



**НАВЧАЛЬНІ
ВИДАННЯ**

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЄКТАМИ

Навчальний посібник



**Шинкарук Л.В., Дєліні М.М.,
Суханова А.В., Алексєєва К.А.**

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЄКТАМИ

Навчальний посібник

**КИЇВ
2021**

УДК 005.8

*Рекомендовано до друку Вченою радою університету
Національного університету біоресурсів та природокористування
України (протокол № 2 від 29.09.2021 р.)*

Рецензенти:

В.В. Дятлова, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Донецького державного університету управління (м. Маріуполь)

К.О. Бояринова, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного технічного університету України «Київського політехнічного університету імені Ігоря Сікорського»

В.В. Байдала, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки НУБіП України

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

ISBN

Навчальний посібник розроблено для вивчення дисципліни «Управління бізнес-проєктами». Посібник містить лекційний матеріал, керівництво для вивчення та опанування тем, питання для самоконтролю, практичні завдання та завдання для самостійної підготовки, тести та рекомендована література для закріплення отриманого матеріалу.

Призначено для студентів, аспірантів, викладачів НУБіП України та всіх зацікавлених осіб, які вивчають бізнес-проєктування та управління проєктами. Навчальне видання для студентів спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 005.8

© Шинкарук Л.В., Деліні М.М.,
Суханова А.В., Алексеєва К.А., 2021.
© НУБіП України

ISBN

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



Шинкарук Лідія Василівна

Доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Національної академії наук України, завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України.

Викладає дисципліни: «Операційний менеджмент», «Інвестиційний менеджмент» та ін.

Наукові інтереси: економічне зростання та структурні зміни в економіці; макроекономічне моделювання, моделі загальної та часткової рівноваги, міжгалузевого балансу; макроекономічне прогнозування; інвестиційний клімат; управління міжнародними проектами.

Автор має більше 190 наукових праць, з яких 39 монографії, 8 наукових праць в реферативних базах даних SCOPUS та Web of Science, 7 навчальних посібники, 2 авторських свідоцтва тощо.

Електронна адреса: lidia_shyn@ukr.net



Деліні Марина Миколаївна

Доктор економічних наук, доцент, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України.

Викладає дисципліни: «Управління бізнес проектами», «Інвестиційний менеджмент», Ділова гра «Управління капіталом проекту» та ін.

Наукові інтереси: соціальний захист населення, соціально-економічна відповідальність підприємництва, соціальні інвестиції, економіка ЄС, екологічний менеджмент, сталий розвиток.

Автор має більше 100 наукових праць, з яких 7 монографій, 11 наукових праць в реферативних базах даних SCOPUS та Web of Science, 2 навчальні посібники тощо.

Електронна адреса: maryna_dielini@nubip.edu.ua



Суханова Алла Валеріївна

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України. Викладає дисципліни: «Міжнародні програми та гранти», «Основи соціального проектування», «Проектний підхід в управлінні бізнесом», «Контролінг» та ін.

Наукові інтереси: розвиток малого підприємництва в Україні, інвестиційна

діяльність підприємств, фінансове планування, фінансування інвестиційних проектів, контролінг.

Автор має 90 наукових праць, з яких 1 монографія, 2 наукові праці в реферативних базах даних SCOPUS, 1 навчальний посібник, 1 авторське право.

Електронна адреса: alla_gricenko@ukr.net



Алексєєва Катерина Андріївна

Кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України.

Викладає дисципліни: «Операційний менеджмент», «Антикризовий менеджмент», «Управління змістом робіт», «Проектний менеджмент», «Інвестиційний аналіз», «Проектний аналіз» та ін.

Наукові інтереси: державне управління, державне регулювання економіки, зокрема антикризове управління, запобігання виникненню та наростанню економічних та соціальних криз.

Автор має 70 наукових праць, з яких 1 монографія, 5 наукові праці в реферативних базах даних SCOPUS та Web of Science, 1 навчальний посібник.

Електронна адреса: katerinaalex@ukr.net

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	8
ТЕМА 1. ВИДИ І СТРУКТУРА ПРОЄКТІВ. БІЗНЕС-ПЛАН ПРОЄКТУ	11
1.1.Проект, його характеристики	11
1.2.Види проєктів	19
1.3.Відмінності бізнес-проєкту від виробничого процесу	23
1.4.Бізнес-план, його структура та види бізнес-планів	28
<i>Питання для самоконтролю</i>	41
ТЕМА 2. ПЕРЕДІНВЕСТИЦІЙНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ	43
2.1. Життєвий цикл проєкту (фази)	43
2.2. Середовище проєкту	57
2.3. Обґрунтування проєкту	67
<i>Питання для самоконтролю</i>	74
ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧИЙ ТА МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН ПРОЄКТУ	77
3.1. Організаційний план бізнес-проєкту	77
3.2. Основні засади формування виробничого плану бізнес-проєкту	95
3.3. Формування матеріально-технічної бази та ресурсного забезпечення бізнес-плану	104
3.4. Розробка маркетингового плану бізнес-проєкту	112
<i>Питання для самоконтролю</i>	134
ТЕМА 4. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН ПРОЄКТУ	141
4.1. Сутність та значення фінансового плану	141
4.2. Прогнозування доходів та витрат проєкту	153
4.3. Фінансовий аналіз під час управління проєктом	162

<i>Питання для самоконтролю</i>	165
ТЕМА 5. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БЮДЖЕТ, МЕРЕЖЕВИЙ ГРАФІК ПРОЄКТУ	168
5.1. Інвестиційний бюджет проєкту	168
5.2. Джерела фінансування проєкту	171
5.3. Мережевий графік проєкту. Побудова діаграми Ганта	178
<i>Питання для самоконтролю</i>	193
ТЕМА 6. РОЗРАХУНОК ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ	195
6.1. Основні категорії визначення ефективності проєкту	195
6.2. Оцінка ефективності інвестиційного проєкту	168
6.3. Розрахунок точки беззбитковості бізнес-проєкту	205
<i>Питання для самоконтролю</i>	214
ТЕМА 7. СИСТЕМА ОЦІНКИ РИЗИКІВ ПРОЄКТУ	216
7.1. Проєктні ризики та їхня класифікація	216
7.2. Управління проєктними ризиками: основні принципи	224
7.3. Методи аналізу проєктних ризиків	233
7.4. Методи зниження та управління ризиками проєкту	238
<i>Питання для самоконтролю</i>	242
<i>Завдання для практичної та самостійної підготовки</i>	244
<i>Тестові завдання та відкриті питання</i>	264
<i>Основні терміни й поняття</i>	289
<i>Список використаної літератури</i>	294
<i>Додатки</i>	306

ПЕРЕДМОВА

Становлення України як повноцінного члена світової економічної спільноти вимагає використання нових підходів в веденні бізнесу, формування міцного про шарку малого та середнього підприємництва, розвитку нових інноваційних технологій та продуктів, доброчесну конкуренцію та орієнтацію на потреби споживачів. Велику роль в цьому можуть відігравати проєкти та стартапи, які зараз отримують поширення не тільки в Україні, але й в усьому світові. Проєктний підхід вводиться в процес управління підприємством, змінюються організаційні структури, на ринку праці проєктний менеджер стає затребуваним спеціалістом, адже велика кількість підприємств переорієнтовує свою роботу на виконання окремих проєктів.

Бізнес-проєкт ототожнюється із самим бізнесом, підприємницькою діяльністю або виробничим процесом, але за своєю сутністю це є різними поняттями. Бізнес-проєкт, на відміну від інших зазначених процесів, є чітко обмеженим в часі, орієнтований не на операційну діяльність, а на досягнення мети самого проєкту. Стартапи, в свою чергу, мають більше схожого із бізнес-проєктами, але їх відрізняє від проєктів інноваційність продукту чи бізнес-моделі та швидкість зростання.

Важливим в цьому всьому є ефективне та якісне управління самим проєктом, яке враховує велику кількість елементів, що мають бути розглянуті протягом вивчення навчальної дисципліни.

Управління бізнес-проєктами має включати весь процес розробки проєкту від бізнес-ідеї до управління ризиками цього проєкту. При опрацюванні бізнес-ідеї необхідним є ретельне обґрунтування актуальності самого проєкту, визначення потреби в споживачів, визначенні мети проєкту за SMART-критеріями та доведення доцільності розробки даного проєкту.

Немаловажним при управлінні бізнес-проєктом є дослідження ринку проєкту, стадії життєвого циклу галузі, в якому функціонуватиме бізнес-проєкт, дослідженні насиченості ринку та рівня конкуренції на ньому.

Розвиток бізнес-ідеї у реальний бізнес-проєкт чи стартап має також враховувати обґрунтування бізнес-моделі проєкту, вибір яких є достатньо широким та постійно зростає в нинішніх умовах розвитку технологій.

Необхідною складовою управління бізнес-проєктами є дослідження його стейкхолдерів та всіх зацікавлених сторін, що допоможе ефективно сформулювати тактику спілкування з ними, споживачами та людьми, який мають значний вплив на реалізацію цього проєкту.

Окрім цього при управлінні проєктами ми маємо враховувати організаційну складову, людський ресурс та команду проєкту, в цілому, а також визначати виробничу потужність проєкту, витрати, які потрібні для його реалізації як поточні, так й початкові.

Маркетингова частина проєкту має враховувати дослідження не лише ринку проєкту, але й прогнозування обсягів продаж,

розрахунок маркетингових витрат, планування рекламної кампанії проекту, вибір найбільш ефективного методу встановлення ціни продукту, а також розробку SWOT-аналізу, який стає основою для прийняття управлінських рішень.

Найбільш важливу роль в якісному управлінні проектом відіграє управління його фінансовою частиною, розрахунок основних фінансових та інвестиційних показників, врахування їх при ухваленні управлінських рішень та управління проектом з орієнтацією на планові фінансові показники.

Для досягнення вищеописаного автори навчального посібника представили лекційний матеріал та завдання для практичної роботи, які дозволять студентам опанувати даний курс та ефективно управляти будь-яким бізнес-проектом.

Даний навчальний посібник розроблений колективом авторів відповідно їх кваліфікації та сфери наукових інтересів, а саме: Шинкарук Л.В. – передмова, тема 1, тема 4, Деліні М.М. – тема 3, тема 7, завдання для практичної та самостійної роботи, Суханова А.В. – тема 5, тема 6, Алексеєва К.А. – тема 2. Всі інші частини посібника є спільною роботою авторів.

ТЕМА 1. ВИДИ І СТРУКТУРА ПРОЄКТІВ. БІЗНЕС-ПЛАН ПРОЄКТУ

- 1.1. Проект, його характеристики*
- 1.2. Види проєктів*
- 1.3. Відмінності бізнес-проєкту від виробничого процесу*
- 1.4. Бізнес-план, його структура та види бізнес-планів*

1.1. Проект, його характеристики

У світі управління господарською діяльністю підприємства базується на проєктному підході і цей підхід на практиці довів свою здатність значно підвищувати результативність управлінських рішень і, як наслідок, ефективність підприємств. У вітчизняній проєктній практиці проєкти зустрічаються як дослідницькі, архітектурні, будівельні, так й бізнесові. Сам термін бере своє походження від будівельної, інженерної сфери, так як під проєктом мається на увазі набір креслень, розрахунків чи документів, які є необхідними для створення або побудови будь-яких виробів або конструкцій.

Сучасна інтерпретація проєкту в широкому сенсі виходить за ці рамки і включає в себе всі види діяльності, з якими може стикнутись як підприємництво, так й державна установа чи громадська організація. Проєкт може передбачати зміну іміджу якоїсь структури, будівництво та експлуатація великих та масштабних конструкцій чи відкриття макропідприємства тощо.

Найважливішими складовими інтерпретації проєкту є чітка

орієнтація на ефективність заходів, необхідність їх досягнення в певний період часу в умовах обмежених ресурсів, так як будь-який проєкт обмежений наявними ресурсами.

Згідно РМВОК¹ (Project Management Body of Knowledge), **проєкт** - це тимчасовий захід, націлений на те, щоб придумати, розробити та створити якийсь продукт, якого раніше не існувало, тобто унікальний товар або послугу. Характер проєкту є тимчасовим, тобто містить початок і містить кінець. Закінченням можна вважати момент часу, у який цілі проєкту досягнуті, або коли проєкт переривається з причини того, що не вдається досягти поставлених на початку роботу над проєктом цілей. Також у випадку, якщо у проєкті більше немає необхідності, або «customer», тобто клієнт (споживач) чи, наприклад, відповідальна особа, яка діє від імені замовника чи спонсора, не має в ньому потреби та хоче припинити проєкт.

Термін проєкт походить від латинського слова «**Projectus**» - кинутий вперед.

Категорія «**тимчасовий**» не завжди визначає коротку тривалість проєкту. Це стосується залученості в проєкт та тривалості проєкту. Окрім того, термін «тимчасовий», зазвичай не стосується створюваного в ході проєкту продукту, послуги або

¹ РМВОК – Project Management Body of Knowledge – довідник, який містить набір процесів, що зазвичай визнані та забезпечують виконання завдань управління проєктами незалежно від галузі та організації. РМВОК не є стандартом, як це прийнято вважати, а є лише керівництвом з управління проєктами.

результату. Більшість проєктів робиться для отримання певного конкретного результату. Наприклад, проєкт зі зведення пам'ятника архітектури створить результат, який залишиться на десятиліття та навіть століття. Проєкти мають тривалий вплив на соціальні та економічні аспекти навколишнього середовища, значно перевищуючи тривалість самого проєкту. Але, в той самий час, тимчасовий вказує на певний початок й кінець. Тобто будь-який проєкт має починатись та закінчуватись, звичайно, що це не означає, що припиняється діяльність компанії, але це означає, що сам проєкт, що розроблявся вже закінчився в тому вигляді й починається його наступне «життя». Це може проявлятися у появі нової моделі товару чи послуги, появі кардинально іншого вигляду товару тощо. Для кожного проєкту потрібні три основні характеристики, які представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні характеристики проєкту

Згідно цього рисунку кожен бізнес-проєкт має ці характеристики й має мати мету проєкту (формулювання якої буде розглянуто в наступній лекції посібника), ресурси (тобто мають бути висвітлені всі ресурси, які потрібні для реалізації проєкту), а

також терміни (кожен проєкт має початок та закінчення. Більше про Життєвий цикл проєкту див. в наступній темі).

Проектна організація - це структура, яка сприяє координації та здійсненню проєктної діяльності. Основна його причина – створити середовище, яке сприяє взаємодії між членами команди з мінімальною кількістю збоїв та конфліктів. Одним з важливих рішень управління проєктами є форма організаційної структури, яка буде використана для проєкту.

Кожен проєкт має свої унікальні характеристики та дизайн. Організаційна структура повинна враховувати середовище, характеристики проєкту, в якому він буде функціонувати, та рівень повноважень керівника проєкту. Структура проєкту може приймати різні форми, причому кожна форма має свої переваги і недоліки.

Одним з головних завдань проєктної організації є зменшення невизначеності і плутанини, які зазвичай виникають на етапі ініціювання проєкту. Структурний підрозділ визначає відносини між учасниками проєкту управління та відносини із зовнішнім середовищем. Також визначає повноваження за допомогою графічної ілюстрації, що називається організаційною схемою.

Правильно розроблена організаційна схема проєкту є дуже важливою для успішного розвитку проєкту. Організаційна схема передусім визначає місце кожного співробітника у структурі проєкту. Організаційна схема складається у формі піраміди, де особи, розташовані ближче до вершини піраміди, мають більший

авторитет і відповідальність, ніж члени, які розташовані нижче. Це відносно місцезнаходження осіб на організаційній схемі визначає ділові стосунки між ними та діловий етикет. Приклад організаційної структури проєкту наведено на рис. 1.2.

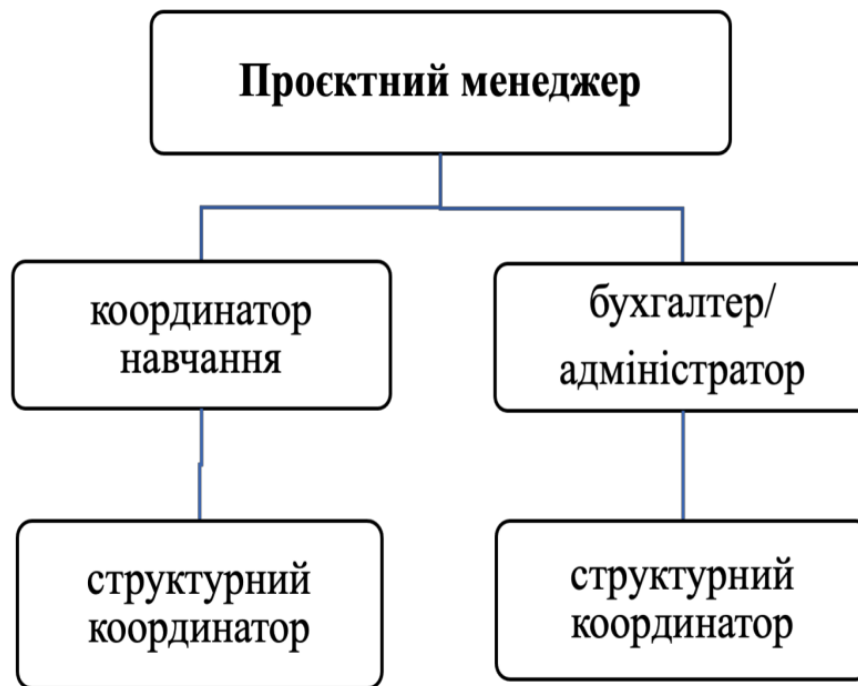


Рис. 1.2. Зразок схеми організаційної структури проєкту

Створення структури проєкту – це лише частина організації проєкту, впровадження та застосування якої потребує концентрації зусиль керівництва. Схема організації проєкту встановлює формальні відносини між керівником проєкту, членами команди проєкту, бенефіціаріями та іншими зацікавленими сторонами проєкту. Дана організація повинна сприяти ефективній взаємодії та інтеграції між усіма основними учасниками проєкту та досягнути відкритого та ефективного спілкування між ними.

Керівник проєкту повинен створити структуру проєкту, яка відповідатиме різним потребам проєкту на різних етапах проєкту. Розроблена структура не повинна бути занадто жорсткою, оскільки метою організації є сприяння взаємодії людей з досягненням кінцевих цілей проєкту в межах визначених обмежень. Проєктний менеджер (керівник проєкту) може впливати на членів команди, щоб вони зробили все можливе, виконуючи кожен свої обов'язки. Структура повинна стимулювати співпрацю між окремими членами командами, економічно вигідним способом з мінімальним тиражуванням зусиль та праці.

Існує два фактори проєктування, які суттєво впливають на процес розвитку розробка структури управління проєктами. Це рівень *спеціалізації* та необхідність *координації*. Керівнику проєкту слід враховувати ці фактори на момент проєктування проєкту з метою максимізації ефективності проєкту.

Спеціалізація впливає на структуру проєкту за ступенем спеціальності в технічних областях або у фокусі розвитку; проєкти можуть бути зосереджені на конкретній галузі розвитку, або різні широкі спеціалізації у багатьох сферах розвитку. Координація потрібна, щоб налагодити єдність різних елементів, для успішного розвитку проєкту.

Кожний проєкт призводить до виникнення такого продукту або послуги, якого раніше не існувало, тобто певного унікального результату. Кінцевий результат проєкту може бути відчутним або недосяжним. Незважаючи на той факт, що в певних операціях

здійснюваного проєкту можуть бути присутніми повторювані елементи, їх присутність не змінює особливої унікальності окремих робіт щодо розробки та втілення проєкту.

Існують різні класифікації проєктів. Представимо деякі з них на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Класифікація проєктів

Наприклад, житлові приміські будинки можуть виготовлятися з подібних матеріалів або однією і тією ж будівельною бригадою, але кожний такий будівельний проєкт буде унікальним з огляду на різне розташування, відмінності в архітектурі, обставинах, ситуаціях, бажаннях замовників і т. д.

Виконувана на певний час діяльність, як правило, являє собою повторювану операцію, яку здійснюють відповідно з прийнятими у певній організації процесами. Або, навпаки, у зв'язку із унікальним характером проєктів, можливі невизначеності або

відмінності в відношенні продуктів чи послуг, які створюються в ході проєкту. Роботи з проєкту можуть бути незнайомими для представників команди проєкту, що передбачає необхідність більш якісного планування, а не звичні рутинні роботи. Також потрібно зауважити, що проєкти здійснюються на кожному рівні організації. В проєкті можлива участь однієї людини або кількох людей, також можуть залучатися один зі структурних підрозділів організації або декілька, або навіть підрозділи різних організацій.

Завдяки проєкту можна створити:

- певний продукт, який є компонентом іншого кінцевого виробу чи послуги, поліпшений виріб (удосконалену послугу) або новий кінцевий виріб (нову послугу);
- удосконалення наявної лінійки продуктів або номенклатуру послуг;
- документ, який є кінцевим результатом (наприклад, нові знання, які створені дослідницьким проєктом й які варто застосувати для детермінування наявних трендів у суспільстві).

Для більшого розуміння наведемо приклади проєктів, які можуть бути (рис. 1.4).

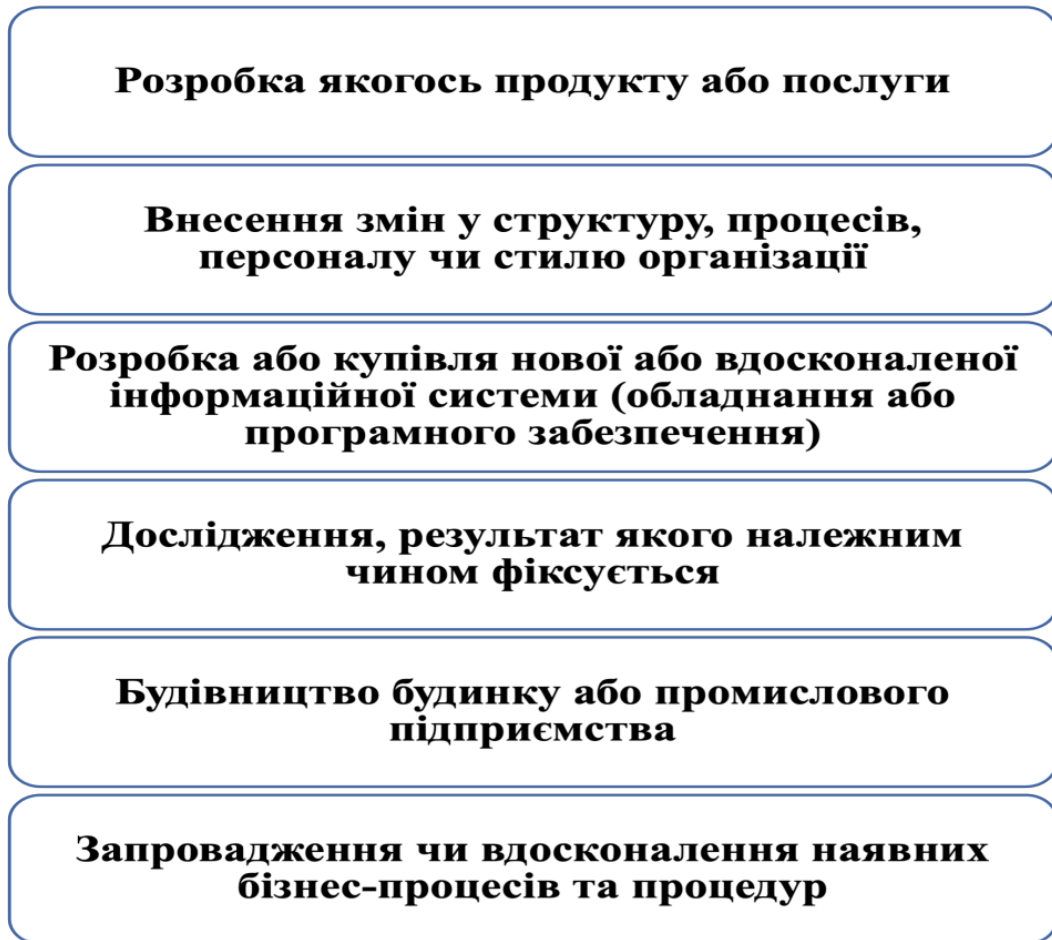


Рис. 1.4. Приклади проєктів

Отже, ми бачимо, що приклади проєктів численні, в тому числі й бізнес-проєктів. Кожен з наведених прикладів може стати об'єктом підприємницького проєкту, який має на меті отримання економічного ефекту.

1.2. Види проєктів

Кожен проєкт відрізняється від інших. Проєкти можна класифікувати за рядом критеріїв, таких як складність, джерела

капіталу, зміст проєкту, учасники, за кінцевим результатом впровадження проєкту.

За складністю:

Легкий проєкт: проєкт класифікується як легкий, коли взаємозв'язки між завданнями є базовими, а детальне планування або організація не потрібні. Невелика робоча група та кілька зовнішніх зацікавлених сторін та співробітників є загальними у цій справі. Завданнями проєктів може займатися невеликий колектив.

Складний проєкт: мережа проєкту широка і складна. Існує багато взаємозалежних завдань. Щоб виконати ці завдання, необхідним є належне планування. На теперішній час для спрощення виконання складних проєктів активно використовуються різноманітні хмарні додатки, здатні автоматично обчислювати оптимальну траєкторію проєкту та застосовувати корегування за допомогою використання різних типів інструментів управління проєктами.

За джерелами капіталу:

Державні проєкти: фінансування відбувається від урядових установ.

Приватні проєкти: фінансування відбувається за рахунок бізнесу або приватних стимулів.

Змішані: фінансування відбувається за рахунок змішаного джерела як державного, так і приватного фінансування.

Відповідно до змісту проєкту:

Проєкти з будівництва – це проєкти, які мають щось спільне з будівництвом цивільних чи архітектурних об'єктів.

ІТ-проєкти – будь-які проєкти, пов'язані з розробкою програмного забезпечення, ІТ-системами тощо. Типи інформаційних систем управління проєктами різняться між собою, але в сучасному світі, який надзвичайно швидко цифровізується, такі проєкти стають все більш поширеними.

Бізнес-проєкти – це проєкти, пов'язані з розробкою бізнес-ідеї, управлінням робочого колективу, управлінням витратами тощо, і зазвичай вони спрямовані на отримання прибутку.

Послуги або виробництво продукції: такі проєкти передбачають розробку інноваційного продукту чи послуги, їх дизайн тощо.

За даними про залучених учасників проєкту:

Відомчий: коли задіяний певний відділ чи область організації.

Внутрішній: коли в розробці проєкту бере участь сама компанія.

Матріархальний: коли задіяно поєднання відділів.

Зовнішній: коли компанія передає зовнішньому менеджеру проєкту або команді виконання певного проєкту. Це, наприклад, у цифрових перетвореннях, вдосконаленнях процесів та змін стратегії.

Відповідно до мети проєкту:

Проєкт з виробництва: орієнтований на виробництво товару або послуги з урахуванням певної визначеної мети, яку повинна досягти організація.

Соціальний проєкт: орієнтований на покращення якості життя людей. Це може бути у формі передачі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) людям.

Виховний проєкт: орієнтований на освіту інших. Це завжди робиться, щоб покращити їх.

Суспільний проєкт: також орієнтований на людей, проте з їх участю.

Дослідницький проєкт: орієнтований на інновації та здобуття знань для підвищення ефективності роботи організації.

Відповідно до *кінцевого результату впровадження проєкту* виділяють дев'ять різних типів проєктів (Таблиця 1.1).

Проєктами можна ефективно управляти, якщо розумітися на типах проєктів.

Проєкти відрізняються за розміром, структурою, за терміном виконання.

Розмір проєкту визначається сферою та масштабністю проєкту. Розмір часто впливає на результат проєкту та залежить від кількості залучених людей та цілей проєкту. Проєкти за розміром можуть бути великими або малими.

Термін виконання проєкту. Термін виконання проєкту – це проміжок часу від його ініціювання або розробки до оцінки

результату. Часові рамки проекту також можуть бути розділені на менші блоки, які самі по собі мають свій часовий проміжок.

Таблиця 1.1. Типи проєктів

Типи проєктів	Кінцевий результат впровадження проєкту
Адміністративний	Встановлення нової системи обліку, контролю, моніторингу
Проєкт будівництва	Будівля, дорога, інфраструктурний об'єкт
Розробка програмного забезпечення комп'ютера	Нова комп'ютерна програма
Дизайнерські, інженерні проєкти	Архітектурні або інженерні плани
Установка обладнання або системи	Телефонна система або ІТ-система
Подія	Олімпіади, Євробачення
Обслуговування переробних виробництв	Новий препарат або космічний / захисний продукт
Дослідницький проєкт	Техніко-економічне обґрунтування або дослідження хімічної речовини
Інші проєкт	У різних сферах та галузях економіки, різного призначення та спрямування

1.3. Відмінності бізнес-проєктів від виробничого процесу

Під час проєктної діяльності слід розрізняти проєкт від інших форм та проявів ведення бізнесу, а саме: виробничих систем та стартапів (найчастіше поняття бізнес-проєкту та стартапу утотожнюють). Але всі вони мають відмінності в своєму прояві.

Почнемо спочатку з виробництва та виробничих систем, так як вони за своєю сутністю мають спільне із бізнес-проєктом. Якщо

розглядати виробництво як процес створення благ, які необхідні суспільству, то це має схожість із проєктом, який також спрямований на створення товару чи послуги, але основна ідея бізнес-проєкту це виробництво з метою отримання прибутку. Якщо розглядати відмінність проєкту від виробничих систем, які є такими системами, що поєднують в собі людські ресурси, обладнання та інші елементи, які потрібні для створення продукту чи послуги, то бізнес-проєкт має наступні відмінності:

- проєкт являє собою разову нециклічну діяльність.
- є проєкти, які орієнтовані на безперервне виробництво (наприклад, збільшення виробництва до заданого рівня протягом певного періоду часу).
- проєкт як система дій існує до досягнення кінцевого результату.
- однак концепція проєкту не суперечить концепції компанії або компанії, навпаки, проєкт часто стає основним видом діяльності компанії.
- існують також операційні та функціональні дії, протилежні проєкту - ці дії не обмежені за часом і включають виконання поточної періодичної роботи, результат якої не є унікальним (наприклад, HR, бухгалтерський облік).

Тепер розглянемо різницю між проєктом та стартапом:

- Стартап - це новий фінансовий проєкт, мета якого - швидко окупити вкладені інвестиції і отримати прибуток.

■ Головна відмінність - в темпах зростання. Малий бізнес може не рости зовсім або рости повільно, незначно. Стартап зростає стрімко, в цьому його суть.

■ Основна ознака компаній-стартапів - фокус на нових бізнес-моделях і швидкому зростанні.

Що відрізняє стартап від звичайного бізнесу представлено на рис. 1.5.

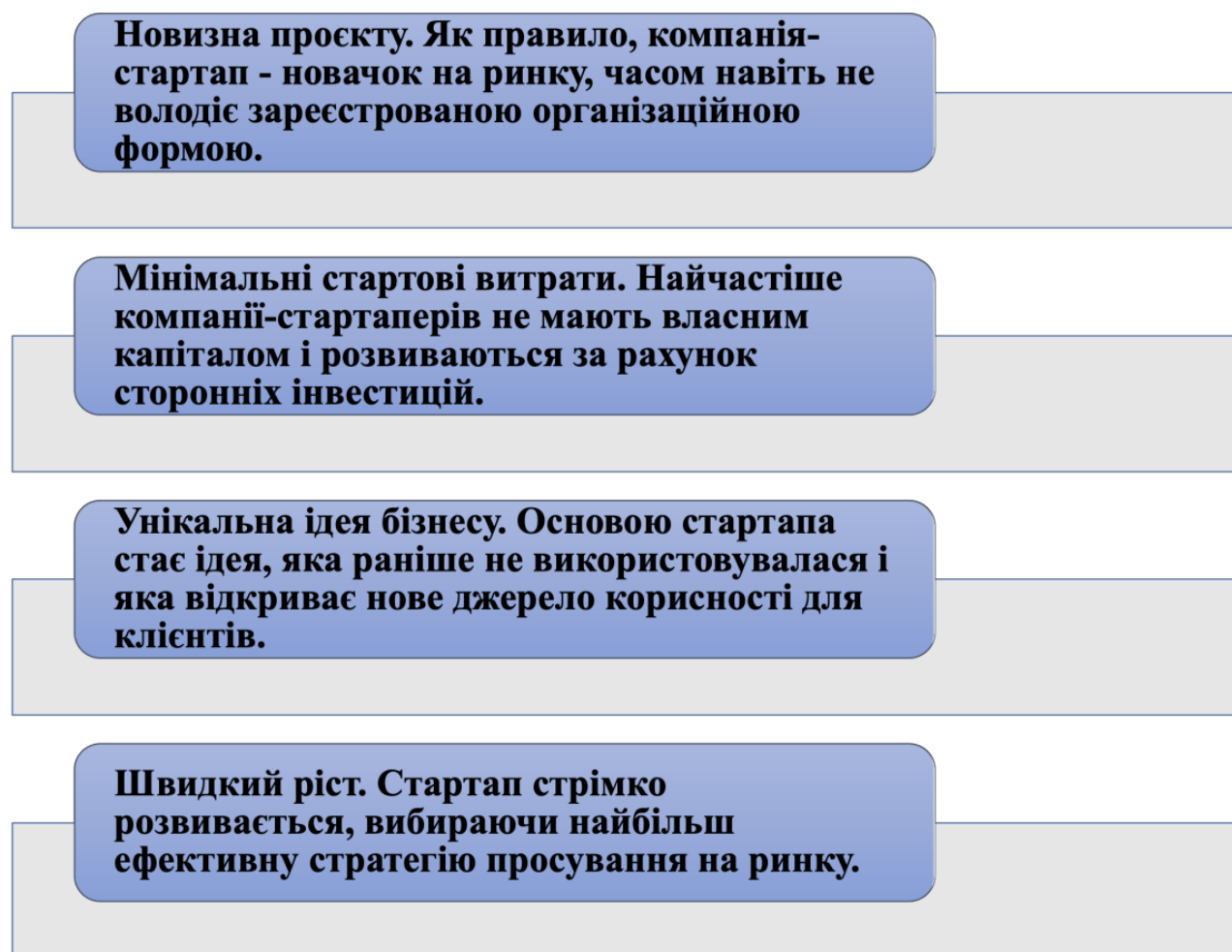


Рис.1.5. Відмінність стартапу від звичайного бізнесу.

Вирізняють різні варіанти стартапів, основні з яких наведено на рис.1.6.

«Вдала копія». Це успішні проєкти, що повторюють напрацювання іноземних стартаперів. Запозичені ідеї доповнюють деталями з урахуванням інтересів і потреб цільової аудиторії. Приклад стартапів-копій - це соцмережі: «Вконтакте» створена за тим же типом, що і Facebook. Ідея створення «ВКонтакте» виникла у Павла Дурова після розмови зі шкільним другом і майбутнім інвестором, який в період навчання в США познайомився з Facebook.

«Агресивний прибулець». Стартапи цього виду намагаються завоювати ринок і потіснити конкурентів за рахунок привабливих властивостей продукту або більш вигідної ціни. Приклад агресивного стартапу - дисконтний сервіс Biglion. При появі на ринку компанії довелося конкурувати з «акулою» купонного бізнесу - Groupon. Biglion завоювали ринок завдяки періодичним знижкам до 90%.

«Темна конячка». Це проєкти з туманною перспективою майбутнього розвитку. Для таких стартапів складно прорахувати потенційний прибуток, що створює певні ризики для творців і інвесторів. Наприклад - Airbnb. Двоє друзів вирішили заробити на оплату квартири. Вони пропонували бажаючим нічліг на горіщі свого будинку на надувних матрацах. Коли хлопці зрозуміли, що ідея затребувана, вони вирішили відкрити компанію і залучити інвесторів. З 15 чоловік не погодився ніхто. Творці нової компанії продовжили роботу, поступово їм вдалося знайти інвесторів і стати найбільшим сервісом по короткостроковому бронюванню житла.

Рис. 1.6. Різновиди стартапів

Як ми бачимо з рисунку, виділяють різні види стартапів, але основною їхньою суттю є створення якогось інновативного чи унікального продукту. Цей продукт може бути інноваційним на якомусь конкретному ринку, але звичайним на іншому. Брак знань про вже наявний продукт та гарна маркетингова кампанія вітчизняного також може зробити проєкт дуже успішним.

Стартапи в основному розвиваються за наступними етапами (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Етапи розвитку стартапу

Етапи розвитку стартапу, які наведені на рис. 1.7 є умовними й залежать від кожного конкретного проєкту. Не всі проєкти розвивались за цим циклом, але слід відмітити, що слідування даним етапам підвищить можливість успіху проєкту, адже він буде

враховувати зворотній зв'язок потенційних споживачів. Саме орієнтація на конкретні потреби споживачів є запорукою ефективного розвитку будь-якого проєкту.

1.4. Бізнес-план, його структура та види бізнес-планів

Для опису бізнес-проєкту необхідним є розробка документу, який вміщує основні складові елементи та усю важливу інформацію, яка необхідна для ефективного функціонування проєкту.

Бізнес-план - це детальний, чітко структурований документ, який характеризує цілі та завдання, які має розв'язати компанія.

Бізнес-план демонструє потенційним інвесторам якість корпоративного управління та визначає здатність керівництва досягати поставлених цілей.

Бізнес -план повинен бути простим і одночасно повним.

Загальні вимоги до бізнес-плану включають в себе вимоги до змісту, до форми та включають необхідність складати бізнес-план доступною мовою (зрозумілою всім членам проєктної команди) (рис. 1.8).

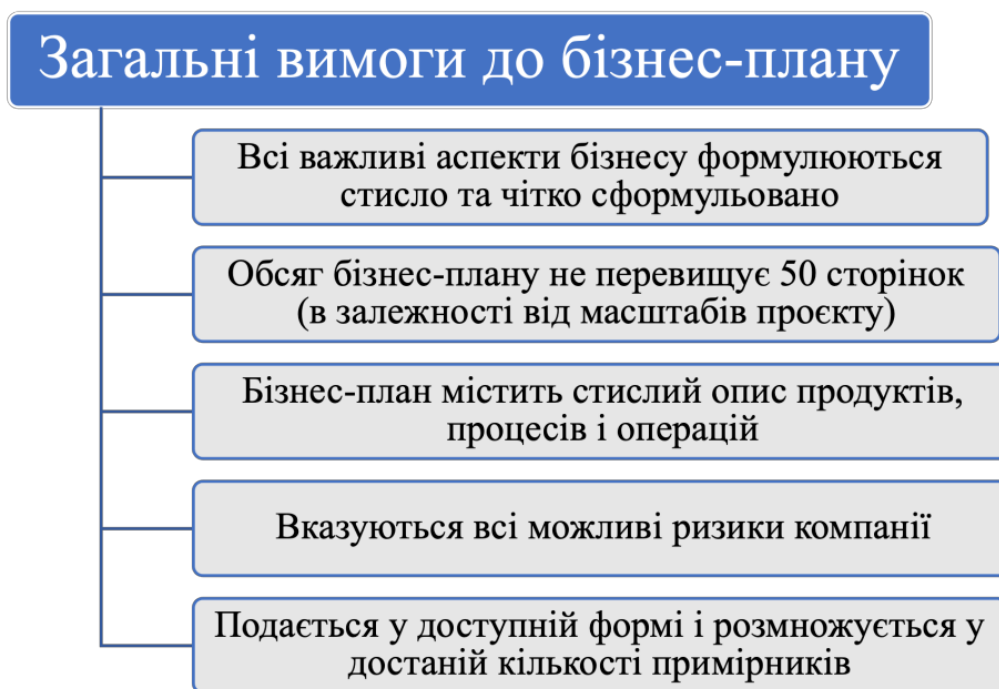


Рис.1.8. Загальні вимоги до бізнес-плану

Бізнес-план повинен містити титульну сторінку, зміст, резюме компанії, основні розділи (опис компанії, продукт або послуга, аналіз галузі, маркетинговий аналіз та стратегія, дослідницькі розробки, фінансовий план, аналіз ризику) та додатки.

Титульна сторінка – невелика, але важлива частина бізнес-плану, вона повинна містити назву компанії, ваше ім'я та контактну інформацію.

Змістовні елементи титульної сторінки бізнес-плану наведено на рис. 1.9.

назва компанії;	адреса компанії	телефон компанії;
назва, статус, адреси, телефони власників	параграф, що описує компанію і характер бізнесу	конфіденційність звітності
обґрунтування потреби у фінансуванні	місяць і рік складання бізнес- плану	прізвища укладачів

Рис. 1.9. Інформація, яка міститься на титульній сторінці бізнес-плану

Зміст – це частина, що має дозволити всім членам проєктної команди швидко переглядати або гортати документ, щоб дістатися до теми, яка їх найбільше цікавить.

Резюме – коротке роз’яснення того, якою є компанія, які цілі виставляє перед собою (з характеристикою стратегічних та тактичних цілей). На одній сторінці повинна міститися місія компанії (певне бачення її ролі у суспільстві). Також у резюме бізнес-плану обов’язково міститься аналіз галузі, в якій діятиме компанія, та аналіз ринкового середовища. Резюме включає в себе оцінку фінансового потенціалу компанії, обґрунтування вірогідних ризиків. Загальний обсяг резюме – від однієї до чотирьох сторінок друкованого тексту. Складові резюме зазначені у рис. 1.10.



Рис. 1.10. Складові резюме бізнес-плану

Опис бізнесу – поглиблений огляд пропонованого підприємства. Кінцева мета - змусити потенційних інвесторів швидко зрозуміти концепцію бізнесу та його ціннісну пропозицію.

Галузева довідка. Надаються минулі та поточні дані про форму, розмір, тенденції та найважливіші особливості галузі, в яку компанія намагається потрапити.

Аналіз конкуренції. Оцінюються поточні та потенційні конкуренти. Даються відповіді на питання: Хто наші конкуренти? Які сильні та слабкі сторони наших конкурентів? Що відрізняє наш бізнес від їхнього? Який конкурентний прогноз для галузі?

Аналіз ринку. Концентрується увага на клієнтах, їх вподобаннях, потребах та демографічних показниках. Мета полягає в тому, щоб продемонструвати, що у підприємства справді є можливість на ринку.

Операційний (виробничий) план. Увага концентрується на досягненні беззбитковості (обчислюється точка беззбитковості виробництва). За допомогою діаграм, графіків або таблиць наочно демонструється інформація стосовно джерел та строків поставок, описується процес виробництва та логістики.

Маркетинговий план містить детальні кроки щодо майбутньої реалізації товарів або послуг. Увага зосереджується на прогнозах поведінки цільових споживачів та стратегії просування товару або послуги.

Фінансовий план містить поточні та майбутні прогнози фінансових показників вашого бізнесу. Визначається потреба у капіталі, зокрема у фінансовому, відображається стан рахунків, співвідношення власних та залучених коштів. Складається фінансовий прогноз розвитку бізнесу на найближчі три-п'ять років.

Додатки – всі ті додаткові документи, які можуть надати цінну, додаткову інформацію до бізнес-плану. Інформація, яка може бути наведена в додатках бізнес-плану представлена на рис. 1.11.

дані з аналізу ринку;	специфікації продукту, фотографії	копії рекламних проспектів;
карта організації	резюме власників і менеджерів	договори оренди
контракти	листи підтримки від головних клієнтів, постачальників і банків	рекомендаційні листи

Рис. 1.11. Інформація, яка міститься в додатках бізнес-плану

Бізнес-план, як й будь-який процес, результат, має свої переваги та недоліки, які наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Переваги та недоліки складання бізнес-плану

БІЗНЕС-ПЛАН	
Переваги	Недоліки
Дає можливість мобілізувати всі сили на виконання поставлених цілей	Не може гарантувати 100% успішний результат
Зменшує ефект раптовості у разі настання непередбачуваних змін, які висвітлюються при описі можливих ризиків	Не забезпечує гарантію від наявних помилок
Надає конкретні орієнтири всім співробітників	Не надає відповіді на всі поставлені запитання
Сприяє ефективності управління	Має здатність застарівати. Потребує постійного оновлення.

Склад та зміст бізнес-плану залежить від різних факторів, які описані на рис.1.12.

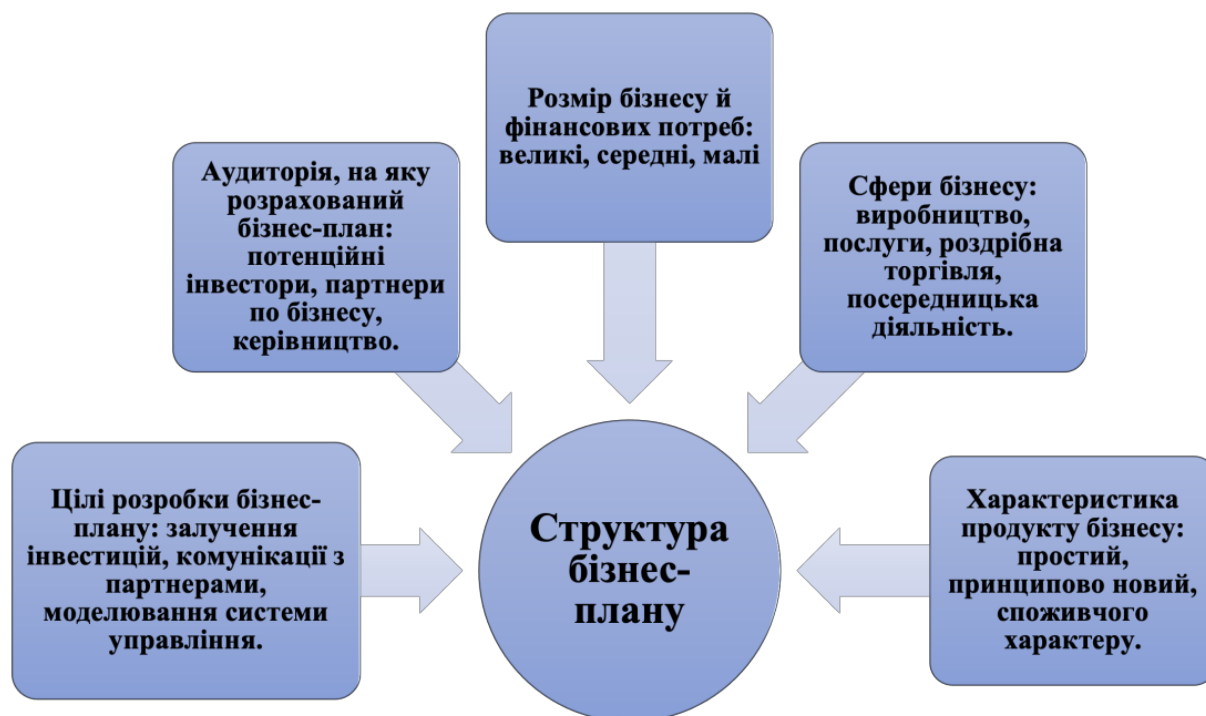


Рис. 1.12. Фактори, які впливають на структуру бізнес-плану

З рисунку видно, що основні фактори, які впливають на його структуру, є ті, які характеризують цілі його розробки. Якщо ми розробляємо бізнес-план для пошуку інвестицій, то більше акцент робиться на висвітленні прибуткової складової та розрахунку окупності інвестицій. Ситуація в такому варіанті може бути наближеною до найбільш позитивної. Якщо ми розробляємо бізнес-план з метою розвитку підприємства, напр. удосконалення організаційної структури, то й більше, навіть в основному, буде описана складова управління проектом чи організації. Так само на структуру бізнес-плану впливає й масштаб проекту, який планується. Якщо це великий проект, то будуть описані усі

складові, які будуть представлені нижче у нашому посібнику, якщо мова йде про мале підприємство, то деякі розділи документу можуть бути об'єднані. Наприклад, організаційний та виробничий план можуть бути представлені у вигляді організаційно-виробничого. SWOT аналіз може бути як окремо, так й складовою маркетингового плану.

Цілком зрозуміло, що бізнес-план має певну структуру, за якою може розроблятися цей документ. Є типова структура, але й виділяють інші структури бізнес-планів. Вони розроблені різними організаціями чи компаніями (напр., «Велика четвірка» - KPMG) здебільшого для того, щоб компанії, які беруть участь у конкурсах чи грантах від цих структур, знали якою структурою користуватись.

Далі наведено рисунки, на яких представлено різні структури бізнес планів. На рис. 1.13 наведено типову структуру бізнес-плану, на рис. 1.14 – структуру за стандартом UNIDO, на рис. 1.15 – структуру за стандартом ЄБРР, рис. 1.16 – структуру за стандартом KPMG, рис. 1.17 – структуру за стандартом TACIS. Компанії можуть писати бізнес-план за тією чи іншою структурою в залежності від мети його розробки.

Типова структура бізнес-плану

1. *Титульний лист*
2. *Короткий опис проекту (резюме)*
3. *Опис самої організації, що включає:*
 - загальні відомості про компанію та її господарювання;
 - відомості, що стосуються управлінського апарату та персоналу;
 - відомості про перелік основних груп продукції, що випускається чи послуг, що надаються;
 - відомості про маркетингову політику та організацію збуту;
 - відомості про інфраструктуру та виробництво;
 - відомості, що стосуються фінансового стану
4. *Опис ринку:*
 - визначення цільових сегментів та насиченість ринку;
 - середовище і тенденції ринку;
 - відомості про конкурентів;
 - можливості та загрози ринку
5. *Опис проекту:*
 - відомості про ідею, цілі та логічне обґрунтування;
 - призначення засобів та джерела фінансування⁴
 - умови фінансування та наявність застави;
 - структура виробничого процесу;
 - прогнозування економічної ефективності:
 - а) обсяги продажу;
 - б) відомості про доходи компанії;
 - в) відомості про рух грошових коштів;
 - г) динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів;
 - д) розрахунок точки незбитковості;
 - оцінка ризиків;
5. *План впровадження проекту.*
6. *Додатки*

Рис. 1.13. Типова структура бізнес-плану

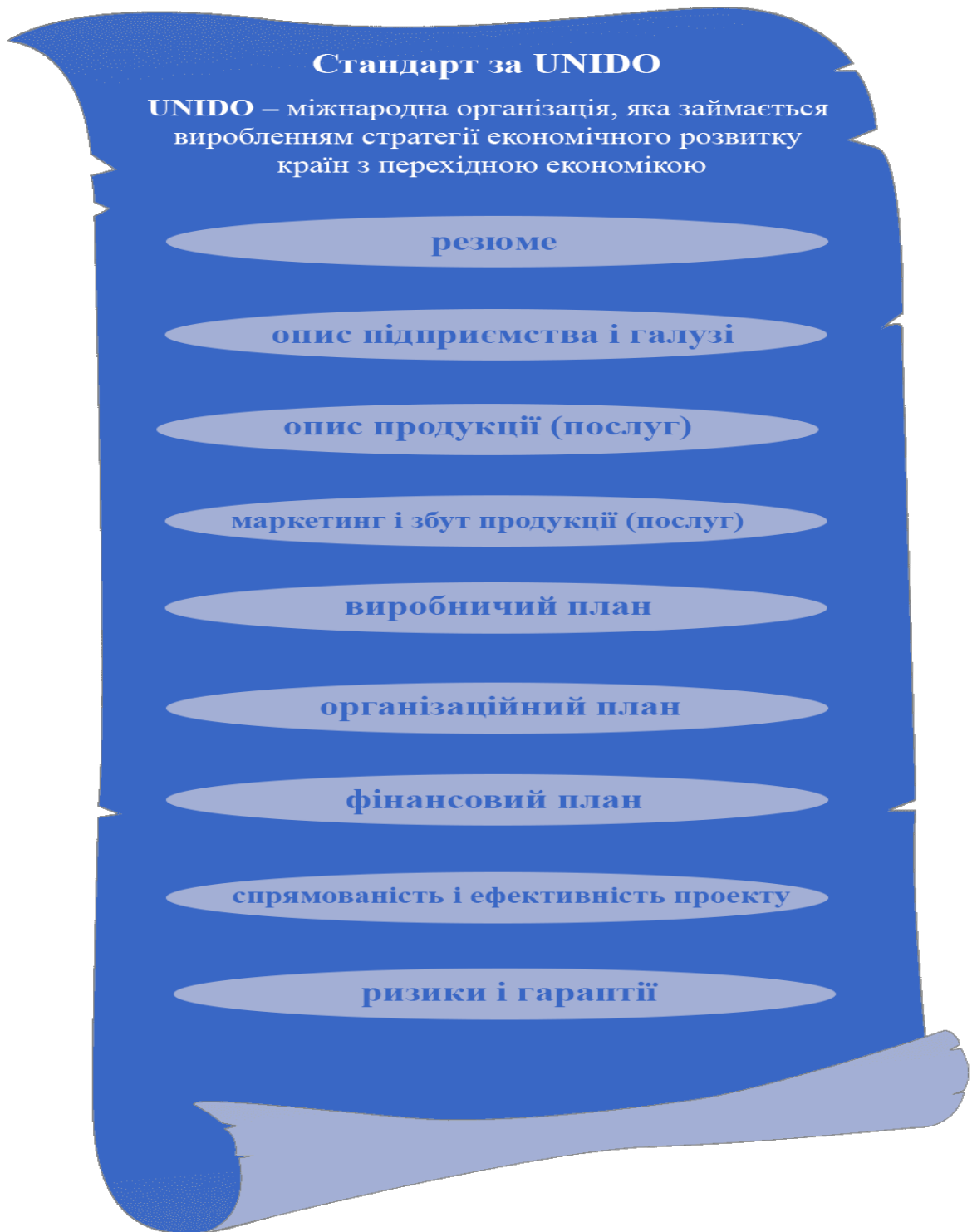


Рис. 1.14. Стандарт бізнес-плану UNIDO

У відповідності зі стандартами ЄБРР (EBRD) структура бізнес-плану повинна мати такі розділи:

1. Титульний лист

2. Меморандум про конфіденційність

3. Резюме

4. Підприємство

- Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності
- Власники, керівний персонал, працівники підприємства
- Поточна діяльність
- Фінансовий стан
- Кредити

5. Проект

- Загальна інформація про проект
- Інвестиційний план проекту
- Аналіз ринку, конкурентоспроможність
- Опис виробничого процесу
- Фінансовий план
- Екологічна оцінка

6. Фінансування

- Графіки отримання і погашення кредитних коштів
- Застава і поручительство
- Устаткування і роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів
- SWOT – аналіз
- Ризики і заходи щодо їх зниження

7. Додатки

Рис. 1.15. Стандарт бізнес-плану ЄБРР

Стандарт KPMG

- 1. Титульний аркуш**
- 2. Меморандум про конфіденційність**
- 3. Резюме**
 - 3.1. Короткий огляд
 - 3.2. Запропонована продукція й послуги
 - 3.3. Місія, мета і завдання
- 4. Продукція й послуги**
 - 4.1. Введення
 - 4.2. Продукція й послуги
 - 4.3. Супутні товари й послуги
- 5. Аналіз ринку й галузі**
 - 5.1. Використання продукту й послуги
 - 5.2. Демографічний аналіз
 - 5.3. Конкуренція
 - 5.4. SWOT – аналіз
- 6. Цільові ринки**
 - 6.1. Цільові споживачі
 - 6.2. Географічний цільовий ринок
 - 6.3. Ціноутворення
- 7. Стратегії реклами й просування**
 - 7.1. Стратегія просування
 - 7.2. Кошти на поширення реклами
 - 7.3. Прогноз продажів
- 8. Управління**
 - 8.1. Організація та ключовий персонал
 - 8.2. Капітальні активи, які необхідні
 - 8.3. Витрати на підготовку виробництва
- 9. Фінансовий аналіз**
 - 9.1. Собівартість реалізованої продукції
 - 9.2. Аналіз беззбитковості
 - 9.3. Кількісний аналіз
 - 9.4. Доходи і витрати
 - 9.5. Рух грошових коштів
 - 9.6. Баланси підприємства
 - 9.7. Ризики
- 10. Додатки**

Рис. 1.16. Стандарт бізнес-плану KPMG

Структура бізнес-плану TACIS

- 1. Титульний аркуш*
- 2. Меморандум про конфіденційність*
- 3. Короткий опис*
 - 3.1. Бізнес
 - 3.2. Продукція
 - 3.3. Ринок
 - 3.4. Керівництво та персонал
 - 3.5. Фінансування
- 4. Бізнес та його загальна стратегія*
- 5. Маркетинговий аналіз та маркетингова стратегія*
 - 5.1. Маркетинговий аналіз
 - 5.2. Маркетингова стратегія
- 6. Виробництво та експлуатація*
 - 6.1. Плани розвитку
 - 6.2. Купівля виробничого підприємства і обладнання
 - 6.3. План виробництва і розрахунок випуску продукції
 - 6.4. Фактори виробництва
- 7. План виробництва та експлуатації*
 - 7.1. Вимоги до місцевій інфраструктури
 - 7.2. Купівля (реконструкція) виробничого підприємства
 - 7.3. Фізичні капітальні вкладення
 - 7.4. План виробництва та розрахунок випуску продукції
 - 7.5. Фактори виробництва
 - 7.6. Виробничий план
- 8. Управління та процес прийняття рішень*
- 9. Фінанси*
 - 9.1. Система контролю якості
 - 9.2. Підготовчі питання
 - 9.3. Тривалість плану
 - 9.4. Частота планованого періоду
 - 9.5. Один з напрямків бізнесу
 - 9.6. Припущення, які необхідно мати до складання фінансових звітів
 - 9.7. Розрахунок собівартості одиниці продукції або послуг
 - 9.8. Рахунок прибутків і збитків
 - 9.9. Балансовий звіт
 - 9.10. Прогноз потоку готівки
 - 9.11. Загальна прибутковість
- 10. Фактори ризику*
 - 10.1. Технічні ризики
 - 10.2. Фінансові ризики: аналіз чутливості і беззбитковості
- 11. Додатки*

Рис. 1.17. Стандарт бізнес-плану TACIS

Питання для самоконтролю:

1. Дайте власне визначення поняттю «проект».
2. Охарактеризуйте поняття «бізнес-проект».
3. Дайте визначення поняттям «бізнес-план», «бізнес-планування».
4. Перелічте учасників проекту згідно РМВОК.
5. Які стандарти бізнес плану існують?
6. Яка типова структура бізнес-плану?
7. Що описується в резюме проекту?
8. З якою метою розроблені різні стандарти бізнес-планів?
9. Як вибрати той чи інший стандарт бізнес-плану?
10. В чому сутність проектної діяльності?

Рекомендована література

1. Войтко С.В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с.
2. Дж. Хігні Основи управління проектами. 2020. 272 с.
3. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки. ЦНЛ. 2019, 384 с.
4. Horline G. Project Management Absolute Beginner's Guide 4th Edition. 2020.
5. Р. Инглунд, А. Бусеро. Руководитель проектов. Вс навыки, необходимые для работы. Манн, Иванов и Фербер. 2018, 384 с.

6. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK® Guide)–Sixth Edition, Project Management Institute. 2017. 756 p.
7. Деренська, Я. М. Аналіз методологій управління проектами. Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 15 берез. 2017 р. Х., 2017. С. 57–64.
8. Краснокутська, Н. С., Осетрова Т.О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 236-242.
9. Литвиненко Г., Клясен Н. Управління проектами: сутність та особливості застосування в освіті. Рідна школа. 2017. № 11-12. С. 39-43. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh_2017_11-12_9
10. Найкращі бізнес-ідеї для початку бізнесу в 2021 році. URL : <https://businesswoman.org.ua/najkrashhi-biznes-ideyi-dlya-pochatku-biznesu-v-2021-roczy/>.
11. Ідеї для бізнес 2021. URL : <https://bizznes.top/idei-dlia-biznesa/>.
12. Ідеї для бізнесу 2020 року. Топ-22 найцікавіших ідей. URL : <https://monetary-flow.com/idei-dlya-biznesu-2019/>.

ТЕМА 2. ПЕРЕДІНВЕСТИЦІЙНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ

- 2.1. Життєвий цикл проєкту (фази)**
- 2.2. Середовище проєкту**
- 2.3. Обґрунтування проєкту**

2.1. Життєвий цикл проєкту (фази)

Життєвий цикл проєкту - це період від створення ідеї проєкту до завершення, який можна охарактеризувати моментом часу настання перших витрат проєкту (створення проєкту) до останньої вигоди (ліквідація проєкту).

Не дивлячись на те, чи працює менеджер над невеликим проєктом з відносно «скромними» бізнес-цілями, чи над великим проєктом з потенційно широкими наслідками для організації, розуміння життєвого циклу управління проєктами є важливим. Потрібно враховувати всі чотири фази життєвого циклу управління проєктами, щоб зберегти свій проєкт організованим на своєму шляху від початку до закриття. Життєвий цикл управління проєктами визначає процеси на всіх рівнях для успішної реалізації проєкту. На різних етапах життєвого циклу управління проєктом задумується ідея проєкту, визначаються його цілі, планується його виконання та направляється на завершення.

Життєвий цикл управління проєктами зазвичай розбивається на чотири фази: ініціювання, планування, виконання та закриття

(див. рис. 2.1). Ці етапи складають шлях, який проходить ваш проєкт від початку до кінця. Деякі дослідники у галузі проєктного менеджменту також включають п'яту фазу життєвого циклу проєкту – фазу контролю або моніторингу виконання проєкту.



Рис. 2.1. Життєвий цикл проєкту

Розглянемо більш детально фази життєвого циклу проєкту.

1. Ініціювання. Визначення ринкових потреб та можливостей. Детальна розробка траєкторії проєкту, керуючись якою команда може задовольнити певну ринкову потребу, вирішити проблему або скористатися новими можливостями на ринку. На цьому кроці визначається мета проєкту, визначається чи реалізується проєкт та визначаються основні результати проєкту.

Етапи ініціювання проєкту можуть включати наступне:

- Проведення техніко-економічного обґрунтування: визначення основної проблеми, яку вирішить проєкт, і, чи забезпечить проєкт вирішення цієї проблеми.

- Визначення обсягу: визначення глибини та широти проєкту.
- Визначення результатів: вибір товару чи послуги, які потрібно надати.
- Визначення зацікавлених сторін проєкту: з'ясування, на кого впливає проєкт та які можуть бути їх потреби.
- Розробка бізнес-кейсу: використання наведених вище критеріїв для порівняння потенційних витрат та вигод для проєкту, щоб визначити, чи рухається він уперед.
- Розробка робочого звіту: документування цілей, обсягів та результатів проєкту, які раніше визначили робочою угодою між власником проєкту та тими, хто працює над проєктом.

2. Планування. Після того, як проєкт схвалено, відбувається перехід до фази планування проєкту.

На даному етапі життєвого циклу управління проєктами проєкт розбивається на менші завдання, вибудовується команда та готується графік для виконання завдань. Конкретизуються цілі в рамках більш масштабного проєкту, створюються цілі нижчого порядку. Керівники всіх рівнів переконуються, що кожна конкретна ціль є досяжною в межах планового періоду виконання проєкту. Цілі нижчого рівня повинні володіти значним потенціалом для успіху їх реалізації.

Етапи планування проєкту можуть включати наступне:

- Створення плану проєкту: визначення часової шкали проєкту, включаючи фази проєкту, завдання, які потрібно виконати, та можливі обмеження.

- Створення діаграм робочого циклу: візуалізація процесів, щоб переконатися, що члени команди чітко розуміють свою роль у проєкті.

- Оцінка бюджету та створення фінансового плану: створення кошторису витрат, щоб визначити, скільки витратити на проєкт, щоб отримати максимальну рентабельність інвестицій.

- Акумуляція ресурсів: створення функціональної команди з внутрішнього та зовнішнього резервів кадрів. Необхідно переконатись, що кожен володіє всіма необхідними інструментами (програмне забезпечення, наявність матеріальної бази тощо) для виконання своїх завдань.

- Проведення наради з приводу початку проєкту: ознайомлення команди з планом реалізації проєкту, щоб кожен член команди мав можливість швидко приступити до роботи.

3. Виконання. Після схвалення бізнес-ідеї, розробки плану та створення команди настає час приступати до реалізації проєкту. Етап виконання перетворює план у дію. Робота керівника проєкту на цій фазі життєвого циклу управління проєктами полягає у відстеженні роботи, організації членів команди, управлінні графіками та забезпеченні виконання робіт згідно з початковим планом.

Етапи фази виконання проєкту можуть включати наступне:

- Створення завдань та організація робочих процесів: призначення детальних аспектів проєкту відповідними членами команди, переконавшись, що члени команди не перевантажені.

- Інструктаж членів команди щодо завдань: роз'яснення членам групи завдання, надаючи необхідні вказівки щодо того, як їх слід виконувати, та організовуючи навчання, пов'язане з процесом, якщо це необхідно.

- Спілкування з членами команди, клієнтами та вищим керівництвом.

- Моніторинг якості роботи: переконатися, що члени команди дотримуються свого часу та цілей щодо якості завдань.

- Управління бюджетом: моніторинг витрат та підтримка проєкту в плані активів та ресурсів.

4. Закриття. Після того, як команда завершить роботу над проєктом настає перехід до фази закриття. На фазі закриття демонструються кінцеві результати виконання проєкту, звільняються ресурси проєкту та визначається успіх проєкту. Тільки тому, що основна робота над проєктом закінчена, це не означає, що робота менеджера проєкту виконана. Потрібно ще здійснити оцінку того, що виконано і чого не вдалося досягти.

Етап закриття проєкту може включати наступне:

- Аналіз ефективності проєкту: визначення чи були досягнуті цілі проєкту (завдання виконані, вчасно та за бюджетом) та вирішена початкова проблема за допомогою підготовленого контрольного списку.

- Аналіз результативності роботи команди: оцінка наскільки успішно працювали члени команди, включаючи те, чи відповідали вони своїм цілям, а також своєчасність та якість виконаної роботи.

- Документування закриття проєкту: перевірка, чи всі аспекти проєкту завершені і надання звітів ключовим зацікавленим сторонам.

- Проведення оглядів після впровадження: провести остаточний аналіз проєкту з урахуванням уроків, отриманих для подібних проєктів у майбутньому.

- Облік використаного та невикористаного бюджету: розподіл залишків ресурсів для майбутніх проєктів.

Можна навести також інший погляд на фази життєвого циклу проєкту (див. рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Фази життєвого циклу проєкту

Кожна фаза ЖЦ проєкту – це одна з покроково здійснюваних частин проєкту, які встановлені нормативними актами і закінчуються певним результатом.

На рисунку 2.3. можна унаочнити також інші підходи до визначення фаз проєкту.

Підхід, що ґрунтується на основній діяльності,

- аналіз проблеми,
- розробка концепції та детальне подання проєкту,
- використання результатів його реалізації,
- ліквідація об'єктів проєкту.

Підхід, що пропонує розглядати три фази проєкту:.

- концептуальну.
- контрактну.
- фазу реалізації проєкту.

Рис. 2.3. Підходи до визначення фаз проєкту

UNIDO, окрім стандарту бізнес-плану, також пропонує й своє трактування фаз проєкту, які представлені на рис. 2.4.



Рис. 2.4 Фази проєкту за UNIDO

Характеристика стадій проєкту згідно фаз за UNIDO наведена на рис. 2.5.

<u>Передінвестиційна фаза</u>	<u>Інвестиційна фаза</u>	<u>Фаза експлуатації</u>
<ul style="list-style-type: none"> має наступні стадії: визначення інвестиційних можливостей, аналіз альтернативних варіантів і попередній відбір проекту – попереднє техніко-економічне обґрунтування, висновок з проекту і рішення про інвестування. 	<ul style="list-style-type: none"> має такі стадії: встановлення правової, фінансової та організаційної основ для здійснення проекту, придбання і передача технологій, детальне проектування і укладання контрактів, придбання землі, будівельні роботи і встановлення обладнання, маркетинг, набір і навчання персоналу, здача в експлуатацію та запуск. 	<ul style="list-style-type: none"> розглядається як у довгостроковому, так і в короткостроковому плані. У короткостроковому плані вивчається можливе виникнення проблем, пов'язаних із застосуванням обраної технології, функціонуванням обладнання або з кваліфікацією персоналу. У довгостроковому плані до розгляду береться обрана стратегія та сукупні витрати на виробництво і маркетинг, а також надходження від продажу.

Рис. 2.5. Стадії проекту за фазами проекту за UNIDO

Менеджер проекту та команда проекту мають спільну мету: виконати роботу над проектом з метою досягнення цілей проекту.

Кожен проект має початковий, проміжний і завершальний етапи, протягом яких діяльність членів команди рухає проект до його завершення – успішного чи невдалого. Типовий проект, як правило, має чотири основні фази (кожна має свій порядок денний завдань і питань): ініціація, планування, реалізація та завершення. Загалом, ці фази є тим шляхом, який проект проходить від початку до кінця, і зазвичай його називають «життєвий цикл».

Фази виникнення ідеї проекту

Першою визначається *фаза ініціації*, мета проєкту або потреба проєкту; це може бути бізнес-проблема або можливість. Відповідна реакція на певну потребу, задокументована у діловому порядку з рекомендованими варіантами рішення. Проводиться техніко-економічне обґрунтування, щоб дослідити, чи відповідає кожен варіант цілі проєкту та визначається остаточне рекомендоване рішення. Даються відповіді на питання: «Чи здатні ми взагалі реалізувати проєкт?» та «Чи варто (доцільно) здійснювати проєкт?».

Після затвердження рекомендованого рішення ініціюється проєкт для доставки затвердженого рішення та призначається керівник проєкту. Також визначаються основні прогнозовані результати. Формується команда проєкту. Після цього керівник проєкту вимагає затвердження для переходу до етапу детального планування.

Фаза планування. Наступним етапом є етап планування, коли проєктне рішення розробляється детальніше та плануються кроки, необхідні для досягнення мети проєкту. На цьому етапі команда визначає весь обсяг роботи, який потрібно виконати.

Завдання та ресурси до проєкту визначаються разом із стратегією їх створення. Це також називається «управління сферами». Створюється проєктний план, який визначає діяльність, завдання, залежності та часові рамки. Керівник проєкту скоординує процес планування бюджету проєкту, надаючи кошторис витрат на заробітну плату, використане обладнання та

матеріали. Бюджет спрямовується на моніторинг і контроль видатків витрат під час реалізації проєкту.

Після того як команда проєкту детермінувала роботу, узгодила графік та оцінила затрати, три основні компоненти процесу планування закінчені. Це є гарним часом для виявлення та намагання вирішити все, що може складати загрозу для успіху проєкту. Це називається управлінням ризиками. В управлінні ризиками потенційні проблеми «високої загрози» визначаються разом з діями, які слід вжити над кожною потенційною проблемою з високою загрозою, або для зменшення ймовірності виникнення проблеми, або для зменшення впливу на проєкт, якщо він має місце. Це також сприятливий час для детермінування всіх стейкхолдерів проєкту та створення плану комунікацій, що відображає необхідну інформацію та спосіб доставки, що слід використовувати для інформування сторін, які представляють різні інтереси та зацікавлені в реалізації проєкту.

Фаза впровадження (виконання)

Під час третьої фази, фази впровадження, план проєкту приводиться в рух і виконується робота над проєктом. Важливо підтримувати контроль та спілкуватися за потребою під час впровадження. Прогрес постійно контролюється, а відповідні корективи вносяться та фіксуються як відхилення від початкового плану. У будь-якому проєкті керівник проєкту проводить більшу частину часу саме на цьому етапі. Під час реалізації проєкту люди виконують завдання, а інформація про прогрес повідомляється

шляхом регулярних нарад членів команди. Керівник проєкту використовує цю інформацію для підтримання контролю над різними напрямками проєкту, порівнюючи звіти про хід роботи з планом проєкту для вимірювання результативності проєктної діяльності. За потреби вживаються коригуючі заходи.

Першочерговим завданням завжди повинне бути порівняння виконання проєкту з початковим планом. Якщо цього не відбувається, команда повинна фіксувати відхилення від початкового плану. Протягом цього кроку спонсори проєкту та інші ключові зацікавлені сторони повинні інформуватись про стан проєкту відповідно до узгодженої частоти та формату спілкування.

План слід оновлювати та публікувати на регулярній основі. Звіти про стан виконання проєкту завжди повинні підкреслювати очікувану кінцеву точку з точки зору вартості, графіку та якості результатів. Кожен підготовлений проєкт повинен бути переглянутий на якість та виміряний відповідно до критеріїв прийняття. Після того, як всі вироби були вироблені і замовник прийняв остаточне рішення, проєкт готовий до завершення.

Заключна фаза

Під час остаточного закриття або етапу завершення акцент робиться на оцінці кінцевих результатів для замовника, передачі проєктної документації бізнесу, розірванню договорів з постачальниками, випуску ресурсів проєкту та повідомленню про закриття проєкту всім зацікавленим сторонам. Останній крок, що залишився – це провести аналіз виконання проєкту, щоб визначити,

що вдалося, а що ні. Завдяки такому типу аналізу мудрість досвіду передається проєктній організації, яка допоможе майбутнім проєктним командам.

Ситуація для обговорення у групах: фази проєкту у великому багатонаціональному проєкті

*Американська будівельна компанія виграла контракт на проєктування та будівництво першої мідної шахти на півночі Аргентини. У цій частині Південної Америки не існувало інфраструктури ні для гірничої промисловості, ні для великих будівельних проєктів. Під час **фази ініціації** проєкту керівник проєкту зосередився на визначенні та пошуку команди керівництва проєкту зі знаннями, вміннями та досвідом для управління великим складним проєктом у віддаленій зоні земної кулі. Команда проєкту створила три відділення. Один був у Чилі, де існувала велика інфраструктура для будівництва гірничих робіт. Інші двоє були в Аргентині. Один був у Буенос-Овні, щоб встановити відносини та аргентинську експертизу, а другий - у Катамарку - найбільшому місті, що знаходиться поруч із шахтою. Створені офіси, команда стартапів проєкту розпочала розробку процедур для завершення роботи, отримання відповідних дозволів та налагодження стосунків з чилійськими та аргентинськими партнерами.*

*На **фазі планування** команда проєкту розробила інтегрований графік проєкту, який координував діяльність проєктних, закупівельних та будівельних груп. Команда контролю за проєктом також розробила детальний бюджет, який дозволив команді*

проекту відстежувати видатки проекту відповідно до очікуваних витрат. Команда проєктувальників проекту побудована на концептуальному проєкті та розробила детальні креслення для використання колективом закупівель. Команда закупівель використовувала креслення, щоб розпочати замовлення обладнання та матеріалів для будівельної команди; розробляти прогнози праці; уточнити графік будівництва; і встановити будівельний майданчик. Хоча планування є нескінченним процесом проєкту, фаза планування була зосереджена на розробці достатньої кількості деталей, що дозволить різним частинам проєктної команди координувати свою роботу та дозволяти команді управління проєктом приймати пріоритетні рішення.

Фаза впровадження представляє роботу, виконану для задоволення вимог обсягу робіт та виконання статуту. Під час фази впровадження команда проєкту виконала роботу, визначену в плані, та внесла корективи, коли змінилися фактори проєкту. Обладнання та матеріали доставляли на робоче місце, наймали та навчали робочу силу, будували будівельний майданчик, а всі будівельні заходи - від прибуття першого бульдозера до встановлення остаточного вимикача світла - здійснювались.

Фаза закриття включала передачу новоспеченого заводу операційній групі клієнта. Був розроблений список кількох будівельних об'єктів в, які залишилися, і ці об'єкти завершені. Офіс у Катамарку був закритий, офіс у Буенос-Оріні архівував усі документи проєкту, і чилійський офіс вже працював над

наступним проектом. Книги бухгалтерського обліку були узгоджені та закриті, остаточні звіти написані та розповсюджені, а керівник проекту розпочав новий проект.

Узагальнити різні фази життєвого циклу проекту можна на рис.2.6.



Рис. 2.6. Класифікації життєвого циклу проекту

Останнім наведемо життєвий цикл проекту, який пропонується РМВОК. Він має наступні фази, які наведено на рис. 2.7:



Рис. 2.7. Життєвий цикл проєкту згідно PMBOK

Таким чином, ми бачимо, що існує багато підходів до життєвого циклу проєкту, але всі вони, в цілому, складають один процес – це зародження ідеї, яке потім перетворюється в її розробку (планування), реалізацію та завершується закриттям (завершенням) проєкту.

2.2. Середовище проєкту

Середовище проєкту – це фактори (чинники), що впливають на проєкт і результат його реалізації.

Більшість проєктів чітко визначають свої цілі, обсяг роботи, бюджет та графік, але занадто часто середовище та контекст, в якому існує проєкт не є ані повністю зрозумілим, ані чітко

визначеним. Це є основним джерелом ризику, коли йдеться про управління проєктами та їх виконання.

Хоча наявність чітко визначеного набору цілей, обсягу роботи, бюджету та графіку є надзвичайно важливим для можливості планувати, реалізовувати та контролювати проєкт, якщо команда керівника проєкту не повністю розуміє своє середовище та контекст проєкту, проєкт буде, по всій вірогідності, приреченим на невдачу. Це пов'язано з тим, що середовище та контекст проєкту впливають на ефективність настільки ж, якщо не більше, ніж чітко визначений обсяг роботи, бюджет або графік.

Немає двох однакових проєктів, навіть якщо їх цілі та обсяг роботи однакові. Це пояснюється тим, що навіть проєкти з однаковими цілями та обсягом роботи неминуче будуть виконуватися в різних середовищах. Таким чином, фактори навколишнього середовища часто визначають успіх або невдачу проєкту.

При оцінці факторів зовнішнього середовища та контексту, що відрізняють один проєкт від другого, важливо враховувати наступне:

- ***Географічне розташування проєкту***, що допоможе виявити потенційні обмеження у виконанні проєкту та джерела ризику, такі як:

- місцеві екстремальні умови погоди / клімату;
- геотехнічні та топографічні питання;
- наявність комунальних послуг та місцевих послуг;

- чутливість навколишнього середовища;
- наявність людських та матеріальних ресурсів.
- ***Політичне середовище*** проєкту, що визначає, яким чином команда управління проєктами може потребувати взаємодії зі своїми зацікавленими сторонами, такими як:
 - вирішення питань хабарництва та корупції;
 - управління відмінностями між місцевою та національною політикою;
 - адаптація до раптових змін політичної влади чи впливу;
 - вирішення конфліктів між різними політичними фракціями.
- ***Місцеві нормативно-правові вимоги*** до проєкту, що може вплинути на ефективність виконання проєкту, ставлячи умови до певних параметрів, таких як:
 - пріоритетність стандартів;
 - дотримання специфічних для місцевості та місцевих екологічних норм;
 - дотримання корпоративних кодексів поведінки;
 - обмеження доступності людських та матеріальних ресурсів.
- ***Культурне та релігійне середовище проєкту***, що визначає, яким чином команда управління проєктами може потребувати коригування плану виконання проєкту, беручи до уваги:
 - приміщення для розміщення та роботи персоналу;

- місцеві свята та прийнятний робочий час;
- заборонені або заповідні території;
- міркування та вимоги безпеки.

• **Технологічні інструменти, навички та досвід** доступні для проєкту. Наявність технологічного ноу-хау може вплинути як на цілі, так і на значення проєкту через його вплив на:

- складність дизайну;
- наявність людських ресурсів;
- швидкість та ефективність у виконанні проєкту;
- дотримання сфери застосування та стандартів;
- надійність і працездатність кінцевого продукту;
- безпека при виконанні та експлуатації проєкту.

• **Ринкові умови існування проєкту.** Кон'юнктура ринку завжди динамічна і, залежно від економічного середовища, може бути корисною або згубною для виконання проєкту. Різні ринкові умови можуть впливати на проєкт наступними способами:

- можливість фінансування проєкту;
- наявність людських та матеріальних ресурсів;
- зміни обсягу проєкту та / або стандартів.

• **Зацікавлені сторони проєкту.** На проєкт неминуче впливають певні зацікавлені особи та контролюючі організації. Ступінь цього впливу, як правило, визначається наступними факторами зацікавлених сторін:

- досвід;
- культура;

- стиль;
- структура;
- зрілість;
- ставлення до ризику;
- інтереси та пріоритети.

Потрібно сказати, що тут перелічені лише деякі екологічні та контекстуальні фактори середовища проєкту, які необхідно враховувати при розробці плану управління проєктом або при його виконанні.

Загалом, фактори впливу можна розділити на внутрішнє середовище, що залежить від команди проєкту і підконтрольні керівництву, і зовнішнє, яке не залежить від дій команди проєкту (рис. 2.8.).



Рис. 2.8. Середовище проєкту

Зовнішнє середовище проєкту – це та частина навколишнього середовища, яка існує незалежно від проєкту. Внутрішнє середовище проєкту – це та частина навколишнього середовища, яка існує тільки під час здійснення проєкту.

Чинники зовнішнього середовища наведемо на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Чинники зовнішнього середовища

На рис. 2.10 унаочнимо чинники внутрішнього середовища проєкту.

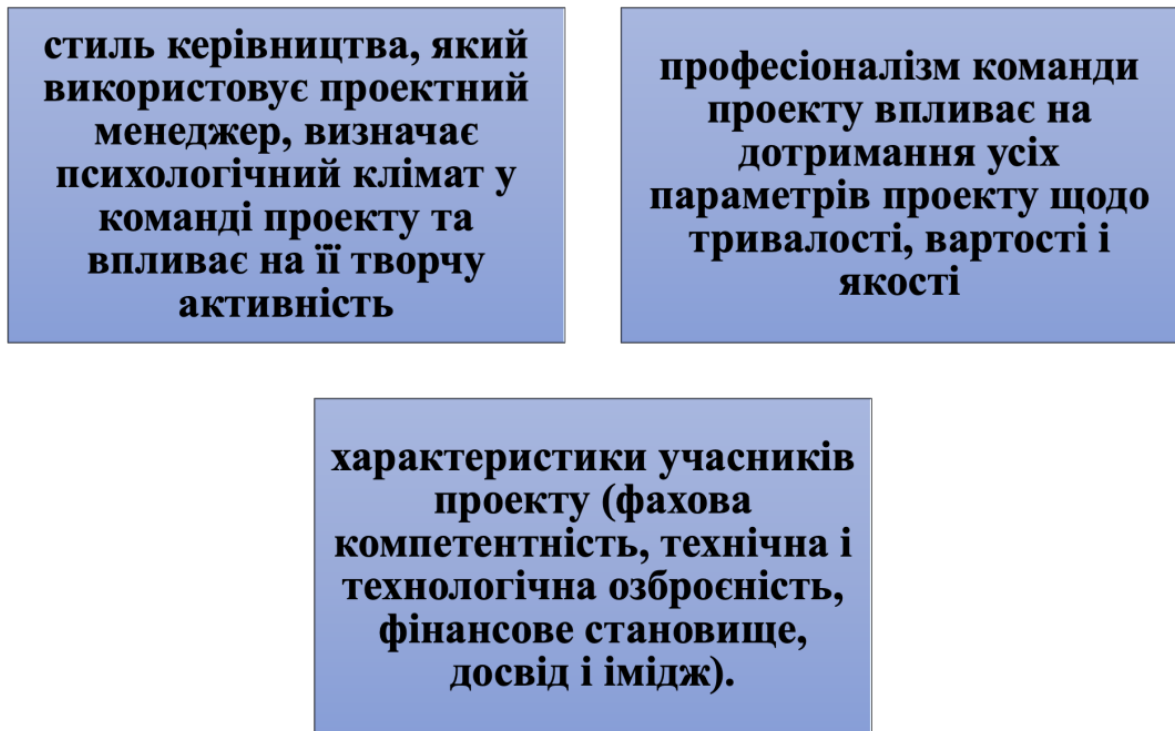


Рис. 2.10. Чинники внутрішнього середовища проекту

Окремо зупинимось на учасниках проекту, які безпосередньо впливають на розробку, ефективність та успіх проекту.

Учасниками проекту є люди чи організації, які беруть участь у проекті, а також ті, хто залежить і зацікавлений у результатах проекту та його успішній реалізації (стейкхолдери проекту).

Згідно з РМВОК розрізняють таких учасників проекту (рис. 2.11):

1. Менеджер (керівник) проєкту (Project Manager)	• особа, відповідальна за управління проєктом.
2. Спонсор (куратор) проєкту (Project Sponsor)	• особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проєкту.
3. Замовник (Project Customer)	• особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання.
4. Користувач продукту проєкту (User)	• особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проєкту.
5. Зацікавлені сторони в проєкті (Stakeholders)	• учасники проєкту.
6. Виконуюча організація (Performing organization)	• організація, співробітники якої безпосередньо залучені у виконання проєктних робіт.
7. Члени проєктної команди (Project team members)	• група, що виконує роботу за проєктом.
8. Впливові особи (Influencers)	• особи або групи осіб, які прямо не будуть розпоряджатися або використовувати результати проєкту, але через своє положення в організації можуть вплинути, позитивно або негативно, на просування проєкту.
9. Проєктний офіс (Project Management Office)	• підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проєкту.
10. Команда управління проєктом	• частка проєктної команди, що бере участь в управлінні.

Рис. 2.11. Учасники проєкту згідно РМВОК

Дані учасники проєкту таким чи іншим чином впливають та зацікавлені у реалізації проєкту. Деякі учасники можуть виступати в двох або трьох ролях одночасно.

Важливим при оцінці середовища проєкту є аналіз стейкхолдерів проєкту, так як це прямим чином впливає на ефективність управління проєктом.

Для аналізу стейкхолдерів можна використовувати матрицю Влади і Впливу, яка включає 5 кроків, які представлено на рис. 2.12.

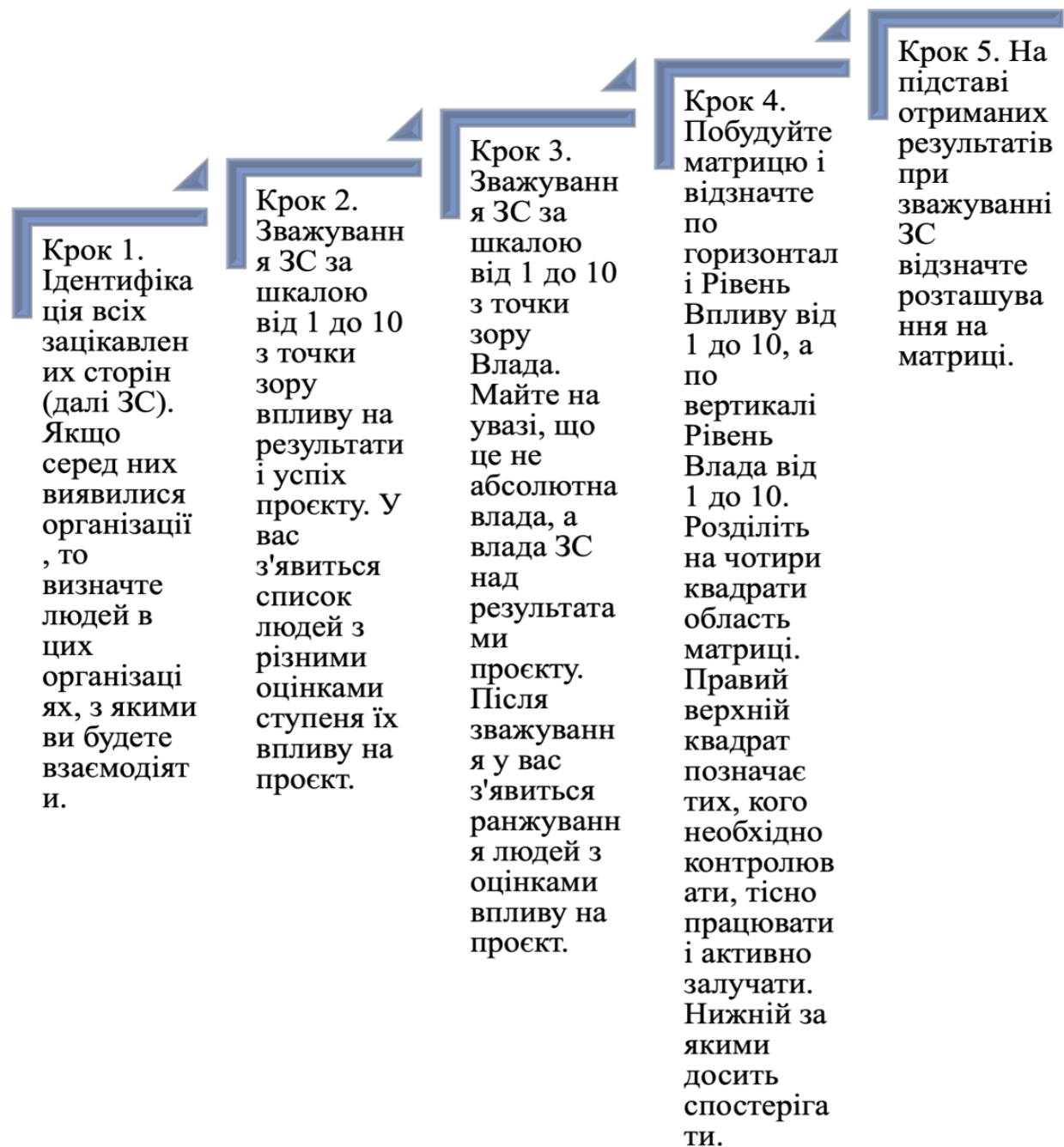


Рис. 2.12. Матриця стейкхолдерів «Влада та Вплив»

Відповідно до цієї матриці розподіл всіх зацікавлених сторін ґрунтується на двох змінних:

- влада зацікавлених сторін (залежить від їх здатності впливати на компанію);
- інтерес (вплив) зацікавлених сторін (проявляється їхнім бажанням впливати на компанію).

Модель передбачає групування і класифікацію зацікавлених сторін відповідно до їх ступеня впливу і їх влади, що можна представити у вигляді наступної матриці (рис. 2.13), яка висвітлює основні стратегії співпраці з тими стейкхолдерами, які опинились в тому чи іншому квадранті.



Рис. 2.13. Класифікація зацікавлених сторін згідно матриці стейкхолдерів «Влада та вплив»

2.3. Обґрунтування проєкту

Важливою запорукою ефективності проєкту є його ретельне обґрунтування на початку розробки. Особливої актуальності це набуває з урахуванням бізнесової складової проєкту, а саме основної мети – отримання прибутку. Якщо при підготовці бізнес-плану не прораховані усі важливі моменти, то проєкт може стати неприбутковим. Тому вивчення актуальності проєкту, потреби в ньому у споживачів та фази життєвого циклу галузі стає конче важливим. Сам процес підготовки проєкту складається з певних стадій, які представлені на рис. 2.14.

Попередня оцінка :

- дослідження регіонів (виявлення можливостей у даному регіоні);
- виробничі дослідження (виявлення можливостей у даній галузі промисловості);
- дослідження природних ресурсів, сільськогосподарської та промислової продукції тощо.

Додаткові дослідження.

Додаткові дослідження:

- Вивчення ринку за конкретними групами товарів (попит, його стійкість та ціна);
- Оцінка конкретних сировинних і матеріальних ресурсів за ступенем доступності існуючих та призначених цін на ресурси;
- Відбір можливих для використання технологій;
- Визначення та уточнення масштабів проєкту, можливі транспортні втрати;
- Визначення потенційних джерел фінансування, порівняння альтернатив;
- Визначення часових меж альтернативних проєктів.

Рис. 2.14. Стадії підготовки проєкту

Прикладом врахування життєвого циклу галузі при розробці бізнес-проекту може стати наступна ситуація: автори ідеї мають бажання відкрити власну консалтингову агенцію з питань фінансів. Для цього вони спочатку аналізують в цілому які обсяги ринку консалтингу в Україні й чи доцільно взагалі виходити на цей ринок. Отримана ними інформація свідчить, що обсяг ринку консалтингу в Україні у 2018 р. склав 585 млн. долл., що говорить про існування цього ринку й, з урахуванням розвитку сфери послуг, в цілому непогані показники. Наступним етапом стало вивчення структури ринку консалтингу, результат якого представлено на рис. 2.15.



Рис. 2.15. Структура ринку консалтингу за сегментами

З рис. видно, що найбільше представлений ІТ-консалтинг та юридичний консалтинг, але й фінансовий має свою нішу, що свідчить про попередню доцільність виходу на цей ринок. Для

більш повної картини варто також проаналізувати розвиток галузі по роках.

Ключовими чинниками успішності малого бізнесу є ринкова стратегія і можливості підприємця організувати свій бізнес.

Пропонується відповісти на такі запитання:

1. Хто ваші конкуренти?

- Подивіться, хто ще вирішує таку саму проблему, створює таку саму цінність? Спосіб вирішення проблеми може бути не таким, як у вас, але подивіться, хто має той самий результат, якого прагнете ви.
- Для аналізу конкурентів і зовнішнього середовища можна використовувати такі інструменти, як SWOT-аналіз або аналіз п'яти сил Портера.
- Аналізуючи конкурентів, зверніть увагу на їхню модель, підходи, ціннісну пропозицію, масштаб. Можливо, успішні практики можна запозичити для вашого проєкту.

2. Чи актуальний ваш проєкт?

- Відповідаючи на це запитання, ви повинні верифікувати проблему, яку має вирішити ваш проєкт. Чи дійсно проблема існує? Чи є вона проблемою для вашої цільової аудиторії? Наприклад, проблеми вакцинації, з якою працюють проєкти UNICEF, від самого початку не існувало для людей, аудиторія не визнавала або не усвідомлювала її наявності. У такій ситуації може статися, що проєкт повинен орієнтуватися на прояв проблеми та пояснення її існування, і тільки після цього на вирішення.
- Прояснюючи актуальність, варто провести опитування цільової аудиторії, перевірити свої гіпотези, зібрати дані про вашу проблему з відкритих джерел. Усе це допоможе вам у дизайні проєкту.

3. Чи правильний час ви обрали для проєкту?

- Запитання стосується не тільки сезонності, а й готовності ринку або аудиторії до вашого проєкту, його продукту або послуги. Наскільки ви перетинаєтеся з вашими конкурентами? Наприклад, чи проходить ваш фестиваль паралельно з іншими аналогічними подіями або стоїть поруч за часом. Соціальні, економічні та політичні аспекти також важливо проаналізувати. Наприклад, використовуючи методику PEST-аналізу.

4. Для кого ви робите проєкт? Хто його цільова аудиторія?

- Цільова аудиторія – це група людей, чию проблему вирішує проєкт, для кого ви створюєте свою ціннісну пропозицію. Визначте портрет аудиторії максимально чітко. Для цього можна використовувати існуючі шаблони опису портрета цільової аудиторії (ЦА) – так звані Marketing Persona або Аватар клієнта.

5. Чим ваш проєкт відрізнятиметься від конкурентів?

- Визначте ключові відмінності, які будуть диференціювати вас серед аналогічних проєктів. Ви можете зробити це, поліпшивши якийсь із компонентів, що існують у конкурента, або ж створити свою власну, нову унікальну цінність.

Важливим кроком при обґрунтуванні доцільності проєкту є встановлення його мети. В останні роки свого поширення отримує методика SMART, яка дозволяє це робити достатньо якісно та кваліфіковано. Ця методика була запропонована у 1954 р. Пітером

Друкером. Її алгоритм дозволяє формулювати цілі таким чином, щоб вони були досяжними та побачити чи варто їх взагалі встановлювати.

SMART в цій методиці є не словом, яке має перекладатись з якоїсь мови, а є аббревіатурою літер, які розшифровуються наступним чином, як представлено на рис.2.16:



Рис.2.16. Значення аббревіатури SMART

Також, на рис. 2.17, можна представити на які основні питання відповідають цілі на кожному кроці їхнього встановлення за даною методикою.

S - Specific – Певний

Мета повинна бути конкретною. Вам потрібно знати, що ви хочете робити й зрозуміло куди Ви прямуєте в своїх бізнес амбіціях. Напр. «Заробляти більше» – не є конкретною метою, а ось «Підвищити власний дохід на 25%» - відповідає сутності.

Іноземні автори стверджують, що для досягнення цієї мети необхідно відповісти на п'ять запитань «W»:

What: Чого/що Вам потрібно досягти?

Why: Чому цього слід досягти? Які переваги та вигоди?

Who: Хто бере участь у роботі? Хто залучений у проєкт?

S – конкретна – можна розбити на конкретні кроки?

M – вимірювана – як виміряти кінцевий результат?

A – досяжна – які кроки потрібно зробити? / скільки знадобиться ресурсів?

R – доцільна – чи відповідає це іншим потребам? це точно ваша задача?

T – дедлайн – коли конкретно (дата) ціль буде досягнуто?

Рис.2.17. Питання, на які відповідають при встановленні цілі за методикою SMART

Where: Де відбувається робота?

Which: Які вимоги, умови та обмеження виставляються?

Напр. *Збільшити щомісячне зростання користувачів мобільного додатку. Це можна досягти оптимізуючі рейтинг додатку в магазині та зробивши таргетовану рекламу в соціальних мережах.*

M - Measurable - вимірні

Будь-яка мета може й має бути виміряна. Завдяки цьому може бути оцінена ефективність її досягнення й де Ви зараз знаходитесь. Для цього треба встановити яким чином можуть бути оцінені результати. У вивченні іноземних мов це можуть бути рівні, за якими оцінюються знання мови, в бізнесі – це дохід компанії, відсоток приросту, зростання кількості споживачів тощо.

Напр., *Збільшити щомісячне зростання користувачів мобільного додатку на 1000 осіб. Це можна досягти оптимізуючі рейтинг додатку в магазині та зробивши таргетовану рекламу в 4-х соціальних мережах: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn.*

A - Achievable (Attractive) - Досяжний (Привабливий)

Літера А може мати декілька значень в цій аббревіатурі. У нас наведено два найбільш поширених варіанти: досяжний й привабливий. Будь-яка мета має бути досяжною, яку ми можемо досягти без надмірних зусиль та ресурсів. Крім того, вона має бути привабливою для нас самих.

Напр. *А – проаналізував за попереднім критерієм Project manager зрозуміє, що всі працівники зараз завантажені роботою та ця мета буде недосяжною, тому остаточний варіант цілі на цей момент має наступний вигляд:*

Збільшити щомісячне зростання користувачів мобільного додатку на 1000 осіб. Це можна досягти оптимізуючі рейтинг додатку в магазині та зробивши таргетовану рекламу в 3-х соціальних мережах: Facebook, Instagram, Twitter.

R – Realistic, Relevant – Реальний, Актуальний

Ваша мета має бути реальною та актуальною. Якщо планувати щось таке, що не є актуальним для теперішнього ринку, то воно не принесе очікуваних результатів та власник може понести збитки. У приклад можна привести такий варіант: якщо розвивати бізнес-

проект з продажу пейджерів у 2021 р., то це є не актуальним. Також можна запропонувати варіант продажу автомобілів, які можуть самостійно літати повітрям, то це не є реальним в нинішніх умовах й тим паче в Україні.

Напр., *R* – менеджер з'ясував, що найбільш мобільний додаток допомагає утримувати клієнтів. Тому ціль з урахуванням цього критерія має наступний вигляд:

Збільшити щомісячне зростання користувачів мобільного додатку на 1000 осіб. Це можна досягти оптимізуючі рейтинг додатку в магазині та зробивши таргетовану рекламу в 3-х соціальних мережах: Facebook, Instagram, Twitter. Так як користувачі довше користуються продукцією компанії, задача команди – збільшити кількість користувачів додатку, щоб збільшити прибуток.

T - Time-bound - Обмежений в часі

Будь-яка мета, як й проєкт має свої часові рамки. Встановити ми їх можемо з урахуванням усіх попередньо розглянутих пунктів. При встановленні часового ліміту важливим є відповіді на такі питання:

1. Коли ви хочете досягти вашої мети?
2. Наскільки швидко ви зможете це зробити, враховуючи ваші поточні ресурси і можливості?

Напр., *T* - *Збільшити щомісячне зростання користувачів мобільного додатку на 1000 осіб протягом першого півріччя 2021*

р. Це можна досягти оптимізуючі рейтинг додатку в магазині та зробивши таргетовану рекламу в січні-березні 2021 р. в 3-х соціальних мережах: Facebook, Instagram, Twitter.

Таким чином, ми розглянули основні моменти, за якими можна обґрунтувати доцільність проєкту, його актуальність та прийняти рішення про необхідність його розробки. Використання запропонованих методик дозволить значно підвищити його майбутню ефективність.

Питання для самоконтролю

1. Визначте життєвий цикл проєкту? З якою метою він описується?
2. Яка мета проведення передінвестиційних досліджень?
3. Яка процедура проведення передінвестиційних досліджень?
4. Який алгоритм обґрунтування доцільності проєкту?
5. Дайте визначення поняттю SMART- критерії.
6. Наведіть приклади опису мети проєкту через SMART-критерії.

Рекомендована література

1. Войтко С.В. Управління проєктами та стартапами в Індустрії 4.0: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с.
2. Дж. Хігні Основи управління проєктами. 2020. 272 с.

3. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки. ЦНЛ. 2019, 384 с.
4. Ільчук П.Г., Фещур Р.В., Якимів А.І., Когут І.В., Лучко Г.Й., Скворцов Д.І., Шишковський С.В.; за ред. П.Г. Ільчука. Львів: «Новий Світ - 2000», 2018. 216 с.
5. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. Управління проєктами: Навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 388 с.
6. Корі Когон, Сюзетт Блейкмор, Джеймс Вуд. Керування проєктами для «неофіційних» проєкт-менеджерів. Фабула. 2019, 240 с.
7. Verzuh E. The Fast Forward MBA in Project Management: The Comprehensive, Easy-to-Read Handbook for Beginners and Pros, 6th Edition, 2021. 544 p.
8. Horline G. Project Management Absolute Beginner's Guide 4th Edition. 2020.
9. Р. Инглунд, А. Бусеро. Руководитель проєктов. Вс навыки, необходимые для работы. Манн, Иванов и Фербер. 2018, 384 с.
10. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK® Guide)–Sixth Edition, Project Management Institute. 2017. 756 p.
11. Старченко Г. В. Управління проєктами: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.

12. Управління проєктами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств: посібник. Олег Андрієнко. Київ: 2017, 77 с.

13. Управління проєктами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проєктами та програмами розвитку : підруч. [в 3 ч.] / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, О.В. Комеліна, Д.М. Толкачов. Полтава : ПолтНТУ, 2017. Ч. 1. Загальна характеристика проєктного та мультипроєктного менеджменту. 284 с.

14. Філіпенко О.М., Колеснік Т.С. Управління проєктами: навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2016. 161 с.

15. Постановка цілей по SMART. URL : <https://goal-life.com/uk/smart-cil>

16. Цілі SMART: 10 прикладів + інструкція від ТОП-менеджера. URL : <https://www.kozaky.org.ua/cili-smart-10-prikladiv-instrukciya-vid-top-menedzhera/>

17. Методика SMART: как правильно ставит себе цель, чтоб ее достичь? URL : <https://novarobota.ua/articles-jobseeker/metodika-smart-kak-pravilno-stavit-sebe-tsel-chtob-ee-dostich-196>

18. Аналіз ринку для написання бізнес-плану. URL : <https://buduysvoe.com/publications/analiz-rynku-dlya-napysannya-biznes-planu;>

19. Як зробити аналіз ринку для бізнес-плану. URL : <https://www.stardrivelttd.com/marketanalysisarticle/> .

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧИЙ ТА МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН ПРОЄКТУ

3.1. Організаційний план бізнес-проєкту

3.2. Основні засади формування виробничого плану бізнес-проєкту

3.3. Формування матеріально-технічної бази та ресурсного забезпечення бізнес-плану

3.4. Розробка маркетингового плану бізнес-проєкту

3.1. Організаційний план бізнес-проєкту

Після проведення аналізу ринку продукту чи послуги, а також обґрунтування доцільності втілення проєкту, встановлення його мети, можна приступати до подальшої детальної розробки бізнес-плану комерційного проєкту. Варто зауважити, що бізнес-план можна складати не тільки для комерційного проєкту, але й для соціального проєкту, громадського тощо. Так як незалежно від того, буде проєкт отримувати прибуток чи ні, бізнес-план стає тим документом, який допомагає систематизувати всі аспекти проєкту та впорядкувати їх. В такому випадку бізнес-план стає інструкцією до виконання будь-якого проєкту. Пропонуємо почати з організаційного плану. Це обумовлено тим, що саме в організаційному плані зазначаються основні виконавці та розробники проєкту, зазначають юридичні аспекти діяльності та інші важливі моменти. З тих прикладів структур бізнес-планів, які було наведено в першій лекції даного посібника кожний стандарт

дає свій порядок наведення, але в кожному з них наявний організаційний розділ, який містить важливу інформацію. Важко визначити, що стає більш важливим розділом бізнес-плану та який розділ має бути першим через те, що кожен з них містить необхідну інформацію та в кінцевому випадку вони всі закінчуються розрахунками, які поєднуються в фінансовому розділі плану. Саме це й відображає, з однієї сторони, важкість визначення першочерговості розділів, з іншої, дає можливість власного інтерпретування.

Ми пропонуємо першим розглянути організаційний розділ.

Організаційний план управління підприємством (проектом) включає основні елементи, які наведено на рис. 3.1.

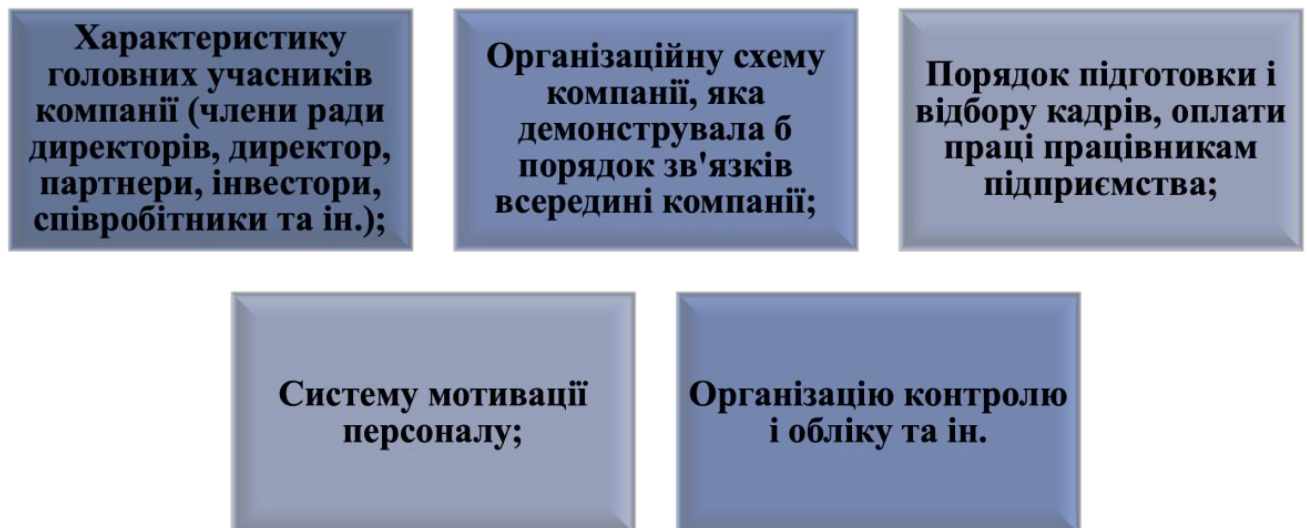


Рис. 3.1. Елементи організаційного плану проекту

З даного рисунку бачимо, що основна складова цього розділу організаційного плану – персонал та учасники проекту. Тобто

індивіди, які будуть безпосередньо залучені до реалізації самого проєкту. Структуру організаційного плану наведено на рис.3.2.

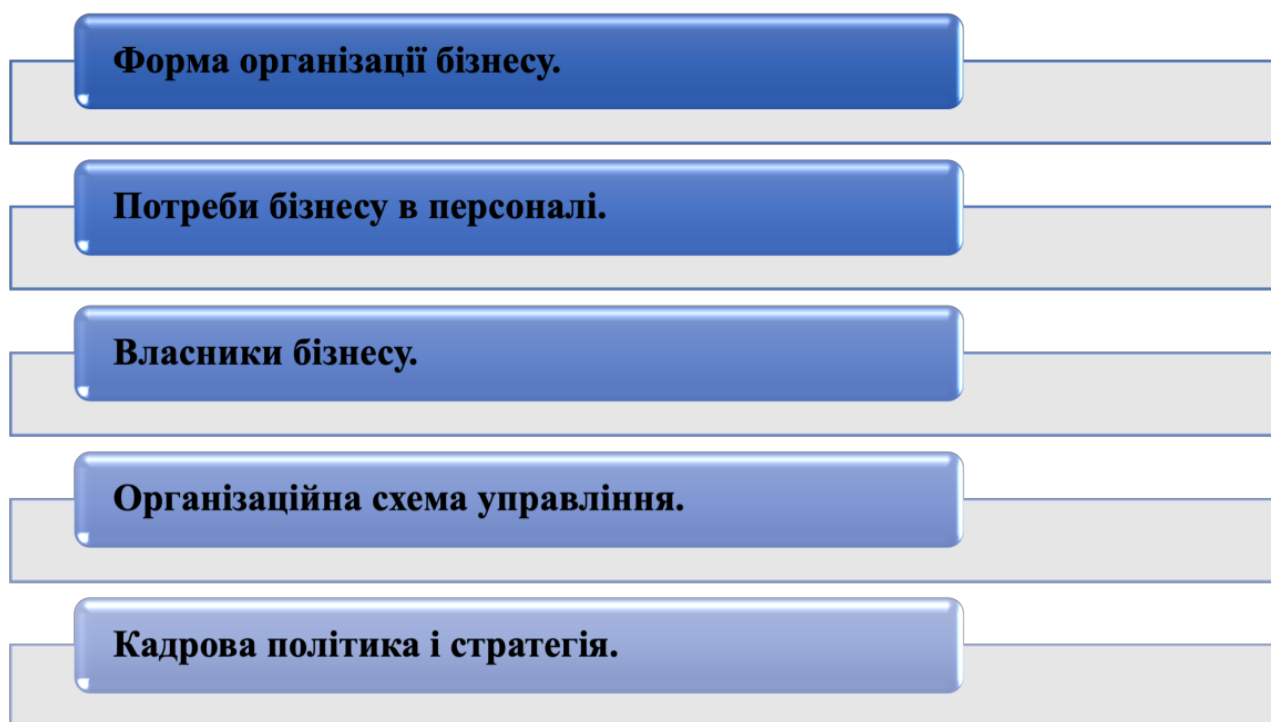


Рис.3.2. Структура організаційного плану

Важливою частиною проєктної діяльності є вибір організаційної форми бізнесу. Цей процес може бути представлений наступними етапами, які наведено на рис.3.3.

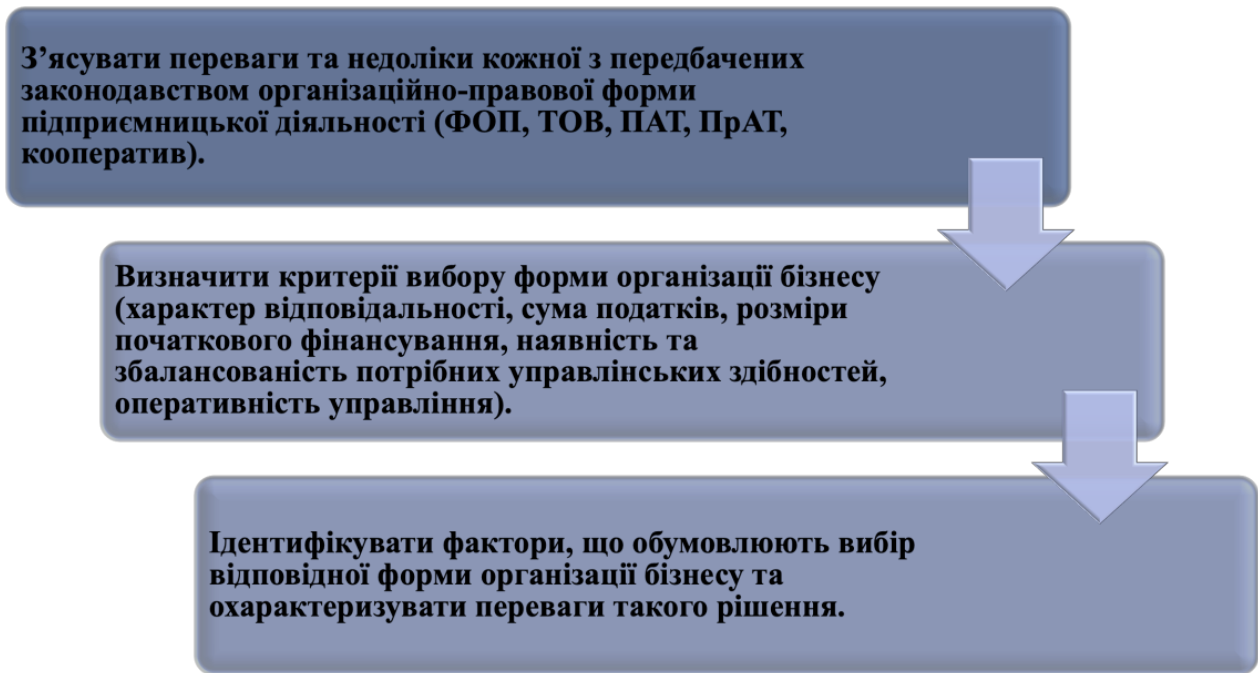


Рис. 3.3. Етапи вибору організаційно-правової форми бізнесу

Для простоти розуміння наведемо визначення організаційно-правової форми господарювання, яке пропонується законодавчими актами України.

Організаційно-правова форма господарювання – форма господарської діяльності (включаючи підприємницьку) на відповідній правовій основі, яка визначає характер відносин між засновниками (сторонами), регулювання фінансової відповідальності за зобов'язаннями компанії (організації), процедуру створення, відкриття, реструктуризацію, ліквідацію, адміністрування, розподіл прибутку, можливі джерела фінансування та ін.

В Україні виділяють різні організаційно-правові форми, в яких може бути створена юридична особа, але варто виділити таку форму як ФОП (фізична особа підприємець), яка не є юридичною

особою, але може стати першою формою невеликого проєкту. На рис. 3.4 наведена характеристика ФОП.

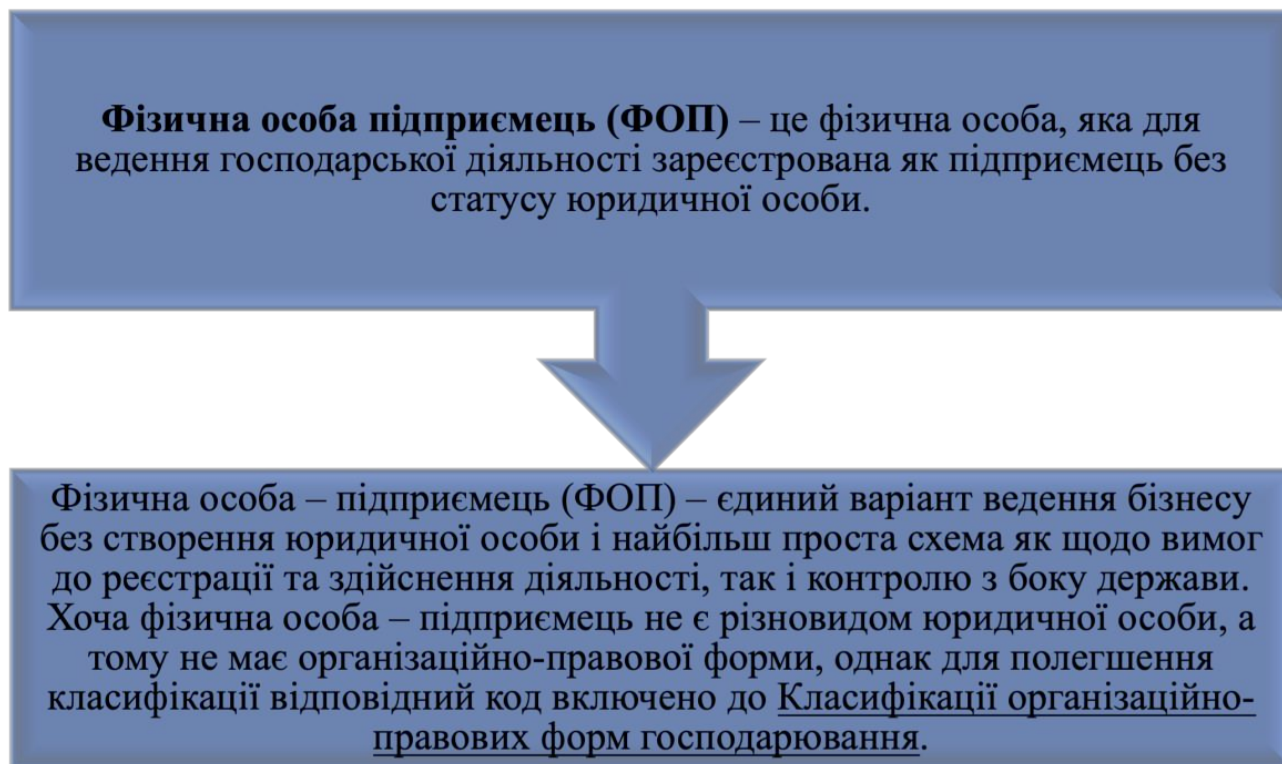


Рис. 3.4. Характеристика ФОП з урахуванням зручності для проєктів

Після вибору організаційно-правової форми проєкту (підприємства) наступним кроком варто визначитись з потребою фірми у персоналі та його кваліфікації. Етапи визначення потреби проєкту в персоналі наведено на рис.3.5.



Рис.3.5. Етапи визначення потреби проєкту в персоналі

Потреби персоналу розраховуються виходячи із специфіки самого проєкту, а також його масштабу, досвіду роботи його керівників та майбутньої команди.

Після того, як буде визначена організаційна структура та визначені різні завдання та функціональні сфери, можна приступати до планування персоналу. Ваша стратегія тут повинна полягати в тому, щоб розрізняти постійних співробітників та фрілансерів.

Для досягнення бізнес-цілей ви можете або працевлаштувати нових співробітників, або звільнити працівників. Як підприємець,

ви зазвичай стикаєтесь із певним природним коливанням кількості працівників з урахуванням виходу на пенсію або звільнення.

Для різних функціональних сфер, таких як виробництво, маркетинг тощо, кадрові ресурси повинні бути добре сплановані та сплановані. Майте на увазі, що нестача персоналу вплине на ваш бізнес так само негативно, як і надлишок персоналу. Дефіцит персоналу призведе до переривання обслуговування та доставки продукції. Навпаки, надлишок персоналу збільшить витрати та неефективність.

За допомогою планування персоналу можна визначити вимоги до персоналу, які представлені в посадових інструкціях.

Важливим є також визначення можливих джерел покриття потреб проєкту, що означає, що проєкт може втілюватись в компанії, що вже існує й тоді кількість залученого нового персоналу може бути набагато менша, аніж відкриття нового проєкту «з нуля», коли немає фірми, яка вже існує певний проміжок часу та на основі якої він створюється. Також наразі існує та поширений досвід використання аутсорсингу, який передбачає залучення спеціалістів на умові договорів без наймання спеціалістів в штат компанії. Такими частіш за все стають бухгалтери, юристи, перекладачі, ІТ-спеціалісти тощо. Звичайно, що все залежить від специфіку самого проєкту. Якщо це, наприклад, юридична компанія, то юристи будуть працювати в штаті, але якщо це невеличкий освітній проєкт, то юрист може бути зайнятий на умовах аутсорсингу.

Приклад представлення планування можливостей підприємства (чи проєкту) при формуванні управлінської команди наведений у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Планування можливостей проєкту при формуванні команди

Основні функції	Власний персонал	Зовнішній спеціаліст	Шляхи зовнішньої допомоги	
			Підвищення кваліфікації власного персоналу	Запрошення зовнішнього консультантів
Бухоблік та оподаткування				
HR відділ				
Управління виробництвом				
Юридичний відділ				
ІТ відділ				

Наведемо для прикладу консалтингову агенцію та планування потреби у її працівниках. Спочатку опишемо послуги, які планується виконувати цією агенцією.

Консалтингова агенція Erfolg має наступний перелік послуг:

- Аналіз бізнес-процесів підприємства
- Налаштування системи моделювання бізнес-процесів в MS Excel
- Консультування підприємств щодо «вузьких місць» на основі проведеного аналізу
- Розробка бізнес-планів
- Написання грантових заявок

У таблиці 3.2 наведемо планування потреби в персоналі для цієї агенції.

Таблиця 3.2. Планування потреби в персоналі для консалтингової агенції «Erfolg»

Посада	Праце- влаштування	Потрібна кількість	Зовнішній спеціаліст (аутсорсинг)
Директор	+	1	
Консультант	+	3	
Юрист		1	+
Бухгалтер- консультант	+	1	
SMM- спеціаліст	+	1	
Клінер		1	+
ІТ-спеціаліст		1	+

Наступним кроком буде складання організаційної структури управління проектом чи компанією, яка визначає ієрархічні зв'язки та порядок підпорядкування на підприємстві.

Виділяють різні типи організаційних структур підприємства, які ми представимо нижче.

Відповідно до посадових інструкцій, завдання, діяльність та відповідальність покладаються на різні організаційні підрозділи.

Залежно від обсягу та складності різних завдань, вони будуть розподілені на одну або кілька організаційних одиниць.

Ви можете узагальнити свою організаційну структуру в загальній організаційній діаграмі, де ви опишете свої різні організаційні одиниці.

Дизайн організаційної структури дозволяє зосередитися на:

- суттєвих процесах – такі як управління, процеси спільної підтримки

- або

- основних оперативних функціях – таких як закупівля, розробка, виробництво, маркетинг, адміністрування

- або

- лінії продукції відповідно до цільових груп споживачів.

Якщо зосередитись на оперативних функціях, результатом стане функціональна організація. Якщо зосередитись на продуктових лініях або цільових групах клієнтів, результатом буде бізнес-одиниця чи організація підрозділу.

У функціональній організації (рис. 3.6) різні продукти можна знайти в різних функціональних областях, не маючи окремого підрозділу управління продуктом. Обов'язки покладаються з функціональної точки зору.



Рис. 3.6. Функціональна структура управління

Вибір організаційної форми залежить головним чином від специфіки продукту чи послуги та необхідних каналів збуту та груп споживачів.

З вузькою однорідною програмою продуктів для однорідної групи клієнтів функціональна організація є відмінним вибором. Чи є маркетинг власним функціональним підрозділом, або частиною відділу продажів, або просто посадою персоналу, а також те, чи контроль є частиною адміністрації чи посади персоналу, має другорядне значення і буде залежати від компетентності та навичок ваших співробітників.

Коли існує широка гетерогенна програма продуктів або різноманітні групи клієнтів, переважною є організація підрозділу, яка обіцяє більшу близькість до ринку та клієнтів. Однак для такої організаційної форми слід брати до уваги, що численні заповнення

подібних функцій, збільшення витрат часу та ресурсів на координацію зазвичай призводять до збільшення витрат на персонал та інфраструктуру.

Функціональна структура є однією з найбільш простих структур управління та визначає орієнтацію підприємства на функціональних зобов'язаннях учасників проєкту.

Також відомою є лінійна структура управління, яка наведена на рис.3.7.



Рис.3.7. Лінійна структура управління

Лінійна структура управління - це система управління, в якій на кожного підлеглого є тільки один керівник й весь спектр робіт виконується в кожному підрозділі.

Дані дві структури є одними з найбільш простих. Для великих підприємств та виробництв також існують інші структури управління, але в нашому посібнику ми зупинимось ще тільки на

одній організаційній структурі – проєктній, яка представлена на рис. 3.8.

Сутністю даної структури є те, що на підприємстві існують окремо керівники кожного проєкту, яким підпорядковується проєктна команда й вони працюють над виконанням окремого проєкту. Таких команд та керівників може бути декілька та залежить від масштабу діяльності компанії. Окрім того, на підприємстві також представлені працівники, які не відносяться до проєктних команд, але вони забезпечують діяльність цієї організації. Такими працівниками можуть бути маркетолог, бухгалтер, представник ІТ відділу тощо. Варто відзначити, що це залежить знов від специфіки компанії. Так як якщо, наприклад, маркетингова агенція працює за цією структурою, то маркетологи можуть бути не окремо, а в кожній проєктній групі, як спеціалісти, які працюють над виконанням замовлень-проєктів. Якщо, навпаки, компанія є іншою за своїм спрямуванням й займається наданням освітніх послуг, то маркетолог тут виступає як спеціаліст, який допомагає поширити інформацію про компанію та забезпечити розвиток та зростання долі ринку цієї компанії.

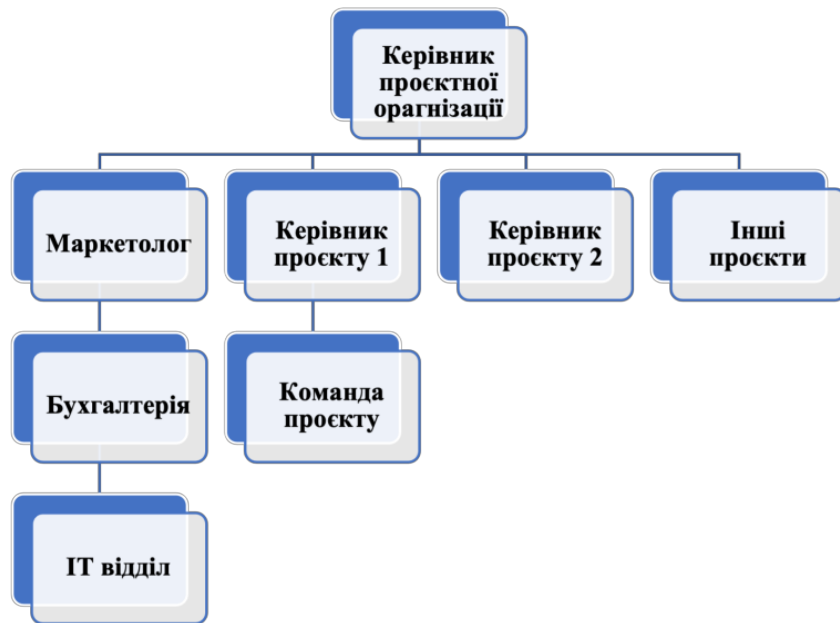


Рис. 3.8. Проєктна структура управління

У багатьох компаніях можна зустріти гібридні організаційні форми, які виявились достатньо корисними.

Наприклад, компанія може бути розроблена як організація підрозділу з окремими дистриб'юторськими підрозділами, бек-офісами, групами розробки та техніки застосування, тоді як продажі, виробництво, логістика та адміністрування залишаються централізовано організованими. У цьому випадку організаційний зв'язок з відділом розвитку слід розглядати дуже уважно, оскільки децентралізація може призвести до паралельного розвитку, якщо проєкти та плани розвитку не синхронізовані належним чином. З іншого боку, центральний відділ розвитку може мати той недолік, що пріоритет буде надаватись розвитку певних товарних ліній чи асортименту, а отже, забезпечить недостатні можливості для нових можливостей бізнесу та асортименту невеликих цільових груп.

У гібридному типі організації необхідна ретельна координація діяльності з продажу та рахунків клієнтів, щоб запобігти концентрації різних маркетингових підрозділів з різними продуктами на одному клієнті, щоб зробити покупцеві конкурентну пропозицію.

Адаптація організації є важливою темою, особливо у компаніях з високим рівнем зростання, оскільки ці компанії часто не можуть виконувати існуючі вимоги за допомогою традиційного типу організації. Збільшення попиту та різноманіття продуктів, а також розширення асортименту продукції вимагають адаптації організаційних процесів та реструктуризації функціональних областей для таких компаній. Ви повинні належним чином описати ці зміни своєї організаційної структури у своєму бізнес-плані.

Також важливим є не тільки представлення структури роботи підприємства у вигляді організаційної структури, але й опис функціональних обов'язків. Це не є рекомендацією при розробці бізнес-плану, а обов'язковим елементом. Так як при прийнятті на роботу персоналу мають бути озвучені основні посадові обов'язки та підписана посадова інструкція.

Також в цьому розділі бізнес-плану може бути представлений фонд оплати праці проекту. За різними даними ця інформація може надаватись як в організаційному розділі, так й у виробничому чи наводитись у фінансовому. Ми пропонуємо описати основні моменти фонду оплати праці та навести приклади його розрахунку в цьому розділі. У таблиці 3.3 наведено основні статті, за якими

нараховується фонд оплати праці (ФОП) на підприємстві. Взагалі, ФОП можна представити як суму нарахувань працівникам компанії за зроблену роботу протягом певного періоду.

Таблиця 3.3 Розрахунок фонд оплати праці

Назва підрозділу, відділу, посада	Кількість, осіб	Середньо-місячна основна зарплата, грн.	Дод. зарплата, грн.	Заохочування і компенсації, грн. (Інші)	Місячний ФОП всього, грн.
Керівники					
Робітники					
Фахівці					
Всього:					

У табл. 3.4 наведено потребу в персоналі та фонд оплати праці консалтингової агенції, приклад якої був наведений вище.

Окрім того в організаційному плані також має бути описана кадрова політика підприємства, яка може бути представлена в тому числі й різними стилями управління, як-то авторитарний, демократичний та ліберальний. Розгляду цих стилів приділяти увагу в нашому посібнику не планується так як це є предметом вивчення іншої дисципліни та широко представлений іншими джерелами.

Таблиця 3.4. Потреба в персоналі та основна заробітна плата консалтингової агенції Erfolg (Фонд оплати праці)

№	Посада	Кількість осіб	Посадовий оклад, грн.	Премія, грн.	Всього
1	Директор	1	20000		20000
2	Консультант	3	15000	5000	60000
3	Бухгалтер-консультант	1	10000	5000	15000
4	SMM-спеціаліст	1	15000	5000	20000
	Всього	6			115000

Але нам здається вартим уваги з точки зору саме управління бізнес-проектом етапам управління командою. Те, що може не бути описаним в організаційному плані, але стосується управління команди проекту. Й етапи управління командою представлені на наступному рисунку 3.9.

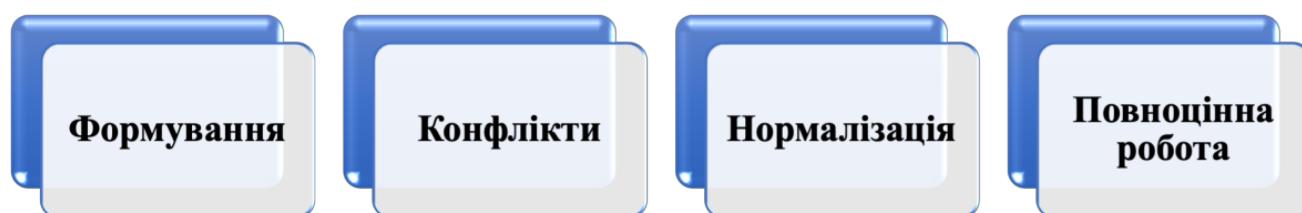


Рис. 3.9. Етапи управління командою

Згідно цього рисунку ми бачимо, що управління командою складається з 4-х основних етапів, які є безумовними в будь-якій групі та компанії. Першим етапом є – формування команди, яке полягає саме в наборі команди проєкту та її знайомству та формуванню.

Після цього етапу є етап конфлікту, який є абсолютно нормальним та закономірним з точки зору групової динаміки. На цьому етапі учасники проєкту визначають свої повноваження, окреслюють основні принципи та встановлюють неформальну ієрархію. Головним на цьому етапі є екологічний вихід з конфлікту, без важких втрат.

Третім етапом є нормалізація, яка передбачає перехід від конфлікту до початку роботи, що результує в останньому етапі – повноцінна робота.

Розуміння роботи команди має базуватись на знаннях роботи групи та групової динаміки. Задачею керівника стає екологічний перехід від 2-го етапу до етапу нормалізації роботи. Саме це є запорукою ефективного управління командою проєкту.

Так само, при підготовці цього розділу плану варто розуміти, що саме там слід висвітлювати й на чому зосереджувати увагу.

Інвестори все більше зосереджуються на якості управлінської команди:

- її технічна та галузева кваліфікація,
- її досвід підприємництва,

- її цілісність, а також прихильність та вміння кожного окремого менеджера.

Що важливіше, ніж організаційна схема - це презентація ключового персоналу та його навичок та знань.

Оцінка керівництва та його здатності керувати різноманітними ситуаціями на ринку та в компанії відіграє особливо важливу роль. У цьому контексті все залежить від досвіду керівництва в управлінні та боротьбі з кризами, а також від знань галузі. Опис керівництва та організації може бути дуже суб'єктивним. Тому слід приділити особливу увагу цій темі, якщо бізнес-план розробляється для пошуку інвесторів. В цьому випадку варто стає висвітлити усі найкращі якості управлінської команди проекту.

3.2. Основні засади формування виробничого плану бізнес-проекту

У даному розділі представляється інвесторам, що ваше виробництво працює плавно і без великих проблем. Цим ви показуєте, що ваше виробництво здатне конкурувати з іншими в плані доставки, витрати та виробництво. Особливо слід звернути увагу на такі мінуси:

- обсяг виробництва, ваша власна частка у виробництві та зроблене шляхом аутсорсингу;
- виробничі місця,
- стратегія якості,

- статус-кво технології виробництва,
- вимоги до інвестицій,
- робочий процес при обробці замовлень за допомогою логістики;
- кваліфікація працівників.

З точки зору практичної користі для компанії, графік виробництва відіграє важливу роль і полегшує управління операційною системою компанії в майбутньому. План виробництва ґрунтується на обсягах продажів компанії та маркетингових оцінках лінійки продуктів. Організація виробництва кожного виду продукції, матеріальні витрати, рівні запасів тощо. Він має свої власні стандарти та правила. Інформація, надана у виробничому плані, потім використовується для організації виробничих планів, оцінки експлуатаційних витрат, планування доходів та грошових потоків.

Без планування виробництва виробничі потужності не можуть ефективно планувати свої виробничі процеси, що обмежує весь обсяг виробництва. Коли під час процесу планування допускаються помилки, результатом є неточний графік, що призводить до запізнення замовлень, внутрішнього хаосу, незадоволених клієнтів та втрати бізнесу.

Планування виробництва - це заздалегідь визначена діяльність. Це попереднє визначення виробничих вимог, таких як робоча сила, матеріали, машини та виробничий процес.

Рей Уайлд визначає **планування виробництва** - це визначення, придбання та облаштування всіх об'єктів, необхідних для майбутнього виробництва продукції. Він являє собою проектування виробничої системи. Окрім планування ресурсів, він збирається організувати виробництво на основі передбачуваного попиту на продукцію компанії та встановити виробничу програму для досягнення поставлених цілей з використанням різних ресурсів.

За словами Семюеля Ейльсона **планування виробництва** можна коротко визначити як напрямок та координацію матеріальних та фізичних засобів фірми для досягнення заздалегідь визначених виробничих цілей найбільш ефективним доступним способом.

Аналіз вищезазначених визначень планування виробництва виявляє такі характеристики:

1. Планування виробництва - це універсальна виробнича діяльність.
2. Планування виробництва є основою та передумовою контролю виробництва.
3. Планування виробництва включає маршрутизацію виробничої діяльності та планування виробничих приміщень, таких як будівлі, машини тощо.
4. Планування виробництва пов'язане з плануванням, направленням та контролем методів виробництва для виготовлення продукції.

5. Виробниче озброєння може бути короткостроковим, середньостроковим або довгостроковим.

6. Планування виробництва може бути здійснено на трьох рівнях, а саме: фабричне планування, планування процесу та планування операцій.

Важливою частиною виробничо орієнтованої компанії є оцінка того, як компанія буде виробляти свою продукцію.

Бізнес-план повинен містити принаймні трирічний план виробництва яка узагальнює стратегію виробництва та містить розумний розподіл витрат на виробництво. Він повинен показувати відповідні ризики та заплановані інвестицій, а також описувати основні заходи для збільшення у виконанні.

Основне завдання виробничого плану - продемонструвати, що компанія:

- дійсно здатні організувати виробництво;
- спроможність виробляти необхідну кількість товару належної якості;
- має можливість придбати необхідні ресурси.

Тому план виробництва повинен відповідати на наступні питання:

- Які виробничі процеси компанія використовуватиме у виробництві продукції (наданні послуг)?
- Які конкретно матеріально -технічні ресурси потрібні для виробництва продукції (послуг)?
- Які зовнішні чинники вплинуть (або вплинуть) на

виробничий процес?

Обсяг і надійність виробничого плану залежать від характеру бізнесу компанії та сфери, до якої він належить. Цей розділ бізнес - плану є найбільш детальним для компанії -виробника. Крім того, у деяких випадках виробничий процес (особливості його технології, унікальне обладнання тощо) може бути одним із найпривабливіших факторів для зовнішніх інвесторів. Навпаки, компанії, які займаються оптовою чи роздрібною торгівлею, наприклад, можуть повністю відмовитися від цього розділу.

Створення виробничого плану охоплює безліч різних областей, які мають об'єднатися, щоб створити єдиний план та встановити цілі виробництва. Однією з основних цілей плану виробництва є ефективне використання всіх наявних ресурсів та матеріалів. Переглядаючи наявний інвентар під час створення плану закупівлі матеріалів, ви переконаєтесь, що вам потрібно буде купувати лише те, чого у вас зараз немає під рукою, щоб забезпечити роботу.

Крім того, план виробництва гарантує, що ви не перевантажуєте свої ресурси, лише плануючи роботу над ресурсами, які мають додаткову потужність. Це також дозволить вам визначити сфери, де ресурси чи працівники використовуються не так ефективно, як вони можуть.

Для багатьох керівників проєктів система планування та контролю виробництва стала життєво важливою для їх роботи. З розвитком сучасних технологій виробничі системи стали

самокерованими, що дозволило виробникам просто контролювати систему, зосереджуючись на інших областях підприємства.

Процес планування виробництва включає три етапи:

1. Дослідження та розвідки: стосуються головним чином визначення питань, які мають бути включені до сфери дії планів, та визначення різних можливих альтернатив, які можуть бути використані для досягнення бажаних цілей.

2. Вибір ресурсів, засобів, методів та процедур для використання.

3. Кодифікація планів: У тому числі формулювання специфікацій, що охоплюють вироби та матеріали, інструменти та виробничі приміщення, необхідні для виконання роботи; об'єктивація планів, включаючи креслення, моделі, схеми макетів та подібні пристрої, які потрібні для доставки планів тим, хто їх виконуватиме; формулювання процедури та вказівки щодо того, як плани мають бути реалізовані.

В рамках плану виробництва, як правило, призначають такі блоки (розділи):

- ✓ оригінальне виробниче приміщення;
- ✓ машини та обладнання;
- ✓ сировина та компоненти;
- ✓ виробничі та невиробничі майданчики;
- ✓ вплив зовнішніх факторів

Доцільно розпочинати план виробництва з короткого опису виробничого процесу, тобто опису основних виробничих процесів

у їх порядку.

Розкриваючи технічний процес виготовлення продукції у промисловості, потрібно вирішити:

✓ які машини, пристрої та обладнання потрібні у процесі виробництва;

✓ яка сировина, матеріали та компоненти використовуються для виробництва продукції;

✓ які професії та кваліфікацію слід набирати;

✓ які конкретні приміщення потрібні;

✓ які завдання виконує сама компанія, а які по контракту.

Внутрішня логіка розробки «плану виробництва» містить таку, що показана на рис. 3.10.

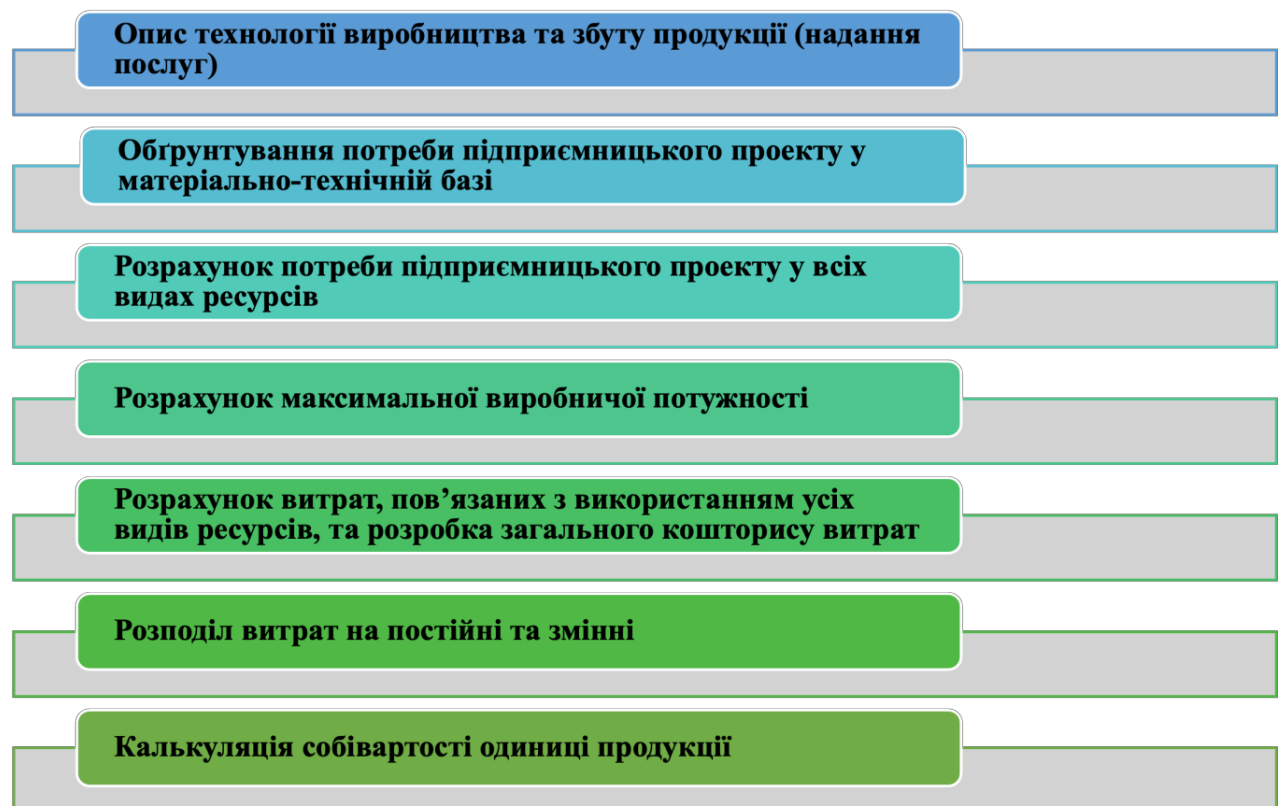


Рис.3.10. Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану «Виробничий план»

Необхідно також зазначити зовнішні фактори у виробничому плані, які можуть вплинути на виробничий процес або обмежити виробничі потужності підприємства.

Важливим аспектом цього розділу бізнес -плану є опис технічних характеристик продуктового процесу (надання послуг).

Загалом **технічний процес (виробничий процес)** - це перетворення сировини у готову продукцію із зазначеними властивостями, придатну для особистого або промислового використання. Технічний процес включає основні та допоміжні процеси, а також окремі технічні операції, основні етапи перетворення робочих матеріалів у бажаний результат.

Основним обмеженням ресурсів у "Плані виробництва" є запланована виробнича потужність - максимальний обсяг виробництва щодо продуктивності обладнання, що встановлюється.

В рамках контролю якості виробничого процесу необхідно врахувати існуючі у компанії або вказати необхідну систему управління якістю продукції (послуг). Необхідно описати процес, методи та засоби контролю якості продукції (послуг). Ви можете подати необхідні нормативно-технічні документи для регулювання якості продукції (послуг), контрольних матеріалів, робочих та інших витрат, які є частиною вартості продукції (послуг).

Виробнича програма - це система адресних завдань з виготовлення та доставки продукції споживачеві у розширеній

номенклатурі, асортименті, якості та у визначені терміни відповідно до договорів поставки.

Виробнича програма включає: план виробництва (згідно з номенклатурою, асортиментом, кількістю та термінами поставки); план продажу продукції; розрахунок виробничих потужностей.

Розуміння різних видів виробництва має важливе значення перед впровадженням методу планування, який відповідає вашій діяльності. Створення виробничого плану для вашого виробничого підприємства має багато переваг. Однак облік кожної машини, ресурсу, матеріалу та графіку змін може бути складним. Ось чому багато виробників звертаються до систем розширеного планування та планування (APS), таких як APS PlanetTogether.

«Тепер із PlanetTogether у нас є послідовний інструмент планування, який використовується більшістю департаментів, включаючи керівників, планувальників виробництва, закупівель, персонал IT та керівництво». БРЮС ХЕЙС, ДИРЕКТОР ВИРОБНИЦТВА, J&J SYNTHES

PlanetTogether є надзвичайно вигідним інструментом для виробників, оскільки дозволяє одночасно планувати та складати графіки. Дуже часто у виробничих компаній є виробничі плани, які відключаються від процесів планування матеріалів та потужностей робочих центрів. Це призводить до створення неточного та часто неможливого графіку виробництва. Плануючи своє виробництво одночасно, ви зможете швидко взяти на себе зобов'язання щодо термінів поставки та виконати ці обіцяні дати.

3.3. Формування матеріально-технічної бази та ресурсного забезпечення бізнес-плану

Після встановлення максимальних виробничих потужностей та визначення виробничої програми підприємства у «Плані виробництва» необхідно розрахувати потреби підприємства у матеріально -технічній базі та у всіх видах ресурсів. Однак цей процес логічно можна розділити на дві фази: встановлення потреб у всіх типах ресурсів, які потрібні компанії перед початком бізнес-проєкту (зазвичай це довгострокові активи), і ресурси, які необхідні для нормальних процесів виробництва та комерціалізації під час бізнес -проєкт.

Розрахунок потреби у довгострокових активах проводиться з урахуванням ефективності їх використання, а також можливих джерел придбання та фінансування (рис. 3.11).

Розрахунок потреби в необхідних основних засобах здійснюється за видами основних засобів, виходячи з нормативів їх продуктивності.

У блоці «Розрахунок попиту на оборотні кошти» необхідно: перерахувати всі види сировини, матеріалів та комплектуючих, а також інші засоби виробництва, які використовуються у процесі виробництва, та вказати їх постачальників; визначити, за якою ціною їх придбає компанія; надайте пояснення щодо розташування постачальників, фінансових та інших умов доставки.

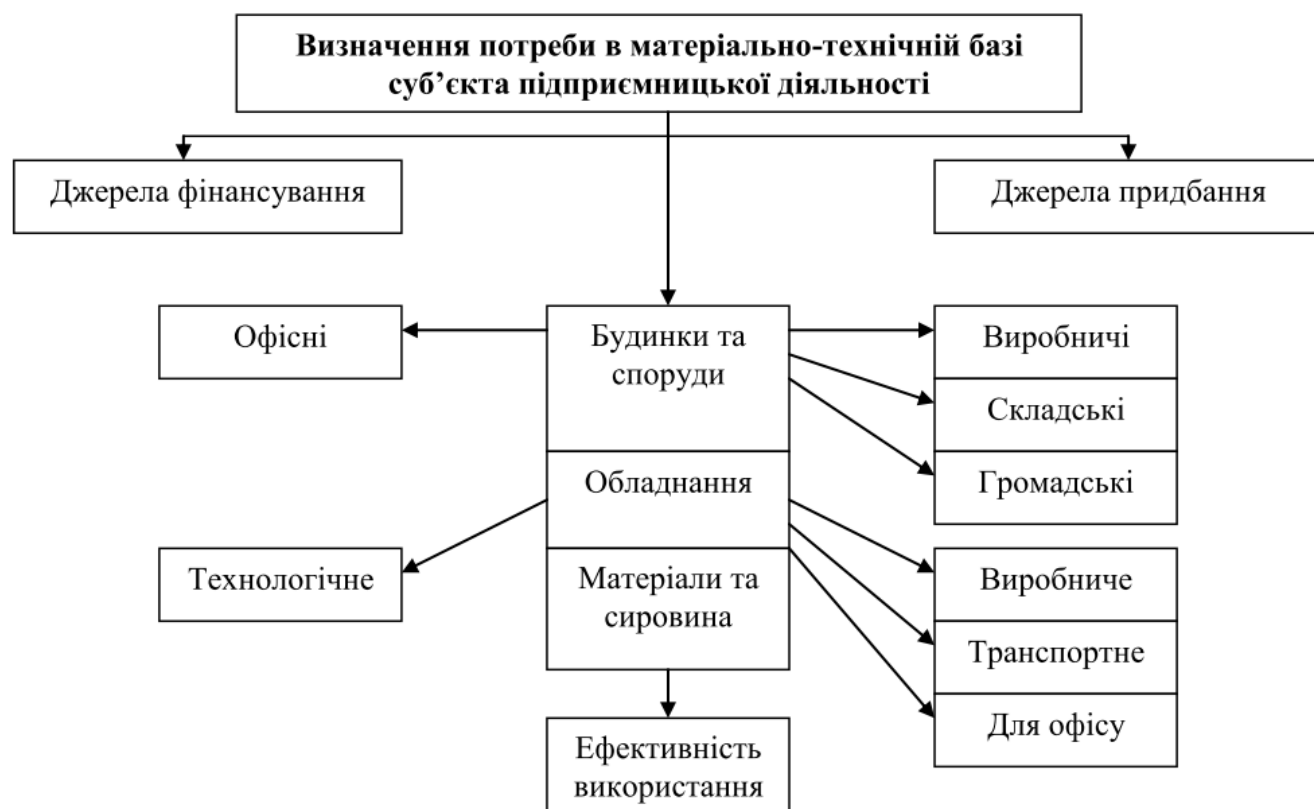


Рис. 3.11. Напрями формування (планування) матеріально-технічної бази суб'єкта підприємницької діяльності

До найбільш важливіших ресурсів компанії можна віднести персонал. А тому доцільно розрахувати трудові ресурси, необхідні для реалізації підприємницького проекту, а також вартість його утримання, що було наведено в питанні 3.1 цього розділу.

Слід також зауважити, що у виробничому плані повинні бути розраховані загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції (послуг), які поділяються на постійні та змінні витрати та витрати на виробництво одиниці продукції. Розподіляючи витрати за даною класифікацією, рекомендується використовувати таблицю розподілу, яка наведена у вигляді рисунку (3.12).

Умовно-постійні витрати	Умовно-змінні витрати
1. Витрати на оплату праці (та соціальні заходи) у вигляді заробітної плати, тарифних ставок, соціальних виплат.	1. Вартість винагороди (та соціальної діяльності) у вигляді тарифної заробітної плати та туристичних премій.
2. Витрати на оренду та купівлю основних засобів.	2. Транспортні витрати, за винятком витрат на самоврядування.
3. Амортизація внаслідок повного відновлення матеріальних та нематеріальних основних засобів.	3. Витрати на зберігання, сортування, обробку, упаковку та надання товару у продаж.
4. Витрати на утримання основних засобів.	4. Витрати на рекламу.
5. Амортизація та обслуговування малоцінних та швидкозношуваних товарів.	5. Відсотки за кредит.
6. Витрати на страхування майна	6. Втрата товару в межах природних втрат під час транспортування, зберігання та реалізації.
7. Інші витрати (стосовно витрат, пов'язаних із забезпеченням нормальних умов праці, витратами на ведення бізнесу та публікацією річного звіту тощо)	7. Інші витрати (комерційні послуги, банки, вартість лабораторного аналізу товару, вартість комплексу, податки та обов'язкові збори, які включаються до витрат обігу та залежать від обороту та доходу суб'єкта господарювання, витрат на ведення каси тощо).

Рис. 3.12. Розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні

Виробничий план вимагає детального розрахунку потреб проєктної компанії на всі види ресурсів. Це можна зробити, використовуючи такі основні методи планування:

- аналітичні (дослідження, розрахунки);
- сума без елементарного аналізу (експериментальний, статистичний, порівняльний).

Метод дослідження - це безпосереднє випробування та спостереження на існуючому виробничому об'єкті.

Метод розрахунку - це застосування галузевих норм і стандартів до елементів виконуваної роботи та вартості ресурсів.

Ці методи використовуються для розрахунку ресурсних витрат, необхідних для процесів, продуктів, функцій.

Методи наступної групи встановлюють норми трудомісткості, матеріальних ресурсів та норми використання засобів виробництва. Експерт - на основі особистого досвіду. Статистично - на основі поточних даних. Порівняльний - порівняння з аналогами.

В рамках розрахунку поточних вимог до нерухомості для бізнес-проєкту вихідними даними для розрахунку є заплановані обсяги виробництва (послуг) та правова база для матеріальних потреб на одиницю виробництва.

Розглянемо порядок, у якому визначаються потреби в оборотних коштах. Запаси сировини, основних та допоміжних матеріалів становлять найбільшу частку в оборотних активах суб'єкта господарювання. Для цих статей оборотного капіталу квота розраховується у вартісному виразі за формулою:

$$N_{\text{вз}} = V_{\text{доб}} * T_{\text{зап}}, \quad (3.1.)$$

де $N_{\text{вз}}$ – норма оборотних активів у запасах виробництва, грн;

$V_{\text{доб}}$ – середньодобова вартість споживання матеріалів, грн.;

$T_{\text{зап}}$ – норматив необхідних запасів споживання сировини та матеріалів у днях.

Термін придатності в днях залежить від типу запасу. Це транспорт, підготовка (відбувається в тих випадках, коли визначений вид сировини вимагає попередньої підготовки перед використанням у виробництві), поточний (створений для задоволення попиту на матеріали та сировину між двома сусідніми постачаннями, які мають бути покриті), а також страховий запас (формується в тих випадках, коли час доставки сировини часто змінюється).

Також розраховується показник норми оборотних активів у незавершеному виробництві ($N_{\text{НВ}}$), який визначається за формулою:

$$N_{\text{НВ}} = V_{\text{ТП}} * T_{\text{Ц}} * K_{\text{НВ}}, \quad (3.2)$$

де $V_{\text{ТП}}$ – випуск товарної продукції в середньому за день за її виробничою собівартістю у грн.;

$T_{\text{Ц}}$ – тривалість виробничого циклу в середньому у днях;

$K_{\text{НВ}}$ – коефіцієнт наростання витрат. Він характеризує відношення собівартості продукції в незавершеному виробництві до собівартості готової продукції. $K_{\text{НВ}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{НВ}} = \frac{(C_{\text{М}} + 0,5C_{\text{Д}})}{C_{\text{ВП}}}, \quad (3.3.)$$

де $C_{\text{М}}$ – частка матеріальних затрат, яку вони складають у собівартості продукції, грн;

$C_{\text{Д}}$ – інші супутні витрати, які включені у собівартість продукції, грн;

$C_{\text{ВП}}$ – собівартість продукції виробництва (виробнича), грн.

Норма оборотних активів в залишках готової продукції ($N_{\text{ЗГП}}$) можна розрахувати множенням вартості випуску готових виробів в

середньому за день ($V_{\text{ТП}}$) на норму складських запасів цієї продукції у днях ($T_{\text{СКЛ}}$). Формула наведена нижче:

$$N_{\text{ЗГП}} = V_{\text{ТП}} * T_{\text{СКЛ}}, \quad (3.4.)$$

Загальну суму оборотних потреб бізнес-проєкту можна розрахувати як суму кожного окремо взятого елемента потреби цих оборотних активів. Це можна здійснити за формулою:

$$N_{\text{ОА}} = N_{\text{ВЗ}} + N_{\text{НВ}} + N_{\text{ВМП}} + N_{\text{ЗГП}}, \quad (3.5)$$

Потребу в основних засобах варто розрахувати за кожним видом, беручи до уваги нормативні показники продуктивності виробничого обладнання. Дану потребу можна оцінити експертно, як частіше за все й робиться, з урахуванням особливостей даного виду виробництва, його технології, галузі, можливостей техніки та обладнання тощо.

Для знаходження потреби в матеріальних ресурсах використовується метод прямих розрахунків, а саме помноження витратних матеріалів на виробництво на відповідні виробничі показники. Розрахунок інвестиційних потреб проводиться для кожного виду основних засобів, головним чином, виходячи зі стандартів ефективності обладнання. Потреба фірми в основних фондах зазвичай оцінюється експертами на основі специфіки обраної фірмою специфікою виробничої діяльності, промисловості, технологій та виробничих потужностей та продуктивності обладнання.

Планування кадрових потреб проекту компанії включає розрахунок за весь період планування персоналу компанії та визначення конкретних потреб компанії в усіх категоріях працівників. Розділ виробничого плану доповнюється рахунками виробничої собівартості та собівартості одиниці продукції (розділ супроводжується вирахуванням витрат на виробництво та розрахунками для всіх статей кошторису виробничої вартості).

У доповнення вищенаведеного представимо табличний вигляд планування виробничої програми проекту (рис. 3.13), приклад планування виробничої програми проекту (3.14), планування матеріально-технічної бази (рис. 3.15) та приклад матеріально-технічної бази консалтингової агенції Erfolg.

Показники	Значення показника за періодами планування								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			помісячно			помісячно		
	1	...	12	1	...	12	1	...	12
Продукція 1, од.									
Продукція 2, од.									
Продукція, од.									

Рис. 3.13. Таблиця планування виробничої програми проекту

Показники	Значення показника за періодами планування								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			помісячно			помісячно		
	1	...	12	1	...	12	1	...	12
Продукція 1, од.	20	25	20	20	25	20	20	25	20
Продукція 2, од.	25	30	30	25	30	30	25	30	30
Продукція, од.	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Рис. 3.14. Приклад плану виробничої програми проекту

Елемент матеріально-технічної бази	Наявний, буде придбано чи оренда	Постачальник	Вартість придбання, грн.	Терміни служби, міс.	Додаткові витрати, які будуть понесені до початку реалізації проекту, грн.
1. Будівлі і споруди					
2. Машини і обладнання					
3. Сировина та матеріали					
Всього:					

Рис. 3.15. Таблиця плану потреби матеріально-технічної бази проекту

Елемент матеріально-технічної бази	Наявний, буде придбано чи оренда	Постачальник	Вартість придбання, грн.	Терміни служби, міс.	Додаткові витрати, які будуть понесені до початку реалізації проєкту, грн.
1. Будівлі і споруди					
Офіс	Оренда	Орендодавець	15000	12	-
2. Машини і обладнання					
Ноутбуки, 6 шт.	Купівля	Dell	20000	24	20000
Планшет, 3 шт.	Купівля		15000	24	-
Принтер	Купівля	HP	25000	36	-
3. Сировина та матеріали					
Програмне забезпечення	Купівля	Microsoft	30000	12	-
Всього:			235000		20000

Рис. 3.16. Таблиця плану потреби матеріально-технічної бази компанії Erfolg

Таким чином, ми навели приклади планування як виробничої програми проєкту, так й матеріально-технічної бази, що є одним із основних елементів виробничого плану будь-якого проєкту.

3.4. Розробка маркетингового плану бізнес-проєкту

Стратегія будь-якого роду - це наука планування та керівництва масштабними операціями. Це означає маневрувати сили до найвигіднішого положення перед вжиттям заходів. Це ваша мета. У цьому розділі показано вашого інвестора, що ви конкретно визначили свою маркетингову та збутову діяльність ефективним способом.

✓ **ПРИМІТКА:** Пам'ятайте, що ідентифікація та визначення вашої галузі, ринку, ринку сегмент та конкуренція є

частиною розділу «Аналіз ринку». Ось, на цьому будується вся інформація.

Враховуючи вашу фундаментальну галузь, ви готові скласти маркетинговий план із поясненням того, як ви маєте намір інформувати цільовий ринок про те, які послуги та продукти ви пропонуєте і як вони можуть отримати їх.

Маркетингові цілі зазвичай розглядаються як першочергові. Таким чином, або за них подбає сам підприємець або менеджер з маркетингу. Якщо маркетинг існує як організаційна одиниця, він часто стосується підрозділу персоналу для виготовлення брошур, організація стимулювання продажів та управління ярмарками. Дузв'язки та відповідальність, які усвідомлюються менеджерами з виробництва, - ні здійснюються в цих штатних підрозділах.

Якщо компанія надає кілька ліній продуктів для різних цільових груп, розумно створити незалежне управління продуктами.

Обов'язки керівництва продуктом - це планування продукції, внутрішня координація пов'язаних з продукцією компанії діяльність, дослідження ринку та співпраця із зовнішніми сервіс-про рекламодавців та агенцій з вивчення ринку, а також розробників пакетів підписанти. Організація та оновлення представництва в Інтернеті також є на адресу маркетингової організації.

Ваша маркетингова стратегія описує вашу ринкову мету та маркетинг цілі на наступні роки. Крім того, він повинен визначити

частку ринку якого ви хочете досягти на вашому цільовому ринку за допомогою свого конкретного продукту портфеля, а також середнє зростання ринку. Вам доведеться планувати відповідно ваші витрати на рекламу та маркетинг.

При формуванні своєї маркетингової стратегії слід звернути увагу на повністю визначити ціну, яку ви бажаєте встановити для своїх клієнтів.

З окремих сегментів ринку можна вивести конкретний сегмент стратегії. Тим самим, напр. промислові споживачі, комерційні споживачі або кінцеві до користувачів поведуться по-різному за такими критеріями:

- ЗМІ реклами та маркетингу
- Послуги та допоміжні послуги
- Конкурентна орієнтація
- Рентабельність клієнтів
- Лояльність клієнтів
- Залучення нових клієнтів.

На основі вашої маркетингової стратегії оперативні заходи виводяться та забезпечені відповідними бюджетами. Це предмет маркетингу план, який представляє один з найважливіших інструментів управління.

Бізнес-план повинен містити принаймні трирічний маркетинговий план, який підсумовує цілі продажу для кожного продукту та товарної лінії (від 1 до...), пояснює основні маркетингові заходи (табл. 3.15) та їх ризики та які також містить

графік запланованих випусків продуктів, а також причину-можливість розподілу маркетингових витрат.

Таким чином, маркетинговий план являє собою дорожню карту маркетингової діяльності зв'язки, необхідні для досягнення стратегічних маркетингових цілей.

Таблиця 3.5. Зразок дорожньої карти для діяльності з продажу

Заходи /діяльність	Дата		Відповідальний
	Почати	Кінець	
Діяльність			
Кампанія продажу товару 1 - прямий маркетинг			
Кампанія з продажу товару 1 - Електронна пошта			
Кампанія електронною поштою про аксесуари продукту 1			
Телефонна кампанія щодо аксесуарів продукту 1			
Подія для продукту 2			
Кампанія електронною поштою для продукту 3			
Кампанія електронною поштою про аксесуари продукту 1			
Кампанія електронною поштою для продукту 2			

Маркетинговий план повинен вище, що також включати розробку вашої частки ринку щодо ваших конкурентів, а також аналізу основних тенденцій ринку.

У таблиці 3.6 наведено зразок таблиці даних для збору маркетингової продукції ключові дані плану.

Таблиця 3.6. Основні записи, необхідні для маркетингового плану.

	Попередній рік	Поточний рік	План		
			1	2	3
Продукт / група продуктів 1					
Відсоток ринку (%)					
Обсяг ринку (€)					
Відсоток продажів [%]					
Обсяг продажу (кількість)					
Дохід (€)					
Маркетингові витрати (€)					
Витрати на рекламу (€)					
Продуктивність продукту (€)					
Товар / група продуктів...					
Відсоток ринку (%)					
Обсяг ринку (€)					
Відсоток продажів [%]					
Обсяг продажу (кількість)					
Дохід (€)					
Маркетингові витрати (€)					
Витрати на рекламу (€)					
Продуктивність продукту (€)					
Всього					
Загальні витрати на маркетинг (€)					
Загальні витрати на рекламу (€)					
Загальний результат (€)					

Дані наведені у списку, пов'язаному з продуктом або лінією продуктів і охоплює останні 2 роки, а також 3 роки плану.

Запорукою успіху вашого бізнесу є відповідна цінова політика.

Кожен інвестор запитає у вас, за якими критеріями ви влаштуєте свій ціни. Якщо ваші ціни занадто високі, ви не зможете залучити клієнтів і очікуйте замовлень у вашому конкурентному середовищі. Якщо ваші ціни занадто низька, ви ризикуєте направити свою компанію в зону збитків. Ти будеш зможете відповісти на питання про оптимальну ціну, якщо ви на з одного боку, позбутися внутрішньої системи контролю та введення витрат, і якщо Ви, навпаки, регулярно спостерігаєте за своїми конкурентами, їх цінами політики та цінової еластичності ринку.

За нашими спостереженнями, багато компаній середнього класу визначили їх ціни, що відповідають розрахунку накладних витрат і знизу вгору:

Доплати за загальні витрати та прибуток від бізнесу були обвалені (часто неточно) розраховані виробничі витрати. Складання потім повторно визначає ринкову ціну, після чого відділ продажів може відрахувати часто - без інформування про граничні витрати.

Зовсім інший підхід - це план цільових витрат. Перед кожним Розробка нового продукту перевіряється дослідженням ринку, за допомогою якого за ціною найбільші перспективи успіху на ринку існують у конкретній конкуренції тисне середовище. На основі цих висновків визначається ціна. З цього структура витрат виводиться «зверху вниз»: необхідний прибуток, сума повторного загальні витрати та залишкова сума виробництва.

Центральними питаннями для оцінки вашої цінової політики

є:

- Як визначаються ціни на окремі продукти та хто відповідальний за це?

- Яка інформація про матеріальні та виробничі витрати, специфіку продукції питомі витрати на розвиток та маркетинг, ціни конкурентів, цінова гнучкість ринкового потоку до цінової котирування чи фіксація ціни?

- Як ви визначаєте ціни конкурентів?

- Чи є посилання на цінові угоди?

- Наскільки продажам і маркетингу дозволено знижувати?

- Кому дозволено вносити зміни цін у вашу систему?

- Яку систему інформації про витрати ви використовуєте для ціноутворення? Чи є пострегулярно проводити розрахунки?

- Чи можете ви записати та розподілити додаткові витрати, пов'язані з продукцією, які розвиватися з відходів, додаткового використання матеріалів, послуг з ремонту, війни послуги та витрати на послуги?

- Як розвивалися ринкові ціни? Які майбутні зміни цін можна очікувати?

- Як далеко можна передати збільшення витрат клієнтам?

В цілому, також можна узагальнити маркетинговий план на рис. 3.17.

	Що?	Навіщо?	Коли?	Як?	За якою ціною?	Хто?
Продукт (Product)	Що за продукт/послуга?	Які потреби він задовільняє?	Коли має вийти на ринок?	Як продукт задовільняє ці потреби?	Ціна, обсяг продаж й т.п.	Які групи покупців це придбають?
Ціна (Price)	За якою ціною він буде продаватись?	Чому ціна саме така?	Скільки ця вартість буде актуальною?	Як ціна буде змінюватись з часом?	Який буде обсяг продажів та марка?	Чи будуть різні ціни для різних покупців?
Місце (Place)	Які канали розповсюдження?	Чому обрані ці канали розповсюдження?	Коли споживачі будуть обирати канал розповсюдження?	Як ви створите та ввійдете в ці канали розповсюдження?	Яка вартість та віддача кожного каналу?	Як різні групи покупців будуть використовувати різні канали?
Реклама (Promotion)	Які види реклами будуть використані?	Чому обрані ці види?	Тимчасові рамки: запуск, життєвий цикл...?	Як ці види реклами будуть виконані?	Яка вартість та віддача кожного виду реклами?	Різна реклама для різних груп?

Рис. 3.17. Найбільш короткий маркетинговий план

Значення та вид реклами та стимулювання збуту різняться сильно серед ринків.

Потрібно здійснювати планування реклами споживчих товарів, які регулярно купуються (наприклад, продукти харчування та туалетно-косметичні засоби) для безрецептурного продажу ліків та товарів тривалого споживання. Цей план повинен містити основне рекламне повідомлення та бюджет, вибір рекламних носіїв (телебачення, журнали, щоденні газети тощо), а також можливу співпрацю з агентствами з питань реклами, стимулювання збуту та зв'язків з громадськістю. Вибір та придатність рекламних носіїв визначаються переважно рекламних цілей, а також географічних, кількісних та якісних доступ до цільових клієнтів (покоління, рівень доходу, місце проживання тощо).

Щорічний аналіз медіа допомагає, показуючи аудіовізуальні звички та грамотності, а також висвітлення у ЗМІ.

Сприяння продажам у сфері споживчого бізнесу слід планувати раніше дуже обережно, щоб забезпечити їх прийняття до роздрібною торгівлі, а також їх потенціал продажів та успіх.

У компаніях середнього розміру, які не виробляють фірмового продукту для споживчі, але напівфабрикати, попередні продукти або компоненти для інших компаній, реклама та стимулювання збуту обмежуються переважно брошури, ярмарки та кампанії зі зв'язків з громадськістю.

На рис. 3.18 та 3.19 унаочнено форму для планування бюджету рекламних витрат.

Інструменти реклами	Сума до початку реалізації проєкту, грн.	Сума за періодами планування, грн.								
		1-й рік			2-й рік			3-й рік		
		помісячно			помісячно			помісячно		
		1	...	12	1	...	12	1	...	12
Преса										
Друкована реклама:										
- листівки										
- плакати										
Реклама на транспорті										
Інша реклама										
Загальна сума, грн.										

Рис. 3.18. Таблична форма плану рекламного бюджету

Інструменти реклами	Сума до початку реалізації проєкту, грн.	Сума за періодами планування, грн.								
		1-й рік			2-й рік			3-й рік		
		помісячно			помісячно			помісячно		
		1	...	12	1	...	12	1	...	12
Друкована реклама:										
- листівки		500	500	500	600	600	600	700	700	700
- «паучок»	3000		4000			4000			4000	
Реклама в соцмережі FB	500	1000	1000	1500	1000	1000	1500	1000	1000	1500
Реклама в соцмережі LinkedIn	500	1000	1000	1500	1000	1000	1500	1000	1000	1500
Інша реклама		2000		2000		2000		2000		
Загальна сума, грн.	4000	4500	6500	5500	2600	8600	4100	4700	6700	3700

Рис. 3.19. Таблична форма плану рекламного бюджету Erfolg

Уявіть, що проблемою замовника було «склеювання різних матеріалів».

Склеювання можна здійснювати різними методами, такими як склеювання, загвинчування, гаряче пресування, зварювання, клепка, прив'язка, скріплення, прибивання цвяхів тощо.

Однак застосування певної техніки склеювання залежить від властивості матеріалу, який потрібно склеїти. Отже, різні техніки та матеріали призводять до появи великої кількості сегментів ринку продуктів різного розміру та з різним потенціалом зростання та прибутку.

Цей приклад показує, як ринок дотримується правил сегментації, які може бути не тільки технологічним, але й залежати від ціни та якості.

Steigenberger, сімейна німецька готельна група, проводить чітко сфокусовану стратегію в умовах дуже конкурентного

ринкового середовища, де панує великі міжнародні готелі та їх складні системи бронювання. Як ключ вимірювання компанія з часом розробила чотири бренди для досягнення охоплення ринку за різних рівнів цін та якості. Але в восени 2003 року годинник повернули назад. Два бренди були залишені і готелі були об'єднані у два бренди, один на ексклюзивному рівні, “Steigenberger Hotels” та інший у нижчій ціновій категорії, “Intercity Hotels”.

Звичайно, що стосується цільових груп клієнтів, то їх можна виділити аспекти використання, місцеві території, проникнення на ринок, продажі та розподіл канали. Кінцевих споживачів можна ще відрізнити за їх ставленням до покупки, віковими групами, доходом та модою чи уподобаннями до бренду. При подачі заявки сегментації, не заповнюйте занадто багато сегментів занадто великою кількістю різних продуктів. Складність, що впливає з цього, може перевантажити можливості управління та вичерпати фінансові ресурси компанії.

Наступний приклад покаже інший тип сегментації ринку, що застосовується виробником оптичної продукції з п'ятьма лініями продуктів:

- Смолоскипи,
- Біноклі та телескопічні приціли,
- Оптичні вимірювальні системи,
- Проекційні лінзи,
- Освітлення автомобіля та сенсорні системи.

Ці лінії продуктів підходять як для клієнтів на промислових підприємствах, які обробляти їх та поставляти власний продукт, а для кінцевого замовника – хто досягається спеціалізованими операціями. У галузі постачання три замовника виділяють такі групи:

- Постачальники автозапчастин,
- Виробники ковзання,
- Замовники виробництва оптичного обладнання.

Що стосується прямих кінцевих споживачів, компанія зосередилася на двох роздрібних продажах цілі:

- Мисливські та спортивні торгові магазини з одного боку,
- Роздрібні та універмаги для фото - та оптичних приладів.

Зростання ринку

Щоб мати можливість оцінити свій майбутній бізнес, необхідно дослідити зростання вашого ринку. Вам слід кількісно оцінити та оцінити обидва обсяг доходів та обсягів продажу протягом наступних 3-5 років. В даному випадку індивідуально сегменти ринку можуть розвиватися зовсім інакше, ніж весь ринок. Сегменти ринку можуть, наприклад, взаємодіяти за допомогою взаємної заміни і, в свою чергу, негативно впливати на ваш потенціал продажу.

На зростання ринку істотно впливають тенденції та мода можуть бути соціально - демографічними, економічними, технологічними, а також екологічними. Ці тенденції можуть серйозно вплинути на розвиток ваших продажів продуктів, а також

звички споживача споживача. Одним із прикладів зміни звичок споживачів є підвищення свідомості здоров'я споживачів у харчовій промисловості. Клієнти все частіше віддають перевагу дієті та нежирним продуктам, які виробляються за вищими цінами через зростання попиту.

Позиція на ринку

Ваша позиція на ринку демонструє вашу силу на ринку та поза світом бізнесу. Важливо визначити свою позицію на ринку порівняння з вашими конкурентами в будь-який час.

Частка ринку в Наприклад, 25 % - це мало, якщо існує лише один конкурент, який керує ринком з часткою 75 %; з іншого боку, частка ринку становить 25 % представляє сильну позицію, якщо є десять конкурентів і ваш топ конкурент досяг лише 12 % частки.

Щоб визначити вашу конкурентну силу на певному ринку, застосовується так звана відносна частка ринку:

З точки зору частки ринку, відносна частка ринку вказує на розрив між вами та основним конкурентом на ринку (табл. 3.7.)

Таблиця 3.7. Розрахунок відносної частки ринку

Частка ринку основних конкурентів %	75	50	30	25	20	15	10
Частка власного ринку %	25	25	25	25	25	25	25
Відносна частка ринку %.	0,33	0,50	0,80	1,00	1,25	1,66	2,50

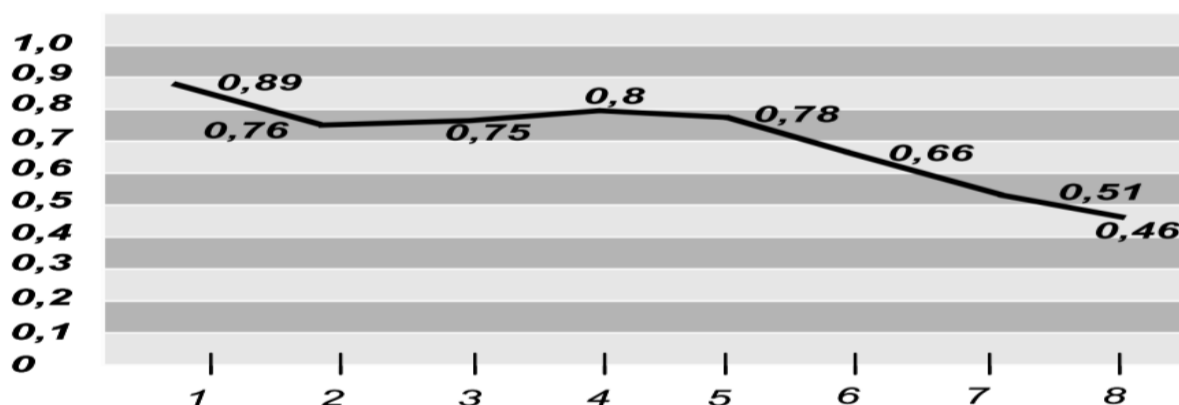
Відповідно до таблиці 3.3, якщо ваша частка ринку становить 25 %, а частка вашої основний конкурент 50 %, ваша відносна частка на ринку складе:

Однак, якщо ваш основний конкурент отримує лише 30 %, ваш відносний ринок частка зростає до 0,8; дотримуючись цього правила, якщо ваш основний конкурент отримує лише 20 %, ваша відносна частка на ринку становитиме приблизно 1,25 і так далі.

На рисунку 3.20 показаний приклад розвитку відносного ринку. Таким чином можна порівняти ринкові позиції компанії на різних ринках і нарешті представити ці позиції в портфелі.

Поряд із вашою поточною часткою ринку сама еволюція ринку частка за останні роки відіграє важливу роль, допомагаючи вам оцінити перспективи майбутнього ринку вашої компанії. Якщо у вас постійно втрачені частки ринку ваші інвестори запитують, як ви плануєте зупинити негативну тенденцію та перетворити її на позитивну.

Relative market shares



Dramatic loss in market strength.
– with reference to the example in figure 7.6.

Рис. 3.20. Приклад відносної частки ринку

Стратегія продажу

Стратегія збуту базується на маркетинговій стратегії і перетворює її на оціночні цілі продажу. Слід розглянути наступні питання щодо стратегії продажу:

- З якими клієнтами слід звертатися з якою періодичністю?
- На яких ключових клієнтів слід звернути особливу увагу?
- Ви аналізували причини втрати клієнтів? Які висновки ти з цього вплив?

- Чи обслуговуєте ви правильних клієнтів, тих клієнтів, які володіють найбільший потенціал зростання?

- Які потенційні перспективи передбачається виграти? Особливо в торгівля: Як слід розширити розподіл?

- Які ринкові цілі визначені для окремих клієнтів?
- Які цілі норми прибутку визначені для окремих клієнтів?
- З яким організаційним типом ви хочете вийти на ринок?

Реалізація стратегії продажів у цілях продажу дозволяє розвиток організації збуту та відповідні процеси. Увімкнено з одного боку, в рамках плану продажів, ви повинні описати Ваша поточна ситуація, з іншого боку, чи окреслює це дорожню карту, яка допомагає досягти ваших майбутніх цілей та завдань. Далі ми обговорить основні питання організації збуту та основні елементи плану продажів.

Організація продажу

Як підприємець, ви повинні вирішити, як ви хочете до цього підходити ринку, будь то створення вашої власної команди

продажів або, наприклад, співпраця з нею торгових представників. Вибір оптимального методу продажу залежить від клієнтів, а також про ваші стосунки з ними. Хороші стосунки - потрібні для успішного бізнесу.

Якщо кількість ваших клієнтів обмежена, наприклад, якщо ви є субпідрядника в автомобільній промисловості і поставляє лише півдюжини компанії, вам знадобиться невелика, але високопродуктивна команда продажів інтенсивна турбота про ваших клієнтів. Було б навіть розумно, що ви як генеральний директор сам дбає про важливих клієнтів. Якщо ви продаєте кінцевим споживачам за допомогою торгівлі вам слід визначитися з розміром ваших продажів або організація. Питання в тому, на скільки магазинів ви націлюєтесь, якщо тільки постачаєте оптовик чи ні, і якщо ви хочете зосередитись лише на франчайзерах обслуговувати безпосередньо штаб -квартиру з кількома менеджерами ключових рахунків.

Якщо вам потрібен підхід до продажів у всій області, розмір торгової організації - це залежить від кількості торгового персоналу, торгової площі, об'єктів продажу структури та вартість витрат на вашу продукцію.

Наприклад, якщо вартість структура дозволяє інвестувати 10 % доходу від збутової діяльності, Ви повинні розрахувати чисельність вашої команди. Розрахунок передбачає місткість відділу продажів щодо дзвінків клієнтів, можливу кількість відвідувань клієнтів на день та необхідної періодичності на рік.

Важливо з клієнтами звертаються щотижня, з іншими щомісяця або лише двічі на рік.

При плануванні організації збуту вирішальну роль відіграє:

- Як структурована змінна компенсація?
- За якими критеріями (збільшення рентабельності, оборот у складання, залучення нового клієнта тощо) чи плануєте ви змінну частину компенсації?

План продажів

Бізнес -план повинен включати план продажів принаймні на три роки, який підсумовує цілі продажу відповідно до ринків та клієнтів (від 1 до...), Описує основні види збуту з їх ризиками на часовій шкалі та містить обґрунтований розподіл витрат на розподіл.

В основному план продажів повинен охоплювати такі теми:

- планування продажів,
- планування клієнтів та
- планування торгової площі.

План замовника (табл. 3.8., 3.8.) охоплює орієнтований на клієнта бюджет продажу та відповідає плану продажів.

Після визначення ринків постає питання, як ви прагнете до активізувати, структурувати та оцінювати своїх клієнтів у різних сферах кети. Залежно від географічного положення ваших клієнтів, вам слід остаточно вирішити, розробляти плани клієнтів для кожної галузі чи ні. Це підхід вплине на підвищення плану продажу.

Таблиця 3.8. Зразок аркуша для обліку продажів.

	Попередній рік	Поточний рік	План		
			1	2	3
Продукт / група продуктів 1					
Об'єм продаж					
Ціна за одиницю (€)					
Валовий продаж [%]					
Зменшення доходу (€)					
Інші витрати на розподіл (€)					
Чистий продаж (€)					
Товар / група продуктів...					
Об'єм продаж					
Ціна за одиницю (€)					
Валовий продаж [%]					
Зменшення доходу (€)					
Інші витрати на розподіл (€)					
Чистий продаж (€)					
Всього					
Об'єм продаж					
Ціна за одиницю (€)					
Валовий продаж [%]					
Зменшення доходу (€)					
Інші витрати на розподіл (€)					
Чистий продаж (€)					

Під час підготовки плану продажів ви повинні переконатися, що він відповідає вашому маркетинговому плану. База даних та структура, а також дорожні карти, розроблені як для маркетингу, так і для продажу, мають бути скориговані один одного. Це вимагає відмінного спілкування як маркетингу та команда продажів під час проекту бізнес -плану.

Таблиця 3.9. План замовника.

	Попередній рік	Поточний рік	План		
			1	2	3
Клієнт / група клієнтів 1					
Об'єм продаж					
Ціна за одиницю (€)					
Валовий продаж [%]					
Зменшення доходу (€)					
Інші витрати на розподіл (€)					
Чистий продаж (€)					
Клієнт / група клієнтів...					
Об'єм продаж					
Ціна за одиницю (€)					
Валовий продаж [%]					
Зменшення доходу (€)					
Інші витрати на розподіл (€)					
Чистий продаж (€)					
Всього					
Об'єм продаж					
Ціна за одиницю (€)					
Валовий продаж [%]					
Зменшення доходу (€)					
Інші витрати на розподіл (€)					
Чистий продаж (€)					

Особисті продажі

Особисті продажі визначаються як індивідуальна презентація продажів. Це дозволяє двостороннє спілкування між вашим представником та вашим потенційним клієнтом. Хоча особисті продажі зазвичай призводять до більшого обсягу продажів безпосередньо пов'язаних з рекламними зусиллями, це дуже дорога форма просування. Іншим недоліком є те, що це може обмежити розмір вашого потенційного цільового сегмента ринку.

Деякі види прямого продажу включають консервовану презентацію, де торговий представник рекламує клієнту крок

продажів. Хоча це дозволяє вам більше контролювати, яке повідомлення клієнт отримує, він не допускає відкритого каналу зв'язку, такого як "функція проти вигода», і часто відлякує потенційних клієнтів.

Що стосується продажів функцій та вигод, то ваш представник витрачає час на запитання клієнта про його специфіку бажання і потреби є. Потім він чи вона намагаються показати клієнту, як ваш бізнес може їх задовольнити хоча і потребує краще, ніж будь-який інший конкурент. Такий підхід до продажу зазвичай залишає клієнта відчуває задоволення від свого рішення. Якщо є якісь непорозуміння або застереження, ваш продавець може обробити їх перед закриттям продажу.

Функція прямого продажу проти вигоди - це також чудова можливість для того, щоб ви отримали цінне уявлення про бажання та потреби вашого цільового ринку, щоб відстежувати зміни в попиту клієнтів і збирати хороші відгуки про продуктивність.

Вирішення того, який тип підходу до продажу вибрати, визначає, який тип торгової сили ви повинні найняти. Ці рішення дуже уважно слідують за вашим рішенням щодо розповсюдження. У вас є вибір найняти полонянку прямих продажів або використання незалежного торгового представника, який представляє вашу компанію, а також інших компаній. Якщо ви оберете незалежних представників, ваші витрати будуть меншими, але у вас менше контроль за представництвом вашої компанії та продукції. Якщо він або вона є непрофесійними або вирішить

підкресліть ще один продукт, який принесе йому більший дохід, продажі та репутацію вашого бізнесу могли страждати. Завдяки утримуваним силам прямих продажів ви збільшуєте витрати на заробітну плату працівників та пільги, такі як соціальне страхування, пенсії та медичне страхування. Ваш вибір компенсації включає зарплата, комісія або якесь поєднання.

Особисті продажі орієнтовані безпосередньо на кінцевого споживача, тоді як реклама, публічність та зв'язки з громадськістю - на масову чи велику цільову аудиторію.

Важливою частиною маркетингового плану будь-якого проєкту є SWOT-аналіз, який являє собою аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища проєкту за такими складовими: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Даний аналіз може бути частиною маркетингового плану, а може бути й окремою частиною бізнес-плану чи входити у фінансовий аналіз. У кожному стандарту, які було представлено у першому розділі є своє бачення місця SWOT-аналізу. На рис. 3.21 наведено характеристику даного виду аналізу.

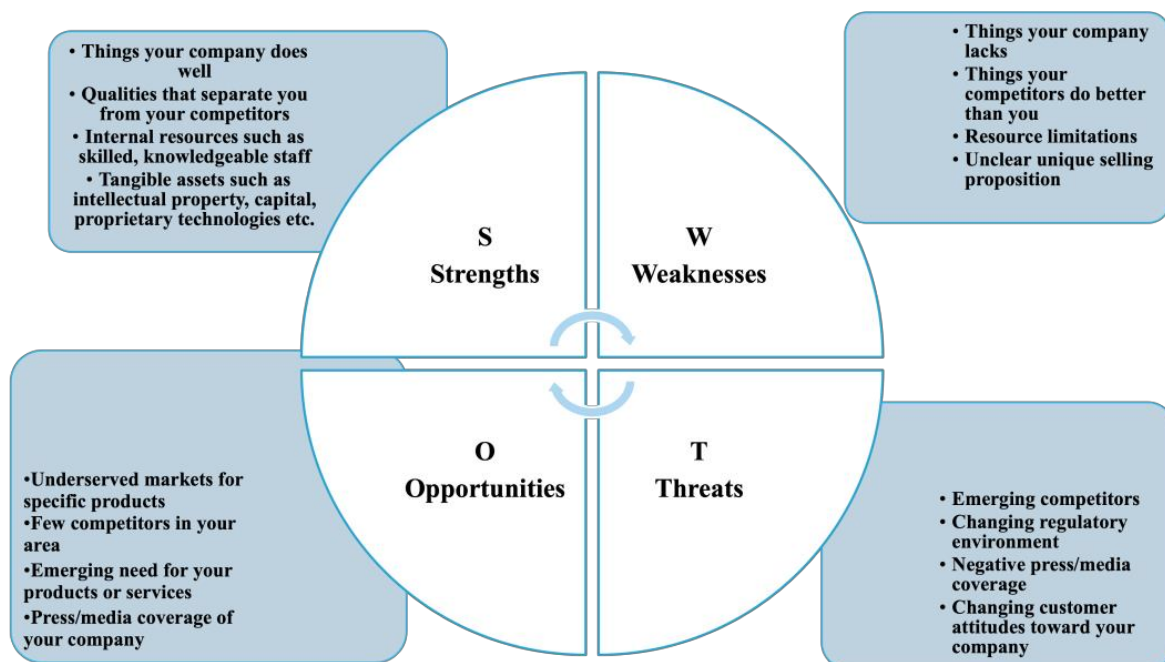


Рис. 3.21. Характеристика SWOT-аналізу

На рис. 3.22 наведемо практичне унаочнення застосування SWOT-аналізу для консалтингової агенції



Рис. 3.22. SWOT-аналіз консалтингової агенції Erfolg

Якщо узагальнювати сутність даного аналізу, то варто зауважити, що він дає можливість компанії побачити свої сильні

сторони, які варто розвивати, а також бачення слабких сторін є тим інструментом, який треба покращити та підвищити якість нашого проєкту. На загрози державного чи більше рівня проєкт мало може вплинути, але врахування їх в даному аналізі дає можливість передбачити та спланувати план дій в даній ситуації.

Рекомендовано використовувати даний аналіз при вивченні конкурентів. Розбір прямих конкурентів за допомогою SWOT дає можливість їхні слабкі сторони зробити своїми сильними шляхом покращення в себе їхніх слабких.

Отже, у висновок до даного розділу можна стверджувати, що організаційний, виробничий та маркетинговий плани є важливими елементами розробки проєктів з метою подальшого розрахунку фінансового плану, на основі яких й відбувається процес управління самим проєктом.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «організаційний план проєкту».
2. Охарактеризуйте особливості проєктної структури управління.
3. Які етапи розробки організаційного плану?
4. Яким чином обирається організаційно-правова форма проєкту?
5. З чого складається Фонд оплати праці?

6. З якою метою розробляється виробничий план проекту?

7. Яким чином розраховується потреба у матеріально-технічному забезпеченні?

8. Яким чином розподіляються витрати на постійні та змінні?

9. Яка метарозробки маркетингового плану проекту?

10. Яким чином визначається цільова аудиторія проекту?

11. Як розраховується маркетинговий бюджет проекту?

12. Яким чином специфіка проекту впливає на маркетингові комунікації?

13. Наскільки високі ваші виробничі витрати порівняно з вашою чергою більше, у відсотках?

14. Який внесок зовнішніх послуг (сировина та погонені частини)?

15. Наскільки високі витрати на персонал у виробництві?

16. Скільки працівників зайнято у виробництві? Як багато механізаторів і скільки менеджерів?

17. Ви самі виготовляєте свою повну програму продуктів, або Ви отримуєте частини готової продукції від інших виробників?

18. Хто відповідає за контроль вартості складу готової продукції?

19. Ви конкурентоспроможні щодо своїх виробничих витрат? Чи виробляєте більш -менш дешево, ніж ваші основні конкуренти?

20. Чи є у вас недоліки у виробничій вартості на відміну від ваших конкурентів через меншу потужність, гірші машини або технологію, спроможні основні умови (персонал, організація та компонування заводу) або через більш різноманітні версії та менші розміри партій?
21. Хто визначає розміри партії? Виробництво чи маркетинг?
22. Чи вчасно вирішуєте проблеми з якістю та затримки виробництва?
23. Яка частота обороту вашої сировини?
24. Яка частота обороту готової продукції?
25. Яка основна мета та завдання розділу Плану маркетингу?
26. Яка у вас комунікаційна та рекламна стратегія?
27. Якими засобами реклами ви користуєтесь?
28. Які витрати на рекламу ви плануєте?
29. Який ступінь рекламного впливу ви досягаєте порівняно з вашими конкурентами?
30. Як ви організовуєте свій відділ маркетингу?
31. Хто відповідає за маркетинг?
32. Хто визначає маркетинговий бюджет?
33. Вам потрібна команда для маркетингу?
34. Наскільки ви практикуєте маркетинг у своїй компанії?
35. Хто контролює маркетингову діяльність та складання бюджету?
36. З якою ціновою стратегією ви пропонуєте свою продукцію?
37. Хто визначає ціни на вашу продукцію?

38. Чи існує у вашій компанії цінова політика?

Рекомендована література

1. Микитюк П.П. Управління проєктами: навч. пос. Тернопіль, 2014. 270 с.
2. Петренко Н. О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 244 с.
3. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління проєктами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 396 с.
4. Приймак В.М. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.
5. Verzuh E. The Fast Forward MBA in Project Management: The Comprehensive, Easy-to-Read Handbook for Beginners and Pros, 6th Edition, 2021. 544 p.
6. Horline G. Project Management Absolute Beginner's Guide 4th Edition. 2020.
7. Р. Инглунд, А. Бусеро. Руководитель проектов. Все навыки, необходимые для работы. Манн, Иванов и Фербер. 2018, 384 с.
8. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK® Guide)–Sixth Edition, Project Management Institute. 2017. 756 p.

9. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. № 4. С. 170-177. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2016_4_20

10. Соболев В. Г. Світовий досвід управління проектами. 2018.

URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19269/1/Соболев%20СВІТОВИЙ%20ДОСВІД%20УПРАВЛІННЯ%20ПРОЄКТ АМИ.pdf>

11. Шинкарук Л.В., Деліні М.М., Геращенко В.О. Проблема прийняття ефективних стратегічних рішень в сучасних умовах функціонування підприємництва. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: «Економіка». Т.ХХ, вип. 314. Маріуполь, ДонДУУ, 2019. С. 71-80.

12. Шинкарук Л.В., Кубіцький С.О., Деліні М.М. Особливості управління персоналом в проектній діяльності в сучасних умовах. Менеджер. 3 (88), 2020. С. 5-15. https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/menedzher_3882020.pdf

13. Загальні правила складання **бізнес-плану**. URL : <http://gl.kr-admin.gov.ua/doc/econom/zagpravEK031018.pdf> .

14. Структура бізнес-плану. URL : https://biznes-plan.at.ua/index/struktura_biznes_planu/0-29.

15. Бізнес-план підприємства : поняття, структура, приклади. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/biznes-plan-predpriyatiya-ponyatie-struktura-primery>

16. Як обрати організаційно-правову форму підприємства. URL : <https://franchising.ua/osnovi-biznesu/910/yak-obrati-organizatsiyno-pravovu-formu-pidpriemstva/>

17. Вибір організаційно-правової форми бізнесу. URL : <http://firstconsulting.com.ua/resources/putivnyk-pidpriyemtsia/260-vybir-orhanizatsiino-pravovoi-formy-biznesu>.

18. План підбору персоналу. 6 кроків до створення. URL : <https://hurma.work/blog/plan-pidboru-personalu-6-kroktiv-do-stvorenniya/>

19. Выбор оптимальной формы налогообложения для бизнеса в Украине. URL : <https://pravdop.com/publications/kommentarii-zakonodatelstva/vibor-optimalnoy-formi-nalogooblozheniya-dlya-biznesa-v-ukraine-04-2020-101/> .

20. Як і для чого пишуть виробничий план проєкту. URL : <http://monetary-flow.com/yak-dlya-tchogo-pishuty-virobnitchiy-plan-proektu/>.

21. Виробничий план і структура виробництва. Кросьомий: виробничий план. Основні моменти розділу. URL : <https://prowines.ru/uk/kassa/proizvodstvennyi-plan-i-struktura-proizvodstva-shag.html>

22. Класифікація витрат на виробництво. URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/april/issue-32/article-17159.html>

23. Маркетинговий план бізнес-плану. URL : <https://biznesplan-primer.ru/stati/sostavlenie/marketingovyj-plan>

24. Як скласти бізнес план? Приклад розділів та структури. URL : <https://pozovna.in.ua/priklad-biznes-planu-gotovi-zrazki-planiv-na-ukrayinskij-movi>

ТЕМА 4. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН ПРОЄКТУ

4.1. Сутність та значення фінансового плану

4.2. Прогнозування доходів та витрат проєкту

4.3. Фінансовий аналіз під час управління проєктом

4.1. Сутність та значення фінансового плану

На нашу думку, фінансовий план проєкту є найбільш важливим розділом бізнес планування та елементом управління бізнес-проєктом взагалі. Це пояснюється тим, що всі попередні розділи бізнес плану узагальнюються в цьому розділі й після його розрахунків, вони можуть бути змінені. Від якісної розробки цієї частини плану залежить ефективне функціонування проєкту та управління ним.

Варто навести основні категорії, які необхідно знати при вивченні фінансового плану (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Основні категорії фінансового плану проєкту

Фінансовий розділ бізнес-плану є однією з найважливіших складових плану, оскільки він вам знадобиться, якщо у вас є надія знайти та переконати інвесторів або отримати банківську позику. Навіть якщо вам не потрібно фінансування, вам слід скласти фінансовий прогноз, щоб просто досягти успіху в управлінні вашим бізнесом.

«Це те, що підкаже вам, чи буде бізнес життєздатним, чи ви марно витрачаєте свій час та / або гроші», - говорить Лінда Пінсон. «У багатьох випадках це повідомляє вам, що ви не повинні займатися цим бізнесом».

Унаочнимо етапи фінансового планування на рис. 4.2.



Рис.4.2. Основні етапи фінансового планування

Як бачимо з цього рисунку, фінансовий план спрямований на розрахунок та управління фінансовими показниками проєкту, які дають основу для його ефективного функціонування.

Фінансовий розділ бізнес плану не є тотожним бухгалтерській діяльності. Бухгалтерський облік ґрунтується на даних, що вже відбулись, а бізнес-планування або прогнозування - це

перспективний погляд, який починається сьогодні і рухається в майбутнє.

«Ви не робите фінансову звітність у бізнес-плані так само, як обчислюєте деталі у своїх бухгалтерських звітах», - говорить Тім Беррі, президент та засновник Palo Alto Software, який веде блоги на Vplans.com і пише книгу *«План» - Бізнес-план у міру необхідності*. «Це не податкова звітність. Це складна освічена здогадка».

Це означає, говорить Беррі, це те, що ви узагальнюєте та узагальнюєте більше, ніж могли б з бухгалтерським обліком, який стосується більш детально. «Вам не потрібно уявляти всі майбутні придбання активів з гіпотетичними датами та гіпотетичними графіками амортизації, щоб оцінити майбутню амортизацію», - говорить він. «Ви можете просто здогадуватися, спираючись на минулі результати. І ви цього не робите».

Мета фінансового розділу бізнес-плану подвійна. Вам це знадобиться, якщо ви шукаєте інвестиції у венчурних капіталістів, інвесторів-ангелів або навіть членів сім'ї. (Більше про джерела фінансування в наступному розділі посібника). Вони хочуть побачити цифри, які говорять про те, що ваш бізнес буде рости - і швидко - і що на горизонті існує стратегія виходу з них, під час якої вони можуть отримувати прибуток. Будь-який банк або позикодавець також попросить ознайомитися з цими номерами, щоб переконатися, що ви можете повернути свою позику.

Але найважливішою причиною складання цього фінансового прогнозу є ваша власна вигода, тому ви розумієте, як плануєте робити свій бізнес. Цей документ є постійно діючим й виступає керівництвом для ведення бізнесу.

«Якщо існує емпіричне правило при заповненні цифр у фінансовому розділі вашого бізнес-плану, це таке: Будьте реалістами», говорить Беррі, який виступає в ролі ангельського інвестора на конференції Willamette Angel, каже, що, хоча вражаюча траєкторія зростання - це те, що потенційні інвестори хотіли б бачити, але найчастіше це не правдоподібний прогноз зростання.

Ви підготували надійний фінансовий розділ для свого бізнес-плану, щоб продемонструвати, що він реалістичний. Одним із способів, за словами Беррі, є розбиття цифр на складові за каналами продажів або цільовим сегментом ринку та надання реалістичних оцінок продажів та доходів. «Це не зовсім дані, тому що ти все ще здогадуєшся про майбутнє. Але якщо ти розбиваєш здогад на складові відгадки і дивишся на кожного окремо, це якось стає краще», - каже Беррі. «Ніхто не перемагає надмірно оптимістичними або надто песимістичними прогнозами».

Фінансовий план дозволяє встановити бюджет, проти якого ви оцінюєте свої витрати. Щоб доставити ваш проєкт у межах бюджету, вам потрібно надати результати проєкту за загальною вартістю, яка не перевищує зазначеної в бюджеті.

Наведемо основні розділи, які мають міститись в фінансовому плані на рис. 4.3.

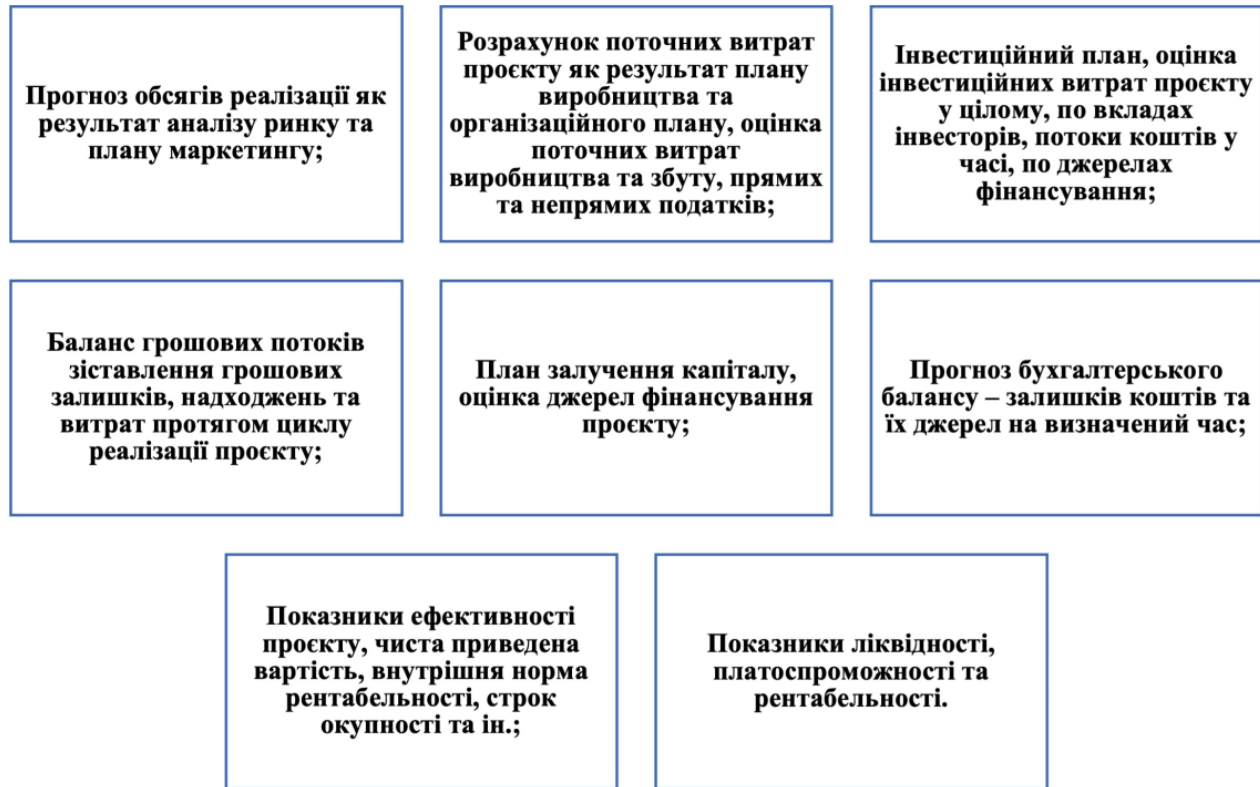


Рис.4.3. Основні фінансового плану бізнес-проєкту

Використовуючи цей шаблон фінансового плану, ви можете створити детальний бюджет, на основі якого можна виміряти успіх вашого проєкту.

Цей шаблон фінансового плану допоможе вам визначити:

- Види трудових витрат, які будуть понесені протягом проєкту
- Елементи обладнання, необхідні для реалізації проєкту
- Різні матеріали, необхідні проєкту

- Витрати на одиницю робочої сили, обладнання та матеріалів

- Інші типи витрат, такі як адміністрування

- Кількість необхідних обставин

Потім ви можете використовувати шаблон Фінансового плану для створення бюджету, виконавши:

- Розрахунок загальної вартості, залученої до завершення проєкту

- Визначення загальної вартості кожної проєктної діяльності

- Створення графіка витрат

Створення бюджету проєкту є надзвичайно важливою частиною будь-якого проєкту, оскільки він дає вам цільовий орієнтир, до якого потрібно прагнути. Цей фінансовий план допоможе вам досягти поставленої мети, надавши чіткий процес та шаблон для створення бюджету для вашого проєкту.

Фінансовий план визначає фінансування проєкту (тобто гроші), необхідні для досягнення конкретних цілей. Фінансовий план визначає всі різні типи витрат, які понесе проєкт (робоча сила, обладнання, матеріали та адміністративні витрати), разом із оцінкою вартості кожного витрати. Фінансовий план також підсумовує загальні витрати, які мають бути здійснені протягом проєкту, і ці загальні витрати стають бюджетом проєкту. В рамках справи з фінансового планування надається графік, в якому зазначається сума грошей, необхідна на кожному етапі проєкту.

Кожного разу, коли вам потрібно попросити грошей, вам потрібен обґрунтований фінансовий план, який показує, як вони будуть витрачені. Для менеджера проєкту отримання фінансування проєкту є одним з найбільш важливих завдань проєкту. Отже, для забезпечення позитивного результату необхідно дотримуватися здорових принципів фінансового планування. Використовуючи цей шаблон фінансового плану, ви можете створити детальний фінансовий план для свого проєкту. Це допоможе вам отримати фінансування проєкту, необхідне для успішної реалізації проєкту вчасно.

Існує два підходи до створення бюджету проєкту. Перший відомий як підхід зверху вниз, і це стосується проєктів, де загальна допустима вартість відома до початку проєкту. Отже, бюджет проєкту повинен бути в межах цих витрат.

- **Наприклад,** припустимо, що ви є власником будівельного бізнесу, і велика організація звертається до вас, щоб дізнатись, чи можете ви збільшити їх паркінг. Вони можуть сказати вам, що їм потрібно виділити 500 000 доларів на проєкт, і тоді вам потрібно вирішити, можете ви це зробити чи ні.

- У ситуації зверху вниз вам потрібно буде скласти бюджет, який коштує менше 500 000 доларів.

Підхід знизу вгору є альтернативою підходу зверху вниз, і це стосується з'ясування того, чого буде коштувати кожна частина проєкту, а потім його складання для визначення загальної суми.

- Якщо клієнт звернеться до вас з метою відновлення паркінгу та запитає ціну, ви можете скористатися підходом знизу вгору. Ви б розглянули все необхідне для проєкту, а потім визначили загальну вартість.

- У цьому випадку ви визначаєте вартість проєкту, з'ясовуючи, скільки коштуватиме кожен шматок, а потім обчислюючи загальну суму. При підході зверху вниз вартість визначається наявними ресурсами, і ви повинні працювати в цих межах.

Іноді у вас може не бути вибору, і вам, можливо, доведеться працювати в межах чужого бюджету (мається на увазі, що вам доведеться використовувати підхід зверху вниз). В інших випадках, якщо ви повністю контролюєте проєкт, ви можете вибрати підхід.

- Перевага підходу зверху вниз полягає в тому, що він забезпечує завершення проєкту в межах наявних ресурсів. Якщо ваша організація має 1 мільйон доларів, щоб витратити на проєкти протягом року, ви можете заявити, що новий проєкт будівництва паркінгу повинен бути виконаний на суму менше 500 000 доларів. Ці обмеження можуть призвести до ефективності та зменшення відходів.

- Цей підхід корисний, якщо у вас обмежені ресурси. Подібним чином, якщо ви керуєте проєктом, це дозволяє диктувати всім залученим сторонам, скільки їм дозволено витратити. Це може зменшити витрати, оскільки кожна сторона не буде створювати власні бюджети.

- Підхід знизу вгору корисний, оскільки може бути дуже точним. Без будь-якого безпосереднього обмеження ви або ваші співробітники можете витратити проєкт на основі того, що потрібно проєкту. Якщо ви будете нову стоянку, ви можете доручити кожному члену вашої команди скласти необхідний бюджет. Основною мінусом є те, що такий підхід може призвести до збільшення витрат.

Незалежно від обраного вами підходу, вам потрібно буде обговорити, що вимагатиме проєкт, з ключовими членами проєкту. Знання потреб проєкту може дозволити вам визначити, якими будуть витрати на проєкт. Це називається «обсягом» проєкту, і воно визначає вимоги та межі робіт, що виконуються.

- Наприклад, припустимо, що до вас звернулися для будівництва паркінгу для великої організації, і вони дозволили вам витратити проєкт (або надати кошторис). Вашим першим кроком буде обговорення з ними, які їхні потреби та які їхні терміни.

- Вони можуть сказати, що їм потрібно побудувати нову ділянку на 100 парко-місць протягом трьох місяців. Потім ви можете оглянути місце, щоб зрозуміти, що вам потрібно буде зрубати дерева, підірвати камінь, а потім побудувати нову ділянку.

- З цього ви можете визначити, що вам потрібні планувальники для проєктування ділянки, люди для вибуху та вирубки дерев, а будівельники для будівництва ділянки.

Визначте свої основні витрати. Це абсолютно необхідні витрати на завершення проєкту. Основні витрати включали б такі

речі, як праця, обладнання та матеріали. Основна частина будь-яких витрат на проєкти буде надходити від цих ключових компонентів.

- Якщо ви будете автостоянку, вам знадобляться робітники, щоб виконати роботу, і підрядники, які допоможуть / планують проєкт. Вам знадобляться матеріали (наприклад, асфальт, дерево, фарба), а також обладнання (трактори, відбійні молотки тощо).

- Якщо ви знаєте графік проєкту, це допомагає планувати ресурси та витрати. Наприклад, якщо проєкт тримісячний, ви знаєте, що, можливо, вам доведеться платити за працю протягом трьох повних місяців, а також орендувати будь-яке обладнання на цей період.

- Ви можете визначити витрати, проконсультувавшись зі своєю командою та зв'язавшись з постачальниками. Якщо це великий проєкт, ви можете запитати у свого будівельного майстра, що конкретно йому потрібно з точки зору праці, матеріалів та обладнання. Потім ви можете зв'язатися з постачальниками для отримання пропозицій і вибрати найбільш підходящу ціну.

- Вам також потрібно буде визначити будь-які встановлені законом або встановлені власником обмеження. Наприклад, яка законодавча мінімальна зарплата і яка мінімальна зарплата, яку ви запропонуєте за різні види робіт? Які законодавчі вимоги стосуються планування та чи є якісь додаткові правила, які ви хочете встановити (наприклад, відсутність доступу до сайту у вихідні дні)?

Багато проєктів надмірно бюджетні, оскільки вони забувають включати неосновні витрати. Дуже добре подумайте над усіма речами поза робочою силою, матеріалами та обладнанням, які можуть вам знадобитися. Розгляньте такі речі, як необхідні поїздки, страхування, юридичні консультації, бухгалтерські консультації, паливо, їжа / напої та додаткові рахунки за телефон / Інтернет, канцелярія.

Складіть звіт про рух грошових коштів. Це документ, який показує як гроші входять і виходять з бізнесу. Якщо ви працюєте з існуючим бізнесом, ви повинні мати документи про рух коштів, що вже відбувся (історичний аспект), такі як звіти про прибутки та збитки та баланси минулих років, щоб базувати ці прогнози. Якщо ви починаєте новий бізнес і не маєте цієї фінансової звітності за попередні періоди, ви починаєте з проєктування звіту про рух грошових коштів, розбитого на 12 місяців. Пінсон каже, що «важливо розуміти, складаючи цю прогноз руху грошових потоків, що вам потрібно вибрати реалістичне співвідношення кількості ваших рахунків-фактур, які будуть сплачені готівкою, 30 днів, 60 днів, 90 днів тощо».

Прогнози доходів. Це ваш проформа звіту про прибутки та збитки, де детально описуються прогнози вашого бізнесу на найближчі два-три роки (в залежності від масштабу проєкту). Використовуйте цифри, введені в прогноз продажів, прогнози витрат та звіт про рух грошових коштів.

Аналіз беззбитковості. Точка беззбитковості, за словами Пінсон, є часом, коли витрати бізнесу відповідають вашим продажам або обсягу послуг. Трирічне прогнозування доходу дозволяє провести цей аналіз.

Додайте резерв, щоб зменшити свій ризик. Після того, як ваші прямі та непрямі витрати будуть складені, подумайте про додавання додаткових грошей до ваших загальних витрат лише на той випадок, якщо ваші оцінки витрат були занадто низькими. Крім того, часто проекти затримуються, виникають проблеми або товари коштують дорожче, ніж було заплановано спочатку. Скільки ви вирішите додати, залежить від того, наскільки точним, на вашу думку, є ваш бюджет. Якщо багато аспектів вашого бюджету потрібно було оцінити і не вдалося підтвердити, подумайте про додавання 5 - 10% як резерв.

Створіть таблицю, щоб записати ваші витрати. Останнім аспектом фінансового плану є запис усієї вашої інформації. Для цього ви можете відкрити Microsoft Excel або будь-яку іншу програму для створення таблиць та створити таблицю з чотирма стовпцями. Зліва направо вони вказували б: Витрати, Вартість, Загальна сума та Примітки.

- У стовпці витрат буде вказана назва витрат. Наприклад, прокат тракторів або будівельних робітників.
- Вартість означала б, скільки коштують витрати.
- Поточна сума вказувала б загальну вартість до цього конкретного моменту. Наприклад, якби вартість першого рядка

становила 10 доларів, а другого рядка - 10 доларів, загальна сума у другому рядку становила би 20 доларів.

- Примітки включатимуть будь-які особливі речі, які слід пам'ятати щодо витрат.
- Хоча ви можете розглядати працю як одну категорію, як правило, краще розподіляти працю за виконаними завданнями та зарплатою. Наприклад, зварнику або бригадиру бригади зазвичай платять більше, ніж робітнику. Тож, можливо, ви захочете об'єднати будівельних робітників у одну категорію витрат, плюс категорії для майстра, спеціалістів (сюди може входити зварювальник), консультантів тощо.

Фінансовий розділ бізнес-плану повинен складатися з трьох типів стандартних фінансових звітів:

1. Звіт про рух грошових коштів
2. Звіт про прибутки та збитки (іноді їх називають звітом про прибутки та збитки)
3. Бухгалтерський баланс

4.2. Прогнозування доходів та витрат проєкту

При оцінці фінансових показників проєкту необхідним є складання плану прибутків і збитків, який є фінансовим документом, який відображає грошові надходження, загальні витрати і фінансові результати діяльності підприємства за певний період.

Завданням даного документа є відображення структури

собівартості продукції, співвідношення витрат і результатів господарської діяльності за визначений період. За допомогою плану прибутків і збитків ви можемо робити висновки про рентабельність виробництва, можливості повернення вчасно позикових коштів. Крім того, за допомогою даного документа проводиться аналіз беззбитковості бізнесу.

Для більшості підприємств основними джерелами доходів є результати від реалізації продуктів і послуг.

Тому складання «Плану прибутків і збитків» починається після розробки документа «План збуту (продажів)». Питання формування плану продажів розглядалися в розділі «План маркетингу ». Приклад наведення даного плану на прикладі консалтингової агенції Erfolg унаочнено на рис. 4.4.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всього за рік
Послуга 1	0	0	1	3	4	5	6	7	8	8	8	8	58
Послуга 2	0	0	0	2	3	4	5	6	7	8	8	8	51
Послуга 3	0	0	1	3	4	5	6	7	8	8	10	10	62
Послуга 4	0	0	1	4	5	6	7	8	8	8	10	10	67
Всього	0	0	3	12	16	20	24	28	31	32	36	36	238

Рис. 4.4. Таблична форма планування продажів консалтингової агенції

На основі цього можемо сформуванати таблицю прогнозів доходів, яка у вигляді річних прогнозів буде мати вигляд як на рис. 4.5.

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Виручка від реалізації продукту 1					
Виручка від реалізації продукту 2					
Виручка від реалізації продукту 3					
Виручка, всього (з ПДВ)					
ПДВ					
Виручка (дохід), всього без ПДВ					

Рис. 4.5. Таблична форма прогнозування грошових надходжень по роках

На прикладі консалтингової агенції та з урахуванням прогнозів продажів можемо представити на рис. 4.6 прогноз доходів консалтингової агенції Erfolg.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всього за рік
Послуга 1	0	0	4 000	12 000	16 000	20 000	24 000	28 000	32 000	32 000	32 000	32 000	232 000
Послуга 2	0	0	0	14 000	21 000	28 000	35 000	42 000	49 000	56 000	56 000	56 000	357 000
Послуга 3	0	0	20 000	60 000	80 000	100 000	120 000	140 000	160 000	160 000	200 000	200 000	1 240 000
Послуга 4	0	0	14 000	56 000	70 000	84 000	98 000	112 000	112 000	112 000	140 000	140 000	938 000
Всього	0	0	38 000	142 000	187 000	232 000	277 000	322 000	353 000	360 000	428 000	428 000	2 767 000

Рис. 4.6. Таблична форма прогнозування доходів консалтингової агенції

Структура документа «План прибутків і збитків» може бути індивідуальною для кожного бізнес-плану, оскільки в ній задіяна структура доходів і витрат підприємства.

Витрати проекту можна класифікувати за багатьма ознаками.

Одна з найбільш дотичних до нашого предмет досліджень класифікація поділяє витрати на інвестиційні та поточні. Інвестиційними виступають ті, які спрямовані на інвестування проектної діяльності: купівлю приміщення, технологій, обладнання. А до поточних витрат відносяться витрати, які спрямовані на виробництво товарів чи послуг, на здійснення операційної діяльності на підприємстві.

При дослідженні витрат необхідним є наведення сутності собівартості продукції (рис. 4.7).

Виробнича собівартість – сума витрат на виробництво продукції

- **ВС** = Плата за сировину і основні виробничі матеріали+ паливно-енергетичні витрати+ Заробітна плата+Відрахування на соціальні заходи +Амортизація +транспортні витрати (внутрішнє переміщення сировини і напівфабрикатів) + ремонт і утримання основних засобів

Собівартість реалізації – сума витрат на реалізацію продукції.

- **СРП** = плата за упаковку товару +витрати на рекламу+витрати на транспорт (доставка товару покупцеві або на дистриб'юторський склад).

Повна собівартість – сума витрат на виробництво та реалізацію продукції.

- **ПС**= собівартості реалізації продукції (робіт, послуг) + розподілені операційні витрати періоду (адміністративних, інших операційних витрат) та фінансових витрат підприємства.

Рис. 4.7. Види собівартості

Як бачимо з рисунку, можна виділити виробничу собівартість (враховує витрати на виробництво), собівартість реалізації (витрати на збут продукції), а також повну собівартість, яка включає обидві попередні.

При нарахуванні виробничої собівартості проєкту, де виробляється готова продукція, не виникає зазвичай труднощів, адже можна розрахувати конкретну кількість сировини та матеріалів, які йдуть на її виробництво, але, якщо проєкт виробляє послуги, то можуть виникати проблеми розрахунку виробничої

собівартості, так як тут можуть виступати сировиною час працівників, їхні знання та вміння.

Згідно включення у собівартість витрати також можна класифікувати на прямі та непрямі.

До прямих ми можемо віднести ті витрати, які безпосередньо спрямовані на виробництво продукції, тобто вони входять у виробничу собівартість, яка представлена вище. При розрахунку прямих витрат ми маємо враховувати вартість як основних матеріалів на виготовлення, так й допоміжних, комплектуючих, заробітну плату тих працівників, які залучені в процес виробництва продукції та інші компоненти, які беруть участь у виробництві (електроенергія, нарахування на заробітну плату тощо).

До непрямих ми відносимо такі витрати, які не беруть участі безпосередньо у виробництві продукції, а відносяться до управління виробництвом чи його обслуговуванням.

Також дуже важливим є розподіл витрат по відношенню до обсягу виробництва: постійні та змінні, які вже було представлено у розділі 3 даного посібника.

Універсального правила з розділення змінних та постійних витрат не існує. Принцип віднесення до постійних і змінних витрат полягає в аналізі того факту, чи змінюються вони прямопропорційно в залежності від зміни обсягів випуску продукції чи залишаються незмінними. Зазвичай сприймається так, що постійні витрати не можуть змінюватись взагалі. Однак це є хибним, так як може зростати й вартість оренди приміщення, й

сплата за комунальні платежі, які безпосередньо не беруть участь в виробництві продукції й змінюються не через зміну обсягу виробництва, а через зростання середньоринкових цін. Головне дотримуватись зв'язку із обсягом виробництва, тоді розподіл витрат на постійні та змінні буде викликати менше питань.

Нижче наведена форма представлення плану прибутків і збитків, яка може доповнюватися в залежності від умов конкретного проєкту (табл. 4.1.).

Таблиця 4.1. Доходи і витрати

№ рядка	Стаття
1.	Валовий обсяг продажів
2.	Акцизи і податки з продажів (ПДВ і т. П.)
3.	Чистий обсяг продажів: ряд. 3 = ряд.1 - ряд.2
4.	Змінні витрати
5.	Валовий прибуток: ряд. 5 = ряд. 3 - ряд. 4
6.	Постійні витрати
7.	Податки
8.	Торгово-адміністративні витрати
9.	Амортизація
10.	Відсотки за кредитами
11.	Прибуток від продажів (операційний прибуток): ряд. 11 = ряд. 5 - ряд. 6 - ряд. 7 - ряд. 8 - ряд. 9 - ряд. 10
12.	Інші витрати
13.	Інші доходи
14.	Прибуток до виплати податку: ряд. 14 = ряд. 11 - ряд.. 12 + ряд. 13
15.	Податок на прибуток
16.	Чистий прибуток: ряд. 16 = ряд. 14 - ряд. 15

При складанні плану прибутків і збитків може бути використаний метод нарахування. Відповідно до цього методу, моментом виникнення доходу є момент відвантаження, виписки

рахунку-фактури і підписання акту здачі-приймання продукції (послуг). Цей момент ніяк не пов'язаний з надходженням коштів на розрахунковий рахунок або в касу підприємства. Таким чином, в звіті про прибутки і збитки проводиться розрахунок без урахування реального надходження грошових коштів.

Можемо також запропонувати наступний вигляд табличної форми плану фінансових результатів, який враховує все вищеписане (рис. 4.8).

№ з/п	Показники	План на 2021 р.				Прогноз			
		Квартали				За рік	2022 р.	2023 р.	2024 р.
		I	II	III	IV				
1	Виручка реалізації продукції								
2	Собівартість продукції								
3	Адміністративні витрати								
4	Інші витрати								
6	Податок на прибуток								
7	Чистий прибуток								

Рис. 4.8. Таблична форма плану фінансових результатів проекту

Також варто навести інформацію про системи оподаткування в Україні (рис.4.9).



Рис. 4.9. Системи оподаткування в Україні

В Україні виділяють дві системи оподаткування, які наведено на рис. 4.9.

Вибір тієї чи іншої системи обумовлено організаційно-правовою формою підприємства, масштабами підприємства, діяльністю, якою воно займається тощо. Вважається, що більш вигідною є спрощена система, але тут є ряд недоліків для тих підприємців, які тільки почали функціонувати, але відрахування за ЄСВ та ЄП (1 та 2 групи) мають здійснювати незалежно від обсягу доходу, який було отримано чи не отримано. Тому іноді рекомендовано розпочинати свою діяльність на загальній системі, доки підприємство не почне приносити дохід.

Після складання фінансового плану важливим є розрахунок реальних показників ефективності діяльності проєкту, який стає можливим при вже фактичному функціонуванні.

4.3. Фінансовий аналіз під час управління проєктом

Після запуску проєкту та певного періоду можна починати проводити фінансовий аналіз проєкту. По завершенні проєкту це є обов'язковим, щоб визначити, наскільки він був вигідним. Норма прибутку вимірює прибуток проєкту відносно його доходу та має три основні показники норми прибутку:

1. **Норма валового прибутку.** Це загальний дохід за вирахуванням витрат на проєкт, таких як час та матеріали.

Валовий прибуток можна представити у вигляді різниці між чистим доходом від реалізації товарів та послуг та її собівартістю. Розрахунок валового прибутку наведено на рис. 4.10.

Чистий дохід – дохід від реалізації за вирахуванням ПДВ, акцизу тощо.

$$\text{ВП} = \text{ЧД} - \text{С}, \quad (4.1)$$

де ВП – валовий прибуток; ЧД – чистий дохід; С – собівартість продукції.



Рис.4.10. Розрахунок валового прибутку

2. **Норма операційного прибутку.** Це вимірює дохід за вирахуванням витрат на проєкт з операційними витратами.

Операційний прибуток — це прибуток від основної діяльності підприємства, тобто від виробництва і реалізації продукції, послуг, робіт. (Розрахунок наведено на рис. 4.11).

$$\text{ОП} = \text{Валовий прибуток} + \text{Інші операційні доходи} \\ - \text{Операційні витрати}$$



Рис. 4.11. Розрахунок операційного прибутку

3. **Рівень чистого прибутку.** Це дохід за вирахуванням усіх витрат, включаючи відсотки та податки.

На рис. 4.12 можемо навести приклад розрахунку основних фінансових показників консалтингової агенції. На цьому рисунку наведено також ряд показників, які буде розраховано в іншому розділі даного посібника й пояснена їхню сутність.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Рік
Операційний прибуток	-117 145	-117 145	-81 303	-57 432	-12 159	32 380	76 813	121 037	151 244	157 210	223 384	222 859	599 743
ЕВІТ	-117 145	-117 145	-81 303	-57 432	-12 159	32 380	76 813	121 037	151 244	157 210	223 384	222 859	599 743
ЕВІТДА	-109 228	-109 228	-73 386	-49 515	-4 242	40 297	84 730	128 954	159 161	165 127	231 301	230 776	694 747
Чистий прибуток	-118 465	-118 465	-84 523	-65 852	-22 829	19 460	61 643	103 617	132 274	137 890	200 664	200 139	445 553

При порівнянні фактичного прибутку або збитку проєкту з початковою оцінкою, яка була проведена на початку проєкту, можуть стати очевидними розбіжності. Дисперсійний аналіз - це дослідження різниці між тим, що насправді сталося на відміну від того, що було заплановано, та дослідження, чому ці дисперсії відбулися.

Якщо проєкт було визнано фінансовим провалом із від'ємною нормою прибутку, керівникам проєктів легко потрапити в одну або обидві з цих помилок:

1. **«Помилка витрат».** Це тоді, коли керівники проєктів або зацікавлені сторони вважають, що якщо більше грошей буде вкладено в невдалий проєкт, він відновиться. Однак це, як правило, призводить до фінансово катастрофічних результатів.

2. **«Оманливе зобов'язання».** Тут люди настільки віддані проєкту, що не визнають поразки аж до шкоди своїм фінансам, репутації та компанії.

Успішні керівники проєктів знають, коли визнати, що проєкт є фінансовою втратою, і вчаться на помилках та помилках. Багато керівників проєктів проводять огляд «засвоєних уроків» в кінці кожного проєкту саме з цієї причини. Знання та досвід, отримані з

попередніх проєктів, виявляться надзвичайно цінними для успіху майбутніх проєктів.

Знання того, як робити фінансовий аналіз до, під час і після проєкту, є ключовим набором навичок, який потрібен керівникам проєктів у кожному секторі бізнесу, якщо вони хочуть прийняти обґрунтовані рішення про життєздатність проєкту та забезпечити своєчасне виконання проєкту, і в межах бюджету.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте фінансовий план проєкту. В чому сутність фінансового планування?
2. Який план розробки фінансової частини проєкту?
3. Яким чином розраховується амортизація?
4. Які основні пункти фінансового проєкту?
5. Які показники розраховуються у фінансовому плані?
6. Які види прибутку виділяються?
7. Охарактеризуйте показники ЕВІТ, ЕВІТДА. З якою метою вони розраховуються?

Рекомендована література

1. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. Управління проєктами: Навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 388 с.
2. Корі Когон, Сьюзетт Блейкмор, Джеймс Вуд. Керування проєктами для «неофіційних» проєкт-менеджерів. Фабула. 2019, 240 с.

3. Микитюк П.П. Управління проєктами: навч. пос. Тернопіль, 2014. 270 с.
4. Петренко Н. О., Кустрич Л.О., Гоменюк М.О. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 244 с.
5. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління проєктами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 396 с.
6. Приймак В.М. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.
7. Verzuh E. The Fast Forward MBA in Project Management: The Comprehensive, Easy-to-Read Handbook for Beginners and Pros, 6th Edition, 2021. 544 p.
8. Horline G. Project Management Absolute Beginner's Guide 4th Edition. 2020.
9. Р. Инглунд, А. Бусеро. Руководитель проектов. Все навыки, необходимые для работы. Манн, Иванов и Фербер. 2018, 384 с.
10. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK® Guide)—Sixth Edition, Project Management Institute. 2017. 756 p.
11. Старченко Г. В. Управління проєктами: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.

12. Управління проєктами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств: посібник. Олег Андрієнко. Київ: 2017, 77 с.

13. Бредіхін В. М., Тарасенко С.І. Управління проєктами: проблеми та перспективи. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 9-12.
Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4.4_5

14. Ганза І.В. Екстремальне та гнучке управління проєктами в умовах невизначеності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 10, частина 2, 2015. С. 64-73.

15. Деренська, Я. М. Аналіз методологій управління проєктами. Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 15 берез. 2017 р. Х., 2017. С. 57–64.

ТЕМА 5. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БЮДЖЕТ, МЕРЕЖЕВИЙ ГРАФІК ПРОЄКТУ

5.1. Інвестиційний бюджет проєкту

5.2. Джерела фінансування проєкту

5.3. Мережевий графік проєкту. Побудова діаграми Ганта

5.1. Інвестиційний бюджет проєкту

Будь-який бізнес-проєкт має інвестиційну складову. Навіть у випадку, коли ми інвестуємо власні кошти, це також є інвестицією та вимагає складання та розрахунку інвестиційного бюджету з метою ефективного управління інвестиційним потоком бізнес-проєкту.

Інвестиційний бюджет - це фінансовий документ, що забезпечує планування й управління довгостроковими капітальними інвестиціями підприємства.

Ключові моменти, які варто враховувати у процесі бюджетування інвестиційного проєкту представлено на рис. 5.1.

відповідність інвестиційної пропозиції стратегічним цілям компанії;

часовий фактор та вартість капіталу при розгляді проєкту;

співвідношення ризику та дохідності проєкту;

співвідношення інвестиційних витрат та вигод (прибутку) за проєктом;

максимальну вигоду від інвестиційної пропозиції;

результати виконання робіт за проєктом та зіставлення їх із початковими очікуваннями (у процесі моніторингу проєкту):

вплив проєкту на фінансовий етап компанії;

розрахунок можливого грошового потоку за весь життєвий цикл проєкту тощо.

Рис. 5.1. Основні елементи, які враховує бюджетування інвестиційного проєкту

Бюджет вкладень в проєкт залежить від різних чинників (рис. 5.2).

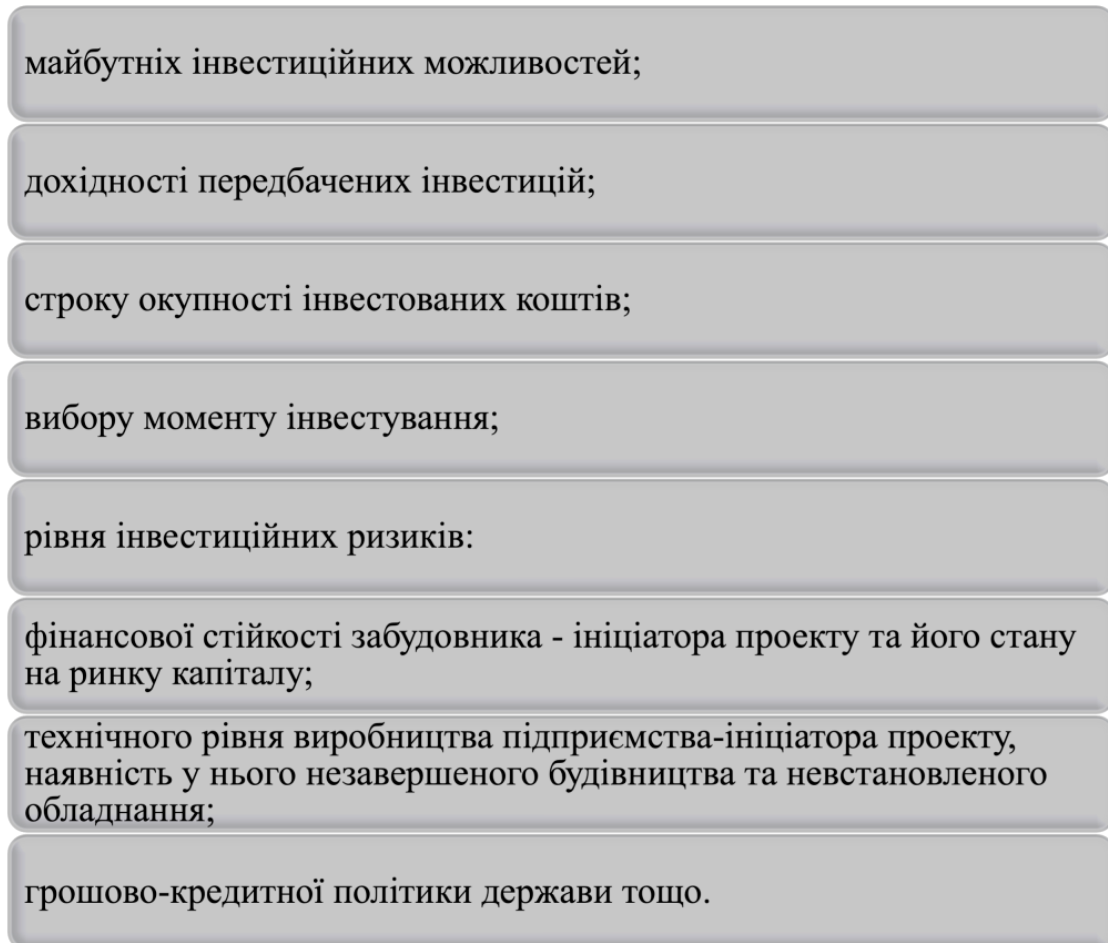


Рис. 5.2. Чинники, які впливають на бюджет інвестиційних вкладень

Надходження коштів при розробці капітального бюджету містить приток грошових ресурсів у розрізі окремих джерел: власних, позикових та залучених. Тому процес розробки дохідного розділу бюджету повинен містити такі процедури, які наведено на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Процедури дохідного розділу інвестиційного бюджету

Виконання інвестиційного бюджету передбачає наявність сукупного ефекту, який виражається параметрами, які наведено на рис. 5.4.

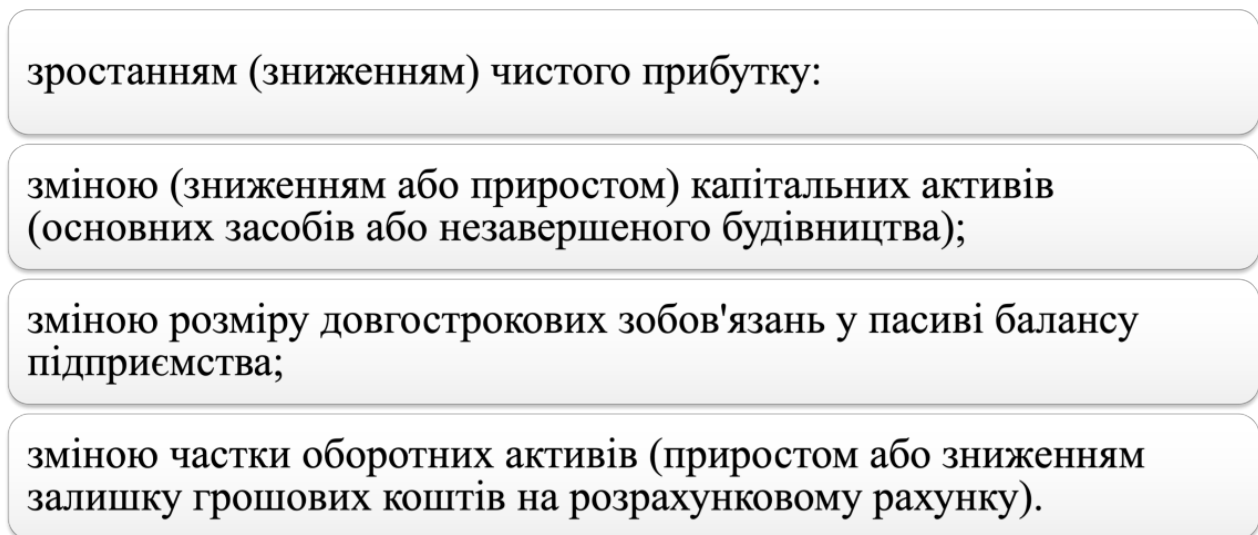


Рис. 5.4. Параметри сукупного ефекту інвестиційного бюджету

Таким чином, при розробці бізнес-проєкту та наступному управлінні ним постає питання управління інвестиціями, яке має проявлятися в складанні бюджету інвестиційних вкладень, пошуку джерел фінансування проєкту, розрахунку можливості покриття грошових потреб, співставленням власних та позикових коштів тощо.

5.2. Джерела фінансування проєкту

Як було описано вище, будь який бізнес-проєкт потребує фінансових вкладень, якими можуть виступати як власні інвестиції, так й ті, які залучені ззовні. В даному пункті розділу вивчимо різні види джерел фінансування.

Перед фінансуванням проєктів постають завдання, які наведено на рис. 5.5.



Рис. 5.5. Основні завдання фінансування проєктів

Виходячи з основних завдань, які постають перед фінансуванням проєктів, виділяють також основні принципи фінансування проєктів (рис. 5.6).



Рис. 5. 6. Принципи фінансування проєктів

Виділяють різні класифікації джерел фінансування. Спочатку наведемо такий перелік ресурсів фінансування, які частіш за все спрямовані на фінансування стартапів (рис. 5.7).

Однак варто звернутись до загальноприйнятої класифікації джерел фінансування.

Фінансування проєктів може надходити з різних джерел. Основні джерела включають власний капітал, боргові зобов'язання та гранти. Фінансування з цих джерел має важливе значення для загальних витрат проєкту, грошових потоків, кінцевої відповідальності та вимог до доходів та активів проєкту.

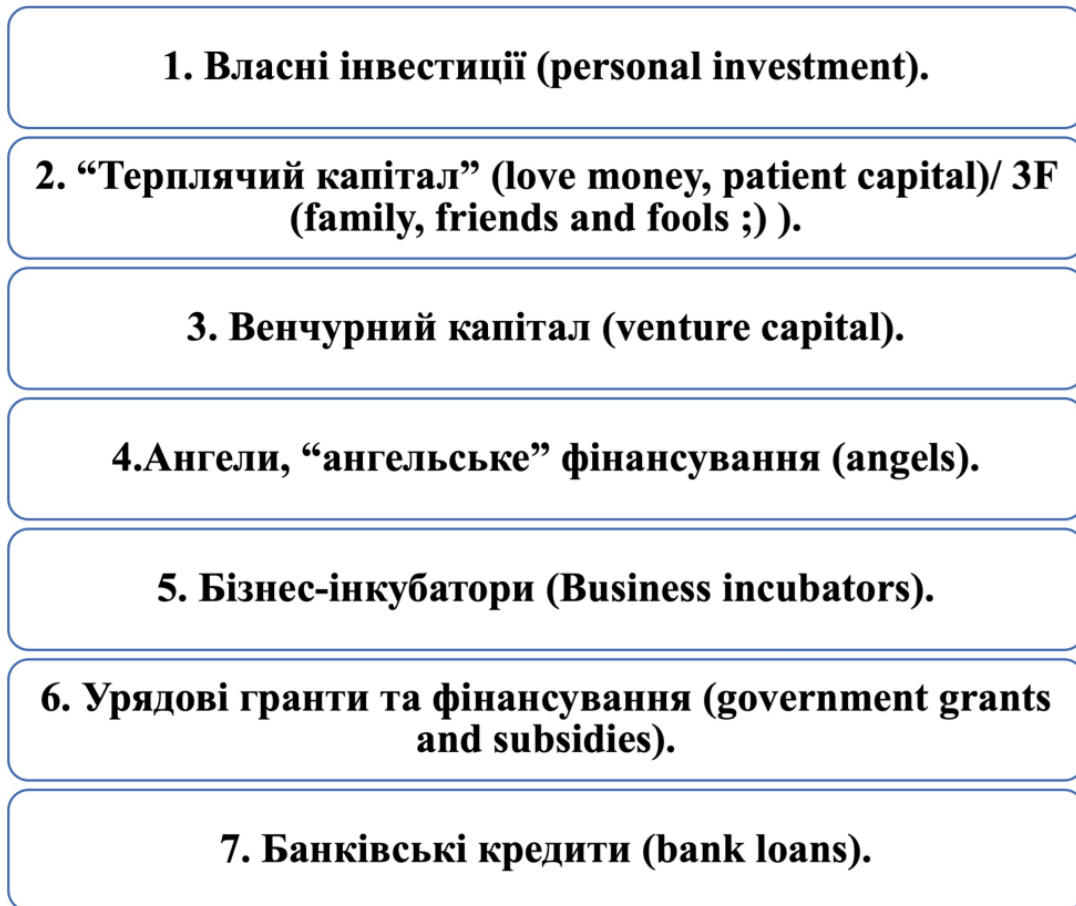


Рис. 5.7. Джерела фінансування стартапів

Власний капітал відноситься до капіталу компанії, нерозподілений прибуток.

Заборгованість відноситься до позикового капіталу в банках та інших фінансових установах. Він має фіксований термін погашення, а фіксована відсоткова ставка виплачується за основним боргом.

У загальних формах боргу виділяється:

- Комерційна позика
- Облігації та інші боргові інструменти (для запозичення на ринку капіталу)

Комерційні позики - це кошти, надані комерційними банками та іншими фінансовими установами, і, як правило, є основним джерелом боргового фінансування.

Облігації - це довгострокові процентні боргові інструменти, придбані або на ринках капіталу, або в приватному розміщенні (що означає прямий продаж покупцю, як правило, інституційному інвестору).

Гранти

Цей спосіб фінансування здається дуже привабливим й полягає в тому, що компанія чи проєкт бере участь в конкурсі шляхом заповнення грантової заявки, у разі перемоги, проєкт отримує кошти на без їхнього подальшого повернення при умові виконання грантових вимог. Але це не означає, що кошти можна витратити на свій розсуд. Їх можна спрямовувати лише на ті цілі, що зазначено в гранті й про це треба постійно звітуватись. Наразі в Україні поширюється дане джерело фінансування. Причому, варто відмітити, що через грант фінансування можуть отримати проєкти як підприємницького спрямування, так й соціального, громадського тощо.

Якщо узагальнити, то за відносинами власності виділяються наступні види джерел фінансування, які наведено на рис. 5.8.

Власні: належить прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства; амортизаційні відрахування; суми, що сплачуються органами страхування у вигляді відшкодування за збитки внаслідок втрати майна; а також інші види активів (основні фонди, земельні ділянки, промислова власність).

Залучені: емісія акцій, інвестиційних сертифікатів, внески сторонніх вітчизняних та зарубіжних інвесторів у статутний фонд, безоплатне надання державними органами та комерційними структурами засобів на цільове інвестування, грантове фінансування, краудфандинг, благодійні внески, кошти бізнес-ангелів, торговельне фінансування, венчурне фінансування та консорціум не фінансування..

Позикові: кредити банківських та інших фінансово-кредитних установ; емісія облігацій фірми; цільовий державний кредит, спрямований на конкретний вид інвестування; податковий кредит; інвестиційний лізинг.

Рис. 5.8. Класифікація джерел фінансування за відносинами власності

Дана класифікація є однією з найбільш масштабних та враховує всі джерела фінансування. Важливим є розрізнення залучених та позикових коштів, які є зовнішніми відносно підприємства, в порівнянні із власними коштами, але вони трохи відрізняються одне від одного. Якщо ми подивимось на рис. 5.8. то позикові кошти здебільшого представлені кредитними коштами, в той час як залучені не у всіх випадках передбачає повернення коштів як в принципі, так й з відсотками.

Також можна навести іншу класифікацію джерел фінансування, яка наведена на рис. 5.9.

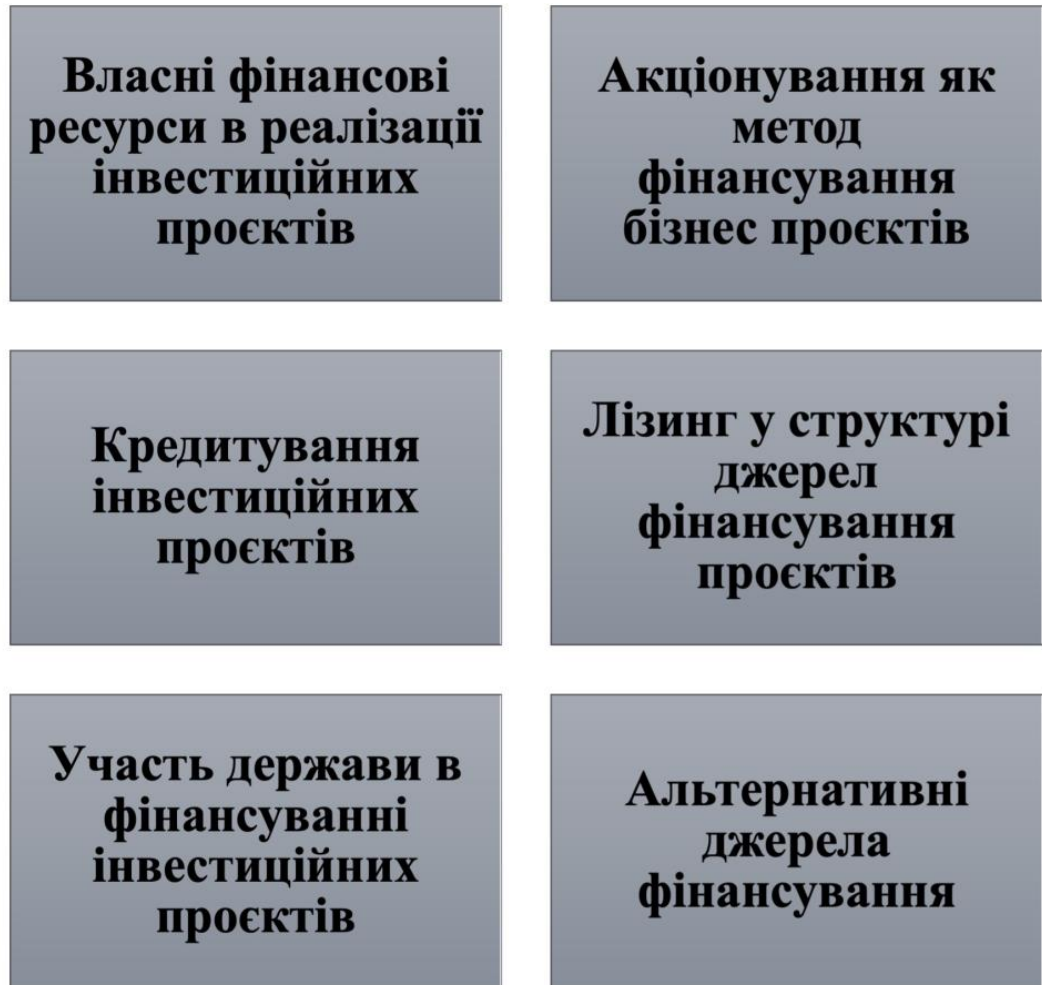


Рис. 5.9. Класифікація джерел фінансування за ступенем традиційності

В даній класифікації з'являється такий вид джерела, як альтернативне. Далі ми представимо, що враховує даний вид джерела (рис. 5.10) й побачимо, що в основному це нові види фінансових надходжень для нашого вітчизняного середовища.

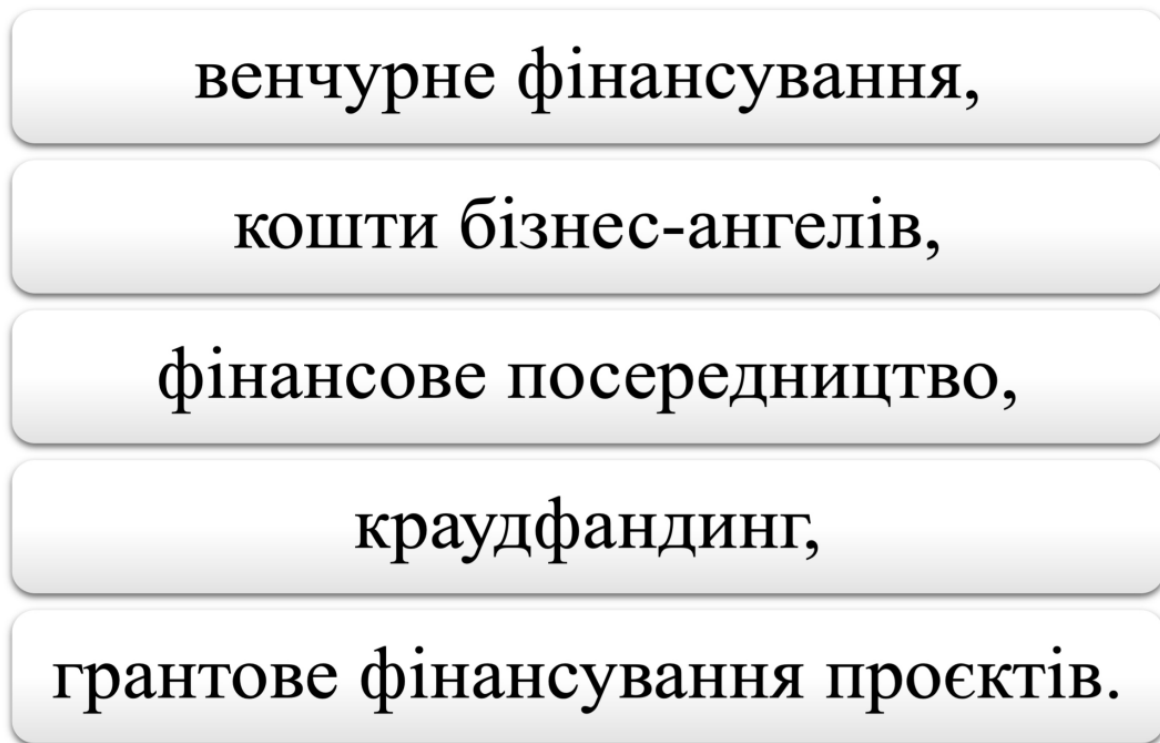


Рис. 5.10. Види альтернативних джерел фінансування інвестиційних проєктів

На даному рисунку представлені альтернативні джерела фінансування, які наразі починають поширюватись в нашій країні, хоча в розвинених країнах вони вже відомі давно.

Особливу увагу варто приділити такому джерелу як краудфандинг, який набирає обертів наразі на нашому ринку й який передбачає збір коштів на спеціальних площадках, сайтах, платформах, що ми не маємо повертати. Люди мають доступ до опису нашого проєкту й при його схваленні перераховують ту суму, яку вважають за потрібне. Однак варто відзначити, що в Україні

наразі більше розвинений краудфандинг соціальних проєктів, хоча є приклади отримання стартового капіталу й бізнес-проєктами.

Також варто відмітити, що в нашій державі починають отримувати поширення гранти та різні програми кредитування від міжнародних чи європейських організацій, які спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу. Найбільш відомою є програма EU4Business та COSME, які надають можливість нашим підприємствам отримувати кошти для розвитку бізнесу.

5.3.Мережевий графік проєкту. Побудова діаграми Ганта

При розробці бізнес-проєкту та управління ним важливу роль в підвищенні якості планування відіграє мережевий графік.

Мережевий графік проєкту являє собою певну динамічну модель передінвестиційного та виробничого процесу проєкту, яка відображає певний початок та закінчення робіт, їхній взаємозв'язок з урахуванням витрат, які потрібні для їх реалізації.

Мережеве планування – метод, який використовує графічне моделювання запланованого набору робіт, що відображає їх логічну послідовність, існуючий взаємозв'язок і заплановану тривалість, а потім оптимізує модель за двома критеріями:

- мінімізувати час виконання комплексу планових робіт при зазначеній вартості проєкту;
- мінімізувати вартість всієї роботи при заданому терміні реалізації проєкту.

Одним з найбільш відомих мережевих графіків проєкту є Діаграма Ганта, яка відображає наступні елементи (рис.5.11).

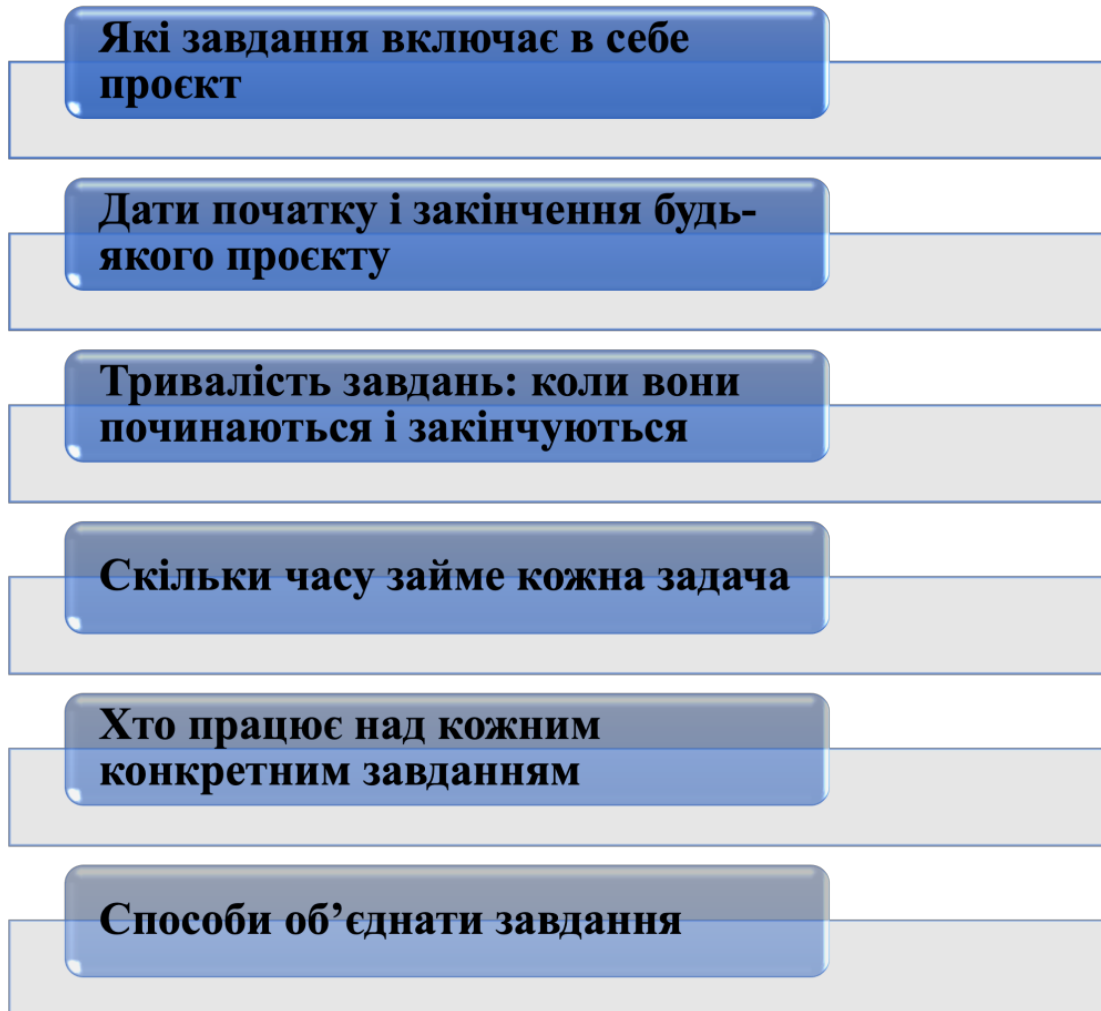


Рис. 5.11. Інформація, яку містить Діаграма Ганта.

Діаграма Ганта, в цілому, була розроблена Генрі Гантом у 1910 р. й являє собою відрізки, які розміщуються на горизонтальній шкалі. Кожен відрізок відповідає кожній окремій задачі. Існують різні програми, які автоматично створюють Діаграму Ганта в залежності від тих даних, які було введено до того. Наприклад,

такою програмою є Microsoft Project, яка значно спрощує процес побудови цієї діаграми.

Ми пропонуємо варіант створення цієї діаграми з використанням програми MS Excel, яка доступна кожному користувачу. Кінцевий вигляд діаграми Ганта в MS Excel матиме наступний вигляд (рис.5.12).

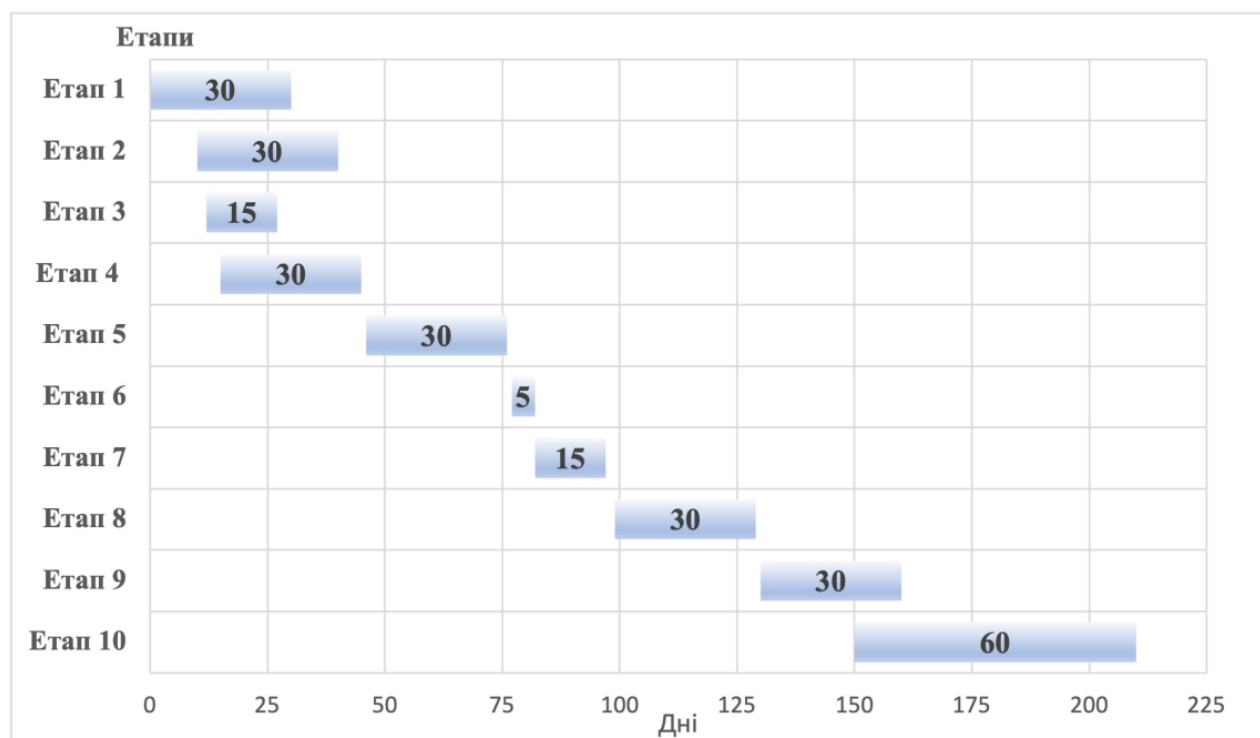


Рис. 5.12. Діаграма Ганта в MS Excel

На початку необхідно треба підготувати таблицю зі списком етапів проєкту, часом початку, який зазначається в днях та тривалістю кожного етапу, яка також зазначається в днях. Це може мати наступний вигляд (див. Табл.5.1).

Таблиця 5.1. Етапи розвитку бізнес-проєкту

Етапи проєкту	Етап	Час початку проєкту, дні	Тривалість, дні
Підписання інвест. Договору	Етап 1	0	30
Отримання кредиту	Етап 2	10	30
Внесення до держ. Реєстру	Етап 3	12	15
Підбір місця розташування та оформ. Документації	Етап 4	15	30
Придбання предметів експозиції	Етап 5	46	30
Придбання обладнання	Етап 6	77	5
Установка обладнання	Етап 7	82	15
Найм персоналу	Етап 8	99	30
Навчання персоналу	Етап 9	130	30
Проведення маркетингової кампанії	Етап 10	150	60

Як видно з таблиці, кожній задачі ми присвоїли короткий номер етапу, щоб було зручніше представляти на самій діаграмі, але це залишається на ваш розсуд.

Наступним кроком після побудови таблиці буде початок створення діаграми, для цього треба виділити всі клітинки таблиці за винятком заголовків стовпців та обрати тип діаграми, який нам знадобиться. В нашому випадку ми пропонуємо Лінійчату з накопиченнями (рис. 5.13).

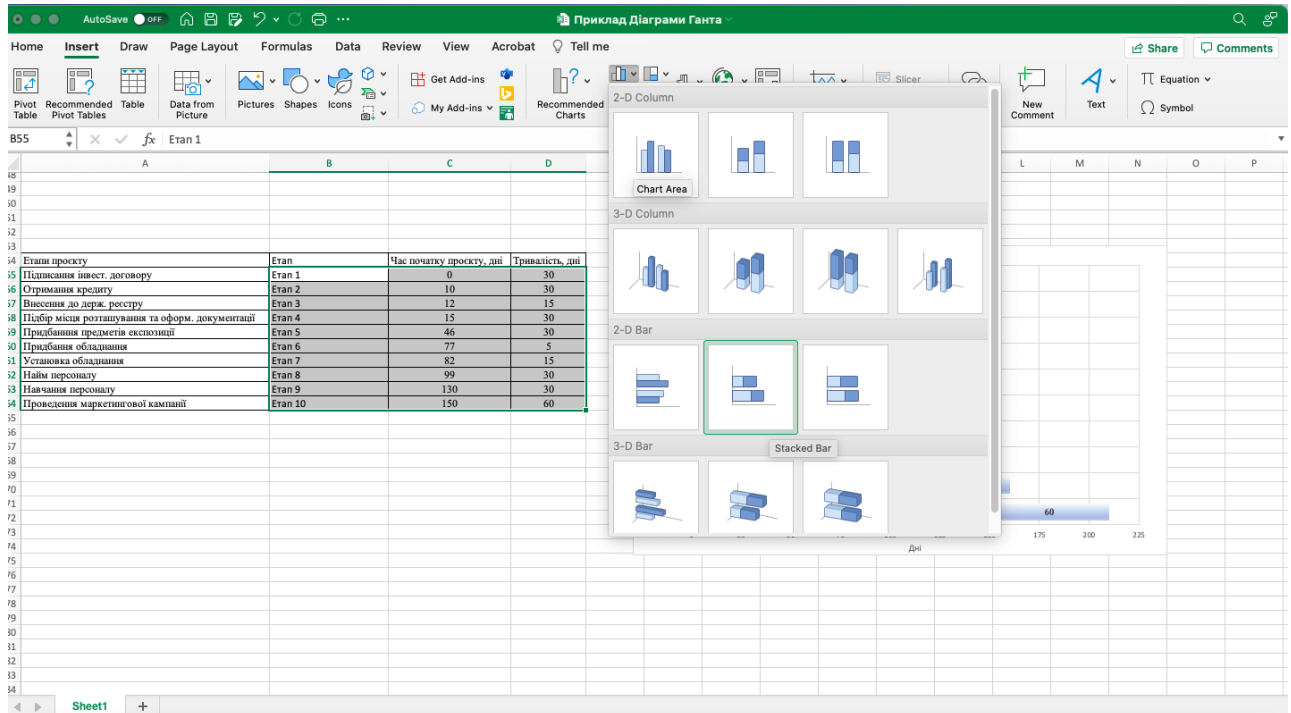


Рис. 5.13. Вибір діаграми для побудови діаграми Ганта бізнес-проєкту

Після цього кроку діаграма матиме наступний вигляд (рис. 5.14):

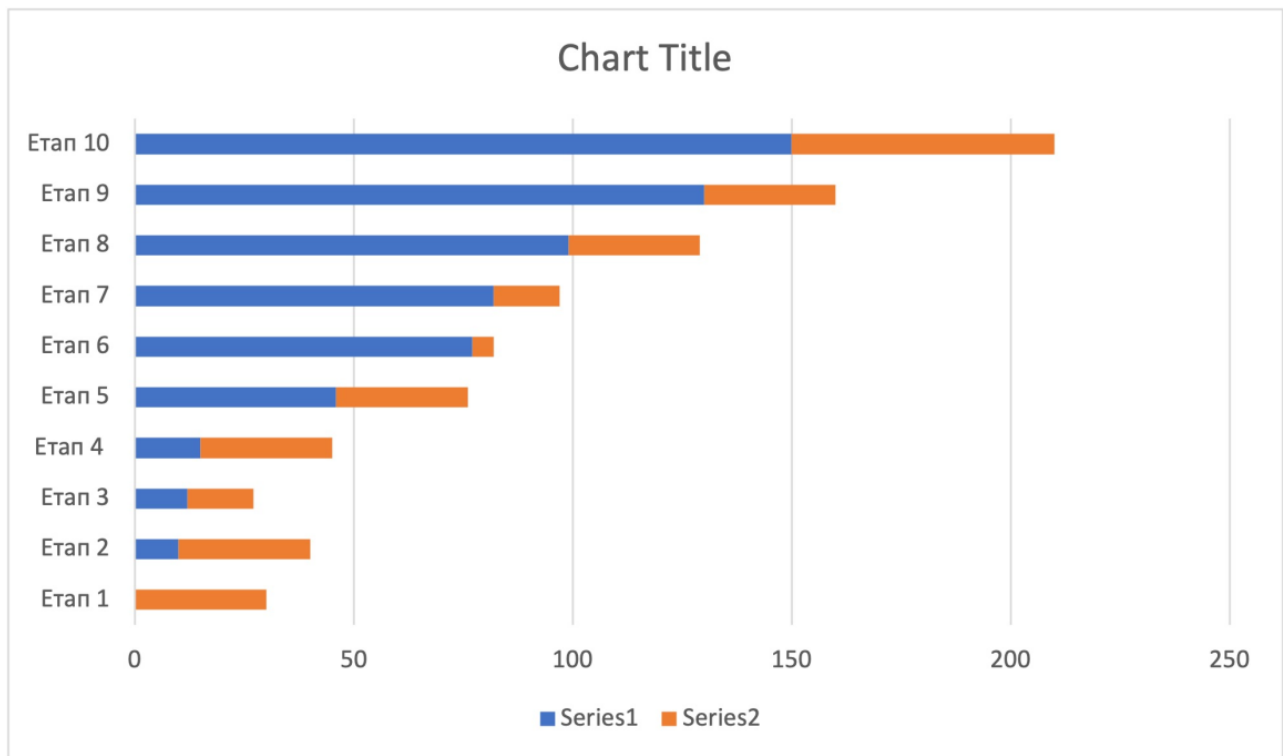


Рис. 5.14. Побудова діаграми Ганта бізнес-проєкту

Тепер необхідним є редагування цього рисунку. Для цього нам треба прибрати легенду та зробити вертикальну вісь в зворотньому порядку. Для цього вертикальну вісь виділяємо правою кнопкою миши та обираємо «Формат вісі» (Format Axis), після чого обираємо «Зворотній порядок категорій» (Categories in reverse order) (рис. 5.15).

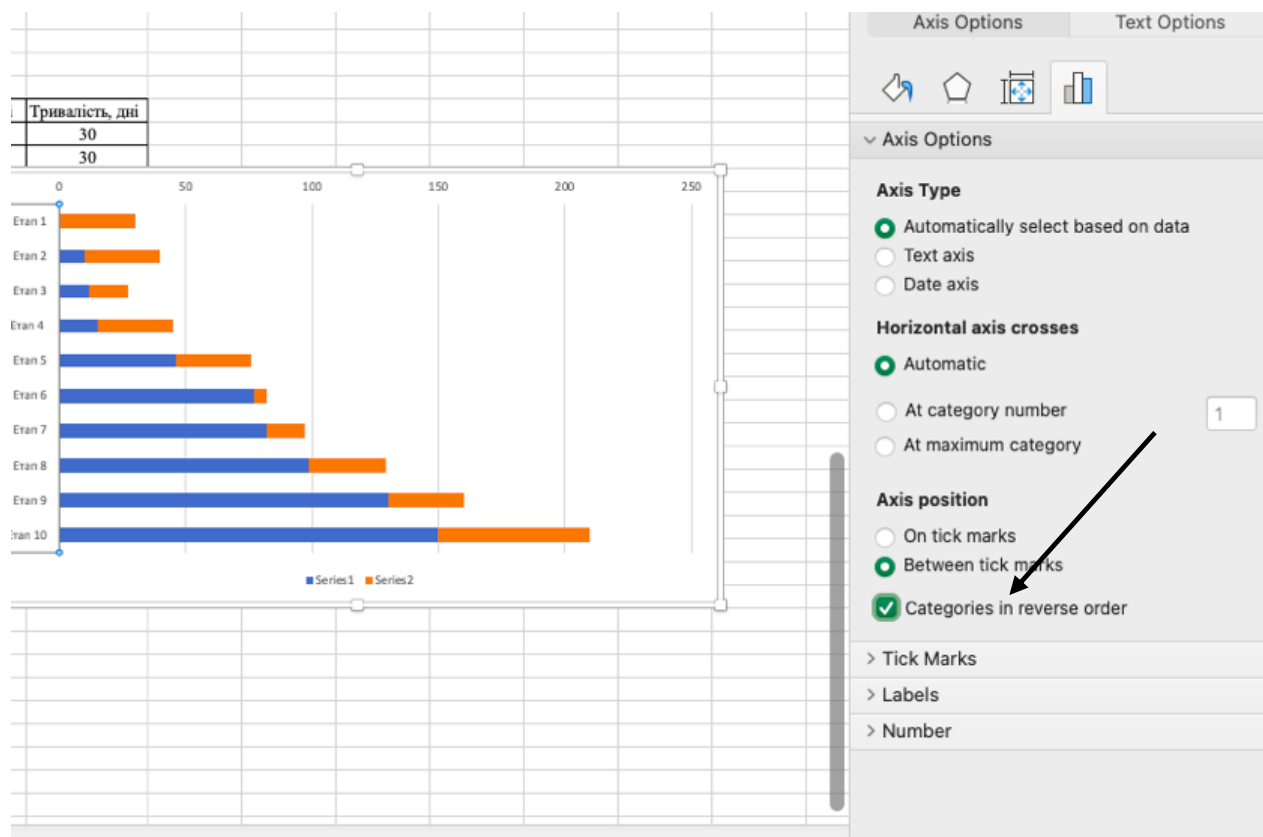


Рис. 5.15. Побудова діаграми Ганта бізнес-проекту

Після цього діаграма матиме такий вигляд (рис. 5.16):

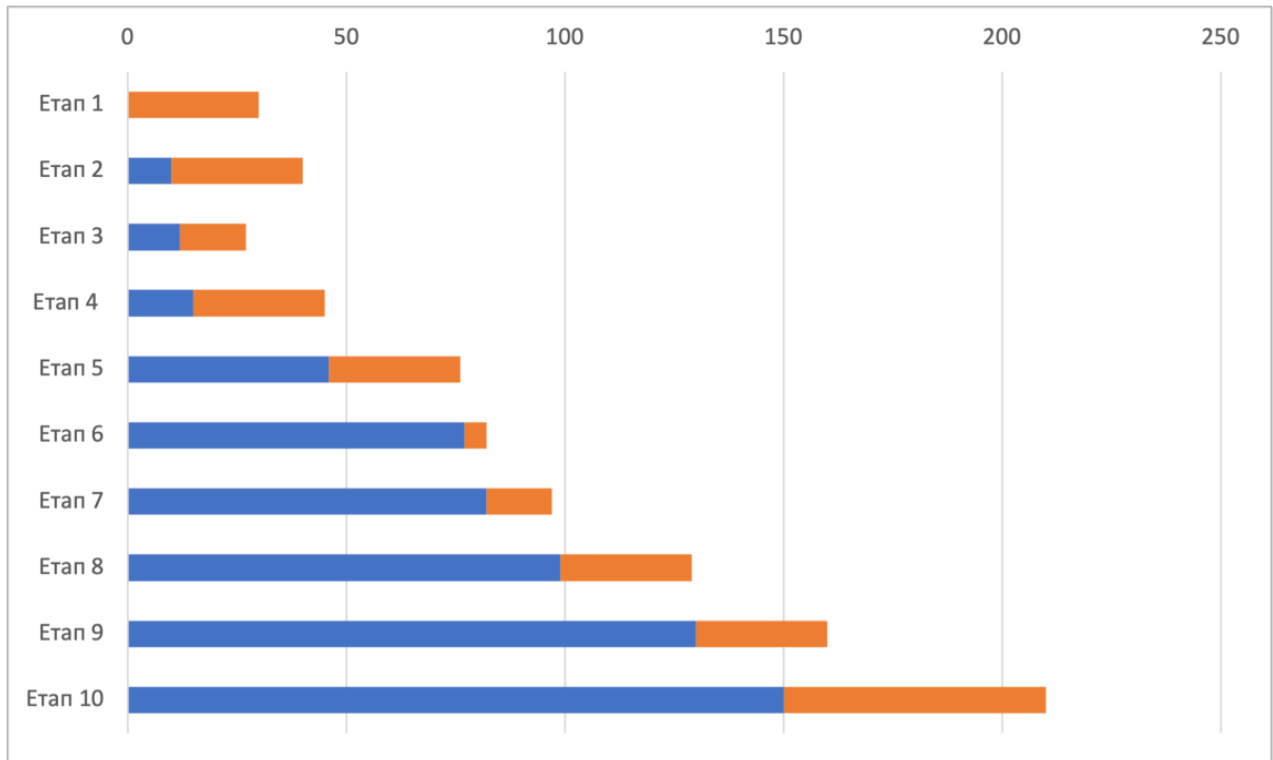


Рис. 5.16 Побудова діаграми Ганта бізнес-проєкту

Тепер необхідно перенести горизонтальну вісь вниз, для чого в тому самому меню обираємо «Перетинає в максимальній категорії» (At maximum category) (рис. 5.17).

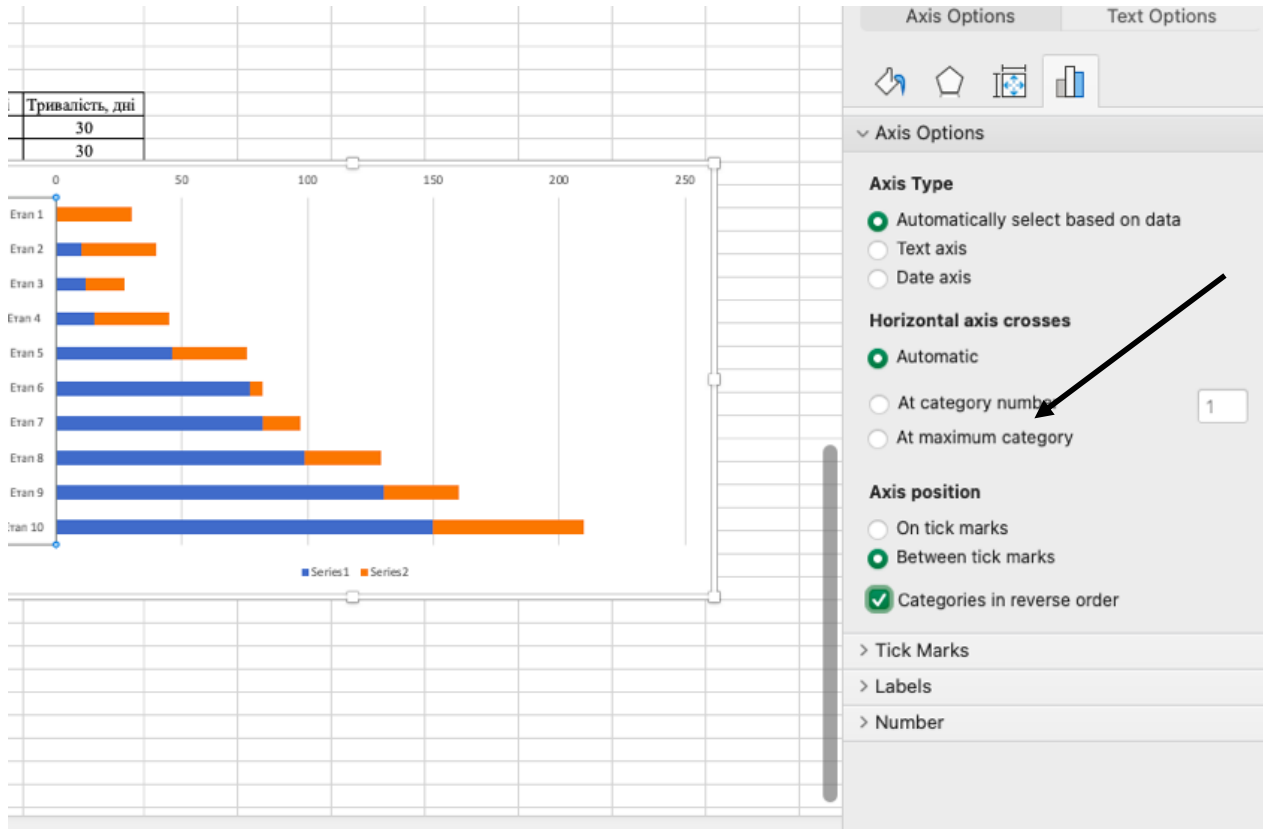


Рис. 5.17. Побудова діаграми Ганта бізнес-проєкту

Й рисунок матиме такий вигляд (рис. 5.18):

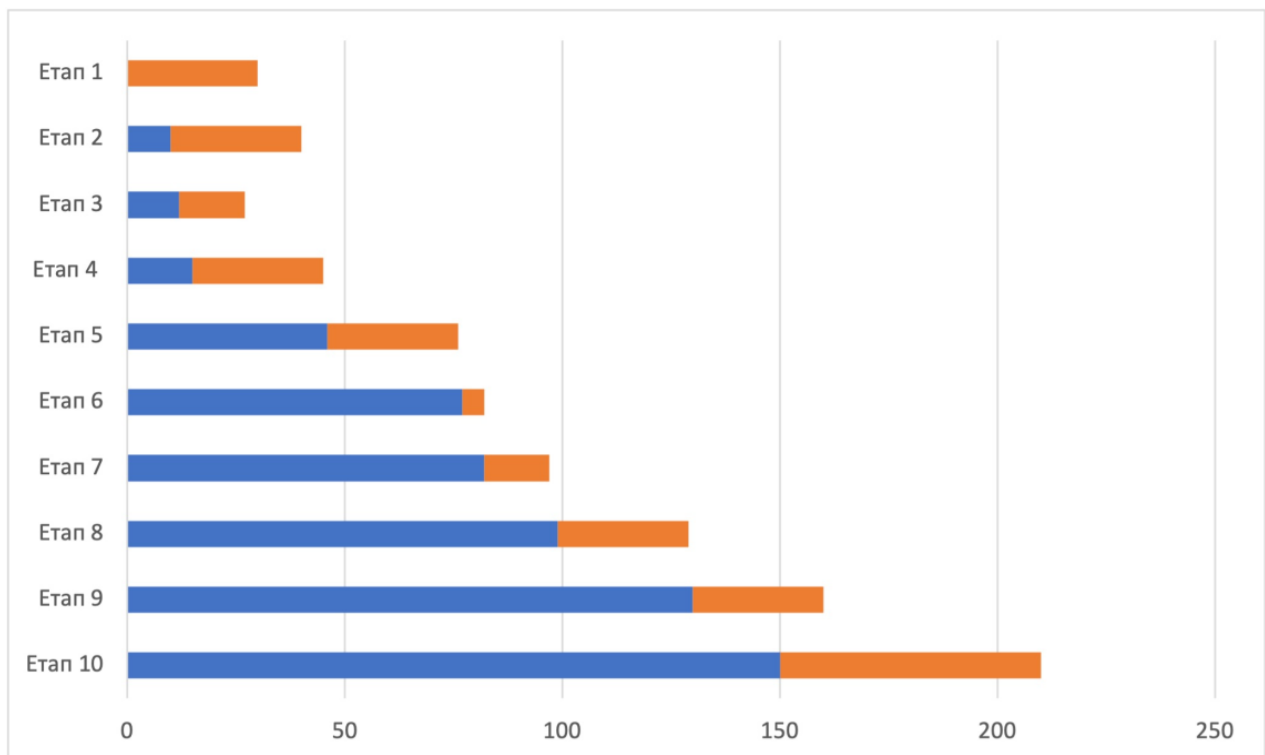


Рис. 5.18. Побудова діаграми Ганта бізнес-проєкту

На цій діаграмі синім кольором відображається час початку робіт, який нам не потрібний, тому ми його маємо сховати, а залишити лише другий ряд, який відображає тривалість у днях, яка залежить від дати початку. Для того щоб цього досягти нам необхідно виділити синій ряд та правою кнопкою миши обрати «Формат рядів даних» (Format Data Series), де обираємо вкладку «Заливка» (Fill) та обираємо «Без заливки» (No Fill) та «Без границь ліній» (No line) (рис. 5.19, 5.20).

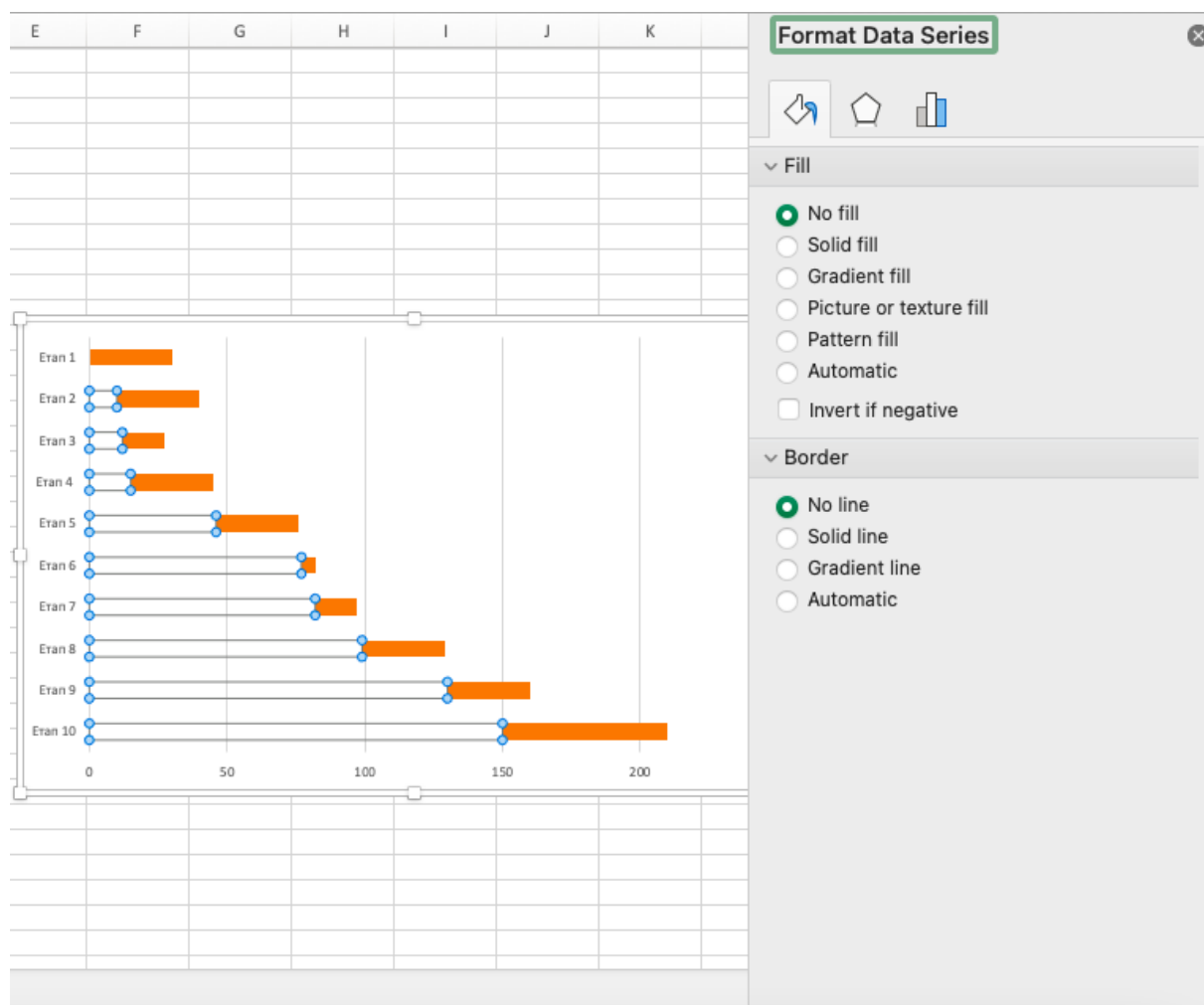


Рис. 5.19. Побудова діаграми Ганта бізнес-проєкту

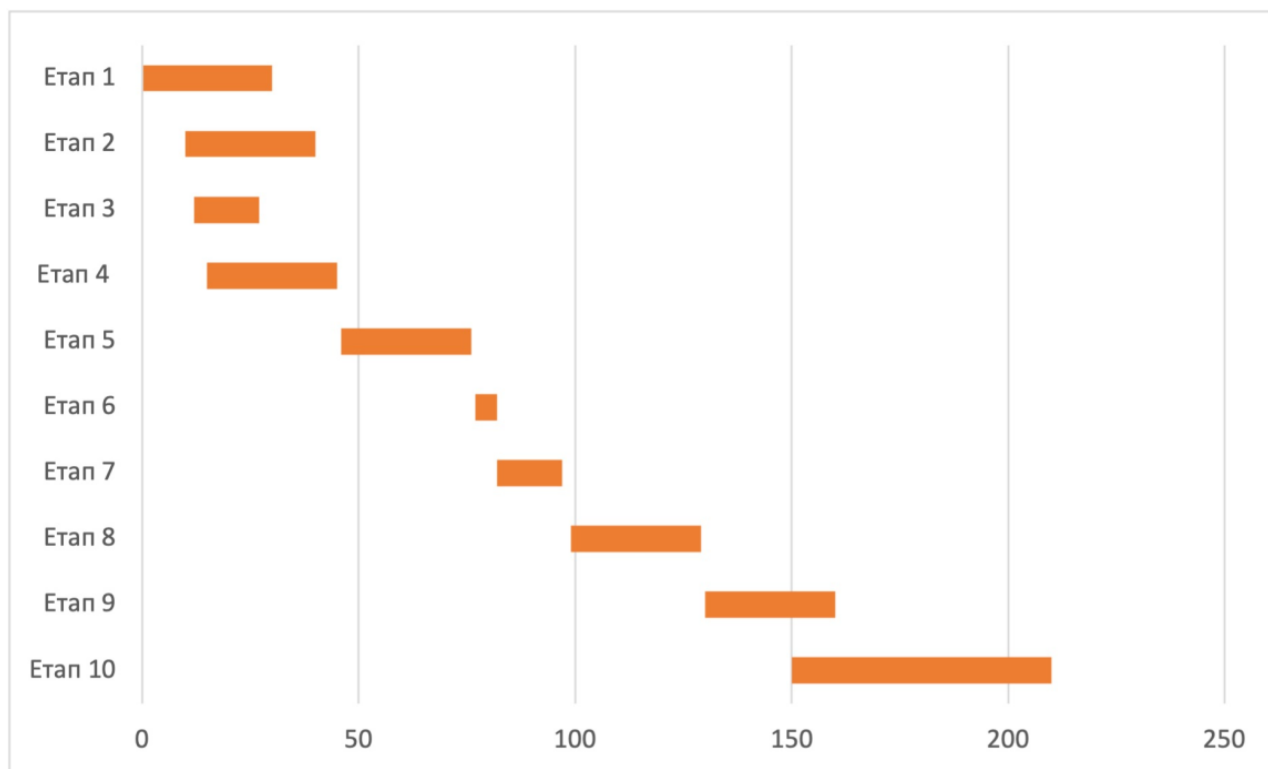


Рис. 5.20. Побудова діаграми Ганта бізнес-проєкту

Для більшої зручності, з урахуванням днів, які нам потрібні для виконання наших робіт, пропонуємо додати ділення, які відображають дні на горизонтальній вісі. Для цього на горизонтальній вісі активуємо правою кнопкою миши обираємо «Формат вісі» (Format axis) - «Ціна основних ділень» - Фіксована – 25 днів. В нашому випадку англомовного меню це меню має трохи інший вигляд та представлене на рис. 5.21.

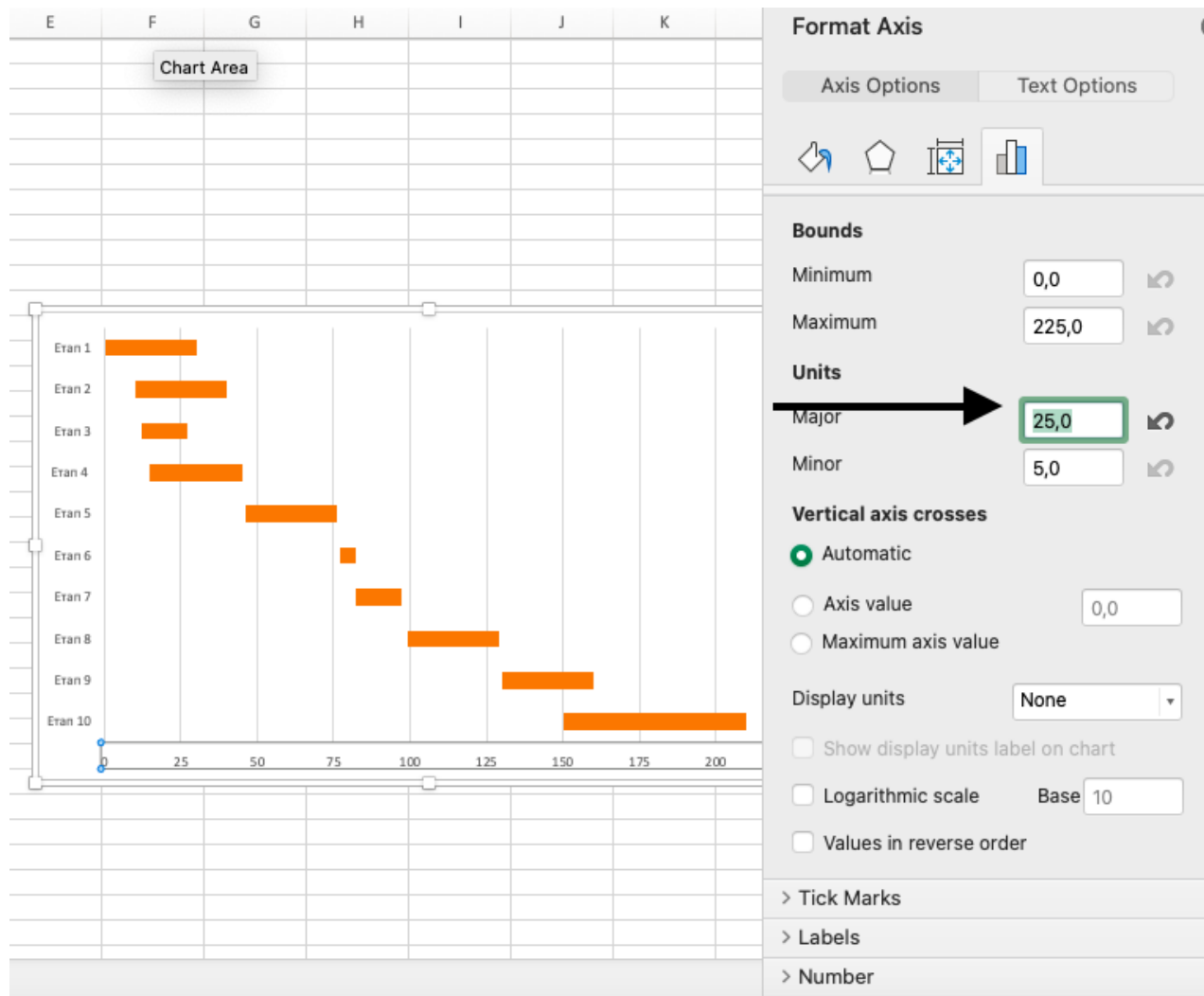


Рис. 5.21. Побудова діаграми Ганта бізнес-проєкту

Ви самостійно можете обрати кількість днів, яку обрати в залежності від тривалості наших робіт.

Також додамо основні лінії сітки на етапах, щоб це спростило сприйняття діаграми (5.22).

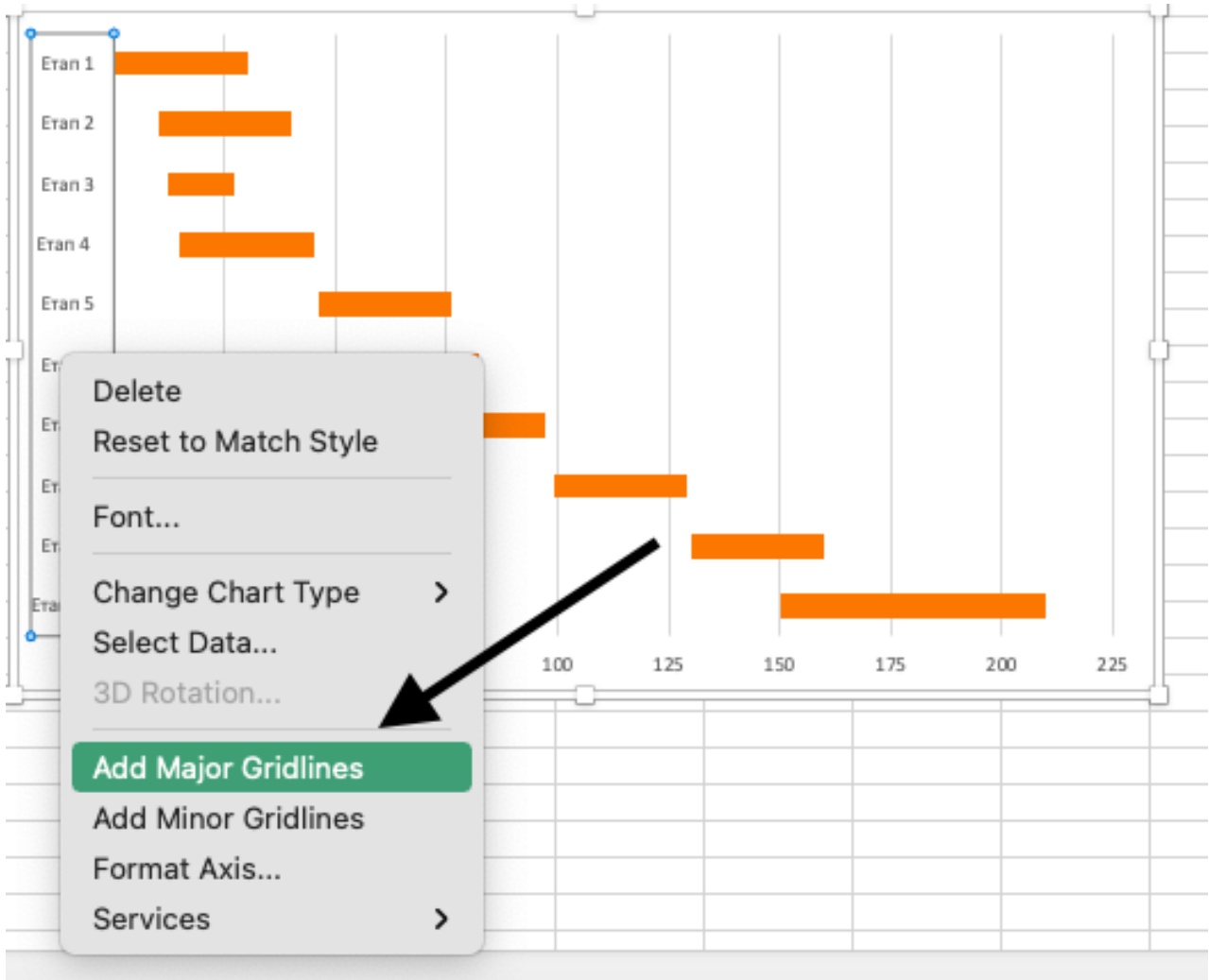


Рис. 5.22. Побудова діаграми Ганта бізнес-проєкту

Діаграма матиме наступний вигляд (5.23).

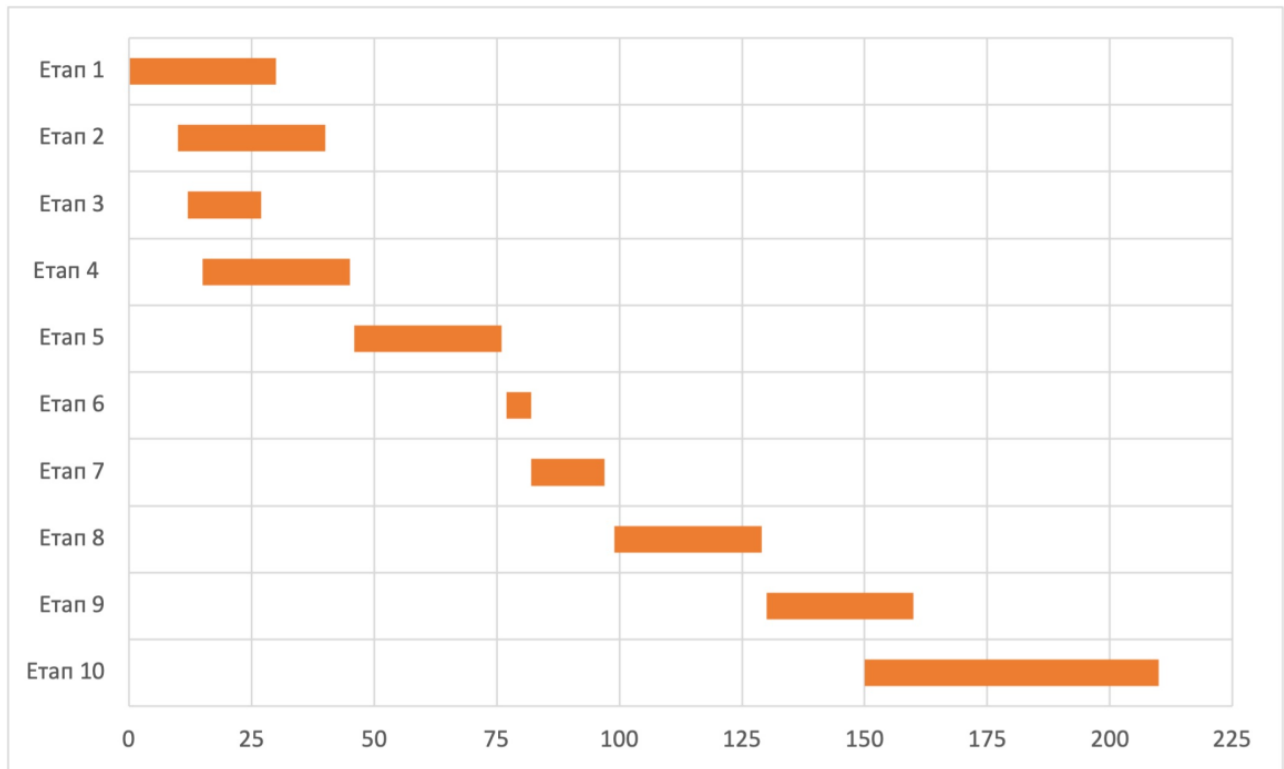


Рис.5.23. Побудова діаграми Ганта бізнес-проєкту

Далі вже форматуємо рисунок таким чином як нам здається краще.

Для зміни кольору етапів та їх більш масивного вигляду обираємо в меню «Формат рядів даних» (Format Data Series) «Боковий зазор» (Get width). (Рис.5.24).

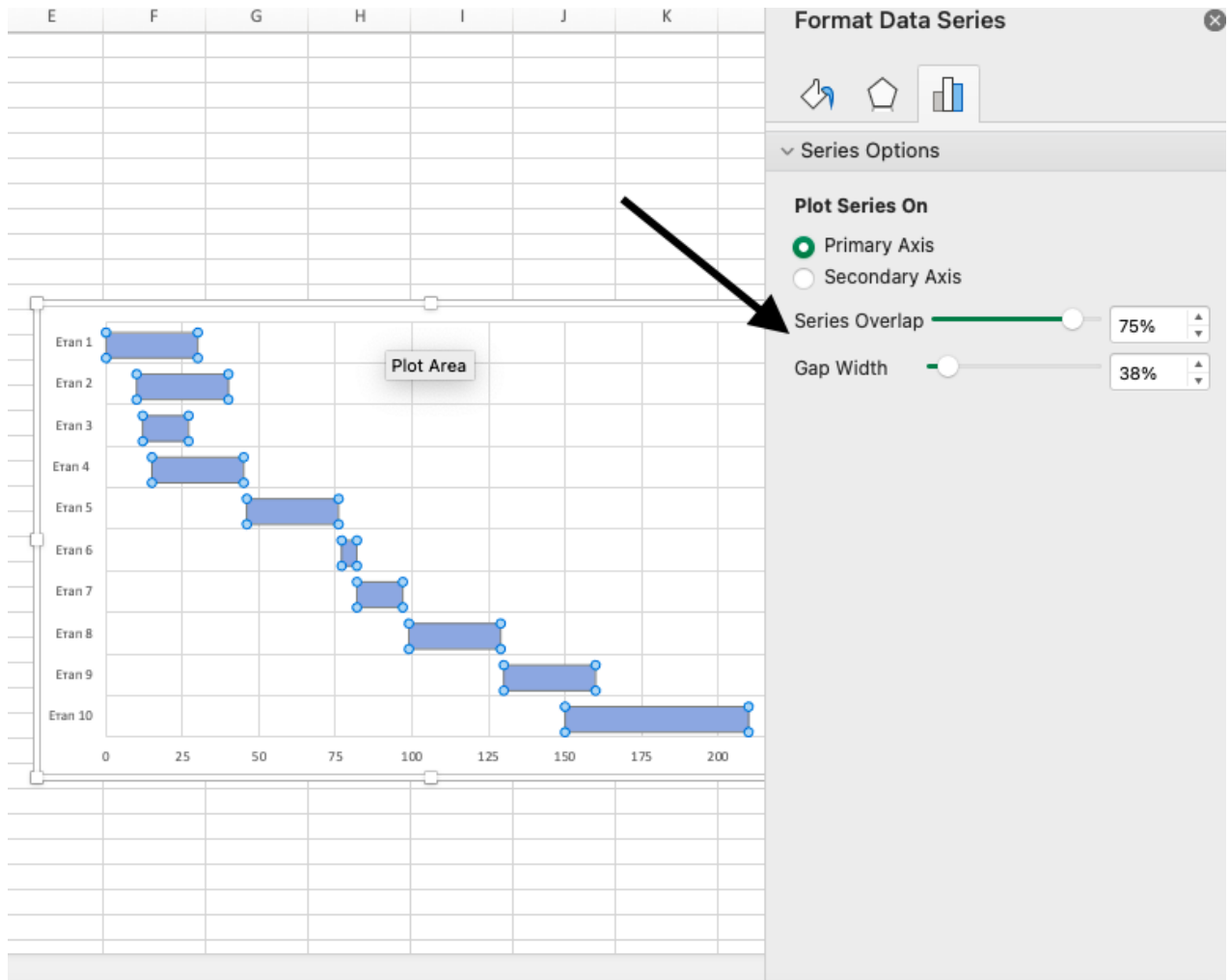


Рис. 5.24. Побудова діаграми Ганта бізнес-проекту

Додаємо підписи даних (рис. 5.25).

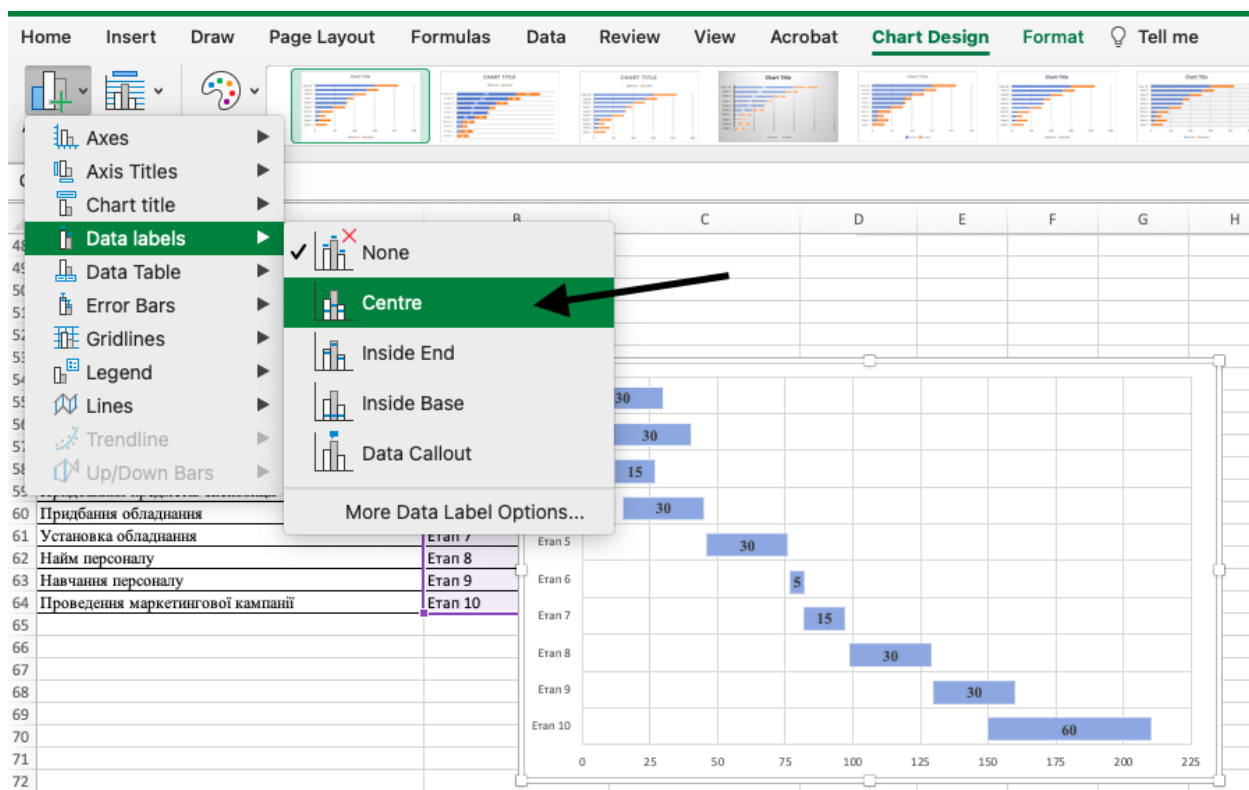


Рис. 5.25. Побудова діаграми Ганта бізнес-проекту
 Й підписи вісей. В кінцевому варіанті Діаграма Ганта буде
 мати такий вигляд (рис. 5.26).

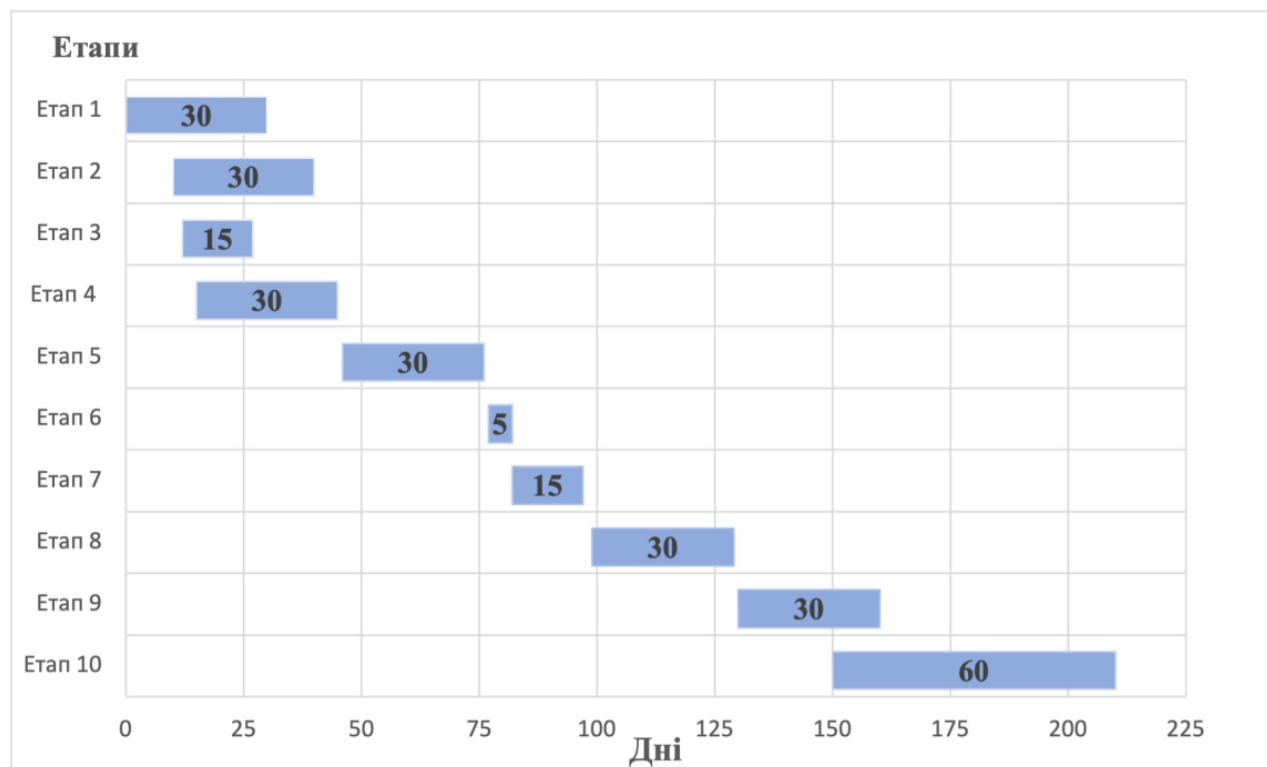


Рис. 5.26. Кінцевий варіант діаграми Ганта бізнес-проекту

Звичайно, що основне форматування може бути за індивідуальним уподобанням та є багато різних варіантів, яким чином може бути представлено. Нами було надано один з варіантів розробки діаграми.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сутність інвестиційного плану.
2. Дайте визначення категорії «грошовий потік».
3. Яким чином розраховується накопичений грошовий потік?
4. З якою метою розробляється інвестиційний план проєкту?
5. Які джерела фінансування проєктів виділяють?
6. Яка сутність крайдфандингу?
7. Які можливості наразі є для участі міжнародних грантах?
8. Які напрямки участі в програмах EU4Business?
9. Для чого розробляється мережевий графік проєкту?
10. Що являє собою Діаграма Ганта? Які ресурси виділяють для розробки діаграми Ганта?

Рекомендована література

1. Войтко С.В. Управління проєктами та стартапами в Індустрії 4.0: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с.
2. Дж. Хігні Основи управління проєктами. 2020. 272 с.
3. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки. ЦНЛ. 2019, 384 с.

4. Ільчук П.Г., Фещур Р.В., Якимів А.І., Когут І.В., Лучко Г.Й., Скворцов Д.І., Шишковський С.В.; за ред. П.Г. Ільчука. Львів: «Новий Світ - 2000», 2018. 216 с.

5. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. Управління проєктами: Навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 388 с.

6. Деренська, Я. М. Аналіз методологій управління проєктами. Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 15 берез. 2017 р. Х., 2017. С. 57–64.

7. Краснокутська, Н. С., Осетрова Т.О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проєктами. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 236-242.

8. Бізнес-план підприємства : поняття, структура, приклади. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/biznes-plan-predpriyatiya-ponyatie-struktura-primery>

ТЕМА 6. РОЗРАХУНОК ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ

6.1. Основні категорії визначення ефективності проєкту

6.2. Оцінка ефективності інвестиційного проєкту

6.3. Розрахунок точки беззбитковості бізнес-проєкту

6.1. Основні категорії визначення ефективності проєкту

При розробці бізнес-проєкту одним з найбільш важливих є розрахунок ефективності проєкту, визначення якої є декілька. Наведемо розуміння ефективності в широкому та вузькому сенсі на рис. 6.1.

У широкому розумінні ефективність проєкту характеризує його відповідність цілям і інтересам учасників.

У вузькому розумінні ефективність проєкту розглядається як економічна (комерційна, фінансова) ефективність, тобто розглядається виключно відповідність результатів проєкту комерційним інтересам інвесторів.

Рис. 6.1. Характеристика ефективності проєктів

Визначають як ефективність інвестиційних проєктів в цілому, так й ефективність конкретної частки участі в проєкті, які можуть виражатись ефективністю інвестицій самих учасників або ефективністю інвестованого власного капіталу.

Також можна виділити ефективність в залежності від характеру результатів самих інвестицій в проєкт. В такому випадку ефективність може бути суспільною (коли ефективність спостерігається по відношенню до соціуму, окремої групи) та комерційною (отримання економічної вигоди від участі в проєкті).

На кожному етапі (кроці) (t) реалізації бізнес-проєкту відбувається притік та відтік грошових коштів, які можна охарактеризувати як грошовий потік.

Чим характеризується грошовий потік наведено на рис. 6.2.

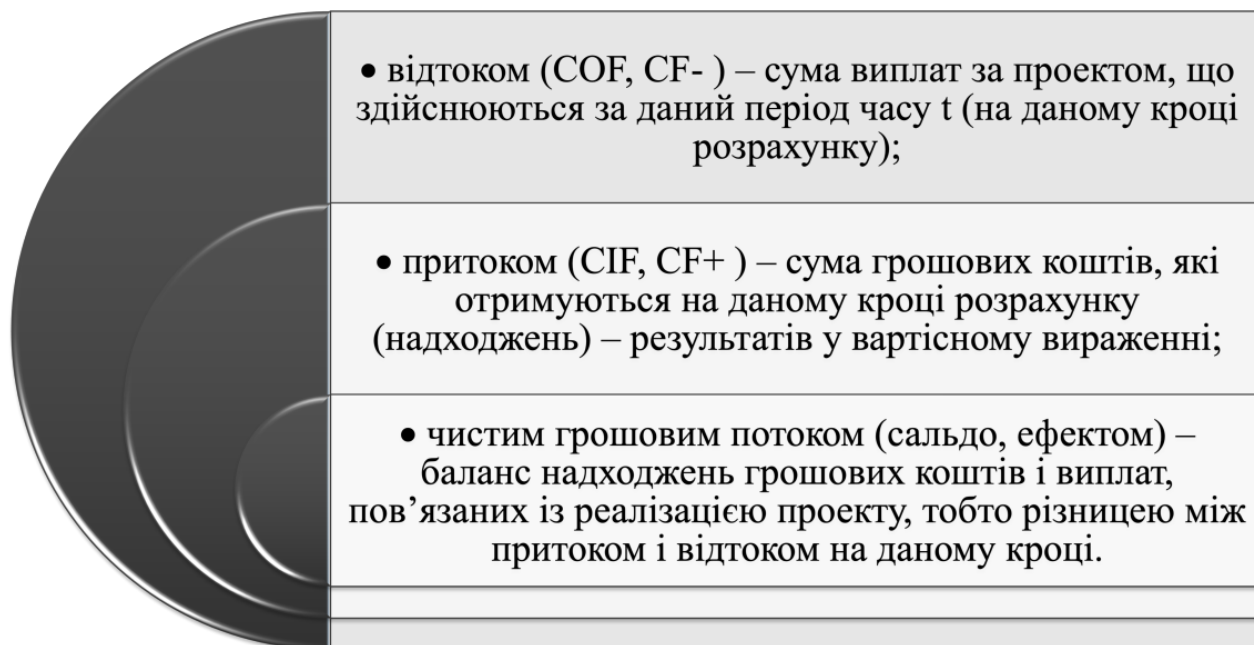


Рис. 6.2. Характеристика грошового потоку

Також важливою є характеристика такого терміну як «Накопичений або кумулятивний грошовий потік», який можна

визначити як акумулювання грошового потоку за даний та попередні кроки інвестиційного проєкту.

Ці результати необхідні для розрахунку показників інвестиційної привабливості проєкту, які перелічені на рис. 6.3.

NPV (чиста приведена вартість) – сума дисконтованих платежів, які приведені до сьогоднішнього дня. Показник являє собою різницю між усіма грошовими надходженнями та витратами на поточний момент. Це така величина грошей, яку інвестор очікує отримати після повернення його першопочаткових інвестицій та витрат на проєкт.

IRR (внутрішня норма дохідності) – це максимально припустима сума вкладень, при якій $NPV = 0$

Ставка дисконтування – доходність, яку хоче отримати інвестор від вкладення своїх коштів в компанію.

PI (індекс дохідності, індекс рентабельності) – відношення суми дисконтованих грошових потоків до першопочаткових інвестицій.

PP (період окупності) – найменший термін, через який інвестовані кошти повернуться та почнуть приносити прибуток.

DPP (дисконтований період окупності) – термін повернення інвестицій з урахуванням дисконтної ставки

Рис. 6.3. Показники інвестиційної привабливості проєкту

Більш детально їхній розрахунок наведемо в наступному пункті даної теми.

6.2. Оцінка ефективності інвестиційного проєкту

Аналіз витрат і вигод (СВА) в управлінні проєктами - це оцінка вартості порівняно з вигодами від запропонованого проєкту. Він також пропонує базову базу, на якій можна порівнювати проєкти та оцінювати, які мають більші вигоди, ніж витрати, для того, щоб знати, до чого слід вдаватися.

Перерахувавши всі очікувані витрати проєкту та очікувану вигоду, керівник проєкту може розрахувати наступне:

Облікова норма прибутковості (ARR) ARR забезпечує швидку оцінку чистого прибутку проєкту на основі всього його терміну служби та дає основу для порівняння кількох різних проєктів. Це можна розрахувати наступним чином: ARR дорівнює річному надходженню грошових коштів мінус амортизаційні початкові інвестиції.

$$ARR = \text{Річні надходження грошових коштів} - \text{амортизаційні початкові інвестиції} \quad (6.1)$$

Чиста теперішня вартість (NPV). NPV показує різницю в поточній вартості готівки та вартості, яку матимуть готівкові кошти в майбутньому, або суму поточної вартості грошових потоків (як позитивних, так і негативних) за кожен рік, пов'язаний з інвестицією, яка потім дисконтується так що це виражається в сьогоденній вартості валюти. В управлінні проєктами це використовується для розрахунку того, чи очікуваний прибуток проєкту перевищить сучасні інвестиційні витрати.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CF_0 \quad (6.2)$$

CF_0 – обсяг початкових інвестицій;

t – період часу, протягом якого буде діяти проєкт;

r - ставка дисконтування стицій;

CF_t - грошовий потік (різниця між притоками та відтоками) протягом періоду t .

Проєкт вважається ефективним, якщо $NPV > 0$, тобто він повертає всі інвестовані в нього кошти, при цьому підприємство покриває всі свої поточні витрати й починає приносити прибуток. Але, навіть коли $NPV = 0$, також може бути прийнято позитивне інвестиційне рішення, що обґрунтовано тим, що при цьому проєкт не буде збитковим, а буде відповідати по всіх своїх зобов'язаннях, тобто інвестор отримає зворотньо свої кошти, сам проєкт буде функціонувати, отримувати дохід та виплачувати зарплату, податки тощо.

- **Внутрішня норма прибутку (IRR).** Метод IRR фінансового аналізу враховує тимчасову вартість грошей, що дозволяє менеджеру проєкту знайти процентну ставку, яка відповідає очікуваній фінансовій віддачі від проєкту. Як тільки цей показник стане відомим, його можна порівняти зі ставками, які можна заробити за рахунок інвестицій в інше місце, щоб визначити, чи є це фінансово вигідним проєктом.

$$IRR: 0 = NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - CF_0 \quad (6.3)$$

Цей показник ще можна вважати своєрідною точкою беззбитковості проєкту, який, в свою чергу, трохи в іншому

напрямку відображає беззбитковість: коли ставка дисконтування менше IRR, тоді проєкт є прибутковим й, навпаки, якщо ставка дисконтування перевищує цей показник, то проєкт стає збитковим.

- **Рентабельність інвестицій (ROI)** Це порівнює величину прибутку, яку можна отримати від проєкту, із вартістю інвестицій у відсотках. Чим вищий відсоток, тим краща рентабельність інвестицій.

$$\text{ROI} = \text{NPV}/\text{CF}_0 \quad (6.4)$$

- **Аналіз періоду окупності (PP).** Це найпростіший спосіб розглянути одну або кілька ідей проєкту, оскільки він обчислює, скільки часу знадобиться для повернення капіталу проєкту.

$$\text{Період окупності (PP)} = \frac{\text{Вартість проєкту}}{\text{Річні надходження грошових коштів}} \quad (6.5)$$

- **Дисконтований період окупності (DPP).**

$$\text{DPP} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+r)^t} \geq \text{CF}_0 \quad (6.6)$$

Даний показник є більш якісним, на відміну від попереднього, адже враховує ставку дисконтування та при прийнятті інвестиційного рішення його треба брати до уваги.

Важливим є також розрахунок таких фінансових показників, які відображають чистий прибуток підприємства, який залишається

в розпорядженні та відображає чи може підприємство відповідати по своїх зобов'язаннях перед кредиторами та іншими інвесторами.

- **ЕВІТДА (прибуток до сплати відсотків, податку, зносу та амортизації), чистий прибуток, власний капітал та чистий борг.**

$$\text{ЕВІТ} = \text{ЧП} - (\text{Процентні витрати/доходи}) - (\text{Податок на прибуток}) \quad (6.7)$$

$$\text{ЕВІТДА} = \text{ЕВІТ} - (\text{Амортизація}) \quad (6.8)$$

ЕВІТДА: дохід компанії до відсотків, податків, амортизації та амортизації. ЕВІТДА забезпечує цілеспрямований аналіз фактичних доходів компанії. Це також полегшує порівняння різних компаній. Чим вище ЕВІТДА, тим краще. Розрахунок ЕВІТ унаочнено на рис. 6.4, а ЕВІТДА на рис. 6.5.

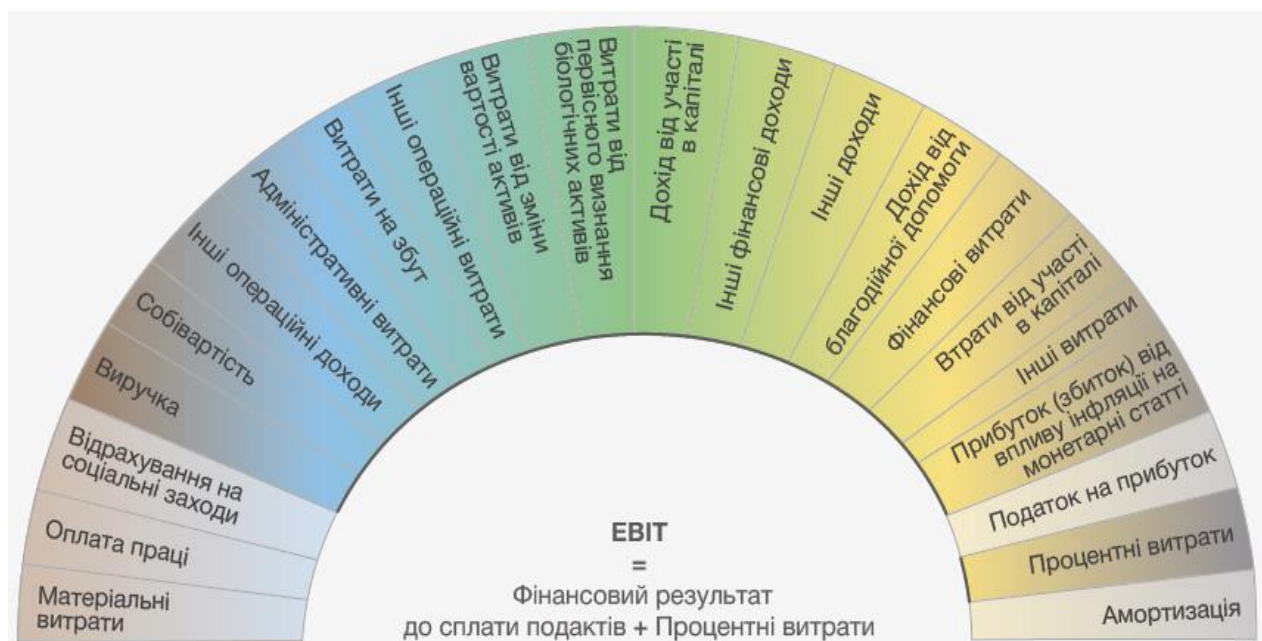


Рис. 6.4. Розрахунок ЕВІТ

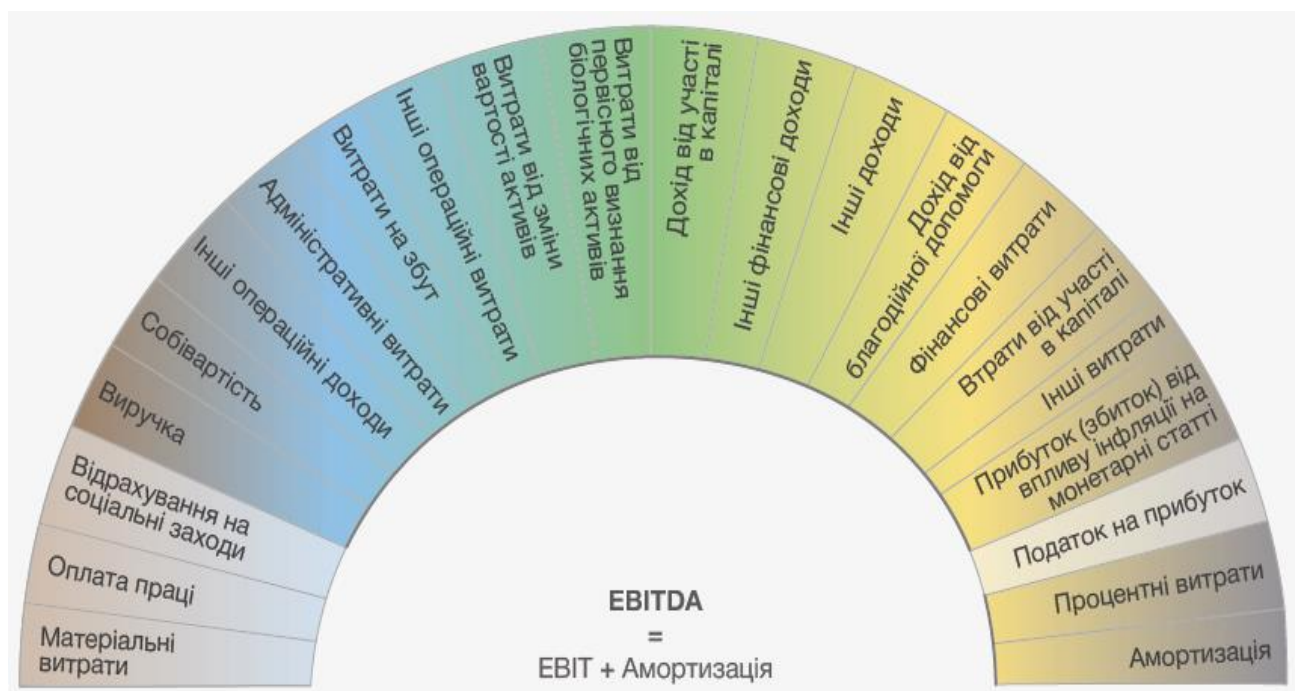


Рис. 6.5. Розрахунок EBITDA

Чистий результат: чистий результат дає змогу зрозуміти прибутковість компанії, а отже, чи заробляє вона гроші для своїх акціонерів. Якщо це не так, то компанія не має перспектив у майбутньому в довгостроковій перспективі. Тому ми фінансуємо лише прибуткові компанії. Чистий результат може бути виплачений своїм акціонерам у вигляді дивідендів або утриманий. В останньому випадку він додається до власного капіталу.

Власний капітал: частина капіталу, яку вносять власники. Власний капітал складається з (акціонерного) капіталу, резервів та нерозподіленого прибутку. Вищий власний капітал означає, що компанія має більший буфер для подолання невдач. У жовтні ми не фінансуємо компанії з від'ємним капіталом.

Чистий борг: чистий борг - це загальний борг компанії мінус готівка. Це дає картину фактичного боргу компанії. Гроші та їх еквіваленти можуть компенсувати частину боргу. Коли чистий борг від'ємний, у компанії більше грошових коштів, ніж фінансових зобов'язань.

Ось короткий перелік деяких корисних програм для управління проєктами та Інтернет-інструментів, які дозволяють оцінювати вартість проєкту, такі як функція відстеження часу та бюджету, які можуть допомогти скласти точніші кошториси проєкту.

- **Microsoft Excel:** Широко використовуваний інструмент оцінки вартості проєкту з великою кількістю шаблонів кошторисів проєктів
- **Google Sheets:** безкоштовних інструментів оцінки вартості проєкту, альтернативних Excel
- **Ціна та вартість:** SaaS (підписка на програмне забезпечення в Інтернеті) та інструмент управління витратами для управління фінансовою діяльністю проєкту
- **Estimate:** безкоштовних інструментів оцінки SaaS для спільного створення оцінок та термінів
- **Проста оцінка:** Безкоштовний інструмент оцінки витрат проєкту SaaS з триточковим оцінюванням витрат та легким розподілом

Створіть кошторис проєкту

Після того, як проєкт буде визнаний життєздатним у процесі аналізу витрат і вигод, оцінку потрібно зробити на початку проєкту, і це можна зробити, використовуючи наступні моделі оцінки:

- **Час та матеріали.** Цей тип оцінки корисний, коли складно оцінити повний обсяг проєкту, і тому акцент робиться на витраченому часі та використаних матеріалах
- **Фіксована оцінка ціни.** Це загальна фіксована ціна проєкту, незалежно від обсягу зусиль, прикладених до проєкту
- **Аналіз заповідників.** Саме тут виділяється певний бюджет на непередбачені перевитрати або ризики
- **Вартість якості.** Це сума грошей, яка потрібна для забезпечення належного виконання проєкту; перевірка на наявність помилок або помилок під час проєкту та їх виправлення, окрім витрат часу та матеріалів

Як правильно відстежити хід проєкту.

Керівнику проєкту необхідно визначити, коли витрати відхиляються від бюджету, та керувати цими відхиленнями, регулярно порівнюючи витрачені гроші із передбаченою в бюджеті сумою та повідомляючи про це ключовим зацікавленим сторонам. Важливим є встановлення розуміння того, як цей прогрес буде вимірюватися та звітуватися.

1. **Аналіз заробленої вартості (EV).** Широко використовуваний метод керівниками проєктів, EV дозволяє періодично порівнювати передбачені в бюджеті витрати з фактичними витратами протягом проєкту. Він приєднується до

запланованих заходів за проектом з докладними кошторисами витрат на кожну діяльність та передбачає часткове завершення діяльності, де частина пов'язаних з цим витрат була оплачена, а інші – ні.

2. **Графік бюджету.** Витрати пов'язані з етапами проекту, причому кожна діяльність має дату початку та закінчення. Отже, можна визначити, скільки грошей буде витрачено до певної дати протягом проекту. Це дозволяє вкладати капітал проекту через стратегічні проміжки часу протягом проекту, щоб фінанси могли бути доступними та розпоряджатися ними відповідно до графіка діяльності.

3. **Дисперсія розкладу (SV).** Керівник проекту повинен знати, чи проект відповідає бюджету з урахуванням графіку. Різниця між запланованим графіком та фактичним прогресом - це СВ. SV - різниця між EV та плановим значенням (PV), що відображається як $SV = EV - PV$. Якщо EV нижчий від запланованого, то SV буде негативним, що означає, що проект працює із відставанням від запланованого.

6.3. Розрахунок точки беззбитковості бізнес-проекту

Визначення точки беззбитковості (ТБ, ВЕР) є важливою частиною фінансового розрахунку бізнес-плану. Щоб знайти ТБ, спершу потрібно розрахувати усі поточні витрати компанії.

Розрахунок ТБ стає підґрунтям для фінансової діяльності проекту, визначає ступінь залежності від різних факторів та

допустимий поріг, коли підприємству слід продовжувати чи диверсифікувати свою діяльність.

На рис. 6.6 наведено основну сутність точки беззбитковості.

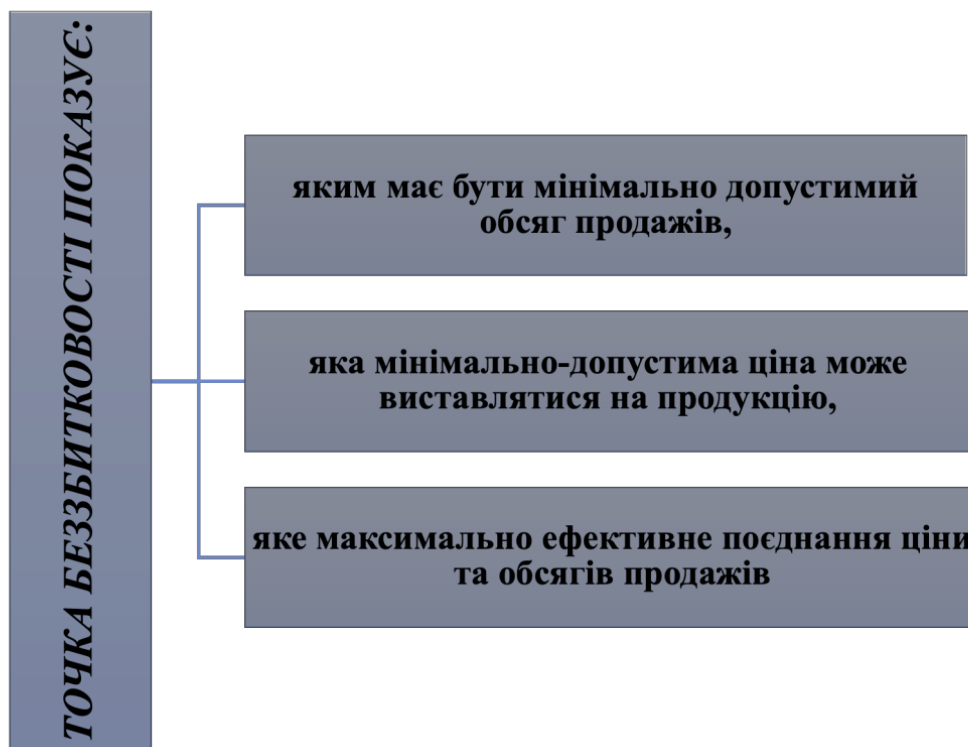


Рис. 6.6. Характеристика точки беззбитковості

Створюючи бізнес-план, вам потрібно самостійно встановити цей мінімальний ліміт, і якщо компанія деякий час не може його виконати, це може означати, що бізнес-план розроблений неякісно. Щоб вийти на ринок, вам потрібна інша, альтернативна ефективна стратегія. Насправді, досягнення беззбитковості у виробництві є першим і найважливішим критерієм, якого необхідно дотримуватись під час виконання бізнес -плану.

Точка беззбитковості (англ. break-even point, BEP) - це момент, коли масштаби виробництва товарів та послуг і їхня реалізація (зона збитку) досягли доходів, які компенсують витрати,

і виготовлення товару починає приносити прибуток та проєкт виходить в зону прибутку.

Першим етапом при визначенні ТБ є ідентифікація постійних та змінних витрат через їхню включення в процес розрахунку точки та важливість правильного розподілу. Ці витрати можуть бути визначені загальною за товаром чи виробництвом або середній обсяг витрат.

Характеристика постійних та змінних витрат була описана вище в темах 3 та 4, але наразі актуальним є їхній повторний опис. Так, до постійних витрат можна віднести відрахування на амортизацію, зарплата, нарахування на неї та інші додаткові виплати адміністративного персоналу проєкту (виробництва, компанії), оренда (оренда майже завжди є постійними витратами), страхові надходження, комунальні платежі, які не залежать від обсягу виробництва тощо.

Змінні витрати, які напряму залежать від обсягу виробленої продукції, включають в себе сировину та матеріали, комплектуючі, ті види комунальних платежів, які залежать від обсягів виробництва (напр., якщо це магазин квітів, то сплата за водопостачання буде змінними витратами), заробітна плата та можливі нарахування на неї, доплати робітників, заробітна плата, яких залежить від обсягу виробництва тощо.

Як вже було описано постійні витрати – це ті витрати, які не змінюються разом із обсягами виробництва чи реалізації продукції. На їх розмір та можливість змін, коливань впливає загальна

ситуація на ринку нерухомості, зростання чи зниження цін на енерго- та теплоносії, зміна виробничих потужностей підприємства, зростання чи зменшення адміністративно-управлінського штату тощо.

Змінні витрати, натомість, є прямим результатом виробничого процесу та його масштабу та зміни. Вони змінюються прямопропорційно виробничому процесу. Але варто зауважити, що змінні витрати на одиницю продукції не залежать від загального обсягу виробництва, тобто вони є постійними.

Визначення ТБ необхідне для знаходження того моменту, коли прибуток буде дорівнювати нулю й погашати всі витрати компанії, які були використані для виробництва товару чи послуги.

Розрахунок ТБ вимагає наявності таких даних:

Вартість (ціна) одиниці товару;

Операційні витрати, які включають в себе як постійні, так й змінні. Але їх треба розрахувати окремо одні від одного, так як формули оперують обома видами витрат;

Дохід - це грошові надходження в компанію за реалізований товар чи послугу.

Тобто, точку беззбитковості можна описати як той рівень продажу (в одиницях товару чи вартісному вираженні), досягнення якого забезпечить покриття виробничих витрат компанії. Обсяг продажу, який буде відбуватись після досягнення цієї точки буде проносити прибуток. Й, навпаки, цей процес є зворотнім (див. рис. 6.7).

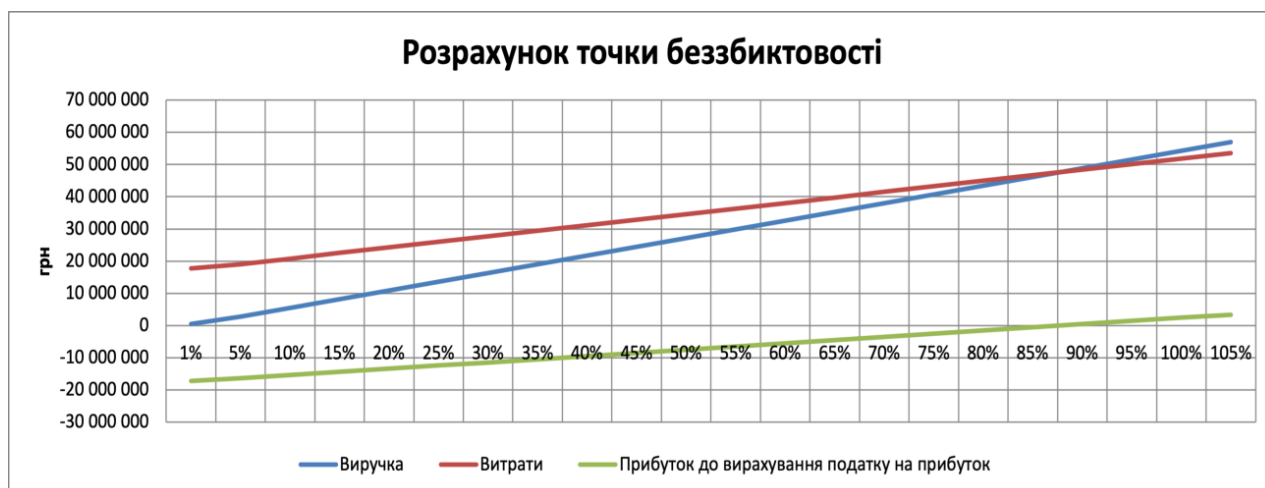


Рис.6.7. Розрахунок точки беззбитковості

Розрахунок ТБ можна здійснити двома способами:

1. ТБ у натуральному вираженні, коли ми визначаємо ту кількість товарів чи послуг нам необхідно продати для погашення виробничих витрат.

2. ТБ у грошовому вираженні, коли ми визначаємо не обсяг товарів, який необхідно продати, а загальну суму, на яку нам треба реалізувати продукції для досягнення ТБ.

Якщо компанія виробляє товар одного виду, то точку беззбитковості цього типу розраховують за формулою в натуральному вираженні:

$$ТБ = \frac{ЗВ}{Цр - кор - ПР} \quad (6.9),$$

де ЗВ – витрати підприємства загальновиробничі, грн.;

Цр-кор – ціна реалізації товару *i*-го найменування без врахування податку на додану вартість.

Також можна навести трохи іншу формулу розрахунку ТБ в натуральному вираженні, яка наведена нижче:

$$BEP_n = \frac{FC}{TR - AVC} \quad (6.10),$$

де FC (fixed costs)- постійні витрати;

TR (total revenue) - виручка (доходи) або ціна (вартість одиниці продукції) (P - price);

VC (variable costs) - змінні витрати на весь обсяг виробництва або змінні витрати на одиницю продукції (AVC - average variable cost).

Варто зауважити, що ТБ за цим способом розраховується для проекту, який виробляє один вид товару чи декілька видів за однією ціною, що буває достатньо рідко в нинішніх умовах. Але в будь-якому випадку варто знати методику її розрахунку.

Приклад розрахунку ТБ в натуральному вираженні.

FC становлять:

Оренда - 60 000 грн/міс.

Заробітна плата - 50 000 грн

Оплата інтернету - 350 грн

FC за місяць дорівнюють - 110 350 грн.

Витрати на виготовлення одиниці продукції складають:

Сировина - 25 грн.

Упаковка - 15 грн.

Доставка - 5 грн.

Собівартість виготовлення одиниці продукції дорівнює 45 грн. Ціна, яку планується встановити на продаж - 55 грн.

$$TB = 110350 : (55 - 45) = 11035$$

Тобто, щоб досягти точки безбитковості, необхідно продавати 11035 одиниць продукції в місяць.

Формула визначення точки безбитковості в грошовому вираженні:

$$BEP_m = TR * \frac{FC}{TR - VC} \quad (6.11)$$

ТБ за даним способом розраховується у випадку, коли на підприємстві виробляється більше одного товару, які продаються за різною ціною. Частіше за все ТБ розраховується саме цим способом.

Наведемо приклад розрахунку ТБ цим способом.

FC становлять:

Оренда - 60 000 грн/міс.

Заробітна плата - 50 000 грн

Оплата інтернету - 350 грн

FC за місяць дорівнюють - 110 350 грн.

VC становлять:

Щомісячні VCB дорівнюють - 6 000 грн.

TR становить - 95 000 грн./міс.

Точка безбитковості підприємства в грошових одиницях визначається = (95000 x 110350)/(95000 - 6000) = 117790 грн.

Тобто, ТБ дорівнює 117790 грн., це той рівень виручки компанії, при досягненні якого вона покриє свої витрати на виробництво й почне приносити прибуток.

Також нам треба скористатись новими формулами, які включають показник маржинального доходу (MR) та його

коефіцієнт (який відображає частку MR в TR компанії). Це є однією з методик розрахунку ТБ в грошовому вираженні, який також варто навести.

Маржинальний дохід (MR - marginal revenue) – це дохід, який являє собою різницю виручки та змінних витрат. Знаходиться за формулою:

$$MR = TR - VC, \quad (6.12)$$

Також є інший варіант розрахунку MR, який враховує ціну та загальний обсяг продаж ($P = TR/Q$). В такому випадку цей вид доходу розраховується як різниця ціни та змінними витратами одиниці продукції за формулою:

$$MR = P - AVC, \quad (6.13)$$

Коефіцієнт маржинального доходу можна розрахувати за наступною формулою:

$$KMR = MR / TR, \quad (6.14)$$

є також інший варіант розрахунку цього коефіцієнту за ціною виробу:

$$KMR = MR/P, \quad (6.15)$$

Результат розрахунків за наведеними формулами 6.14 та 6.15 мають однакові результати.

З коефіцієнтом MR ТБ в грошовому вираженні розраховується за наступною формулою:

$$BEP = FC / KMR, \quad (6.16)$$

В результаті розрахунків за даною методикою ми отримаємо суму надходжень, при якій прибуток компанії вийде «в нуль».

Також можна зустріти категорію «пори́г рентабельності», якій ототожнюють з точкою беззбитковості. В цілому, це можна пояснити тим, що сама рентабельність відображає ефективність нашого виробництва, тобто скільки принесе прибутку кожна вироблена нами одиниця продукції. Якщо він більше «0», то підприємство працює «в плюс» та отримує прибуток, покриваючи усі витрати та зобов'язання. Тому, абсолютно логічно порівняння ТБ із порігом рентабельності. Тобто, коли підприємство досягає ТБ воно починає працювати «в плюс», стає рентабельним.

Запас міцності

Використовуючи точку беззбитковості, можна також порахувати похідний показник - запас міцності. Він дозволить визначити, наскільки можна знизити продаж (наприклад, поза сезоном) без ризику зазнати збитків.

Він вираховується за простою формулою:

$$\text{Запас міцності} = \text{обсяг реалізації} - \text{точка беззбитковості} \quad (6.17)$$

Якщо в місяць продається пончиків на 150 тис. грн, а точка беззбитковості становить 65 тис. грн, то запас міцності складе 85 тис. грн. Це означає, що навіть якщо в місяць продажі впадуть на 85 тис. грн. (або на 8,5 тис. пампушок), то підприємство все одно буде працювати «в нуль». Якщо ж продажі впадуть ще більше, воно перестане бути рентабельним.

Точку беззбитковості можна розрахувати за допомогою калькулятора (<https://www.kalkulaator.ee/ua/tochka-bezzbytkovosti>)

Виробничий леверидж

Для визначення темпів зростання прибутку розраховується інший показник - виробничий леверидж або важель. Він показує, наскільки змінюється прибуток при збільшенні доходу на 1%. Розрахунок індексу ґрунтується так само на поділі витрат, які залежать від обсягів виробництва: постійні та змінні.

$$VL = D - ZV / P, \quad (6.18)$$

Чим більша частка постійних витрат проєкту, тим вищим є важель виробництва. Той факт, що у компанії велика кількість постійних витрат, означає, що компанія прискорює прибуток. Однак такий бізнес несе високий ризик втрати доходу. На дешевому і стабільному ринку підприємство є більш прибутковим з більш високим рівнем виробництва, але на нестабільному ринку сума постійних витрат повинна бути зведена до мінімуму.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «ефективність проєкту».
2. Які групи показників розраховуються для оцінки ефективності проєкту?
3. Які показники оцінюють інвестиційну привабливість проєкту?
4. Для чого розраховуються показники NPV та IRR?
5. Яким чином IRR відображає беззбитковість проєкту?
6. Дайте визначення точці беззбитковості проєкту.

7. Які методики розрахунку точки безбитковості виділяють?

Рекомендована література

1. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. Управління проєктами: Навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 388 с.
2. Корі Когон, Сюзетт Блейкмор, Джеймс Вуд. Керування проєктами для «неофіційних» проєкт-менеджерів. Фабула. 2019, 240 с.
3. Микитюк П.П. Управління проєктами: навч. пос. Тернопіль, 2014. 270 с.
4. Петренко Н. О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 244 с.
5. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління проєктами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 396 с.
6. Приймак В.М. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.
7. Бредіхін В. М., Тарасенко С.І. Управління проєктами: проблеми та перспективи. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 9-12. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4.4_5
8. Ганза І.В. Екстремальне та гнучке управління проєктами в умовах невизначеності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 10, частина 2, 2015. С. 64-73.

ТЕМА 7. СИСТЕМА ОЦІНКИ РИЗИКІВ ПРОЄКТУ

- 7.1. Проєктні ризики та їхня класифікація
- 7.2. Управління проєктними ризиками: основні принципи
- 7.3. Методи аналізу проєктних ризиків
- 7.4. Методи зниження та управління ризиками проєкту

7.1. Проєктні ризики та їхня класифікація

Наприкінці розробки бізнес-плану комерційного проєкту (це також відноситься до будь-якого проєкту, як й інші розділи бізнес-плану) необхідним є аналіз ризиків, з якими може стикнутись сам проєкт та його реалізація. Управління ризиками проєкту має відбуватись протягом усього терміну, починаючи з розробки проєктної ідеї.

Цілком обґрунтовано вважається, що ризик є невід'ємною частиною управління та підприємництва в умовах ринкової економіки. Наведемо далі основні поняття з цієї теми:

Ризик - це невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення несприятливих умов, ситуацій та наслідків при реалізації проєкту.

Ризик - це ситуація, при якій існує ймовірність досягнення більш-менш очікуваних результатів при відомому розподілі ймовірностей відхилень цих показників від їх очікуваних значень.

Невизначеність - це ситуація, коли розподіл ймовірностей різниці між результатами і їх очікуваними значеннями невідомо і не може бути оцінений.

Бачимо, що розрізняються два поняття: ризик та невизначеність. Основна їхня відмінність полягає в тому наскільки вони можуть бути вимірні. Якщо можна оцінити ймовірність настання та втрат, то це є ризиком, якщо оцінити не є можливим, то це невизначеність.

Можна на початку виділити економічний ризик, який є одним з найбільш поширених у підприємницькій діяльності.

Економічний ризик – це загроза, ризик втрат у всіх видах діяльності, пов'язаних з такими аспектами як виробництво будь-якої продукції (від товарів до послуг), їхня реалізація, комерційна діяльність підприємства, товарно-грошова та фінансова діяльність та інші форми діяльності.

Найбільш суттєвими виступають такі види інвестиційних ризиків та невизначеності при оцінці проєктів, які представлено на рис. 7.1.

Крім того, варто розрізняти ризики та проблеми, які виникають при управлінні проєктом. Часто ці два поняття можуть ототожнюватись.

Спочатку звернемось до ризиків. Протягом складання бізнес-плану ми постійно робимо припущення, які стосуються тих факторів, які потрібні щоб проєкт був успішним. Це умови, в яких ви покладаєтесь на конкретний результат, інакше ваш проєкт не матиме успіху. Оскільки ви покладаєтесь на припущення, що має конкретний результат, це припущення становить ризик для проєкту, якщо результат буде іншим.



Рис.7.1. Найбільш суттєві види невизначеності та інвестиційні ризик проектів

Наприклад, припустимо, ви припускаєте, що клієнти будуть доступні протягом щонайменше 20 годин на тиждень протягом усього проекту. Оскільки ви зробили це припущення, ви покладаєтесь на те, що вони будуть доступні, інакше це матиме

негативний вплив на розклад. Отже, це припущення стає ризиком проєкту, яким необхідно керувати.

Ризики проєкту мають кілька ознак:

- Вони загалом відомі на початку проєкту.
- Вони можуть існувати на певному етапі проєкту або зберігатися протягом усього терміну дії проєкту.
- Вони можуть істотно вплинути на результат проєкту, якщо ризик справдиться.
- Існує розумна ймовірність того, що ризик справдиться.

Використання ваших припущень для виявлення ризиків проєкту є дуже розумним засобом уточнення речей у проєкті, які можуть заподіяти вам шкоду. Важливо, однак, зосередитися на важливих ризиках на основі трьох факторів: суттєвості, ймовірності та надзвичайності. Коли ми визначаємо ризики, ми можемо обмежити ризики до перших 6-8 речей, які мають ймовірність виникнення, є надзвичайними для нормального управління проєктами і можуть серйозно нашкодити нашому проєкту, якщо вони здійсняться. Наприклад, якби ми впроваджували нову технологію, можна це сприймати як ризик проєкту, оскільки існує ймовірність того, що технологія може зазнати невдачі, і це серйозно вплине на проєкт, якщо вона справді зазнає невдачі.

Після того, як ви визначите свої основні ризики проєкту, ваш наступний крок - запровадити стратегії пом'якшення для кожного ризику, якщо ризик почне збуватися. Отже, якщо ми візьмемо наш приклад щодо впровадження нової технології, яка є ризиком

проєкту, стратегія пом'якшення ризику може включати проведення стрес-перевірок та прийняття випробувань на початку проєкту, щоб гарантувати, що технологія зможе працювати за очікуваних обсягів. Визначаючи стратегії пом'якшення для кожного ризику, ви активно визначаєте, як збираєтесь запобігти ризику та усунути потенційну проблему.

Тепер давайте зосередимось на питаннях управління. Подібно до ризиків проєкту, проблеми - це проблеми, які виникають у проєкті і потребують певних заходів управління для вирішення. Якщо проблема не вирішується, це може істотно вплинути на успішне завершення проєкту. Однак проблеми, які відрізняються від ризиків, полягають у тому, що вони, як правило, не зберігаються протягом усього проєкту, і вони можуть бути невідомі на початку проєкту. Ваш список проблем не буде постійним, як ризики вашого проєкту; елементи відкриватимуться та закриватимуться у міру їх ідентифікації та вирішення. Важливим в управлінні питаннями є те, що це питання має бути матеріальним, щоб успішне завершення проєкту стало питанням управління. Наприклад, проблема менеджменту існує, якщо існує політичне рішення, яке має бути прийняте як попередник ключового етапу розробки, а рішення має прийняти спонсор проєкту. Існує суттєвість, оскільки зміна політики безпосередньо впливає на дизайн та може мати широкий вплив на організацію. Крім того, елемент може бути перенесений до проблеми на рівні управління, якщо власник проблеми не може або не бажає прискорити

вирішення проблеми. У цій ситуації керівник проєкту передає питання спонсору проєкту або на інший рівень, щоб допомогти власнику проблеми вирішити проблему.

Класифікація ризиків за джерелами виникнення наведено на рис. 7.2.

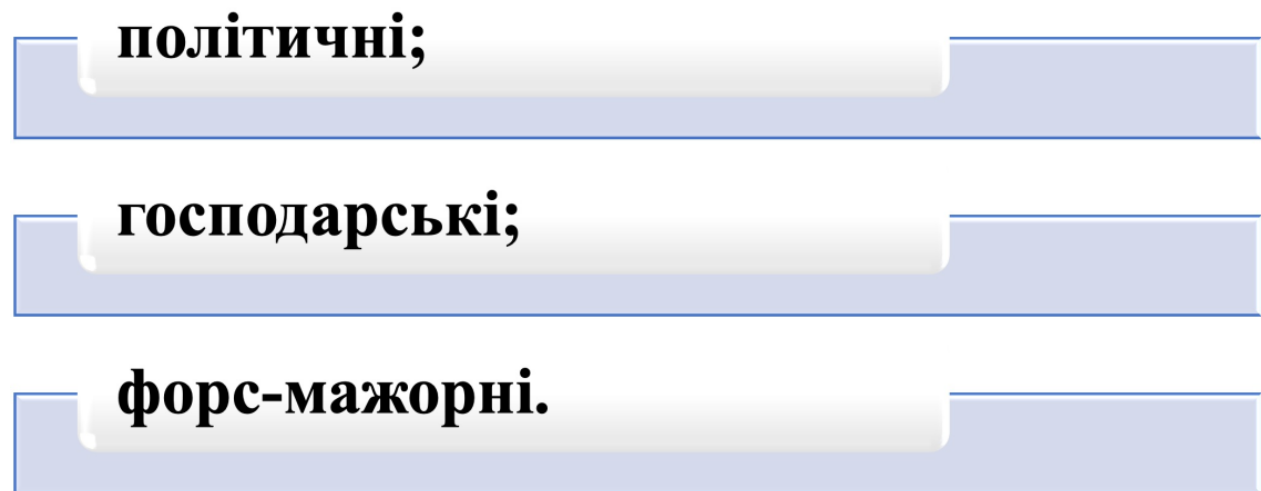


Рис. 7.2. Класифікація ризиків за джерелами виникнення

В цілому, ризик проєкту можна визначити як будь-яку непередбачену річ, яка могла статись або не статися під час проєкту. Ризик не обов'язково є негативним; це просто подія, коли результат невизначений. Таким чином, ризик проєкту може мати як негативний, так і позитивний вплив на цілі проєкту.

Бізнес-ризик – це невизначені чинники, внутрішні чи зовнішні, які загрожують фінансовому здоров'ю організації. Прикладами зовнішніх ризиків для бізнесу можуть бути стихійні лиха або кібератаки. Внутрішні підприємницькі ризики – це

загрози, які надходять зсередини компанії, такі як порушення закону, надмірна заборгованість або трудові спори.

Фінансовий ризик можна визначити як ризик, коли підвищується ризик порушення принципу ліквідності через долю позикового капіталу в проєктах.

Також немаловажним в здійсненні проєкту є ризик податковий, який включає можливі зміни податкового законодавства, неможливість використання з тих чи інших причин податкові пільги та інші податкові зміни, які знижують податкові переваги.

Серед найпоширеніших ризиків проєкту виділяють різні ризики. Взагалі, вважається, що у сучасному діловому середовищі компанії повинні ризикувати, щоб досягти своєї мети. Серед ризиків, які виникають у кожному проєкті, деякі зустрічаються частіше за інших.

1. Ризик витрат

Ризик витрат – це збільшення вартості проєкту. Це ризик того, що проєкт обійдеться дорожче, ніж виділений на нього бюджет. Можливо, найпоширеніший ризик проєкту, ризик витрат, пов'язаний з поганим плануванням бюджету, неточним оцінюванням витрат та повним розмахом. Ризик вищий, коли клієнти хочуть занадто багато, навіть якщо проєкт має небагато ресурсів. Ризик витрат може призвести до інших ризиків проєкту, таких як ризик планування та ризик виконання.

2. Ризик неправильного планування часу

Ризик неправильного планування часу – це ризик того, що діяльність займе більше часу, ніж очікувалося, і зазвичай є результатом поганого планування. Це тісно пов'язане з ризиком витрат, оскільки пропуски у графіку зазвичай збільшують витрати, а також затримують результати проєкту, включаючи його переваги. Затримки призводять до пропуску строків та можливої втрати конкурентної переваги. Ризик планування призводить до ризику витрат, оскільки довші проєкти коштують дорожче. Це також може призвести до ризику продуктивності, нехтування термінами виконання наміченої місії.

3. Ризик продуктивності

Ризик продуктивності – це ризик того, що проєкт не дасть результатів, відповідних специфікаціям проєкту. Це загальний ризик, який важко віднести до будь-якої окремої сторони. Команда проєкту може виконати проєкт у межах бюджету та графіка, але все одно не зможе дати результатів та переваг. З іншого боку, ризик виконання може призвести до ризику витрат та ризику за графіком, коли результати роботи групи чи технології призводять до збільшення вартості та тривалості проєкту. Загалом, компанія втратила гроші та час на проєкт, який не вдалося реалізувати.

Також, можна зустріти й інші ризики, які відносяться до найбільш поширених, які не суперечать вищенаведеним (рис.7.3).

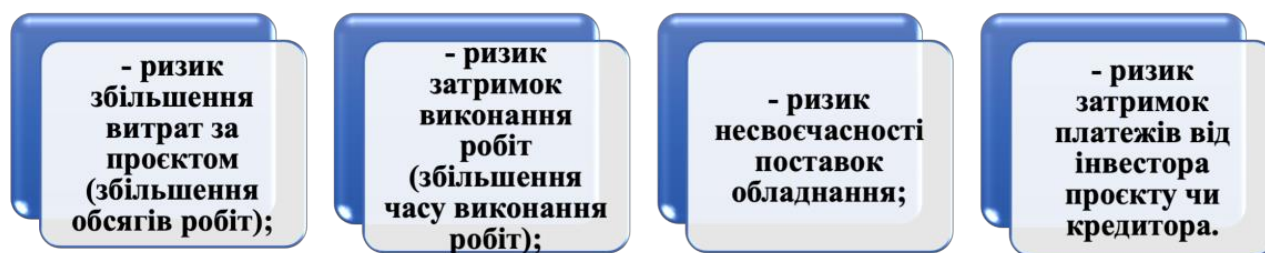


Рис. 7.3. Найбільш поширені ризики проекту

7.2. Управління проектними ризиками: основні принципи

В управлінні проектами управління ризиками – це практика виявлення, оцінки та запобігання чи пом'якшення ризиків для проекту, які потенційно можуть вплинути на бажані результати. Керівники проектів, як правило, несуть відповідальність за нагляд за процесом управління ризиками протягом усього періоду виконання даного проекту. На рис. 7.4 наведено характеристику основних категорія з управління ризиками.

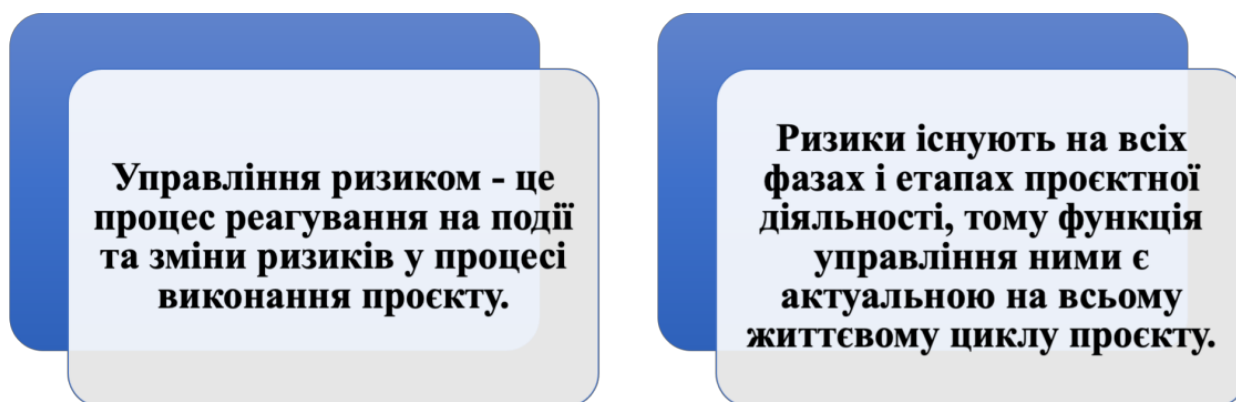


Рис. 7.4. Сутнісна характеристика управління ризиками

Для ефективного управління ризиками керівники проєктів повинні чітко розуміти свої цілі, щоб вони могли виявити будь-які можливі бар'єри, які можуть вплинути на здатність команди давати результати.

«Управління ризиками – це насправді подивитися на цілі вашого проєкту та з'ясувати, які загрози для цих цілей, і що ви можете зробити, щоб їх вирішити з самого початку», - зазначає Конні Емерсон – спеціаліст з управління проєктами.

Типи подій або сценаріїв, які підпадають під категорію ризику, можуть бути широкими, а іноді неправильно тлумачитися. Хоча керівники проєктів або особи, на яких покладено нагляд за проєктом, схильні розглядати ризики виключно як загрози, це не завжди так, як це вже згадувалось вище.

Щоб прояснити цю поширену помилку, Емерсон визначає ризик проєкту як «... майбутню подію, яка може статися, а може і не відбутися, і якщо це станеться, це матиме певний вплив на цілі проєкту. Це може бути позитивна - можливість або негативна – загроза».

Управління ризиками та проблемами проєкту – один із найсмертоносніших, але легко забутих аспектів успішного управління проєктами. Ризики та проблеми зривають ваш план і змушують вас відволіктись від проєктної діяльності. Але уникнути їх просто неможливо. Якщо у вас є проєкт, у вас будуть ризики та проблеми.

Крім основ того, що означає «ризик», керівники проєктів також повинні знати різні види ризиків, з якими вони можуть зіткнутися. Залежно від типу проєкту фактори, які слід враховувати, будуть відрізнятися.

Після того, як керівники проєктів визначають категорії ризиків, які мають їх турбувати, вони можуть почати розуміти, як ці ризики можуть вплинути на результати проєкту та що вони можуть зробити, щоб зменшити їх наслідки. Для цього їм також необхідно розглянути широту та глибину кожного виду ризику в контексті загального проєкту.

Аналіз проєктних ризиків передбачає вирішення таких завдань, які наведено на рис. 7.5.

Етапи процесу управління ризиками

Щоб захистити проєкт від незапланованого ризику, керівники проєктів зазвичай дотримуються поточного процесу управління ризиками, який допомагає їм виявляти, розуміти та реагувати на загрози та можливості. Однак перед початком цього процесу важливо повністю зрозуміти практику вашої організації та те, як ви будете проводити свою роботу щодо ризику для цього проєкту. Потім цей план передбачає такі кроки:

Визначте ризики, які потенційно можуть вплинути на ваш проєкт.

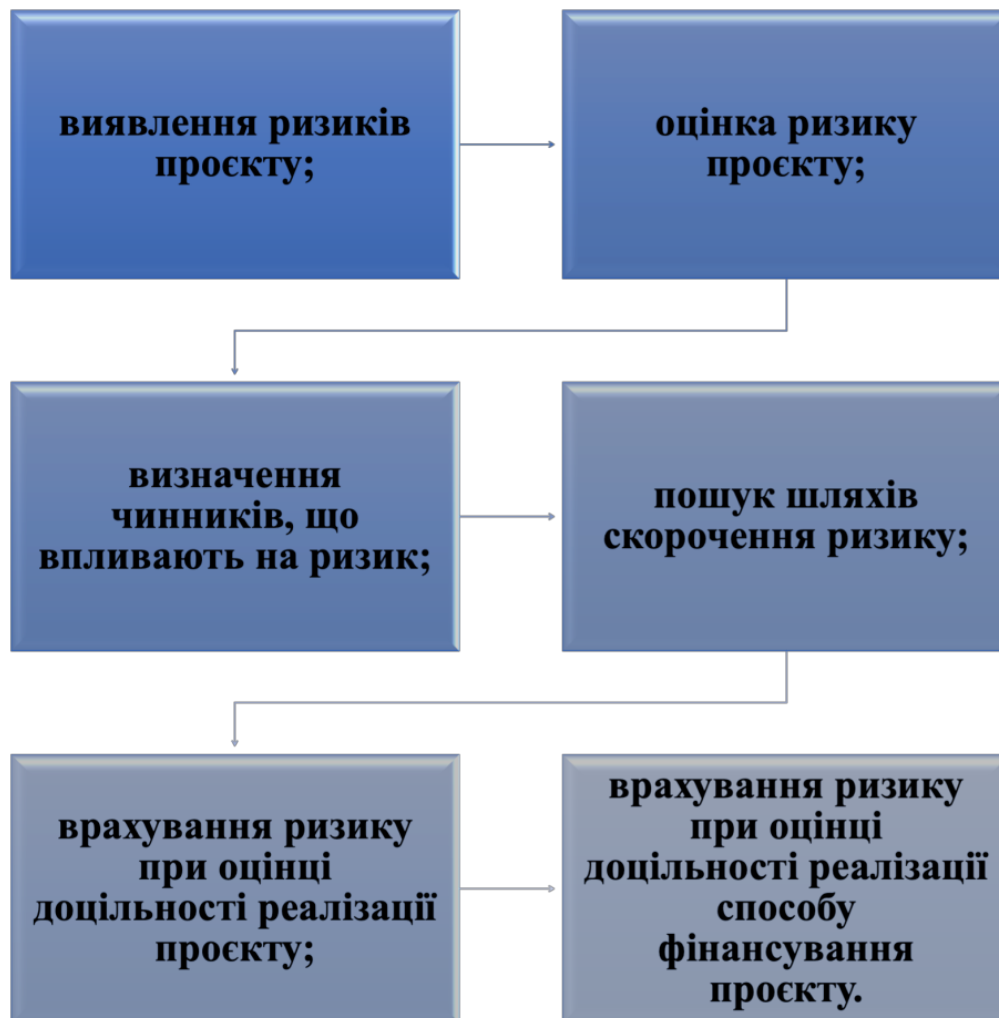


Рис.7.5. Завдання аналізу проєктних ризиків

Передайте право власності на кожен виявлений ризик члену команди, якому буде доручено контролювати цю загрозу чи можливість. Хоча деякі керівники проєктів вважають за краще передати право власності після того, як ризики були проаналізовані та визначені пріоритети, почати цей крок завчасно може бути корисним. «Я багато разів призначаю власника до ризику дуже рано, тому що я хочу, щоб ця людина керувала аналізом ризику», - зазначає Емерсон.

Проаналізуйте кожен ризик, щоб повністю зрозуміти чинники, що впливають, та потенційні наслідки. Обов'язково враховуйте широту та глибину кожної загрози на цьому етапі, щоб оцінити ступінь серйозності кожного ризику в контексті загального проекту.

Визначте пріоритетність ризиків проекту відповідно до терміновості та тяжкості впливу, який вони можуть спричинити.

Реагуйте на виявлені ризики відповідно до вашого підходу до управління ризиками, або вживаючи заходів, щоб запобігти виникненню ризикової події, або мінімізувати вплив, якщо вона має місце. Цей крок повинен включати побудову реакції, а також вжиття заходів.

Слідкуйте за своєю стратегією управління ризиками та вносьте необхідні зміни.

Хоча в процесі управління ризиками існують чіткі кроки, це в ідеалі має бути постійним зусиллям. Зрештою, природа ризику за своєю суттю непередбачувана, і керівникам проектів необхідно мати спритність та дисциплінованість, щоб постійно адаптуватися до змін у рамках певного проекту.

Найчастіше використовуються наступні напрямки боротьби з ризиками (див. рис.7.6).

Уникнення ризику.

- Реорганізувати проєкт таким чином, щоб він не залежав від даної події.

Переадресування ризику.

- Замовник страхує договір від невиконання його умов виконавцем, а виконавець від порушення умов платежів замовником.

Погодження з наявністю ризику.

- Якщо погодитися з присутністю ризику, можна вдаватися до деяких заходів, які спрямовані на зниження ймовірності його виникнення, зменшення його наслідків або розробити план альтернативних дій, який буде виконано при реалізації ризику.

Рис. 7.6. Напрямки боротьби з ризиками

Також виділяють інші вчені такі методи управління ризиками як його скасування, контролювання, поглинання та, найбільш розповсюджений, страхування. Їхня характеристика наведена на рис. 7.7.



Рис. 7.7. Характеристика методів управління ризиками

5 порад щодо зменшення ризику та управління ним

Незважаючи на те, що повністю усунути ризик неможливо, керівники проєктів можуть вжити заходів для ефективного

управління проєктами, зменшуючи при цьому ризик. Ось чотири підказки для початку:

1. Створіть план управління ризиками.

Кожен, хто має досвід управління проєктами, знає, наскільки важливий міцний план проєкту для успіху цієї справи. У цьому плані часто міститься багато допоміжних планів, включаючи план управління ризиками.

За словами Емерсона, ваш план управління ризиками повинен визначати вашу методологію визначення та визначення пріоритетів ризику, вашу толерантність до ризику, як ваша команда реагуватиме на ризик, як ви будете повідомляти про ризик тощо. Розробка такого плану потребує часу та зусиль, але інвестування у фаза планування часто окупається створенням дорожньої карти, яка направлятиме вашу команду на етапі виконання вашого проєкту.

2. Оновлюйте реєстр ризиків.

Ваш реєстр ризиків, який можна поєднати з планом управління ризиками або окремим документом, - це перелік усіх можливих подій ризику, які потенційно можуть вплинути на ваш проєкт. Наявність цього документа допоможе вам залишатися в курсі потенційних проблем, але важливо, щоб ви постійно оновлювали його, щоб у вас завжди був точний знімок для посилення.

Використовуйте свій реєстр ризиків, щоб відстежувати, які події ризику сталися, як відреагувала ваша команда та які нові ризики з'явилися, які ви не змогли виявити спочатку. Оновлюючи

цей документ та забезпечуючи його інтеграцію з іншими результатами планування, ви, члени вашої команди та інші ключові зацікавлені сторони завжди матимете чітке уявлення про стан проєкту.

3. Розуміти подію ризику.

Поширеною помилкою в управлінні ризиками є тенденція людей думати про ризик з точки зору можливих результатів, а не про саму ризик -подію. Наприклад, люди іноді визначають “недотримання терміну” як ризик для свого проєкту. Недотримання терміну, безумовно, є загрозою для проєкту, але насправді це не ризик, а скоріше вплив.

Натомість розгляньте ризик у такому форматі: Через X може виникнути Y, що спричинить удар Z. Це допоможе вам зрозуміти корінь ризику, ризик -подію та те, як ви повинні з нею боротися.

4. Будьте ініціативними, а не реактивними.

Керівники проєктів іноді можуть помилятися, використовуючи реактивний підхід до управління ризиками, а не проактивний підхід. Завжди буде потрібно мати спритність реагувати, коли трапиться незапланована подія, але також важливо зробити крок назад і подивитися на свій проєкт через проактивну лінзу.

Інвестуючи час на ранніх стадіях процесу управління ризиками та повністю аналізуючи кожен ризик, ви можете підготуватися до вжиття запобіжних заходів, які зменшують

ймовірність настання ризикової події, а не намагатися реагувати, коли це вже сталося.

5. Розвивайте навички управління проектами.

Перш за все, ефективне управління проектами та їх ризиками вимагає міцної основи навичок управління проектами. Окрім того, щоб практикувати, бути в курсі тенденцій галузі та відвідувати конференції та майстер-класи, одним із найкращих способів удосконалити ці навички є здобуття сертифіката або вища освіта в галузі управління проектами.

Ті, хто зіткнувся з можливістю наглядати за проектом, але не має формальної підготовки, можуть істотно скористатися освітою з управління проектами; однак ті, хто вже працює в цій галузі, також можуть отримати вигоду, підвищуючи свою кваліфікацію в цьому.

7.3. Методи аналізу проектних ризиків

Для аналізу ризиків необхідним є їхнє планування. Планування ризиків складається з наступних кроків (див. рис. 7.8).

Для аналізу ризику можуть бути використані різні методи як-то метод експертних оцінок, метод аналогій, статистичний та розрахунково-аналітичні методи. Сутність яких представлено на рис.7.9.

- ідентифікації ризиків;

- оцінки ризиків;

- розробки заходів реагування на ті ризики, які цього вимагають.

Рис.7.8. Етапи планування ризиків

Для повноцінного та якісного аналізу треба зазначити, що ризик може бути як позитивним, так й негативним. Не всі ризики створюються однаково й мають однаковий результат. Хоча більшість людей вважає, що ризики по суті несуть негативні наслідки, але тому є багато заперечень. Якщо негативний ризик передбачає щось небажане, що потенційно може завдати непоправної шкоди проєкту, позитивні ризики - це можливості, які можуть вплинути на проєкт корисними способами.

Негативні ризики є частиною вашого плану управління ризиками, так само як і позитивний ризик, але різниця полягає в підході. Ви керуєте і враховуєте відомі негативні ризики, щоб нейтралізувати їх вплив, але позитивні ризики також можна повністю використати.

Метод аналогій передбачає використання даних по інших проєктах, які вже виконані. Цей метод використовується страховими компаніями, які постійно публікують дані про найбільш важливі зони ризику та понесені витрати.

Експертний метод, відомий як метод експертних оцінок, стосовно підприємницьких проєктів може бути реалізований шляхом вивчення думок досвідчених керівників та спеціалістів. При цьому, доцільно встановити показники найбільш допустимих, критичних та катастрофічних втрат, маючи на увазі як їх рівень, так і ймовірність.

Розрахунково-аналітичний метод базується на теоретичних уявленнях, хоча прикладна теорія ризику добре розроблена лише для страхового та грального ризику.

Статистичний метод. До переваг цього методу належить можливість аналізувати та оцінювати різні шляхи реалізації проєкту.

Метод «Монте-Карло». Цей метод базується на використанні імітаційних моделей, які дозволяють створити певну кількість сценаріїв, що узгоджуються із заданими обмеженнями по конкретному проєкту.

Рис.7.9. Сутність методів аналізу ризиків

Є багато прикладів позитивних ризиків у проєктах: ви можете завершити проєкт завчасно; ви могли б залучити більше клієнтів, ніж розраховували; можна уявити, як затримка доставки може відкрити потенційне вікно для покращення маркетингових можливостей тощо. Однак важливо зазначити, що ці визначення не

викарбувані в камені. Позитивний ризик може швидко перетворитися на негативний ризик і навпаки, тому ви повинні обов'язково планувати всі можливі випадки зі своєю командою.

Програмне забезпечення для управління проєктами може допомогти вам відстежувати ризики. Використовуйте подання списку з ProjectManager для організації позитивного ризику під час ідентифікації його у вашому проєкті. Перегляд списку діє як список справ, але на відміну від інших програм ви можете робити більше, ніж просто збирати предмети. Призначте членів команди володіти цими ризиками, додайте документи, встановіть пріоритет тощо. Як тільки вони працюватимуть над вирішенням проблеми, відстежте відсоток завершеності. Нашим переліком списків легко ділитися та фіксувати дані в режимі реального часу. Якщо ви підпишетесь на нашу безкоштовну пробну версію, немає жодного ризику.

Як і все інше у проєкті, вам захочеться розробити стратегію та створити механізми для отримання результату, які можуть бути закладені в позитивний ризик. Скористайтеся цими трьома порадами, щоб керувати своїм шляхом:

Перше, що вам хочеться знати, це те, що ризик – це те, що ви можете використати. Це означає з'ясування способів збільшення ймовірності виникнення такого ризику.

Далі, можливо, ви захочете поділити ризик. Іноді ви самі не здатні в повній мірі скористатися ризиком, і залучаючи інших, ви збільшуєте можливість отримання максимально позитивного результату від ризику.

Нарешті, можливо, взагалі не буде нічого робити, і це саме те, що вам слід зробити. Нічого. Ви також можете застосувати це до негативного ризику, адже іноді найкраще, що ви можете зробити, зіштовхнувшись із певним ризиком у контексті вашого проєкту - це не робити.

Важливим для управління ризиком та його аналізу є запровадження системи управління ризиком у ваш проєкт.

Вбудовування протоколу управління ризиками в культуру вашої організації шляхом створення послідовного набору стандартних інструментів та шаблонів із навчанням може з часом зменшити накладні витрати. Таким чином, щоразу, коли ви починаєте новий проєкт, це не буде схоже на те, щоб заново винаходити колесо.

Такі речі, як записи та історія вашої організації, є архівом знань, які можуть допомогти вам навчитися цьому досвіду, підходячи до ризику у новому проєкті. Крім того, прийнявши ставлення та цінності вашої організації, щоб краще усвідомити ризик, ваша організація може краще зрозуміти природу невизначеності як основного питання бізнесу. З удосконаленням управління приходить краще планування, стратегія, політика та прийняття рішень.

7.4. Методи зниження та управління ризиками проєкту

Найбільш розповсюджені методи зниження ризику представлені на рис. 7.10.



Рис. 7.10. Найбільш розповсюджені методи зниження ризику

Більш детально представимо страхування як один з найбільш відомих та ефективних методів зниження ризику. Види страхування як методу управління ризиком наведено на рис. 7.11.

Від втрати прибутку.	Від втрати права власності.	Від поломки обладнання.	Від відповідальності керівників.
<ul style="list-style-type: none"> • У разі зриву поставок або зупинки виробництва буде виплачена компенсація. 	<ul style="list-style-type: none"> • У разі рейдерського захоплення або іншої причини втрати власності виплачується компенсація. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відразу варто відзначити, що застрахувати від поломок і неправильної експлуатації можна тільки професійне сучасне обладнання. 	<ul style="list-style-type: none"> • У разі несумлінного виконання керівниками своїх посадових обов'язків виплачується компенсація.

Рис. 7.11. Види страхування як методу управління ризиком

Наведемо 9 кроків до управління ризиками для вашого проєкту, які можуть підійти до будь-якого методу та є загальним алгоритмом по зменшенню негативного впливу на діяльність проєкту.

1. Створити реєстр ризиків проєкту

Створіть реєстр ризиків для свого проєкту в електронній таблиці. Включіть поля для дати реєстрації ризику, опису ризику, ймовірності, впливу, власника, реагування на ризик, дії та стану. Засіб точного відстеження інформації є вирішальним першим кроком до успішної системи управління ризиками проєкту.

2. Визначте ризики проєкту

Обговоріть усі поточні ризики вашого проєкту з ключовими членами команди проєкту та зацікавленими сторонами. Пройдіть усі фактори, які мають істотне значення для завершення проєкту, і

запитайте людей про їхні проблеми чи потенційні проблеми. Визначте ризики, які стосуються вимог проєкту, технології, матеріалів, бюджету, людей, якості, постачальників, законодавства та будь-яких інших видів проєктних ризиків, про які ви думаєте.

3. Визначте можливості

Коли ви визначаєте ризики, також враховуйте позитивні ризики та можливості. Наприклад, включіть усі події, які певним чином можуть вплинути на ваш проєкт позитивно. Яким би був вплив, наприклад, якби на концерт прийшло занадто багато людей? Що ви можете зробити, щоб скористатися цією можливістю та спланувати її? Так само, як ви передбачаєте та плануєте проблеми, готуйтеся до малоімовірних успіхів.

4. Визначте ймовірність та вплив

Встановіть, наскільки ймовірно виникнення проєктного ризику (за шкалою від 1 до 5) та визначте вплив кожного ризику відповідно до часу, вартості, якості та навіть вигоди, якщо він мав би виникнути (знову за шкалою від 1 до 5). Наприклад, ймовірність п'яти може означати, що ризик майже напевно виникне, а вплив чотирьох може означати, що ризик проєкту спричинить серйозні затримки або значну доопрацювання, якщо це станеться.

5. Визначте відповідь

Сконцентруйте свою увагу на тих ризиках, які мають найбільший потенційний вплив та ймовірність того, що це станеться (тобто оцінка трьох і більше за шкалою, зазначеною у № 4). Визначте, що ви можете зробити, щоб зменшити ймовірність та

вплив кожного ризику проєкту. Щоб зменшити вплив, знайдіть першопричину, запитавши чому, чому, чому?

6. Оцінка

Після того, як ви визначитесь, що ви будете робити для вирішення кожного ризику, оцініть, скільки вам це буде коштувати. Наприклад, на прикладі концерту - скільки буде коштувати догляд за здоров'ям виконавця перед концертом і скільки коштуватиме підготовка до резервного копіювання? Надайте ряд оцінок (найкращий/найгірший випадок) та додайте сукупну вартість цих відповідей на ризик до вашої загальної оцінки проєкту як непередбачувану ситуацію.

7. Призначте власників

Призначте власника для кожного ризику проєкту. Власником має бути особа, яка найбільше підходить для боротьби з певним ризиком та для його моніторингу. Призначте власників ризиків із залученням вашої команди та зацікавлених сторін, щоб отримати найкращий можливий внесок. Співпрацюйте над найкращими можливими діями, які необхідно вжити, і коли.

8. Регулярно переглядайте ризики проєкту

Ще одна цінна частина будь-якого процесу управління ризиками в управлінні проєктами - це принаймні раз на тиждень виділяти час для виявлення нових ризиків та моніторингу прогресу всіх зареєстрованих елементів. Управління ризиками проєкту - це не справа, яка відбувається лише на початку проєкту, а те, що необхідно враховувати протягом усіх життєвих циклів проєкту.

9. Звіт про ризики проекту

Переконайтесь, що всі ризики з впливом та ймовірністю чотирьох і вище (за шкалою 1-5) перераховані у вашому звіті про стан. Заохочуйте обговорення топ-10 ризиків на засіданнях керівного комітету, щоб керівники отримали можливість представити внесок та вказівки.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте проектний ризик.
2. Які види ризику в проекті виділяють?
3. В чому полягає підприємницький ризик?
4. Які позитивні наслідки настання ризику?
5. В чому різниця між ризиком та невизначеністю?
6. Які принципи управління ризиком виділяють?
7. Опишіть методи аналізу ризиків в проекту?
8. Дайте визначення поняттю «управління ризиками».
9. Які методи зниження ризиків виділяють?
10. Охарактеризуйте страхування як метод управління ризиком.

Рекомендована література

1. Петренко Н. О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 244 с.

2. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління проєктами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 396 с.

3. Філіпенко О.М., Колеснік Т.С. Управління проєктами: навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2016. 161 с.

4. Ганза І.В. Екстремальне та гнучке управління проєктами в умовах невизначеності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 10, частина 2, 2015. С. 64-73.

5. Шинкарук Л.В., Деліні М.М., Геращенко В.О. Проблема прийняття ефективних стратегічних рішень в сучасних умовах функціонування підприємництва. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: «Економіка». Т. XX, вип. 314. Маріуполь, ДонДУУ, 2019. С. 71-80.

6. Шинкарук Л.В., Кубіцький С.О., Деліні М.М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. Менеджер. 3 (88), 2020. С. 5-15. https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/menedzher_3882020.pdf.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

Теми практичних занять

Види і структура проєктів. Бізнес-план проєкту.

Передінвестиційні дослідження та обґрунтування проєкту.

Організаційно-виробничий та маркетинговий план проєкту.

Фінансовий план проєкту.

Інвестиційний бюджет, мережевий графік проєкту.

Розрахунок ефективності проєкту.

Система оцінки ризиків проєкту.

Практична робота 1. Тема «Види і структура проєктів. Бізнес-план проєкту»

Тема практичної роботи: Види і структура проєктів. Бізнес-план проєкту.

Мета проєкту: вивчити сутність проєктної діяльності та приклади бізнес-планів проєкту.

Хід завдання:

1. Ознайомтесь з лекційним матеріалом та презентацією.
2. Дайте власне визначення категоріям: проєкт, бізнес-план, проєктна діяльність, бізнес-проєкт.

Методичні рекомендації по виконанню практичної роботи 1 наведено за посиланням: https://www.youtube.com/watch?v=KpQhZiBS27M&feature=emb_imp_woyt

8. В рамках вивчення дисципліни необхідно розподілитись на групи від 1 до 4-х осіб та визначитись із проєктом, який буде виконуватись.

Пройдіть за посиланням: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MrkVtuzX4yZD9KvX9O0XB_oz-zlj5XtEhM1Y0-26mpws/edit#gid=0 та заповніть таблицю по своїй групі.

Окремим файлом опишіть ідею Вашого проєкту. Чому Ви обрали саме цю ідею для проєктування? (Обсяг файлу до 1 сторінки).

4. Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте поняття "бізнес-проєкт", "бізнес-план".
2. Яка різниця між проєктом, підприємством та стартапом?
3. Охарактеризуйте поняття "бізнес-план".
4. Які види бізнес-планів існують?

5. З якою метою розробляються різні стандарти бізнес-планів?

6. Яка мета створення бізнес-плану?

7. Які чинники впливають на структуру та зміст бізнес-плану?

На п. 3 передбачається письмова відповідь у форматі MS Word.

Практична робота 2 «Передінвестиційні дослідження та обґрунтування проєкту»

Тема практичної роботи: Передінвестиційні дослідження та обґрунтування проєкту

Мета: визначити життєвий цикл проєкту, охарактеризувати необхідність проведення передінвестиційних досліджень та визначити шляхи обґрунтування проєкту.

Хід завдання:

1. Ознайомтесь з лекційним матеріалом та презентацією.
2. Дайте власне визначення категоріям: життєвий цикл проєкту, передінвестиційні дослідження, доцільність проєкту, SMART-критерії.

Методичні рекомендації до виконання практичної роботи 2 за посиланням:

https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=I3TWplZW09g&feature=emb_logo

Приклад виконання практичної роботи

3. Необхідно в рамках Ваших проєктних груп описати наступне:

3.1. Описати актуальність Вашого проєкту, зазначити його мету та завдання.

3.2. За критеріями SMART описати мету та завдання.

3.3. Зробити аналіз ринку Вашого проєкту за наступними складовими: яка ємність ринку, кількість споживачів на ньому, грошовий оборот на рік ринку Вашого продукту.

4. Самостійно опрацюйте матеріал по бізнес-моделі Остервальдера за наступними посиланнями:

<https://promodo.ua/ua/blog/biznes-model-ostervaldera-razbiraem-shablon-na-primere-internet-magazina.html>

<https://inteltech.com.ua/uk/blogs/stvoryuyemo-biznes-model>

<https://vc.ru/s/productstar/135102-biznes-model-ostervaldera-cto-eto-takoe>

5. Питання для самоконтролю:

1. Визначте життєвий цикл проєкту. З якою метою він описується?

2. Яка мета проведення передінвестиційних досліджень?

3. Яка процедура проведення передінвестиційних досліджень?

4. Який алгоритм обґрунтування доцільності проєкту?

5. Дайте визначення поняттю SMART- критерії.

6. Наведіть приклади опису мети проєкту через SMART-критерії.

На п.п. 3.1-3.3 передбачається письмова відповідь у форматі MS Word.

Самостійна робота 1. «Найбільш успішні проєкти: фактори успіху»

Тема самостійної роботи: Найбільш успішні проєкти: фактори успіху

Мета: визначити, які чинники є формуючими, що впливають на успішність проєкту.

Хід завдання:

Згідно додаткового матеріалу, що наведено на основній сторінці

курсу: <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=3987> необхідно виконати наступне завдання:

Оберіть 1 завдання та дайте письмову відповідь (на вибір):

1. Знайти та описати 5-10 найбільш відомих стартапів України.
2. Знайти та описати 5-10 найбільш відомих світових стартапів.

Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи:
https://www.youtube.com/watch?v=wX2xqLgW-ik&feature=emb_imp_woyt

Приклад виконання самостійної роботи.

Дане завдання виконується самостійно кожним студентом, не залежно від проєктних груп й співпадати не може.

Здача самостійної роботи передбачається в письмовій відповіді у форматі MS Word чи MS Power Point.

Практичне завдання до теми 3 «Організаційно-виробничий та маркетинговий план проєкту»

Тема практичного заняття: Організаційно-виробничий та маркетинговий план проєкту

Мета заняття: вивчити особливості розробки організаційного плану, основні етапи та переваги створення ФОП

Хід заняття:

1. Пропрацюйте лекційний матеріал та презентацію до теми, з теми 3: https://www.youtube.com/watch?v=nUUMmlkV-WE&feature=emb_imp_woyt

2. Дайте власне визначення категорій: організаційний план проєкту, організаційно-правова форма, фонд оплати праці.

3. Методичні рекомендації до виконання за посиланням: https://www.youtube.com/watch?v=LGwD4l9wrKI&feature=emb_imp_woyt

Приклад виконання практичної роботи

4. В рамках проєкту, що виконується Вашою групою, необхідно виконати наступні завдання:

4.1. Обрати форму Вашого підприємства (ФОП, ТОВ й т.д.) та систему оподаткування (загальна чи спрощена).

4.2. Розробити організаційну структуру проєкту.

Для додаткового опанування проаналізуйте матеріал за посиланням щодо типів організаційних структур: <https://innowade.net/organizatsijna-struktura-pidpryemstva/>

4.3. Розрахувати потребу в персоналі та визначити заробітну плату.

4.4. Розрахувати та описати початкові інвестиції проєкту.

5. Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «організаційний план проєкту».
2. Охарактеризуйте особливості проєктної структури управління.
3. Які етапи розробки організаційного плану?
4. Яким чином обирається організаційно-правова форма проєкту?
5. З чого складається Фонд оплати праці?

На п.п. 4.1-4.4 передбачається письмова відповідь у форматі MS Word.

Самостійна робота з теми 3 (1 частина) «Виробничий план проєкту»

Тема самостійної роботи: Виробничий план проєкту

Мета роботи: визначити сутність та етапи розробки виробничого плану проєкту.

Хід виконання самостійної роботи:

1. Опрацюйте лекційний матеріал та скористайтесь додатковою літературою.
2. Охарактеризуйте сутність виробничого плану. Визначте мету його розробки.

3. Методичні рекомендації з виконання самостійної роботи за посиланням:

https://www.youtube.com/watch?v=LGwD4l9wrKI&feature=emb_imp_woyt

Приклад виконання самостійної роботи

4. В рамках Ваших проєктів необхідно виконати:

4.1. Описати та розрахувати потребу в обладнанні та матеріалах.

4.2. Навести перелік та розрахунок постійних та змінних витрат.

На п.п. 4.1, 4.2 передбачається письмова відповідь у форматі MS Word.

Критерії оцінювання:

максимальна кількість балів - 8, з них

відповідь, яка частково розкриває поставлене завдання - 3 балів

відповідь, яка розкриває поставлене завдання на середньому рівні - 4-6 балів

відповідь, яка розкриває поставлене завдання на високому рівні - 7-8 балів

Самостійна робота з теми 3 (2 частина) «Маркетинговий план проєкту»

Тема самостійної роботи: Макретинговий план проєкту

Мета роботи: опанувати навички розробки маркетингового плану проєкту.

Хід виконання самостійної роботи:

1. Опрацюйте лекційний матеріал та додатковий матеріал з теми самостійної роботи.

2. Дайте визначення маркетинговоу плану проєкту. Яка мета його розробки?

3. Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи за посиланням:

https://www.youtube.com/watch?v=LGwD4l9wrKI&feature=emb_imp_woyt

Приклад виконання самостійної роботи

4. В рамках проєктів, що виконуються Вашою командою необхідно зробити:

4.1. Розробити маркетинговий план проєкту.

4.2. Зробити SWOT-аналіз Вашого проєкту.

На п.п. 4.1, 4.2 передбачається письмова відповідь у форматі MS Word.

Практичне завдання до теми 4 «Фінансовий план проєкту»

Тема практичного заняття: Фінансовий план проєкту

Мета заняття: закріпити отримані знання з розробки фінансового плану та розрахувати основні фінансові показники проєкту.

Хід завдання

1. Опрацюйте лекційни матеріал, презентацію та до теми 4:

https://www.youtube.com/watch?v=NKoMw423pz4&feature=emb_imp_woyt

2. Дайте власне визначення категорій: дохід, валовий прибуток, операційний прибуток, чистий прибуток, ЕВІТ, ЕВІТДА.

3. Методичні рекомендації до виконання практичної роботи 4 за посиланням:

https://www.youtube.com/watch?v=LkwfpoN3DhA&feature=emb_imp_woyt

Приклад виконання практичної роботи

4. В рамках проєктів Вашої команди необхідно:

4.1. Розрахувати план продаж та доходів Вашого проєкту.

4.2. Розрахувати показники операційного та чистого прибутку. Для цього можете скористатись додатковим матеріалом за посиланнями: [https://journal.ostapp.com.ua/uk/articles/post/dohod-vyruska-](https://journal.ostapp.com.ua/uk/articles/post/dohod-vyruska-pribyl)

[pribyl](https://journal.ostapp.com.ua/uk/articles/post/upravlenceskij-otcet-o-dohodah-i-rashodah) та <https://journal.ostapp.com.ua/uk/articles/post/upravlenceskij-otcet-o-dohodah-i-rashodah>

4.3. Зробити таблицю руху грошових коштів по проєкту з урахуванням поточних витрат та планованих доходів.

4.4. Розрахувати витрати на податок в залежності від форми оподаткування Вашого проєкту. Для обрання форми оподаткування прочитайте матеріал за посиланням:

https://buh.ligazakon.net/analitics/182609_vibr-sistemi-opodatkuvannya-ta-formi-vedennya-bznesu та

<https://pravdop.com/ua/publications/kommentarii-zakonodatelstva/vibor-optimalnoy-formi-nalogooblozheniya-dlya-biznesa-v-ukraine-04-2020-101/> або

<https://pravdop.com/ua/publications/kommentarii-zakonodatelstva/vibor-optimalnoy-formi-nalogooblozheniya-dlya-biznesa-v-ukraine-04-2020-101/>

5. Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте фінансовий план проєкту. В чому сутність фінансового планування?

2. Який план розробки фінансової частини проєкту?

3. Яким чином розраховується амортизація?

4. Які основні пункти фінансового проєкту?

5. Які показники розраховуються у фінансовому плані?

6. Які види прибутку виділяються?

7. Охарактеризуйте показники ЕВІТ, ЕВІТДА. З якою метою вони розраховуються?

На п.п. 4.1-4.4 передбачається письмова відповідь у форматі MS Word чи MS Excel.

Практичне завдання до теми 5 «Інвестиційний бюджет, мережевий графік проєкту»

Тема практичної роботи: Інвестиційний бюджет, мережевий графік проєкту

Мета роботи: опанувати навчки розробки інвестиційного бюджету, а також побудови мережевого графіку проєкту.

Хід завдання:

1. Опрацюйте лекційний матеріал та презентацію до теми.
2. Дайте власне визначення категоріям: інвестиції, інвестиційний план, інвестиційний проєкт, мережевий графік проєкту, Діаграма Ганта.
3. Методичні рекомендації до виконання за посиланням:
https://www.youtube.com/watch?v=ZfMqvDNI_Hs,
https://www.youtube.com/watch?v=4Ds2KHPGLxY&feature=emb_imp_woyt.

Приклад побудови діаграми Ганта за посиланням:
https://www.youtube.com/watch?v=m-Fu9Bv675c&feature=emb_imp_woyt.

4. В рамках виконуваних Вами проєктів:
 - 4.1. Навести суму інвестиційних витрат проєкту.
 - 4.2. Описати джерела фінансування проєкту, обґрунтувати вибір.
 - 4.3. Розробити мережевий графік проєкту (Діаграму Ганта).
5. Питання для самоконтролю:
 1. Охарактеризуйте сутність інвестиційного плану.
 2. Дайте визначення категорії «грошовий потік».
 3. Яким чином розраховується накопичений грошовий потік?
 4. З якою метою розробляється інвестиційний план проєкту?
 5. Які джерела фінансування проєктів виділяють?

6. Яка сутність краудфандингу?
7. Які можливості наразі є для участі міжнародних грантах?
8. Які напрямки участі в програмах EU4Business?
9. Для чого розробляється мережевий графік проєкту?
10. Що являє собою Діаграма Ганта? Які ресурси виділяють для розробки діаграми Ганта?

На п.п. 4.1-4.3 передбачається письмова відповідь у форматі MS Word.

Практичне завдання до теми 6 «Розрахунок ефективності проєкту»

Тема практичної роботи: Розрахунок ефективності проєкту

Мета: опанувати навички розрахунку ефективності проєкту, в т.ч. й з застосуванням інформаційних технологій.

Хід завдання:

1. Опануйте лекційний матеріал, презентацію до курсу: https://www.youtube.com/watch?v=WTtCagnNWeE&feature=emb_imp_woyt.

2. Дайте власне визначення понять: ефективність проєкту, чиста приведена вартість, точка беззбитковості проєкту.

3. Методичні рекомендації до виконання практичної роботи за посиланням:

https://www.youtube.com/watch?v=uH9YSj4797Q&feature=emb_imp_woyt

4. В рамках Вашого проєкту виконайте наступні кроки:

4.1. Розрахуйте чисті грошові потоки Вашого проєкту за 2-3 роки.

4.2. Розрахуйте NPV, IRR, PI та простої термін окупності проєкту.

Для простоти розрахунків можете скористатись MS Excel. Інструкція та приклад розрахунку наведена за посиланням: <https://youtu.be/-TUWtnKylEc>

В разі потреби й виникнення питань звертайтеся до викладача.

5. Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю "ефективність проєкту".
2. Які групи показників розраховуються для оцінки ефективності проєкту?
3. Які показники оцінюють інвестиційну привабливість проєкту?
4. Для чого розраховуються показники NPV та IRR?
5. Яким чином IRR відображає безбитковість проєкту?
6. Дайте визначення точці безбитковості проєкту.
7. Які методики розрахунку точки безбитковості виділяють?

На п.п. 4.1, 4.2 передбачається письмова відповідь у форматі MS Word чи MS Excel.

Практичне завдання до теми 7 «Системи оцінки ризиків проєкту»

Тема практичного заняття: Системи оцінки ризиків проєкту

Мета: опанувати навички ідентифікації ризику та управління ним

Хід завдання

1. Ознайомтесь з лекційним матеріалом, презентацією до теми 7:

https://www.youtube.com/watch?v=SiN2OjKs1pU&feature=emb_imp_woyt .

2. Дайте власне визначення категорій: ризик, невизначеність, управління ризиками, страхування, диверсифікація ризиків.

3. Методичні рекомендації до практичної теми за посиланням: https://www.youtube.com/watch?v=TosRfxjrhKE&feature=emb_imp_woyt

4. В рамках проєкту Вашої команди необхідно описати ризики проєкту, структурувати них та навести методи управління ними.

5. Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте проєктний ризик.
2. Які види ризику в проєкті виділяють?
3. В чому полягає підприємницький ризик?
4. Які позитивні наслідки настання ризику?
5. В чому різниця між ризиком та невизначеністю?
6. Які принципи управління ризиком виділяють?
7. Опишіть методи аналізу ризиків в проєкті?
8. Дайте визначення поняттю "управління ризиками".
9. Які методи зниження ризиків виділяють?

10. Охарактеризуйте страхування як метод управління ризиком.

На п.п. 4.1, 4.2 передбачається письмова відповідь у форматі MS Word чи MS Power Point.

Самостійна робота «Бізнес-план проєкту»

Тема самостійної роботи «Бізнес-план проєкту»

Мета роботи: закріпити отримані протягом навчання знання та навички

Хід підготовки самостійної роботи:

В кінці семестру необхідно представити два файли з розробленим Вашою проєктною групою бізнес-планом. Для цього необхідно:

1. Оформити кінцевий варіант проєкту у вигляді бізнес-плану в форматі MS Word.

2. Розробити презентацію проєкту в MS PowerPoint.

Методичні рекомендації з виконання самостійної роботи за посиланням:

https://www.youtube.com/watch?v=UOd8HWBLdxM&feature=emb_imp_woyt

Приклад виконання самостійної роботи

1-й файл - Текстовий документ.

Оформлення проєкту в MS Word має бути здійснено за наступними пунктами:

1. Концепція проєкту, його мета та завдання. Оцінка доцільності за SMART-критеріями. Опис цільової аудиторії.

2. Опис та аналіз ринку проєкту.

3. Організаційна структура проєкту.

4. Виробничий план проєкту.

5. Маркетинговий план проєкту.

6. Фінансовий план проєкту. Оцінка ефективності проєкту.

7. Оцінка ризиків проєкту.

2-й файл - Презентація проєкту в MS Power Point або в іншому форматі, який дозволяє розробити презентацію бізнес-плану.

Презентація бізнес-проєкту має висвітлювати наступні пункти та складатись з таких слайдів:

1. Назва проєкту.

2. Ідея проєкту, ціль, завдання. Цільова аудиторія проєкту.

3. Організаційна структура проєкту.

4. Виробничий план.

5. Фінансовий план.

6. SWOT-аналіз проєкту.

7. Ризики проєкту.

До презентації поставтеся креативно й можете вносити свої корективи.

Питання для самопідготовки

1. Охарактеризуйте категорію «проєкт».

2. Яких учасників проєкту виділяє РМВОК?

3. Зовнішнє та внутрішнє середовище проєкту: основна характеристика.

4. Дайте визначення категорії «бізне-план»? Охарактеризуйте його складові?

5. Дайте характеристику РМВОК? Чи є це стандартом з управління проєктами?

6. Як взаємопов'язані бізнес-план та проєкт?

7. Які критерії актуальності та життєздатності проєкту виділяються?

8. Наведіть основні класифікації проєктів?

9. З якою метою може бути розроблений бізнес-план?

10. Які чинники впливають на склад, розмір та зміст бізнес-плану?

11. Охарактеризуйте SMART-критерії формулювання мети проєкту. Розшифруйте аббревіатуру та опишіть значення кожної літери.

12. Наведіть типову структуру бізнес-плану.

13. Які складові резюме проєкту?

14. З якою метою розроблені різні стандарти бізнес-планів?

15. В чому полягає різниця між стандартом бізнес-плану UNIDO та ЄБРР?

16. Які стадії формують розробку концепції проєкту?

17. Дайте визначення життєвому циклу проєкту, з яких стадій він складається?

18. Опишіть сутність та процедуру додаткових проєктних досліджень?

19. Опишіть сутність, значення та етапи стадії попередньої оцінки проєкту?

20. З якою метою розробляється організаційний план? Опишіть його складові.

21. На якому етапі визначають можливість залучення спеціалістів за допомогою аутсорсингу?

22. Наведіть приклад формулювання мети проєкту за SMART-критеріями.

23. Опишіть процедуру розрахунку потреби команди проєкту.

24. Наведіть основні розділи бізнес-план проєкту?

25. Сутність, мета, етапи розробки розділу «Виробничий план»?

26. Сутність Фонду оплати праці та процедура розрахунку.

27. Опишіть процедуру розрахунку потреби в ресурсах та необхідного обладнання.

28. В чому полягає різниця між змінними та постійними витратами?

29. Охарактеризуйте витрати проєкту й методику їхнього розподілу.

30. Опишіть процедуру розробки виробничого плану проєкту.

31. Яка мета розробки маркетингового плану?

32. Охарактеризуйте маркетинговий комплекс 4P? В чому різниця між комплексом 7P?

33. Опишіть методи ціноутворення в проєктній діяльності.
34. Охарактеризуйте SWOT- аналіз проєкту? Чи варто за його допомогою аналізувати конкурентів?
35. Яка мета та процедура фінансового плану проєкту?
36. З якою метою досліджується ринок проєкту?
37. З якою метою розробляється інвестиційний проєктний?
38. Які джерела фінансування проєкту виділяють?
39. Охарактеризуйте мережевий проєктний графік?
40. Які показники оцінки ефективності проєкту виділяють?
41. Наведіть основні ризики проєкту.
42. Опишіть методи управління ризиком.
43. Охарактеризуйте діаграму Ганта? Що вона відображає?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ТА ВІДКРИТІ ПИТАННЯ

1. Тимчасовий захід, який спрямований на створення унікального товару або послуги це ...
 - А) Бізнес-проект.
 - Б) Соціальний проект.
 - В) Звичайний проект.
 - Г) Бізнес-план.

2. Проект, який поєднує декілька називається -
 - А) Мегапроект.
 - Б) Монопроект.
 - В) Комплексний проект.
 - Г) Мультипроект.

3. Як називаються люди чи організації, які залучені до реалізації проекту та ті особи, громади, структури, які залежать від результатів проекту або зацікавлені в його ефективній реалізації:
 - А) Спонсори проекту.
 - Б) Власники проекту.
 - В) Замовники проекту.
 - Г) Учасники проекту.

4. Що являє собою бізнес-план?

А) Це тимчасовий захід, який планується з метою створення унікальної послуги чи товару.

Б) Це робочий інструмент керування, відправна точка як планової, так й виконавчої діяльності компанії.

В) Це спланований порядок кроків, які необхідні для досягнення поставленої мети.

Г) Це фіксована система цілей, засобів і задач, які спрямовані на зміну ситуації в прогнозованому середовищі.

5. Бізнес-план може бути розроблений в такому випадку:

А) Для організацій чи структур, які на стадії банкрутства.

Б) Тільки для створення нового унікального продукту.

В) Як для підприємств, що вже функціонують, так й для нових бізнес-ідей, які розвиваються з метою розробки проєкту.

Г) Правильна відповідь відсутня.

6. Розшифруйте SMART- критерії?

А) Лаконічність, обґрунтованість, формалізованість, креативність, правильність.

Б) Специфічність, креативність, можливість реалізації, обмеженість в часі, особливість.

В) Визначеність, достовірність, конкретність, актуальність, витриманість.

Г) Конкретність, вимірюваність, наявність виконавця, реалістичність, обмеженість в часі.

7. В якому випадку проєкт може звертатись до розробки бізнес-плану стандарту UNIDO чи TACIS або іншими?

- А) Якщо хоче має на меті отримання гранту отримати від МВФ.
- Б) Якщо хоче має на меті отримання гранту від Світового банку.
- В) Якщо хоче взяти участь в конкурсі підприємців від Кабінету Міністрів України.
- Г) Якщо пише проєктну заявку для подання на грант від бізнес-ангелу.

8. Що відрізняє бізнес-план за стандартом ЄБРР від інших стандартів бізнес-плану?

- А) Відсутній конкурентний аналіз
- Б) В цьому стандарті відсутній SWOT-аналіз.
- В) Має найбільшу кількість пунктів серед наявних стандартів різних організацій та компаній.
- Г) Найбільше представлений фінансовий аналіз в структурі бізнес-плану, на відміну від інших пунктів.

9. Які фази життєвого циклу проєкту виділяє Світовий банк?

- А) Проєктування, реалізації.
- Б) Ініціації, реалізації, планування та завершення.
- В) Ініціації, моніторинг, планування, реалізації та контроль, заключна фази.
- Г) Передінвестиційна, постінвестиційна, інвестиційна, фази.

10. Початком проєкту можна вважати:

- А) Узгодження попередньої згоди від інвестора.
- Б) Прогнозування продажів.
- В) Підбір команди проєкту.
- Г) Зародження ідеї.

11.3 чого складається розділ «Організаційний план» проєкту?

- А) Визначення ключових елементів розвитку підприємства.
- Б) Формулювання мети проєкту за SMART-критеріями.
- В) Визначення ролей, функцій та підпорядкування в проєкті.
- Г) Процедури визначення статей виробничих витрат.

12. До якої частини бізнес-плану може відноситись система мотивації команди проєкту?

- А) Фінансової.
- Б) Виробничої.
- В) Організаційної.
- Г) Резюме проєкту.

13. В якому розділі бізнес-плану розраховується потреба бізнесу в персоналі?

- А) Виробничому плані.
- Б) Організаційному плані.
- В) Оцінці ризиків.

Г) Фінансовому плані.

14. В якій частині бізнес-плану обирається організаційно-правова форма бізнесу?

А) Виробничому плані.

Б) Організаційному плані.

В) Оцінці ризиків.

Г) Фінансовому плані.

15. Що впливає на вибір форми оподаткування (спрощена, загальна система) проєкту?

А) Кількість персоналу.

Б) Територіальна приналежність проєкту.

В) Кваліфікація керівника компанії.

Г) Масштаб бізнесу, обсяг робочої команди проєкту, доходи.

16. Як називаються щомісячні витрати підприємства, які напряму залежать від обсягу виробництва?

А) Початкові.

Б) Фінансові.

В) Змінні.

Г) Постійні.

17. Як можна назвати витрати, які потрібні для започаткування проекту, купівлю необхідного матеріально-технічного обладнання тощо?

- А) Початкові.
- Б) Фінансові.
- В) Змінні.
- Г) Постійні.

18. До яких відносяться витрати на оплату праці, якщо вона виплачується фіксовано?

- А) Початкові.
- Б) Фінансові.
- В) Змінні.
- Г) Постійні.

19. До яких відносяться витрати за статтею «оренда офісу»?

- А) Початкові.
- Б) Постійні.
- В) Змішані.
- Г) Змінні.

20. Витрати на сировину можна віднести до:

- А) Змішаних.
- Б) Початкових.
- В) Змінних.

Г) Постійних.

21. Яким чином можуть бути розраховані непередбачувані витрати (ті, які важко спрогнозувати)?

А) Вони завжди є чітко зафіксованими.

Б) Вони можуть розраховуватись як певний відсоток від обсягу постійних чи змінних витрат, так й фіксованою сумою.

В) Вони складають 5% від загальної суми витрат проєкту.

Г) Вони складають 10% від суми постійних витрат на проєкті.

23. Існує такий метод ціноутворення як «Проходження за конкурентом». Які недоліки можна виділити? (вірною може бути не одна відповідь)

А) Цей метод ціноутворення є найбільш придатним для багатьох галузей виробництва.

Б) Цей метод є найбільш ефективним при виході на ринок, тому не може бути недоліком.

В) Витрати конкурента можуть бути нижчі, ніж наші.

Г) Компанія-конкурент може швидко змінити ціну, а ми не встигнемо змінити й програємо.

24. В чому полягає сутність витратного методу ціноутворення?

А) Ціноутворення на основі максимальних витрат на маркетинг.

Б) Ціноутворення за середньоринковою ціною у галузі.

В) Ціноутворення на основі витрат на виробництво продукції.

Г) Ціноутворення з орієнтацію на конкурентів.

25. Як можна визначити цільову аудиторію проєкту?

А) Нею виступають всі потенційні споживачі нашого продукту на ринку.

Б) Як групу людей, на яку ми орієнтуєтесь при виробництві товару чи послуги.

В) Все населення ринку, де функціонує наше підприємство/проєкт.

Г) Населення віком старше 25 років в тій місцевості, де функціонує наш проєкт.

26. Від чого можуть залежати витрати на маркетинг? (вірною може бути не одна відповідь):

А) Витрат конкурентів на маркетинг.

Б) Організаційного плану проєкту.

В) Загального бюджету проєкту.

Г) Цілей проєкту.

27. В якій частині бізнес-плану описується, планується, складається загальний бюджет проєкту?

А) Виробничий план.

Б) Маркетинговий план.

В) Фінансовий план.

Г) Організаційний план.

28. Як можна охарактеризувати повну собівартість продукції?

- А) Це сума витрат на виробництво товару чи послуги та її збут.
- Б) Це сума рекламних витрат проєкту.
- В) Як цехову собівартість товару.
- Г) Це сума виробничих витрат.

29. Дайте коротке визначення собівартості реалізації продукції.
(Оберіть одну найбільш повну відповідь).

- А) Це витрати на транспортування товару в місце безпосереднього продажу.
- Б) Це витрати виробничі витрати.
- В) Це сума витрат на реалізацію товарів чи послуг, якими можуть бути витрати на рекламу, транспорт.
- Г) Це витрати на рекламу товарів чи послуг.

30. Дайте визначення сумі коштів, що надійшли організації як плата за реалізовані товари чи послуги.

- А) Маржинальний прибуток.
- Б) Операційний прибуток проєкту.
- В) Чистий прибуток проєкту.
- Г) Виручка від реалізації продукції.

31. За якою формулою можна розрахувати виручку від реалізації товарів чи послуг?

- А) $V = C * S$ (де C – собівартість, C – ціна)

- Б) $V = C * P$ (де P – кількість, C – собівартість)
- В) $V = P * Д$ (де $Д$ – дохід, P – кількість продукції)
- Г) $V = P * Ц$ (де $Ц$ – ціна, P – кількість продукції)

32. Ми НЕ можемо віднести до альтернативних джерел фінансування проєкту:

- А) Кошти венчурних фондів.
- Б) Грантові кошти проєкту.
- В) Вкладення бізнес-ангелів.
- Г) Нерозподілений прибуток.

33. Ми НЕ можемо віднести це джерело фінансування до власних:

- А) Акціонування.
- Б) Нерозподілений прибуток.
- В) Страхові виплати.
- Г) Амортизаційні відрахування.

34. Які джерела фінансування відносять до позикових коштів?

- А) Краудфандингові надходження.
- Б) Банківські кредити.
- В) Страхові виплати.
- Г) Амортизаційні відрахування.

35. Які джерела фінансування можна віднести до залучених?

- А) Акціонування.

- Б) Страхові надходження.
- В) Банківський кредит.
- Г) Гроші статутного фонду.

36. Дайте визначення динамічній моделі виробничого процесу, яка унаочнює послідовність виконання комплексу робіт та технологічну залежність, та погоджує звершення робіт в часі й враховує витрати на ресурси й вартість робіт?

- А) Мережевий графік проєкту.
- Б) Цільовий графік виконаних робіт.
- В) Дерево рішень та дерево проблем проєкту.
- Г) Проєктна організаційна структура.

37. Потік, який акумулює на кожному кроці суми грошових потоків за цей й попередні періоди:

- А) Накопичений грошовий потік.
- Б) Відтік грошового потоку.
- В) Приток грошового потоку.
- Г) Чистий грошовий потік.

38. Показники доходу, валового прибутку чи збутку, операційного прибутку, чистого прибутку відносять до наступної групи показників:

- А) прибутковості проєкту.
- Б) рентабельності проєкту.

В) окупності проєкту.

Г) Інвестиційної привабливості.

39. Показники рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності продаж відносять до:

А) прибутковості проєкту.

Б) рентабельності проєкту.

В) окупності проєкту.

Г) Інвестиційної привабливості.

40. Показники чистої приведеної вартості проєкту, внутрішньої норми дохідності, дисконтованого терміну окупності відносять до показників:

А) прибутковості проєкту.

Б) рентабельності проєкту.

В) окупності проєкту.

Г) Інвестиційної привабливості.

41. В чому полягає різниця між показниками терміну окупності (PP) та дисконтованого терміну окупності (DPP)?

А) DPP завжди вище ніж PP.

Б) PP має дорівнювати DPP

В) Це зовсім різні показники, які не можна порівнювати.

Г) Якщо ставка дисконтування менше 10%, то вони дорівнюють одне одного.

42. Відношення суми дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій чи показник ефективності вкладених інвестицій це:

- А) Індекс доходності, рентабельність інвестицій.
- Б) Чиста приведена вартість проєкту.
- В) Внутрішня норма дохідності.
- Г) Термін окупності проєкту.

43. Максимально припустима сума вкладень це

- А) IRR
- Б) NPV
- В) PI
- Г) DPP.

44. Цей показник називають ще точкою беззбитковості проєкту:

- А) IRR.
- Б) NPV.
- В) PI.
- Г) DPP.

45. Якщо $NPV = 0$, то цей проєкт:

- А) є збитковим та відхиляється.
- Б) цей проєкт не є ані прибутковим, ані збитковим. Підприємство повністю покриває свої інвестиції та відповідає по зобов'язаннях.

В) є прибутковим та приймається до розгляду.

Г) відхиляється в будь-якому випадку.

46. Ситуація, в якій існує імовірність досягнення результатів більше або менше очікуваних, і відомо розподіл ймовірностей відхилень цих показників від їх очікуваних значень – це:

А) Ризик.

Б) Невизначеність.

В) Форс-мажор.

Г) Невідомість.

47. Ситуація, в якій ми не можемо оцінити вірогідність розбіжності наших запланованих показників від можливих майбутніх значень це:

А) Ризик.

Б) Невизначеність.

В) Форс-мажор.

Г) Невідомість.

48. Цей ризик виникає, коли велика доля позикового капіталу порушує принцип ліквідності підприємства.

А) Фінансовий ризик.

Б) Податковий ризик.

В) Господарський ризик.

Г) Форс-мажор.

49. Податковий ризик це:

- А) Ризик порушення принципу ліквідності підприємства.
- Б) Неможливість використання податкових пільг, які визначені законодавством.
- В) Зміна початкових управлінських рішень, а також ринкових та політичних обставин.
- Г) Виникнення війн, природніх катаклізмів, різка зміна клімату.

50. Які з напрямків НЕ використовують при управління ризиками?

- А) Уникнення ризику.
- Б) Переадресування ризику.
- В) Погодження з наявністю ризику.
- Г) Заперечення ризику.

51. Цей вид бізнес-плану розробляється для обґрунтування кардинальних стратегічних змін у діяльності підприємства.

- А) Бізнес-план діючого підприємства.
- Б) Концептуальний бізнес-план.
- В) Бізнес-план для зовнішнього користування.
- Г) Бізнес-план нового підприємства.

52. PEST аналіз зовнішнього середовища проєкту передбачає:

- А) Аналіз політичних, економічних, соціальних та технічних факторів, які можуть впливати на проєкт.

Б) Аналіз конкурентного середовища.

В) Аналіз середовища за правовим оточенням.

Г) Аналіз споживачів, постачальників та конкурентів.

53. Яким чином на склад та зміст бізнес-плану впливає характеристика продукту бізнесу:

А) Якщо створюється абсолютно новий продукт, то більше уваги приділяється його технічним складовим й опису, зміст бізнес-плану в такому випадку може розширюватись.

Б) Характеристика продукту не впливає на склад та зміст бізнес-плану. Це є типовим й не залежить від властивостей продукту.

В) Чим простіше продукт, тим менше зміст бізнес-плану.

Г) Характеристика продукту бізнес впливає лише на обсяг маркетингового плану.

54. Чи може бізнес-план розроблятися з метою моделювання системи управління.

А) Так, може. Якщо на підприємстві існують проблеми в управлінні, то може бути прийнято рішення про внесення змін.

Б) Ні, не може. Бізнес-план розробляється лише з метою залучення інвестицій.

В) Так, може. Якщо на підприємстві відсутня система управління, то треба її створити.

Г) Ні, не може. Бізнес-план має інші складові частини, які не передбачають опису систем управління.

55. В критеріях SMART літера М означає:

- А) конкретна.
- Б) вимірювана.
- В) досяжна.
- Г) релевантна.

56. В критеріях SMART літера R означає:

- А) конкретна.
- Б) вимірювана.
- В) досяжна.
- Г) релевантна.

57. При розрахунку потреби в персоналі більш доцільним є:

- А) Максимально наймати власний персонал та зменшити кількість партнерів на аутсорсингу.
- Б) Формування команди з працівників, які є необхідними для реалізації проєкту, а технічний та допоміжний персонал не залучати у проєкт та відмовитись від цих послуг для економії коштів.
- В) Залучення на аутсорсингу якомога більшої кількості людей, за рахунок зменшення власного персоналу.
- Г) Дотримання такого співвідношення власного персоналу та залучення на аутсорсингу, яке дасть можливість виконувати проєкт та розподіляти витрати більш якісно та ефективно.

58. Від чого залежить прийняття рішення про залучення спеціалістів на аутсорсингу?

- А) Від масштабів проєкту, розмірів його фінансування, специфіки діяльності.
- Б) Від бажань власників.
- В) Від умов ринку праці.
- Г) Від кваліфікації основних менеджерів.

59. Якщо підприємство приймає рішення про відкриття нового салону краси, де буде працювати 3 спеціаліста перукаря, 1 візажист та 1 майстер нігтьового сервісу, обсягом доходу приблизно 4 млн. грн. на рік, то на аутсорсингу варто залучити (декілька відповідей можуть бути вірними):

- А) юриста.
- Б) бухгалтера.
- В) майстера нігтьового сервісу.
- Г) візажиста.

60. Чистий прибуток це:

- А) Це прибуток підприємства, який залишається після сплати податків.
- Б) Прибуток підприємства, який залишається після вирахування собівартості.
- В) Прибуток підприємства, який залишається після виплати заробітної плати.

Г) Прибуток підприємства, який залишається після сплати амортизаційних відрахувань.

61. Показник ЕВІТ означає:

А) Прибуток підприємства до вирахування процентів та податків.

Б) Прибуток підприємства до вирахування процентів, податків та амортизації.

В) Прибуток підприємства до вирахування відсотків за кредитами.

Г) Прибуток підприємства після сплати податків.

62. Показник ЕВІТДА означає:

А) Прибуток підприємства до вирахування процентів та податків.

Б) Прибуток підприємства до вирахування процентів, податків та амортизації.

В) Прибуток підприємства до вирахування відсотків за кредитами.

Г) Прибуток підприємства після сплати податків.

63. Показники чистої приведеної вартості проєкту, внутрішньої норми дохідності, дисконтованого терміну окупності відносять до показників:

А) Прибутковості проєкту.

Б) Рентабельності проєкту.

В) Окупності проєкту.

Г) Інвестиційної привабливості.

64. В чому полягає різниця між показниками терміну окупності (PP) та дисконтованого терміну окупності (DPP)?

А) DPP завжди вище ніж PP.

Б) PP має дорівнювати DPP

В) Це зовсім різні показники, які не можна порівнювати.

Г) Якщо ставка дисконтування менше 10%, то вони дорівнюють одне одного.

65. Якщо $NPV = 0$, то цей проєкт:

А) є збитковим та відхиляється.

Б) цей проєкт не є ані прибутковим, ані збитковим. Підприємство повністю покриває свої інвестиції та відповідає по зобов'язаннях.

В) є прибутковим та приймається до розгляду.

Г) відхиляється в будь-якому випадку.

Більше тестів для глибокого опрацювання ви знайдете у додатку А.

Приклад відкритого питання

1. Яка мета розробки організаційного та виробничого плану?
2. Наведіть приклад цільової аудиторії проєкту з вирощування лохини.
3. Яким чином визначаються прогнозовані обсяги продаж?
4. З якою метою розробляється аналіз конкурентів? Опишіть його етапи.
5. Яка мета розробки фінансовго плану проєкту?
6. Які показники розраховують у фінансовому плані проєкту?

7. Дайте визначення поняттю точки беззбитковості проекту.
8. Які показники інвестиційної привабливості проекту виділяють?
9. Назвіть та опишіть проєктні ризики.
10. Які методи управління ризиками виділяють?
11. Опишіть види прибутку, які розраховуються в фінансовому плані.
12. З чого складається організаційний план? Які його завдання?
13. Яким чином пов'язані показники NPV та IRR?
14. З чого складається виробничий план?
15. Яким чином розархувати потребу у матеріалах та обладнанні проєкту? Наведіть приклад.
16. Яким чином розраховується Фонд оплати праці?
17. Від чого залежить форма оподаткування проєкту? Чим обґрунтовується група ФОП проєкту?
18. Дайте визначення постійним та змінним витратам. Наведіть приклади.
19. З якою метою розробляється марктеинговий план проєкту? З чого він складеться?
20. Дайте характеристику SWOT-аналізу.
21. Що є основним завданням при підготовці фінансового плану?
22. Опишіть особливості відкриття розділу «Бюджет» бізнес - плану.
23. Які показники фінансового плану є особливо важливими для

компанії та потенційних інвесторів та кредиторів?

24. Які вимоги до отримання інформації для складання фінансового плану:

25. Які основні галузі бюджету?

26. Які складові плану доходів та видатків: Як досліджуються можливості цього плану?

27. Які показники планування доходів і витрат, реалізації, прямих витрат виробництва та розподілу, непрямих витрат на виробництво та розподіл, високої операційної рентабельності, очікуваного чистого прибутку?

28. Як визначається ціна продажу товару?

29. Як обчислюється точка беззбитковості? Якої інформації не вистачає за цим показником?

30. Як розраховується ціна продажу на одиницю товару, щоб підприємцям не довелося відмовлятися від планування?

31. Яку інформацію він містить і як створити квитанцію та план виплати (план грошових потоків)?

32. Опишіть основні складові плану надходження та відтоку грошових коштів.

33. Яку інформацію містить бізнес - план та який запланований залишок?

34. Чим відрізняється форма балансу, включена до бізнес - плану, та стандарти бухгалтерського обліку стандартної форми балансу:

35. Що означають терміни "активи" та "зобов'язання" для

компаній: Попередній перегляд універсального рівня рахунків.

36. Яка поточна діяльність та короткострокові зобов'язання компанії:

37. З якою метою фінансові показники враховуються у бізнес - плані:

38. Що ви знаєте про показники ліквідності? Хіба інформація не супроводжується фінансовими цифрами?

39. Які показники виключають інтереси довгострокових кредиторів (інвесторів)?

40. Як розраховуються ці показники?

41. Які ключові цифри представляють інтереси підприємця: Як розраховуються ці ключові цифри?

42. Як ви розумієте чи аналізуєте чутливість фінансових розрахунків: для чого вони потрібні та як це працює?

43. Яка інформація міститься у розділі «Джерела корпоративного фінансування» бюджету?

44. Натисніть на різницю між "економічним ефектом" та "економічною ефективністю".

45. Що означає термін «грошовий потік»: Як обчислюється великий грошовий потік?

46. Яку інформацію не слід враховувати: Як розрахувати такі показники рентабельності, як чистий прибуток - NPV, індекс рентабельності - DI, загальний час інвестицій - програмне забезпечення, внутрішня норма прибутку - ВВП?

47. Що таке категорія витрат?

48. Що включає процес планування ресурсів?
49. Які джерела фінансування проєкту?
50. Які етапи процесу планування ресурсів?
51. Що регулює договір?
52. Яка основна мета планування витрат?
53. Яка орієнтовна вартість проєкту: для чого вона потрібна?
54. Що означає вирівнювання ресурсів:
55. Наскільки великий бюджет проєкту: Яка послідовність будівництва?
56. Яка робота буде проведена з плановими залишками грошових надходжень та відтоків:
57. У яких сферах перевіряється бізнес -план:
58. Які дві групи показників включені до коефіцієнтів фінансової оцінки бізнес -проєкту:
59. Наведіть приклади з таблиць “Рух грошової системи” та “Доказ чистого доходу підприємців”.
60. Надайте оцінку загальної вартості (інвестицій) проєкту.
61. Надає графічну інтерпретацію критичних меж планування кількості бізнес -одиниць.
62. Назвіть найважливіші табличні форми бюджету та поясніть, чому його потрібно готувати.
63. Опишіть табличну форму загальних інвестицій у проєкт.
64. Опишіть логіку внутрішнього розвитку розділів бюджету.
65. Опишіть структуру планового балансу.
66. Чи пояснюєте ви зміну фінансової частини бізнес -плану?

67. Залежно від економічного змісту розрахунку орієнтовних меж для кількості бенефіціарних власників економічна спроможність - це ємність економіки: назвіть ці обмеження та натисніть на метод їх розрахунку.
68. Чому необхідно надати запланований баланс бізнес -плану для порівняння з традиційними лічильниками винищувачів?
69. Що означають традиційні та спеціальні джерела фінансування проєктів:
70. Які вказівки щодо подання заявки на фінансування бюджету:
71. Яке економічне значення точки рівноваги: опишіть метод розрахунку.
72. Які можливі джерела залучення фінансових ресурсів для компанії:
73. Які цілі представляє бізнес -план?
74. Які найважливіші аспекти відображаються у фінансовому плані компанії:
75. Які фінансові показники характеризують доцільність прийняття бізнес -рішення: Поясніть метод розрахунку та його критичні значення.
76. Які фінансові показники характеризують ліквідність та платоспроможність компанії: Поясніть метод розрахунку та його значення.

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Проект	<ul style="list-style-type: none">• - це тимчасовий захід, спрямований на створення унікального продукту, послуги або результату.
Легкий проект	<ul style="list-style-type: none">• – проект, що класифікується як легкий, коли взаємозв'язки між завданнями є базовими та детальним плануванням або організації не потрібні.
Складний проект	<ul style="list-style-type: none">• – проект, що мережа проекту широка і складна. Існує багато взаємозалежностей завдань.
Термін виконання проекту	<ul style="list-style-type: none">• – це проміжок часу від його ініціювання або розробки до оцінки результату.
Життєвий цикл проекту	<ul style="list-style-type: none">• – це період від виникнення ідеї проекту до його закінчення, який може характеризуватися моментом здійснення перших витрат за проектом (поява проекту) до отримання останньої вигоди (ліквідація проекту).
Середовище проекту	<ul style="list-style-type: none">• – це фактори (чинники), що впливають на проект і його успішність реалізації.
Зовнішнє оточення проекту	<ul style="list-style-type: none">• - це та частина навколишнього середовища, яка існує незалежно від проекту.
Внутрішнє оточення проекту	<ul style="list-style-type: none">• - це та частина навколишнього середовища, яка існує тільки під час здійснення проекту.

Бізнес-план	<ul style="list-style-type: none"> • – це докладний, чітко структурований і детально підготовлений документ, що описує цілі і завдання, які необхідно вирішити підприємству.
Проектна організація	<ul style="list-style-type: none"> • - це структура, яка сприяє координації та здійснення проектної діяльності.
Оточення проекту	<ul style="list-style-type: none"> • – це зовнішнє та внутрішнє середовище які визначаються чинниками впливу на його підготовку та реалізацію.
Ініціатор проекту	<ul style="list-style-type: none"> • — особа, яка є автором ідеї проекту, його попереднього обґрунтування та пропозицій щодо здійснення проекту. Ним може бути будь-який учасник проекту.
Замовник проекту	<ul style="list-style-type: none"> •— головна особа, яка зацікавлена у здійсненні проекту та досягненні його мети і буде користуватися його результатами. Замовник висуває основні вимоги до проекту, його масштаб, забезпечує його фінансування за власні кошти та за кошти інвесторів, що залучаються, укладає угоди щодо забезпечення реалізації проекту, керує процесом взаємодії між всіма учасниками проекту.
Інвестор проекту	<ul style="list-style-type: none"> •— особа, що здійснює інвестиції у проект та зацікавлена у максимізації вигід від своїх вкладень. Може бути як банківською, так і небанківською установою, фізичною особою. Якщо проект не є інвестиційним, замість інвестора виступає організація, що фінансує проект.
Керуючий проектом	<ul style="list-style-type: none"> •— юридична особа, якій замовник та інвестори делегують повноваження щодо управління проектом: планування, контроль та координація дій учасників проекту. Керуючий проектом для виконання своїх функцій утворює команду проекту у складі виконавців, які реалізують ці функції.

<p>Автоматизація управління проектом</p>	<ul style="list-style-type: none"> — застосування сучасної електронної обчислювальної техніки для збору, обробки, передачі даних і здійснення трудомістких розрахунків у проекті, формуванні раціональних потоків інформації і підвищенні коефіцієнтів їх використання.
<p>Бюджет проекту</p>	<ul style="list-style-type: none"> - документ, який визначає обсяги затрат по проекту.
<p>Ефективність виконання проекту</p>	<ul style="list-style-type: none"> — один з методів оцінки ефективності виконання проекту — метод виконаної вартості (Earned Value).
<p>Інвестиції в управління проектом</p>	<ul style="list-style-type: none"> — вкладання власного або державного капіталу, майнових або інтелектуальних цінностей в проект.
<p>Коефіцієнт ефективності управління проектом</p>	<ul style="list-style-type: none"> — відношення витрат на управління до вартості проекту.
<p>Комерційний аналіз проекту</p>	<ul style="list-style-type: none"> — оцінка проекту з точки зору кінцевих користувачів продукції чи послуг, які пропонуються проектом.
<p>Контроль ефективності виконання проекту</p>	<ul style="list-style-type: none"> — контроль ефективності виконання проекту шляхом моніторингу деяких вибраних показників ефективності.
<p>Оцінка до завершення</p>	<ul style="list-style-type: none"> — оцінка затрат від поточної дати до моменту завершення проекту.
<p>Оцінка проекту</p>	<ul style="list-style-type: none"> — періодична процедура, яка з'являється на ранніх стадіях життя проекту і пов'язана з порівнянням планових та фактичних показників проекту для прийняття ефективних управлінських рішень.

Очікуваний фінансовий ефект	<ul style="list-style-type: none"> — один з методів кількісної оцінки ризиків проекту.
Планова вартість виконаних робіт	<ul style="list-style-type: none"> — один з параметрів, який розраховується по методиці Earned Value (виконана вартість).
Планування резервів	<ul style="list-style-type: none"> — передбачає резерви часу, грошових засобів та ін. на випадок непередбачуваних подій.
Планування проекту	<ul style="list-style-type: none"> — процес економічного обґрунтування цілі проекту, визначення комплексу послідовно виконуваних робіт, засобів, методів і ресурсів, необхідних для досягнення кінцевих результатів проекту.
Прямий дохід	<ul style="list-style-type: none"> — перша фаза розрахунку сітьової моделі по термінах. Розраховуються ранні дати початку/завершення для кожної роботи.
Рух грошових коштів	<ul style="list-style-type: none"> — діаграма, яка ілюструє співвідношення прибутку і видатку грошових засобів у часі.
Точка ліквідації суб'єкта підприємницької діяльності	<ul style="list-style-type: none"> — обсяг доходу, при якому суб'єкт бізнесу покриває лише власні умовно-постійні витрати.
Точка беззбитковості	<ul style="list-style-type: none"> — обсяг доходу, при якому суб'єкт бізнесу покриває умовно-постійні та змінні витрати.
Точка мінімальної рентабельності суб'єкта підприємницької діяльності	<ul style="list-style-type: none"> — обсяг доходу, при якому суб'єкт бізнесу покриває не лише загальні витрати, але й забезпечує віддачу на вкладений капітал.

Точка ресурсозабезпеченого прибутку	<ul style="list-style-type: none">• – обсяг доходу, при якому суб'єкт бізнесу ефективно використовує наявні у нього ресурси (матеріальні, трудові, фінансові).
Управління закупками	<ul style="list-style-type: none">• — одна із задач управління проектами за класифікацією PMI. Включає складання специфікації продуктів і послуг, закупка яких потрібна для виконання проекту, аналіз ринку, вибір постачальників і безпосереднє здійснення поставок.
Управління затратами	<ul style="list-style-type: none">• — одна із задач управління проектами по класифікації PMI. Включає складання бюджету, контроль його виконання та ін.
Фінансовий аналіз проекту	<ul style="list-style-type: none">• — комплексний економічний аналіз, який застосовується до визначеного проекту в цілях пошуку такого варіанту, при якому він буде успішно виконувати свої функції при найменших затратах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
2. Волошина С.В. Бізнес-планування: курс лекцій. ДонНУЕТ. Кривий Ріг, 2017. 71 с.
3. Гонtareва І. В. Управління проєктами : підручник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 444 с.
4. Дж. Хігні Основи управління проєктами. 2020. 272 с.
5. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проєктами : навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик – К. : КПІ ім. І. Сікорського, 2017. – 429 с.
6. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки. ЦНЛ. 2019, 384 с.
7. Ільчук П.Г., Фещур Р.В., Якимів А.І., Когут І.В., Лучко Г.Й., Скворцов Д.І., Шишковський С.В. Управління проєктами. за ред. П.Г. Ільчука. Львів: «Новий Світ - 2000», 2018. 216 с.
8. Каппелс Т. М. Финансово-ориентированное управление проєктами / Т. М. Каппелс ; пер. с англ. А. Л. Раскин. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 377 с.
9. Кемп С. Управление проєктами / С. Кемп ; пер. с англ. – М. : ГИППО, 2010. – 384 с.
10. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. Управління проєктами: Навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 388 с.

11. Корі Когон, Сьюзетт Блейкмор, Джеймс Вуд. Керування проєктами для «неофіційних» проєкт-менеджерів. Фабула. 2019, 240 с.

12. Лосев В. Как составить бизнес-план. Практическое руководство / В. Лосев. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2011. – 208 с.

13. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. №290 [Електронний ресурс] // Режим доступу: www.me.gov.ua

14. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів: Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. №73 [Електронний ресурс] // Режим доступу: www.search.ligazakon.ua

15. Микитюк П.П. Управління проєктами: навч. пос. Тернопіль, 2014. 270 с.

16. Ноздріна Л.В. Управління проєктами: Підручник / Л.В. Ноздріна, В.І.Ящук, О.І. Полотай. – К.: ЦУЛ, 2010. – 432 с.

17. Ньютон Р. Управление проєктами от А до Я / Р. Ньютон. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 180 с.

18. Петренко Н. О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 244 с.

19. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління проєктами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 396 с.

20. Приймак В.М. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.

21. Проєктний менеджмент: просто про складне : навч. посіб. / В.А.Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова та ін. ; за заг. ред. В. А. Верби. – К. : КНЕУ, 2009. – 299 с.

22. Р. Инглунд, А. Бусеро. Руководитель проєктов. Вс навыки, необходимые для работы. Манн, Иванов и Фербер. 2018, 384 с.

23. Рач В. А. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. – К.: «К. І. С. », 2010. – 276 с

24. Руководство к своду знаний по управлению проєктами (Руководство РМВОК). – 5-е изд. – РА: РМІ, 2013. – 586 с.

25. Старченко Г. В. Управління проєктами: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.

26. Ткаленко С. І. Європейський проєктний менеджмент : навчальний посібник / С. І. Ткаленко, Л.П. Петрашко. – К. : КНЕУ, 2013. – 412 с.

27. Ткаленко С. І. Європейський проєктний менеджмент : практикум / С. І. Ткаленко. – К. : КНЕУ, 2014. – 192 с.

28. Управління проєктами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств: посібник. Олег Андрієнко. Київ: 2017, 77 с.

29. Управління проєктами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проєктами та програмами розвитку : підруч. [в 3

ч.] / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, О.В. Комеліна, Д.М. Толкачов. – Полтава : ПолтНТУ, 2017. – Ч. 1. Загальна характеристика проєктного та мультипроєктного менеджменту. – 284 с.

30. Фесенко Т. Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 181 с.

31. Філіпенко О.М., Колеснік Т.С. Управління проєктами: навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2016. 161 с.

32. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK® Guide)–Sixth Edition, Project Management Institute. 2017. 756 p.

33. Horline G. Project Management Absolute Beginner's Guide 4th Edition. 2020.

34. Verzuh E. The Fast Forward MBA in Project Management: The Comprehensive, Easy-to-Read Handbook for Beginners and Pros, 6th Edition, 2021. 544 p.

35. Бабаев В. Н., Сухонос М. К., Белецкий И. В. Модель жизненного цикла строительного-энергетического проєкта. Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. 2015. №2 (133). С. 45-53.

36. Бізнес-проєктування в туризмі [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / Н.М. Скляр ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. міжнар. економіки та туризму. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 52 с.

37. Бредіхін В. М., Тарасенко С.І. Управління проєктами:

проблеми та перспективи. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 9-12.
Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4.4_5

38. Ганза І.В. Екстремальне та гнучке управління проектами в умовах невизначеності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 10, частина 2, 2015. С. 64-73.

39. Гринченко М. А., Пономарьов О.С., Лобач О.В. Лідерство в системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проектами. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2018. № 2. С. 81-87.

40. Деренська, Я. М. Аналіз методологій управління проектами. Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 15 берез. 2017 р. Х., 2017. С. 57–64.

41. Коваль О.О. Тенденції управління проектами в сучасній економіці. Сучасні технології менеджменту забезпечення сталого розвитку економіко-правових систем в умовах євроінтеграції: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Черкаси, 18-19 квітня 2019 року. Черкаси : Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2019. 220 с. С.116-117.

42. Краснокутська, Н. С., Осетрова Т.О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. Економічний аналіз: зб.

наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 236-242.

43. Литвиненко Г., Клясен Н. Управління проєктами: сутність та особливості застосування в освіті. Рідна школа. 2017. № 11-12. С. 39-43. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh_2017_11-12_9

44. Літовкіна О.О. Управління проєктами в умовах змін. Україна і світ: діалог мов та культур: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 29 березня – 31 березня 2017 року. К.: Вид. центр КНЛУ, 2017. 808 с.

45. Миронов О.В. Внутрішні організаційні структури управління проєктами. Економічні аспекти функціонування підприємства: стан, проблеми, перспективи: Збірник тез доповідей II Міжнародної науково – практичної заочної конференції. За загальною редакцією доцента Ю.В.Андріяко, доцента Н.Г.Мехеди. м.Черкаси, 14 квітня 2015 року. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2015. – 154 с.

46. Павлова С. І.Проєктно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. № 4. С. 170-177. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2016_4_20

47. Соболев В. Г. Світовий досвід управління проєктами. 2018.

URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19269/1/Соболев%20СВІТОВИЙ%20ДОСВІД%20УПРАВЛІННЯ%20ПРОЄКТ АМИ.pdf>

48. Шинкарук Л.В., Деліні М.М., Геращенко В.О. Проблема прийняття ефективних стратегічних рішень в сучасних умовах функціонування підприємництва. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: «Економіка». Т. ХХ, вип. 314. Маріуполь, ДонДУУ, 2019. С. 71-80.

49. Шинкарук Л.В., Кубіцький С.О., Деліні М.М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. Менеджер. 3 (88), 2020. С. 5-15. https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/menedzher_3882020.pdf.

50. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises. Scientific Bulletin of Polissia. – 2018. – № 2 (14), P. 2. – P. 8-15.

51. 8 найкращих рекламних кампаній за 100 років. URL : https://24tv.ua/lifestyle/8_naykrashhih_reklamnih_kampaniy_za_100_rokiv_n87922

52. Аналіз ринку для написання бізнес-плану. URL : <https://buduysvov.com/publications/analiz-rynku-dlya-napysannya-biznes-planu;>

53. Аналітичне дослідження ринку. URL : <https://proconsulting.ua/ua/services/analiticheskoe-issledovanie-rynka;>

54. Бізнес-ідеї: проєкти для бізнес-покнсультантів. URL : <https://mind.ua/publications/20203443-biznes-ideyi-proekti-dlya-biznes->

konsultantiv

55. Бізнес-план підприємства : поняття, структура, приклади.
URL : <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/biznes-plan-predpriyatiya-ponyatie-struktura-primery>

56. Вибір організаційно-правової форми бізнесу. URL : <http://firstconsulting.com.ua/resources/putivnyk-pidpryiemtsia/260-vybir-orhanizatsiino-pravovoi-formy-biznesu>.

57. Вибір системи оподаткування. URL : <http://firstconsulting.com.ua/resources/putivnyk-pidpryiemtsia/124-ukrainian/putivnyk-pidpryiemtsia/biznes-z-nulia/261-vybir-systemy-opodatkuvannia>.

58. Вибір цільового ринку. URL : <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/21-konspekt-lekczj-qosnovi-marketinguq/391-vibr-czlovogo-rinku.html>

59. Виробничий план і структура виробництва. Крос сьомий: виробничий план. Основні моменти розділу. URL : <https://prowines.ru/uk/kassa/proizvodstvennyi-plan-i-struktura-proizvodstva-shag.html>

60. Выбор оптимальной формы налогообложения для бизнеса в Украине. URL : <https://pravdop.com/publications/kommentarii-zakonodatelstva/vibor-optimalnoy-formi-nalogooblozheniya-dlya-biznesa-v-ukraine-04-2020-101/> .

61. Грантова програма COSME : коротко про головне. URL : <https://sme.gov.ua/cosme/grantova-programa-cosme/>

62. Єлець О.П., Бірюк А.І. «Постійні та змінні вирати» «Економика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и

инновационного развития». Поступившие работы. Том 2. URL : <http://confcontact.com/node/514>

63. З чого почати бізнес – вибір організаційно-правової форми. URL : <https://www.olans.com.ua/z-chogo-pochati-biznes>

64. Загальні правила складання бізнес-плану. URL : <http://gl.kr-admin.gov.ua/doc/econom/zagpravEK031018.pdf> .

65. Ідеї для бізнес 2021. URL : <https://bizznes.top/idei-dlia-biznesa/>.

66. Ідеї для бізнесу 2020 року. Топ-22 найцікавіших ідей. URL : <https://monetary-flow.com/idei-dlya-biznesu-2019/>.

67. Класифікація витрат на виробництво. Податки та бухоблік, квітень, 2016, №32. URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/april/issue-32/article-17159.html>

68. Коронавірусна економіка: хто втрачає, а хто заробляє? URL : <https://hromadske.ua/posts/koronavirusna-ekonomika-hto-vtrachaye-a-hto-zaroblyaye-na-epidemiyi>.

69. Маркетинговий план бізнес-плану. URL : <https://biznesplan-primer.ru/stati/sostavlenie/marketingovuj-plan>

70. Маркетингові комунікації. Види та інструменти маркетингових комунікацій. URL : <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/marketingovye-kommunikacii-vidy-i-instrumenty-marketingovyh-kommunikacij.html>

71. Методика SMART: как правильно ставить себе цель, чтоб ее достичь? URL : <https://novarobota.ua/articles-jobseeker/metodika->

smart-kak-pravilno-stavit-sebe-tsel-chtob-ee-dostich-196

72. Найкращі бізнес-ідеї для початку бізнесу в 2021 році. URL : <https://businesswoman.org.ua/najkrashhi-biznes-ideyi-dlya-pochatku-biznesu-v-2021-roczy/>.

73. Основи маркетингової стратегії. URL : <https://leosvit.com/art/osnovy-marketyngovoyi-strategiyi>

74. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. Консультант кадровика, № 23(155), 2017. URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylyku>.

75. План підбору персоналу. 6 кроків до створення. URL : <https://hurma.work/blog/plan-pidboru-personalu-6-kroktiv-do-stvorennya/>

76. Постановка цілей по SMART. URL : <https://goal-life.com/uk/smart-cil>

77. Розробка бізнес-плану за міжнародними стандартами. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/services/sostavlenie-biznes-plana-po-standartam-unido>

78. Розробка маркетингової стратегії. URL : <https://koloro.ua/ua/razrobotka-marketingovoj-strategii.html>.

79. Складові успішного проєкту на прикладах. URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/june/issue-6/article-37269.html>

80. Структура бізнес-плану. URL : https://biznes-plan.at.ua/index/struktura_biznes_planu/0-29 .

81. Структура бізнес-плану. URL : <https://sites.google.com/site/biznesplanplanuvanna/struktura-biznes-planu>.

82. Топ-200 найперспективніших та кращих бізнес-ідей у 2020

році з урахуванням карантину та коронавірусу. URL : <https://neoseo.com.ua/uk/top-101-samyh-perspektivnyh-biznes-idey-v-2018-godu>.

83. Цілі SMART: 10 прикладів + інструкція від ТОП-менеджера. URL : <https://www.kozaky.org.ua/cili-smart-10-prikladiv-instrukciya-vid-top-menedzhera/>

84. Як визначити цільову аудиторію проєкту. URL : <https://bazilik.media/nasha-tsilova-iak-vyznachaiut-svoiu-tsa-ukrainski-media/>

85. Як зробити аналіз ринку, щоб відкрити свій інтернет-магазин. URL : <https://neoseo.com.ua/uk/kak-sdelat-analiz-rynka>

86. Як і для чого пишуть виробничий план проєкту. URL : <http://monetary-flow.com/yak-dlya-tchogo-pishuty-virobnitchiy-plan-proektu/>.

87. Як написати маркетинговий план для бізнес-плану. URL : <http://monetary-flow.com/yak-napisati-marketingoviy-plan/>

88. Як обрати організаційно-правову форму підприємства. URL : <https://franchising.ua/osnovi-biznesu/910/yak-obrati-organizaciyno-pravovu-formu-pidприємства/>

89. Як провести аналіз ринків без маркетологів. URL : <https://gc.ua/uk/yak-provesti-analiz-rinkiv-bez-marketologa/>.

90. Як скласти бізнес план? Приклад розділів та структури. URL : <https://pozovna.in.ua/priklad-biznes-planu-gotovi-zrazki-planiv-na-ukrayinskij-movi>

91. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен. URL : <https://bakertilly.ua/news/id44448>

92. SWOT-аналіз. URL : <https://lanet.click/swot-analiz/>

93. Войтко С.В. Управління проєктами та стартапами в Індустрії 4.0: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с.

ДОДАТКИ

Додаткові тести для самопідготовки

1. Основна мета розділу «Маркетинг-план»:

- А) Визначити ціну на продукцію (послуги) підприємства
- Б) Розрахувати обсяг витрат на маркетинг
- В) Визначити чи продукція (послуги) підприємства будуть користуватись попитом на ринку.
- Г) Обґрунтувати стратегію виходу підприємства на ринок та успішного функціонування на ньому.

2. Метод рівня споживання, який використовується для прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг) базується на:

- А) Використанні інформації про норми та нормативи споживання населенням товарів (послуг).
- Б) Прийнятті за основу фактичні дані одного ринку для іншого.
- В) Експертному оцінюванні найбільш ймовірних обсягів продаж.
- Г) Змінах у попиті залежно від зміни доходів споживачів чи цін на товари (послуги).

3. Що є орієнтиром маркетингової діяльності підприємства на стадії появи на ринку:

- А) Виокремлення вузького сегмента ринку і його обслуговування на вищому рівні.

Б) Збільшення частки ринку зниженням ціни, удосконалення каналів збуту, забезпечення технічного лідерства.

В) Поширення початкового попиту за рахунок розширення асортименту виробів, використання різноманітних засобів для максимального задоволення конкретних потреб окремих сегментів ринку.

Г) Створення початкового попиту, тобто максимізація попиту на новий вид продукту і витискування з ринку традиційних продуктів.

4. Орієнтирами маркетингової діяльності компанії на етапі зростання попиту є:

А) Збільшити частку ринку за рахунок зниження цін, покращення каналів збуту та забезпечення технологічного лідерства.

Б) Розсіяти початковий попит шляхом розширення лінійки продуктів за допомогою різноманітних засобів для максимального задоволення конкретних потреб окремих сегментів ринку.

В) Розподіл вузьких сегментів ринку та найвищий рівень обслуговування.

Г) Створення початкового попиту, тобто максимізація попиту на нові види продукції та видалення існуючої продукції з ринку.

5. Що відноситься до довжини каналу збуту?

А) Кількість продукції (послуг) на кожному рівні збутового ланцюжка.

Б) Кількість продукції (послуг) у всьому збутовому ланцюжку.

В) Кількість учасників збуту або посередників у всьому збутовому ланцюжку.

Г) Кількість учасників збуту або посередників на кожному рівні збутового ланцюжка.

6. Нульовий або прямий маркетинговий канал складається з:

А) Виробника, оптового торговця, дрібноптового торговця, роздрібного торговця.

Б) Оптового торговця, виробника, роздрібного торговця.

В) Виробника та роздрібного торговця.

Г) Виробника, який продає свій товар безпосередньо споживачам.

7. Канали збуту першого рівня включають:

А) Виробники, які продають свою продукцію безпосередньо споживачам.

Б) Оптовики, виробники, роздрібні торговці.

В) Виробники та роздрібні торговці.

Г) Роздрібні торговці, виробники, роздрібні торговці, оптовики.

8. Що собою являє розробка бюджету маркетингу?

А) Визначення можливих витрат на реалізацію стратегії маркетингу.

Б) Дослідження параметрів цінової політики.

В) Аналіз реальності передбачуваних обсягів продажу.

Г) Вибір засобів й каналів збуту та реалізації продукції.

9. Який із наведених нижче є класичним методом ціноутворення, в якому розраховуються загальні виробничі та маркетингові витрати та додається певна прибутковість?

А) Метод загальної вартості.

Б) Метод виробничих витрат.

В) Метод рентабельності.

Г) метод граничних витрат.

10. Найбільш придатною структурою витрат на маркетинг є:

А) 10% - витрати на рекламу; 50% - витрати на стимулювання збуту; 40% - витрати на проведення маркетингових досліджень.

Б) 80% - витрати на рекламу; 10% - витрати на стимулювання збуту; 10% - витрати на проведення маркетингових досліджень.

В) 70% - витрати на рекламу; 25% - витрати на стимулювання збуту; 5% - витрати на проведення маркетингових досліджень.

Г) 50% - витрати на рекламу; 40% - витрати на стимулювання збуту; 10% - витрати на проведення маркетингових досліджень.

11. Що з наведеного не слід включати до логіки внутрішнього розвитку розділу Маркетинговий план?

- А) Опис заходів підтримки для просування продукції (послуг) компанії на ринок.
- Б) Вибір каналів розповсюдження.
- В) Сегментація споживачів.
- Г) Опис цільового сегмента ринку.

12. Визначте, яка з наведених стратегій не належить до типів маркетингових стратегій бізнес -підрозділу:

- А) Маркетинг не цілеспрямований (масовий).
- Б) Недиференційований маркетинг (масовий).
- В) Диференційований маркетинг.
- Г) Сфокусований маркетинг.

13. У цьому випадку використовується стратегія цінової лінії.:

- А) встановлення ціни на продукцію (послуги), яка є аналогічною до представлених на ринку;
- Б) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
- В) встановлення ціни на нові види продукції (послуг);
- Г) встановлення ціни із урахуванням витрат на доставку продукції (послуг).

14. Метод виробничої собівартості для визначення ціни

товарів (послуг) господарської одиниці:

А) обчислити загальну суму витрат і додати певну норму прибутку;

Б) включення норми прибутку до загальної вартості, що відповідає внеску компанії у формування собівартості продукції (послуг);

В) ціни, що забезпечують планову прибутковість торгової компанії;

Г) додайте до вартості змінної собівартості одиниці продукції суму, яка покриває собівартість і забезпечує достатню рентабельність.

15. Метод граничних витрат для визначення ціни товарів (послуг) суб'єкта господарювання:

А) Додайте значення до вартості змінної собівартості одиниці продукції, яка покриває собівартість і забезпечує достатній прибуток.

Б) Розрахувати загальну суму витрат і додати певну норму прибутку.

В) Включення загальної рентабельності до загальних витрат, що відповідає внеску компанії у формування собівартості продукції (послуг).

Г) Ціноутворення, що забезпечує заплановану прибутковість компанії.

16. Таблична форма рекламного бюджету не пояснює таке питання:

- А) які рекламні носії слід використовувати.
- Б) Які витрати на рекламу компанії на початку проєкту компанії.
- В) Яка загальна вартість організації організації рекламної кампанії.
- Г) Як розподіляються витрати на рекламу на етапі планування.

17. Виберіть відповідь, яка точно відображає та доповнює інформацію, подану у вигляді таблиці прогнозних продажів продукції (послуг) господарської одиниці:

- А) Вид продукції (послуги) та обсяг реалізації в натуральній формі; Ціна товару (послуги); відповідно до обсягу продажів; загальний прогноз продажів на планові періоди.
- Б) Виплати в натуральній формі; Ціна товару (послуги); відповідно до обсягу продажів; загальний прогноз продажів на планові періоди.
- В) продажів у вартісному вираженні відповідно до сегментів ринку торгової компанії; загальний прогноз продажів на планові періоди.
- Г) Ринок; Тип товару (послуги) та обсяг продажу в натуральній формі; Ціна товару (послуги); Вартість за обсягом продажів; загальний прогноз продажів.

18. У розділі План виробництва виберіть правильний та повний пункт призначення:

А) Розрахунок собівартості продукції (послуг) та продукції (послуг);

Б) Визначити ефективність використання ресурсів суб'єктом господарювання;

В) Докази здатності компанії залучати ресурси та організувати виробництво продукції (послуг) відповідно до плану, якості та можливостей;

Г) Докази максимальної кількості продуктів (послуг), які можуть бути виготовлені (надані) підприємством.

19. Що є основним обмеженням ресурсів у “Плані виробництва”?

А) Виробничі потужності компанії.

Б) Кількість виробничих процесів.

В) Забезпечення ресурсами.

Г) Матеріально-технічна основа.

20. Потреба в основних засобах господарської одиниці (проєкту) розраховується:

А) Розподіл запланованої діяльності за фактичною капіталомісткістю.

Б) Збільшити запланований обсяг діяльності до фактичної капіталомісткості.

В) Збільшити рентабельність інвестицій для запланованої діяльності.

Г) Помножити рентабельність інвестицій на реальну вартість ваших основних засобів.

21. Розраховується відношення оборотних активів до запасів:

А) Розподіл середньодобових витрат матеріалу відповідно до стандарту фонду його споживання.

Б) Збільшити середньодобову витрату матеріалів на суму їх споживання.

В) як різниця між середньодобовою витратою матеріалів та нормою їх споживання.

Г) як сума середньодобової витрати матеріалу та її витрати.

22. Визначити попит на робочу силу у відділі (проекті) на основі таких даних: є 4 робочих місця; час роботи відділу - 12 годин. на один день; норматив підготовки та завершення робіт - 1 година; стандартний робочий час працівника - 8 годин. на один день; відділ працює без вихідних та святкових днів; кількість вихідних днів працівників - 24; кількість відпусток на рік - 10; коефіцієнт з урахуванням запланованої неявки становить 0,96.

А) 4 осіб;

Б) 8 осіб;

В) 12 особи;

Г) 10 осіб.

23. За ефективного використання паркету оборот торговельної організації визначається:

А) Помноження фактичної торгової площі на максимальну вартість продажу на м² торгової площі (серед конкурентів).

Б) Розподіл обсягу торгів на вашу торгову платформу.

В) Розподіл загального обсягу промислових продажів за галузевими продажами.

Г) Помножте фактичну площу продажів сектора на середній дохід м² торгової площі та діліть отриману суму на кількість компаній у секторі.

24. Які компоненти слід використовувати для визначення матеріальних вимог та технічної основи господарського підрозділу в розділі «План виробництва»?

А) Будівлі, споруди, транспортні засоби, комп'ютери та інші основні засоби;

Б) Виробничі, складські, громадські, офісні та технічні приміщення;

В) Будівлі, споруди, машини та обладнання, сировина та матеріали;

Г) Основні та оборотні активи.

25. Яким буде обсяг виробництва без втрат у таких випадках: виручка від реалізації продукції (послуг) - 2160 тис. грн.; змінна

вартість - 1 600 тис. грн.; Постійні витрати - 400 тис. грн.; ціна за одиницю - 15 гривень.

- А) 180 828 грн;
- Б) 102 828 грн.
- В) 144 828 грн;
- Г) 140 828 грн;

26. Якщо рентабельність конкурентів галузі становить 8%, то який цільовий прибуток компанії; вартість виробництва - 2 млн грн. Потреба у капіталізації становить 50 тис. грн. Частка чистого прибутку у розвитку виробництва - 50%?

- А) 60 тис. грн;
- Б) 30 тис. грн.
- В) 950 тис. грн;
- Г) 500 тис. грн;

27. Чого не слід включати до логіки внутрішнього розвитку «плану виробництва»?

- А) Докази необхідності матеріально -технічних принципів.
- Б) Планування виробничих потужностей.
- В) Розбивка витрат на умовно -постійні та умовно –змінні.
- Г) Ціноутворення на продукцію (послуги).

28. Які основні обмеження ресурсів у розділі "План виробництва":

- А) Виробничі потужності компанії.
- Б) Кількість виробничих процесів.
- В) Забезпечення ресурсами.
- Г) Матеріально -технічна база?

29. Розраховується необхідна кількість капіталу компанії (проєкту):

- А) Фактичний розподіл запланованого розміру компанії
- Б) Інтенсивність капіталу;
- В) Збільшити запланований розмір компанії до фактичної інтенсивності капіталу;
- Г) Збільшити рентабельність інвестицій компанії до прогнозованого обсягу компанії;
- Д) Помножити рентабельність інвестицій компанії на фактичну вартість основних засобів.

30. У розділі Фінансовий план виберіть повну мету:

- А) Визначає чистий прибуток компанії на кінець планового періоду.
- Б) Підготовка балансу компанії за весь період реалізації бізнес –проєкту.
- В) Визначте обсяг фінансування, необхідний для реалізації проєкту.
- Г) Визначте період амортизації проєкту та надайте докази основних показників ефективності.

31. Витрати виробництва компанії включають:

- А) Заробітна плата адміністративного, допоміжного та обслуговуючого персоналу компанії
- Б) Заробітна плата та інші виплати ключовому персоналу виробництва компанії
- В) Витрати на сировину та матеріали
- Г) змінні витрати, пов'язані з виробництвом продукції

32. Обмеження вартості розраховується таким чином:

- А) Сума загальної собівартості виробництва та прямих витрат
- Б) Різниця між ціною одиниці та ціною одиниці
- В) Відношення загальної вартості володіння до різниці між вартістю одиниці та вартістю одиниці
- Г) Зв'язок між загальною вартістю володіння та прямими витратами

33. Ставка дисконтування:

- А) Різниця між інвестиційними витратами та майбутнім доходом за еквівалентну умову, d. Н. різниця між теперішньою вартістю доходів і витрат
- Б) Рівень прибутку, який інвестори зазвичай отримують від інвестицій зі схожим змістом та рівнем ризику
- В) Спеціальна ставка дисконтування, де сума доходів і витрат

дорівнює нулю - дисконтована вартість, d. Н. теперішня вартість грошових потоків дорівнює теперішній вартості витрат

Г) Індикатор, що характеризує мінливість ціни котирування окремого фінансового інструменту або його портфеля щодо динаміки консолідованого індексу цін всього фінансового ринку

34. Чиста теперішня вартість:

А) різниця між інвестиційними витратами та майбутнім доходом за еквівалентної умови, d. Н. різниця між теперішньою вартістю доходів і витрат

Б) рівень прибутку, який інвестори зазвичай отримують від інвестицій зі схожим змістом та рівнем ризику

В) спеціальна ставка дисконтування, де сума доходів і витрат дорівнює нулю - дисконтована вартість, d. Н. теперішня вартість грошових потоків дорівнює теперішній вартості витрат

Г) Індикатор, що характеризує мінливість ціни котирування окремого фінансового інструменту або його портфеля щодо динаміки консолідованого індексу цін всього фінансового ринку

35. Внутрішня норма прибутку становить:

А) Різниця між інвестиційними витратами та майбутнім доходом за еквівалентну умову, d. Н. різниця між теперішньою вартістю доходів і витрат

Б) Рівень прибутку, який інвестори зазвичай отримують від інвестицій зі схожим змістом та рівнем ризику

В) Спеціальна ставка дисконтування, де сума доходів і витрат дорівнює нулю - дисконтована вартість, d . Н. теперішня вартість грошових потоків дорівнює теперішній вартості витрат

Г) Індикатор, що характеризує мінливість ціноутворення окремих фінансових інструментів або їх портфелів щодо динаміки консолідованого індексу цін всього фінансового ринку

36. Комерційні кредити для погашення боргів перед кредиторами включають:

- А) Адміністративні витрати
- Б) Витрати на завод
- В) Витрати оборотних коштів
- Г) фінансові витрати

37. Перелік включає витрати на ремонт пристроїв, прибирання, освітлення виробничих приміщень, утилізацію:

- А) Адміністративні витрати
- Б) Витрати на амортизацію
- В) Вартість основних засобів та нематеріальних активів
- Г) Витрати на завод

38. Індекс фінансової стійкості розраховується так:

- А) Співвідношення між боргом та власним капіталом
- Б) Співвідношення між власним капіталом та довгостроковими активами

В) Співвідношення між власним капіталом та валютою балансу

Г) Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань

39. Знижка використовується у таких випадках:

А) Підвищення фінансової ефективності проєкту

Б) Встановить дати реалізації проєкту

В) Перенесить вартість майбутнього доходу в сьогодні

Г) Перенесить поточний прибуток у майбутнє

40. Що з наведеного не слід включати до логіки внутрішнього розвитку розділу бюджету:

А) Розробити план руху грошових коштів;

Б) Розрахунок бюджету проєкту;

В) Розрахунок показників - показників економічної діяльності;

Г) Плановий розвиток балансу?

41. Яку з наведених таблиць не слід включати до форм бюджетної таблиці?

А) План грошових потоків;

Б) План чистого прибутку;

В) Прогноз продажів;

Г) Баланс проєкту?

42. Чим відрізняється плановий баланс від традиційного обліку?

- А) Розробляється негайно на всіх етапах планування;
- Б) Виходячи виключно з фінансових коефіцієнтів;
- В) Відповідає на запитання про фінансову ефективність проєкту;
- Г) Складається з трьох частин?

43. Яку з наведених формул можна використати для розрахунку обороту компанії, яка укладає прогративну угоду:

- А) Прибуток / (ціна - фіксована вартість - змінна вартість);
- Б) Постійні витрати / (змінні витрати);
- В) Постійні витрати на одиницю продукції / (ціна - змінні витрати);
- Г) $\text{Ціна} - \text{Постійні витрати} - \text{Змінні витрати на одиницю продукції} = 0$.

44. Виберіть відповідь, яка найкраще описує роботу з перегляду бізнес -плану:

- А) Перегляд обов'язкових розділів бізнес -плану та його оформлення;
- Б) Експертиза новизни проєкту та перспектив бізнес -ідеї;
- В) Перегляд планувального документа та огляд бізнес -ідеї;
- Г) Експертиза всіх розрахунків на предмет точності та наукової якості, перевірка документа на відповідність вимогам

банків та фінансових установ.

45. Який із наведених кроків не використовується при плануванні ресурсів?

- А) Оцінка потреб у ресурсах;
- Б) Порівняйте потреби та ресурси ресурсів;
- В) визначити ресурсні потреби проекту;
- Г) Отримати необхідні ресурси відповідно до підписаних угод.

46. Планування контракту включає такі процеси:

- А) Укладення договорів;
- Б) Документація щодо вимог до ресурсів та послуг та визначення потенційних постачальників;
- В) Визначте, які функції та послуги потрібні проекту;
- Г) Усі відповіді правильні.

47. Планування витрат на проектування в Україні ґрунтується на:

А) Повідомлення Міністерства економіки з питань європейської інтеграції України від 09.09.01.

Б) Методичні рекомендації щодо розрахунку вартості проектних робіт, затверджені наказом Державного комітету з питань будівельної, архітектурної та житлової політики України;

В) Інструкція НБУ "Про планування вартості комерційних банківських проектів" від 16.07.98

Г) Закон "Про планування вартості проєктних робіт";

48. Орієнтовна вартість проєкту: а

А) Документ, що визначає всі види ресурсів, що використовуються у проєкті;

Б) Затвержені зони витрат на момент підписання проєкту;

В) Перелік статей усіх видів доходів і витрат у зведеній таблиці;

Г) Немає правильної відповіді.

49. Складові календаря бюджету проєкту:

А) Умови оплати;

Б) Розрахунок вигоди від проєкту

В) План витрат;

Г) Основні аспекти проєкту та інструменти для зменшення ризиків;

50. Яка залежність потреби в ресурсах від тривалості роботи, яка не змінює заплановану кількість ресурсів протягом робочого циклу?

А) Трикутна;

Б) Константа;

В) Змінна.

Г) Зробив крок.