

УПРАВЛЕНИЕ РАЗРАБОТКОЙ И ПРОДВИЖЕНИЕМ НОВОГО ПРОЕКТА

Введение.

*Проект как форма
организации бизнеса.*

ТЕМА №1

Основные проблемы разработки нового проекта в условиях рыночной экономики.

- 1.1. Определение потребностей в новых продуктах
- 1.2. Типы новых продуктов.
- 1.3. Общие вопросы анализа рынка.
- 1.4. Причины провала новых продуктов.
- 1.5. Источники идей новых продуктов.
- 1.6. Проблемы в управлении разработкой нового продукта.

1.1. Определение потребностей в новых продуктах

Два фактора, стимулирующих процесс поиска предприятиями нового продукта:

- желание потребителя получить лучший продукт по сравнению с имеющимся аналогом;
- конкуренция вынуждает производителя постоянно создавать новые конкурентоспособные продукты.

Главная проблема для предприятий – определение величины потребности в новых продуктах (услугах, технологиях), кроме этого Существует проблема – кто и каким образом разрабатывает новый продукт.

Типы новых продуктов

- Новый продукт
- Новая производственная линия
- Новый продукт на существующих линиях
- Улучшенный продукт
- Продукт с уменьшенной себестоимостью
- Репозиционированный продукт

Новизна проекта, его инновационность сказывается на его успешности и прибыльности.

СПРОС

Спрос – это такая ситуация, при которой:

- 1).потребитель нуждается в предлагаемом продукте;
- 2).у потребителя имеются средства для приобретения этого продукта;
- 3).потребитель имеет желание потратить эти средства на приобретение именно этого продукта, а не какого-нибудь другого, аналогичного предлагаемому.

Направления исследования рынка

- 1. Потребители** Кто, сколько, где, потребности, проблемы
- 2. Рынок** Размеры, характеристики, динамика
- 3. Конкуренты** Рыночные доли, характеристики
- 4. Фирмы** Позиция на рынке, внутренние параметры

Маркетинговая среда

- **Внешняя макросреда:**
 - - демография (возраст, национальность, и др.);
 - - экономические условия (экономич. цикл, инфляция, безраб.);
 - - конкуренция;
 - - социальные и культурные условия жизни;
 - - политические и юридические условия;
 - - технология (уровень развития в целом).
- **Внешняя микросреда:**
 - - спрос, рынок;
 - - поставщики;
 - - посредники.

Маркетинговая среда

- **Внутренняя среда:**
- - производственные возможности;
- - финансовые возможности;
- - человеческие ресурсы;
- - расположение фирмы;
- - исследовательские возможности;
- - имидж фирмы.

Источники идей новых продуктов

- Сотрудники фирмы
- Поставщики материалов, комплектующих и т.д.
- Потребители продукции фирмы
- Конкуренты
- Всякого рода конференции
- Торговые ярмарки
- Справочная литература
- Базы данных
- Ассоциации производителей
- Консультанты
- Посредники и т.д.

Источники идей

ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ	ЧАСТОТА ОБРАЩЕНИЙ
1.Исследовательские центры	33
2.Отделы маркетинговых исследований	30
3.Производственные подразделения	12
4.Совет директоров, менеджмент	10
ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ	
1.Потребители	16
2.Партнёры-исследовательские центры	7
3.Технические публикации	4
4.Конкуренты	3
5.Университеты, вузы	3
6.Изобретатели	3
7.Рекламные агентства	3
8.Поставщики	2
9.Государственные организации	2

Основные переменные процесса управления разработкой и продвижением проекта

- Технология
- Сырьё и комплектующие материалы
- Обеспеченность продукта исследованиями и разработками
- Проблемы защиты продукта
- Производственная база
- Финансовые ресурсы
- Трудовые ресурсы
- Система анализа рынка
- Продвижение продукта на рынок
- Система ценообразования
- Система сбыта

Технология

- Уровень технических решений конкретного продукта;
- Уровень технических решений конкурентов;
- Общий уровень технологий в соответствующей отрасли промышленности;
- Способы технической реализации производства своего продукта и продуктов конкурентов.

Сырьё и комплектующие материалы

- Качество и различные технические параметры сырья и комплектующих материалов;
- Надёжность и гарантии поставок, варианты поставок (склад точно к сроку и т.д.), дублирование поставщиков;
- Система управления снабжением;
- Данные о сырье и комплектующих материалах конкурентов.

Обеспеченность продукта исследованиями и разработками

- Возможности собственных ресурсов в исследовательской области;
- Возможность привлечения партнёров;
- Возможность конкуренции в этой области;
- Обеспеченность продукта исследованиями и разработками у конкурентов;
- Система управления исследованиями и разработками.

Проблемы защиты продукта

- Защита интеллектуальной собственности (патенты, ноу-хау, коммерческая тайна и т.д.)
- Монополия на что-то (сырьё и т.д.)
- Экономическая безопасность в целом (защита от промышленного шпионажа, защита производства и транспортировки, финансовая безопасность, защита от переманивания сотрудников, юридическая защита и т.д.)
- Проблема защиты продуктов у конкурентов
- Система управления защитой продукта

Производственная база

- Выбор способа производства (тип технологии, собственное или арендованное производство)
- Обеспечение управления качеством
- Анализ технических рисков производства
- Техническая и экологическая безопасность производства
- Сертификация производства, сертификация исследовательских центров производства
- Сертификация и лицензирование продукции
- Производственная база конкурентов
- Техническая база

Финансовые ресурсы

- Собственные финансовые ресурсы (надёжность их поступления, резервы, стоимость собственных финансовых ресурсов)
- Кредитные средства (доступность, цена, целесообразность использования, залоги, гарантии)
- Инвестиционные ресурсы (финансовые и стратегические инвесторы, стоимость ресурсов, доступность, целесообразность использования)
- Система управления финансовыми ресурсами
- Финансовые ресурсы конкурентов

Трудовые ресурсы

- Наличие собственных ресурсов для исследований, разработок, производства, управления, маркетинга и др.
- Условия работы, привязанность ресурсов к компании, привлечение новых ресурсов
- Распределение ресурсов по квалификации, демографическим параметрам, доходам
- Система управления кадрами
- Ситуация с трудовыми ресурсами конкурентов

Система анализа рынка

- Усилия, ресурсы, программы анализа рынка, работа маркетинговой системы, систематичность, регулярность
- Основные показатели анализа рынка
- Роль маркетинга в компании(состояние компании – уровни маркетинга, продаж, производства)
- Система анализа рынка у конкурентов

Продвижение продукта на рынок

- Общая структура продвижения, основные используемые способы продвижения
- Роль системы продвижения для обеспечения успеха продукта
- Финансирование системы продвижения (принципы, объёмы, контроль, управление)
- Система продвижения продукта на рынок у конкурентов

Система ценообразования

- Формирование себестоимости
- Практика назначения цен
- Система ценообразования у конкурентов

Система сбыта

- Основные каналы системы сбыта
- Работа с конкретными дистрибьюторами
- Организация сбыта у конкурентов

Тема2. Перечень и основные особенности этапов разработки нового проекта

- 2.1. Разработка плана мероприятий по подготовке нового проекта.
- Этапы разработки
- Перечень необходимых ресурсов для реализации проекта
- Предварительный организационный план разработки проекта
- План мероприятий, утверждённый на НТС предприятия или Совете директоров, что явится гарантией поддержки руководителя проекта высшим менеджментом компании

2.2. Основные этапы процесса разработки нового проекта

- **Первый этап** – это первоначальный обзор, скрининг ситуации и экспертная оценка ресурсов компании (люди, деньги, техника), также обзор идей продуктов.
- **Второй этап** – предварительная оценка рынка, которая заключается в оценке размеров рынка, возможности восприятия продукта рынком, оценка конкурентной ситуации. Эти оценки делаются, в основном, на базе собственных знаний, собственными силами, часто посредством самостоятельных информационно-аналитических исследований.
- **Третий этап** – предварительная техническая оценка продукта. На этом этапе необходимо ответить на следующие вопросы:
 - - сможем ли мы в принципе создать такой продукт (не думая пока о цене разработки);
 - - сможем ли мы его изготовить;
 - - сможем ли мы изготовить все необходимые для его производства элементы;

- - имеются ли в компании собственные исследовательские ресурсы, ресурсы по разработке нового продукта или придётся привлекать внекорпоративные;
- - где, у кого и каким образом планируется приобретение сырья и комплектующих;
- - какие проблемы могут возникнуть в процессе изготовления продукта и его сертификации;
- - какие оборудование, помещения и новые специалисты могут потребоваться при разработке и производстве нового продукта;
- - существуют ли аналоги у конкурентов и, если да, то что мы сможем противопоставить им и т.д.

- **Четвёртый этап** – очередное обращение к рынку. На этом этапе необходимо осуществить детальное исследование рынка, количественное изучение потребностей и нужд потребителей, которые мы планируем удовлетворить своим продуктом, анализ целевого рынка, способов и методов продвижения продукта на рынок, подробный анализ конкурентов по всем важным маркетинговым позициям. На этом этапе компании часто обращаются к консалтинговым компаниям. Данные по рынку устаревают в течение трехмесячного срока.
- **Пятый этап** – бизнес-анализ и финансовый анализ проекта. Необходимо проанализировать все финансовые элементы проекта. Важное место на этой стадии занимает оценка рисков. На этом этапе формируется предварительный бизнес-план.

- **Шестой этап** – разработка продукта. На этом этапе необходимо осуществить мероприятия по разработке продукта, а также технологий, которые позволят наиболее уменьшить себестоимость продукта, повысить его технологичность и наукоёмкость.
- Этот этап включает техническое проектирование, то есть разработку технического проекта (разработка ПЗ, КД), изготовление опытного образца, его испытания и отработку, корректировку КД, выпуск опытно-промышленных образцов.
- **Седьмой этап** – опытные продажи и рыночная проверка, опробование продукта потребителями. На этом этапе могут осуществляться продажи его ограниченному количеству потребителей или продажи на ограниченной территории с целью получения откликов потребителей и сохранение возможности внесения изменений в продукт до его массового выхода на рынок.

- **Восьмой этап** – опробование функционирования всего производственного комплекса, который предназначен для массового производства
- **Девятый этап** – бизнес-анализ проекта перед принятием решения по его коммерциализации, то есть по запуску производства нового продукта. Бизнес-анализ проекта предусматривает разработку планов производства и сбыта продукта, в которых до самого мелкого элемента производства и сбыта учтены все расходы, подробно проанализированы доходы, учтены риски и разработаны мероприятия по их минимизации, отобрана команда по реализации проекта, собраны уточнённые данные по анализу рынка и т.д. На этом этапе может быть принято решение приостановить запуск продукта в производство.

- **Десятый этап** – запуск полномасштабного производства требует больших финансовых затрат, высокой координации действий с поставщиком, многократного дублирования поставщиков, приобретения новых производственных линий и т.д.
- **Одиннадцатый этап** – запуск продукта на рынок. Он подразумевает выполнение всех элементов маркетинга: политики ценообразования, формирования каналов товародвижения, ФОССТИС, PR, паблисити.
- ***Таким образом, разработка нового продукта – это не только новая идея, но и совокупность процессов анализа рынка и ресурсов, без которых в абсолютном большинстве случаев продукт обречён на провал.***

Основные причины провалов и успеха новых продуктов.

- 1. Неадекватный анализ рынка (45%).
- 2. Проблемы или дефекты продукта (28%).
- 3. Отсутствие эффективных маркетинговых усилий (25%).
- 4. Сила конкурентов (18%).
- 5. Неверное время для выхода на рынок (16%).
- 6. Технические проблемы производства (13%).
- 7. Неправильное назначение цены (12%).
- 8. Другие (23%).

10 важнейших элементов успеха

- - понимание потребностей рынка;
- - стратегическое соответствие продукта задачам компании;
- - конкурентный анализ и создание супер-продуктов;
- - соответствие всем нормам и правилам (сертификация, экология, здоровье, эргономика и т.п.);
- - наличие перечня критериев при принятии решений;
- - оценка рисков;
- - правильное позиционирование продуктов на рынке;
- - эффективная система продвижения на рынок и распределения;
- - поддержка разработки продукта высшим менеджментом компании;
- - всеобъемлющая организационная поддержка разработки и продвижения нового продукта.

Общая формула успеха.

- **Первый фактор успеха** – существенные конкурентные преимущества продукта.
- **Второй фактор успеха** – ясная концепция нового продукта, разработанная ещё до начала работ по его созданию.
- **Третий фактор** – качество исполнения технологических шагов по созданию продукта.
- **Четвёртый фактор** – технологический синергизм.
- **Пятый фактор** – качество исполнения стадий, предшествующих разработке.
- **Шестой фактор** – маркетинговый синергизм и маркетинговая активность.
- **Седьмой фактор** – рыночная привлекательность.
- **Восьмой фактор** – конкурентная ситуация.

Основные принципы, направленные на сокращение времени разработки

- 1. Система качественного исполнения всех мероприятий. Большие потери времени связаны с тем, что какая-то операция была выполнена недостаточно хорошо, и к этому этапу работ приходится возвращаться.
- 2. Серьёзная предварительная подготовка мероприятий, осуществляемых на каждом этапе работ.
- 3. Организация работ многофункциональной команды, в которой есть все необходимые специалисты. Экономия на команде серьёзно усложняет и удлиняет путь реализации проекта.
- 4. Параллельное осуществление различных мероприятий, сетевое планирование, оценка реальных затрат времени на организацию параллельных процессов.
- 5. Сосредоточение ресурсов на главных направлениях.

Основные элементы, обеспечивающие успех системы управления проектом

- 1. Грамотно сформулированные цели проекта.
 - 2. Согласование основных критериев успеха и ограничений.
 - 3. Поиск, создание и определение основных рычагов управления.
 - 4. Вспомогательные рычаги управления.
 - 5. Учёт неопределённости, анализ рисков и поиск способов управления рисками.
-
- ***Задача разработчика проекта – довести любой сложный проект до такого уровня, когда все составные части проекта элементарно просты в исполнении.***

Некоторые вопросы продвижения продукта на рынок.

Методы продвижения:

- персональные (личные) продажи;
- реклама;
- продвижение продаж;
- публич рилейшнз;
- паблицити.

Личные, персональные продажи (Personal selling)

Личные продажи являются прямым представлением продукта будущим потребителям путём организации его продажи.

Личные продажи осуществляются через личные контакты, прямые или по телефону, и направленные на посредника или конечного потребителя. Во всех видах бизнеса наибольшее количество средств расходуется на личные продажи.

Реклама (Advertising)

Неличные средства общения с будущими потребителями, за которое платит компания и в котором эта компания явно представлена. Наиболее распространённые средства рекламы – телевидение, радио, газета, журналы, прямая рассылка (директ мейл), рекламные щиты и т.п.

Продвижение продаж (Sales promotion)

Деятельность компании по стимулированию спроса в дополнение к рекламе. Это выставки, ярмарки, специальные показы в магазинах, рассылаемые образцы, скидки, купоны – ваучеры на покупку или скидку, лотереи, премии. Деятельность эта направлена не только на покупателя, но и на сотрудников фирмы и персонал, осуществляющий продвижение и сбыт продукта.

Паблик рилейшнз (Public relation)

Совокупность коммуникационных усилий, направленных на создание положительного имиджа компании и продукта. В противовес рекламе и личным продажам эта информация не несёт никаких сообщений о продажах. Основные формы этой деятельности – газетные статьи, ежегодные отчёты, лоббирование, спонсирование благотворительных мероприятий.

Паблицити (Publiscity)

Специальная форма паблик рилейшнз, которая представляет различную информацию об организации и её продуктах. Как и реклама она использует средства массовой информации, но эта информация не оплачивается прямо и непосредственно. Она представляется в виде новостей, ненавязчивой рекламы, которой больше доверяют. Её варианты – пресс-релизы, пресс-конференции, фотографии и статьи.

Стратегия разработки рекламы

- Стратегия маркетинга
- Определение целевой аудитории
- Определение целей рекламы
- Определение бюджета рекламной деятельности
- Разработка сообщения
- Выбор носителя
- Организация собственно рекламной компании
- Анализ эффективности рекламы

Некоторые цели рекламы

- «Заложить» у потребителя желание совершить покупку
- Стимулировать пробные покупки (необходимо делать акценты на характеристиках продукта, выгодах потребителя, сопоставления качества и цены, символах, конкурентоспособности и т.д.)
- Обеспечить поддержку продавца

Факторы, влияющие на стратегию маркетинга

- Целевой рынок
- Готовность покупателя покупать
- География рынка
- Типы покупателей
- Концентрация рынка
- Стадия жизненного цикла продукта
- Доступность финансовых и других средств

Стратегия маркетинга в зависимости от стадии ЖЦ

- **Стадия выхода на рынок.** Формируется спрос на продукт данного типа, а не конкретной марки. Особое внимание уделяется личным продажам, выставкам, ярмаркам.
- **Стадия роста продаж.** Покупатель знает о продукте и его преимуществах, важно стимулировать селективный спрос к определённой торговой марке. Очень важна реклама. Оптовые торговцы принимают активное участие в продвижении товара.
- **Стадия развитого рынка.** Конкуренция существенна, объём продаж падает, реклама ставит своей задачей «уговорить» купить его, расходы на рекламу растут.
- **Стадия ухода с рынка.** Объём продаж уменьшается, затраты на рекламу уменьшаются, надо удержать ещё оставшихся покупателей.

Цели паблик рилейшнз

- Престиж и репутация фирмы
- Продвижение продукта
- Доброе имя у потребителей, сотрудников, поставщиков и дистрибьюторов
- Доброе имя у правительства
- Работа в условиях, неблагоприятных для паблисити
- Привлечение и сохранение хороших сотрудников

Задачи публицити

- Организация информационных потоков
- Быстрая реакция на запросы СМИ
- Снабжение СМИ всей информацией о деятельности компании
- Стимулирование СМИ к созданию доброго имени компании

Основные характеристики паблисити

- Сообщение должно быть высоко надёжным и вызывать доверие
- Отсутствие оплаты СМИ
- Отсутствие контроля над публикациями
- Отсутствие над содержанием
- Отсутствие контроля за временем

Потенциальные темы паблисити

- **Рынок** (новые продукты, прорыв в исследованиях, крупные контракты, заказы, спонсорство, изменения цен, изменения услуг, новый логотип, экспортные успехи)
- **Производство** (достижения в производстве, повышение занятости)
- **Финансы и инвестиции** (инвестиции, финансовое положение, накопления, достижения в области продаж и прибыли)
- **Персонал** (обучение, победители в конкурсах, информация об успехах людей, связанных с компанией, визиты влиятельных людей, интервью)
- **Общие вопросы** (конференции, семинары, выставки, юбилеи)

Диагностический анализ инновационной среды

- В процессе взаимодействия организации с внешней средой стратегический менеджмент интересуется прежде всего тем, как должна вести себя организация в долгосрочной перспективе, чтобы в условиях конкурентного взаимодействия с другими организациями добиваться поддержания баланса в обмене с внешней средой, а следовательно, обеспечивать устойчивое существование организации. Поэтому стратегический менеджмент при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.
- Вырабатывая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если её использует конкурент. А удачно предотвращённая угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности.

Структура бизнес-плана

- Резюме
- Описание предприятия (компания)
- Описание продукции (услуг)
- Описание рынка
- Организационный план
- Стратегия маркетинга
- План сбыта
- Производственный план
- График выполнения работ (календарный план)
- Финансовый план
- Оценка рисков и страхование
- Анализ чувствительности

Описание предприятия

- История предприятия, сведения о развитии за прошедшее время, описание текущей ситуации:
- перечень основных владельцев предприятия, роль каждого из них в деятельности предприятия;
- как осуществляется финансирование предприятия;
- перечень продукции (услуг) предприятия;
- объём сбыта продукции (услуг) предприятия;
- доля предприятия на рынке;
- тенденции изменения объёма сбыта.

Описание продукции (услуг)

- Характеристика планируемой продукции (услуги):
- функциональное назначение;
- стоимость;
- технологичность;
- стадия развития продукта (идея, эскизный проект, опытная партия и др.);
- патентно-лицензионная защита.
- анализ функциональных и потребительских свойств продукции конкурентов.
- описание концепции развития продуктов следующих поколений и планируемых НИОКР.

Описание рынка

- Характеристики рынка:
- размеры рынка и тенденции его развития;
- сезонность;
- доля внутреннего рынка, которую планирует занять предприятие;
- планы предприятия относительно зарубежных рынков.
- Характеристика потребителей продукции.
- Характеристика конкуренции на рынке. Перечень основных конкурентов, их основные характеристики (номенклатура выпускаемой продукции, стратегия маркетинга и др.).
- Анализ конкурентоспособности предприятия.

Организационный план.

- Организационная схема проекта:
- определение состава предприятий-участников проекта;
- распределение функций по реализации проекта среди участников;
- источники финансирования.

Стратегия маркетинга.

- Описание стратегии продвижения продукции на рынке:
- формирование каналов товародвижения;
- стратегия ценообразования;
- мероприятия ФОССТИС;
- Public relation и Publisity.

План сбыта

- Цены на продукцию (услуги) предприятия. Планируемая система скидок.
- Планируемый объём сбыта продукции (услуги).

Производственный план

- Описание технологического процесса. Схема производственных потоков. Определение поставщиков сырья, материалов и комплектующих.
- Расчёт прямых (переменных) издержек:
 - затраты на сырьё, материалы, комплектующие;
 - сдельная зарплата;
 - оплата электроэнергии и топлива, относимая на единицу продукции.
- Определение наличия у предприятия необходимых ресурсов (оборудования и персонала).
- Расчёт общих (постоянных) издержек:
 - зарплата персонала и вспомогательных рабочих;
 - аренда помещений;
 - расходы на маркетинг;
 - амортизация зданий, оборудования, инструментов и приспособлений и др.

График выполнения работ (календарный план)

- Перечень и прогноз сроков мероприятий и этапов проекта, потребности в финансовых ресурсах для их реализации

Финансовый план

- Отчёт о прибылях и убытках.
- Балансовая ведомость.
- План денежных потоков (КЭШ – ФЛО).
- Основные финансовые показатели эффективности деятельности предприятия:
- Показатели рентабельности активов, рентабельности собственного капитала, рентабельности инвестиций;
- Показатели финансового состояния предприятия: платёжеспособность, ликвидность, эффективность оборота и др.)
- Расчёт безубыточного объёма производства. Интегральные показатели эффективности инвестиций: чистый приведенный доход, период окупаемости проекта, индекс прибыльности, IRR.

Оценка рисков и страхование.

- Определение наиболее вероятных для данного проекта рисков.
- Разработка мероприятий по их профилактике и программа страхования от рисков.

Анализ чувствительности проекта

- Определение значений интегральных показателей проекта в условиях изменения параметров экономической среды (уровня инфляции, ставок налогов, объёма сбыта, издержек и др.)

Приложения

- Гарантийные письма или контракты с поставщиками и потребителями продукции.
- Договоры аренды, найма, лицензионные соглашения.

Конкурентные преимущества

- Продукт интересен покупателю настолько, что он готов за него отдать деньги
- Продукт интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами

Таким образом, **фирма** может **успешно** существовать и развиваться только в том случае, если её **продукт обладает конкурентными преимуществами** по сравнению с аналогичными продуктами.

Создать же конкурентные преимущества призвано стратегическое управление.

Стратегии создания конкурентных преимуществ

- **Лидерство в цене – при данной стратегии центром внимания фирмы при разработке и производстве продукта являются издержки**(рациональное ведение дел на основе накопленного опыта; экономия на масштабе за счёт снижения издержек на единицу продукции при росте объёма производства; экономия на разнообразии как результат снижения издержек за счёт синергического эффекта, возникающего при производстве различных продуктов; оптимизация внутрифирменных связей, способствующая снижению общефирменных затрат; интеграция распределительных сетей и систем поставки; географическое положение, позволяющее снизить издержки)
- **Дифференциация – при данной стратегии фирма стремится придать продукту что-то отличительное, необычное.** Однако важно помнить, что для появления конкурентного преимущества необходимо, чтобы необычность продукта, его новизна или уникальность имели ценность для покупателя. Для этого необходимо:
 - - чётко представлять, кто принимает решение по вопросам покупки;
 - - изучить потребительские критерии, по которым делается выбор при покупке

Стратегии создания конкурентных преимуществ

- товара (цена, функциональные свойства, гарантии, срок поставки и т.п.);
- - определить факторы, формирующие представление покупателя о продукте (источники информации о свойствах продукта, имидж и т.п.).
- **Концентрация внимания на интересы конкретных потребителей – при данной стратегии создаётся продукт специально для конкретных покупателей.** В данном случае либо удовлетворяется какая-то необычная потребность определённой группы людей (в этом случае продукт фирмы очень специализирован), либо же создаётся специфическая система доступа к продукту (система продажи и доставки продукта).

Анализ среды

- **Анализ макроокружения** (изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.д.)
- **Анализ непосредственного окружения** (анализируются покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы)
- **Анализ внутренней среды организации** (вскрываются те возможности, тот потенциал, на который можно рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, осуществляется анализ по следующим направлениям: кадровый потенциал, возможности исследовательских и подразделений разработки новых проектов, финансы, организационная структура, маркетинговые возможности)

Ключевые задачи управления

- Поддержание баланса между входом и выходом организации
- Установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в успешном функционировании организации и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность её функционирования. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, её целевую ориентацию в виде миссии и целей.
- Выбор стратегии – это принятие решения по поводу того, что делать с отдельными бизнесами или продуктами, каким образом и в каком направлении развиваться организации, какое место занять на рынке и т.п.
- Реализация стратегии – это проведение стратегических изменений в организации, переводящих её в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.
- Оценка и контроль реализации стратегии: определение показателей; контроль за соответствием эталонным показателям или стандартам; выявление отклонений и выяснение причин таковых; осуществление корректировки, если она необходима или возможна.

Введение в модель зрелого управления проектами

- **Общая терминология** (организация осознаёт необходимость усвоения базовых знаний в области управления проектами и изучения сопутствующего им языка/терминологии)
- **Общие процессы** (организация осознаёт важность определения и разработки общих процессов, чтобы успех одного проекта мог быть повторён при выполнении других)
- **Единая методология** (единая методология вызывает синергетический эффект и облегчает управление всеми процессами)
- **Бенчмаркинг** (осознание необходимости улучшения корпоративных процессов, для сохранения превосходства над конкурентами)
- **Непрерывное улучшение** (использование результатов бенчмаркинга в части совершенствования методологии)

Трудоёмкость достижения каждого уровня

№ уровня	Наименование уровня	Степень трудоёмкости
1	Общая терминология	Средняя
2	Общие процессы	Средняя
3	Единая методология	Высокая
4	Бенчмаркинг	Низкая
5	Непрерывное улучшение	Низкая

Особенности 1 уровня: общая терминология

- Неискренняя поддержка управления проектами;
- Практически полное отсутствие поддержки со стороны высшего руководства;
- Небольшие отдельные «очаги интереса» (причём большинство их сосредоточено в проектно-ориентированных подразделениях фирмы);
- Не предпринимается никаких попыток осознать выгоды, которые несёт управление проектами (менеджеры в большей степени опасаются за сохранность своих империй власти и полномочий, нежели ратуют за успех организации, а потому любые попытки применить управление проектами воспринимаются менеджерами как угроза их благополучию);
- Личные интересы ставятся выше интересов фирмы в целом (принятие решений основано на соблюдении интересов того, кто принимает решение, а не интересов фирмы в целом);
- Отсутствуют инвестиции и поддержка обучения персонала управлению проектами, поскольку подобные знания могут изменить существующее положение вещей).

Для успешного завершения 1 уровня необходимо обучение.

Особенности уровня 2: общая терминология

- Ощутимые выгоды от использования управления проектами должны стать очевидными: снижение затрат, сокращение сроков работ без ущерба для целей, содержания проекта и качества результата
- Управление проектами должно получить поддержку на всех уровнях организации, включая высший (может возникнуть необходимость внесения изменений в корпоративную культуру)
- С целью обеспечения непрерывного потока успешно выполненных проектов необходимо разработать методологии и процессы, предполагающие многократное использование
- Проекты должны выполняться не только в рамках содержаний и расписаний, но и в рамках бюджета, что может потребовать внесения изменений в систему финансового планирования и учёта
- Разработка программы по обучению управлению проектами, а не просто учебного курса

Особенности уровня 3: единая методология

- Интегрированные процессы – это такое состояние организации, при котором осознаётся, что множество процессов могут быть сведены в один интегрированный процесс, включающий все остальные
- Поддержка со стороны корпоративной культуры, так как практическое выполнение методологии осуществляется через корпоративную культуру.
- Поддержка со стороны руководства. Поддержка управления проектами очевидна и ощутима уже на всех уровнях организации. Каждый уровень управления понимает свою роль и осознаёт, какая поддержка требуется от него для достижения работоспособности единой методологии
- Неформализованное управление проектами. При наличии поддержки со стороны руководства и при условии существования корпоративной культуры в организации единая методология имеет в своей основе указания и руководства, а не затратные строгие политики и процедуры. Это позволяет минимизировать бумажную работу.
- Обучение и образование. Организация осознаёт финансовые выгоды, которые несут обучение и подготовка персонала.
- Выбор правильной модели поведения. Обучение правильному поведению

Особенности уровня 4: бенчмаркинг

- Бенчмаркинг в управлении проектами – это процесс непрерывного сравнения эффективности управления проектами в вашей организации с эффективностью методик мировых лидеров в этой области. Цель сравнения состоит в том, чтобы получить информацию, которая поможет фирме улучшить свою методологию управления проектами. Информация, получаемая в ходе бенчмаркинга, может способствовать совершенствованию различных процессов и способов выполнения или использоваться фирмой в целях повышения конкурентоспособности её продукции.
- Проведение бенчмаркинга следует определённому нравственному кодексу:
 - Проводится легально
 - Не нарушаются правила конфиденциальности
 - Передача информации - двусторонний процесс, т.е. обмен информацией
 - Готовность подписать форму о неразглашении информации
 - Непредоставление третьей стороне информации, без разрешения второй стороны
 - Задавая вопросы, избегать вопросов, касающихся секретов фирмы

Особенности уровня 4: бенчмаркинг

- Существует бенчмаркинг конкурентоспособности и бенчмаркинг процессов.
- Бенчмаркинг конкурентоспособности фокусируется на получаемых результатах и критически важных количественных факторах успеха.
- Бенчмаркинг процессов сосредоточен на эффективности процессов и их функциональности; он наиболее тесно связан с управлением проектами.

Особенности 5 уровня: непрерывное улучшение

- На уровне непрерывное улучшение в фирме изучается информация, полученная в ходе бенчмаркиговых мероприятий, и фактически осуществляются изменения, необходимые для улучшения управления проектами. Именно на этом уровне компания приходит к осознанию того, что достижение совершенства в управлении проектами – это бесконечный путь.

Уровень 5 имеет следующие особенности:

- Организация должна сформировать архив для фиксации опыта прошлых проектов
- Проведение ежеквартальных семинаров, форумов, обучающих курсов, в которых включён полученный опыт
- Передача знаний и прошлого опыта может быть выполнено в ходе специальных программ, организуемых и проводимых проектным офисом или центром совершенствования
- В фирме формируется устойчивое мнение о том, что стратегическое планирование в управлении проектами – продолжительный и непрерывный процесс

10 аспектов непрерывного улучшения управления проектами

- Разработка эффективной процедурной документации
- Методология управления проектами
- Непрерывное совершенствование
- Планирование производительности
- Модели компетентности
- Управление мультипроектами
- Обзорные совещания по завершении проекта
- Стратегический подход к отбору проектов
- Формирование портфеля проектов
- Горизонтальная отчётность

Показатели эффективности инвестиционного проекта

- Показатели эффективности производственной деятельности, а также текущего и перспективного финансового состояния предприятия, реализующего проект. Источником данных для расчёта которых служат баланс и отчёт о прибылях и убытках***
- Показатели эффективности инвестиций, расчёт которых производится на основе данных плана денежных потоков.***

Показатели эффективности производственной деятельности

- **ROA (Return on Total Assets)** – рентабельность активов. Показатель, характеризующий эффективность использования активов предприятия, рассчитывается путём деления величины чистой прибыли на среднегодовую сумму активов
- **ROE (Return on Owners' Equity)** – рентабельность собственного (акционерного) капитала, показывает эффективность использования акционерного капитала и рассчитывается путём деления чистой прибыли на величину собственного капитала.
- **ROI (Return on investment)** – рентабельность инвестиций показывает эффективность инвестиций и рассчитывается путём деления чистой прибыли плюс выплаты процентов по кредитам на сумму акционерного капитала и долгосрочного долга.
- **ROP (Return on Project)** – рентабельность инвестированного капитала. Показатель, характеризующий способность компании генерировать прибыль без учёта способа финансирования, определяется путём деления величины прибыли до выплаты процентов по кредитам на сумму заёмного капитала (собственный капитал + долгосрочные + краткосрочные кредиты)

Показатели эффективности производственной деятельности

- ***ROS (Return on Sales)*** – рентабельность продаж, отражает эффективность производственной деятельности, рассчитывается путём деления чистой прибыли на объём продаж.
- ***ITR (Inventory Turnover Ratio)*** – индекс оборачиваемости товарно-материальных запасов показывает, сколько раз в среднем продаются запасы компании в некоторый период времени, и рассчитывается путём деления себестоимости продукции, реализованной за данный период времени на среднюю величину запасов в этом же периоде.

Показатели финансового состояния предприятия

Платежеспособность – это способность предприятия отвечать по долгосрочным обязательствам, без ликвидации долгосрочных активов.

- ***DAR (Dept Ratio to Assets Ratio)*** – показывает, насколько активы компании финансируются кредиторами посредством заёмного капитала, рассчитывается путём деления суммарных обязательств компании на её суммарные активы.
- ***DER (Dept to Equity Ratio)*** - показывает отношение заёмных средств к собственным средствам компании.
- ***TIE (Times interest earned ratio)*** – индекс покрытия процентных платежей характеризует способность компании регулярно выплачивать проценты и рассчитывается путём деления доходов компании до вычета налогов и выплаты процентов (операционная прибыль) на суммарные процентные платежи по кредитам.

Показатели финансового состояния предприятия

Ликвидность (*liquidity*) – оценивает способность предприятия платить по краткосрочным обязательствам.

CR (*Current Ratio*) – индекс текущей ликвидности показывает достаточность оборотного капитала и стабильность финансового положения компании в текущий момент.

QR (*Quick Ratio*) – индекс «лакмусовой бумажки», или быстрый индекс характеризует способность фирмы расплачиваться со своими кредиторами в текущий момент и рассчитывается путём деления суммы денежных средств на счёте фирмы, быстрореализуемых ценных бумаг и дебиторской задолженности на сумму краткосрочных обязательств.

Это отношение оценивает способность предприятия платить по краткосрочным обязательствам без учёта стоимости запасов (материалов, комплектующих, а также нереализованной готовой продукции).

NWC (*Net Working Capital*) – чистый рабочий капитал рассчитывается как разница между текущими активами и текущими пассивами.

Показатели эффективности оборота поступлений

- ***RT (Receivables Turnover)*** – оборачиваемость средств по счетам дебиторов используется для оценки качества дебиторской задолженности и её объёма, рассчитывается путём деления чистого объёма продаж на сумму дебиторской задолженности
- ***CP (Collection Period)*** – срок погашения счетов к получению дебиторской задолженности характеризует время, требуемое клиентам компании на оплату выставленных ею счетов. Рассчитывается путём деления суммы дебиторской задолженности на среднедневной объём продаж или как частное от деления количества дней в году на показатель оборачиваемости поступлений.

Анализ безубыточности

- **Точка безубыточности** – это уровень физического объёма продаж на протяжении определённого периода времени (месяц, квартал, год), за счёт которого предприятие покрывает издержки, рассчитывается путём деления постоянных издержек на валовую прибыль.
- **Анализ безубыточности** позволяет определить следующее:
 - требуемый объём продаж, обеспечивающий покрытие затрат и получение необходимой прибыли
 - зависимость прибыли предприятия от изменений торговой цены, переменных и постоянных издержек
 - значение каждого продукта в доле покрытия общих затрат

Анализ безубыточности

Преимущества метода:

- Простота использования
- Наглядность при планировании прибыли
- Иллюстративность при демонстрации влияния операционных изменений на прибыльность предприятия
- Помощь в определении оптимального соотношения постоянных и переменных издержек

Случаи использования:

- При введении в производство нового продукта
- При модернизации производственных площадей
- При создании нового предприятия
- При изменении производственной или административной деятельности предприятия

Анализ безубыточности

Ограничения и допущения при использовании этого метода:

- Цена продукта считается постоянной величиной на протяжении всего расчётного периода времени
- Анализируется только один продукт или, в случае нескольких продуктов, смешанные продажи считаются стабильными
- Производственная эффективность считается постоянной величиной на протяжении всего расчётного периода
- Не учитываются изменения производственных запасов из периода в период
- Переменные издержки на производство единицы продукции считаются постоянными на протяжении всего расчётного периода
- Суммарные постоянные производственные издержки считаются постоянными

Статистические методы в инвестиционном анализе

- **Метод дисконтирования (*discounting*)** – приведение поступлений будущих периодов к настоящему (текущему) уровню.
- **Метод наращивания (*compounding*)** – приведение настоящего (текущего) уровня к будущему.

Метод наращивания

- **Индекс приведения к будущему уровню:**

$F1 = (1 + Interest)^t$, где *Interest* – процентная ставка/100,

t – расчётный период времени.

Приведение денежной суммы к будущему уровню, полученной в виде равномерных поступлений в N-ое число периодов методом аннуитета (***Sum of an Annuity***) осуществляется с помощью коэффициента F2:

$$F2 = \sum_{t=0}^N (1 + Interest)^t$$

Метод дисконтирования

- *Индекс приведения к текущему уровню:*

$$F3 = 1 / (1 + Interest)^t$$

Приведение денежной суммы, планируемой к получению в виде равномерных годовых поступлений в будущих периодах, к текущему уровню методом аннуитета (Present Value of an Annuity) осуществляется с помощью индекса приведения к настоящему периоду ежегодных равномерных поступлений будущих периодов F4:

$$F4 = \sum_{t=0}^N (1 + Interest)^{-t}$$

Расчётный уровень дохода (Accounting rate of Return – ARR)

$$ARR = (\text{Cash inflows per year} - \text{Depreciation}) / \text{Initial Investment}$$

Достоинства показателя:

- Простота понимания и расчёта
- Отражение прибыльности проекта
- Количественная связь с финансовым положением
- Показатель отражает весь срок жизни проекта

Недостатки показателя:

- Не учитывается ценность будущих поступлений по отношению к текущему периоду времени

Период окупаемости проекта (Payback period – PBP):

- Период окупаемости проекта – время, за которое поступления от производственной деятельности предприятия покроют затраты на инвестиции:

$$\text{Payback period} = \text{Initial investment} / \text{Annual cash inflow}$$

Наряду с наглядностью и простотой этот показатель имеет один существенный недостаток – не учитывается ценность поступлений будущих периодов.

Дисконтированный период окупаемости (Discounted payback period - DPP)

- В процессе расчёта срока окупаемости с учётом дисконтирования значения ежегодных поступлений приводятся к начальному периоду:
- ***DPP = Initial investment / Discounted annual cash inflows***, где ***Discounted annual cash inflows*** – ежегодные поступления с учётом дисконтирования.

Достоинством данного критерия является то, что он достаточно хорошо характеризует риск проекта.

В качестве **недостатков** можно отметить то, что DPP не отражает эффективность проекта после окончания периода окупаемости и не может быть использован для определения прибыльности проекта.

Чистая приведенная стоимость (Net Present Value – NPV)

- Чистая приведенная стоимость представляет собой оценку сегодняшней стоимости потока будущего дохода и равна приведенной стоимости будущих денежных потоков, дисконтированных с помощью соответствующей процентной ставки, за вычетом приведенной стоимости инвестиционных затрат.

N

$$NPV = - Invest + \sum_{t=0}^N C F(t) (1 + Interest/100)^{-t}$$

Индекс прибыльности (Profitability Index Profitability Index – PI)

- Индекс прибыльности – критерий оценки инвестиционного проекта, определяемый как частное от деления приведенной стоимости, связанных с его реализацией будущих денежных потоков, на приведенную стоимость первоначальных инвестиций.
- **PI = Present Value of Cash Inflows/Present Value of Cash Outflows**

Внутренний коэффициент рентабельности (Internal Rate of Return – IRR)

- IRR иногда называют коэффициентом рентабельности инвестиций, который рассчитывается путём нахождения ставки дисконтирования, при которой приведенная стоимость будущих денежных потоков равняется приведенной сумме инвестиций.
- Значение внутреннего коэффициента рентабельности, при котором проект можно считать привлекательным, должно превышать условную стоимость капитала инвестора, например, ставку по долговременным банковским кредитам. Обычно минимально допустимое значение внутреннего коэффициента рентабельности принимается более высоким, чем стоимость капитала, на некоторую величину с учётом риска проекта.
- **Достоинства:** информативен, учитывает потерю ценности поступлений будущих потоков
- **Недостатки:** не зависит от объёма финансирования

Величина индикативных показателей инвестиционно привлекательного проекта

- К рассмотрению следует принимать инвестиционные проекты, у которых:
 - Чистая приведенная стоимость больше 0
 - Индекс прибыльности больше 1
 - Внутренний коэффициент рентабельности больше процентной ставки по кредитам
 - Срок окупаемости минимален

В процессе ранжирования проектов нужно отдавать предпочтение тем, которые имеют более высокие показатели эффективности.