

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
"ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ"

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до курсової роботи з дисципліни «Організація виробництва і маркетинг»
для студентів спеціальності 8.000003 – «Управління проектами»

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 2 від 18.09.09 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2010

Методичні вказівки до курсової роботи з дисципліни «Організація виробництва і маркетинг» для студентів спеціальності 8.000003 – «Управління проектами» / Уклад.: А.І. Роговий. – Х.: НТУ «ХПІ», 2010. – 32 с.

Укладач: А.І. Роговий

Рецензент: О.В. Горілий

Кафедра стратегічного управління

ВСТУП

Сучасні умови розвитку економіки України надають багато можливостей і перспектив для створення нових видів бізнесу. Проте необхідно мати чітке уявлення про можливі альтернативи розвитку, а також про дії, що дозволять найефективніше реалізувати ці можливості в найкоротші терміни з мінімальними витратами. Крім того, зовнішні умови, що дуже динамічно розвиваються, вимагають від підприємств і організацій точної оцінки ситуації та швидких реакцій на можливі зміни.

Управління проектами – одна з галузей, що найдинамічніше розвивається і дозволяє швидко реагувати на виникаючі можливості, ефективно їх використовувати, застосовуючи наявні ресурси.

Проект визначається великою кількістю характеристик, найбільш типовими з яких є такі:

- спрямованість на досягнення конкретних цілей, певних результатів;
- координоване виконання численних взаємопов'язаних дій;
- обмежена тривалість у часі з конкретним початком і кінцем [3].

Проектом є тимчасова (тобто що має чіткі початок та кінець), нециклічна діяльність, спрямована на створення унікальних продуктів або послуг. Як видно з цього визначення, виробничі цикли в чистому вигляді, як правило, не є проектами. Відмінність, головним чином, полягає у тому, що операційна діяльність – це те, що продовжується у часі й повторюється, тоді як проекти є унікальними та тимчасовими. Проте останнім часом спостерігається тенденція до застосування проектів, орієнтованих на безперервне виробництво. Прикладами можуть служити проекти збільшення обсягів виробництва або збільшення самого виробництва до вказаного рівня протягом певного часу, виходячи із заданого бюджету. У багатьох випадках проект – це засіб досягнення таких цілей, яких не можна досягнути в рамках рутинної оперативної діяльності. Унікальність є важливою характеристикою результатів поставки проекту. Наприклад, два ідентичних житлових будинки (навіть якщо вони побудовані однією фірмою-забудовником) відрі-

зняються один від одного дизайном, розташуванням, а отже, тривалістю і вартістю робіт. Наявність елементів, що повторюються, не порушує принципової унікальності кожного проекту.

Управління проектами – методологія організації, планування, управління, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів упродовж проектного циклу шляхом застосування сучасних методів і технологій управління для досягнення зазначених у проекті результатів за складом й обсягом робіт, вартістю, часом, якістю й задоволенням учасників проекту. Таким чином, це сукупність знань, досвіду, засобів і практичних підходів до виконання проекту для задоволення вимог, що пред'являються до проектів [1]. Сьогодні управління проектами стало визнаною методологією інвестиційної діяльності у всіх розвинених країнах.

Управління проектом – це інтегративний процес, тобто він потребує, щоб усі процеси були певним чином пов'язані між собою, а також скоординовані. Всі процеси можна розділити на п'ять груп:

- ініціація;
- планування;
- виконання;
- моніторинг та управління;
- завершення.

У цих методичних вказівках описано групу процесів ініціації проекту і більш глибока увага приділена розробці Статуту проекту як документу, з якого починається будь-який проект, а також розглянуто засоби та методи, що використовуються при його розробці.

Методичні вказівки призначені для студентів, які навчаються за спеціальністю 8.000003 - управління проектами та розпочинають виконання курсової роботи з дисципліни "Організація виробництва і маркетинг"

Методичні вказівки є частиною загального методичного забезпечення виконання курсових робіт студентами кафедри Стратегічного управління.

1. ГРУПА ПРОЦЕСІВ ІНІЦІАЦІЇ ПРОЕКТУ

Методологія управління проектами складається з процесів, що тісно пов'язані між собою і можуть накладатися один на одного. Характер взаємодій між процесами управління не завжди є очевидним, він залежить від специфіки проекту та його цілей. Проте, незважаючи на складні взаємозв'язки, виділяють п'ять основних груп процесів управління проектами, про які вже згадувалося. Пояснимо їх більш детально [1].

1. Група процесів ініціації авторизує проект або його фазу.
2. Група процесів планування необхідна для визначення й уточнення цілей, змісту проекту та дій, необхідних для його виконання.
3. Група процесів виконання об'єднує ресурси проекту для втілення плану управління проектом.
4. Група процесів моніторингу і контролю – її мета полягає в регулярному оцінюванні поточного стану виконання проекту, розробці й прийнятті своєчасних рішень у відповідь на виникаючі зміни та відхилення.
5. Група завершальних процесів визначає та формалізує прийняття продукту, результату або послуги, завершує проект або його фазу, а також проводить перевірку відповідності цілей проекту одержаним результатам.

В основі проекту або його фази завжди знаходиться група процесів ініціації, до якої входять процеси, що сприяють формальній авторизації початку проекту або його фази. Процеси ініціації часто виконуються поза рамками проекту і пов'язані з організаційними, програмними та іншими процесами, які забезпечують вихідні дані для групи процесів ініціації. На цьому етапі уточнюються цілі проекту, характеристики продукту проекту, терміни виконання, попередній бюджет та ін. Залежно від цілей терміни проекту можуть розмиватися та конкретизуватися на наступних фазах виконання. У багатофазних проектах подальші фази також включають процеси ініціації.

1.1. Структура групи процесів ініціації

Структура процесу ініціації (рис. 2.1) включає такі елементи:

- статут проекту (як частина процесу управління інтеграцією);
- попередній зміст проекту;
- вхідні дані для розробки Статуту проекту;
- вихідні дані для процесів планування, виконання та моніторингу.

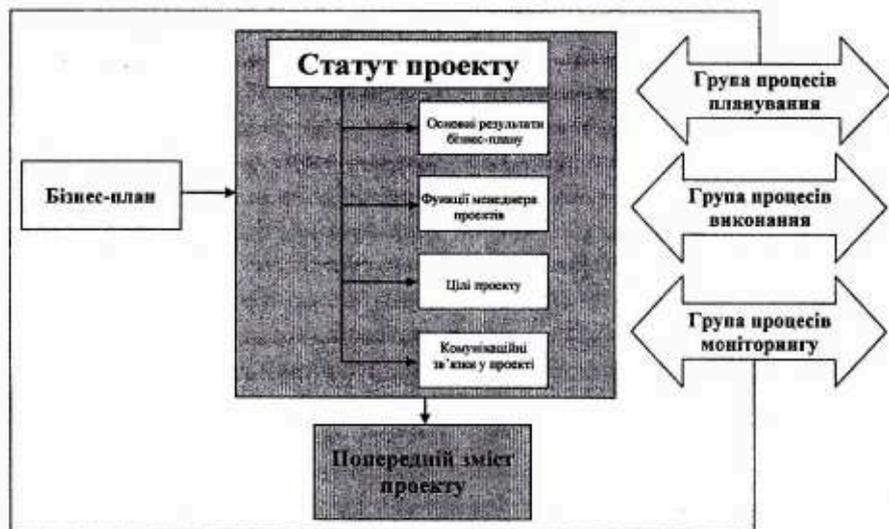


Рисунок 1.1 – Група процесів ініціації

У ході процесу ініціації розробляються первинні цілі проекту, попередній зміст і опис проекту, обирається менеджер проекту, якщо він ще не призначений, і документуються початкові допущення і обмеження. Ця інформація заноситься до Статуту проекту і, якщо він схвалюється, проект офіційно авторизується. Написання і затвердження Статуту проекту часто відбувається поза межами проекту.

Більшість складних процесів можуть бути розділені на фази, кожен з яких аналізує менеджер проекту і команда проекту. Аналіз процесів ініціації на початку кожної фази дозволяє зберігати орієнтованість проекту на досягнення тих цілей, заради яких він був розпочатий. У ході аналізу перевіряються критерії початку проекту, наявність необхідних ресурсів, відповідність змісту поставленим цілям. Після проведення такого аналізу ухвалюється рішення про внесення необхідних коректувань, завершення або призупинення проекту. Повторення процесів ініціації в кожній подальшій фазі багатофазних проектів також веде до призупинення проекту, для того, щоб вирішити – чи є ще практична необхідність у ньому, проект відповідає цілям і може продовжуватися.

Основними елементами групи процесів ініціалізації є:

- **Розробка Статуту проекту.** Цей процес полягає у розробці безпосередньо Статуту, який формально авторизує проект або фазу в багатофазному проекті.

- **Розробка попереднього опису змісту проекту.** Попередній опис змісту проекту формується на основі інформації, представленої ініціатором проекту або інвестором і є попереднім описом того, що необхідно зробити в рамках проекту.

2. СТАТУТ ПРОЕКТУ

Статут проекту є формальною авторизацією проекту або його фази і служить для прив'язки проекту до поточної роботи організації. Якщо йдеться про багатофазний проект, то на даному коректуються рішення, прийняті при розробці Статуту попередніх етапів.

Важливо враховувати, що Статут проекту може складатися управляючою організацією, ініціатором або спонсором, що має достатні повноваження для фінансування проекту.

Складання Статуту проекту і його авторизація здійснюються за таких умов:

- потреба ринку;
- виробнича необхідність;
- потреба замовника;
- технічний прогрес;
- юридичні обмеження або норми;
- суспільна потреба.

Ці чинники можна також назвати проблемами або сприятливими можливостями. В результаті їх появи керівництво повинне ухвалити рішення про реакцію на ці умови. Проте важливим є чітке визначення й ідентифікація цих чинників, їх однозначне трактування і обґрунтування. Для цього існує безліч засобів й інструментів. Найвідомішими й найпоширенішими з них є такі:

- маркетингове дослідження;
- техніко-економічне обґрунтування;
- бізнес-план.

Фактично, розробка Статуту проекту пов'язана з документальним оформленням виробничої необхідності, обґрунтуванням проекту, поточним розумінням потреби замовника та нового продукту, послуги або результату, що повинні задовольнити ці потреби.

Статут проекту, безпосередньо або з посиланням на інші джерела, повинен містити інформацію про [1, 2]:

- вимоги, що задовольняють потреби, побажання і очікування замовника, спонсорів та інших учасників проекту;
- виробничу, ринкову або іншу необхідність;

- найзагальніший опис проекту або вимоги до продукту, що є предметом проекту;
- мету або обґрунтування проекту;
- призначеного менеджера проекту і рівень його повноважень;
- розклад контрольних подій;
- відносини між учасниками проекту;
- функціональні організації та їх участь;
- припущення щодо організації та оточення, а також зовнішні припущення;
- обмеження щодо організації та оточення, а також зовнішні обмеження;
- реальну бізнес-ситуацію, що обґрунтовує доцільність проекту з точки зору прибутку;
- бюджет проекту.

Статут проекту є невеликим за обсягом (не більше 2–3 сторінок), але, як бачимо, повинен містити велику кількість різноманітної інформації як про проект, так і про майбутній продукт проекту. Від правильності та точності цієї інформації залежить привабливість проекту для потенційних інвесторів, майбутня його успішність. Таким чином, написанню Статуту проекту передують велика робота – збір, обробка, формалізація та подання величезної кількості інформації.

Одним з ключових моментів при розробці Статуту є визначення функцій та повноважень менеджера проекту, який є найбільш значущою його особою та пов'язує замовника і команду проекту. До основних функцій менеджера проекту відносять:

- забезпечення інформаційного зв'язку із замовником;
- контроль відповідності обсягів та строків виконання робіт;
- підбір та залучення до проекту необхідних фахівців та координація їх діяльності;
- перевірка послідовності та пріоритетів робіт;
- моніторинг проекту;
- контроль за внесенням змін до проекту та ін.

Залежно від складності та специфіки проекту функції менеджера проекту можуть змінюватися.

Приклад Статуту проекту наведено у додатку А.

2.1 Вхідні дані для розробки Статуту проекту

Більшість інформації для розробки Статуту проекту міститься в бізнес-плані. Це і ринкова необхідність у результаті проекту, його цілі, опис продукту, зовнішні та внутрішні обмеження та припущення, бюджет проекту, економічна доцільність. Однак лише бізнес-плану, в більшості випадків, недостатньо.

Якщо проект виконується для сторонньої організації, то для початку розробки Статуту проекту необхідно мати контракт з організацією-замовником, що планує придбати проект. Крім того, початковими даними для розробки Статуту є зміст роботи за проектом.

Зміст роботи за проектом є описом продуктів або послуг, які повинні бути надані в результаті реалізації проекту. Для того, щоб цілі проекту були досягнуті з максимальною ефективністю і в максимальній відповідності з вимогами замовника, зміст роботи за проектом повинен містити:

- виробничу необхідність, тобто потреби в чому-небудь, чого можна досягти в результаті реалізації проекту;
- зміст продукту, тобто документально зафіксовані вимоги і характеристики продукту або послуги, які будуть одержані в результаті реалізації проекту. На даному етапі вимоги й критерії, як правило, ще не досить точні та конкретизуються на подальших етапах. Форма представлення змісту продукту може бути різною, проте вона повинна бути достатньо змістовною для подальшого планування;
- стратегічний план, тобто відповідність цілей проекту стратегічній меті виконуючої організації, що робить стратегічний план важливим чинником, що впливає на вибір проекту.

Важливими початковими даними, які використовуються при розробці Статуту проекту, є чинники зовнішнього середовища підприємства. Особливу увагу слід приділяти тим з них, які можуть вплинути на успішність проекту. До таких можуть відноситися:

- існуюча інфраструктура організації;
- наявні людські ресурси, що мають необхідні навички й уміння;
- організаційна, корпоративна культура та структура виконуючої організації;
- різні стандарти або розпорядження контролюючих органів;
- ситуація на ринку.

У будь-якої організації, залученої до проекту, можуть бути власні формальні та неформальні правила, процедури, дії, досвід і знання, накопичені в попередніх проектах. Все це теж слід враховувати й використовувати при розробці не тільки Статуту проекту, але й усієї подальшої документації. Взагалі, активи організаційного процесу можна згрупувати у дві категорії.

1. Процеси й процедури організації, до яких належать: стандарти, корпоративні правила (техніка безпеки, охорона праці), шаблони (наприклад, ієрархічної структури робіт, ризиків), вимоги до комунікацій, процедури закриття проекту та фінансового контролю та ін.

2. Корпоративна база знань для зберігання та одержання інформації, до якої належать файли проекту, історична інформація та база накопичених знань, фінансова база даних та ін.

2.2 Інструменти і методи для розробки Статуту проекту

2.2.1. Бізнес-план: цілі, задачі і етапи розробки

Як вже було сказано, для обґрунтування доцільності і авторизації проекту існує безліч засобів та інструментів. Проте найпоширенішим і досконалішим з них є бізнес-план. Це і є найповніший засіб, оскільки він включає елементи і маркетингового дослідження, і техніко-економічного обґрунтування, які окремо також можуть служити основою майбутнього проекту. Проте, на відміну від них, бізнес-план відображає й економічні показники результату проекту, що дозволяє порівнювати різні проекти на предмет їх привабливості для інвестора і кінцевого споживача.

2.2.2. Основні розділи бізнес-плану

Для початку реалізації великого проекту, який часто вимагає зовнішнього фінансування, формального опису майбутнього бізнесу недостатньо і застосовують такий метод аналізу, як бізнес-планування.

Бізнес-план – план створення нового або план розвитку існуючого підприємства для освоєння нових сфер діяльності фірми, або створення нових видів бізнесу з метою отримання прибутку. Бізнес-план служить для обґрунтування початку реалізації проекту або залучення інвестицій.

Задачами розробки бізнес-плану є:

- оцінювання життєздатності й стійкості бізнесу, що буде створюватися, зниження ризику;

- конкретизація перспектив діяльності у вигляді кількісних і якісних показників розвитку;
- залучення з боку потенційних інвесторів та зацікавлених осіб;
- формування власного уявлення про майбутню діяльність, що дозволяє точніше ставити проміжні цілі та досягати їх;
- оцінка потенційної прибутковості бізнесу.

У сучасних умовах бізнес-план є необхідною умовою початку переговорів з потенційними інвесторами та зацікавленими особами.

У процесі розробки бізнес-плану можна виділити такі етапи.

1 етап. Необхідно чітко визначити цілі підготовки бізнес-плану, тобто виділити перелік тих проблем, які потрібно вирішити з його допомогою. З одного боку, бізнес-план повинен містити привабливу для цільового ринку комерційну пропозицію товарів та послуг, а з іншого – він повинен задовольняти інвесторів.

2 етап. Необхідно визначити цільових інвесторів, зацікавлених осіб або партнерів, яких ознайомлять з бізнес-планом, що розробляється. Це дозволить акцентувати увагу на певних сторонах діяльності фірми, економічних показниках. Наприклад, якщо планується отримання банківського кредиту, то необхідно чітко вказати перспективи його повернення й страхового забезпечення. Якщо бізнес-план орієнтований на фінансування за рахунок випуску і розміщення акцій, то необхідно приділити особливу увагу прогнозу їх котирувань та розмірів дивідендів, порядку їх виплати.

3 етап. Розробляється загальна структура бізнес-плану. Як правило, він містить такі основні розділи:

- резюме;
- історія бізнесу (якщо підприємство вже існує, а бізнес-план спрямований на розширення сфери діяльності);
- опис товарів і послуг, на виробництво яких направлене підприємство, що створюється;
- аналіз стану справ у галузі, до якої належить майбутнє підприємство, й ринку, на якому воно працюватиме;
- оцінка конкурентів, вибір конкурентної стратегії;
- виробничий план;
- маркетинговий план;
- організаційний план майбутнього підприємства;
- фінансовий план;

- оцінка ризиків і страхування.

Послідовність цих розділів може мінятися, проте всі вони повинні бути присутніми. Далі ми зупинимося на них детальніше.

4 етап. Збір інформації для формування кожного розділу, визначення її видів, джерел та форм отримання.

Інформація може бути двох видів.

1. Вторинна інформація – вже наявні дані, зібрані для інших цілей.

Ця інформація може бути одержана з внутрішньої інформаційної системи компанії, із статистичних довідників, буклетів та тематичних видань, звітів торгових асоціацій. Можлива покупка необхідної інформації у спеціалізованих організацій. Вартість таких даних, як правило, буде все одно нижчою, ніж проведення власних досліджень.

Істотним плюсом вторинної інформації є те, що вона дозволяє зекономити гроші і час. Якщо необхідна інформація існує у вигляді вторинної інформації, то необхідно лише витягнути її. Для компанії, що тільки-но сформувалася, економія на витратах є особливо актуальною. Проте проблема полягає в тому, що вторинна інформація 1) не повністю відповідає задачам дослідження; 2) не є повністю достовірною.

Головною проблемою при зборі вторинної інформації є не стільки доступність, скільки її ідентифікація та оцінка того, що вона собою являє і як може бути інтерпретована.

Існує певна послідовність дій, яка може бути використана для пошуку вторинної інформації.

1. Точне формулювання того, що необхідно знати і що вже відомо з цієї теми.

2. Список ключових термінів, прізвищ, організацій і фірм.

3. Пошук декількох загальних довідників й покажчиків з газет або інших друкованих видань.

4. Пошук авторитетних фахівців у даній галузі та обговорення проблем з ними.

Основними джерелами вторинної інформації є друковані видання, асоціації і союзи, звіти різних організацій, ресурси Internet.

2. Первинна інформація – дані, одержані для вирішення конкретної проблеми.

Збір такої інформації здійснюється, якщо необхідна інформація відсутня або існує в непридатній для вирішення проблеми формі.

У процесі збору первинних даних слід враховувати такі питання, як методи дослідження, зв'язок з аудиторією, план складання вибірки і інструменти дослідження.

Як методи дослідження можуть використовуватися:

- спостереження – збір первинних даних шляхом спостереження за подіями, що цікавлять, людьми, ситуаціями та ін. Наприклад, збір інформації про ціни конкурентів у супермаркеті, проведення тестових закупівель для виявлення якості обслуговування. Цей метод застосовується при збиранні інформації, яку люди не можуть або не хочуть надати;

- опитування – збір даних, спрямований на виявлення знань, поглядів, переваг споживачів й особливостей купівельної поведінки. Опитування може бути структурованим, коли всім опитуваним задають стандартний перелік питань, і не структурованим, коли спочатку ставлять пробні питання і на основі відповідей формують наступні питання. Опитування – один з найпоширеніших і найефективніших методів отримання інформації;

- експеримент – контроль змінних складових і реакцій груп людей в різних ситуаціях, тобто виявлення причинно-наслідкових зв'язків. У ході експерименту можуть використовуватися методи спостереження і опитування.

5 етап. Безпосереднє складання бізнес-плану. Якщо проект невеликий, то бажано, щоб цей етап реалізовував сам керівник (підприємець). Для написання окремих розділів можуть залучатися консультанти-фахівці у відповідних сферах. При великому обсязі проекту розробка бізнес-плану повинна здійснюватися під керівництвом того, хто управлятиме його реалізацією.

6 етап. Проведення експертизи розробленого бізнес-плану. Експертиза може проводитися або компетентними інстанціями, або незалежними експертами. Цей етап необхідний для того, щоб виявити слабкі місця, яких автори можуть не помітити або вважати очевидними і не відобразити в роботі.

Після позитивного результату експертизи бізнес-план може бути поданий потенційним інвесторам або кредиторам.

Титульний аркуш і зміст

Титульний аркуш бізнес-плану повинен містити заголовок, що дає чітке уявлення про цілі пропонованої роботи; дату підготовки; повну назву і

адресу фірми, яка подає бізнес-план; прізвище, ім'я та по батькові керівника, його телефон. Якщо бізнес-план розроблявся організацією або фірмою, то потрібно вказати усі її реквізити. Іноді на титульний аркуш виносять короткий перелік товарів або послуг – комерційну пропозицію майбутнього бізнесу. Крім того, може бути включена заява про те, що відомості, які містяться в бізнес-плані, складають комерційну таємницю та не підлягають розголошенню.

Заголовок не повинен бути дуже довгим і містити специфічні терміни.

Зміст є одним з розділів, що найчастіше читаються. Він повинен дати повне уявлення про структуру бізнес-плану, проте водночас не бути перенасиченим деталями. Людина, яка читає бізнес-план, повинна мати змогу швидко та зручно знайти ту інформацію, яка їй потрібна.

Резюме

Цей розділ є першим, проте написання його необхідно здійснювати після того, як бізнес-план написаний. Резюме узагальнює всі положення, висновки й результати, одержані в ході розробки бізнес-плану.

Резюме в стислій формі повинне відображати основні цілі написання бізнес-плану, терміни реалізації проекту, потенційні джерела фінансування, суму необхідних інвестицій, термін окупності інвестицій, а також обґрунтування успішності бізнесу та фінансові результати реалізації проекту.

Фактично, необхідно кожний розділ узагальнити одним або декількома реченнями, які б робили висновок по результатам досліджень відповідного розділу.

Резюме повинно бути невеликим (максимум 2 – 3 сторінки, проте найкращий варіант – 1 сторінка) і цікавим для потенційного читача. Прочитавши резюме потенційний інвестор повинен зробити висновок для себе про доцільність подальшого читання наданого бізнес-плану.

Історія бізнесу

Даний розділ включається в роботу лише в тому випадку, якщо підприємство вже існує і має певні результати діяльності. Тоді необхідно вказати, коли підприємство було організоване, відзначити реальні успіхи і досягнення фірми, її працівників.

Слід особливо приділити увагу потенціалу компанії та пов'язати його з майбутньою діяльністю і цілями, яких необхідно досягти в результаті реалізації бізнес-плану.

Бажано використовувати кількісні показники розвитку.

Нааявність цього розділу дозволяє побачити потенційному інвестору або банківській установі, що підприємство є діючим, а не новоутвореним, і вже має досвід роботи. В цьому випадку можливо отримати більш вигідні умови по залученню коштів для реалізації бізнес-плану.

Опис товарів і послуг

У даному розділі бізнес-плану необхідно навести детальний опис майбутніх товарів чи послуг. Необхідно вказати як основні, так і додаткові види діяльності компанії, тобто всі джерела отримання грошових коштів майбутнього підприємства.

Сучасні споживачі схильні розглядати товари як складний набір вигод, що задовольняє їх потреби. При розробці нового товару або послуги необхідно, в першу чергу, визначити основні потреби покупця, які задовольнятиме товар або послуга, потім розробити сам товар і, нарешті, знайти додаткові послуги й переваги для споживача, які б дозволили створити той набір вигод, який найкращим чином задовольнить його запити. Інформацію слід висловлювати так, щоб у читача склалося чітке уявлення про продукт (або послугу). Необхідно навести такі основні відомості:

- основні споживчі властивості товару й ті потреби, які він задовольняє. Крім того, необхідно відобразити спосіб використання товару (якщо він не очевидний);
- життєвий цикл товару, тобто як часто його необхідно купувати, обновляти або використовувати, а також тенденції розвитку та споживання товару;
- асортимент подібних товарів або послуг, що пропонують конкуренти, та відмінність товару компанії від них. Товари-конкуренти, які необхідно враховувати, можуть відноситися до інших галузей і суттєво відрізнятися від тих, що пропонуються для виробництва в бізнес-плані. Так наприклад, якщо ми плануємо виробляти скляні пляшки, то конкуруючими товарами будуть і пластикові пляшки, і алюмінієві банки і поліетиленова та паперова тара, бо всі ці продукти вирішують однакову задачу – збереження рідких речовин;

- рівень захисту товару, тобто наявність авторського права, патенту, торгової марки та ін.

Слід описувати не тільки властивості (фізичні, хімічні...) пропонованого товару, але й дизайн, упаковку та форму пропозиції споживачу.

Аналіз стану справ у галузі

Даний розділ повинний показати й обґрунтувати привабливість того ринку, на якому планує працювати компанія. Для цього необхідно відобразити абсолютні розміри ринку, його схильність до зростання або застою, виділити його основні сегменти.

Важливим моментом є чутливість ринку до зміни внутрішніх та зовнішніх чинників. Необхідно продумати можливі наслідки та дії у разі таких змін.

Крім того, необхідно враховувати можливу циклічність ринку або сезонні коливання.

Взагалі, проводячи аналіз стану справ у галузі, необхідно відповісти на такі запитання:

- які основні економічні показники характеризують галузь?
- які конкурентні сили діють у галузі, і що викликає їх зміни?
- які ключові чинники визначають успіх або невдачу в конкурентній боротьбі?

Для виявлення тенденцій, які існують у галузі, рекомендується застосовувати методи прогнозування, використовуючи як початкові дані статистичні показники даного ринку.

Якщо результати прогнозування свідчать про зростання ринку, то це свідчить про його перспективність та менший вплив конкурентних сил, бо на такому ринку місця хватає всім. Якщо ринок знаходиться у стадії стагнації, тобто має нульові або низькі темпи зростання, спад ділової активності, то необхідно більше уваги приділяти маркетинговій стратегії по захвату долі ринку конкуруючих компаній або розвитку нових технологій. Якщо ж ринок знаходиться на стадії падіння, то, можливо, слід переглянути сферу діяльності компанії.

На основі проведеного аналізу слід зробити висновок про привабливість галузі з погляду отримання прибутку вище за середнього, про можливість підприємства працювати в даній галузі та порівняти заплановані виробничі потужності з тією часткою ринку, яку компанія планує зайняти.

Оцінка конкурентів. Вибір конкурентної стратегії

При виході на ринок компанія повинна не тільки розуміти потреби споживачів, але й бути готовою до жорсткої конкуренції як на місцевих, так і на міжнародних ринках. Це пов'язано з відкриттям ринку Східної Європи і Південно-Східної Азії для західних компаній, і навпаки, все більше фірм з Південно-Східної Азії та Східної Європи виробляють конкурентоспроможні товари та виводять їх на західні ринки. З кожним роком все складніше знайти нову, незайняту нішу або нові потреби споживачів. У результаті, на ринку ведеться постійна конкурентна боротьба за отримання переваги шляхом розробки пропозицій, які задовольняють потреби цільових споживачів більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів.

Твердження про те, що компанія не має конкурентів, не припустиме навіть від єдиного виробника або продавця, оскільки практично всі потреби можна задовольнити різними засобами.

Аналіз конкурентів є процесом виявлення основних конкурентів, оцінки їх цілей, стратегій, сильних і слабких сторін. Крім того, такий аналіз повинен містити перелік конкурентів, яких слід уникати або атакувати, а також можливі відповідні дії [4].

На основі проведеного аналізу необхідно розробити конкурентну стратегію, яка дозволить компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами і найкращим чином позиціонувати свою пропозицію [4].

Якоїсь універсальної стратегії не існує. Вона залежить від специфіки галузі та ринку, в якому працює компанія, положення на ринку, рівня конкуренції і багатьох інших чинників. Навіть в межах однієї фірми може існувати декілька конкурентних стратегій відносно різних видів продукції або діяльності.

До виграшних можна віднести такі стратегії конкуренції:

1. Лідерство за витратами. Ця стратегія має на увазі постійну роботу над зниженням витрат виробництва й розподілу, внаслідок чого виникає можливість встановити нижчі ціни, ніж у конкурентів.

2. Стратегія спеціалізації. В цьому випадку всі зусилля компанії спрямовані на створення високоспеціалізованого асортименту та програми маркетингу. Це дозволяє компанії виступати як лідеру галузі в даній категорії товарів.

3. Стратегія концентрації. Ця стратегія заснована на глибокому знанні та якісному обслуговуванні декількох ринкових сегментів, а не всього ринку.

Обираючи одну з розглянутих стратегій, компанія, швидше за все, доб'ється успіху. Фірми, які не дотримуються певної чітко визначеної стратегії, припускаються грубої стратегічної помилки. Такі компанії намагаються досягти успіху за всіма стратегічними напрямками і, зрештою, не досягають переваги.

План виробництва

Даний розділ включає опис економічного потенціалу підприємства, а саме:

- опис виробничого процесу, його прогресивність, зіставлення основних показників виробництва з аналогічними показниками підприємств галузі;
- технологію виробництва продукції. Необхідно представити всі стадії технологічного процесу, починаючи з проектування і закінчуючи складуванням і відвантаженням готової продукції замовнику;
- характеристику обладнання. Слід відобразити можливість використання наявного обладнання або покупки нового. При цьому необхідно представити можливих постачальників, умови і терміни поставки;
- потребу в розробці або придбанні технічної, технологічної документації, ноу-хау, пов'язаних з виробничим процесом;
- план розвитку виробництва;
- площі і розташування основних виробничих і допоміжних приміщень;
- перелік основних і альтернативних постачальників сировини, матеріалів та комплектуючих, необхідних об'ємів і періодичності закупівель, цін;
- передбачувану структуру витрат;
- яким чином здійснюється контроль якості;
- вузькі місця виробничого процесу;
- робоча сила, необхідна для здійснення процесу виробництва.

Якщо мова йде про надання послуг, то окрім усього вищевказаного слід відобразити повний цикл обслуговування клієнта, починаючи із замовлення і закінчуючи виходом його за територію. Так наприклад, виробничий

план готелю повинен містити процедуру бронювання кімнат, зустрічі клієнта, реєстрацію, обслуговування в номері, оплату та виїзд. Необхідно передбачити місця для комфортного очікування у разі можливості виникнення черг та т.і.

У даний час все більш важливе значення набувають питання охорони навколишнього середовища, тому в даному розділі необхідно вказати ступінь впливу виробництва, що розробляється, на зовнішнє середовище. Якщо цей вплив великий, то які заходи вживаються для його зниження.

Крім того, слід надати серйозну увагу питанням забезпечення якості продукції, що випускається, або послуг, що надаються. Важливо визначити вимоги до якості і витрати, необхідні для виконання цих вимог.

План маркетингу

У сучасних умовах недостатньо виробляти гарну продукцію або надавати послуги. Всі процвітаючі компанії на всіх рівнях мають одну загальну рису – вони абсолютно орієнтовані на споживача та всебічно застосовують маркетингові стратегії. Всі ці компанії присвятили себе одній меті – розумінню та задоволенню потреб споживача на чітко визначених цільових ринках. Умілий маркетинг необхідний для досягнення успіху будь-якої фірми: великої або маленької, комерційної або некомерційної, національної або міжнародної. Таким чином, даному розділу бізнес-плану повинна приділятися серйозна увага.

У центрі маркетингового плану стоїть споживач. У даному розділі необхідно дати відповіді на такі питання:

- які основні сегменти ринку, на якому планує працювати компанія, і які з них представляють найкращі можливості;
- на яку частку ринку претендує компанія;
- визначаючи власну позицію на ринку яку маркетингову стратегію обере компанія. Маркетингова стратегія є логічною схемою маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання;
 - яка основна методика розрахунку ціни на товар або послуги фірми та прибуток, який забезпечить обраний рівень ціни;
 - чи передбачені системи знижок або пільг для покупців і яким чином вона буде реалізовуватися;

- які канали розподілу використовуватиме компанія (оптова чи роздрібна торгівля, торговельні представники, дистриб'ютори) і чим обґрунтований вибір тих або інших торгових партнерів;
- які заходи застосовуватимуться для ефективного просування товарів або послуг компанії на ринок (реклама, стимулювання збуту, особисті продажі) і яким чином формуватиметься бюджет просування;
- чи застосовуватиметься система технічної гарантії на продукцію, і яким чином буде організований сервіс після закінчення гарантії.

Для того, щоб досягти успіху, компанії повинні ефективно займатися реалізацією маркетингової стратегії. Реалізація, в даному випадку, є процесом переходу від маркетингової стратегії до маркетингових дій і включає програму дій, організаційну структуру, тобто задачі, повноваження і координацію зусиль співробітників, систему прийняття рішень і заохочень, планування трудових ресурсів, культуру компанії.

Організаційний план

У даному розділі відображається організаційно-правова форма підприємства, розподіл повноважень і посадові обов'язки, система управління і організаційна структура.

Таким чином, даний розділ повинен починатися з організаційно-правової форми підприємства. Це може бути приватний підприємець, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство і т.д. Кожна така форма має на увазі різні обсяги Статутного фонду, структури управління і розподілу прибутку.

Далі необхідно вказати дані основних пайовиків та акціонерів компанії.

Якщо підприємство – акціонерне товариство (відкритого чи закритого типу), то необхідно відобразити кількість акцій, що буде випускатися, права акціонерів і процедуру виплати дивідендів.

У разі, коли управляючим органом є рада директорів або правління, то необхідно навести їх склад з переліком членів, посад, кваліфікації, досвіду роботи та освіти кожного з них.

Слід зазначити розподіл повноважень серед керівників, форму й умови контрактів, що укладаються з ними, а також систему стимулювання менеджерів.

Крім того, необхідно сформулювати посадові інструкції для всіх співробітників, які б повністю покривали всі бізнес-процеси, що існують в компанії.

Необхідно також відобразити організаційну структуру фірми та спосіб взаємодії між її елементами. Організаційна структура – це сукупність відділів і служб, що займаються побудовою і координацією функціонування системи менеджменту, розробкою та реалізацією управлінських рішень для виконання бізнес-плану. Організаційну структуру рекомендується зображувати у вигляді схеми. Чим точніше організаційна структура буде відображати взаємовідносини між персоналом

У даний час найпоширенішими є бюрократична, матрична і бригадна структури управління [7].

Бюрократична (ієрархічна) структура передбачає чіткий розподіл повноважень та праці, вертикальну підлеглисть, наявність формальних правил і норм управління. Коли виникає якесь запитання службовець передає запит вгору по ієрархії керівнику напрямку, який узгоджує його з керівником відділу, до якого спрямований запит. Потім результати передаються вниз по ієрархії до того співробітника, який його формував та надсилав.

Матрична (штабна) структура характеризується подвійним підпорядкуванням керівників та співробітників функціональних підрозділів: по вертикалі - заступникам керівника за напрямками, по горизонталі – керівникам проектів або програм. Ця організаційна структура дозволяє одночасно виконувати декілька різних проектів, але подвійна підпорядкованість функціональних керівників, в деяких випадках, призводить до конфліктів всередині організації.

Бригадна структура характеризується бригадною формою організації і виробництва. Основними принципами її формування є автономна робота бригади, самостійне ухвалення рішень, координація діяльності по горизонталі, заміна жорстких зв'язків на гнучкі та повна відповідальність за результати своєї діяльності.

Вибір тієї чи іншої структури залежить від багатьох факторів та може накладати обмеження на доступність ресурсів.

Фінансовий план

Це один з найважливіших розділів бізнес-плану, оскільки характеризує комерційну привабливість пропонованого бізнесу. Розмішуючи кошти в

ті чи інші активи курівництво фірми розраховує, що вони принесуть прибуток у майбутньому. Довгострокове вкладення економічних ресурсів з ціллю отримання вигод у майбутньому є процес інвестування. Воно має на увазі перетворювання фінансових ресурсів у виробничі активи, за допомогою яких ці вигоди можуть бути отримані.

Будь-який бізнес повинно оцінювати з різних боків: з точки зору можливості технічної реалізації, екологічної безпеки, та економічної ефективності. Тому, для позитивної оцінки інвестицій необхідно, щоб бізнес був прибутковим з фінансової точки зору. Крім того, рішення повинно бути здійсненим для деякого періоду часу, який називається обрієм планування, протягом якого проект буде створювати прибуток. При цьому економічне життя проекту не може бути більш довгим, ніж його технічне або юридичне життя. Всі ці фактори повинно враховувати при обиранні сфери діяльності. Для обґрунтування економічної привабливості обраного бізнесу і використовується фінансовий план.

Крім того, необхідно врахувати інтереси всіх сторін, які беруть участь у реалізації проекту, оскільки ці інтереси можуть бути різними: банкірів цікавить термін повернення залучених коштів, керівників – потенціал майбутнього підприємства і можливий прибуток та ін.

Фінансовий план повинен відображати такі елементи майбутнього підприємства, як передбачуваний обсяг продажів у грошовому вираженні, валовий прибуток, витрати на устаткування, оплату праці й інші ключові витрати. Даний розділ повинен також включати прогнозований баланс, звіт про прибутки й збитки, звіт про рух грошових коштів, схему фінансування проекту, розрахунок точки беззбитковості, розрахунок показників ефективності проекту.

Всі представлені звіти необхідно складати на весь горизонт планування.

Аналіз можливих ризиків і страхування

Даний розділ повинен містити основні види ризиків, які можуть виникнути при виконанні бізнес-плану. Наприклад:

- ризик невиходу на заплановані обсяги виробництва;
- ризик появи конкуруючої технології;
- ризик виходу на ринок нових сильних конкурентів.

Усі ризики, які можуть виникнути, відносяться до одного з наступних великих розділів:

- виробничі ризики (пов'язані з можливими порушеннями в ході виробничого процесу або в процесі поставок сировини, матеріалів і комплектуючих);
- комерційні ризики (пов'язані з проблемами, які можуть виникнути в процесі реалізації продукції на ринку);
- фінансові ризики (пов'язані з інфляційними процесами, неплатежами, коливаннями курсу валют і т.ін.);
- ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами, тобто обумовлені дією обставин непереборної сили (стихійні лиха, зміна політичного курсу, страйк і т.ін.).

Необхідно виявити всі можливі ризики, їх імовірність, можливі наслідки та ступінь впливу підприємства на причини та джерела виникнення. Це дозволить, у разі виникнення ризикової події, вчасно її ідентифікувати та мати план протидій.

Будь-який ризик може бути охарактеризований трьома показниками:

1. Ймовірність виникнення .
2. Можливі фінансові та матеріальні збитки, які понесе компанія у разі виникнення ризикованої події.
3. Можливість впливати на джерело ризику та витрати, пов'язані з цим впливом.

Оцінка можливих ризиків з точки зору цих трьох показників дозволяє оцінити їх вплив на успішність бізнесу, що планується, та бути готовим до запобіжних дій.

2.2.3 Методи і засоби ініціації проекту

Розроблений бізнес-план є базою для того, приймається проект для подальшої реалізації чи ні, а також для порівняння декількох проектів. Для того, щоб вибрати один проект з декількох пропонованих можуть бути використані засоби оптимізації. Методи вибору проектів можна розділити на дві великі категорії:

- методи вимірювання вигоди – порівняльні підходи, моделі кількісної оцінки, оцінки вигоди або економічні моделі;

- методи оптимізації – математичні моделі, які використовують алгоритми лінійного, нелінійного, динамічного, цілочисельного або параметричного програмування.

Чим більші проекти, тим складніше виявляється процедура їх оцінювання і порівняння. Цей процес, у деяких випадках, може бути винесений в окрему фазу.

У деяких випадках для вибору з дрібних і середніх проектів застосовується метод експертних оцінок. Для цього можуть залучатися консультанти, фахівці в галузі, де планується реалізувати проекти, галузеві групи або незалежні організації. Вибір експертів – це дуже відповідальний етап, від якого, в підсумку, може залежати майбутня успішність всього бізнесу.

2.2.4 Результати ініціації проекту

Результатом ініціації проекту є Статут проекту – документ, який формально санкціонує проект. До нього включаються опис майбутнього продукту проекту і ті потреби, які він задовольнятиме [1, 2]. Статут проекту відноситься до основних документів проекту і є тим ланцюгом, який поєднує проект з операційною діяльністю. Приклад Статуту проекту наведено у Додатку А.

Крім цього, Статут проекту визначає керівника проекту і регламентує його повноваження, відношення між учасниками проекту, припущення та обмеження відносно організацій та оточення, а також зовнішні обмеження, бюджет проекту [1].

Важливим моментом, який фіксується в результаті ініціації, є визначення тих обмежень, які накладаються на проект. Це можуть бути фінансові і тимчасові обмеження, вимоги задоволення продукту проекту певним економічним, соціальним або екологічним нормам і т.д. Всі обмеження, що накладаються, кінець кінцем, впливають на зміст проекту, призначення персоналу і розклад проекту.

ДОДАТОК А ПРИКЛАД СТАТУТУ ПРОЕКТУ

Назва проекту: Система контролю управління проектом (СКУП)

Дата: 1 квітня, 2010.

Зміст і цілі: Компанія інформаційних систем «Автоматика» зазнає швидких змін у розвитку, в результаті виникає гостра необхідність ефективного використання основних засобів та управління нашими численними проектами. З цією метою ми впроваджуємо нову систему контролю управління проектами, яка задовольнить обидві ці потреби, розширить коло можливостей наших команд проектів і дозволить краще зосередитися на вимогах наших замовників.

Головні цілі:

1. Забезпечити кращий зв'язок між проектом, групою і корпоративним управлінням для розвитку основних проектів.
2. Дозволити менеджерам вищої ланки детальніше відстежувати виконання основних проектів.
3. Надати персоналу проекту можливість управляти і контролювати свої проекти.

Деталізація цілей:

1. Впровадження системи звітності та контролю
 - а) Для обміну інформацією про діяльність по проекту, в межах та між групами, а також між менеджерами вищої ланки.
 - б) Впровадження, перш за все, для проектів високої вартості, потім для "критичних", а після цього для всіх проектів.
2. Системи комп'ютерного забезпечення
 - а) Формування та аналіз рекомендацій для визначення кількості та вартості комп'ютерної підтримки.
3. Управління процесами
 - а) Методики створення документації.
 - б) Попереднє керівництво з управління процесами, доступне до кінця року для використання та навчання керівниками та користувачами.
4. Курс навчання по управлінню проектами
 - а) Забезпечити персонал, безпосередньо залучений до управління проектом, можливістю отримання основних навичок планування і контролю проекту

б) Модифікація (вдосконалення) курсів для забезпечення фінансових навичок, навичок роботи з програмним забезпеченням й контрактами, необхідними для менеджерів проектів.

Визначення умов, обмежень і допущень: СКУП повинна бути готова до експлуатації до кінця року. Перша фаза цього проекту – це технічний огляд і техніко-економічне обґрунтування з точкою ухвалення рішення за принципом "придатний – не придатний" у висновку дослідження. Впровадження СКУП почнеться 1 липня, за умови позитивних рекомендацій.

Організація проекту: Ключовими персонами організації проекту є:

- **Спонсор:** Доктор технічних наук, професор Іванов Сергій Петрович, віце-президент інформаційної служби

- **Менеджер проекту:** Кандидат технічних наук, доцент Петров Анатолій Сергійович.

- **Потенційні користувачі:** Кандидати технічних наук Сидоров Іван Петрович та Губарев Єфим Анатолійович

- **Технічне керівництво:** Кандидат технічних наук Мохін Олександр Миколайович

Члени команди: Призначення на посаду функціонального менеджера ґрунтується на низці вимог, що пред'являються до навичок менеджера проектів, а також на рекомендаціях. Функціональні менеджери призначають членів команди на всю тривалість проекту і вони будуть зайняті в проекті на 100 %.

Права і обов'язки менеджера проекту

1. Кадрове забезпечення – менеджер проекту визначає кваліфікаційні вимоги для членів команди проекту, а також конкретні імена членів команди, і передає ці дані до 1 червня відповідальним функціональним менеджерам. Менеджер проекту уповноважений мати в підпорядкуванні асистентів: одного клерка і одного бухгалтера з обліку витрат. Кількість членів команди проекту обмежена – не більше 10 (якщо немає додаткових вказівок від вищого керівництва або спонсора).

2. Бюджет – попередня вартість проекту складає \$500 000. Цей бюджет не може бути перевищений без схвалення президента і фінансового директора.

3. Комунікації – звіти про стан проекту повинні надаватися президенту, фінансовому директору і спонсору двічі в місяць.

4. Планування/Відстежування – цей проект відстежуватиметься за допомогою розробленого програмного забезпечення для управління проектами. Аналіз виконаної вартості приводитиметься в кожному звіті про стан проекту, починаючи з другого звіту.

5. Управління змінами – менеджер проекту уповноважений вносити зміни в проект без попереднього узгодження за умови, що вони не перевищують \$5 000 додаткових витрат і не істотно впливають на розклад проекту. Будь-які зміни, вартість яких перевищує \$5 000, або які можуть істотно вплинути на розклад проекту, вносяться в проект Радою управління змінами.

6. Доступ до документів/системи – менеджер проекту має право доступу до будь-якого документа або системи компанії в процесі виконання цього проекту.

7. Термін роботи – менеджер проекту надасть план проекту спонсору не пізніше, ніж 12 травня. План проекту повинен включати опис робіт, розклад, бюджет, план витрат, діаграми використання ресурсів, план управління ризиками і план управління якістю.

Підтримка з боку інших організацій:

Проект щодо впровадження СКУП має першочергове значення для Компанії інформаційних систем «Автоматика». Функціональні групи повинні надавати менеджеру проекту всіляку підтримку. При виникненні конфліктів з приводу кадрових призначень, їх вирішення покладатиметься на президента.

Затверджено:

Віце-президент Управління проектом _____
Віце-президент Інформаційних систем _____
Фінансовий директор _____
Віце-президент по роботі з персоналом _____
Президент _____

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Третье издание. Редакция 2004 года /Перевод на русский язык Московское отделение Института Управление проектами (PMI). – Москва, 2000. – 388 с.
2. Керівництво з питань проектного менеджменту : пер. з англ./ Під ред. С.Д. Бушуєва, 2-е видання, перероб. – К. : Деловая Украина, 2000.
3. Управление проектами : учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. – М. : ОМЕГА-Л, 2004. – 664 с.
4. Маркетинговое исследование. Гилберт А. – СПб. : Питер, 2002. – 752 с.
5. Маркетинг и менеджмент Котлер Ф.; пер. с англ.; под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 865 с.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг / С.С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 1996. – 382 с.

ЗМІСТ

| | |
|--|-------|
| ВСТУП..... | |
| 1. ГРУПА ПРОЦЕСІВ ІНІЦІАЦІЇ ПРОЕКТУ..... | |
| 1.1 Структура групи процесів ініціації..... | |
| 2. СТАТУТ ПРОЕКТУ..... | |
| 2.1 Вхідні дані для розробки Статуту проекту..... | |
| 2.2 Інструменти і методи для розробки Статуту проекту..... | |
| 2.2.1 Бізнес-план: цілі, задачі і етапи розробки..... | |
| 2.2.2 Основні розділи бізнес-плану..... | |
| 2.2.3 Методи і засоби ініціації проектів..... | |
| 2.2.4 Результати ініціації проекту..... | |
| ДОДАТОК А..... | |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ..... | |

Навчальне видання

Методичні вказівки

до курсової роботи з дисципліни "Організація виробництва і маркетинг" для студентів спеціальності 8.000003 – «Управління проектами»

Укладач: **РОГОВИЙ Антон Іванович**

Відповідальний за випуск **І.В. Кононенко**

Роботу до видання рекомендував проф. **О.В. Горілий**

Редактор **Н.В. Ковшарь**

План 2010 р., поз. 134 / 125-10

Підп. до друку 01.09.2010 р. Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Папір офісний.
Riso-друк. Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 1,8. Наклад 100 прим.
Зам. № 276. Ціна договірна.

Видавничий центр НТУ «ХП».
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 3657 від 24.12.2009 р.
61002, Харків, вул. Фрунзе, 21

Друкарня НТУ «ХП», 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21