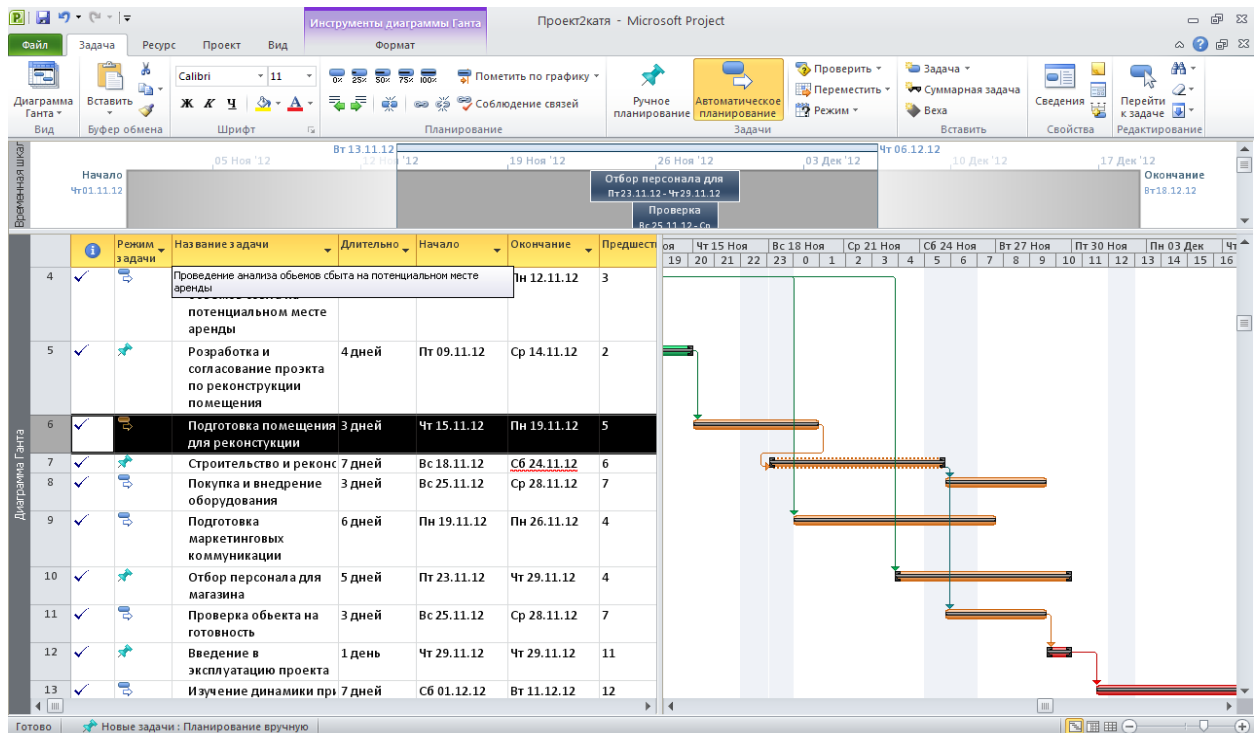


Рис. 10. Этапы управления проектом

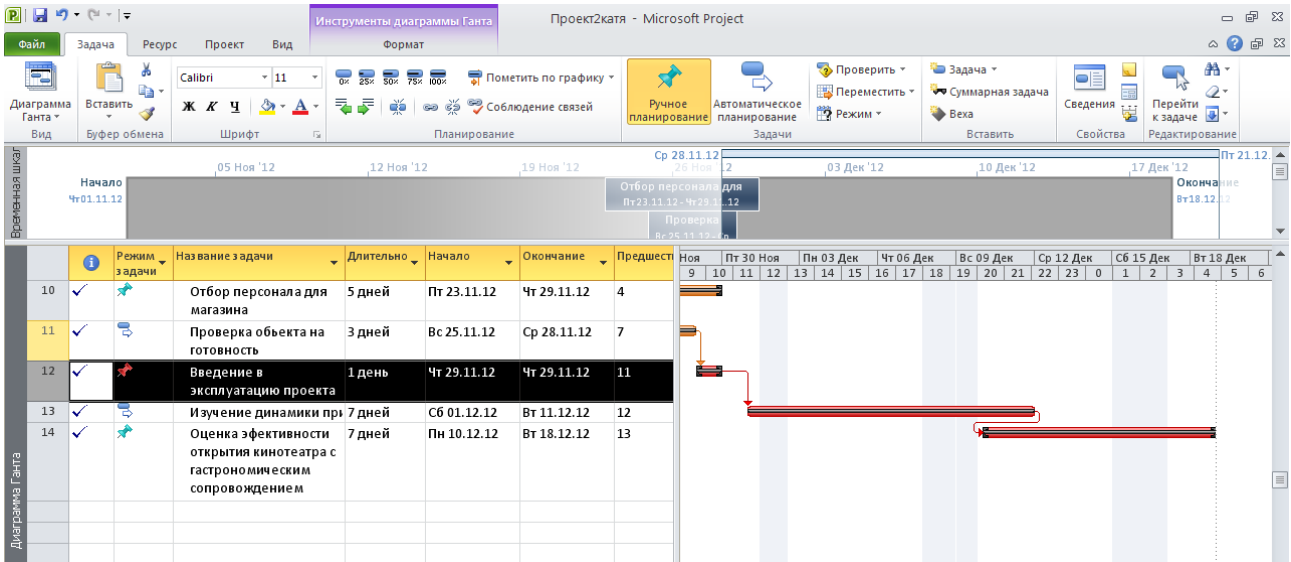


Рис. 11. Этапы управління проектом

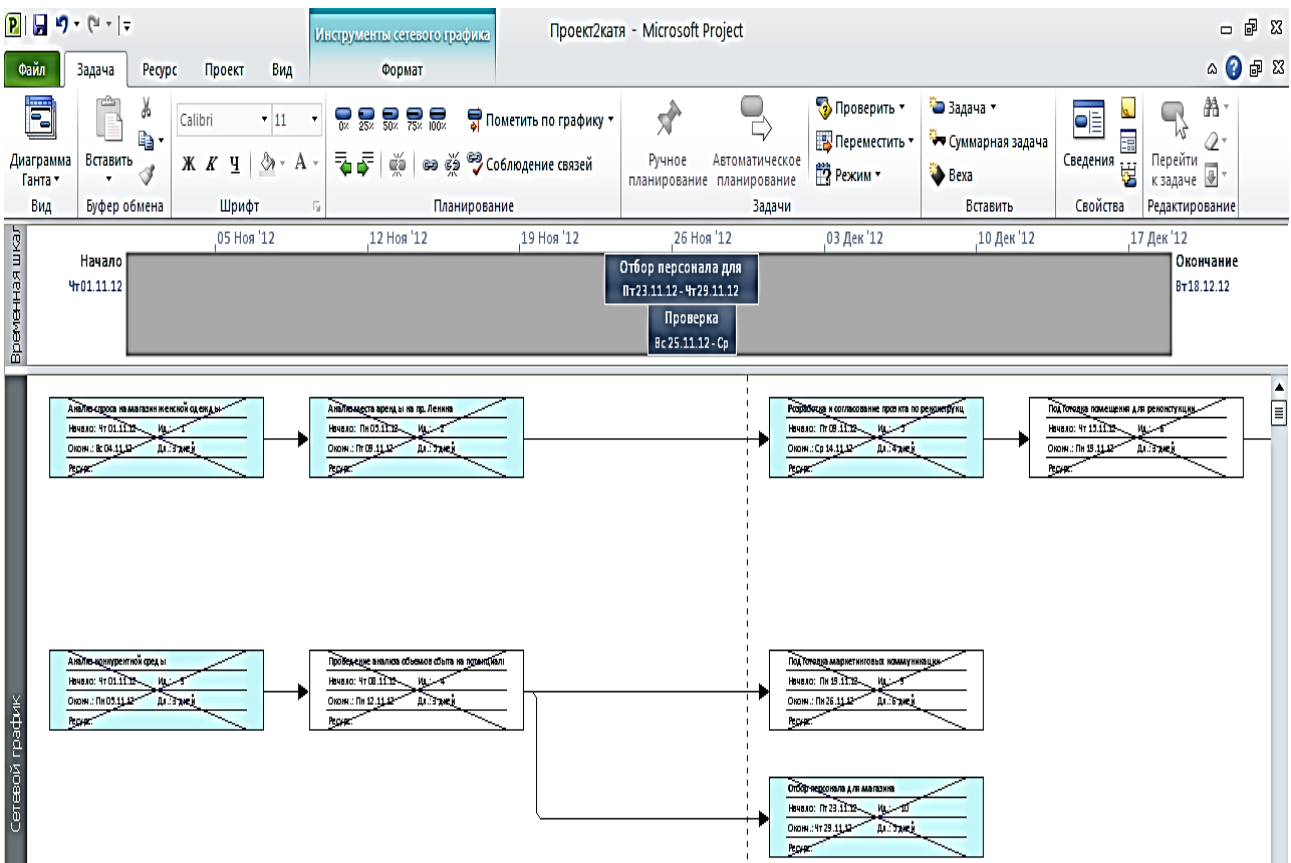


Рис. 12. Побудова мережного графіка

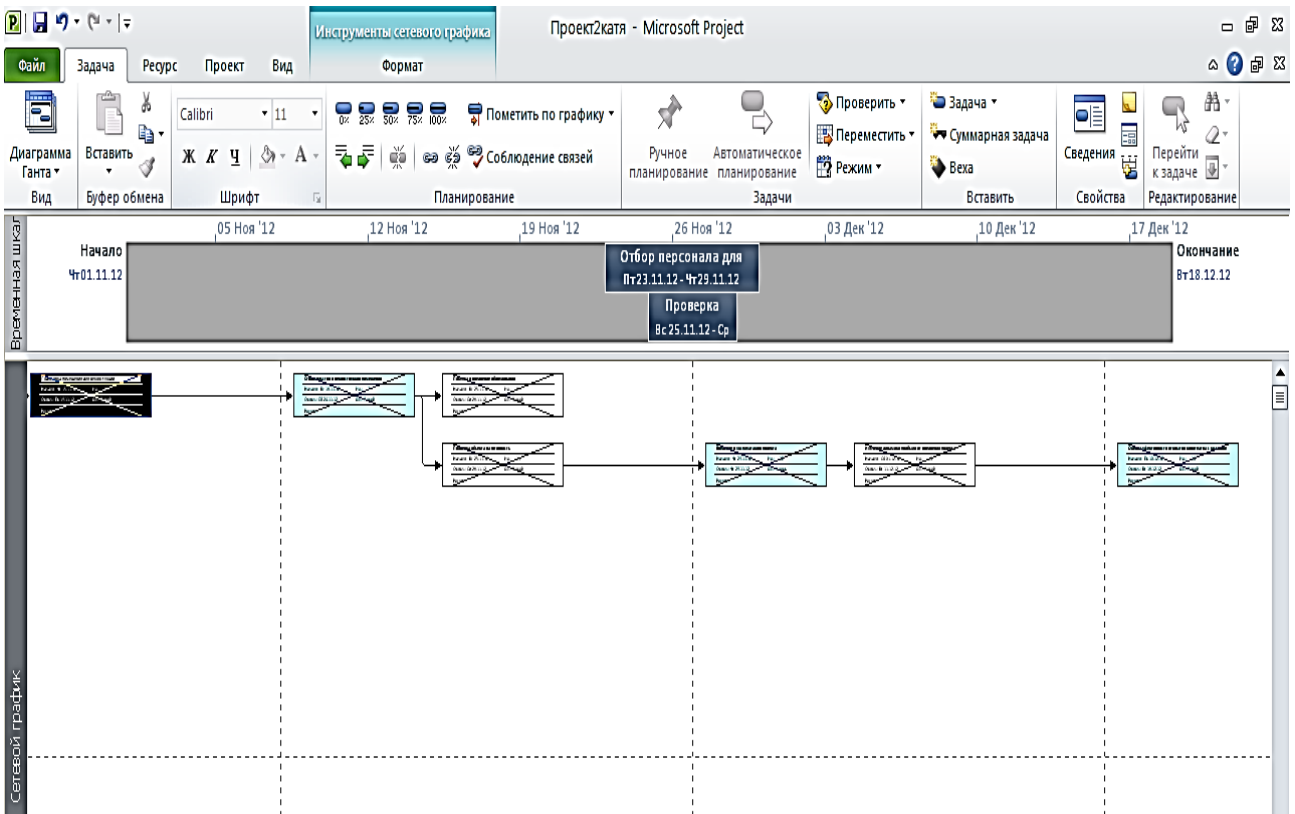


Рис. 13. Побудова мережного графіка

№	Название ресурса	Трудозатр.	Подробности	02 Июн '14							09 Июн '14							16 Июн '14																						
				П	В	С	Ч	П	С	В	П	В	С	Ч	П	С	В	П	В	С																				
1	Менеджер інноваційного розвитку	178,67 ч	Трудозатр.	8ч																																				
2	Маркетолог	317,33 ч	Трудозатр.	4ч	4ч																																		8ч	
3	Менеджер	340 ч	Трудозатр.	4ч	8ч	8ч		4ч	8ч				8ч	8ч	8ч	8ч	8ч																							
4	Головний інженер	240 ч	Трудозатр.					4ч	4ч																													8ч		
5	Програміст	120 ч	Трудозатр.					4ч	4ч																													8ч		
6	Складальник	72 ч	Трудозатр.																																					
7	Бухгалтер	52 ч	Трудозатр.	4ч	4ч								4ч	4ч																										
			Трудозатр.																																					
			Трудозатр.																																					
			Трудозатр.																																					
			Трудозатр.																																					
			Трудозатр.																																					
			Трудозатр.																																					
			Трудозатр.																																					
			Трудозатр.																																					
			Трудозатр.																																					
			Трудозатр.																																					
			Трудозатр.																																					
			Трудозатр.																																					
			Трудозатр.																																					
			Трудозатр.																																					
			Трудозатр.																																					

Рис. 14. Використання ресурсів

6. Фінансовий план

Приклад побудови фінансового плану наведено в табл. 9.

Таблиця 9

Рух грошових коштів

Показники/роки	2014	2015	2016
Притік:			
Виручка від продажів, грн	31 200 000	43 200 000	43 200 000
Відтік:			
Інвестиції в виробництво, грн	5 110 396	200 000	86 000
Валові витрати	1 3767 356	1 527 0520	1 527 0520
Податки:			
Виручка без ПДВ, млн грн	29 879 624	41 371 800	41 371 800
Виручка з урахуванням податку на прибуток, млн грн	27 432 000	34 992 000	34 992 000
Прибуток , млн грн	13 654 644	19 721 480	19 721 480

Оцінка ефективності проекту.

Індекс прибутковості (Profitability Index, PI) розраховується за такою формулою:

$$PI = \sum_{i=1}^N \frac{NCF_i}{1+r^i} - Inv,$$

де NCF_i – чистий грошовий потік для i -го періоду;

Inv – початкові інвестиції;

r – ставка дисконтування (вартість капіталу, залученого для інвестиційного проекту).

При значеннях $PI > 1$ вважається, що дане вкладення капіталу є ефективним.

При стандартній ставці дисконтування у розмірі 15 % отримуємо:

$$\sum_{i=1}^3 \frac{13\,654\,644}{1,15^1} + \frac{19\,721\,480}{1,15^2} + \frac{19\,721\,480}{1,15^3} = 39\,753\,060 \text{ грн}$$

$$PI = \frac{39\,753\,060}{5\,396\,396} = 7,37$$

Отже, проект треба прийняти.

Чиста поточна вартість проекту (NPV) знаходиться за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{1+k^t} - C,$$

де R – чистий грошовий потік у рік, t;

n – час існування проекту;

k – вартість капіталу проекту;

C – початкові витрати проекту.

$$NPV = \frac{13\,654\,644}{1,15^1} + \frac{19\,721\,480}{1,15^2} + \frac{19\,721\,480}{1,15^3} - 13\,767\,356 = 25\,985\,704 \text{ грн}$$

Приклад можливого розрахунку показників економічної ефективності проекту наведено в табл. 10.

Таблица 10

Показники економічної ефективності проекту

Статті витрат	1-е півріччя 2014 р.	2-е півріччя 2014 р.	2015 р.	2016 р.	Разом за 3 роки
1	2	3	4	5	6
Вартість матеріалів і комплектуючих	2 437 660	5 484 600	10 969 200	10 969 200	29 860 660
Постійні витрати	19 380	19 380	38 760	38 760	116 280
Заробітна плата персоналу	211 560	211 560	423 120	423 120	1 269 360
НДС	406 276	914 100	1 828 200	1 828 200	4 976 776
Господарські витрати	2 000	2 000	2 000	2 000	16 000
Оренда	4 620	4 620	9 240	9 240	27 720
Реклама	2 030 700	2 030 700	2 000 000	2 000 000	8 061 400
Повна собівартість	5 110 396	8 666 960	15 270 520	15 270 520	44 318 396
С/С 1 телевізор	6 388	4 815	4 242	4 242	
Ціна 1-ого телевізора з урахуванням рентабельності	12 000	12 000	12 000	12 000	
З націнкою в 7 % для прямих споживачів	12 840	12 840	12 840	12 840	
З націнкою для дистриб'юції 3 %	12 360	12 360	12 360	12 360	
Ціна партії	9 600 000	21 600 000	43 200 000	43 200 000	

1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	9 600 000 × × 0,19 = = 7 776 000	19 656 000	34 992 000	34 992 000	97 416 000
Сальдо	2 665 604	10 989 040	19 721 480	19 721 480	
Сальдо зростаю- чим підсумком	2 665 604	13 654 644	33 376 124	53 097 604	

7. Висновок

Приклад

Метою проекту було виготовлення і просування на ринок інноваційного продукту, розрахунок доцільності впровадження проекту та очікуваний прибуток від перших трьох років діяльності.

Результати дослідження показали, що накопичений чистий прибуток за 3 роки після оподаткування складе 53 097 604 грн, тоді як інвестиції, що потребуються для виробництва телевізорів у розмірі 9 800 шт. протягом 3 років складе всього 5 399 396 грн, тобто більше ніж у сім разів привищує прибуток вкладених інвестицій. Тому багато інвесторів охоче вкладуть свої гроші в розробку нашого товару, але головним інвестором все одно залишиться Samsung.

Товар в основному призначений на продаж за кордон, тому треба детальну увагу приділити експортній політиці підприємства.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції тільки підприємства, що постійно оновлюють своє виробництво, слідкують за інноваційними розробками науки і техніки, а також моніторять попит споживачів, можуть гідно представляти свої послуги на ринку, пропонувати інвесторам вкласти кошти та розробляти стратегічні плани розширення виробництва.

Наше підприємство розпочне роботу над проектом у квітні цього року, тому що підприємство зовсім нове, і йому треба одразу ж розпочати активну інноваційну політику, щоб надалі йому не довелося наздоганяти своїх конкурентів.

У цілому проект відповідає всім нормам бізнес-планування і за умови вчасного вкладення коштів буде отримувати прибуток вже в перші роки, що вдається не усім підприємствам. Взагалі концепція телевізора, що може передавати запахи, здається трохи футуристичною і нереальною, але оскільки ми живемо в еру новітніх технологій, то і час коли телевізор нашої фірми буде у кожному домі – не за горами.

Рекомендована література

Основна

1. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія / А. В. Гриньов. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 304 с.
2. Ковалев В. В. Методы оценки инвестиционных проектов / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 144 с.
3. Коноваленко М. К. Стратегическое планирование инноваций: Бизнес-план научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ / М. К. Коваленко. – Х. : Торсинг ; К-Центр, 1998. – 75 с.
4. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посіб. / Т. В. Майорова. – К. : Центр навчальної літертури, 2004. – 376 с.
5. Проблеми розвитку інвестиційної діяльності : монографія / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 464 с.
6. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия : монографія / А. А. Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 175 с.

Додаткова

7. Аналіз вигід і витрат : практ. посіб. / пер. з англ. С. Соколік ; наук. ред. О. Кілевича. – 2-ге вид. – К. : Основи, 1999. – 345 с.
8. Беренс В. Руководство по оценке эффективности инвестиций / В. Беренс, П. М. Хавранек ; пер. с англ. ; перераб. и доп. – М. : Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. – 476 с.
9. Бирман Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт. ; пер. с англ. ; под ред. Л. П. Белых. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 460 с.
10. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту / Є. Брігхем ; пер. з англ. – К. : Молодь, 1997. – 1000 с.
11. Верба В. А. Проектний аналіз : підручник / В. А. Верба, О. А. Загородніх. – К. : КНЕУ, 2000. – 290 с.
12. Волков И. М. Проектный анализ / И. М. Волков, М. В. Грачева. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 256 с.
13. Воркут Т. А. Проектний аналіз : навч. посіб. / Т. А. Воркут. – К. : Укр. центр духовної культури, 2000. – 408 с.
14. Катасонов В. О. Проектное финансирование: Организация, управление риском, страхование / В. О. Катасонов, Д. С. Морозов. – М. : Анкил, 2000. – 272 с.

Ресурси мережі Інтернет

15. Сервер Верховної Ради України. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні рекомендації
до міждисциплінарного тренінгу
**"РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ
ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ"**
для студентів спеціальності 8.03060102
"Менеджмент інноваційної діяльності"
денної форми навчання

Укладач **Верещагіна** Ганна Валентинівна

Відповідальний за випуск *Ястремська О. М.*

Редактор *Лященко О. Г.*

Коректор *Маркова Т. А.*

План 2015 р. Поз. № 45.

Підп. до друку 27.07.2015 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.
Ум. друк. арк. 2,75. Обл.-вид. арк. 3,44. Тираж 30 пр. Зам. № 110.

Видавець і виготівник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Леніна, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*