

Тема 5. Попередня оцінка проєкту

План

- 1. Сутність проєкту, його концептуальні положення (Життєвий цикл проєкту).**
- 2. Оцінка умов виконання проєкту.**
- 3. Розробка прогнозу грошових потоків.**
- 4. Оцінка ризиків в проєктному аналізі.**

1. Сутність проекту, його концептуальні положення (Життєвий цикл проекту)*

1976 року молоді інженери Стів Джобс і Стів Возняк вирішили побудувати бізнес із випуску комп'ютерів для домашнього використання, які були б прості в користуванні та доступні звичайним споживачам. Вони задумали робити пристрої з відкритою схемою, які користувачі могли б модифікувати й поліпшувати.

*Використана інформація з платформи fondy: <https://fondy.ua/>

Два компаньйони вирішили поставити виробництво персональних комп'ютерів на потік, і так з'явилася компанія Apple.

Однак для розвитку бізнесу були потрібні інвестиції, партнери та команда співробітників-однодумців.

Крім того, хоча їхній перший проєкт із єдиним оптовим замовником виявився прибутковим, необхідно було розуміти, куди рухатися далі, щоб досягти успіху. **Це означало, що потрібен був**

детальний план розвитку. Стів Джобс накидав його на кількох сторінках – документ містив бачення, стратегію, цілі та методи їх реалізації.

У плані було зазначено, що місія компанії – створювати зручні й функціональні комп'ютери для домашнього вжитку. Крім того, передбачалося побудувати мережу дистриб'юторів, щоб вони продавали комп'ютери Apple і забезпечували підтримку користувачам. Також план передбачав, що компанія створюватиме інноваційні продукти, які стануть прикладом для решти і змусять конкурентів підвищувати якість своїх пропозицій

Загалом цей бізнес-план виявився ефективним, оскільки вже в 1977 році продажі перевищили 1 млн доларів, а в 1982 році компанія досягла виручки обсягом 1 млрд доларів, ставши лідером на ринку персональних комп'ютерів. І сьогодні Apple є однією з найбільших технологічних корпорацій у світі, що займається розробкою та виробництвом комп'ютерів, смартфонів, планшетів та інших пристроїв, хоча профільний бізнес вендора вже кілька разів змінювався.

Помилки при складанні бізнес-плану

• **Поверхове дослідження ринку.** Багато бізнесменів фокусуються на своїй ідеї, не звертаючи належної уваги на ринкові тенденції та діяльність конкурентів. Це може призвести до несподіваних труднощів при виході на ринок.

• Недостатній фокус на потребах клієнтів. Бізнес-план має бути спрямований на розв'язання проблем і закриття потреб клієнтів, але підприємці часто зосереджуються на створенні продукту чи послуги без урахування потреб своєї цільової аудиторії.

•Недостатня увага до фінансових показників.

Підприємці зосереджуються на створенні продукту чи послуги, не приділяючи достатньої уваги фінансовим показникам проєкту, таким як доходи, витрати та прибуток.

• **Надмірний оптимізм.**

Підприємці нерідко переоцінюють можливості свого бізнес-проєкту, ігноруючи можливі загрози і труднощі, і пізніше виявляються не готовими до потенційних проблем і невдач.

• Відсутність конкретних стратегій маркетингу.

Бізнесмени зазвичай не звертають належної уваги на розробку стратегії маркетингу, внаслідок чого продукт чи послуга не знайдуть свого шляху до цільової аудиторії.

Відсутність плану розвитку. Підприємці більше зосереджені на створенні продукту чи послуги й не приділяють належної уваги плану розвитку бізнесу. Як результат бізнес не зможе розширитися і залишиться на рівні стартапу

•Неправильна оцінка ризиків.

- У багатьох випадках бізнесмени не враховують можливих ризиків і не готують плану дій у разі непередбачених обставин. Це може призвести до значних фінансових збитків і втрати довіри до проєкту з боку партнерів та інвесторів.

• **Неналежна увага до персоналу.**

• Команда є ключовим елементом будь-якого бізнес-проєкту, і недостатня увага до її підбору та розвитку часто призводить до того, що бізнес не здатен досягти поставленої мети.

Надмірна складність. Бізнес-план має бути доступним і зрозумілим потенційним інвесторам і партнерам, проте чимало бізнесменів додають до нього надто багато технічних деталей, що відволікає увагу від основних показників проєкту

• Недостатня увага до оформлення.

Бізнес-план потрібно професійно та добре оформити, але багато підприємців фокусуються на змісті, ігноруючи оформлення. Це може знизити привабливість плану для потенційних інвесторів і партнерів.

Приклади бізнес-ідей

Студія ландшафтного дизайну як бізнес

http://melnicabiz.com.ua/ideas_new2/501_business_studiya_landscape_dizajna.html

**БІЗНЕС-ПЛАН З
ВІДКРИТТЯ САЛОНУ
КРАСИ 2024:**

**[HTTPS://ITSTATKI.IN.UA/18-BIZNES/657-
BIZNES-PLAN-SALONU-KRASI.HTML](https://itstatki.in.ua/18-biznes/657-biznes-plan-salonu-krasi.html)**

Фази управління проєктом — це життєвий цикл процесу розробки. Розуміння цього циклу дає змогу впроваджувати ефективніші внутрішні процеси та краще керувати командами за допомогою програмного забезпечення. Отже, відповідно до моделі, запропонованої Інститутом управління проєктами, **5 фаз життєвого циклу управління проєктами:**

1. Ініціація
2. Планування
3. Виконання
4. Продуктивність і контроль
5. Закриття проєкту

1 етап проєкту: концепція та початок

Початковий етап означає початок роботи над концепцією. Для початку визначте, яке завдання стоїть перед командою і чи допоможе ваша ідея вирішити проблему. Якщо відповідь ствердна, приступайте до написання концепції та бізнес-кейсу, а також до пошуку партнерів.

Початковий етап включає багато обговорень, досліджень та аналізу. Коли ви зустрічаєтеся з потенційними партнерами, дізнайтеся, що їх цікавить, які проєкти вони мали в минулому і чого вони очікують від майбутнього. Тут стоїть завдання визначити цілі, реалізація яких призведе до очікуваного результату.

Вам необхідно створити статут проєкту.

Важливо зафіксувати тези та домовленості в статуті проєкту.

Статут - це короткий документ, який описує проєкт. Це необхідна складова планування. Він використовується протягом усього життєвого циклу проєкту та допомагає вирішити всі проблеми в робочому процесі.

Статут проєкту містить таку інформацію:

- Мета та місія
- Переваги проєкту
- Можливі ризики
- Запланований бюджет і графік
- Ключові партнери/зацікавлені сторони
- Загальний огляд бюджету

2 етап проєкту: Планування проєкту

Після підписання документів і погодження умов зацікавленими сторонами настає етап планування проєкту. Тепер керівник проєкту створює детальну дорожню карту. Кожен член команди може переглядати його на будь-якому етапі робочого процесу. Документ містить деталі та цілі, які відповідають очікуванням сторін.

На етапі планування проєкту вам потрібно розділити робочий процес на менші завдання, призначити ролі для успішного керування командою, розробити покрокову послідовність завдань і встановити кінцеві терміни. Щоб збільшити шанси на успіх, важливо переконатися, що план проєкту містить усю необхідну інформацію.

Під час зустрічі керівник презентує проєкт і його цілі, обговорює з командою найважливіші етапи плану проєкту, зустрічі з поширеними запитаннями та представляє інструменти, які використовуватимуться в процесі розробки. Члени команди повинні чітко розуміти процес планування та його впровадження.

Рекомендується надати команді доступ до плану проєкту. Таким чином, учасники будуть знати про всі зміни в робочому процесі.

3 етап проєкту: запуск або виконання

Після схвалення проєкту, коли команда готова розпочати, настає час етапу виконання.

Завдання на етапі виконання — контролювати запуск роботи всіх відділів і стежити, щоб усі зрозуміли роботу.

4 етап проєкту: Ефективність проєкту та контроль

Ця фаза зазвичай збігається з фазою ініціації. Керівник повинен переконатися, що члени команди дотримуються плану.

На цій фазі життєвого циклу керівник проєкту має контролювати ресурси та терміни. Він або вона координує команди та вносить зміни до плану проєкту в разі несподіваних обставин.

Це абсолютно нормально вносити зміни в план на етапі контролю. Гнучкість – це ключ, тому що чим швидше буде виявлено проблему, тим швидше її буде вирішено. Слід пам'ятати, що всі нововведення в плані необхідно узгоджувати з клієнтом.

Проводьте проміжні зустрічі з командою. На зустрічах збираються відгуки від учасників проекту та обговорює коригування. Крім того, обговорення спірних проблем призводить до більш ефективних рішень.

5 етап проєкту: закриття

Етап закриття є останньою стадією фаз життєвого циклу управління проєктом, що означає його офіційне завершення. Але не переходьте відразу до наступного завдання. Вам потрібно залишити приємне враження від роботи команди:

- Залиште проєкт разом із документами клієнту або команді, яка керуватиме ним у майбутньому.
- Робота над помилками. На останній зустрічі команда дізнається про успіхи та невдачі проєкту.
- Повідомити про результати. Успіх проєкту має бути видимим для клієнтів і керівників, які зацікавлені в результатах членів команди.
- Розмістити документацію в централізованому сховищі. У майбутньому доступ до нього має бути легким.

Проєкт офіційно завершено.

2. Оцінка умов виконання проекту

Розуміння прикладів показників успішності проекту має вирішальне значення для оцінки ефективності та прогресу будь-якого проекту. Встановивши чіткі та вимірювані показники, команди можуть відстежувати ефективність, визначати сфери для вдосконалення та святкувати досягнення. Розглянемо різноманітні приклади показників успішності проектів, які можна адаптувати до різних типів проектів та галузей.

Від фінансових показників до показників задоволеності клієнтів - вивчення цих прикладів метрик управління проектами дасть цінну інформацію про те, як покращити результати проекту.

Ключові показники ефективності (КРІ)

Ключові показники ефективності (КРІ) - це важливі показники для оцінки успіху проекту. Вони надають кількісні показники, які допомагають командам зрозуміти, наскільки добре вони досягають своїх цілей. Найпоширеніші КРІ включають такі показники, як час завершення проекту, дотримання бюджету та якість результатів.

Наприклад, проект може мати такі КРІ, як дотримання відхилення від бюджету 10% або досягнення рівня задоволеності клієнтів 95%.

Задоволеність зацікавлених сторін є критично важливим показником для визначення успіху проекту. Це означає, що всі зацікавлені в проекті сторони - клієнти, члени команди та інвестори - мають бути задоволені результатами і процесом. Високий рівень задоволеності зацікавлених сторін часто призводить до кращої співпраці, вищого морального духу та більшої підтримки майбутніх проектів.

Регулярні цикли зворотного зв'язку, опитування та зустрічі можуть допомогти оцінити рівень задоволеності зацікавлених сторін.

Хоча **дотримання термінів і дотримання бюджету** є життєво важливими аспектами управління проектами, справжній успіх проекту часто виходить за рамки цих факторів. Не менш важливими є **якість результатів, задоволеність команди та довгостроковий вплив**. Наприклад, проект, який завершено вчасно і в межах бюджету, але який не відповідає стандартам якості або виснажує команду, не можна вважати повністю успішним. Крім того, слід також оцінити здатність проекту створювати довготривалу цінність і адаптуватися до майбутніх потреб. Такий цілісний підхід до планування проекту гарантує, що проект досягне запланованих результатів, водночас сприяючи створенню сталого та позитивного середовища.

Приклади кількісних показників

Кількісні показники надають конкретні дані, які можна виміряти та проаналізувати, щоб оцінити успіх проекту. Поширеними прикладами є відхилення витрат, відхилення від графіка та рентабельність інвестицій (ROI). **Відхилення вартості** вимірює різницю між повною бюджетною вартістю і фактичними витратами проекту, допомагаючи командам зрозуміти фінансові показники.

Рентабельність інвестицій оцінює фінансові прибутки або збитки, отримані від проекту, відносно його вартості, пропонуючи уявлення про його економічну цінність.

Інші кількісні показники можуть включати кількість дефектів, виявлених у результатах, коефіцієнт використання ресурсів і рівень продуктивності.

Якісні показники дають цінну інформацію про ті аспекти проекту, які не піддаються кількісній оцінці. Ці показники часто фокусуються на задоволеності користувачів, моральному духу команди та відгуках зацікавлених сторін. Наприклад, проведення опитувань або інтерв'ю може виявити, що користувачі думають про зручність продукту або ефективність послуги. Моральний дух команди можна оцінити за допомогою регулярних перевірок та анонімних форм зворотного зв'язку, які допомагають лідерам зрозуміти та покращити робоче середовище. Відгуки зацікавлених сторін, зібрані під час зустрічей або фокус-груп, надають детальне уявлення про вплив проекту та сфери, які потребують вдосконалення.

Баланс між якістю та кількістю

Баланс між якістю та кількістю має важливе значення для досягнення всебічного успіху проекту. Хоча кількісні показники надають вимірювані дані, такі як вартість і час, вони не завжди відображають повну картину. Зосередження виключно на цифрах іноді може призвести до погіршення якості. Наприклад, поспіх у дотриманні дедлайну може призвести до неякісних результатів. З іншого боку, надання пріоритету якості безвідносно до бюджету або термінів може призвести до перевитрат і затримок. Ключовим моментом є пошук балансу, який дозволить отримати якісні результати в рамках практичних обмежень.

Показники командної динаміки

Показники командної динаміки мають вирішальне значення для розуміння того, наскільки добре проектний менеджер і команда співпрацюють і працюють разом. Ефективна командна динаміка може призвести до підвищення продуктивності, кращого вирішення проблем та покращення результатів проекту. Ключовими показниками в цій сфері є **рівень задоволеності команди, ефективність комунікації та рівень вирішення конфліктів**. Регулярне оцінювання цих показників за допомогою опитувань, сесій зворотного зв'язку та оцінювання ефективності може дати уявлення про згуртованість команди та сфери, які потребують покращення.

Відгуки клієнтів та користувачів є життєво важливим показником для оцінки успіху проекту із зовнішньої точки зору. Цей зворотній зв'язок допомагає визначити, чи відповідає проект потребам та очікуванням кінцевих користувачів. Методи збору цієї інформації включають опитування, інтерв'ю, фокус-групи та сеанси користувацького тестування. Позитивний зворотний зв'язок може свідчити про те, що проект рухається в правильному напрямку, тоді як негативний - про те, що потребує вдосконалення. Цей тип зворотного зв'язку не тільки допомагає оцінити поточну ефективність, але й надає цінну інформацію для майбутніх проектів.

Вимірювання навчання та зростання

фокусуються на розвитку та вдосконаленні команди проекту з плином часу. Ці показники оцінюють, наскільки добре члени команди набувають нових навичок, знань і компетенцій протягом життєвого циклу проєкту. До загальних показників належать відсоток завершення навчання, бали за оцінювання навичок, досягнуті етапи проєкту та впровадження уроків, отриманих з минулих проєктів. Заохочення до безперервного навчання та професійного розвитку не лише розширює індивідуальні можливості, але й сприяє загальній міцності та адаптивності команди.

3. Розробка прогнозу грошових потоків

Потік грошових коштів
називають «КИСНЕМ»
бізнесу

Під час діяльності суб'єкта господарювання грошові кошти знаходяться в постійному кругообігу, адже систематично надходять у вигляді доходів від різних операції та витрачаються у вигляді різноманітних витрат підприємства. Ці процеси називаються кругообігом грошових потоків, і від того наскільки вони узгоджені між собою за часом та обсягом, може залежати ліквідність підприємства, його платоспроможність, фінансова стійкість тощо. Враховуючи це, важливо в процесі функціонування підприємства систематично проводити **аналіз грошових потоків**, з тим щоб ефективно ними управляти.

АНАЛІЗ ВХІДНИХ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ

Дає відповіді на питання

- чи не є причиною збільшення вхідних грошових потоків зростання поточних зобов'язань, які вимагатимуть погашення, тобто відтоку грошових коштів в майбутньому;
- чи має місце зростання акціонерного (статутного) капіталу за рахунок додаткової емісії акцій;
- чи відбувався розпродаж майна підприємства протягом звітного періоду;
- чи спостерігається скорочення запасів товарно-матеріальних цінностей, незвершеного виробництва, готової продукції на складі і товарів.

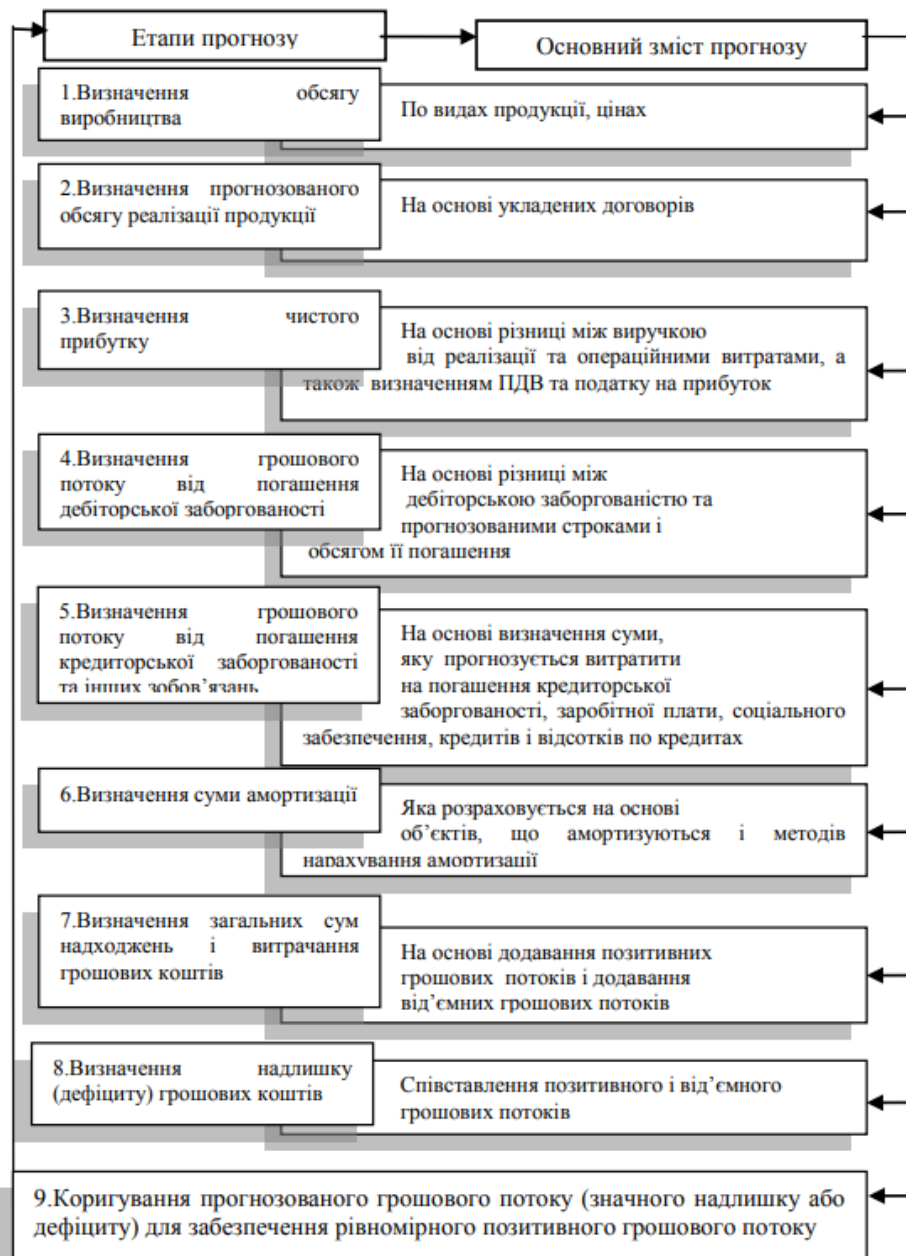
Позитивні відповіді на ці питання є свідченням того, що збільшення вхідного грошового потоку не можна вважати абсолютно позитивним явищем, оскільки воно може призвести до значних відтоків грошових коштів в майбутньому, або свідчити про проблеми підприємства з поточними розрахунками, формуванням капіталу тощо

АНАЛІЗ ВИХІДНИХ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ

Дає відповіді на питання

- чи має місце скорочення показників оборотності оборотних активів;
- чи спостерігається зростання величини запасів і дебіторської заборгованості;
- чи відбувалось різке зростання обсягів продажу товарів, що потребувало додаткових витрат, пов'язаних з їх реалізацією;
- чи відбувалися надлишкові виплати акціонерам понад рекомендованої норми розподілу чистого прибутку (близько 30%);
- чи спостерігається затримка по сплаті податків, зборів і обов'язкових платежів;
- чи спостерігається затримка виплат персоналу по заробітній платі

Позитивні відповіді на вказані питання можуть свідчити про те, що збільшення вихідного грошового потоку має різні причини і може свідчити як про позитивні (розширення підприємства), так і про негативні наслідки, наприклад неефективне управління рухом грошових коштів, про проблеми з виробництвом і реалізацією продукції, про надлишкове вимивання $\frac{1}{2}$ капіталу з підприємства тощо



У процесі **аналізу рядів динаміки** важливо виявити загальну тенденцію розвитку суспільно-економічного явища, тобто встановити, в якому напрямі воно змінюється: зростає чи знижується. Тенденція – це певний напрям розвитку, тривала еволюція, яка набуває вигляду більш-менш плавної траєкторії. Серед методів статистичного описування тенденцій особливо широко застосовують **трендові криві** – певні математичні функції, за допомогою яких описується основна тенденція.

$$y_t = a_0 + a_1 x t$$

$$a_1 = \frac{\sum y \times t}{\sum t^2}$$

$$a_0 = \frac{\sum y}{n}$$

4. Оцінка ризиків в проектному аналізі.

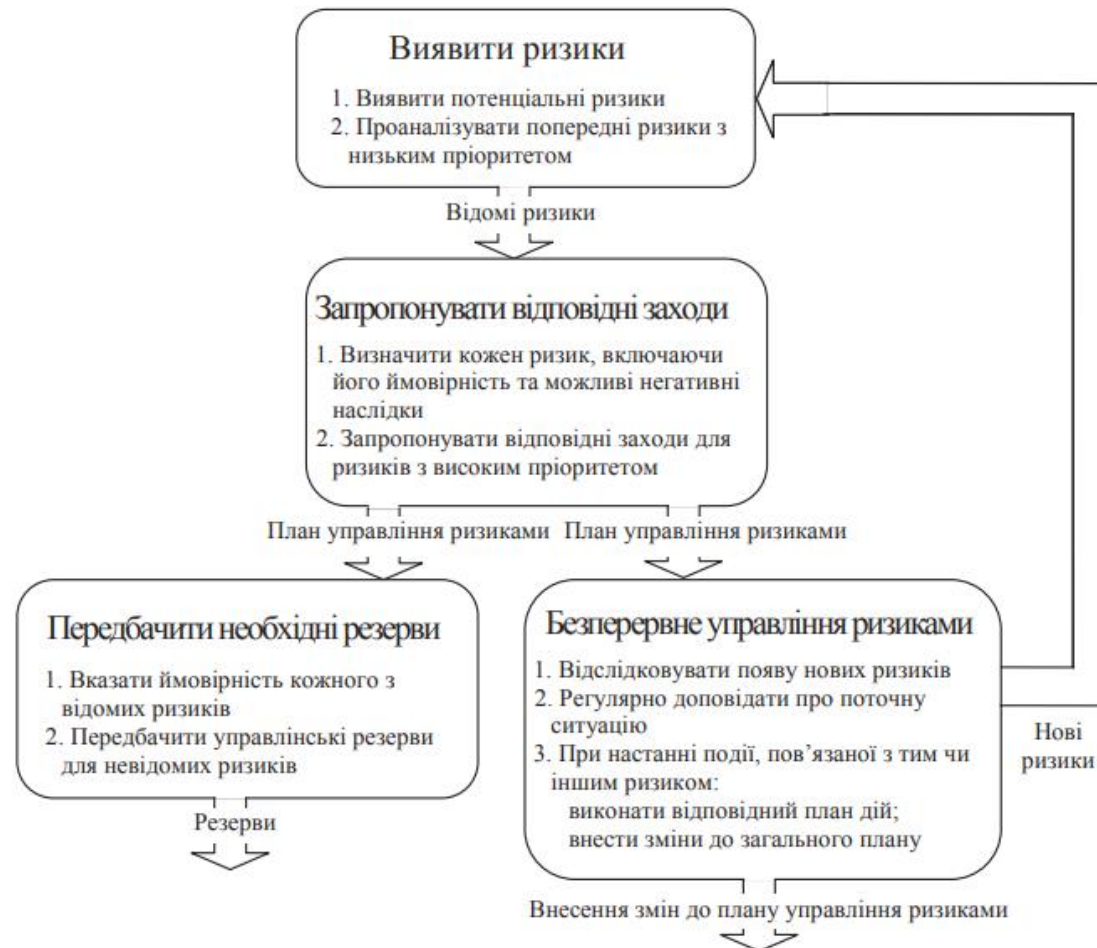


Рис. 1. Основні етапи управління ризиками в проектному менеджменті

Найбільш **ефективними** **способами** **регулювання ступеня ризику** є:

1. **Розподіл ризику між учасниками проекту.**

Базується на передачі частини ризику співвиконавцям, що здійснюється в процесі підготовки плану проекту та контрактних документів. Для кількісного розподілу ризику в проектах можна використовувати модель, засновану на "дереві рішень". При цьому, кожен учасник виконує запланований проектом обсяг робіт та відповідає за конкретну частину ризику у випадку невиконання проекту. Оскільки найбільше ризикує інвестор, потрібно враховувати, що труднощі в його пошуку, як правило, збільшуються із збільшенням ступеня ризику.

2. Страхування є системою відшкодування втрат страхувальниками при виникненні страхових випадків із спеціальних страхових фондів, які формуються за рахунок страхових внесків, що виплачуються страхувальниками.

Страхування ризику здійснюють у тому випадку, коли учасники проекту не спроможні забезпечити реалізацію проекту за настання тієї чи іншої ризикової події власними силами.

Страхування ризику є, по суті, передачею певних ризиків страховій компанії. Як правило, це здійснюється за допомогою майнового страхування та страхування від нещасних випадків.

3. Зниження ризику в плані фінансування. Полягає у створенні достатнього запасу міцності, який урахував би такі види ризиків:

- **ризик незавершеного будівництва** (додаткові витрати і відсутність запланованих на цей період доходів);
- **ризик тимчасового зниження обсягу продажів продукції проекту;**
- **податковий ризик** (неможливість використання податкових пільг та переваг, змінення податкового законодавства);
- **ризик несвоєчасної виплати заборгованості з боку замовника**

4. Резервування коштів на покриття непередбачених витрат.

Дозволяє компенсувати ризик, який виникає в процесі реалізації проекту, і, тим самим, компенсує збої у його виконанні.

Резервування коштів є способом боротьби з ризиком, який передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, що впливають на вартість проекту, та розміром витрат, необхідних для подолання збоїв у його виконанні. При цьому частина резерву завжди повинна знаходитися у руках менеджера, а іншою частиною повинні розпоряджатися інші учасники відповідно до контракту.