

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи
з навчальної дисципліни
"УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ"
для студентів спеціальності 8.03060102
"Менеджмент інноваційної діяльності"
денної форми навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ, 2013

Затверджено на засіданні кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства.
Протокол № 9 від 09.01.2013 р.

Укладач Верещагіна Г. В.

М54 Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Управління інноваційними проектами" для студентів спеціальності 8.03060102 "Менеджмент інноваційної діяльності" денної форми навчання / укл. Г. В. Верещагіна. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 28 с. (Укр. мов.)

Подано методичні рекомендації до виконання самостійної роботи з даної навчальної дисципліни, метою якої є розвиток у студентів сучасного економічного мислення й системи спеціальних соціальних знань у галузі управління інноваційними проектами, засвоєння основних теоретичних положень та опанування необхідними практичними навичками.

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

Вступ

З метою набуття та закріплення компетентностей з навчальної дисципліни "Управління інноваційними проектами", а саме управління інноваційними проектами та їх життєвими циклами з урахуванням основних стадій і етапів проектів та лінійно-циклічного характеру процесу управління проектом, контурів зворотного зв'язку в стійкості і керованості інноваціями; використання системних принципів структуризації програм і мега проектів, міжнародних і національних стандартів з управління проектами; розробки стандартів і норм підприємств щодо управління проектами; використання соціотехнічного підходу до проблеми управління проектами; використання інструментальних засобів планування і контролю реалізації інноваційного проекту, фінансового аналізу і управління ресурсами інноваційного проекту, – розроблено методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни.

Метою самостійної роботи з навчальної дисципліни є розвиток у студентів сучасного економічного мислення та системи спеціальних соціальних знань у галузі управління інноваційними проектами, засвоєння основних теоретичних положень та опанування необхідними практичними навичками.

Самостійна робота студентів

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та зарубіжною спеціальною економічною літературою, нормативними актами, статистичними матеріалами.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам:

1. Вивчення лекційного матеріалу.
2. Робота з опрацювання та вивчення рекомендованої літератури.
3. Вивчення основних термінів та понять за темами дисципліни.
4. Підготовка до семінарських і практичних занять, дискусій, роботи в малих групах, тестування.
5. Контрольна перевірка кожним слухачем особистих знань за запитаннями для самодіагностики.
6. Розробка курсового проекту з навчальної дисципліни.

Перелік питань за темами для самостійного опрацювання

Тема 1. Проект як об'єкт управління

1. Лінійно-циклічний характер процесу управління проектом.
2. Контури зворотного зв'язку в стійкості і керованості інноваціями.
3. Ситуаційний аналіз життєвого циклу проекту.

Тема 2. Поняття і визначення інноваційної програми як об'єкта управління

1. Методи мультипроектного управління і критерії формування послідовності проектів.
2. Системні принципи структуризації програм і мегапроектів: принцип зворотного проектування; принцип мінімальної функціональної повноти і принцип економічної достатності рішення.

Тема 3. Міжнародні і національні стандарти з управління проектами

1. Професійні міжнародні і національні кваліфікаційні стандарти для керівників і фахівців з управління інноваційними проектами.
2. Структура і зміст стандарту управління проектами.

Тема 4. Замовники проекту

Державні і міжнародні програми підтримки інноваційної діяльності.

Тема 5. Соціотехнічний підхід до проблеми управління проектами

1. Управління комунікаціями проекту.
2. Документування інноваційних проектів: проектна, планова і звітна документація, порядок її складання, використання і зберігання.

Тема 6. Інструментальні засоби управління інноваційними проектами

1. Технологія системного проектування.
2. Засоби презентації інноваційного проекту.
3. Експертиза інноваційних проектів і рішень.
4. Науково-технічна і комерційна експертизи. Оформлення результатів експертизи інноваційних проектів.

Тематика доповідей з навчальної дисципліни

"Управління інноваційними проектами"

1. Проект як об'єкт управління.
2. Планування і управління проектом на основі процесного підходу.
3. Особливості інноваційних проектів та їх життєвих циклів.
4. Основні стадії і етапи проекту.
5. Лінійно-циклічний характер процесу управління проектом.
6. Контури зворотного зв'язку в стійкості і керованості інноваціями.
7. Ситуаційний аналіз життєвого циклу проекту.
8. Поняття і визначення інноваційної програми як об'єкта управління.
9. Види науково-технічних програм у сфері інноваційної діяльності.
10. Методи мультипроектного управління і критерії формування послідовності проектів.
11. Системні принципи структуризації програм і мегапроектів: принцип зворотного проектування; принцип мінімальної функціональної повноти і принцип економічної достатності рішення.
12. Міжнародні і національні стандарти з управління проектами.
13. Професійні міжнародні і національні кваліфікаційні стандарти для керівників і фахівців з управління інноваційними проектами.
14. Стандарти і норми підприємств з управління проектами.
15. Структура і зміст стандарту управління проектами.
16. Замовники проекту.
17. Державні і міжнародні програми підтримки інноваційної діяльності.
18. Конкурси і тендери на реалізацію проектів.
19. Ситуаційний аналіз особливостей взаємодії із замовниками різного типу.
20. Соціотехнічний підхід до проблеми управління проектами.
21. Управління командою проекту.
22. Управління комунікаціями проекту.
23. Комплекс програмно-технічних засобів, які забезпечують управління інноваціями в організаціях.
24. Документування інноваційних проектів: проектна, планова і звітна документація, порядок її складання, використання і зберігання.
25. Інструментальні засоби управління інноваційними проектами.

26. Технологія системного проектування.

27. Інструментальні засоби планування і контролю реалізації інноваційного проекту, фінансового аналізу і управління ресурсами інноваційного проекту.

28. Засоби презентації інноваційного проекту.

29. Експертиза інноваційних проектів і рішень.

30. Науково-технічна і комерційна експертизи.

31. Оформлення результатів експертизи інноваційних проектів.

Курсовий проект з навчальної дисципліни

Курсовий проект "Розробка інноваційного проекту" виконується з використанням програми Microsoft Project.

Перед початком роботи над проектом у програмі Microsoft Project необхідно розбити проект на завдання, описати їх зв'язки, оцінити трудомісткість завдань і описати ресурси, необхідні для реалізації проекту. Це є вихідною інформацією для роботи з Microsoft Project, і, як правило, цю роботу виконує менеджер. На основі цієї інформації система автоматично складає докладний календарний план ходу виконання робіт, визначає критичні шляхи, виконує розрахунки бюджетних витрат, надає членам команди всю необхідну інформацію і відображає її в зручному для аналізу вигляді (рис. 1).

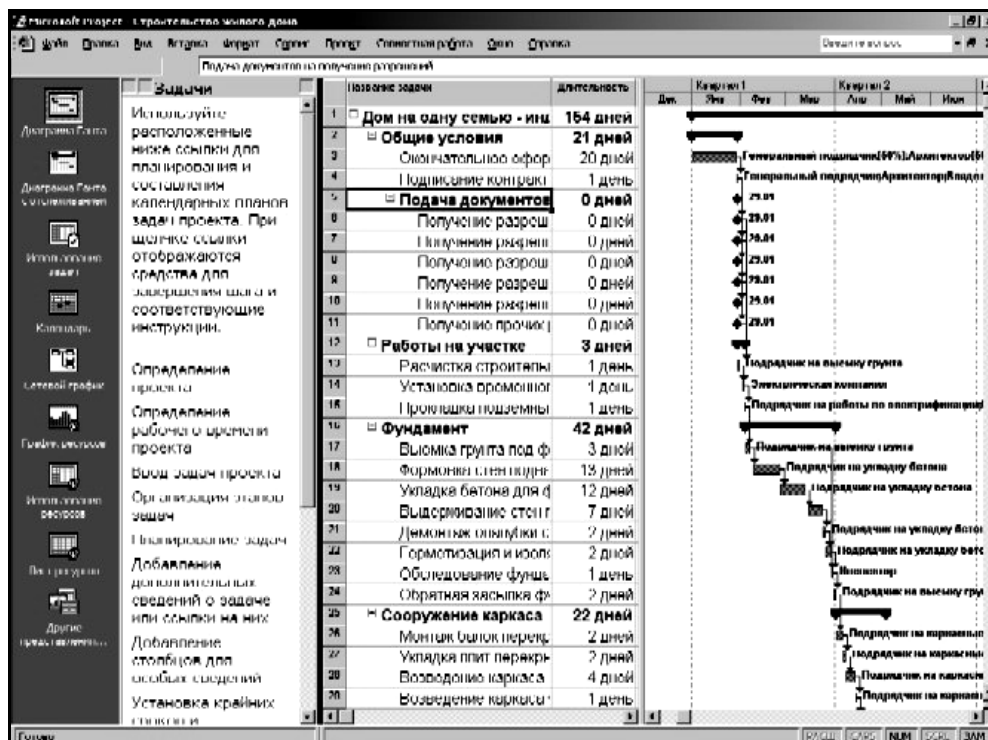


Рис.1. Вікно програми Microsoft Project

Після того, як вихідний план складений, але до того, як почати розробку структури проекту, необхідно створити файл проекту, ввести попередні дані, а також додати в проект документи, що відносяться до його планування (табл. 1).

Таблиця 1

Дії при створенні нового проекту

Дія	Зміст
1	2
Створення нового проекту	Новий файл проекту може бути створений "з нуля" або на основі існуючого файла або шаблону. Можна також скористатись майстром створення проектів, у якому виконуються дії з налаштування нового проекту
Відкриття існуючого проекту або шаблону	Можна створити новий проект, використовуючи вже наявний файл проекту, схожого на поточний проект. Для створення проекту можна також скористатись шаблоном. При використанні існуючого файла або шаблону не потрібно вводити в проект відомості, загальні з іншими аналогічними проектами
Введення властивостей файла	Властивості файла, такі, як назва проекту або організації, тема, ім'я керівника і коментарі, у майбутньому можуть полегшити ідентифікацію і пошук цього файла
Вибір способу планування проекту	Більшість проектів плануються від певної дати початку. Навіть якщо відома дата, до якої проект повинний бути закінчений, планування з дати початку є більш гнучким. Але у деяких випадках виникає необхідність планувати проекту від дати закінчення.
Зв'язування або збереження стосовних до проекту документів у Microsoft Project	Створивши файл проекту, можна зв'язати з ним документи, що безпосередньо стосуються проекту, наприклад, план управління областю охоплення або план управління ризиками
Встановлення робочого часу для календаря проекту	За замовчуванням у Microsoft Project використовується робочий час з 9:00 до 18:00 у робочі дні з годинною обідньою перервою. Можна змінити робочі години для всіх робочих днів, для певних днів тижня, наприклад для вівторка, або для певних дат, таких, як святкові дні

1	2
Настроювання робочої групи проекту	Перед початком роботи необхідно налагодити спосіб обміну даними з членами робочої групи і оновлення проекту в ході його виконання. Для передачі зведень можна використовувати засоби інтерактивної спільної роботи, такі, як Microsoft Project Server, систему корпоративної електронної пошти, файловий сервер
Збереження проекту	Час від часу необхідно зберігати проект. Необхідно створити резервну копію поточного проекту або шаблон, який можна використовувати для іншого проекту. У Microsoft Project можна зберегти файл проекту декількома способами, у тому числі як веб-сторінку, базу даних Microsoft Access або книгу Microsoft Excel, а також як шаблон проекту

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

За замовчуванням структура завдань проекту Microsoft Project представлена у вигляді переліку завдань і діаграми Ганта. Для більш зручного для користувача налаштування представлень використовують "Мастер Диаграмм Ганта" (рис. 2).

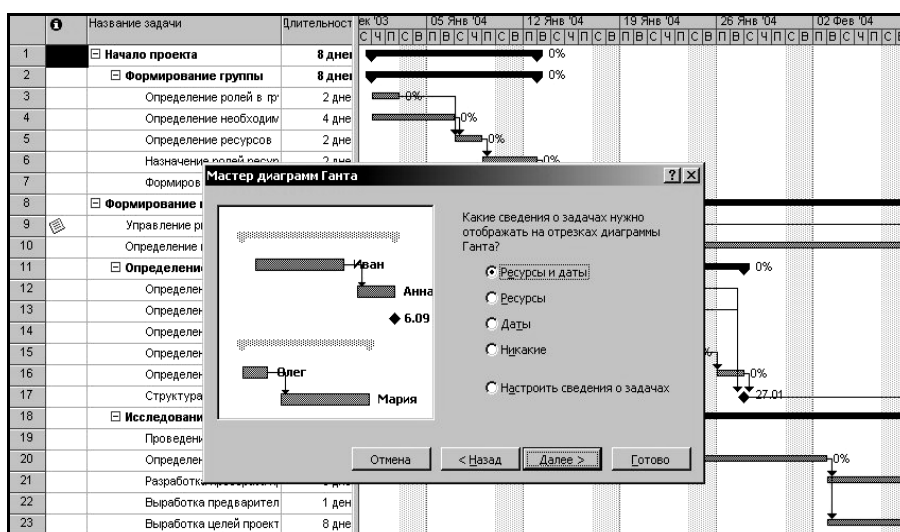


Рис. 2. Налаштування представлення за допомогою "Мастера диаграмм Ганта"

У Microsoft Project можна вводити завдання двох видів: завдання, які виконуються одноразово, і завдання, що повторюються (із заданими параметрами повторення).

Для всіх завдань потрібно ввести значення тривалості, залежності завдань і обмеження, після чого Microsoft Project розраховує дату початку і дату закінчення кожного завдання. Також можна ввести в проект ресурси і призначити їх завданням, щоб вказати, який ресурс є відповідальним за завершення кожного призначення, і розрахувати, яке устаткування буде потрібним або скільки матеріалу буде витрачено. Якщо вводяться ресурси, то календарні плани завдань стають більш детальними за рахунок даних про затрати праці, одиниці виміру і робочий час, що вводяться в календарі. На планування можуть вплинути й інші елементи, такі, як час випередження і час запізнення, типи завдань, доступність ресурсів.

Створення структури проекту. Для систематизації календарного плану в Microsoft Project можна використовувати структуру, яку можна задавати по ходу введення завдань або проекту після того, як всі завдання введені. Структурування дозволяє організувати завдання у вигляді ієрархії сумарних завдань і підзавдань. За замовчуванням усі сумарні завдання виділяються напівжирним шрифтом і розташовуються з виступом, а підзавдання відображаються під ними з відступом.

Сумарні завдання допомагають виділити основні і проміжні етапи проекту. Вони підсумовують дані підзавдань, згрупованих у структурі під відповідним сумарним завданням. У структурі можна встановити будь-яку кількість рівнів, необхідну для відтворення схеми організації проекту.

Для позначення важливої події, наприклад, завершення великого етапу, в календарному плані використовують віхи – завдання з нульовою тривалістю.

Кодування завдань. Структуру проекту в Microsoft Project можна задати і відобразити декількома способами. Крім сумарних завдань і віх для цього також використовують коди структурної декомпозиції робіт (СДР) або коди структури.

Структурна декомпозиція робіт (СДР) – це ієрархія завдань у проекті, яка позначається послідовностями цифр, літер та їх комбінаціями. Microsoft Project дозволяє представити структурну декомпозицію робіт за допомогою ідентифікаторів завдань або за допомогою кодів СДР.

Код структурної декомпозиції робіт (СДР) – це літерно-цифровий код, що однозначно визначає місце розташування кожного завдання в

загальній структурі проекту. Коди СДР можна використовувати для опису календарного плану і відстеження витрат.

У Microsoft Project застосовуються коди СДР двох типів. Перший тип кодів – номер у структурі. Він автоматично обчислюється для кожного завдання на основі структури переліку завдань. Номер у структурі є тільки числовим; його не можна змінити, але він автоматично корегується при переміщенні завдання вгору або вниз за переліком завдань або при зміні рівня завдання.

Другий тип кодів СДР – код, який налаштовується вручну. Для кожного проекту можна визначити один набір налаштованих кодів СДР. Кожен рівень коду СДР є представленням певного рівня структури переліку завдань. Але на відміну від номерів у структурі, рівні коду можуть містити літери, цифри і знаки (комбінації літер і цифр), залежно від того, як були задані рівні маски коду при створенні коду СДР. Можна задати автоматичне обчислення таких кодів для нових завдань, а також дозволити повторення кодів СДР у різних завданнях.

Коди структури – це настроювані позначки завдань або ресурсів. Їх використовують для групування завдань або ресурсів проекту нестандартними способами, наприклад, за кодами витрат (для завдань) або за кодами посад (для ресурсів). Перед тим, як групувати завдання або ресурси за кодом структури, необхідно створити код структури і призначити його завданням або ресурсам. Всього можна створити до 10 різних кодів структури.

Встановлення залежностей між завданнями. Визначивши, з яких завдань складається проект, необхідно встановити послідовність їх виконання, зв'язавши між собою завдання, які залежать один від одного. Наприклад, деякі завдання повинні бути закінчені, щоб можна було починати інші (рис. 3).



Рис. 3. Встановлення зв'язків між завданнями проекту

Для встановлення зв'язків між завданнями необхідно визначити залежність між датами їх початку або закінчення. Існують чотири типи залежностей: закінчення-початок, початок-початок, закінчення-закінчення, початок-закінчення (табл. 2).

Таблиця 2

Типи залежностей між завданнями

Тип залежності	Опис
Закінчення-початок	завдання Б не може початись, поки не закінчиться завдання А
Початок-початок	завдання Б не може початись, поки не почнеться завдання А
Закінчення-закінчення	завдання Б не може закінчитись, поки не закінчиться завдання А
Початок-закінчення	завдання Б не може закінчитись, поки не почнеться завдання А

Оцінка тривалості завдання. При додаванні завдань до переліку завдань потрібно ввести для кожного з них його тривалість і зв'язки. Дати початку і закінчення будуть обчислені в Microsoft Project автоматично. Для досягнення максимальної гнучкості при плануванні варто уникати жорстких обмежень дати початку або закінчення завдання.

При введенні нового завдання в Microsoft Project йому автоматично призначається тривалість в один день. Знак питання біля тривалості вказує, що це лише попередня оцінка. Завданню можна призначити астрономічну тривалість. У цьому випадку тривалість буде плануватися без урахування неробочого часу і вихідних.

Для оцінки тривалості завдань може бути використаний аналіз за методом PERT. Після встановлення оптимістичної, песимістичної й очікуваної тривалостей завдань календарного плану виконується розрахунок зваженої величини цих трьох значень (рис. 4). Крім того, оптимістичні, песимістичні й очікувані значення можуть використовуватись окремо для визначення найбільш ранньої, пізньої і ймовірної дат закінчення проекту.

	Название задачи	Длительность	Оптимистическая длительность	Ожидаемая длительность	Пессимистическая длительность
1	1 задача	3,17 дней	2 дней	3 дней	5 дней
2	2 задача	6,67 дней	4 дней	6 дней	12 дней
3	3 задача	5,5 дней	3 дней	5 дней	10 дней
4	4 задача	2,83 дней	1 день	3 дней	4 дней
5	5 задача	4 дней	2 дней	4 дней	6 дней

Рис. 4. Розрахунок оцінки тривалості завдання за методом PERT

Якщо замість дат передбачуваного початку і закінчення завдань вводити їх тривалість, Microsoft Project автоматично створить календарний план проекту. Цей план можна буде згодом уточнити, перериваючи ті або інші завдання або створюючи окремі календарі завдань.

За замовчуванням у Microsoft Project завдання плануються відповідно до періодів робочого часу, встановлених у календарі проекту. Проте можна використовувати окремі календарі завдання. Вони дозволяють визначити індивідуальні винятки для окремих завдань, наприклад, якщо устаткування функціонує у неробочий час або в робочий час вимагає проведення робіт з обслуговування.

Контроль за виконанням завдань можна здійснювати за допомогою крайніх термінів для завдань. Крайні терміни не є обмеженнями. При відновленні календарного плану завдання, яке не закінчилось до крайнього терміну, позначається індикатором.

Перерва в роботі над завданням. Іноді для визначення характеру залежності між завданнями недостатньо встановлення зв'язку. Щоб показати, що час виконання завдань перекривається, задають час випередження завдання. Якщо ж потрібно встановити затримку між виконанням завдань, встановлюють час запізнення.

Час випередження – це час перекриття завдань, які залежать один від одного. Наприклад, якщо можна запустити завдання, коли завдання-попередник закінчене тільки наполовину, для завдання-послідовника задають залежність "закінчення-початок" з часом випередження 50%. Час випередження вводиться як від'ємне значення часу запізнення.

Час запізнення – це затримка між завданнями, які мають залежність. Наприклад, якщо між закінченням одного завдання і початком іншого завдання потрібна затримка в два дні, між ними встановлюють залежність "закінчення-початок" і задають час запізнення у два дні.

У процесі уточнення календарного плану може виникнути необхідність перервати виконання завдання. Наприклад, виконання одного з завдань проекту може вимагати матеріалів, які будуть поставлені тільки через тиждень; або може виявитися, що якісь два завдання за планом виконуються одночасно і використовують один ресурс. Якщо календарний план дозволяє, то можна перервати одне з завдань, щоб частина роботи була виконана до початку другого завдання, а інша частина – після закінчення цього завдання. Завдання можна переривати декілька разів.

Управління ресурсами

Після того, як визначений обсяг і завдання проекту, можна створити в представленні "Лист ресурсів" перелік ресурсів (людей, устаткування і матеріалів), які беруть участь у виконанні завдань проекту (рис. 5). Також можна скласти попередній перелік ресурсів, який замість конкретних назв містить прототипи, щоб попередньо погодити питання кадрового і матеріально-технічного забезпечення, якщо це необхідно.

№	Название ресурса	Тип	Единица измерения	Краткое название	Группа	Макс. единиц
1	Подрядчик на укладку бетона	Трудовой		П		100%
2	Подрядчик на столярно-плотницкую отделку	Трудовой		П		100%
3	Подрядчик на установку ограждений	Трудовой		П		100%
4	Подрядчик на работы по каменной кладке	Трудовой		П		100%
5	Генеральный подрядчик	Трудовой		Г		100%
6	Архитектор	Трудовой		А		100%
7	Владелец	Трудовой		В		100%
8	Ипотечный заимодавец	Трудовой		И		100%
9	Инспектор	Трудовой		И		100%
10	Электрическая компания	Трудовой		Э		100%
11	Подрядчик на выемку грунта	Трудовой		П		100%
12	Подрядчик на работы по электрификации	Трудовой		П		100%
13	Подрядчик на работы по установке водопровода	Трудовой		П		100%
14	Подрядчик на каркасные работы	Трудовой		П		100%
15	Подрядчик на кровельные работы	Трудовой		П		100%
16	Подрядчик на установку систем отопления	Трудовой		П		100%
17	Подрядчик на работы по изоляции	Трудовой		П		100%
18	Подрядчик на возведение внутренних стен	Трудовой		П		100%
19	Подрядчик на малярные работы	Трудовой		П		100%
20	Подрядчик на настил полов	Трудовой		П		100%
21	Подрядчик на установку бытовой техники	Трудовой		П		100%
22	Подрядчик на ландшафтные работы	Трудовой		П		100%
23	Обслуживающий персонал	Трудовой		О		100%

Рис. 5. Перелік ресурсів проекту

Ресурси в Microsoft Project можуть бути двох типів: трудові і матеріальні.

До трудових ресурсів відносяться люди і устаткування, що виконують завдання, витрачаючи на них свій час або працю. Для призначення нового трудового ресурсу варто вказати, скільки часу або яке максимальне число одиниць він повинен витратити на виконання проекту: весь свій робочий час (повна зайнятість – 100 %), частину робочого часу (часткова зайнятість – наприклад, 50 %) або увесь час групи ресурсів (наприклад, 300 % для групи з трьох столярів, які беруть участь у проекті).

До матеріальних ресурсів належать сировина і матеріали, які використовуються при виконанні завдань проекту. Для кожного матеріального ресурсу визначається одиниця виміру матеріалу. При призначенні матеріального ресурсу завдання, потрібно вказати норми витрат матеріалу для цього призначення. Можна також вказати, чи змінюється витрата

матеріалу з часом (перемінна норма витрати матеріалу), чи залишається сталою (фіксована норма витрати).

Призначення ресурсів завданням. Підготувавши всі необхідні дані про ресурси, можна призначити їх завданням (рис. 6). Це необхідно для того, щоб уточнити, хто саме відповідає за виконання завдань. Призначення ресурсів також допомагає визначити, скільки часу буде витрачено на роботу над завданням і яких це потребує витрат. Ресурсом може бути конкретний співробітник, група людей (наприклад, програмістів), компонент устаткування (підйомний кран або комп'ютер) або матеріал, що витрачається в процесі виконання завдання.

	Название ресурса	Трудозатраты	Подробно	26 Янв '04						
				П	В	С	Ч	П	С	
3	<input type="checkbox"/> Подрядчик на установку	16 ч	Трудозатр							
	<i>Установка забора</i>	16 ч	Трудозатр							
4	<input type="checkbox"/> Подрядчик на работы по	128 ч	Трудозатр							
	<i>Завершение наруж</i>	128 ч	Трудозатр							
5	<input checked="" type="checkbox"/> Генеральный подрядчик	128 ч	Трудозатр	4ч	4ч	4ч	8ч			
	<i>Окончательное оф</i>	80 ч	Трудозатр	4ч	4ч	4ч				
	<i>Подписание контр,</i>	8 ч	Трудозатр				8ч			
	<i>Получение разреш</i>	0 ч	Трудозатр				0ч			
	<i>Получение разреш</i>	0 ч	Трудозатр				0ч			
	<i>Получение разреш</i>	0 ч	Трудозатр				0ч			
	<i>Получение разреш</i>	0 ч	Трудозатр				0ч			
	<i>Получение разреш</i>	0 ч	Трудозатр				0ч			
	<i>Получение прочих,</i>	0 ч	Трудозатр				0ч			
	<i>Шаблон завершен</i>	40 ч	Трудозатр				0ч			
6	<input type="checkbox"/> Архитектор	88 ч	Трудозатр	4ч	4ч	4ч	8ч			

	Название задачи	Выравнивающая задержка		26 Янв '04						
				П	В	С	Ч	П	С	
3	Окончательное оформлени	0 адн								
4	Подписание контракта и при	0 адн								
6	Получение разрешения на ф	0 адн								
7	Получение разрешения на с	0 адн								
8	Получение разрешения на з	0 адн								
9	Получение разрешения на г	0 адн								
10	Получение разрешения на у	0 адн								
11	Получение прочих разреше	0 адн								
109	Шаблон завершен	0 адн								

Рис. 6. Призначення ресурсів завданням

Після цього завдання плануються до виконання відповідно до величини затрат праці ресурсу, числа одиниць призначення і календарів ресурсів, що дозволяє скласти більш точний розклад роботи.

Вирівнювання завантаження ресурсів. Після складання і корегування плану проекту можна перевірити, наскільки оптимально використовуються ресурси. Для деяких ресурсів може спостерігатися перевищення доступності або заплановані більші затрати праці, ніж дозволяє вільний час. Інші можуть бути недостатньо завантажені або працювати час від часу з неповним завантаженням.

Вирівнювання завантаження ресурсів – це спосіб розв’язання конфліктних ситуацій, пов’язаних з тим, що ресурсам призначається занадто багато роботи; такий стан називається перевищенням доступності ресурсів.

Завантаження ресурсів можна вирівнювати двома способами:

затримати завдання доти, доки в призначеного ресурсу не з’явиться час для роботи над нею;

перервати завдання так, щоб частина її була виконана в запланований час, а частина, що залишилась пізніше, коли призначений ресурс звільниться.

Вирівнювати завантаження ресурсів можна вручну або автоматично. Якщо Microsoft Project виконує автоматичне вирівнювання завантаження, при виборі завдань, які підлягають затримці або перериванню, аналізуються такі фактори (рис. 7): ідентифікатор завдання; наявний резерв часу; пріоритет завдання; залежності завдання; обмеження завдання; планові дати.

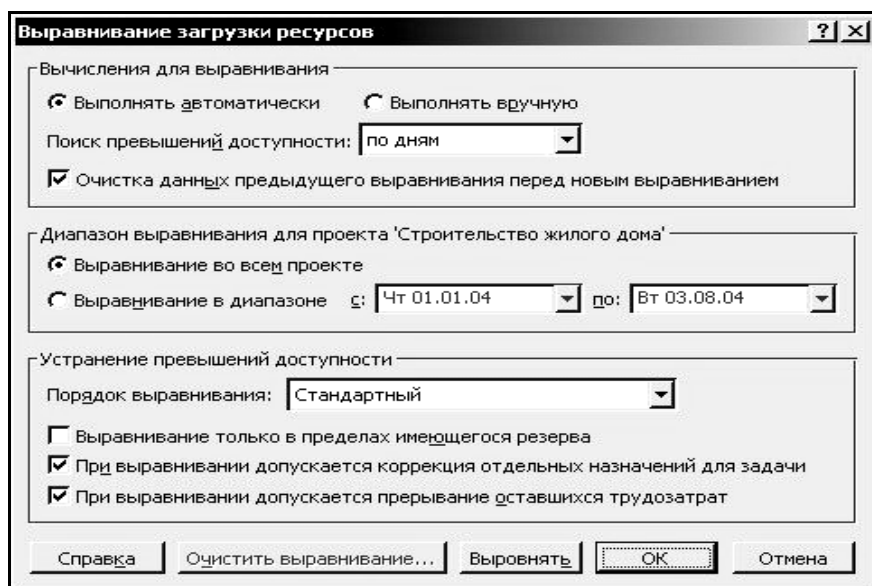


Рис. 7. Налаштування автоматичного вирівнювання завантаження ресурсів

Коли Microsoft Project вирівнює завантаження ресурсів, він залишає без змін призначення ресурсів і дані про завдання. Microsoft Project тільки затримує або перериває завдання. При вирівнюванні завантаження вручну можна затримати завдання або призначити йому додаткові ресурси.

Якщо необхідно контролювати, в якому порядку для завдань буде проводитися автоматичне вирівнювання завантаження, завданням потрібно встановити пріоритети. Пріоритет задається в діапазоні від 0

до 1000 (1000 – найвищий пріоритет). Завдання з пріоритетом 1000 не включаються у вирівнювання, тобто при вирівнюванні вони ні за яких умов не можуть бути затримані або перервані. Значення пріоритету за замовчанням дорівнює 500.

Управління витратами

Нарахування витрат. Нарахування витрат проекту у Microsoft Project можна виконати декількома способами (табл. 3):

Таблиця 3

Способи нарахування витрат

Назва	Метод
Встановлення ставок заробітної плати і винагород для ресурсів	Введення ставок або витрат на використання ресурсів, таких як робоча сила і устаткування, щоб розрахувати підсумкові витрати на ресурси, завдання і весь проект
Встановлення значень витрат на матеріали	Якщо планується використовувати матеріальні ресурси, що витрачаються. Microsoft Project обчислить загальні витрати на ці матеріальні ресурси, виходячи з базових норм витрат і введених значень
Встановлення фіксованих витрат для завдань	Якщо ввести встановлену плату за використання або придбання ресурсів, таких, як устаткування, ці фіксовані витрати можуть бути включені в підсумкові витрати сумарних завдань і всього проекту

Таблиці норм витрат та їх використання. Витрати на ресурси у Microsoft Project розраховуються на основі звичайних ставок і ставок понаднормових робіт, введених витрат на використання або зазначених одноразових витрати для призначення.

Таблиця норм витрат – це набір даних про норми і ставки для матеріальних і трудових ресурсів, включаючи стандартну ставку, ставку понаднормових робіт, будь-які витрати на використання, а також дату, коли ставка оплати вступає в дію (рис. 8).

Для кожного ресурсу можна задати і використовувати п'ять різних таблиць норм витрат (наприклад, одну таблицю норм витрат – для звичайних завдань, іншу – для стандартних і понаднормових ставок небезпечних робіт).

Момент нарахування витрат. При призначенні витрат завданням і ресурсам можна вказати, у який момент їх потрібно нарахувати. За замовчуванням витрати розподіляються пропорційно, а нарахування витрат розраховується на основі відсотка виконаної роботи і розподіляється упродовж всього виконання завдання.

Сведения о ресурсе [?] [X]

Общие | Рабочее время | Затраты | Заметки | Настраиваемые поля

Название ресурса:

Таблицы норм затрат

Введите значение ставки или изменение в процентах относительно предыдущей ставки. Например, если затраты на использование ресурса сокращаются на 20%, введите -20%.

A (по умолчанию)	B	C	D	E
12,00р./ч				
Дата действия	Стандартная ставка	Ставка сверхурочных	Затраты на использование	
--	15,00р./ч	20,00р./ч	0,00р.	
Пн 24.11.03	12,00р./ч	20,00р./ч	0,00р.	
Пн 01.12.03	10,00р./ч	20,00р./ч	0,00р.	

Начисление затрат:

Справка | Подробности... | ОК | Отмена

Рис. 8. Таблиці норм витрат ресурсу

Можна також нарахувати витрати на початку завдання, якщо загальна сума виплачується на початку, або після закінчення завдання, якщо оплата здійснюється після завершення.

Винятком є витрати на використання, що завжди нараховуються на початку завдання.

Оцінка витрат. Оцінка витрат – це процес розрахунку приблизних витрат на ресурси і завдання, необхідних для виконання проекту. Існує кілька методів оцінки витрат. Вибір конкретного методу залежить від області охоплення проекту, рівня необхідної точності і виду діяльності організації.

Для методів, у яких використовуються прості розрахунки, такі, як розрахунок витрат на квадратний метр, можна скористатися засобами створення формул Microsoft Project. Для більш складних методів, наприклад, для параметричних моделей, засобів Microsoft Project недостатньо і необхідно буде скористатися спеціалізованим або математичним програмним забезпеченням.

Зниження витрат. За допомогою налаштування представлень можна переглядати поточні, базові, фактичні витрати проекту і витрати, що залишся, з метою визначення можливої перевитрати бюджету. Всі витрати, крім базових, оновлюються при кожному перерахунку проекту в Microsoft Project.

Приклад розробки курсовго проекту (скорочено) наведено далі.

МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Курсовий проект
з навчальної дисципліни
"Управління інноваційними проектами"
На тему "Управління магазином жіночого одягу"

Виконав: студент ф-ту

Керівник:

Харків, 2013

Зміст

1. Резюме
2. Опис підприємства і галузі
3. Продукція
4. План маркетингу
5. План виробництва, фінансовий план
6. Список використаної літератури

1. Резюме

У цьому проекті планується відкрити новий додатковий магазин жіночого одягу "Vitrin". Необхідно знайти приміщення під магазин на пр. Леніна (район метро "Ботанічний сад") м. Харкова. Пр. Леніна поступово насичується торговими магазинами і павільйонами, має велику прохідність, і в даному випадку найбільш вигідно підходить для відкриття торгової точки і вибору місця розташування магазину. Джерелом фінансування буде власний капітал. Площа приміщення складає 100 м².

Мета проекту – відкрити новий магазин жіночого одягу в місті Харкові.

Ліцензія – не потрібна.

Орієнтована дата початку реалізації проекту:

01.11.2012 року.

Головні етапи реалізації проекту:

1. Отримання інвестицій.
2. Розробка плану реконструкції приміщення.
3. Введення в експлуатацію проекту.

2. Опис підприємства і галузі

Магазин "Vitrin" за планом розпочне свою діяльність з 1 грудня 2012 року в місті Харкові з метою забезпечити мешканців міста непродуктовими товарами, а саме одягом.

Організаційно-правова форма магазину "Vitrin" приватна.

Основною метою магазину "Vitrin" є отримання прибутку від виручки.

Основними видами діяльності торгового підприємства є:

1. Організація торгівлі одягом.
2. Закупівля і продаж товару.
3. Безкоштовна послуга покупцям підгонка виробів по фігурі.

Магазин "Vitrin" обслуговує контингент покупців з різним рівнем доходу. В основному магазин орієнтований на покупців з середнім рівнем доходу. Торгова організація має дуже зручне місце розташування в центрі міста, поруч знаходяться школи, поліклініка, банки, кафе, мережа магазинів. Це говорить про те що в ньому завжди будуть покупці.

Чисельність працівників магазину на 01 грудня 2012 року складе 6 осіб: директор (1), бухгалтер (1), адміністратор (2), продавець-консультант (2).

Варто приділити особливу увагу питанням, що стосуються розробки стратегії, розміщення магазинів, вибору товарного асортименту і послуг, що надаються, а також ціноутворення, просування і надання товарів у магазині, оскільки в умовах сильної конкуренції та постійних швидких змін у ринковому середовищі, прийняття цих рішень може призвести до успіху магазину, перевищити рівень очікуваних доходів.

Згідно з думкою "Експрес-Огляд", ринок одягу в Україну вважається перспективним і привабливим.

Аналіз та прогноз розвитку ринку. Незважаючи на його поступове насичення і уповільнення темпів приросту, він зростає досить швидко. У той час, як в Європі продажі зростають у середньому на 5 % в рік, то в Україні вони за підсумками 2011 року зросли на 10,6 % в гривнях.

Особливо перспективними в структурі ринку одягу за функціональним призначенням є одяг для вагітних – з темпом зростання 25,5 % в гривні за підсумками 2011 року, а також спортивний, джинсовий одяг і спецодяг.

Серед безлічі інструментів аналізу ринкової позиції підприємства одним з найбільш наочних є розробка SWOT-матриці. Сутність такого аналізу полягає в оцінці перспектив фінансово-господарської діяльності підприємства в двох аспектах. Говорячи про сьогоdnішній стан підприємства, визначають його переваги і недоліки, а погляд на перспективу виявляє можливості продовження подальшої діяльності та загрози успішному виконанню планів. Результати зводяться в таблицю, яка дає наочний матеріал для планування подальшої діяльності з подолання недоліків і реалізації ринкових переваг підприємства з урахуванням виявлених можливостей і загроз. Складу матрицю SWOT для аналізованого підприємства. Виходячи, з цієї матриці можна запропонувати такі напрями стратегічний планування діяльності досліджуваного підприємства (табл. 1).

SWOT-аналіз магазину "Vitrin"

Сильні і слабкі сторони	Можливості	Загрози
	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. У разі покращення економічного становища очікується зростання доходів і ефективно підвищення рівня життя населення, як наслідок збільшення попиту на одяг. 2. З кожним роком змінюється тенденція моди, що веде до оновлення гардероба. 3. Сприятливі для бізнесу тенденції: стабілізація курсу національної валюти. 4. Розвиток інвестиційних можливостей банків і комерційних структур, завдяки чому можливо продавати одяг у кредит 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження попиту на одяг. 2. Нестача грошових коштів у споживачів. 3. Зростаюча активність конкурентів виражається в зниженні цін і збільшенні асортименту. 4. Підвищення рівня безробіття може спричинити зниження рівня доходів населення. 5. Нестача кваліфікованих кадрів на ринку робочої сили
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємство фінансово стабільне, ліквідне. 2. Власник магазину вкладає гроші в розвиток бізнесу. 3. Є коло постійних покупців. 4. Продукція конкурентоспроможності на ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення маркетингового дослідження ринку жіночого одягу міста Харкова 2. Збільшення обсягу продажів одягу. 3. Відкриття нової торговельної точки (магазину) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищити конкурентоспроможність за рахунок введення гнучких цін. 2. Підвищення кваліфікації продавців. 3. Утримання на ринку своїх позицій. 4. Пошук нових ринків
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низькі витрати на рекламу і на просування товару. 2. Уразливість щодо можливого конкурентного тиску. 3. Відсутність кредитування клієнтів. 4. Неширокий асортимент. 5. Відсутність автоматизованої системи управління продажами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення крупної рекламної кампанії. 2. Висновок договорів з банками України щодо кредитування покупців. 3. Розширення асортименту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Налагодження функцій маркетингу. 2. Використання стратегії диференційованого маркетингу. 3. Підвищення конкурентоспроможності магазину за рахунок сегментування ринку і удосконалення асортименту

3. Продукти

Однією з головних характеристик товару (продукту) є асортимент, який визначає принципові відмінності між товарами різних видів і найменувань. Великий вплив на результати господарчої діяльності надає асортимент (номенклатура).

Асортимент товарів – це набір товарів, що формується за певними ознаками і задовольняє різноманітні, аналогічні й індивідуальні потреби.

Планована структура видового асортименту для нового магазину:

- верхній одяг – 10 %;
- костюми – 11 %;
- блузки/кофти – 36 %;
- спідниці – 8 %;
- штани/джинси – 18 %;
- трикотаж – 15 %;
- шкіргалантерея – 2 %.

Розглянемо марочний асортимент для нового магазину.

Марочний асортимент – це набір товарів певних брендів. У магазині "Vitrin" можна виділити такий марочний асортимент:

- бренд Perfoto – 10 %;
- бренд SISTANA – 15 %;
- бренд Vitrin – 40 %;
- Туреччина – 35 %.

При розробці бізнес-плану та товарної політики необхідно врахувати те, що на попит впливає сезонність. Зі зміною пори року істотно змінюються потреби людей в предметах одягу. Асортиментна політика в роздрібній торговельній мережі є важливою частиною комерційної стратегії.

Проведення асортиментної політики вимагає прийняття рішень не тільки про включення нових товарів, але й зняття товарів з продажу. Фірми, які є виробниками і постачальниками товарів, постійно оновлюють номенклатуру своєї продукції, прагнучи одержати все нові і нові прибутки. Асортимент же є частиною роздрібною стратегії і зброєю в конкурентній боротьбі, це передбачає його безперервну і динамічну зміну.

4. План маркетингу

Ринок одягу міста Харкова повністю не насичений, для збільшення продажу одягу необхідно впливати на різні групи споживачів за допомогою диференційованого маркетингу. Диференційований маркетинг – це

звернення до різних за своїми вимогами сегментів ринку, різноманітності продуктів, способів продажу.

Диференційований маркетинг ураховує всі ринкові сегменти, магазин "Vitrin" зможе запропонувати одяг практично кожному мешканцеві Харкова з будь-якого сегменту. Це особливо ефективно на ринку з однорідними китайськими товарами. Маркетинг вимагає невеликих вкладень, він дає можливість завоювати увагу різних клієнтів. Свою позитивну роль відіграє сервіс торговельного обслуговування, поставлений на більш високому рівні.

Зі стратегією диференційованого маркетингу доведеться також подумати над рекламними акціями і власне рекламою, оскільки магазин "Vitrin" має ствердитися і дати характеристику про всі свої можливості і вигоди, а значить, реклама буде просто необхідною.

Відкриття нового магазину планується в 2012 році.

У якості реклами відкриття нового магазину буде використано:

- 1) проведення промоушен-акції (витрати наведено у табл. 2);
- 2) реклама на "Русском радио".

Таблиця 2

Витрати на промоушен-акції

Період	Грудень 2012
Поліграфія, флайєр ¼ A4, тираж 5000 шт	425
Робота промоутерів, грн	700
Разом за період, грн	1025

Вартість прокату ефірного часу на радіо, грн.

Вартість однієї секунди – 0,84 грн. Ролик триває 20 с. Планується в день по 10 виходів. Разом за 15 днів 2 520 грн.

5. План виробництва, фінансовий план

Загальні інвестиційні вкладення наведено в табл. 3., поточні витрати у табл. 4.

Таблиця 3

Загальні інвестиційні вкладення

Інвестиції	Сума, грн
1	2
Оренда приміщення (2-кімнатної квартири)	15 000

1	2
Ремонт приміщення	5 000
Вивіска	3 000
Торгове обладнання	25 000
Одяг	200 000
Разом, грн	248 000

Таблиця 4

Поточні витрати за кварталами на 2013 рік, грн

Статті витрат	1 кв. 2013	2 кв. 2013	3 кв. 2013	4 кв. 2013	Всього 2013
Закупівельна вартість	50 000	55 000	60 000	65 000	230 000
Постійні витрати, всього	32 045	29 525	29 525	29 525	120 620
Заробітна плата персоналу	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Податки з ФОП	2 500	2 500	2 500	2 500	10 000
Господарські витрати	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000
Оренда	15 000	15 000	15 000	15 000	60 000
Реклама	3 545	1 025	1 025	1 025	7 645
Повна собівартість	82 045	84 525	89 525	94 525	350 620

За допомогою Microsoft Project розроблено проект управління магазином жіночого одягу, де відображено головні етапи управління проектом (рис.1 – 3).

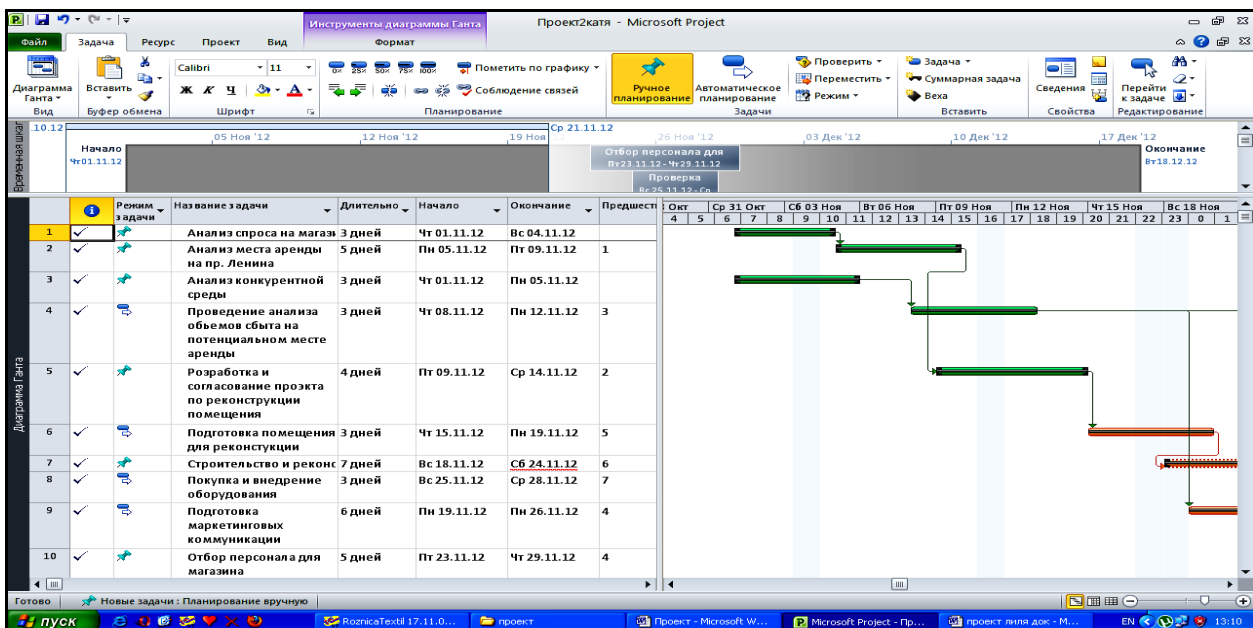


Рис. 1. Етапи управління проектом

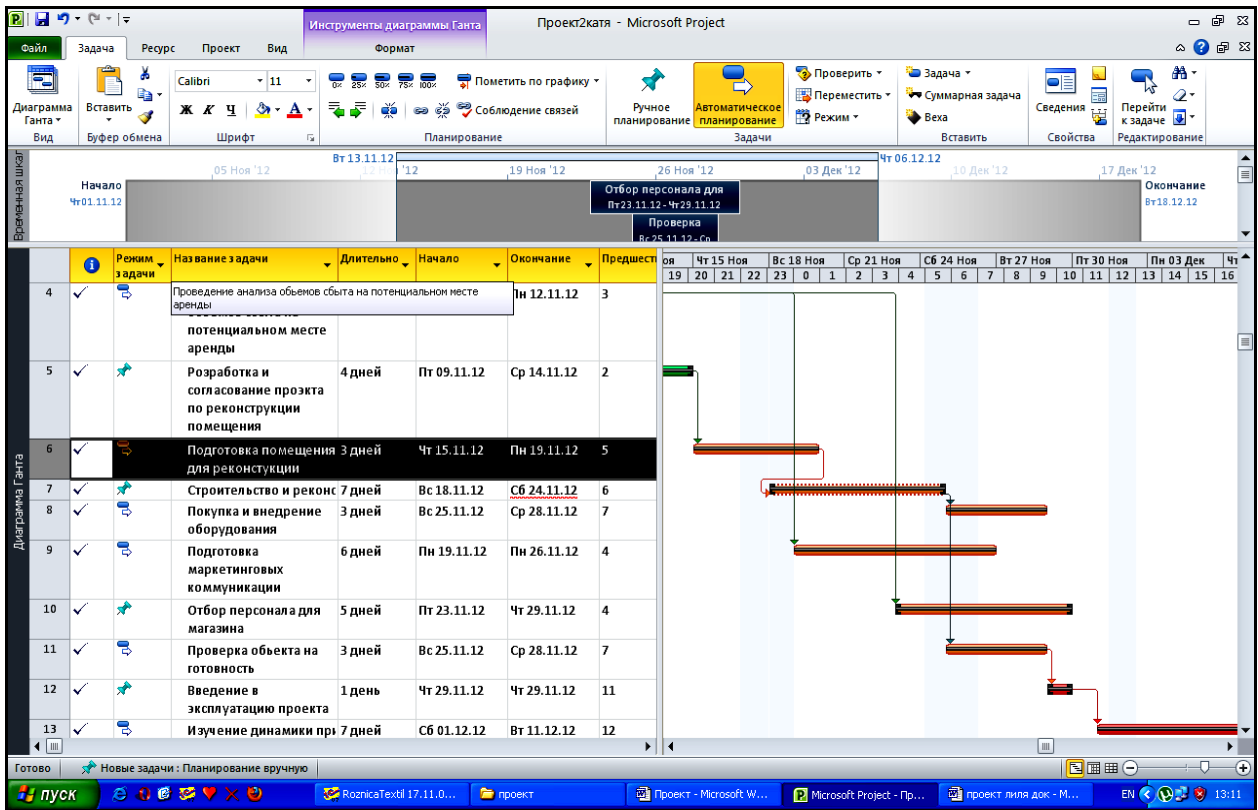


Рис. 2. Этапы управління проектом

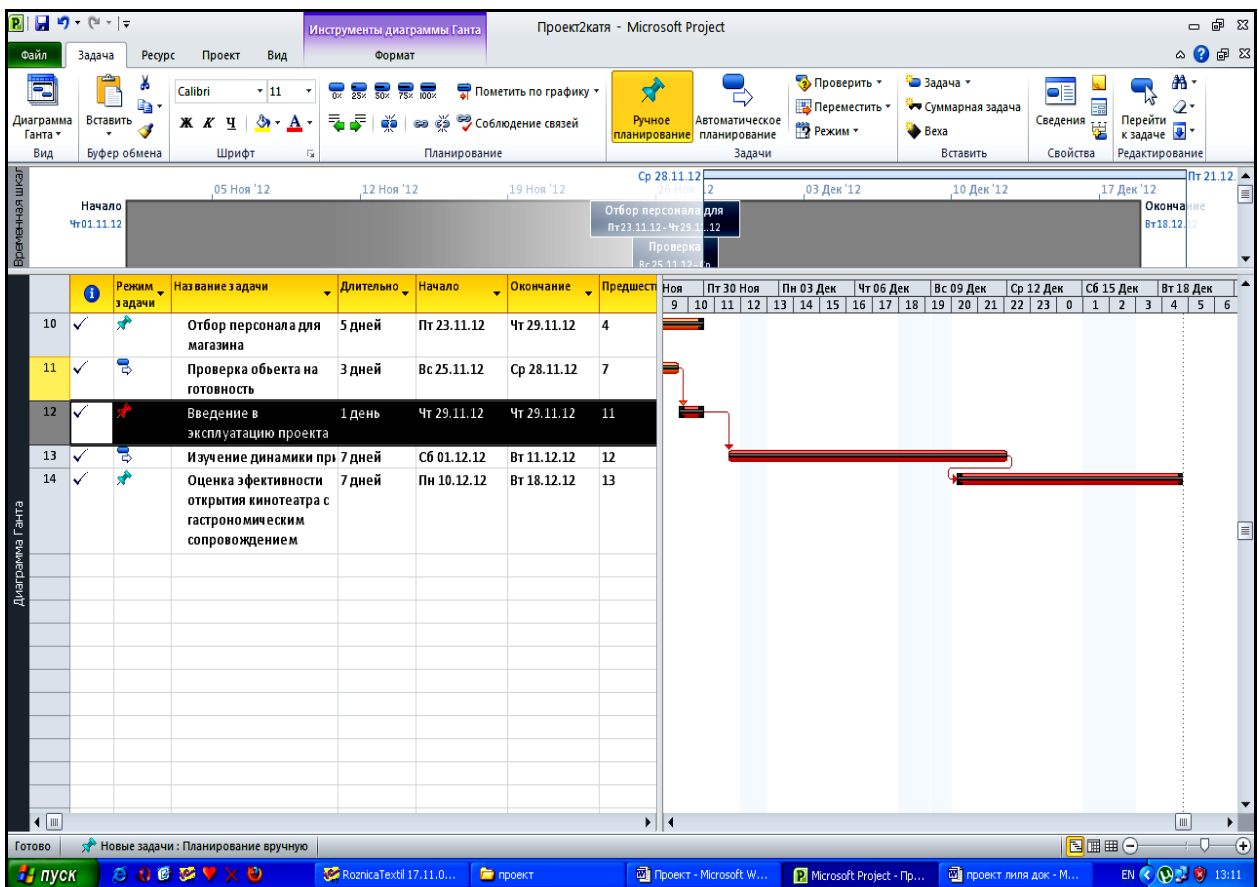


Рис. 3. Этапы управління проектом

На рис. 4, 5 показано побудову мережевого графіка для магазину жіночого одягу.

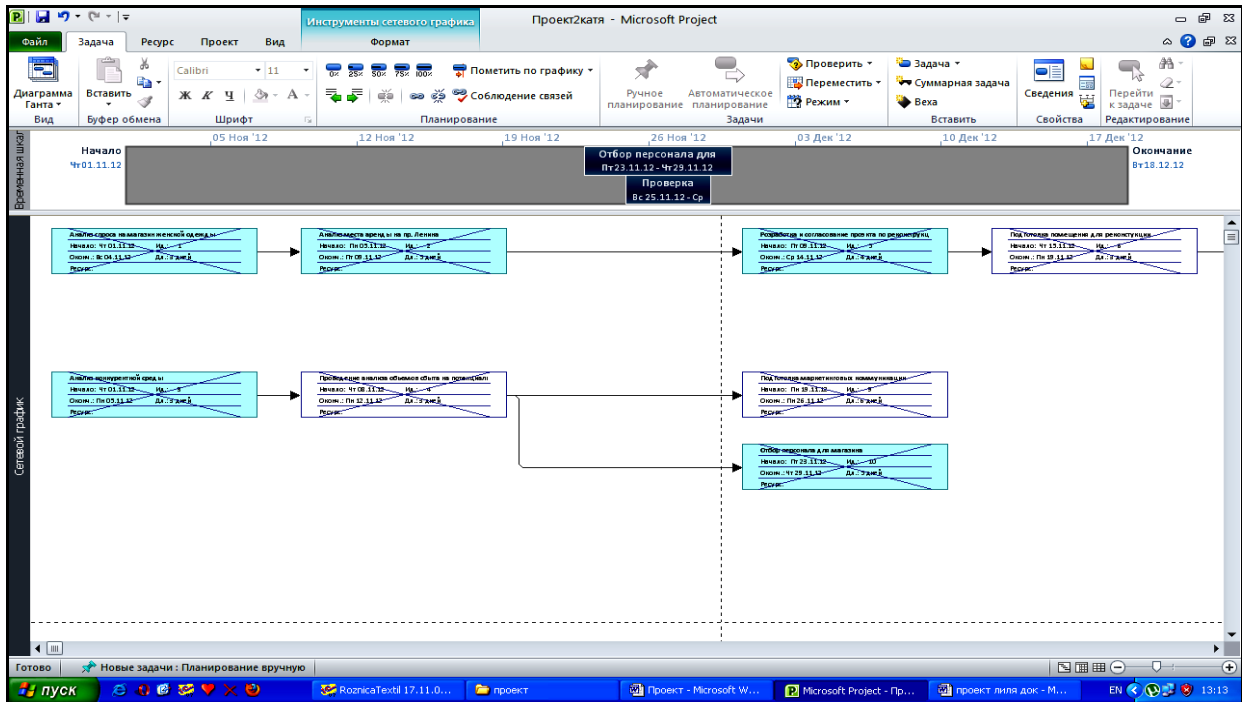


Рис. 4. Побудова мережного графіка

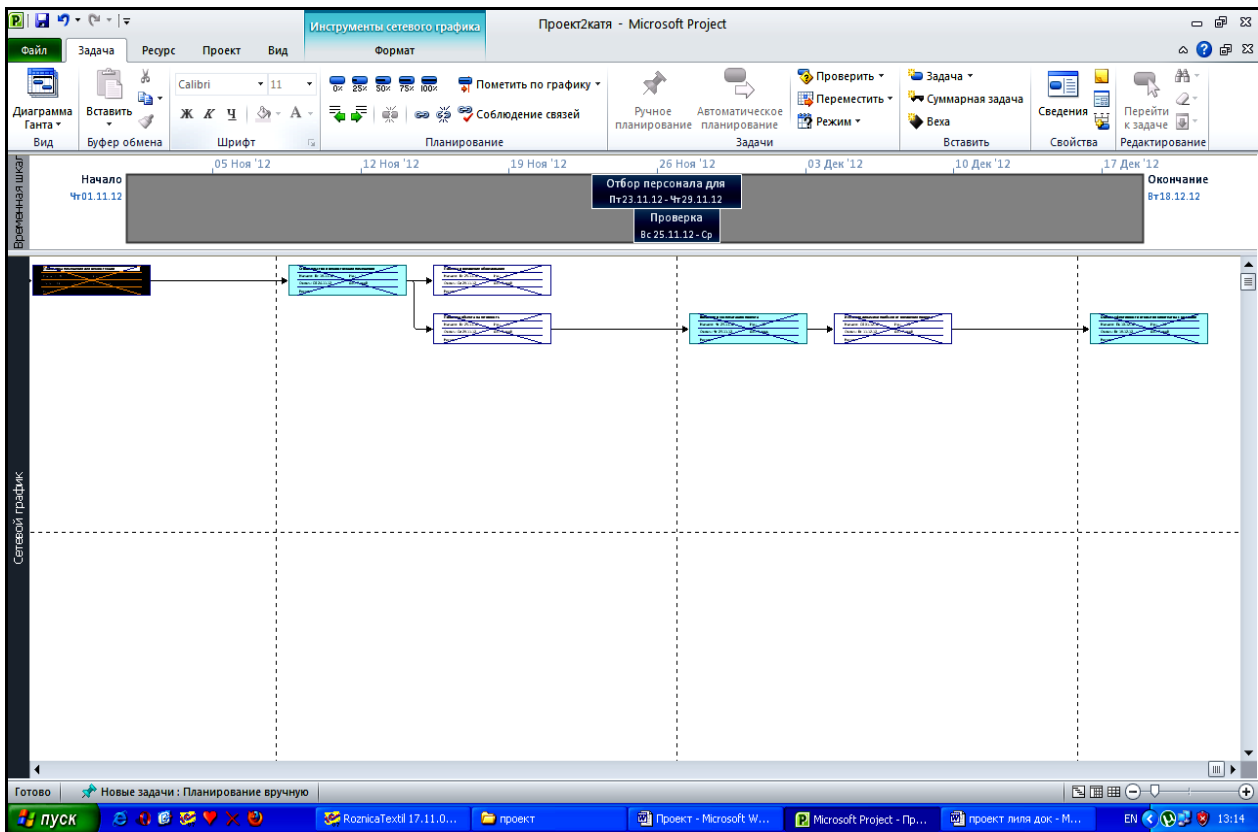


Рис. 5. Побудова мережного графіка

Рекомендована література

Основна

Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія / А. В. Гриньов. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 304 с.

Ковалев В. В. Методы оценки инвестиционных проектов / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 144 с.

Коноваленко М. К. Стратегическое планирование инноваций: Бизнес-план научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ / М. К. Коноваленко. – Х. : Торсинг ; К-Центр, 1998. – 75 с.

Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навчальний посібник / Т. В. Майорова. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 376 с.

Проблеми розвитку івестиційної діяльності : монографія / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко та ін. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 464 с.

Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия : монография / А. А. Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 175 с.

Додаткова

Аналіз вигід і витрат : практ. посібн. / пер. з англ. С. Соколік ; наук. ред. О. Кілевича. – 2-ге вид. – К. : Основи, 1999. – 345 с.

Беренс В. Руководство по оценке эффективности инвестиций / В. Беренс, П. М. Хавранек ; пер. с англ. ; перераб. и доп. – М. : Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. – 476 с.

Бирман Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт ; пер. с англ. ; под ред. Л. П. Белых. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 460 с.

Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту / Є. Брігхем ; пер. з англ. – К. : Молодь, 1997. – 1000 с.

Верба В. А. Проектний аналіз : підручник / В. А. Верба, О. А. Загородніх. – К. : КНЕУ, 2000. – 290 с.

Волков И. М. Проектный анализ / Волков И. М., Грачева М. В. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 256 с.

Воркут Т. А. Проектний аналіз : навч. посібн. / Т. А. Воркут. – К. : Укр. центр духовної культури, 2000. – 408 с.

Катасонов В. Ю. Проектное финансирование: Организация, управление риском, страхование / В. Ю. Катасонов, Д. С. Морозов. – М. : Анкил, 2000. – 272 с.

Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 768 с.

Ресурси мережі Інтернет

Сервер Верховной Рады Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.rada.gov.ua.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи
з навчальної дисципліни
"УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ"
для студентів спеціальності
8.03060102 "Менеджмент інноваційної діяльності"
денної форми навчання**

Укладач **Верещагіна** Ганна Валентинівна

Відповідальний за випуск **Ястремська** О. М.

Редактор **Бутенко** В. О.

Коректор **Бриль** В. О.

План 2013 р. Поз. № 65.

Підп. до друку Формат 60 x 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 1,75. Обл.-вид. арк. 2,19. Тираж прим. Зам. №

Видавець і виготівник — видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи
з навчальної дисципліни
"УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ"
для студентів спеціальності 8.03060102
"Менеджмент інноваційної діяльності"
денної форми навчання**