

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Дніпровський національний університет
залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна

Кафедра «Економіка та менеджмент»

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

 О.М. Гненний


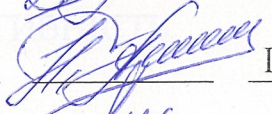
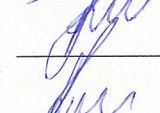
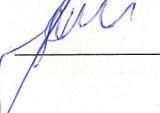
2020 р. 12 «18»

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ОС «магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент» спеціалізація – управління проектами

ТЕМА: УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ СТВОРЕННЯ ХУДОЖНЬОЇ СТУДІЇ
ARTDNIPRO

THEME: PROJECT MANAGEMENT TO CREATE AN ART STUDIO
ARTDNIPRO

Керівник дипломної роботи,	доцент		I.O. Гордєєва
Нормоконтролер,	доцент		I.O. Гордєєва
Студент групи,	УП1926		O.O. Кощєєва
Student,	УП1926		Koshcheieva Olha

Дніпро

2020

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 104 стор., 29 табл., 15 рис., 40 використаних джерел, 2 додатка.

В магістерській роботі розроблено проект створення художньої студії ArtDnipro головними функціями якої є навчання живопису, академічного рисунку, композиції, організації місцевих аукціонів з живопису, виставок та художніх фестивалів з метою створення прибуткового бізнесу з розвитку творчих здібностей і мислення серед різних категорій населення, організації міжособистісної взаємодії та формування цілісної системи знань про зміст, структуру та технології реалізації мистецьких завдань, що спрямовані на проведення навчання живопису жителів м. Дніпра.

Робота містить аналіз проблем, перспектив, маркетингові дослідження ринку надання послуг з навчання живопису та інших творчих послуг в м. Дніпро; обґрунтування проблеми та формування задуму проекту; оцінку проектних альтернатив, проектний аналіз та оцінку ефективності проекту; розробку основних структур проекту та стратегії його реалізації на всіх фазах життєвого циклу; розробку системи моніторингу та управління критичними показниками проекту.

Перелік ключових слів: ХУДОЖНЯ СТУДІЯ, МАЛЕ ТА СЕРЕДНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ, МИСТЕЦЬКІ ПОСЛУГИ, БІЗНЕС, ЖИВОПИС, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

**Дніпровський національний університет залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна**

Факультет «ЕГ»

Кафедра «Економіки та менеджменту»

ОС «магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент» (спеціалізація – управління проектами)

«Затверджую»

Завідувач кафедру,
професор Гненний О.М.

« ___ » _____ 2020 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА**

Кощєєвої Ольги Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема: Управління проектом створення художньої студії ArtDnipro

Керівник роботи Гордєєва І.О., к.т.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від « ___ » _____ 2019 р. № ___/ст

2. Термін подання студентом закінченого роботи «30» листопада 2020 року

3. Вихідні дані до дипломного роботи

3.1. Нормативно-правові документи діяльності навчальних центрів.

3.2. Положення про діяльність навчальних центрів.

3.3. Умови реєстрації приватного підприємства.

3.4. Показники діяльності навчальних центрів.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань до розробки)

РОЗДІЛ 1. ОПИС ПРОБЛЕМИ ТА ДОСВІДУ ЇЇ РОЗВ'ЯЗАННЯ

1.1. Стан та перспективи надання послуг з навчання та розвитку творчої особистості в містах

1.2. Маркетинговий аналіз ринку художніх студій та творчих авторських майстерень в м. Дніпрі

1.3. Маркетингові дослідження обґрунтування вибору послуг з навчання та розвитку творчої особистості в містах

РОЗДІЛ 2. ОБґРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТВОРЕННЯ ХУДОЖНЬОЇ СТУДІЇ ARTDNIPRO

2.1. Формування задуму проекту створення художньої студії ArtDnipro з урахуванням альтернатив досягнення результату

2.2. Концептуальна сутність проекту

2.3. Аналіз характерних особливостей проекту

2.4. Проектний аналіз та оцінка ефективності проекту

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ

3.1. Структуризація проекту

3.2. Формування основних планових рішень і документів по проекту

РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ХУДОЖНЬОЇ СТУДІЇ

4.1. Моніторинг і контроль проекту

- 4.2. Особливості оперативного управління проектом
4.3. Case-приклад оперативного управління проектом

5. Перелік креслень (демонстраційного матеріалу)

- 5.1. Проблематика проекту.
5.2. Цільові групи проекту
5.3. Завдання дослідження.
5.4. Інтегральна оцінка альтернативних проектів.
5.5. Дерево цілей проекту.
5.6. Фінансово-економічний аналіз проекту.
5.7. WBS-структура робіт проекту.
5.8. OBS-структура проекту.
5.9. Матриця розподілу відповідальності проекту RAM.
5.10. Діаграма Ганта.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	к.т.н., доцент Гордєєва І.О.	7.09.20р	7.09.20р
Розділ 2	к.т.н., доцент Гордєєва І.О.	7.09.20р	7.09.20р
Розділ 3	к.т.н., доцент Гордєєва І.О.	7.09.20р	7.09.20р
Розділ 4	к.т.н., доцент Гордєєва І.О.	7.09.20р	7.09.20р
Нормоконтролер	к.т.н., доцент Гордєєва І.О.	7.09.20р	7.09.20р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу дипломної роботи	Термін виконання	Обсяг розділу, %
1. Характеристика проблеми та об'єкта дослідження	1-2 тижд. 09-23.09.20	25 %
2. Обґрунтування концепції проекту	3-4 тижд. 23.09-07.10.20	50 %
3. Розробка та планування проекту	5-6 тижд. 07.10-21.10.20	75 %
4. Реалізація проекту	7-8 тижд. 21.10-03.11.20	100 %
5. Оформлення дипломної роботи, підготовка доповіді та демонстраційного матеріалу до захисту	до 01.12.20	

Дата видачі завдання: «2» вересня 2020 р.

Керівник дипломної роботи _____ / Гордєєва І. О. /
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ / Коцєєва О. О. /
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМИ ТА ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТВОРЕННЯ ХУДОЖНЬОЇ СТУДІЇ.....	9
1.1. Стан та перспективи надання послуг з навчання та розвитку творчої особистості в містах.....	9
1.2. Маркетинговий аналіз ринку художніх студій та творчих авторських майстерень в м. Дніпрі.....	11
1.3. Маркетингові дослідження обґрунтування вибору послуг з навчання та розвитку творчої особистості в містах	14
РОЗДІЛ 2. ОБґРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТВОРЕННЯ ХУДОЖНЬОЇ СТУДІЇ ARTDNIPRO.....	19
2.1. Формування задуму проекту з урахуванням альтернативних шляхів досягнення результату.....	19
2.2. Концептуальна сутність проекту.....	21
2.3. Аналіз характерних особливостей проекту.....	32
2.4. Проектний аналіз та оцінка ефективності проекту.....	34
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ.....	58
3.1. Структуризація проекту.....	58
3.2. Формування основних планових рішень і документів по проекту....	72
РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ХУДОЖНЬОЇ СТУДІЇ.....	79
4.1. Моніторинг і контроль проекту.....	79
4.2. Особливості оперативного управління проектом.....	83
4.3. Case-приклад оперативного управління проектом.....	84
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ.....	95
Додаток А. Макети демонстраційних слайдів.....	95
Додаток В. Декларація академічної доброчесності здобувача ступеня вищої освіти ДНУЗТ.....	104

ВСТУП

Мистецтво є однією із найдоступніших форм засвоєння знань (адже в основному воно сприймається у конкретній формі прояву життя), проблеми вивчення мистецьких дисциплін необхідно розглядати в аспекті розвитку у населення творчого мислення, організації міжособистісної взаємодії та формування цілісної системи знань про зміст, структуру та технології реалізації мистецьких завдань. Соціальна значущість та завдання мистецтва визначаються рівнем впливу художніх образів на внутрішній світ людини, на всі напрямки її соціальної діяльності.

Тому в роботі розроблено проект створення художньої студії у місті Дніпро для задоволення потреб клієнтів за рахунок надання якісних послуг з навчання живопису, академічного рисунку, композиції, організації місцевих аукціонів з живопису, виставок та художніх фестивалів.

Теоретичну базу роботи склали наукові праці та публікації провідних вітчизняних і закордонних спеціалістів із питань управління проектами. Для проведення даного дослідження та розробки проекту були використані роботи таких вітчизняних авторів, як С.Д. Бушуєва, В.М. Молоканової, Н.С. Бушуєвої, А.І. Білоконя, В.В. Морозова, Ю.П. Рака, О.Б. Зачко, А.М. Возного та ін.

Об'єкт дослідження – процес управління проектом створення художньої студії ArtDnipro у м. Дніпрі.

Предмет дослідження – методи та принципи управління проектом створення художньої студії ArtDnipro у м. Дніпрі.

Метою магістерської роботи є обґрунтування та розробка проекту створення художньої студії ArtDnipro у м. Дніпрі задля організації прибуткового бізнесу з надання освітніх послуг навчання живопису, академічного рисунку, композиції, організації місцевих аукціонів з живопису, виставок та художніх фестивалів.

Продукт проекту – новий прибутковий бізнес, а саме художня студія ArtDnipro, яка задовольнить потреби клієнтів за рахунок надання якісних освітніх послуг у вигляді набору курсів з живопису, академічного рисунку, композиції, художнього розпису, виготовлення картин на замовлення,

організації виставкової діяльності робіт, місцевих аукціонів живопису, художніх фестивалів для розвитку творчих здібностей жителів м. Дніпра різних вікових категорій.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступний ряд завдань:

- оцінити наявний стан та перспективи створення умов формування розвитку творчої особистості в містах, проаналізувати перспективи створення художньої студії;

- дослідити стан ринку з надання послуг з академічного рисунку, живопису у м. Дніпро;

- розробити концепцію та провести проектний аналіз;

- розрахувати інтегральні показники ефективності проекту та проаналізувати потенційні ризики, які можуть виникнути під час його реалізації;

- здійснити структурування проекту, зокрема, побудувати WBS, OBS, RBS проекту, визначити матрицю відповідальності та CTR-словник проекту;

- провести сітьове, календарне та ресурсне планування проекту, сформувані відповідні документи;

- розробити систему управління проектом;

- розробити case-приклад оперативного управління проектом.

Методи дослідження – аналітичні методи; науковий метод, метод експертних оцінок при аналізі альтернативних проектів, метод економіко-математичного моделювання при розробці проекту. Застосовані загальнонаукові та спеціальні методи досліджень. Серед методів та засобів проектного менеджменту для розв'язання досліджуваної проблеми застосовувалися методи аналізу, методи та моделі структурування проекту, методи сітьового, календарного та ресурсного планування проекту, методи управління вартістю проекту, методи контролю виконання робіт проекту, методи формування команди та управління комунікаціями проекту.

Структура роботи побудована таким чином, щоб розкрити сутність проекту від опису проблеми, формування задуму проекту до його реалізації.

В першому розділі проаналізовано проблеми та перспективи розвитку ринку творчих авторських майстерень, ідентифіковано види послуг художніх студій в м. Дніпро, їх географічне положення, проведено маркетинговий аналіз ринку послуг навчання художній майстерності, живопису, курсів, визначено споживчі переваги при виборі художньої студії.

Другий розділ роботи містить обґрунтування концепції проекту, що включає формулювання задуму проекту з урахуванням альтернативних шляхів досягнення результату, проведено SWOT-аналіз, визначено концептуальну сутність, проаналізовано характерні особливості проекту, проведено аналіз зацікавлених сторін проекту, розраховано бізнес-план, здійснено проектний аналіз та прийнято рішення щодо прийняття проекту.

Третій розділ роботи містить розробку та планування проекту, зокрема структурування проекту та формування основних планових рішень і документів по проекту. Для структурування проекту застосований ряд спеціальних моделей: структура робіт (WBS), організаційна структура (OBS), матриця відповідальності (RAM), структура ресурсів (RBS), тривимірна структура проекту, об'єднуюча WBS, OBS і CBS (CTR-словник), побудовано діаграму Ганта проекту і сітьовий графік.

В четвертому розділі роботи розкрито основні аспекти реалізації проекту, а саме побудована система методів та засобів здійснення процесів моніторингу і контролю проекту, проаналізовано особливості управління критичними процесами на стадії реалізації проекту та надано case-приклад оперативного управління проектом.

Результати дослідження та їх новизна. Вперше застосовано методи проектного менеджменту до розробки та управління інвестиційним проектом створення художньої студії ArtDnipro, як нового прибуткового бізнесу, що задовольнить потреби клієнтів за рахунок надання якісних освітніх послуг у вигляді набору курсів з живопису, академічного рисунку, композиції, художнього розпису, виготовлення картин на замовлення, організації виставкової діяльності робіт, місцевих аукціонів живопису, художніх фестивалів для розвитку творчих здібностей жителів м. Дніпра різних вікових категорій.

РОЗДІЛ 1.

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМИ ТА ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Стан та перспективи надання послуг з навчання та розвитку творчої особистості в містах

Загальна спрямованість модернізації позашкільної освіти України полягає в необхідності забезпечення її відповідності європейським стандартам, потребам сучасного життя країни та регіону. Тобто вона має орієнтуватись на задоволення запитів громадян щодо якісної та доступної освіти.

На сьогоднішній день прибутковим і розвиненим бізнесом є художні студії.

До подібної сфери послуг м. Дніпра відноситься багато їх різновидів, а саме:

- гончарне ремесло;
- живопис та академічний рисунок;
- композиція;
- створення ляльок;
- сувенірна майстерня;
- студії кераміки;
- різьба по дереву та інші.

Але з кожним роком покупець стає все більш вибагливим, він шукає чогось нового.

Достатньо новою послугою художніх студій буде те, що є можливість окрім малювання, представити свої роботи на місцевих виставках або аукціонах, окрім цього є можливість відвідати художні фестивалі.

Особливість вивчення мистецьких дисциплін полягає в тому, що вона здатна адаптувати особистість у соціумі й зорієнтована на виконання потреб та замовлень суспільства.

В час коли постали серйозні економічні питання, ще більш значною стає проблема створення умов формування розвитку творчої особистості. Цінність пошуково-конструкторської та винахідницької діяльності дають майбутньому робітнику, інженеру, техніку, науковому працівникові навички творчої праці, вести спостереження, розвивати мислення. Навчати та розвивати творчу думку. Надати можливість дітям, в тому числі і з малозабезпечених сімей, організувати своє дозвілля, проявити себе як особистість.

Незважаючи на те, що сфера послуг з навчання творчості не віднесена до пріоритетних галузей промисловості України, вона є перспективною для розвитку підприємництва хоча б тому, що обіг коштів у цій галузі здійснюється 2–4 рази на рік; відбувається швидка і високоефективна віддача вкладених коштів, що сприяє інвестиційній привабливості. До того ж сфера послуг з навчання творчості є однією з галузей соціального спрямування, подальший розвиток якої є необхідною умовою підвищення рівня життя населення.

С кожним роком зростаючий темп життя соціуму вимагає зниження рівня стресу громадян різних вікових категорій, що в свою чергу потребує постійної новизни, слідуванню творчої моди, зростанню потреб споживачів в творчому розвитку. Все це призводить до виникнення такої проблеми, як необхідність у створенні умов і інфраструктури формування розвитку творчої особистості. В наслідку цього виникає потреба пошуку нових видів мистецтв, розвитку малого та середнього підприємництва в цій області, навчання новим видам мистецтв громадян міст, розвитку творчих здібностей у дорослих та дітей.

Виходячи з вищенаведеного аналізу проблеми можна систематизувати наступним чином (рис. 1.1).

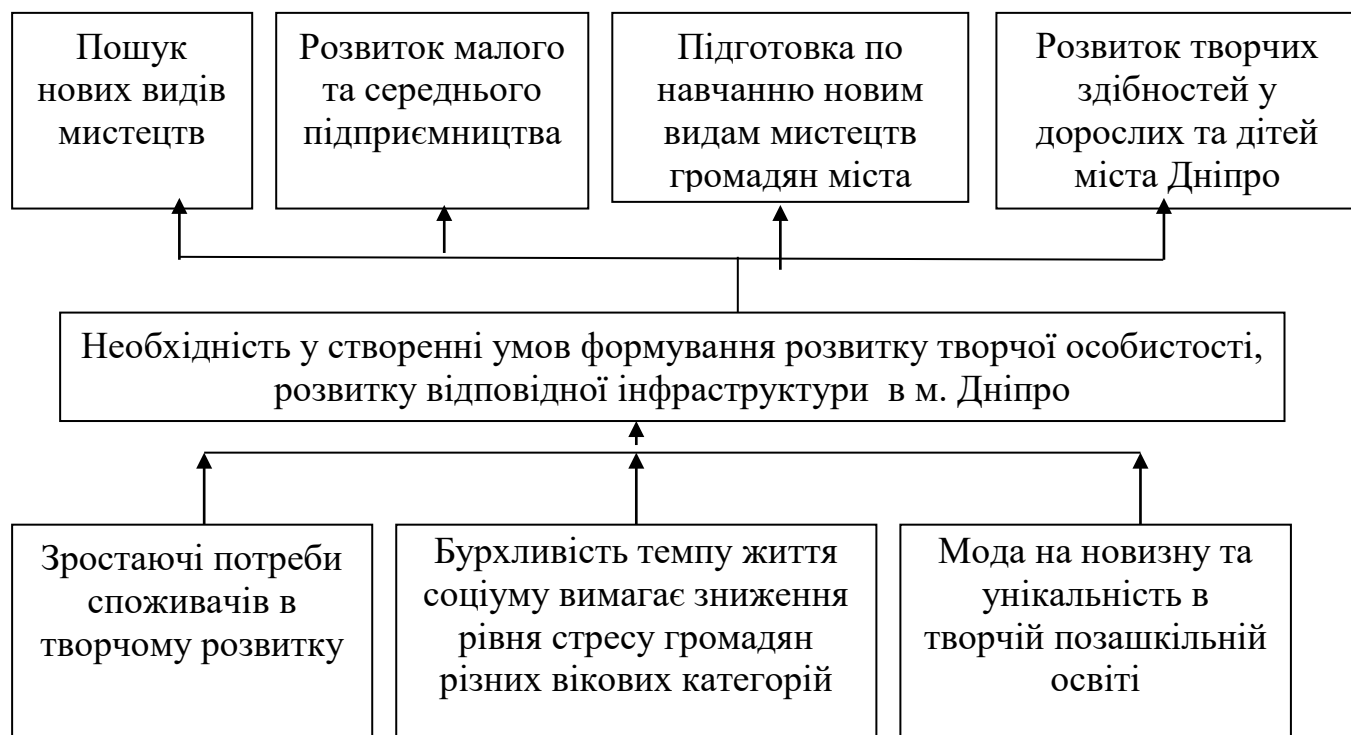


Рис. 1.1. Дерево проблем

1.2. Маркетингові дослідження обґрунтування вибору послуг з навчання та розвитку творчої особистості в містах

Станом на 2020 рік в м. Дніпро існує 12 авторських майстерень (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Маркетинговий аналіз ринку творчих авторських майстерень в м. Дніпро

№	Організація	Адреса	Напрямок діяльності	Вид послуг
1	2	3	4	5
1	Художня майстерня Зіни Горецької	Дніпропетровська обл., Дніпро, просп. Гагаріна, 34	Художня майстерня	живопис маслом, акрилом, аквареллю
2	Art-L Творча майстерня	Дніпро, Старокозацька вул., 52А	Художня майстерня, школа мистецтв	Вітражний розпис, Декупаж, Розпис тканини, живопис маслом, акрилом, аквареллю
3	Студія Ляльки	Дніпропетровська область, Дніпро, вул. Робоча, 10	Художня майстерня, школа мистецтв	Навчання по створенню авторських ляльок

Продовж. таблиця 1.1.

1	2	3	4	5
4	Студія живопису Юлії Тарасенко	Дніпро, проспект Дмитра Яворницького, 59А	Художня майстерня школа мистецтв	живопис маслом, акрилом, аквареллю
5	Art hobbi	Дніпропетровська область, Місто Дніпро, Михайла Грушевського вул., 23	Художня майстерня, художній салон	живопис маслом, акрилом, аквареллю
6	Студія академічного малюнка та живопису	Дніпропетровська обл., Дніпро, просп. Дмитра Яворницького, 109б	Художня майстерня, курси та майстер-класи	Академічний рисунок, живопис маслом, акрилом, аквареллю
7	Ksi Prostir	Дніпропетровська обл., Дніпро, вул. Сірка, 45, пов. 3	Вільна художня майстерня; виставки молодих художників; культурно-освітні, експериментальні заходи;	- відкрита художня майстерня; - зона культурно-освітніх та експериментальних заходів, smart entertainment + edutainment; - лофт галерея молодих митців; - простір для молоді, готової до саморозвитку та самоосвіти, обміну ідеями та знаннями; Навчання для не підготовленої аудиторії не проводить
8	Художня майстерня Лілії Степанової	Дніпропетровська область, Дніпро, вулиця Павла Нірінберга, 10	Художня майстерня	живопис маслом, акрилом, аквареллю
9	Гончарна майстерня Добре коло	Дніпро, вулиця Надії Олексієнка, 21	Курси та майстер-класи, художня майстерня	Ліпка з глини
10	Майстерня кераміки Сергія Горбаня	Дніпро, Сорочинський провулок, 6	Художня майстерня, школа мистецтв	Курси та майстер-класи, гончарна майстерня
11	Майстерня мозаїки	Дніпро, вул. Січових Стрільців, 23	Створення мозаїки	Навчання не проводить
12	Творча майстерня лозоплетіння	Дніпропетровська область, Дніпро, вул. Гаріна, 20а	Виготовлення виробів із лози	Навчання не проводить

За статистикою кожна третя людина займається творчістю.

Середня ціна на послуги коливається від 120 до 300 грн. за 1 годину заняття.

Як видно із таблиці 1.1. і рис 1.2. переважна більшість творчих майстерень пропонує послуги живопису.

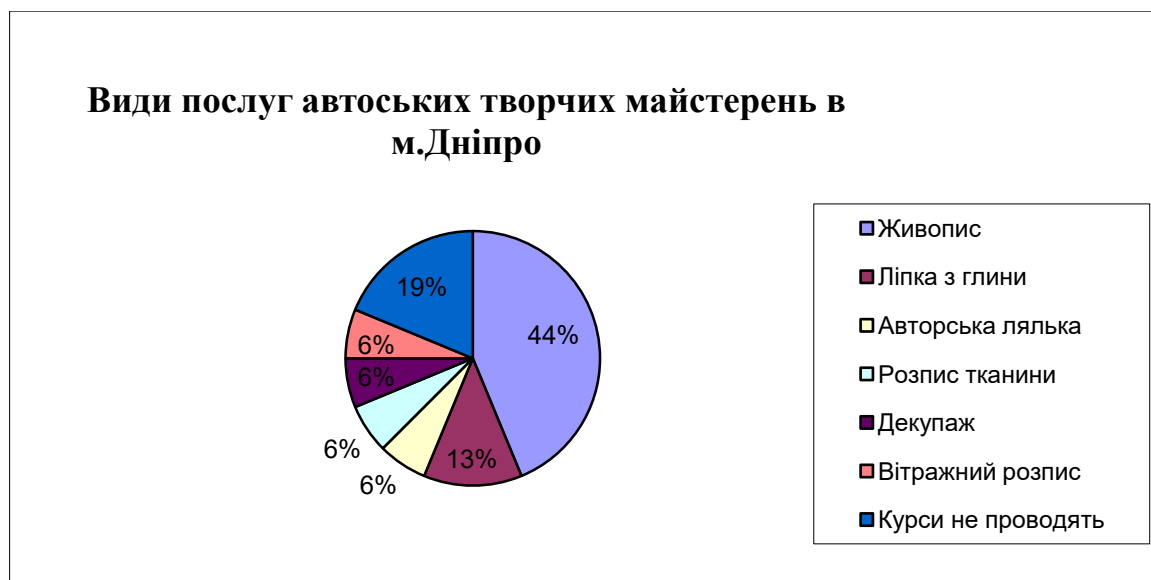


Рис. 1.2. Види послуг творчих авторських майстерень в м. Дніпро

Як видно із рисунку 1.3, більшість творчих авторських майстерень в м. Дніпро знаходяться в центральній частині міста.

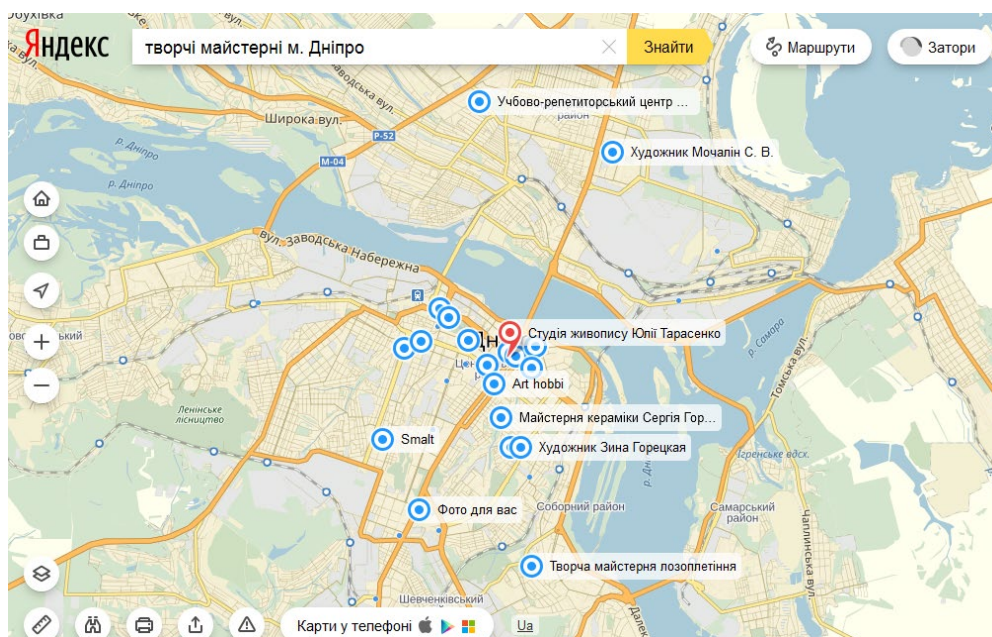


Рис. 1.3. Географічне положення творчих авторських майстерень в м. Дніпро

1.3. Маркетингові дослідження споживчих переваг при виборі центру формування розвитку творчої особистості

На основі аналізу проблем великих міст (пункт 1.1), було визначено в пріоритеті є необхідність у створенні умов формування розвитку творчої особистості в містах та розвитку відповідної інфраструктури. Як було також визначено, споживачі вимагають нових видів послуг. В якості гіпотези запропоновано створення авторської художньої студії, що буде проводити освітні курси і давати можливість для подальшої зацікавленості у відвідуванні місцевих аукціонів і художніх фестивалів. Відтак ця гіпотеза потребує перевірки.

Для цього в рамках дослідження проведено аналіз попиту і побажань споживачів. Для цих цілей було проведено опитування у вигляді анкетування. Анкета: «Споживчі переваги при виборі центру формування розвитку творчої особистості» складається з десяти питань. Було опитано 76 особи різних вікових категорій: із них 51 жінка та 25 чоловіків.

Проаналізуємо кожне питання анкети «Споживчі переваги при виборі центру формування розвитку творчої особистості». Для створення анкети використовувалася Google форма, анкета була розміщена в інтернеті та бажаючі пройшли опитування.

1. На питання «Чи відвідували Ви коли-небудь заклад з розвитку творчої особистості (творчу майстерню, курси живопису, театральний кружок або ін.)?». 51 жінка (100%) відповіла «так» і 5 чоловіків із 25 відповіли «так» (20%), а 20 чоловіків відповіли «ні» (80%) (рис. 1.4).



(а) – жінки



(б) – чоловіки

Рис. 1.4. Чи відвідували Ви коли-небудь заклад з розвитку творчої особистості

З чого можна зробити висновок, що жінкам більш подобаються подібні заняття та вони являються основною цільовою категорією клієнтів створюваного закладу з розвитку творчої особистості.

2. На питання «Як часто Ви відвідуєте творчі майстерні або художні студії?» було запропоновано наступні категорії відповідей та отримано результати (табл. 1.3):

- 2.1. 2-3 рази на тиждень;
- 2.2. Один раз на тиждень;
- 2.3. Час від часу, коли є натхнення, але не частіше 1 разу на місяць;

2.4. Останній раз більше року назад.

Таблиця 1.3.

**Відповіді респондентів на питання
«Як часто Ви відвідуєте творчі майстерні або художні студії?»**

Категорії відповідей	Відповіді жінок	Відповіді чоловіків
2-3 рази на тиждень	10	1
Один раз на тиждень	10	0
Час від часу, коли є натхнення, але не частіше 1 разу на місяць	7	0
Останній раз більше року назад	24	4
Ніколи	0	20

3. На питання «Чи цікаво Вам в найближчий час відвідати творчу майстерню та знайти яке-небудь цікаве хобі?» отримано результати, що наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Відповіді респондентів на питання «Чи цікаво Вам найближчий час відвідати творчу майстерню та знайти яке-небудь цікаве хобі?»

Категорії відповідей	Відповіді жінок	Відповіді чоловіків
Так, мені це цікаво	28	10
Скоріше так, чим ні	13	3
Скоріше ні	7	2
Ні, мені це не цікаво	3	10

На основі відповідей можна зробити висновок, що ринок надання творчої освіти є потенційно зростаючим.

4. На питання «Заняття яким видом творчості Вам цікаве? (можливий вибір кількох варіантів)», отримано результати, що наведено в табл. 1.5.

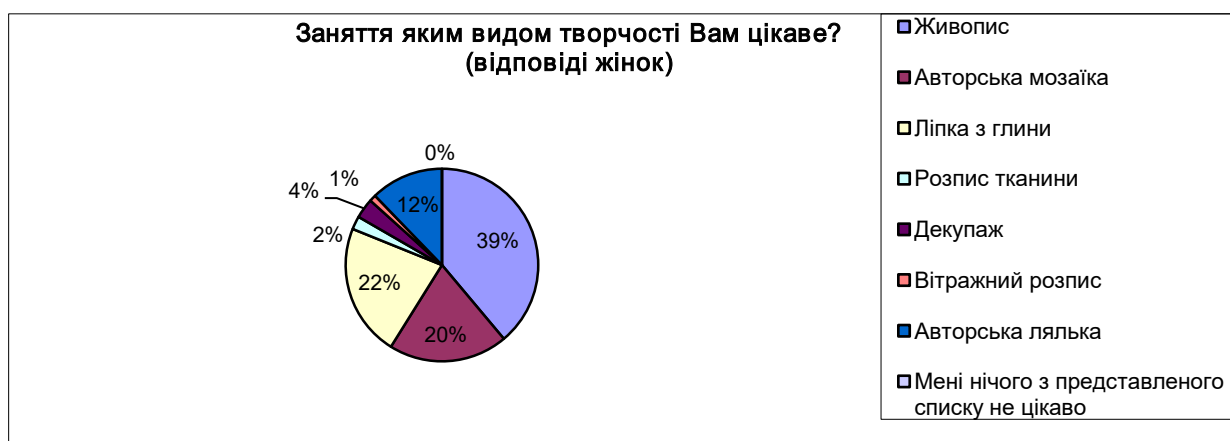
Із графіків видно, що живопис цікавить людей набагато більше, аніж інші представлені варіанти.

Таблиця 1.5.

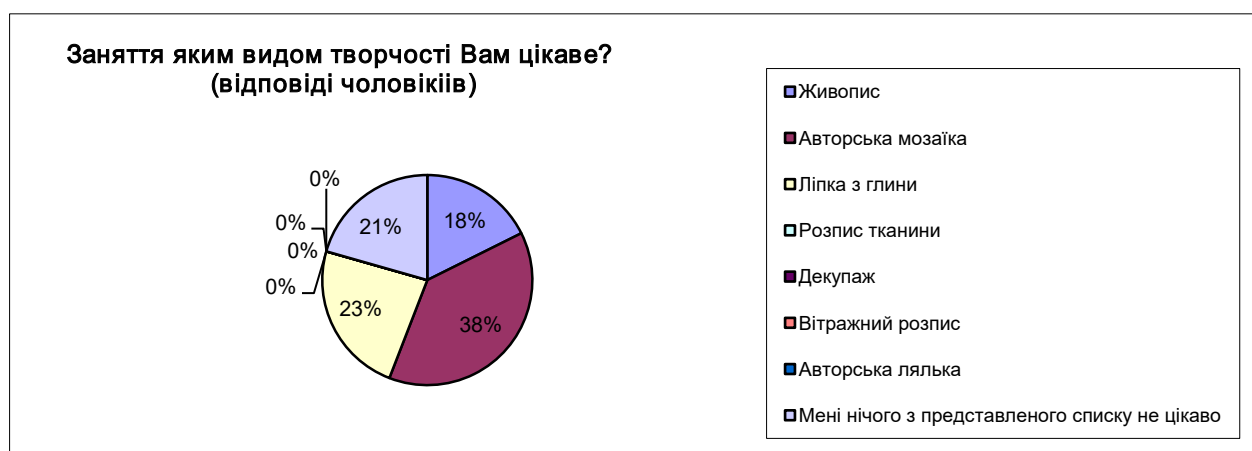
**Відповіді респондентів на питання
«Заняття яким видом творчості Вам цікаве?»**

Категорії відповідей	Відповіді жінок	Відповіді чоловіків
Живопис	35	6
Авторська мозаїка	18	13
Ліпка з глини	20	8
Розпис тканини	2	0
Декупаж	3	0
Вітражний розпис	1	0
Авторська лялька	11	0
Мені нічого з представленого списку не цікаво	0	7

Вивчивши потреби потенційних споживачів, приходимо до рішення створити художню студію живопису, де додаємо такі можливості, які не надають інші організації-конкуренти.



(а) – жінки



(б) – чоловіки

Рис. 1.5. Заняття яким видом творчості Вам цікаве?

Так як для більшості важливе місце розташування навчального закладу, буде проведено аналіз щодо того, де вибрати для оренди будівлю розташування художньої студії. Уподобання будуть віддаватися будівлям розташованим в центрі міста Дніпро.

1. На питання «Чи виставили би Ви свої творчі роботи для участі та продажу на місцевих аукціонах і художніх фестивалях?» 48 жінок (94%) відповіли «так» і 5 чоловіків із 25 відповіли «так» (20%) (рис. 1.6).

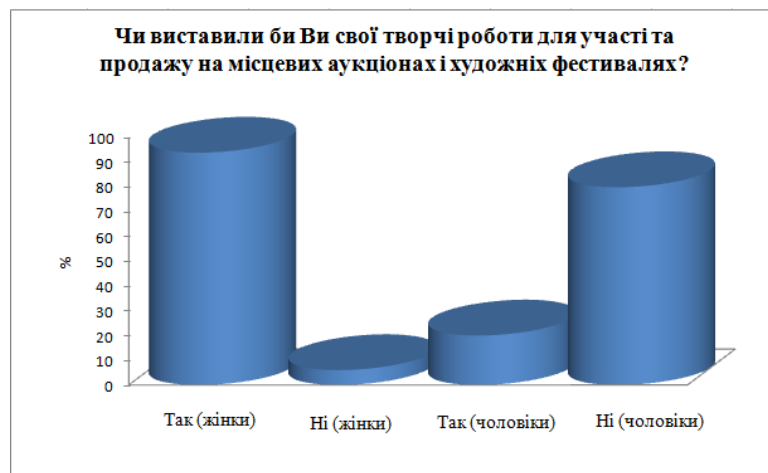


Рис. 1.6. Чи виставили би Ви свої творчі роботи для участі та продажу на місцевих аукціонах і художніх фестивалях?

Таким чином, можна зробити висновки, що такий новий та мало розвинутий вид послуг, як участь у художніх фестивалях, виставках, аукціонах, продаж власних картин людей, що тільки навчаються живопису цікавить мешканців м. Дніпра.

Актуальність і попит на послуги з навчання живопису, виставкову діяльність, хенд-мейд підтверджуються результатами проведеного опитування.

РОЗДІЛ 2.

ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТВОРЕННЯ ХУДОЖНЬОЇ СТУДІЇ ARTDNIPRO

2.1. Формування задуму проекту створення художньої студії ArtDnipro з урахуванням альтернатив досягнення результату

Результати проведеного аналізу створення художньої студії показали, що дана галузь знаходиться на етапі зростання. І як наслідок, попит на наступні роки прогнозується стабільним.

З метою вирішення такої проблеми як підвищення рівня знань населення у художньому мистецтві передбачається створення проекту, основним завданням якого є створення художньої студії у м. Дніпро.

Поставлене завдання можна вирішити як мінімум трьома способами:

1. Проведення разових курсів щодо навчання живопису, академічного рисунку, композиції, організації місцевих аукціонів з живопису, виставок та художніх фестивалів.

Цей проект дозволить вирішити існуючу проблему лише на певний час. У цьому випадку навчання буде проводитись лише час від часу, населення регіону може отримати певні знання у сфері мистецтва, але вони будуть неповними та не принесуть того ефекту, який можна отримати від впровадження постійного навчання.

До переваг цього проекту можна віднести те, що проект забезпечує індивідуальний та інтелектуальний розвиток населення та сприяє формуванню спеціальних умінь самостійно здійснювати подальший розвиток.

Недоліком є те, що проект призведе до того, що в результаті системи знань населення не отримає.

2. Проект: «Дистанційне навчання живопису».

Пошуки шляхів ефективного навчання на відстані, в тому числі й рисунку, велися давно в багатьох країнах світу. Для цих цілей широко

використовувалися поряд з друкованими засобами можливості телебачення, відеозапису, он-лайн сервіси та інше.

Однак проблема самоосвіти на основі автономних курсів, що не передбачають наочного зв'язку з викладачем, досить складна для більшості учнів. При вивченні ж живопису вона набуває особливої складності, незважаючи на різноманітні спроби надати подібним курсам елементи розважальності, комунікативності. Справа в тому, що без особливої атмосфери занять у групах, коли знання підкріплюються практичними заняттями та можливістю порадитись з художником, як правило, приречені на невдачу.

Саме тому самі захоплюючі он-лайн курси самі по собі, поза реального навчального процесу під керівництвом досвідченого майстра, рідко дають відчутний ефект.

3. Створення школи з навчання живопису, академічного рисунку, композиції, організації місцевих аукціонів з живопису, виставок та художніх фестивалів при стаціонарній художньої студії ArtDnipro. До переваг такої школи можна включити:

- проект забезпечує індивідуальний та інтелектуальний розвиток учнів і сприяє формуванню в них спеціальних умінь самостійно здійснювати подальший професійний розвиток;
- застосування універсальної комунікативної методики в навчанні;
- різноманітність курсів та спецкурсів з урахуванням індивідуальних термінів і вимог учнів усіх вікових категорій та їх потреб у навчанні;
- розробку індивідуальних програм для будь-якої сфери діяльності;
- зручний графік відвідування занять;
- регулярний контроль пройденого матеріалу досвідченим художником та виправлення помилок, що були допущені учнем.

Створення школи з вивчення рисунка є найбільш перспективним, так як проект не має вагомих обмежень. Результатом є підвищення рівня знань та якості навичок у населення м. Дніпро, а також розвиток творчого мислення.

Для виявлення найбільш привабливого проекту необхідно виконати експертну оцінку альтернативних варіантів проекту (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.

Інтегральна оцінка альтернативних проектів

Фактори	Вага	Варіанти проекту			Інтеграційна оцінка		
		1	2	3	1	2	3
1. Попит на спосіб вивчення рисування	0,4	40	50	70	16	20	28
2. Конкурентоспроможність та собівартість наданих послуг за навчання ремеслу	0,2	50	60	60	10	12	12
3. Доступність проекту за витратністю та можливість його забезпечення інвестиціями	0,15	95	90	90	14,25	13,5	13,5
4. Простота реалізації проекту	0,1	90	70	90	9	7	9
5. Наявність і доступність забезпечення матеріально-технічної бази	0,05	90	70	90	4,5	3,5	4,5
Всього:	1				53,75	56	67

Вибір робиться на користь варіанту проекту, що має найбільшу інтегральну оцінку.

Як видно із кількісної інтегральної оцінки варіантів альтернативних проектів, третій проект має найбільший бал і таким чином має більшу життєздатність.

Як якісна, так і кількісна оцінки показали, що проект створення очної художньої студії найбільш перспективний. Прийmemo цей проект до реалізації.

2.2. Концептуальна сутність проекту

2.2.1. Концепцією проекту обумовлено створення художньої студії в м. Дніпрі. Студія буде надавати послуги для широкого кола клієнтів: і для замовників послуг з виготовлення картин і для навчання охочих до рисування, навчання живопису, художньому розпису, академічного рисунку, композиції, організації виставкової діяльності робіт, місцевих аукціонів з живопису, художніх фестивалів.

Метою даного проекту буде створення художньої студії у м. Дніпро.

Місією (головною ціллю) даного проекту є задоволення потреб клієнтів і створення прибуткового бізнесу за рахунок надання якісних освітніх послуг із виготовлення картин на замовлення, рисування та організації виставкової діяльності робіт, місцевих аукціонів з живопису, художніх фестивалів, для розвитку творчих здібностей жителів м. Дніпра різних вікових категорій (рис. 2.1).

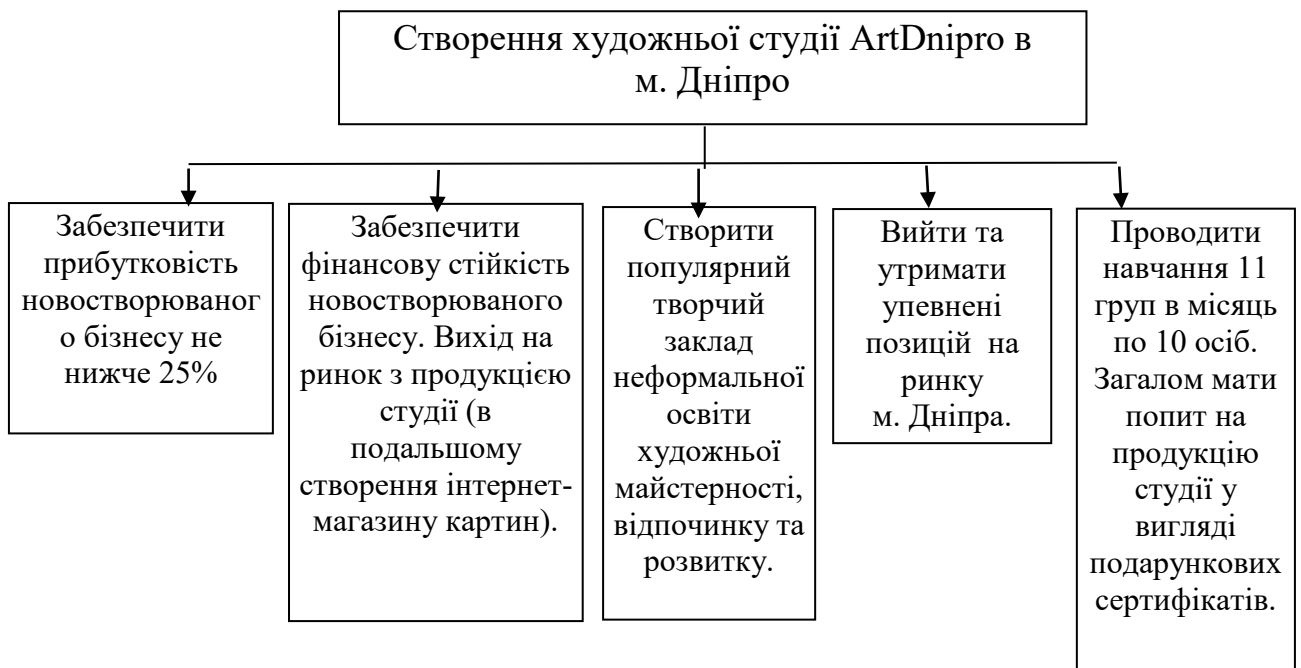


Рис. 2.1. Дерево цілей проекту

Забезпечити прибутковість новостворюваного бізнесу можна шляхом:

- забезпечення ефективної системи надання освітніх послуг;
- створення великої бази постійних клієнтів;
- забезпечення якості навчання. В даному випадку якісне навчання – це задоволений клієнт.

Забезпечити фінансову стійкість художньої студії можна шляхом забезпечення відповідності цінової політики вимогам клієнтів.

Створити популярний творчий заклад неформальної освіти художньої майстерності, відпочинку та розвитку можна шляхом:

- забезпечення якості обслуговування;
- широким набором видів наданих послуг (святкування сімейних свят, зони релаксу, виставкова діяльність, аукціони, затишна атмосфера та ін.);
- забезпечення якості освітніх послуг, які повинні відповідати міжнародним стандартам освіти.

Вийти та утримати упевнені позиції на ринку м. Дніпра можна шляхом:

- забезпечення широкого асортименту послуг з навчання різним видам ремесла;
- набору висококваліфікованого персоналу;
- зробити гнучкий графік занять.

Стратегія проекту розробляється в рамках ділової стратегії, в рамках якої будуть використовуватись 3 основних підходи:

- стратегія лідерства у витратах;
- стратегія диференціації (унікальності по якомусь напрямку);
- стратегія концентрації на певних напрямках (групі клієнтів, видах курсів та ін.).

Після відкриття художньої студії будуть застосовуватися стратегії концентрованого зростання – стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку освітніх послуг.

2.2.2. Визначення змісту результату проекту (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Статут проекту

Назва проекту	Проект створення художньої студії у місті Дніпро
Спонсор проекту	власний капітал
Керівник проекту	проектний менеджер
Робоча група проекту	Керівник проекту/інвестор/майбутній директор художньої студії ArtDnipro
Дата початку проекту	01.02.2021 р.
Дата завершення проекту	31.05.2021 р.
Дата створення документу	29.10.2020 р.

На основі проведеного аналізу визначені основні параметри майбутньої художньої студії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

**Основні параметри майбутньої
художньої студії ArtDnipro у місті Дніпро**

Параметр	Характеристика
Місцезнаходження	м. Дніпро, перетин вулиці Светлова та вул. Троїцької
Викладацький склад	80% – художники 20% – учні
Перелік ремесел, з яких буде проводитись навчання	Виготовлення картин на замовлення, академічний рисунок, композиція, живопис, художній розпис
Якість навчання	курси
Наявність документа про закінчення центру	після закінчення навчання учні отримують сертифікати
Форми навчання	– індивідуальні заняття; – групові заняття
Графік навчання	гнучкий
Наявність знижок	в наявності
Додаткові послуги	Можливість продажу власних картин; Кружок мистецтва; Місцеві аукціони; Виставки; Художні фестивалі; Святкування сімейних свят

Опис проекту.

Причини ініціації проекту. Висока швидкість життя, військові дії, пандемія COVID-19 призвели до виникнення таких наслідків як:

- низький рівень соціальної адаптації;
- низький рівень творчого мислення;
- низький поріг стресостійкості;
- збіднілий внутрішній світ населення регіону.

Зміст проекту.

Для того, щоб забезпечити прибутковість новостворюваного бізнесу необхідно:

- забезпечити ефективну систему надання освітніх послуг з навчання живопису, академічного рисунку, композиції, організації виставкової діяльності робіт, місцевих аукціонів з живопису, художніх фестивалів ремеслу;

- забезпечити велику базу постійних учнів та якість навчання.

2.2.3. Вимоги до проекту. В нашому випадку до вимог, які вплинуть на результат проекту можна віднести за пріоритетом:

- відповідність персоналу;
- розмір фінансування проекту;
- широкий профіль знань працівників;
- впровадження, як нових методик навчання, так і методик комунікацій з клієнтом;

- естетичність приміщень художньої студії;
- зручне місце розташування приміщення художньої студії в м Дніпрі;
- оренда приміщення;
- викладацький склад повинен складатися на 80% з художників;
- надання документа про закінчення відповідного курсу;
- курси повинні бути орієнтовані на споживачів різних вікових категорій;

- якість навчання має задовольняти клієнтів;
- техніка та обладнання повинні відповідати таким вимогам як якість, сучасність та надійність.

Навчання повинне здійснюватися в двох напрямках: правилам поведінки із клієнтами персоналу, що приймає клієнтів на рецепшені (адміністраторів) та підвищення кваліфікації художників.

Техніка та обладнання повинні відповідати таким вимогам як якість, сучасність та надійність.

Всі вимоги відображаються в контрактах з постачальниками відповідних товарів та послуг. Відбір постачальників проводиться на основі тендеру.

2.2.4. Границі проекту. Границі проекту – це планові роботи та події, які є початком та кінцем проекту.

Границі проекту: 01.02.2021-31.05.2021

Фаза концепції:

- розробка концепції проекту;
- маркетингові дослідження;
- розробка бізнес-плану;
- узгодження і затвердження концепції проекту із замовником.

Фаза планування:

- планування бюджету проекту;
- розробка календарного плану;
- планування ресурсів;
- пошук приміщення для художньої студії.
- затвердження зведеного плану проекту із замовником.

Фаза виконання:

- реєстрація підприємницької діяльності;
- оформлення документації оренди приміщення;
- розміщення реклами;
- покупка офісного обладнання та обладнання безпосередньо художньої студії;
- розробка методичного забезпечення освітніх курсів;
- набір персоналу;
- монтаж обладнання.

Фаза завершення:

- моніторинг;
- підведення підсумків.

2.2.5. Результати поставки проекту.

На протязі та по закінченню всіх робіт збираються та передаються новостворюваній художній студії такі документи:

- статут;
- установчий договір;
- свідоцтва про реєстрацію;

- договори з усіма учасниками проекту;
- акти виконаних робіт;
- звіти про витрати бюджету проекту (накладні, податкові накладні);
- посадові інструкції;
- штатній розклад;
- робоча програма, печатка.

2.2.6. Критерії приймання. Приймання проекту здійснюється засновником (власником) художньої студії після того, як будуть досягнуті цілі проекту.

Кінцевий продукт:

- курси різних рівнів складності з урахуванням віку учнів та їх надбань;
- індивідуальний підхід до кожного учня.

2.2.7. Обмеження проекту. По проекту основними обмеженнями виступають: обмеження бюджету, обмеження ресурсів, кількість персоналу згідно структури, обмеження по границям проекту, обмеження по строкам робіт, обмеження по наявності фіксованого бюджету інвестицій, обмеження по матеріальним, які необхідні для здійснення проекту.

У разі жорсткої економії бюджету:

- можна зменшити витрати на персонал (частково залучити учнів з технікумів);
- в екстреному випадку, скоротити витрати пов'язані з орендою приміщення за рахунок вибору менш престижного району розташування художньої студії.

В табл. 2.4 наведені обмеження, які існують на початок виконання проекту.

Таблиця 2.4.

Обмеження проекту створення художньої студії ArtDnipro

№ з/п	Найменування обмежень	Опис обмежень
1.	Обмеження по обсягу інвестицій	1. Максимальний обсяг «вільних» коштів у інвестора становить 450 тисяч гривень 2. Інвестор може фінансувати проект по графіку: - 200 тисяч гривень на початок проекту з 01.02.2021; - 200 тисяч гривень не пізніше 15.02.2021; - 50 тисяч гривень не раніше 24.03.21.
2.	Обмеження по термінам виконання	Початок проекту – не пізніше 01.02.2021. Кінець проекту – не пізніше 01.06.2021.
3.	Обмеження по вартості проекту	Обсяг заробітної плати виконавців проекту по договорам та штатному розпису не повинен перевищувати 25% від вартості робіт проекту.
4.	Обмеження по змісту	Навчання живопису, художньому розпису, академічного рисунку, композиції, організація виставкової діяльності робіт, місцевих аукціонів з живопису, художніх фестивалів. Викладацький склад: 80% – художники; 20% – учні
5.	Обмеження по ресурсам	В проекті не повинні застосовуватися лімітовані ресурси, до яких немає доступу
6.	Обмеження по відповідальності	Керівник проекту несе повну відповідальність перед замовником

2.2.8. Допущення проекту.

Допущення проекту – це фактори, які для цілей планування вважаються вірними, реальними та визначеними без залучення доказів. Такими допущеннями проекту є наступні:

1. Замовник у місті Дніпро відповідає вимогам до кандидатури професійного керівника, який має теоретичні та практичні навички по роботі зі створення та забезпечення діяльності художніх студій;

2. В м. Дніпрі є кандидати на посади викладачів-художників, які мають необхідні професійні знання та практичний досвід роботи з учнями різних вікових категорій.

3. Вільне приміщення, що надається в оренду для розташування художньої студії є в наявності та потребує невеликого обсягу ремонтних робіт по переобладнанню приміщення.

2.2.9. Контрольні події розкладу.

– затвердження концепції проекту	17.02.21;
– планування проекту завершено	25.02.21;
– реєстрація художньої студії	02.03.21;
– облаштування приміщення завершено	08.04.21;
– закупка обладнання для художньої студії здійснено	12.04.21;
– прийом персоналу художньої студії здійснено	20.04.21;
– реклама компанія завершена	20.04.21;
– здача проекту не пізніше	31.05.21.

У зв'язку з можливими змінами склад і структура робіт проекту можуть уточнюватися, але обов'язково повинні погоджуватися Виконавцем та Замовником і оформлятися належним чином.

2.2.10. Кошторисна вартість.

Вартість проекту визначається сукупністю вартостей ресурсів проекту, вартостями і часом виконання робіт проекту, у тому числі:

- обладнання (купівля, взяття в оренду, лізинг);
- людські ресурси (штатні співробітники, найняті за контрактом);
- витратні товари (канцелярське приладдя і т. п.);
- матеріали;
- навчання, семінари, конференції;
- субконтракти;
- перевезення і т. п.

Кошторис акумулює в собі всі витрати, необхідні для успішної і повної реалізації проекту. Після того, як кошторис набув офіційного статусу, він стає еталоном, по відношенню до якого відбувається порівняння фактичних результатів. У ході реалізації проекту виникають відхилення від раніше запланованих показників, що повинно своєчасно відобразитися в поточних бюджетах. І по завершенні всіх робіт в якості підсумкового документа створюється фактичний бюджет, в якому відображаються реальні цифри.

Таблиця 2.5.

Кошторис проекту створення художньої студії ArtDnipro

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Ціна одиниці (грн.)	Загальна сума (грн.)
1. Оплата праці персоналу (включаючи всі необхідні податки та платежі)*				
1.1. Єдиний податок керівника проекту-підприємця з групи ФОП	місяць	4	1100	4400
Всього по ст. 1.				4400
2. Придбання обладнання, предметів, програмного забезпечення, матеріалів та інвентарю				
2.1. Обладнання для художньої студії ArtDnipro:	–	–	–	82000
2.1.1. Мольберт	шт.	50	1000	50000
2.1.2. Етюдник	шт.	30	900	27000
2.1.3. Палітра	шт.	50	100	5000
2.2. Освітлення	обсяг	–	–	20000
2.3. Меблі (яких не достає)	шт.	–	100000	100000
2.4. Багатофункціональний пристрій (ксерокс, принтер, сканер разом)	шт.	1	4500	4500
2.5. Комп'ютер	шт.	1	15000	15000
2.6. Печатка	шт.	1	300	300
2.7. Термінал безготівкової оплати (надає банк згідно до пакету обслуговування)	шт.	1	0	0
2.8. Касовий апарат	шт.	1	5000	5000
2.9. Стільці	шт.	50	600	30000
2.10. Музикальний центр з колонками	шт.	1	7000	7000
Всього по ст. 2.				263800
3. Оплата послуг інших організацій				
3.1. Бухгалтерська агенція (за контрактом з фіксованою ціною)	місяць	4	5000	20000
3.2. Рекламна агенція	місяць	2	50000	100000
3.3. Розробка сайту	обс. робіт	–	17000	17000
3.4. Послуги ріелтора щодо оренди приміщення	обс. робіт	–	17000	17000
3.5. Друк, тиражування візиток (1000 шт.), рекламних проспектів (5000 шт.). Друк прайсу на послуги (10 шт.)	шт.	–	10000	10000
3.6. Виготовлення каталогу готових виробів	–	10	550	5500
Всього по ст. 3.				169500
4. Інші витрати (Адміністративні витрати)				
4.1. Витрати на зв'язок	місяць	4	250	1000
4.2. Канцтовари	обсяг	1	250	250
4.3. Заправка картриджа	шт.	1	150	150
4.4. Транспортні витрати	місяць	2	300	600
Всього по ст. 4.				2000
Загальний бюджет проекту				439700

Таблиця 2.6.

Стислий кошторис витрат створення художньої студії ArtDnipro

№ з/п	Стаття витрат	Обсяги фінансування, грн.	Обсяги фінансування, %
1	Оплата праці персоналу (включаючи всі необхідні податки та платежі)	4400	1
2	Придбання обладнання, предметів, програмного забезпечення, матеріалів та інвентарю	263800	60
3	Оплата послуг інших організацій	169500	38,5
4.	Інші витрати (Адміністративні витрати)	2000	0,5
	Всього витрати на проект:	439700	100

Фінансування проекту 439700 грн.

Максимальний обсяг «вільних» коштів у інвестора становить 450 тисяч гривень, тобто резерв бюджету (розмір фінансування мінус витрати на проект) складає 10300 грн. Залучення кредитних коштів не передбачено.

Фінансування проекту здійснюється з одного джерела – приватним інвестором. Графік за яким інвестор буде здійснювати фінансування наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Графік фінансування проекту створення художньої студії ArtDnipro

Дата надходження коштів	01.02.2021	15.02.2021	24.03.21
Джерело фінансування			
Інвестор	200000 грн.	200000 грн.	50000 грн.
Всього	200000 грн.	200000 грн.	50000 грн.

2.2.12. Вимоги до управління конфігурацією проекту. Враховуючи не великі масштаби проекту, управління конфігурацією і змінами, що реалізуються, виконуються на рівні документального узгодження з керівником проекту та інвестором в одній особі.

2.3. Опис основних характеристик проекту

Критеріями успіху проекту створення художньої студії у місті Дніпро є позитивна тенденція зростання попиту на послуги навчання живопису за рахунок збільшення частки ринку, залучення нових учнів і поліпшення їх обслуговування, а також створення унікальних пропозицій до яких відносяться: участь в аукціонах, організація художніх фестивалів, участь у виставках, продажу власних виробів, сімейні групи, кружок мистецтва.

Успішна реалізація проекту повинна стати індикатором правильності вибраної стратегії управління збутом. Зниження критичності виконується за рахунок виконання ряду комплексів підходів.

Дії в області цінової політики:

- наявність системи бонусних знижок для клієнтів з різних організацій та компаній.

- сімейні групи, в яких батьки можуть займатися разом з дитиною.

При чому будуть знижки: якщо дитина з 1 членом родити, то знижка 50% на другу людину, та 75% на третю.

Дії в області методики продажу послуг:

- створення сімейної атмосфери;

- вирішення, нестандартних завдань, що виникають у клієнтів;

- активне залучення учнів, за допомогою спеціально навченого консультанта, що володіє достатньою ініціативою і повноваженнями;

- розробка вирішення для конкретного завдання з врахуванням унікальних особливостей клієнта;

Дії щодо просування продукції:

- проведення днів «Відкритих дверей»;

- виставки робіт;

- безкоштовне перше заняття.

Джерела доходу: надання послуг з навчання ремеслу по одному із трьох видів рисування та картин на замовлення, реалізація готових робіт.

Аналіз показав, що дана послуга користується попитом і є актуальною, так як згідно з даними численних маркетинг-досліджень існує декілька причин, що стимулюють сучасну ділову людину займатися творчими заняттями. Найважливішою з них є зняття стресу та творчий розвиток.

Основними клієнтами художньої студії повинні стати споживачі різних вікових категорій, а також співробітники організацій, компаній і корпорацій України як державної, так і приватної форм власності.

До основних властивостей проекту, які впливають із його ознак та за якими вони можуть бути класифіковані на типи, відносять: масштаб проекту, його розмір, кількість учасників та ступінь впливу на навколишнє середовище [7]. Класифікація проекту створення художньої студії ArtDnipro наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Класифікація проекту створення художньої студії ArtDnipro

Класифікаційна ознака	Вид проекту	Характеристика проекту	
За головною метою реалізації	соціально-комерційні	основною метою є отримання прибутку	
За характером змін	оперативні	проекти, пов'язані з поточною діяльністю об'єкта інвестування	перспективні
За масштабом (розміром)	малі	вартістю до 10 млн дол. і трудовитратами до 40-50 тис. Люд.-год.	вартістю до 10 млн дол. і трудовитратами до 40-50 тис. Люд.-год.
За галузевою належністю	у сфері освіти	короткострокові проекти соціальної спрямованості	проекти, пов'язані з комплексом надання освітніх послуг, включаючи професійне навчання
За характером залучених сторін	проекти одного підприємства	малі та середні проекти	різноманітні проекти, здійснювані одним підприємством
За ступенем складності (по класу)	монопроекти	прості проекти	окремі проекти певного виду
За складом і структурі залучених організацій	однофункціональні	малі та середні проекти підприємства	проекти з учасниками однієї функціональної спрямованості

2.4. Проектний аналіз та оцінка ефективності проекту

2.4.1. Комерційний аналіз.

Прайс на послуги художньої студії ArtDnipro включає 8 пакетів послуг (табл. 2.9), із часом він може розширюватися у відповідності від попиту клієнтів.

Таблиця 2.9.

Прайс на послуги художньої студії ArtDnipro

Пакет послуг	Умови пакету	Ціна
1. Персональний універсальний	Клієнт може відвідувати будь-які послуги в будь який час, 8 раз на місяць	550 грн. на місяць
2. Персональний денний	Клієнт може відвідувати будь-які послуги з 10.00 до 16.00, 8 раз на місяць	400 грн. на місяць
3. Курси живопису, академічного рисунку	Клієнт може відвідувати заняття з живопису, академічного рисунку в будь який час, 8 раз на місяць	450 грн. на місяць
4. Курси композиції, художнього розпису. Пакет універсальний	Клієнт може відвідувати заняття з композиції, художнього розпису в будь який час, 8 раз на місяць	420 грн. на місяць
5. Дитячий	Клієнт віком до 16 років може відвідувати заняття і з живопису, академічного рисунку, композиції, художнього розпису в будь який час, 8 раз на місяць	500 грн. на місяць
5. Дитячий денний	Клієнт віком до 16 років може відвідувати заняття і з живопису, академічного рисунку, композиції, художнього розпису з 10.00 до 16.00 у будні дні, 8 раз на місяць	380 грн. на місяць
6. Сімейний	Клієнт віком до 16 років та члени родини можуть відвідувати заняття і з живопису, академічного рисунку, композиції, художнього розпису в будь який час, 8 раз на місяць	500 грн. на місяць Для другого члена родини знижка -50% (250 грн. на місяць) Для третього члена родини знижка 75% (125 грн. на місяць)
7. Вихідного дня	Клієнт може відвідувати будь-які послуги 8 раз на місяць в суботу та неділю	450 грн. на місяць
8. Майстер-клас	Розклад уточнюйте у адміністратора	600 грн. за захід

Продукт проекту – новий прибутковий бізнес, а саме художня студія ArtDnipro, яка задовольнить потреби клієнтів за рахунок надання якісних освітніх послуг у вигляді набору курсів з живопису, академічного рисунку, композиції, художнього розпису, виготовлення картин на замовлення, організації виставкової діяльності робіт, місцевих аукціонів живопису,

художніх фестивалів для розвитку творчих здібностей жителів м. Дніпра різних вікових категорій.

Аналіз показав, що дана послуга користується попитом і є актуальною, так як згідно з даними численних маркетинг-досліджень існує декілька причин, що стимулюють населення навчатись виробляти самостійно предмети мистецтва. Найважливішою з них є підвищення рівня внутрішнього світу та розвиток творчого мислення, зняття стресу.

Планується відкритий графік навчання у художньої студії з 10.00 до 21.00. Тобто клієнт може прийти у будь-який зручний час та працювати над своїм витвором під наглядом художника. Майстер у свою чергу буде час від часу консультувати учня, допомагати виправляти недоліки. 2 рази на місяць планується проведення майстер-класів. А також можливість відвідування або участь у виставках, місцевих аукціонів та художніх фестивалів.

Для більш детальної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища художньої студії проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.10). Розрахуємо вплив факторів, що позитивно діють на проект:

$$П = ВСС + ПЗМ = 37/4 + 26/3 = 9,25 + 8,7 = 17,95$$

Розрахуємо вплив факторів, що негативно діють на проект:

$$Н = ВСлС + ПЗЗ = 28/4 + 32/5 = 7 + 6,4 = 13,4$$

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що проект має достатньо сильні внутрішні сторони та можливості і є комерційно привабливим.

Рекламна компанія повинна проводитися в тематичних і популярних рекламних виданнях міста Дніпра і комбінуватися з цільовою розсилкою буклетів поштою, рекламою в мережі Інтернет на тематичних сайтах.

Найефективнішим способом на даний момент є реклама в Інтернеті. В рамках проекту планується створивши свій сайт, щоб надати людям найдокладнішу інформацію по кожному курсу і умовах навчання, розповісти про викладацький колектив, досвід і досягнення кожного співробітника. Тут же можна буде публікувати важливі оголошення, повідомлення про акції. І,

звичайно ж, ті переваги, через які люди повинні вибрати саме художню студію ArtDnipro, а не інший заклад.

Таблиця 2.10.

SWOT-аналіз проекту створення художньої студії ArtDnipro

Внутрішні сильні сторони (ВСС)	Вплив (0-10)	Потенційні зовнішні можливості (ПЗМ)	Вплив (0-10)
1. Викладачі художньої студії є висококваліфікованими, дипломованими фахівцями, що мають багаторічний досвід роботи в цьому бізнесі і міжнародні сертифікати.	9	1. Максимально-можливе приведення цін на основні групи курсів у відповідність із цінами основних конкурентів дасть можливість залучити додатковий контингент клієнтів.	9
2. Різноманітний асортимент курсів навчання та індивідуальний підхід	9	2. Прискорені темпи зростання ринку.	8
3. Раціональна цінова політика, та наявність діючого механізму вільного ціноутворення.	9	3. Зниження ринку праці в Україні для молодих спеціалістів сприяє орієнтації на створення власної справи.	9
4. Зручне розташування художньої студії.	10		
Всього	37/4	Всього	26/3
Внутрішні слабкі сторони (ВСлС)	Вплив (0-10)	Потенційні зовнішні загрози (ПЗЗ)	Вплив (0-10)
1. Відсутність «історії» роботи художньої студії.	10	1. Посилення конкуренції на ринку.	5
2. Відсутність постійних клієнтів	10	2. Зростання податків.	7
3. Проект потребує значних інвестицій.	5	3. Підвищення цін на дрібний витратний матеріал для роботи груп	4
4. Відсутність матеріального заохочення на початкових етапах.	3	4. Підвищення ціни на електроенергію і опалення.	6
		5. Пандемія COVID-19.	10
Всього	28/4	Всього	32/5

Крім того важливим джерелом розповсюдження реклами являються школи, дитячі садки, вищі навчальні заклади. Можна розвісити рекламні проспекти в цих закладах та заручитися підтримкою вчителів по розповсюдженню реклами та залученню дітей та їх батьки відповідно до пакету послуг «сімейний».

Також необхідно розмістити рекламу на різних тематичних форумах, сайтах міста Дніпра, в соціальних мережах, на сайтах, на яких пропонуються

освітні послуги. Як правило, розмістити оголошення на подібних ресурсах можна безкоштовно або за мінімальну ціну.

Ще один відносно недорогий і ефективний спосіб розповісти про себе – роздача рекламних листівок. Це потрібно робити в місцях великого скупчення людей – в університетах і школах, в торгових центрах і офісах великих міжнародних компаній. Одним словом, скрізь, де можуть знаходитися наші потенційні учні.

У м. Дніпрі оперує велика кількість рекламних компаній, що надають повний спектр рекламних послуг для забезпечення реклами і просування продукції; ведеться виставкова діяльність.

2.4.2. Технічно-технологічний аналіз.

Приміщення художньої студії планується орендувати.

Вимоги до приміщення:

1. Центральний район міста.
2. Площа художньої студії не менше 100 квадратних метрів.
3. 3 кімнати: 1 для адміністративного персоналу, 2 для художньої студії.
4. Обов'язкова наявність санвузла.
5. Ремонт.
6. Наявність меблів.
7. Зручна транспортна розв'язка, близькість до громадського транспорту.

Для оренди приміщення може підійти і трикімнатна квартира на першому поверсі, що оздоблена під офісне приміщення та виходить на «червону лінію».

Для функціонування художньої студії потрібно, як обладнання, так і різний дрібний витратний матеріал.

Перелік дрібного витратного матеріалу для роботи груп з навчання рисування: пензлики, холсти на ДВП або на підрамнику, розчинники на олії та розчинник без запаху, мольберти, плівка, палітра, шматки паперу та тканини,

мастихіни, олівці, гумка, скляна посудина для розчинника, каталоги або кольорові фото рисунків.

Дрібний витратний матеріал можна закупити, як в спеціалізованих магазинах м. Дніпра, так і замовити через Інтернет. Крупне обладнання, як правило, продається під замовлення в інтернет-магазинах.

Навчання рисуванню – ось основна мета створення художньої студії. Супутні послуги, які є унікальними, це заходи з творчості, а саме виставки, де можна представити свої праці, місцеві аукціони, в яких також можна взяти участь та художні фестивалі.

2.4.3. *Організаційний аналіз.* Структура художньої студії (рис. 2.2) включає директора, бухгалтера, адміністратора, штату художників по навчанню живопису, академічному рисунку, композиції, допоміжний персонал (прибиральницю, охоронця). Всього 9 осіб.

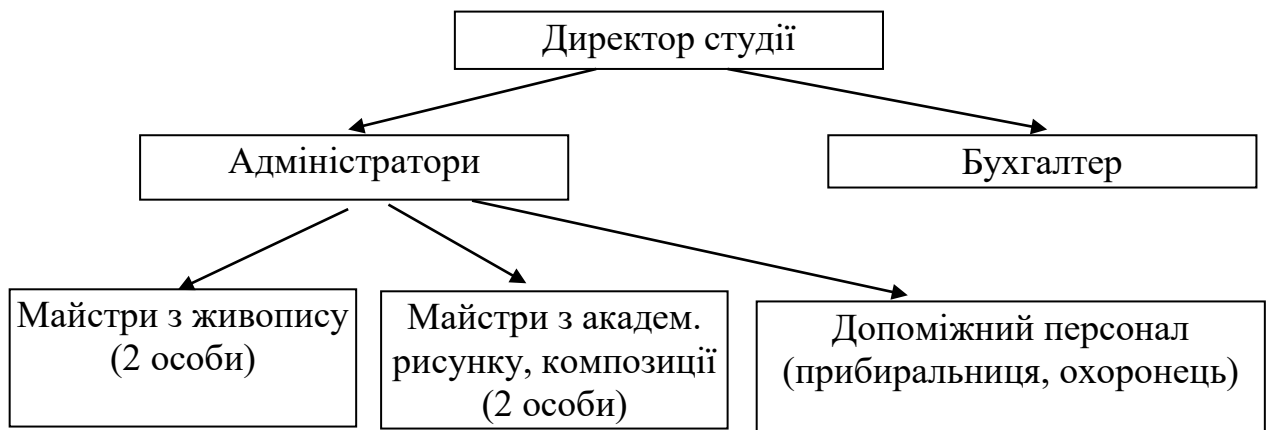


Рис. 2.2. Організаційна структура художньої студії ArtDnipro

2.4.4. Соціальний аналіз.

З соціальної точки зору проект не представляє перешкод. Відкриття на території міста нової підприємницької структури створить можливість організувати додаткові робочі місця і збільшувати відрахування податків до місцевих бюджетів. Тому, можна спрогнозувати, що місцева влада, а також контролюючі і регламентуючі органи віднесуться до проекту лояльно, і не перешкоджатимуть його реалізації.

Соціальна ефективність полягає в тому, що реалізація проекту стане поштовхом для інноваційного механізму розвитку культури, мистецтва та бізнесу в регіоні, а подібні проекти здійснять позитивний вплив на припинення масового відтоку кадрів з регіону за кордон, особливо молоді.

Зниження критичності виконується за рахунок виконання ряду комплексів підходів. Найважливішими є дії в області управління зацікавленими сторонами проекту. Управління зацікавленими сторонами проекту здійснюють, як керівник проекту, так і всі члени команди проекту.

Зацікавленими сторонами проекту є люди або групи людей, які мають або вважають, що вони мають, законні вимоги до деяких аспектів проекту.

Управління зацікавленими сторонами вимагає уваги до їхніх законних і надуманих інтересам на всьому життєвому циклі проекту. Усі зацікавлені сторони проекту умовно розділяють на первинні та вторинні. До первинних зацікавлених сторін відносять тих, що мають юридично обґрунтовані контрактні взаємини із проектом. Вторинні зацікавлені сторони впливають на проект або зазнають його дії, але при цьому не мають постійного відношення до проекту й не мають ключового значення для його здійснення.

Аналіз зацікавлених сторін показав (табл. 2.11), що основними з них являються: керівник проекту/інвестор, команда проекту, постачальники обладнання, орендодавець приміщення художньої студії, державна податкова служба України, потенційні клієнти.

Матриця аналізу зацікавлених сторін проекту

№ №№ п/п	Зацікавлена сторона проекту	Інтерес (и) зацікавленої сторони в проекті	Оцінка впливу («+» - позитивний вплив; «-» - негативний вплив, протистояння реалізації проекту)	Потенційні стратегії для забезпечення підтримки або скорочення кількості перешкод
1.	Керівник проекту/інвестор	1. Досягнення цілей проекту. 2. Зростання прибутку художньої студії . 3. Збільшення клієнтської бази. 4. Загальна оцінка діяльності художньої студії, як успішна	+/- Первинна (є контрактні взаємини із проектом)	1. Чітко визначити цілі проекту. 2. Інформувати о ході реалізації проекту.
2.	Команда проекту	1. Зарплата. 2. Репутація.	+/- Первинна (є контрактні взаємини із проектом)	1. Мотивація. 2. Реальні строки виконання. 3. Доступність до необхідних ресурсів та інформації
3.	Постачальники обладнання	1. Отримання максимального прибутку. 2. Легкість та прозорість в оформленні договорів на постачання. 3. Своєчасна оплата за надані товари.	+/- Первинна (є контрактні взаємини)	1. Врахувати законні інтереси; 2. Донести цілі проекту; 3. Інформувати про проблеми, що виникають у питаннях співпраці.
4.	Орендодавець приміщення художньої студії	1. Отримання максимального прибутку. 2. Легкість та прозорість в оформленні договорів на постачання. 3. Своєчасна оплата за надані послуги.	+/- Первинна (є контрактні взаємини)	1. Врахувати законні інтереси; 2. Донести цілі проекту; 3. Інформувати про проблеми, що виникають у питаннях співпраці.
5.	Державна податкова служба України	1. Зацікавлені в позитивних результатах проекту, як інструменті збільшення прибутку . 2. Зацікавлені в отриманні податкових виплат 3. Своєчасна звітність	+/- Первинна (є контрактні взаємини)	1. Врахувати законні інтереси; 2. Донести цілі проекту; 3. Інформувати про проблеми, що виникають у питаннях співпраці.
6.	Потенційні клієнти	1. Розвиток творчого смаку 2. Підвищення рівня соціальної адаптації 3. Місце де можна відпочити і зняти стрес 4. Відповідність ціни і якості послуг	+/- Первинна (є контрактні взаємини)	1. Сумлінно виконувати поради майстрів-художників 2. Своєчасно надавати зворотній зв'язок щодо якості послуг з навчання живопису

2.4.5. Екологічний аналіз.

Результати проекту не несуть загрози навколишньому середовищу і тому основними екологічними вимогами до проекту буде дотримання правил протипожежної безпеки, наявність системи пожежної сигналізації в приміщенні офісного типу.

Проведений всебічний аналіз дозволяє зробити висновок, що проект створення художньої студії у м. Дніпро є об'єктивно доцільним.

2.4.6. Фінансово-економічний аналіз.

Форма власності. Художню студію ArtDnipro краще створити як ФОП (фізична особа підприємець) 3 групи, тому що умови перебування на 3 групі ФОП універсальні:

- а) ФОП, які використовують найманих працівників, без обмежень;
- б) ФОП виручка яких не перевищує – 5 млн грн. / календарний рік.

Ставка єдиного податку 3% від доходу платників ПДВ і 5 % від доходу не платника ПДВ, ставка в 2020 році ЄСВ «за себе» для пенсійного стажу в 2020 році 1100 грн/місяць. І якщо підприємець наймає в штат співробітників, то ЄСВ складає 22% від окладу за цих осіб.

ФОП 3 групи дозволяє надавати послуги юридичним особам, а у нас передбачено пакет послуг «корпоративний» для підприємств міста Дніпра.

Під економічною ефективністю розуміється співвідношення корисного результату, як правило, вимірюваного у вартісній формі, з витратами на його отримання. Оцінка економічної ефективності проекту ґрунтується на системі показників і критеріїв. Залежно від того, на якому рівні визначаються результати і витрати проекту, розрізняють показники суспільної (рівень економіки в цілому), бюджетної (з точки зору державного, місцевих бюджетів і позабюджетних фондів) і комерційної (з точки зору учасників) ефективності. Необхідно оцінити комерційну економічну ефективність проекту. Остання визначається з точки зору довгострокових фінансових наслідків проекту для її учасників.

При оцінці комерційної ефективності показники економічної

ефективності проекту безпосередньо або опосередковано вимірюють дохідність інвестицій за проектом впродовж усього її життєвого циклу (обов'язково з урахуванням фази використання продукту проекту). З точки зору механізму такого вимірювання виділяють показники динамічної (визначається з урахуванням цінності грошей у часі) та статичної (базуються на визначення середньої дохідності без дисконтування або компаундування) ефективності. В аналізі проекту основним є динамічний показник економічної ефективності.

Динамічні показники економічної ефективності передбачають приведення усіх грошових потоків проекту до єдиного моменту часу. Як правило, це момент старту проекту. В цьому разі застосовується процедура дисконтування, економічний зміст якої полягає у виключенні з майбутніх грошових потоків тих доходів, які можна було б отримати при інвестуванні в поточний момент часу суми капіталу, який дорівнює поточній вартості, якщо норма доходу буде дорівнювати ставці дисконту. Таким чином, якщо поточна вартість вхідного грошового потоку за проектом буде дорівнювати поточній вартості відтоку, дохідність проекту буде в точності дорівнювати ставці дисконту (оскільки дисконтування – це виключення потенційних доходів альтернативного інвестування і, якщо поточні вартості рівні, для отримання доходу еквівалентного доходу за проектом, необхідно інвестувати ту саму величину капіталу, тобто проект є еквівалентною альтернативою, дохідність якої визначає ставку дисконту). З цього випливає, що всі динамічні показники ефективності порівнюють поточну вартість грошових надходжень і виплат за життєвий цикл проекту, а вимірювання дохідності досягається за рахунок процедури дисконтування. При цьому межею (мірою) ефективності виступає ставка дисконту, яка відображає дохідність альтернативних варіантів інвестування, завдяки чому реалізується принцип альтернативної вартості ресурсів. Тобто ставка дисконту визначається як мінімальна норма доходу на капітал, яку інвестори вважатимуть достатньою для вкладання капіталу в проект.

Основні динамічні показники економічної ефективності проекту:

1. Чиста приведена вартість (NPV).

Для комерційної ефективності визначається за формулами:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+R)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+R)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{NCF_t}{(1+R)^t}, \quad (2.1)$$

де T – загальна тривалість життєвого циклу проекту (з урахування продукту проекту), років;

CF_t – грошовий потік бруто проекту за інтервал часу від попереднього значення t до поточного його значення, грн.;

I_t – інвестиційний грошовий потік власного капіталу за проектом у відповідному періоді, грн.;

NCF_t – чистий грошовий потік проекту за відповідний період, грн.

R – ставка дисконту (річна), частка.

Таким чином, показник NPV порівнює поточні вартості надходжень та виплат як різницю, опосередковано вимірюючи дохідність через дисконтування. Відповідно критерієм ефективності за цим показником є нерівність: $NPV \geq 0$. При цьому нуль – це граничне значення NPV, за якого дохідність проекту в точності дорівнює ставці дисконту (проект за дохідністю еквівалентна альтернативі).

При визначенні комерційної ефективності показник грошового потоку бруто є вимірником поточного економічного ефекту (результату) проекту у відповідних періодах. Він відображає так званий зворотній грошовий потік на інвестований у проект власний капітал. Включає складові доходу на капітал (вимірюється чистим прибутком) та повернення капіталу (вимірюється амортизацією необоротних активів). Тобто грошовий потік бруто визначається

$$CF = NP + A, \quad (2.2)$$

де NP – чистий прибуток за відповідний період часу, грн.;

A – амортизація, що врахована при визначенні чистого прибутку, грн.

Інвестиційний грошовий потік власного капіталу для кожного періоду визначається:

$$I = CI + \Delta WC - \Delta LD, \quad (2.3)$$

CI – капітальні вкладення (вкладення капіталу в необоротні активи), грн.;

ΔWC – приріст робочого капіталу за період (робочий капітал це різниця між величинами оборотних активів і поточних зобов'язань), грн.;

ΔLD – приріст довгострокових зобов'язань, грн.

Чистий грошовий потік, що відображає різницю між всіма надходженнями та виплатами грошових засобів за період, визначається за формулою:

$$NCF = CF - I = NP + A - CI - \Delta WC + \Delta LD \quad (2.4)$$

Як правило, тривалість життєвого циклу проекту (з продуктом проекту) досить велика, що суттєво ускладнює прогнозування. Тому з точки зору техніки розрахунку NPV загальну тривалість розбивають на дві частини – період прогнозування, для якого складається детальний прогноз грошових потоків, та постпрогнознний період, поточна вартість грошових потоків якого «згортається» в єдину величину, що має назву «вартість реверсії» або «термінальна вартість». В такому разі формула NPV приймає вигляд:

$$NPV = \sum_{t=0}^{T_{pr}} \frac{NCF_t}{(1+R)^t} + \frac{V_{rev}}{(1+R)^{T_{pr}}}, \quad (2.5)$$

де T_{pr} – тривалість періоду прогнозування, років;

V_{rev} – вартість реверсії, грн.

Вартість реверсії може бути визначена або як приведена вартість грошових потоків постпрогнозного періоду на момент закінчення періоду прогнозування, або як вартість, за яку проект може бути проданий на момент закінчення періоду прогнозування. При реалізації першого підходу період прогнозування, як правило, обирається таким, щоб грошові потоки постпрогнозного періоду були стабільними і могли бути представлені анuitетом. У цьому разі вартість реверсії визначається:

$$V_{rev} = NCF_{T_{pr}+1} \cdot \frac{1 - (1+R)^{-(T-T_{pr})}}{R}, \quad (2.6)$$

де $NCF_{T_{pr}+1}$ – чистий грошовий потік першого року постпрогнозного періоду, грн.

2. Внутрішня норма доходу (IRR).

Показник IRR вимірює безпосередньо дохідність проекту і являє собою таку ставку дисконту, за якою поточна вартість результатів дорівнює поточній вартості витрат, тобто коли $NPV=0$. Показник IRR визначається вирішенням відносно ставки дисконту рівняння:

$$\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1 + R_{IRR})^t} = \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1 + R_{IRR})^t}$$

або

$$\sum_{t=0}^T \frac{NCF_t}{(1 + R_{IRR})^t} = 0 \quad (2.7)$$

де R_{IRR} – внутрішня норма доходу, частка.

Критерієм ефективності за IRR є нерівність:

$$R_{IRR} \geq R \quad (2.8)$$

Економічний зміст цього критерію: проект визнається ефективним, якщо норма доходу, яку він може забезпечити, перевищує ставку дисконту, тобто мінімально прийнятну для інвестора норму доходу при інвестуванні в подібний проект.

3. Дисконтований індекс дохідності (DPI).

Цей показник порівнює поточну вартість результатів з поточною вартістю витрат не як різницю (тобто NPV), а як відношення:

$$DPI = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1 + R_{IRR})^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1 + R_{IRR})^t}}, \quad (2.9)$$

Якщо відповідні поточні вартості рівні, тобто коли $NPV=0$, їх відношення дорівнює 1. Тобто критерієм ефективності за DPI є нерівність:

$$DPI \geq 1, \quad (2.10)$$

4. Динамічний термін окупності (PBP).

Це період часу, впродовж якого накопичена приведена (поточна) вартість проекту стає і далі залишається позитивною. Визначається вона

співвідношенням:

$$\sum_{t=0}^{T_{PBP}} \frac{NCF_t}{(1 + R_{IRR})^t} \geq 0, \quad (2.11)$$

де T_{PBP} – динамічний термін окупності, років.

Критерієм ефективності за цим показником є:

$$T_{PBP} \leq T, \quad (2.12)$$

Тобто, динамічний термін окупності повинен бути меншим або дорівнювати загальній тривалості життєвого циклу проекту.

З точки зору врахування інфляційних процесів при оцінці ефективності можуть бути застосовані дві концепції. Перша – базові ціни, коли фіксується рівень цін на початок проекту або інший базовий період, і всі прогнози виконуються у цьому рівні цін. В цьому випадку дисконтування здійснюється за реальною ставкою дисконту, що відчищена від інфляційної складової. Друга – прогнозні ціни. Враховуються зміни цін на майбутнє, дисконтування здійснюється за номінальною ставкою дисконту, що визначається за спостереженнями за фінансовим ринком і не відчищається від інфляційної складової (частина норми доходу що лише конденсує зміну купівельної спроможності грошей через інфляційні процеси).

В дослідженні доцільно використовувати концепцію базисних цін. Реальна ставка дисконту при цьому визначається таким співвідношенням:

$$R_R = \frac{R_N - i}{1 + i}, \quad (2.13)$$

де R_R – реальна ставка дисконту, частка;

R_N – номінальна ставка дисконту, частка;

i – прогнозний темп інфляції, частка.

Для визначення номінальної ставки дисконту може бути застосований будь-який метод, проте, для спрощення, пропоную метод підсумовування (кумулятивної побудови). За ним ставка дисконту включає три складові: базова норма доходу, премія за ризик, премія за низьку ліквідність. При цьому, оскільки грошові потоки відчищені від податку на прибуток, ставка дисконту

також береться після оподаткування.

Базову норму доходу пропоную визначати як середню процентну ставку за довгостроковими депозитами суб'єктів господарювання в національній валюті (за даним НБУ – <https://bank.gov.ua/>). У 2020 році вона становить: 14,1%.

Премію за ризик пропоную визначати так. На підставі аналізу ризиків проекту якісно оцінюється рівень ризику за шкалою: низький, нижче середнього, середній, вище середнього, високий. Премія за ризик визначається в інтервалі від 0 до базової ставки у відповідності: низький – 0% (рівень ризику відповідає рівню ризику інвестування у банківський депозит); нижче середнього – $0,25 \cdot R_b$; середній – $0,5 \cdot R_b$; вище середнього – $0,75 \cdot R_b$; високий – R_b (де R_b – базова норма доходу). В даному проекті прийнято значення середнього ризику 0,5.

Премію за низьку ліквідність можна визначити як різницю між процентними ставками довгострокових і короткострокових депозитів суб'єктів господарювання у національній валюті за даними НБУ. У 2018 році це $14,1 - 12,0 = 2,1\%$.

Номинальна ставка дисконту після оподаткування визначається за формулою:

$$R_N = (R_b + R_r + R_l) \cdot (1 - \gamma), \quad (2.13)$$

де R_b – базова норма доходу, %

R_r – премія за ризик, %;

R_l – премія за низьку ліквідність, %

γ – ставка податку на прибуток, частка.

На 2021 рік прогнозний темп інфляції приймаємо 6% (<https://comments.ua/money/629725-inflyatsiya-ukraine-2019-2021-godah.html>).

Розрахунок ставки дисконту:

Рівень ризику проекту оцінено як середній.

Номинальна ставка дисконту після оподаткування:

$$R_N = (14,1 + 0,5 \cdot 14,1 + 2,1) \cdot (1 - 0,18) = 19,1\%$$

Темп інфляції – 6%.

Реальна ставка дисконту:

$$R_R = \frac{19,1 - 6,0}{1 + 0,06} = 12,4\%, \quad (2.15)$$

Оцінка ефективності проекту.

Для прогнозування грошових потоків проекту необхідні: календарний план витрат власне проекту (вважаю доцільною щомісячну деталізацію, табл. 2.12), прогноз обсягів надання послуг художньою студією ArtDnipro, обсягів обороту або інших показників (табл. 2.13-2.14), що характеризують обсяги основної діяльності художньої студії. За оцінками діяльності конкурентів та розробленого прайсу послуг (табл. 2.10) можна спрогнозувати кількість відвідувачів. Найбільший вплив клієнтів спостерігається у вечірній час та на вихідні.

Отриманий прогнозований дохід на місяць складе 276512 грн. на рік та 3318144 грн. на рік.

Цей проноз базується на результатах аналізу відповідних ринків. Це слугує основою для прогнозу операційного доходу.

При прогнозуванні операційних витрат дуже важливим є їх розподіл на перемінні та умовно-постійні (табл. 2.15-2.16). При прогнозуванні робочого капіталу доцільно обсяг оборотних активів визначати як відношення витрат до відповідного коефіцієнта оборотності.

Перемінні витрати на одиницю товару (загальної площі 100м²) складають 2580 грн. на м².

Відповідно до проведених розрахунків та здійснених прогнозів очікуваний дохід склав 3318144 грн. на рік, перемінні витрати – 258000 грн. на рік, умовно-постійні витрати – 1669348 грн. на рік, амортизація – 29900 грн. на рік.

Календарний план витрат, грн.

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Ціна одиниці (грн.)	Загальна сума (грн.)	Місяці реалізації проекту			
					1	2	3	4
1. Оплата праці персоналу (включаючи всі необхідні податки та платежі)*								
1.1. Єдиний податок керівника проекту-підприємця 3 групи ФОП	місяць	4	1100	4400	1100	1100	1100	1100
Всього по ст. 1.				4400	1100	1100	1100	1100
2. Придбання обладнання, предметів, програмного забезпечення, матеріалів та інвентарю								
2.1. Обладнання для художньої художньої студії ArtDnipro:	–	–	–	82000				
2.1.1. Мольберт	шт.	50	1000	50000			50000	
2.1.2. Етюдник	шт.	30	900	27000			27000	
2.1.3. Палітра	шт.	50	100	5000			5000	
2.2. Освітлення	обсяг	–	–	20000			20000	
2.3. Меблі (яких не достає)	шт.	–	100000	100000			100000	
2.4. МФУ (ксерокс, принтер, сканер разом)	шт.	1	4500	4500				4500
2.5. Комп'ютер	шт.	1	15000	15000				15000
2.6. Печатка	шт.	1	300	300				300
2.7. Термінал безготівкової оплати (надає банк згідно до пакету обслуговування)	шт.	1	0	0				0
2.8. Касовий апарат	шт.	1	5000	5000			5000	
2.9. Стільці	шт.	50	600	30000			30000	
2.10. Музикальний центр з колонками	шт.	1	7000	7000			7000	
Всього по ст. 2.				263800			244000	19800
3. Оплата послуг інших організацій								
3.1. Бухгалтерська агенція (за контрактом)	місяць	4	5000	20000	5000	5000	5000	5000
3.2. Рекламна агенція	місяць	2	50000	100000			50000	50000
3.3. Розробка сайту	обс. робіт	–	17000	17000		8500	8500	
3.4. Послуги ріелтора щодо оренди приміщення	обс. робіт	–	17000	17000		17000		
3.5. Друк, тиражування візиток (1000 шт.), рекламних проспектів (5000 шт.). Друк прайсу на послуги (10 шт.)	шт.	–	10000	10000				10000
3.6. Виготовлення каталогу готових виробів	-	10	550	5500				5500
Всього по ст. 3.				169500	5000	30500	63500	70500
4. Інші витрати (Адміністративні витрати)								
4.1. Витрати на зв'язок	місяць	4	250	1000	250	250	250	250
4.2. Канцтовари	обсяг	1	250	250	250			
4.3. Заправка картриджа	шт.	1	150	150	150			
4.4. Транспортні витрати	місяць	2	300	600			300	300
Всього по ст. 4.				2000	650	250	550	550
Загальний бюджет проекту				439700	6750	31850	309150	91950

Прогнозований дохід на тиждень роботи художньої студії ArtDnipro

Вид діяльності		Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця	Субота	Неділя
Курси живопису, акад. рисунок	Кількість клієнтів з 10.00-16.00 (за 6 годин роботи)	30 осіб (5 осіб на годину)	30 осіб (5 осіб на годину)	30 осіб (5 осіб на годину)	30 осіб (5 осіб на годину)	30 осіб (5 осіб на годину)	48 осіб (8 осіб на годину)	48 осіб (8 осіб на годину)
	Середня ціна послуги «денна»	56 грн за 1 відвідування (або 400 грн за особу за 8 відвідувань)	56 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	56 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	56 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	56 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	44 грн за 1 відвідування (або 350 грн за особу за 8 відвідувань)	44 грн за 1 відвідування (або 350 грн за особу за 8 відвідувань)
	Кількість клієнтів з 17.00-21.00 (за 5 годин роботи)	35 осіб (7 осіб на годину)	35 осіб (7 осіб на годину)	35 осіб (7 осіб на годину)	35 осіб (7 осіб на годину)	40 осіб (8 осіб на годину)	25 осіб (5 осіб на годину)	25 осіб (5 осіб на годину)
	Середня ціна послуги «вечірня»	68 грн за 1 відвідування (або 400 грн за особу за 8 відвідувань)	68 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	68 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	68 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	68 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	44 грн за 1 відвідування (або 350 грн за особу за 8 відвідувань)	44 грн за 1 відвідування (або 350 грн за особу за 8 відвідувань)
Курси композиції, художнього розпису	Кількість клієнтів послуги «денна» 10.00-16.00	30 осіб (5 осіб на годину)	30 осіб (5 осіб на годину)	30 осіб (5 осіб на годину)	30 осіб (5 осіб на годину)	30 осіб (5 осіб на годину)	48 осіб (8 осіб на годину)	48 осіб (8 осіб на годину)
	Середня ціна послуги «денна»	56 грн за 1 відвідування (або 400 грн за особу за 8 відвідувань)	56 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	56 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	56 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	56 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	44 грн за 1 відвідування (або 350 грн за особу за 8 відвідувань)	44 грн за 1 відвідування (або 350 грн за особу за 8 відвідувань)
	Клієнти послуги «вечірня» 17.00-21.00	35 осіб (7 осіб на годину)	35 осіб (7 осіб на годину)	35 осіб (7 осіб на годину)	35 осіб (7 осіб на годину)	40 осіб (8 осіб на годину)	25 осіб (5 осіб на годину)	25 осіб (5 осіб на годину)
	Середня ціна послуги «вечірня»	68 грн за 1 відвідування (або 500 грн за особу за 8 відвідувань)	68 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	68 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	68 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	68 грн за 1 відвідування (або 450 грн за особу за 8 відвідувань)	44 грн за 1 відвідування (або 350 грн за особу за 8 відвідувань)	44 грн за 1 відвідування (або 350 грн за особу за 8 відвідувань)
Всього, грн на тиж.	Σ=54128	8120	8120	8120	8120	8800	6424	6424

Таблиця 2.14.

Прогнозований дохід, грн.

Джерело доходу	Одиниця виміру	кількість одиниць	вартість одиниці	Всього на міс.	Всього на рік
Курси живопису, академічного рисунку	обсяг послуг	32476,8 грн. на нед.	129907	129907,2	1558886
Курси композиції, художнього розпису	обсяг послуг	21651,2 грн. на нед.	86604,8	86604,8	1039258
Організації виставкової діяльності робіт, місцевих аукціонів живопису, художніх фестивалів	обсяг заходів на рік	12	10000	10000	120000
Дохід від продажу картин	шт. на міс	5	10000	50000	600000
Всього				276512	3318144

Таблиця 2.15.

Перемінні витрати

Стаття витрат	одиниця виміру	кількість одиниць	Ціна одиниці грн. на міс.	Загальна сума на міс, грн.	Загальна сума на рік, грн.
Дрібний витратний матеріал (пензлики, холсти на ДВП або на підрамнику, розчинники на олії та розчинник без запаху, мольберти, плівка, палітра, шматки паперу та тканини, мастихіни, олівці, гумка, скляна посудина для розчинника, каталоги або кольорові фото рисунків)	місяць	12	20 000	20 000	240000
Матеріали на поточний ремонт	обсяг послуг, грн. на міс		500	500	6000
Канцелярські приладдя та дрібні витратні матеріали	кількість	—	—	1000	12000
Всього				21500	258000

Таблиця 2.16.

Умовно-постійні витрати

Стаття витрат	одиниця виміру	кількість одиниць	Ціна одиниці грн.	Загальна сума на місяць, грн.	Загальна сума на рік, грн.
Єдиний податок керівника-підприємця 3 групи ФОП	місяць	12	1100	1100	13200
Єдиний податок	5%	0,05	276512	13825,6	165907
Зарплата 8-ми найманих співробітників	грн. на місяць за 8 осіб	8	10000	80000	960000
ЄСВ	%	22	2200	17600	211200

Оренда приміщення	грн.на місяць	1	20000	20000	240000
Електропостачання	кВт	600	1,68	1008	12096
Опалення	куб газу	200	8,89	1778	21336
Водопостачання	куб	25	25	625	7500
Комунальні платежі	кв м	100	6,84	684	8208
Амортизація				2491,67	29900
Всього				139112,3	1669348

Таблиця 2.17.

Амортизація

Витрати	Усі роки				Термін служби, роки	Вартість терміну служби, рік
	одиниця	кількість одиниць	вартість одиниці (грн.)	загальна варт. (грн.)		
Меблі (яких не достає)	шт.	-	100000	100000	5	20000
Стільці	шт.	50	600	30000	5	6000
Ноутбук	шт.	1	15000	15000	5	3000
Багатофункціональний пристрій (ксерокс, принтер, сканер разом)	шт.	1	4500	4500	5	900
Всього, рік				149500		29900
Всього, міс.						2491,67

Виконання всіх процедур прогнозування описується і обґрунтовуються в роботі. Результати прогнозування за період прогнозування зводимо в табл. 2.17.

Грошовий потік першого року постпрогнозного періоду 475,244 тис. грн. Вартість реверсії:

$$V_{rev} = NCF_{T_{pr}+1} \cdot \frac{1 - (1 + R)^{-(T - T_{pr})}}{R} = 475,244 \cdot \frac{1 - (1 + 0,124)^{-(20-5)}}{0,124} = 2141,7 \text{ тис. грн.}$$

Поточна вартість реверсії: $2141,7 \cdot 0,683927 = 1464,8$ тис. грн.

Показники ефективності:

$$NPV = 1464,8 + (-592,4) = 872,4 \text{ тис. грн.},$$

$$IRR = 35\%$$

$$DPI = \frac{307,5 + 872,4}{899,82} = 1,31 \text{ разів.}$$

$$PBP = 5,25 + (6,25 - 5,25) \cdot \frac{0 - 45,9}{183 - (-45,9)} = 5,4 \text{ років.}$$

Для визначення динамічного терміну окупності будуємо графік накопичення чистої приведеної вартості (табл. 2.19, рис. 2.3).

Таблиця 2.18.

Результати прогнозування за період прогнозування, тис. грн.

Час від початку проекту, років	Дохід за відповідний період	Постійні витрати	Змінні витрати	Всього поточні витрати	Фінансовий результат	Податок на прибуток	Чистий прибуток	Амортизація	Грошовий потік бруто	Витрати на проект	Приріст робочого капіталу	Чистий грошовий потік	фактор поточної вартості	Поточна вартість	Поточна вартість інвестицій	Поточна вартість потоку бруто
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,75	0	-6,75	1	-6,8	6,75	0
0,0833	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31,85	0	-31,85	0,990	-31,5	31,54	0
0,1667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	309,15	0	-309,15	0,981	-303,2	303,19	0
0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	91,95	0	-91,95	0,971	-89,3	89,30	0
1,25	1659,07	1669,3	552,9	2222,2	-563,128	0	-563,13	29,9	-533,228	0	444,44	-977,668	0,864	-844,8	384,02	-460,74
2,25	3318,14	1669,3	1105,8	2775,1	543,044	-3,6	546,64	29,9	576,544	0	110,6	465,944	0,769	358,2	85,02	443,21
3,25	3318,14	1669,3	1105,8	2775,1	543,044	97,7	445,34	29,9	475,244	0	0	475,244	0,684	325	0	325,03
	3318,14	1669,3	1105,8	2775,1	543,044	97,7	445,34	29,9	475,244	0	0	475,244		-592,4	899,82	307,50
													сумарна поточна вартість за період прогнозу			

Таблиця 2.19.

Визначення динамічного терміну окупності, тис. грн.

Час, років	NCF (чистий грошовий потік)	фактор поточної вартості	Поточна вартість	Поточна вартість з нарощенням
0	-6,75	1	-6,8	-6,8
0,083333333	-31,85	0,990306	-31,5	-38,3
0,166666667	-309,15	0,980706	-303,2	-341,5
0,25	-91,95	0,971199	-89,3	-430,8
1,25	-977,668	0,864056	-844,8	-1275,6
2,25	465,944	0,768733	358,2	-917,4
3,25	475,244	0,683927	325	-592,4
4,25	475,244	0,608476	289,2	-303,2
5,25	475,244	0,541348	257,3	-45,9
6,25	475,244	0,481627	228,9	183
7,25	475,244	0,428494	203,6	386,6
8,25	475,244	0,381222	181,2	567,8
9,25	475,244	0,339165	161,2	729
10,25	475,244	0,301749	143,4	872,4

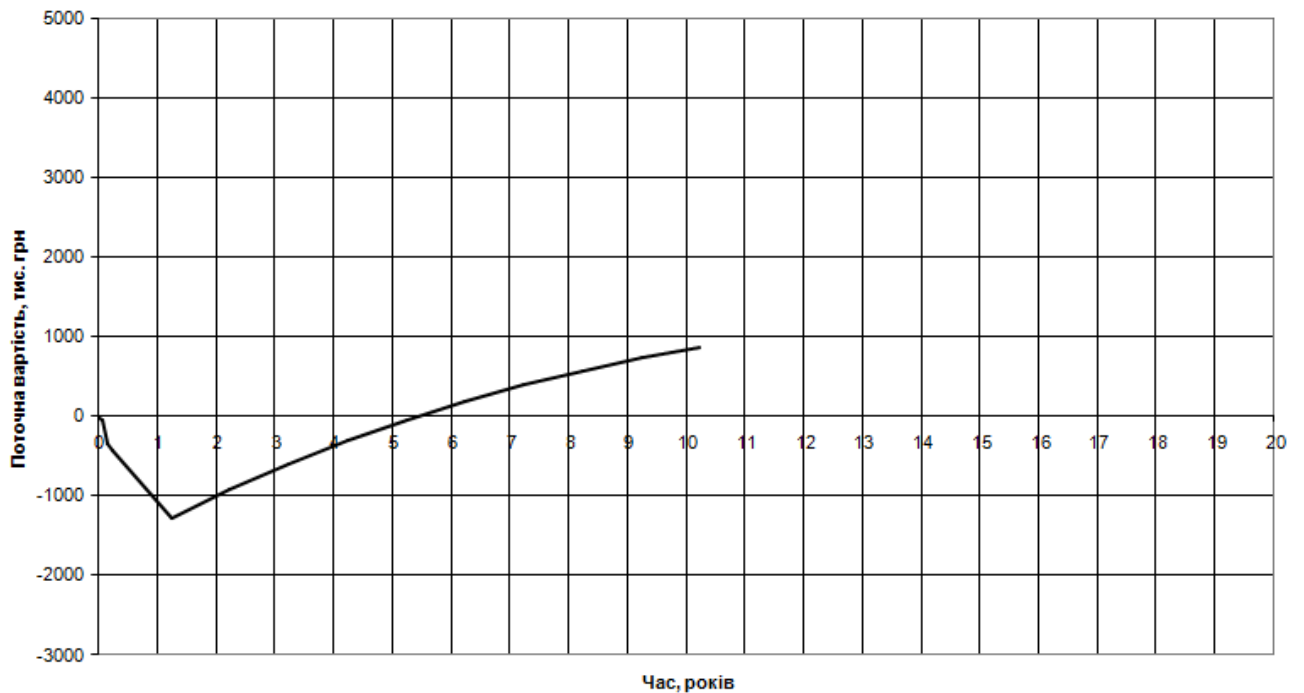
Накопичення поточної вартості

Рис. 2.3. Накопичення поточної вартості

2.4.8. Аналіз ризиків. В процесі життєвого циклу даного проекту постійно присутній ряд ризиків, які можуть заподіяти йому збиток. Тому,

усвідомлення ризиків і наявність шляхів їх нейтралізації, особливо важлива для запобігання негативним наслідкам. Визначимо ці ризики (табл. 2.20).

Таблиця 2.20.

Матриця оцінки ризиків проекту

№	Ризикова подія	Імовірність настання, (висока, середня, низька)	Наслідки ризику (допустимий, критичний, катастрофічний)	Складність виявлення (висока, середня, низька)	Час виникнення (протягом усього проекту, на фазі жит.циклу)
1	Ризик похибкової оцінки попиту	висока	допустимий	середня	Весь проект
2	Відсутність або невідповідність претендентів на посаду художника	середня	допустимий	середня	На фазі виконання
3	Ризик втрати електронних даних і збереженої комерційної таємниці	середня	критичний	Середня	На фазі виконання
4	Зміна політичної ситуації, що негативно вплине на проект	низька	катастрофічний	Низька	На фазі виконання
5	Ризик перевитрати ресурсів проекту	низька	критичний	середня	Весь проект
6	Ризик затримки, припинення або нестабільності фінансування проекту	висока	катастрофічний	середня	Фаза реалізації проекту
7	Дефіцит бюджету, інфляційний ріст цін	середня	катастрофічний	низька	Фаза завершення проекту
8	Ризик введення жорсткого карантину з причини пандемії COVID, що призведе до зниження відвідуваності	висока	критичний	Середня	Фаза виконання

Наступним кроком в аналізі ризиків, побудуємо карту ризиків (рис. 2.4) для визначення тих ризиків на які необхідно реагувати в першу чергу, потім ті за якими необхідно слідкувати та в останню чергу які можна проігнорувати.

		Наслідки ризику		
		допустимий	критичний	катастрофічний
Імовірність настання,	висока	1. Ризик похибкової оцінки попиту	8. Ризик введення жорсткого карантину з причини пандемії COVID, що призведе до зниження відвідуваності	6. Ризик затримки, припинення або нестабільності фінансування проекту
	середня	2. Відсутність або невідповідність претендентів на посаду художника	3. Ризик втрати електронних даних і збереженої комерційної таємниці	7. Дефіцит бюджету, інфляційний ріст цін
	низька		5. Ризик перевитрати ресурсів проекту	4. Зміна політичної ситуації, що негативно вплине на проект
		Прийнятний ризик.		
		Помірний ризик.		
		Неприйнятний ризик.		

Рис. 2.4. Карта ризиків

На основі побудованої карти ризиків визначено, що до неприйнятних ризиків, які вимагають першочергової уваги та попередження відносяться: ризик затримки, припинення або нестабільності фінансування проекту; дефіцит бюджету, інфляційний ріст цін та ризик введення жорсткого карантину з причини пандемії COVID, що призведе до зниження відвідуваності художньої студії ArtDnipro.

До помірних ризиків, що потребують заходи з контролю відносяться: ризик похибкової оцінки попиту, ризик втрати електронних даних і збереженої комерційної таємниці та зміна політичної ситуації, що негативно вплине на проект.

Як видно в цю групу попала більшість ризиків.

До прийнятних ризиків, які цілком безпечно можна проігнорувати та застосувати дії з нейтралізації негативного впливу у разі їх виникнення відносяться: відсутність або невідповідність претендентів на посаду художника та ризик перевитрати ресурсів проекту.

Управлінські рішення щодо найнебезпечніших ризиків представлені у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21.

Управлінські рішення щодо найнебезпечніших ризиків

Назва ризику	Рішення з управління ризиками
1. Ризик похибкової оцінки попиту	Для нормального функціонування і розвитку такого бізнесу необхідна наявність і чітке виконання планів продажів послуг. Планування повинне здійснюватися на коротких (місяць) і середні (квартал) терміни. Крім того, постійно повинна вестися робота по моніторингу ринку аналогічних послуг в м. Дніпрі з метою визначення оптимальної асортиментної і цінової політики; забезпеченню надання якісних освітніх послуг.
2. Відсутність або невідповідність претендентів на посаду художника	Правильний підбір, навчання і мотивація персоналу допоможуть уникнути багатьох ризиків. Для цього мають бути визначені чіткі вимоги до працівника на кожній посаді. З кожним працівником має бути підписано трудовий договір, що описує всі його взаємини з працедавцем, посадові обов'язки і відповідальність. Обов'язкова наявність системи матеріальної і нематеріальної мотивації, що буде сприяти максимально повній реалізації можливостей кожного працівника. Проводити довірчі бесіди, при відборі займатися разом творчістю
3. Ризик втрати електронних даних і збереженої комерційної таємниці	Методи, що застосовуються в цьому напрямленні: резервування важливої інформації, регулярне оновлення бази антивірусних програм, вживання захисних паролів, регламентація прав доступу, зберігання в спеціально відведених місцях, охоронна сигналізація і так далі.
4. Зміна політичної ситуації, що негативно вплине на проект	При першому прояві ознак нестабільності політичної ситуації знижується активність в економіці. Виходом в даному випадку може стати диверсифікація бізнесу, освоєння нових напрямлень діяльності, розширення асортименту послуг, наприклад, надання послуг по гончарній справі або перейти в он-лайн формат.
5. Ризик перевитрати ресурсів проекту	Втрати від настання ризику можна зменшити шляхом ретельного контролю реалізації проекту і розподілення ресурсів. При відповідальному підході менеджера проекту максимальні можливі збитки будуть знижені на 30%.
6. Ризик затримки, припинення або нестабільності фінансування проекту	Ймовірність можна зменшити шляхом формування резервного фонду у розмірі 20% від вартості реалізації проекту. Це рішення знизить ймовірність на 15%.
7. Дефіцит бюджету, інфляційний ріст цін	Необхідно здійснити пошук додаткових джерел фінансування або використати резервний фонд
8. Ризик введення жорсткого карантину з причини пандемії COVID, що призведе до зниження відвідуваності	Впровадження дистанційної форми навчання, відео-курсів, відео-майстер класів.

Основні ризики проекту контрольовані або їх вплив незначний.

Дані висновки дозволяють вирішити про доцільність проекту і прийняти його до виконання.

РОЗДІЛ 3.

ПЛАНУВАННЯ І РОЗРОБКА ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ХУДОЖНЬОЇ СТУДІЇ ARTDNIPRO

3.1. Структуризація проекту

Для структуризації проекту застосований ряд спеціальних моделей:

- структура робіт (WBS);
- організаційна структура (OBS);
- матриця відповідальності (RAM);
- структура ресурсів (RBS);
- структура витрат (CBS).

Структура розбиття робіт (WBS) – ієрархічна структура робіт проекту, що відображає його основні результати. Кількість рівнів деталізації, використаних при декомпозиції даного проекту, достатня для планування і моніторингу всіх основних робіт.

В основу побудови WBS-структури проекту створення художньої студії ArtDnipro покладено по-фазовий принцип, тому що проект короткостроковий, продукт проекту є монопродуктом і не підлягає розподілу на самостійні частини.

WBS-структура побудована за фазами життєвого циклу проекту (рис. 3.1): концепція, планування, реалізації та завершення. Найбільш трудомісткою є третя фаза – фаза виконання [22].

На цій фазі: здійснюється реєстрація художньої студії ArtDnipro, реклама компанія, облаштування 2 залів художньої студії, налагодження комп'ютерної та офісної техніки, створення сайту, підбір персоналу, розроблюється методичне забезпечення, відбувається закупівля обладнання (комп'ютерів, телефонів та офісного устаткування).



Рис. 2. WBS-структура робіт проекту

OBS-структура робіт проекту. Організаційна структура виконавців (OBS) визначає забезпечення всіх рівнів функціонального управління роботами проекту, починаючи з керівника і команди проекту на верхніх рівнях і закінчуючи організаціями, їх відділами і особами, що відповідають за виконання кожного пакету робіт, на нижніх рівнях [31-33]. OBS визначає відповідність переліку пакетів робіт нижнього рівня кожної з гілок WBS людей, безпосередньо організуючих виконання робіт [7].

Будується OBS аналогічно робочій структурі WBS:

- а) на першому рівні відображається організаційна структура як єдиний елемент;
- б) на другому і нижчих рівнях триває поділ структури на основні організаційні елементи.

Кожний менеджер у цій ієрархії має свій набір планів і звітів по своїх сферах відповідальності.

OBS-структура проекту представлена на рисунку 3.2. та побудована за проектним типом організаційної структури.

У проектній структурі для вирішення конкретного завдання створюється спеціальна робоча група, яка після завершення роботи над проектом розпускається. При цьому, відповідний персонал і ресурси, раніше притягнуті до роботи шукають інший проект або входять до структури художньої студії ArtDnipro. Особливістю проектного управління є підпорядкування кожного члена групи лише керівнику проекту.

В проекті приймають участь: замовник, він же інвестор і керівник проекту та підрядні організації.

Підрядні організації, що залучені до проекту:

- ріелторська фірма;
- організація розробник сайту;
- рекламна агенція;
- бухгалтерська агенція;

– постачальники обладнання.

Функції майбутнього директора може виконувати керівник проекту за умови, що він після завершення проекту очолить новостворену художню студію ArtDnipro. В іншому випадку на посаду майбутнього директора приймається особа відповідної кваліфікації. Участь майбутнього директора художньої студії ArtDnipro необхідна в зв'язку з тим, що він повинен підібрати штат співробітників, з якими йому в подальшому комфортно буде працювати.

Команда проекту, яка для даного проекту складається тільки з керівника проекту, відповідає за загальне управління проектом, виконання робіт у рамках погоджених ресурсів, а також приймає всі рішення, не потребує зміни обсягу робіт по проекту.

Керівник протягом проекту взаємодіє рядом виконавців, що працюють, як підрядні організації:

- ріелторською фірмою;
- організацією-розробником сайту;
- рекламною агенцією;
- постачальником оргтехніки, меблів;
- бухгалтерською агенцією.

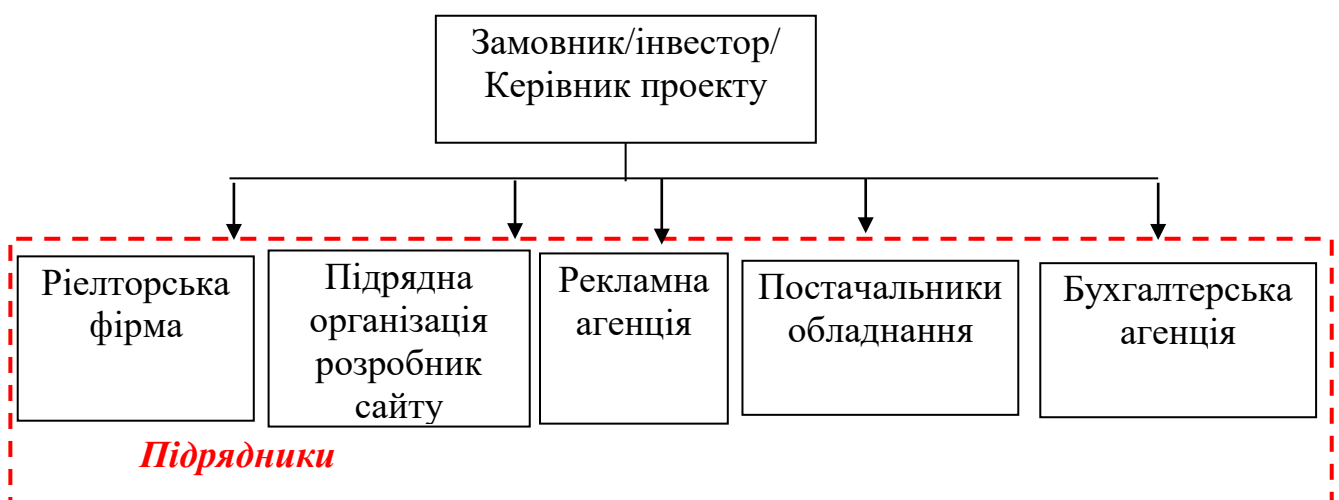


Рис. 3.2. OBS-структура проекту створення художньої студії ArtDnipro

Матриця відповідальності (RAM). Матриця відповідальності (RAM), ставить у відповідність ієрархічну структуру робіт (WBS) і організаційну структуру (OBS) для призначення відповідальних на всі пакети робіт проекту забезпечує опис і узгодження структури відповідальності за реалізацію робіт за проектом з визначенням ролі кожного учасника в їх виконанні [8].

Матриця розподілу відповідальності проекту RAM побудована з врахуванням проектної організаційної структури (табл. 3.1) і відображає чотири види відповідальностей: О – відповідальний; В – виконавець; З – затверджував; У – узгоджувач.

При розробці матриці відповідальності проекту використана методика RACI. Методика RACI є зручним і наочним засобом планування відповідальності членів проектної команди при виконанні завдань на кожному з етапів проекту. Термін RACI (або ARCI) є аббревіатурою.

Відповідальний (Accountable) – повністю відповідає за виконання етапу/завдання, має право приймати рішення за способом реалізації. Відповідальним за завдання може призначатися лише одна людина.

Виконавець (Responsible) – виконує завдання, не несе відповідальність за вибір способу його рішення, але відповідає за якість і терміни реалізації. В кожного завдання має бути хоча б один виконавець.

Затверджувач (Consultbeforedoing) – надає консультації в ході рішення завдань проекту, контролює якість реалізації. Та людина, яка ухвалює деякий документ (якщо дана робота пов'язана із створенням документа). Він може бути лише один.

Узгоджувач (Informafterdoing) – може надавати консультації в ході рішення завдань проекту, не несе відповідальності. Та людина, яка бере участь в узгодженні деякого документа (якщо дана робота пов'язана із створенням документа). Їх може бути декілька.

Матриця розподілу відповідальності проекту RAM

Код	Пакет робіт	Замовник/ Керівник проекту	Бухгалтерськ а агенція	Розробник сайту	Ріелторська фірма	Рекламна агенція	Постачальни ки обладнання
1	2	3	4	5	6	7	8
0.	Проект створення художньої студії ArtDnipro						
1.	Фаза концепції						
1.1	Маркетингові дослідження	О, В					
1.2	Розробка бізнес-плану	В					
1.3	Формування команди проекту	О, В					
1.4	Пошук приміщення	З			О, В		
1.5	Оформлення договору оренди приміщення	З			О, В		
1.6	Затвердження концепції проекту	О, В					
2.	Фаза планування						
2.1	Планування бюджету проекту	О, В	В				
2.2	Планування ресурсів проекту	О, В					
2.3	Розробка календарно-сітьового графіка	О, В					
2.4	Затвердження зведеного плану проекту	О, В					
2.5	ТЗ на створення сайту	З		О, В		У	
2.6	ТЗ реклами	З				О, В	
2.7.	ТЗ на закупку обладнання	О, В					У
2.8.	Затвердження ТЗ (внесення змін за необхідності)	З					
2.9.	Пошук підрядників, підписання контрактів	О, В					

Продовження таблиці 3.1.

1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Фаза реалізації						
3.1.	Реєстрація підприємства	О, В					
3.2.	Закупівля обладнання, у т.ч. комп'ютерів, телефонів та офісного устаткування	О, В					У
3.3.	Облаштування приміщення обладнанням художньої студії, налагодження комп'ютерної та офісної техніки	О, В					
3.4.	Сайт	З		О, В		У	
3.4.1.	Розробка сайту	З		О, В		У	
3.4.2.	Наповнення сайту	З		В		О, В	
3.4.3.	Запуск сайту	З		О, В		В	
3.5.	Підбір персоналу	О, В					
3.5.1	Прийом на контрактній основі директора	О, В					
3.5.2	Розробка посадових інструкцій, структури художньої студії та кваліфікаційних вимог до співробітників	О, В					
3.5.3	Пошук персоналу (адміністративного та педагогічного), проведення співбесід	О, В					
3.6.	Методичне забезпечення	О, В					
3.6.1.	Розробка методичного забезпечення	О, В					
3.6.2.	Друк методичного забезпечення	О, В					
3.7.	Реклама компанія	З				О, В	

Продовження таблиці 3.1.

1	2	3	4	5	6	7	8
4.	Фаза завершення						
4.1.	Контроль виконання робіт	В					
4.2.	Прийом на контрактній основі адміністративного та педагогічного персоналу художньої студії ArtDnipro	О, В					
4.3.	Проведення стажування та кваліфікаційного навчання працівників	О, В					
4.4.	Запуск художньої студії в роботу (формування груп), розкладу, завантаженості викладачів)	О, В					
4.5.	Внесення змін (за необхідністю)	О, В					
4.6.	Формування фінансового звіту за проектом	З	О, В				
4.7.	Підведення підсумків	О, В					
4.8.	Затвердження акту виконання робіт проекту	З					

Ресурсна ієрархічна структура (RBS-структура) проекту ставить у відповідність ієрархічній структурі робіт (WBS) види необхідних ресурсів. RBS-структура використовується для управління ресурсами підприємства, що використовуються у проектах. RBS-структура описує наступні ресурси:

1. Матеріальні ресурси.
2. Обладнання, устаткування.
3. Трудові ресурси.

RBS-структура проекту показала, що у проекті задіяні всі три види ресурсів: трудові, матеріальні та обладнання (рис. 3.3).

До трудових ресурсів відноситься праця керівника проекту.

До матеріальних витрат відносяться витрати на: реєстрацію художньої студії ArtDnipro, оренду приміщення, налагоджування комп'ютерно-мережевого обладнання; розробку сайту, рекламу та інші витрати (що включають витрати на телефонію, інтернет, канцелярські приладдя та ін.).

До витрат на обладнання відноситься витрати на: обладнання 2-х художніх учбових залів, комп'ютери, оргтехніку, програмне забезпечення.

Найбільш витратною фазою проекту є фаза виконання.

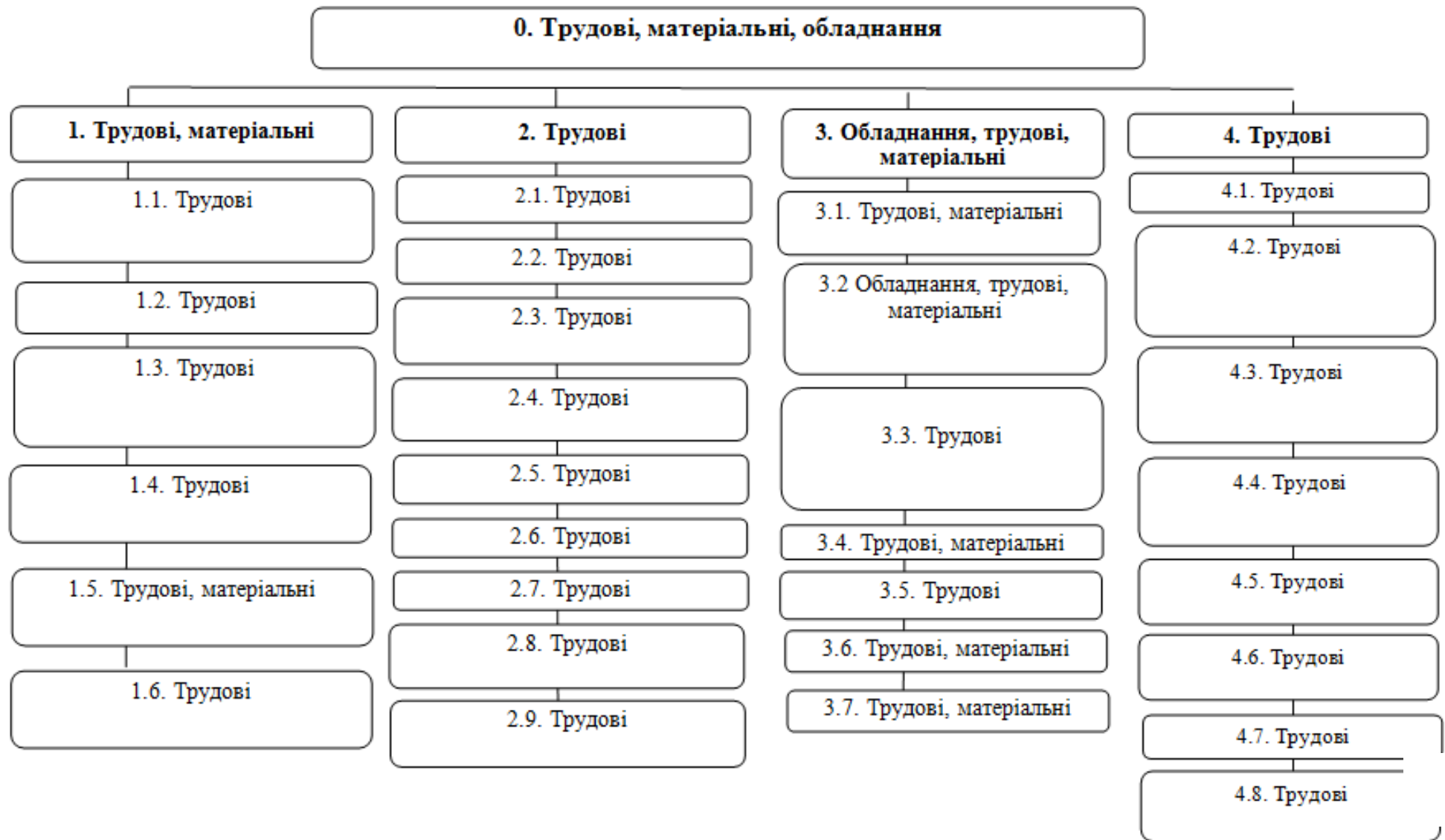


Рис. 3.3. RBS-структура проекту

В результаті отримана тривимірна структура, об'єднуюча WBS, OBS і CBS (див. табл. 3.2). У зв'язку зі створенням WBS, OBS-структур та кодуванням їх потрібно створити словник, який би визначав елементи й облік затрат (див. табл. 3.2).

Це гарантує розуміння для кожного залученого до проекту значення і змісту кожного з елементів WBS або OBS. Словник може бути розширений визначенням обсягу робіт, витрат, ресурсів та обмежень за часом. Це може бути подано у вигляді каталогу «Витрати – час – ресурси» (Cost – Time – Resources, або CTR).

Роботу зі систематизації і поєднання робіт треба обов'язково виконати на певній стадії планування проекту. Для кожного виду діяльності потрібно визначити час, ресурси і витрати, щоб у подальшому формувати систему планів і здійснювати їх контроль, причому сума витрат і ресурсів за видами діяльності має відповідати витратам і ресурсам, виділеним для цього підрозділу, і навпаки.

При цьому WBS служить основою для узгодження. Тривимірна структура проекту дозволяє збирати і аналізувати інформацію про витрати, а також готувати звіти про витрати для будь-якого підрозділу або елементу робіт.

Таким чином, проведена за всіма напрямками структуризація проекту формує необхідну інформацію для подальшого планування і контролю його строків, ресурсів і затрат.

Таким чином, проведена за всіма напрямками структуризація проекту формує необхідну інформацію для подальшого планування і контролю його строків, ресурсів і затрат за часом і ресурсам.

Таблиця 3.2.

Тривимірна структура проекту, об'єднуюча WBS, OBS і CBS (CTR-словник)

Код	Пакет робіт	Витрати, тис. грн.	Тривалість, дні	Необхідні ресурси
1	2	3	4	5
Проект створення художньої студії ArtDnipro				
1.	Фаза концепції	17	13	Трудові
1.1	Маркетингові дослідження		10	Трудові: керівник проекту
1.2	Розробка бізнес-плану		7	Трудові: керівник проекту
1.3	Формування команди проекту		1	Трудові: керівник проекту
1.4	Пошук приміщення		10	Трудові: керівник проекту
1.5	Оформлення договору оренди приміщення	17	3	Трудові: керівник проекту Матеріальні: оренда приміщення, послуги ріелтора
1.6	Затвердження концепції проекту		3	Трудові: керівник проекту/інвестор
2.	Фаза планування	–	23	Трудові
2.1	Планування бюджету проекту		5	Трудові: керівник проекту
2.2	Планування ресурсів проекту		5	Трудові: керівник проекту
2.3	Розробка календарно-сітьового графіка		5	Трудові: керівник проекту
2.4	Затвердження зведеного плану проекту		1	Трудові: керівник проекту
2.5	ТЗ на створення сайту		7	Трудові: керівник проекту
2.6	ТЗ реклами		7	Трудові: керівник проекту
2.7.	ТЗ на закупку обладнання		7	Трудові: керівник проекту
2.8.	Затвердження ТЗ (внесення змін за необхідності)		2	Трудові: керівник проекту
2.9.	Пошук підрядників, підписання контрактів		10	Трудові: керівник проекту
3.	Фаза реалізації	396,3	51	Трудові, матеріальні, обладнання
3.1.	Реєстрація ФОП 3 групи		3	Трудові: керівник проекту

1	2	3	4	5
3.2.	Закупівля обладнання художньої студії ArtDnipro, у т.ч. комп'ютерів, телефонів та офісного устаткування	82	32	Трудові: керівник проекту Обладнання художньої студії ArtDnipro, меблі, багатофункціональний пристрій (ксерокс, принтер, сканер разом), касовий апарат, печатка, термінал безготівкової оплати (надає банк відповідно до пакету обслуговування), комп'ютер.
3.3.	Облаштування приміщення обладнанням художньої студії ArtDnipro, налагодження комп'ютерної та офісної техніки	181,8	30	Трудові: керівник проекту
3.4.	Сайт	17	34	Трудові: керівник проекту Матеріальні: витрати на оплату послуг по створенню сайту
3.4.1.	Розробка сайту		20	Трудові: керівник проекту, підрядник
3.4.2.	Наповнення сайту		10	Трудові: керівник проекту, підрядник розробник сайту, рекламна агенція
3.4.3.	Запуск сайту		4	Трудові: керівник проекту, підрядник
3.5.	Підбір персоналу		21	Трудові: керівник проекту
3.5.1	Прийом на контрактній основі директора		1	Трудові: керівник проекту
3.5.2	Розробка посадових інструкцій, структури офісу та кваліфікаційних вимог до співробітників		14	Трудові: керівник проекту
3.5.3	Пошук персоналу (адміністративного та педагогічного), проведення співбесід		20	Трудові: керівник проекту
3.6.	Методичне забезпечення		22	Трудові: керівник проекту Матеріальні: друк роздаткового матеріалу
3.6.1.	Розробка методичного забезпечення		20	Трудові: керівник проекту
3.6.2.	Друк методичного забезпечення	5,5	2	Матеріальні: друк методичного забезпечення

1	2	3	4	5
3.7.	Реклама компанія	110	38	Трудові: керівник проекту Матеріальні: оплата послуг за розміщення реклами
4.	Фаза завершення	20	60	Трудові, матеріальні
4.1.	Контроль виконання робіт		17	Трудові: керівник проекту
4.2.	Прийом на контрактній основі адміністративного та педагогічного персоналу художньої студії ArtDnipro		10	Трудові: керівник проекту
4.3.	Проведення стажування та кваліфікаційного навчання працівників		14	Трудові: керівник проекту
4.4.	Запуск художньої студії ArtDnipro в роботу (формування груп), розкладу, завантаженості викладачів)		5	Трудові: керівник проекту
4.5.	Внесення змін (за необхідністю)		10	Трудові: керівник проекту
4.6	Формування фінансового звіту за проектом	20	5	Трудові: керівник проекту Матеріальні: оплата послуг бухгалтерської агенції
4.7.	Підведення підсумків		4	Трудові: керівник проекту
4.8.	Затвердження акту виконання робіт проекту		2	Трудові: керівник проекту
	<i>Інші витрати</i>	2		
	<i>Єдиний податок керівника проекту-підприємця з групи ФОП</i>	4,4		
	<i>Всього</i>	439,7	86	

3.2. Формування основних планових рішень і документів по проекту

3.2.1. Календарне планування. Управління часом в проекті включає процеси, необхідні для забезпечення своєчасного завершення проекту:

- ідентифікація робіт, які мають бути виконані в проекті;
- завдання послідовності робіт,
- документування взаємозв'язку між роботами;
- оцінка тривалості робіт;
- розробка календарного плану;
- завдання ресурсів по кожній роботі;
- контроль виконання календарного плану.

Найбільш складним при календарному плануванні є визначення тривалості кожної роботи. Після побудови структури мережі і виконання оцінок тривалості робіт, проект містить все необхідне для розрахунку календарного графіка.

Календарний графік (діаграма Ганта) – горизонтальна лінійна діаграма, на якій завдання проекту представлені протяжними в часі відрізками, датами, що характеризуються, початком і закінченням робіт представлений на рис. 3.4. Цей графік дає чітку і зрозумілу картину проекту в прив'язці до тимчасової шкали. Побудова діаграми Ганта виконана із застосуванням спеціалізованого програмного продукту – MS Project 2016 Pro. Графік є робочим інструментом для управління. Комплекс робіт був визначений з врахуванням всіх можливих робіт в проекті, починаючи з нижнього рівня робіт.

Календарний план проекту включає дати планового старту і очікуваного фінішу по кожній окремій роботі, ресурс по кожній роботі. На діаграмі Ганта завдання проекту представлені протяжними в часі відрізками.

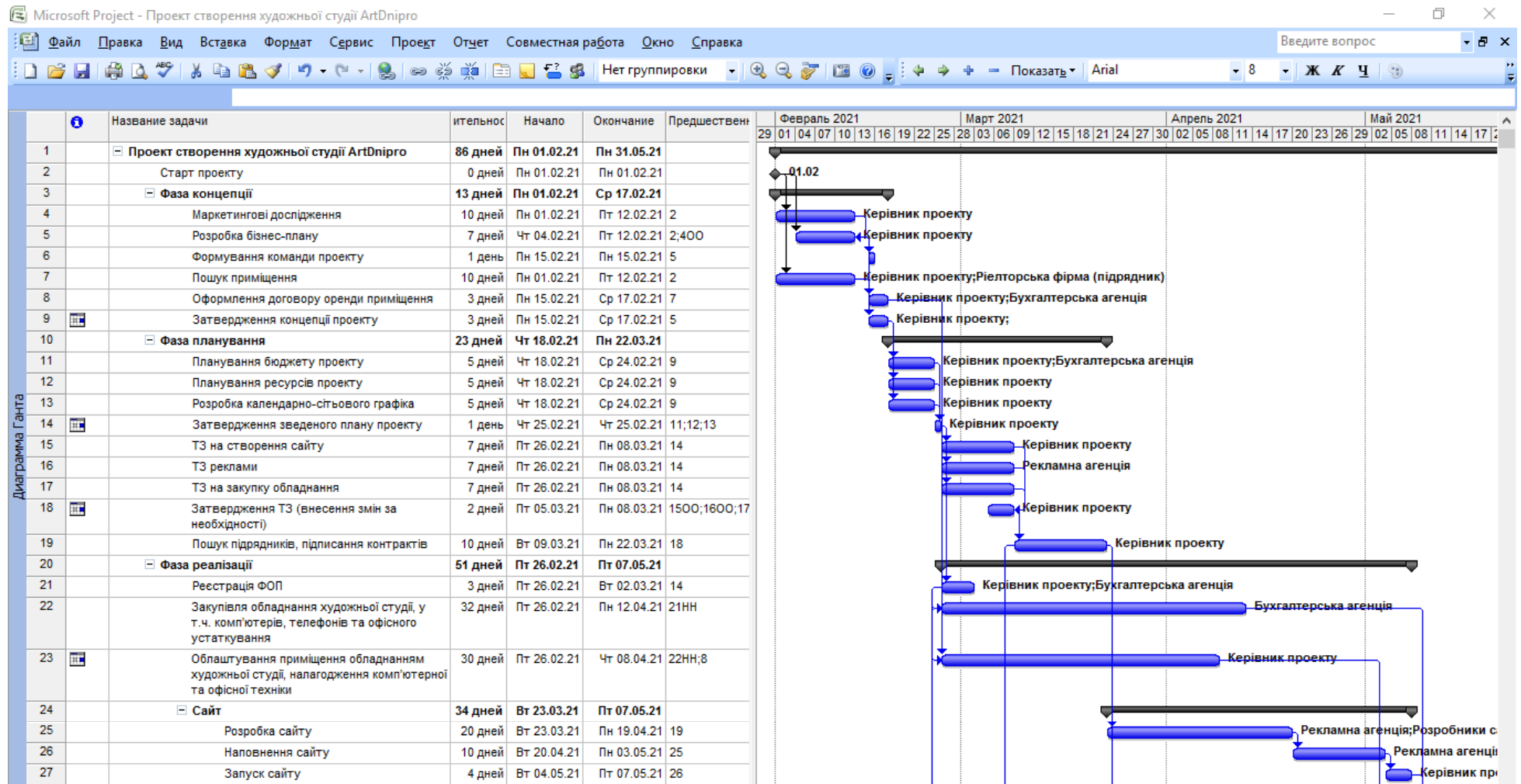


Рис. 3.4. Діаграма Ганта

Невирішені та відкладені питання по проекту.

В табл. 3.3 наведені невирішені план-графіком проекту питання, які суттєво впливають на ефективність виконання проекту та ефективність експлуатації створеного продукту проекту.

Таблиця 3.3.

Відкриті та невирішені питання проекту створення художньої студії ArtDnipro

№ з/п	Проблема /невирішене питання	Відповідач	Заходи	Строки	Включення заходу в план – графік (так/ні)
1.	Максимальний обсяг наявних коштів у інвестора становить 450 тис. грн.	Інвестор	Резерв бюджету складає 10,3 тис. грн. В разі виходу за рамки резерву кошторису, необхідна економія	До 12.04.2021	ні
2.	Не визначено форму оплати послуг бухгалтерської агенції. Інвестор/керівник проекту бажає оплатити послуги по факту виконаних робіт із перевіркою результату діяльності	Керівник проекту	Узгодження з керівником бухгалтерської агенції	До 22.03.2021	ні

Наступним етапом є визначення критичного шляху для проекту. Для цього на основі наявних вхідних даних проведена процедура прямого і зворотного проходу по мережі і обчислена вихідна інформація. Для здобуття прийнятних з точки зору цілей проекту термінів його завершення розроблена оптимізація шляхом скорочення термінів виконання окремих завдань (регулювання ресурсами) або зміни залежностей (наприклад, виконання декількох робіт паралельно). Сітьовий графік представлений на рис. 3.5.

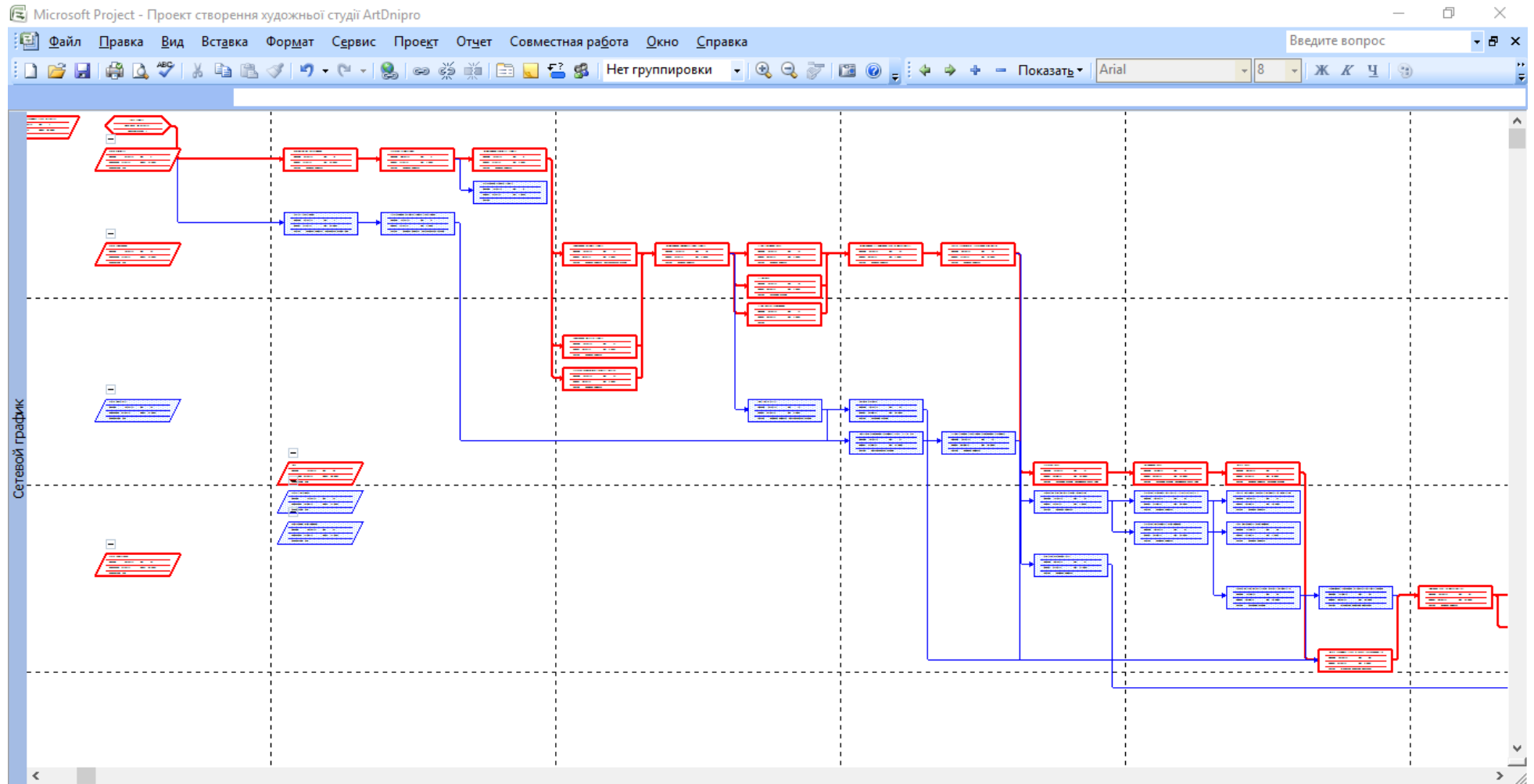


Рис. 3.5. Сітьовий графік проекту

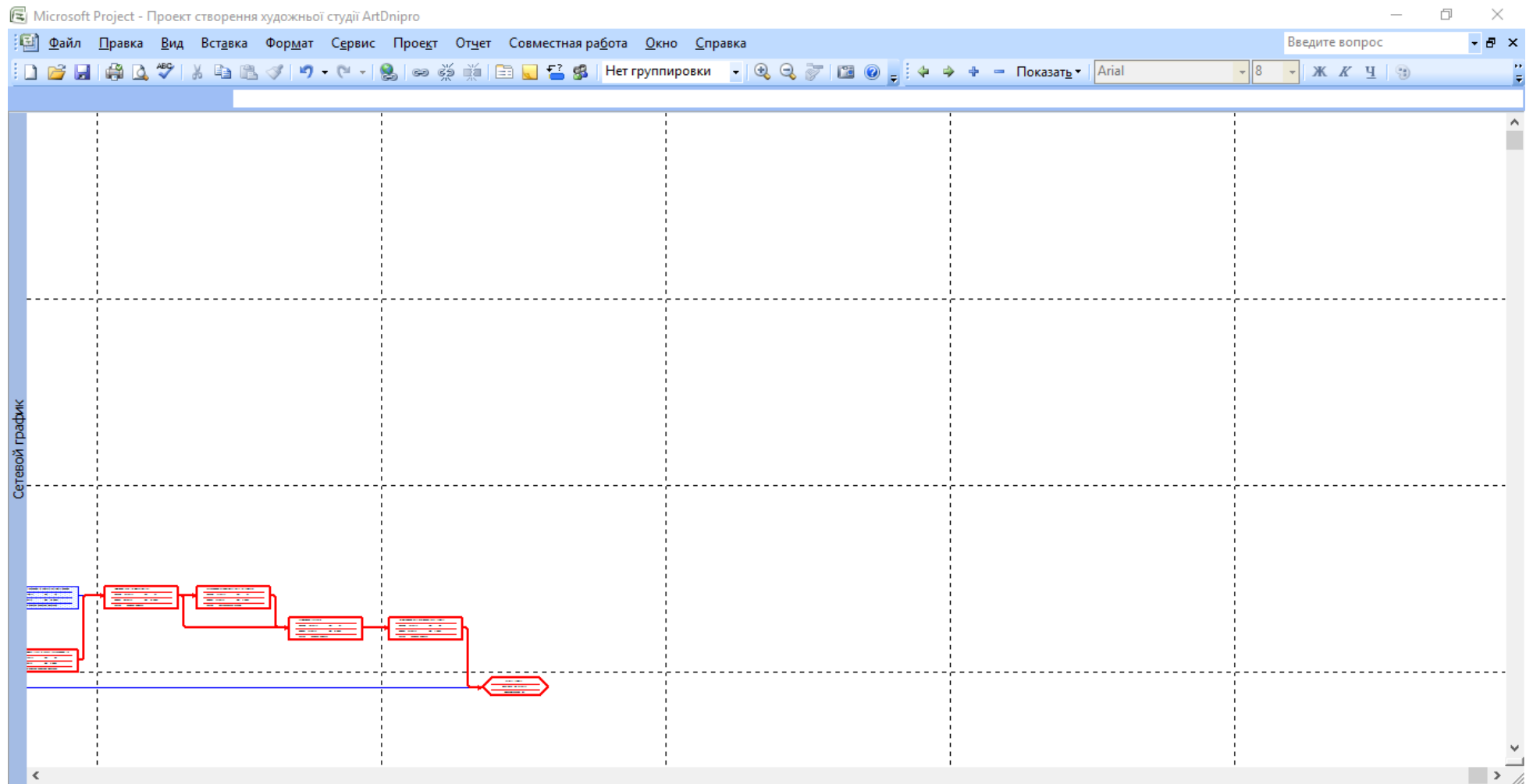


Рис. 3.5. Сітьовий графік проекту (продовження)

3.2.2. Ресурсне планування. Основне завдання управління ресурсами полягає в забезпеченні їх оптимального використання для досягнення кінцевої мети управління проектом – формування результату проекту із запланованими показниками.

У проекті ми розглядаємо трудові і матеріально-технічні ресурси. Ресурс співвідноситься з певними роботами, що виконуються в запланованій послідовності, а не з проектом в цілому. Тому основними завданнями управління ресурсами є:

- оптимальне планування ресурсів;
- управління матеріально-технічним забезпеченням.

Структурна модель управління ресурсами складається з наступних компонентів: планування, регулювання, контроль.

Важливою складовою процесу управління ресурсами є організація закупівель і постачань ресурсів.

Для всіх трудових ресурсів призначений стандартний календар використання робочого часу.

Вартість матеріальних ресурсів була визначена на основі кошторисної вартості матеріалів, вартості придбаних матеріалів.

Після планування ресурсів розробляється проектно-кошторисна документація на основі якої створюється система договорів.

В результаті проведених заходів, отримані:

- генеральний зведений план проекту. В ході реалізації проекту зведений план може використовуватися для доповідей вищому керівництву;
- функціональна матриця, що визначає побудову взаємин між елементами структури проекту і організацією, що визначають рівні відповідальності дійових осіб, позначених у вікнах матриці за допомогою кодів;
- робочий календарний мережевий графік, який включає по кожній роботі тимчасові і ресурсні оцінки. На основі цього графіка надалі створюється система наряд-завдань, де кожне завдання конкретизоване за часом і ресурсам.

РОЗДІЛ 4

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ХУДОЖНЬОЇ СТУДІЇ

4.1. Моніторинг і контроль проекту створення художньої студії **ArtDnipro**

Даний проект є проектом створення нового бізнесу. Для його реалізації вирішено всі можливі операції з управління проектом виконувати силами інвестора і в той же час керівника проекту.

4.1.1. Моніторинг. Одержання інформації в проекті здійснюється з трьох основних джерел:

- документи;
- виробничий процес;
- людина.

Техніка накопичення і аналізу інформації:

- аналіз даних, отриманих з документів;
- спостереження за ходом технологічного процесу;
- довірчі бесіди.

Перед початком збору інформації з офіційних документів, для потреб комплексного аналізу і діагностики життєстійкості майбутньої художньої студії, самі документи класифікуються таким чином:

- тип інформації, що підлягає аналізу;
- масштаби фактичної реальності;
- спосіб збереження інформації;
- ступінь обробки інформації.

Тип інформації отриманий з документів, що підлягає аналізу розрізняють за змістом, формою і способом кваліфікації.

Документи. Ділова документація ділиться на наступні типи:

- у сфері організації;
- її схема;
- нормативи трудової діяльності;

- спільні інструкції;
- системи інформації і телекомунікації;
- нормативні акти;
- у сфері економіки:
 - оперативні і стратегічні програми;
 - програми економічного аналізу;
 - результати маркетингових досліджень;
 - концепції розвитку галузі неформальної освіти;
 - активізація діяльності творчих студій на ринку м. Дніпра;
 - результати діяльності провідних художніх студій світу та інновації,

що ними впроваджуються.

- у сфері фінансово-бухгалтерської документації:
 - зв'язки з банківською системою;
- у сфері персоналу:
 - особисті справи;
 - анкетні дані;
 - ступінь і масштаби професійної підготовки і розвитку кадрів.

Масштаби фактичної реальності охоплюють той період часу, який описується в документації, щодо всієї художньої студії, її підсистем і ланок аж до окремого працівника.

Спосіб збереження інформації:

- письмово в папках і в швидкозшивачах;
- на жорстких дисках комп'ютерів;
- інших електронних носіях.

Ступінь обробки інформації:

- первинна інформація;
- готові дані;
- частково оброблені дані;
- скомбіновані дані (зібрані в таблицю або графік);
- інформація у вигляді остаточних виводів.

Для легкості ведення бухгалтерського обліку задіяна програма «1С-бухгалтерія». Для ведення проекту, що реалізується задіяна програма Microsoft Project 2016.

Для нагляду за процесом реалізації проекту, використовується «метод моментальних спостережень» полягає в принципі відстеження реалізації робіт, а також реєстрації (на аркуші спостережень) всього того, що спостерігач визнає потрібним відзначити в моменти спостереження.

Частота моментів спостережень – довільна.

Людина. Для отримання потрібної інформації від людей (співробітників, підлеглих, підрядників) окрім спільних оперативних засідань, використовується «техніка довірчої бесіди» – розмова на суто обмежену тему по предмету досліджень, тобто, цілеспрямованою бесідою в безпосередньому контакті між дослідником і респондентом з метою здобуття інформації.

Метою довірчої бесіди є ознайомлення із перевагами проекту, з його істотними сторонами, з рівнем зв'язків з оточенням, з його проблемами, дисфункціями та інше. Місце проведення бесід – довільне.

4.1.2. Контроль проекту. У зв'язку з невеликим обсягом проекту, функції контролю за ходом виконання робіт і координації зусиль всіх виконавців здійснюватиме керівник проекту. До контролю проекту віднесено:

- контроль розкладу;
- контроль витрат;
- контроль якості;
- контроль реагування на ризикові події.

Контроль розкладу.

Входи:

- календарний план проекту;
- звітність про виконання від керівника проекту;
- запити на зміни від підрядників проекту;
- план управління розкладом.

Методи і засоби:

- система контролю змін розкладу;
- оцінка ступеня виконання;
- додаткове планування;
- програмний продукт MS Project.

Виходи:

- модифікація календарного плану;
- коригувальні дії;
- засвоєні уроки.

Контроль витрат.

Входи:

- базова вартість;
- подача звітності про виконання;
- запити на зміни;
- план управління вартістю.

Методи і засоби:

- система контролю змін вартості;
- визначення ступеню виконання;
- додаткове планування;
- комп'ютерні методи.

Виходи:

- переглянуті кошториси витрат;
- модифікації бюджету;
- коригувальні дії;
- оцінка витрат по завершенню;
- засвоєні уроки.

Контроль якості.

Входи:

- результати робіт;
- план управління якістю;
- опис процедур;

- списки об'єктів контролю.

Методи і засоби:

- інспекція;
- схеми контролю;
- діаграми Парето;
- статистичні вибірки;
- будування блок-схем;
- аналіз тенденцій.

Виходи:

- удосконалення якості;
- рішення о прийманні;
- поправки директив;
- кінцеві списки об'єктів контролю;
- корегуючи дії по покращенню контролю якості;

Контроль реагування на ризикові події.

Входи:

- додаткове визначення ризику;

Методи і засоби:

- оперативне реагування;
- додаткові заходи по зниженню ризиків.

Виходи:

- корегуючи дії;
- модифікація плану управління ризиками.

4.2. Особливості оперативного управління проектом

Найбільш критичним показником у даному проекті є вартість. Управління вартістю буде здійснюватись таким чином.

Входи:

- а) базова вартість 439700 грн.;

- б) представлення звітності про виконання надходить у вигляді: актів виконаних робіт, накладних на матеріали, техніку та обладнання;
- в) запити на зміни у вигляді письмових звернень про зміну договірних обов'язків;
- г) план управління вартістю.

Методи і засоби:

- а) визначення ступеня виконання згідно з графіком робіт, графіком фінансування, графіком поставок;
- б) додаткове планування.

Виходи:

- а) переглянуті кошториси витрат у разі узгодження зміни вартості товару або послуг;
- б) коректуючи дії: підписання додаткових угод, пошук альтернативних способів;
- в) оцінка витрат по завершенню.

4.3. Case-приклад оперативного управління проектом

При реалізації проекту створення художньої студії ArtDnipro виникла проблема з пошуку кваліфікованого художника, при тому що один із двох необхідних, прийнятий до складу штату співробітників (код 3.5).

Оперативне управління матиме такий вигляд:

Входи згідно плану проекту:

- а) роботи з прийому художника повинні бути виконані до 08.04.2021 року;
- б) затримка становить 5 календарних днів;
- в) зміна дати прийому художника приведе до зміни дат розробки методичного забезпечення, прийому персоналу та ін. і відстрочить строки закриття проекту на 5 днів.

Додаткова інформація:

а) із-за несвоєчасного прийому висококваліфікованого художника під загрозою зриву є налагодження роботи однієї із зал художньої студії, тому що тоді неможливо здійснювати роботу із розробки посадових інструкцій, методичного матеріалу;

б) наймати недостатньо кваліфікованого художника може викликати ряд накладок у організації та запуску в роботу художньої зали, тому що один художник не може впоратися з великими обсягами роботи і роботою на дві зали.

Методи і засоби:

- а) технічні знання і навички менеджера проекту;
- б) зустрічі з потенційними художниками на посаду;
- в) активізація пошуку гідної кандидатури на посаду художника;
- г) звернення до рекрутингового агентства.

Виходи.

Результати:

а) прийняти на роботу висококваліфікованого художника із запізненням, але обумовити з ним більш інтенсивне навантаження по роботі в вихідні дні;

б) оплатити художнику премію за навантаження в розмірі оплати за 5 пропущених днів (без зміни розміру кошторису).

Запити на зміни: зміна кінцевих розрахунків по контракту з майбутнім художників.

Подання звітності про виконання.

Входи:

- а) план проекту;
- б) результати робіт.

Методи і засоби:

а) аналіз відхилень якості: якість реалізації робіт (розробка посадових інструкцій, методичного матеріалу, пошуку співробітників та запуск художньої студії в роботу) не змінилася;

б) аналіз відхилення часу: відхилення від дати прийому художника не зміниться, або якщо зміниться, то не вплине на загальний термін реалізації проекту;

в) аналіз ресурсів: додаткові ресурси не потрібні, так як умови взаємодії з художником, в разі затримки прописані в договорі в рамках бюджету. Тобто за контрактом передбачена передача ризику іншій стороні, якою є майбутній художник;

г) аналіз кошторисної вартості виконаних робіт: не змінна.

д) методи і засоби поширення інформації: прописані умови в трудовому договорі з художником.

Виходи. Звіт про виконання:

а) строки робіт не змінюються;

б) якість робіт не змінюється;

в) кінцева вартість робіт не змінюється.

Всі учасники проекту задоволені.

Змін в календарному плані проекту на діаграмі Ганта не відбудеться, а зміниться тільки навантаження трудових ресурсів, так як в випадку затримки за графіком художник надолужить графік, працюючи в вихідні.

ВИСНОВКИ

С кожним роком зростаючий темп життя соціуму вимагає зниження рівня стресу громадян різних вікових категорій, що в свою чергу потребує постійної новизни, слідуванню творчої моди, зростанню потреб споживачів в творчому розвитку. Все це призводить до виникнення такої проблеми, як необхідність у створенні умов і інфраструктури формування розвитку творчої особистості. В наслідку цього виникає потреба пошуку нових видів мистецтв, розвитку малого та середнього підприємництва в цій області, навчання новим видам мистецтв громадян міст, розвитку творчих здібностей у дорослих та дітей.

У процесі маркетингового аналізу ринку творчих авторських майстерень станом на 2020 рік отримано що в м. Дніпрі існує 12 авторських майстерень. Виявлено, що переважна більшість творчих майстерень пропонує послуги живопису. Рідко, але представлені на ринку нашого міста 2 майстерні гончарства і одна студія виготовлення ляльки.

В результаті маркетингового опитування отримано, що навчання живопису має найбільший попит. Виявлено, що такий новий та мало розвинутий вид послуг, як участь у художніх фестивалях, виставках, аукціонах, продаж власних картин людей, що тільки навчаються живопису цікавить мешканців м. Дніпра.

Метою магістерської роботи є обґрунтування та розробка проекту створення художньої студії ArtDnipro у м. Дніпрі задля організації прибуткового бізнесу з надання освітніх послуг навчання живопису, академічного рисунку, композиції, організації місцевих аукціонів з живопису, виставок та художніх фестивалів.

Об'єкт дослідження – процес управління проектом створення художньої студії ArtDnipro у м. Дніпрі.

Предмет дослідження – методи та принципи управління проектом створення художньої студії ArtDnipro у м. Дніпрі.

Продукт проекту – новий прибутковий бізнес, а саме художня студія ArtDnipro, яка задовольнить потреби клієнтів за рахунок надання якісних освітніх послуг у вигляді набору курсів з живопису, академічного рисунку, композиції, художнього розпису, виготовлення картин на замовлення, організації виставкової діяльності робіт, місцевих аукціонів живопису, художніх фестивалів для розвитку творчих здібностей жителів м. Дніпра різних вікових категорій.

Досліджено три альтернативні проекти.

1. Проведення разових курсів щодо навчання живопису.
2. Дистанційне навчання живопису.
3. Створення стаціонарної школи з навчання живопису.

Як видно із кількісної інтегральної оцінки варіантів альтернативних проектів, третій проект має найбільший бал і, таким чином, має більшу життєздатність і тому цей проект є найбільш перспективним та приймемо його до реалізації.

Місією (головною ціллю) даного проекту є задоволення потреб клієнтів і створення прибуткового бізнесу за рахунок надання якісних освітніх послуг із виготовлення картин на замовлення, рисування та організації виставкової діяльності робіт, місцевих аукціонів з живопису, художніх фестивалів, для розвитку творчих здібностей жителів м. Дніпра різних вікових категорій

Розроблено дерево цілей проекту, до головних з яких відносяться:

1. Забезпечити прибутковість новостворюваного бізнесу не нижче 25%
2. Забезпечити фінансову стійкість новостворюваного бізнесу. Вихід на ринок з продукцією студії (в подальшому створення інтернет-магазину картин).
3. Створити популярний творчий заклад неформальної освіти художньої майстерності, відпочинку та розвитку.
4. Вийти та утримати упевнені позицій на ринку м. Дніпра.
5. Проводити навчання 11 груп в місяць по 10 осіб.

6. Загалом мати попит на продукцію студії у вигляді подарункових сертифікатів.

Очікувана концептуальна кошторисна вартість проекту 439700 грн.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що проект має достатньо сильні внутрішні сторони та можливості і є комерційно привабливим.

Організаційна структура художньої студії включає директора, бухгалтера, адміністратора, штату художників по навчанню живопису, академічному рисунку, композиції, допоміжний персонал (прибиральницю, охоронця). Всього 9 осіб. Художню студію ArtDnipro визначино створити як ФОП (фізична особа підприємець) 3 групи, тому що умови перебування на 3 групі ФОП універсальні.

На основі побудованої карти ризиків визначено, що до неприйнятних ризиків, які вимагають першочергової уваги та попередження відносяться: ризик затримки, припинення або нестабільності фінансування проекту; дефіцит бюджету, інфляційний ріст цін та ризик введення жорсткого карантину з причини пандемії COVID, що призведе до зниження відвідуваності художньої студії ArtDnipro. Основні ризики в його реалізації контрольовані усередині, або їх вплив незначний.

Прайс на послуги художньої студії ArtDnipro включає 8 пакетів послуг: персональний універсальний, персональний денний, курси живопису, академічного рисунку, майстер-клас, дитячий, дитячий денний, сімейний, пакет вихідного дня, курси композиції, художнього розпису (пакет універсальний). Із часом набір послуг може розширюватися у відповідності від попиту клієнтів.

Розроблено фінансово-економічний аналіз проекту. Відповідно до проведених розрахунків та здійснених прогнозів очікуваний дохід склав 3318144 грн. на рік, перемінні витрати – 258000 грн. на рік, умовно-постійні витрати – 1669348 грн. на рік, амортизація – 29900 грн. на рік.

Отримано показники ефективності проекту:

$NPV = 873,4$ тис. грн.

IRR = 35%

DPI = 1,31 разів

Термін окупності (PBP) = 5,4 рои.

Показники свідчать про достатню прибутковість проекту та доцільність його реалізації.

Представлено WBS-структуру робіт, яку побудовано на основі фаз життєвого циклу проекту. Найбільш трудомісткою є фаза виконання. На цій фазі: здійснюється реєстрація художньої студії ArtDnipro, реклама компанія, облаштування 2 залів художньої студії, налагодження комп'ютерної та офісної техніки, створення сайту, підбір персоналу, розроблюється методичне забезпечення, відбувається закупівля обладнання (комп'ютерів, телефонів та офісного устаткування).

В проекті приймають участь: замовник, він же інвестор і керівник проекту та підрядні організації.

Підрядні організації, що залучені до проекту:

- ріелторська фірма;
- організація розробник сайту;
- рекламна агенція;
- бухгалтерська агенція;
- постачальники обладнання.

Розроблена матриця відповідальності (RAM), що ставить у відповідність ієрархічну структуру робіт (WBS) і організаційну структуру (OBS) для призначення відповідальних за всі пакети робіт програми та забезпечує опис і узгодження структури відповідальності за реалізацію робіт за програмою з визначенням ролі кожного учасника в їх виконанні. Де О – відповідальний (Accountable); В – виконавець (Responsible); З – затверджував (Consult before doing); У – узгоджував (Inform after doing).

На наступному слайді наведено діаграму Ганта, відповідно до якої термін реалізації проекту складає 4 місяці.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Литвин М.К. Чи знаєте мистецтво? – К.: Дніпро, 1971. – 85 с.
2. Каган М.С. Искусство в системе культуры. – Л.: 1987. – 267 с.
3. Массовые виды искусства и современная художественная культура. – М.: Искусство, 1986. – 183 с.
4. Наливайко Д. Искусство: направление, течения. – К.: 1980. – 420 с.
5. Рудницька О.П. Українське мистецтво у полікультурному просторі: Навч. посіб. – К.: 2000. – 208 с.
6. Подольська Є.А., Лихвар В.Д., Іванова К.А. Культурологія: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 288 с.
7. Искусство и мир человека. – М.: Знание, 1986.
8. Савчин Л.М. Роль мистецтва у соціумі: вивчення дисциплін мистецького циклу у вузі // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://studentam.net.ua/content/view/7361/97/>
9. Верба В. А. Проектний аналіз [Текст] : Підручник / В.А. Верба, О.А. Золотько. – К : КНЕУ, 2000. – 192 с.
10. Бушуев С. Д., Бушуев Д. А. Основы индивидуальных компетенций для Управления Проектами, Программами и Портфелями (National Competence Baseline, NCB Version 4.0). Том 1. Управление проектами / Бушуев С. Д., Бушуев Д. А.; под редакцией Бушуева С. Д. – Киев : Саммит-Книга, 2017. – 178 С.,
11. Гитман Л. Дж. Основы инвестирования [Текст] : [пер. с англ.] / Лоренс Дж. Гитман. – Москва : Дело, 1997. – 991 с. : табл. – (Зарубежный экономический учебник). – Библиогр. в конце глав. – Предм. указ.: с. 972–991. – Пер. изд. : Fundamentals of investing / Lawrence J. Gitman, M. D. Joehnk. – ISBN 5-7749-0011-8.
12. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план [Текст] : практичний посібник: Пер. з 4-го англ. вид. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – Київ : Знання, 2005. – 434 с.
13. Бреслав Е.П., Алгоритмы оценки экономической эффективности инвестиций для руководителей проектов [Текст] / Е.П.Бреслав // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2006. – №4 (20). – С. 88-101.

14. Управление инвестициями [Текст] в 2 т. Т. 1 / В.В.Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 1998. – 408 с.
15. Управление инвестициями и инновациями [Текст] : межвуз. науч. сб. / Саратов. гос. техн. ун-т. – Саратов : СГТУ, 1997. – 110 с.
16. Бушуев С. Д., Морозов В. В. Динамическое лидерство в управлении проектами [Текст] : Монография / С.Д.Бушуев, В.В.Морозов. – К.: Украинская ассоциация управления проектами, 1999. – 312 с.
17. Дипроуз Д. Управление проектами [Текст] : монография: [пер. с англ.] / Д. Дипроуз. – М. : Эксмо, 2008. – 238 с. : рис. – (Высокий старт).
18. Заренков В.А. Управление проектами: Учебное пособие для вузов. – 2-е издание. М.: АСВ, 2010 – 270 с. – Электронный ресурс: Бібліотека університету та її депозитарій: <https://library.diit.edu.ua/uk/catalog>, <https://library.diit.edu.ua/uk/catalog?category=books-and-other>.
19. Литке Х-Д., Кунов И. Управление проектами [Текст] : пер. с англ. / Х.-Д. Литке, И. Кунов. – 2-е изд., стереотип. – М. : Омега-Л, 2007. – 144 с. – (Просто! Практично!). – Библиогр.: с. 135.
20. Мазур И.И. Управление проектами. Справочное пособие [Текст] / И.И.Мазур, В.Д.Шапиро, Н.Г.Ольдерогге. М.: Омега-Л, 2007. – 664 с.
21. Математические основы управления проектами [Текст] : [учеб. пособие по специальности «Менеджмент» / С. А. Баркалов и др.] ; под ред. В. Н. Буркова. – М. : Высш. шк., 2005. – 422 с.
22. Формування проектних альтернатив [Текст]: конспект лекцій з дисципліни «Формування проектних альтернатив» до змістовного модуля 1 «Формування проектних альтернатив. Структура бази даних з усунення проблемних ситуацій» / уклад.: І. О. Гордєєва; Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Д. : ПБП «Економіка», 2017. – 57 с.
23. Москвин В. А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов [Текст] : рекомендации для предприятий и коммерч. банков / В. А. Москвин. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 351 с.

24. Никифоров А. Д. Управление качеством [Текст] : [учеб. пособие] / А. Д. Никифоров. – М. : Дрофа, 2004. – 720 с.
25. Риск-анализ инвестиционного проекта [Текст] : учебник для студ. вузов / М.В.Грачева, С.Я.Бабаскин, И.М.Волков; Ред. М.В.Грачева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 351 с.
26. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Третье издание, [Текст] : ANSI/PMI 99-001-2004. – Newtown Square: Project Management Institute, Inc., – 2004. – 401 с.
27. Гордєєва І. О. Управління проектами: методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Управління проектами» / І. О. Гордєєва Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Д. : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2013. – 44 с.
28. The Project Workout / Міжнародна організація із розповсюдження кращої практики з управління проектами (англ.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.projectworkout.com/standarts.html>
29. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: монография. – К.: Наук. Світ, 2007. – 199 с.
30. Управління проектною командою [Текст] : конспект лекцій з дисципліни «Управління проектною командою» до змістовного модуля 1 / уклад.: І. О. Гордєєва; Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Д. : ПБП«Економіка», 2017. – 64 с.
31. Гордеева И. А. Формирование организационной культуры комплементарной команды с учетом инновационности проекта / И. А. Гордеева, Г.К. Демин // Вісник Придніпровської держ. акад. будівництва та архітектури: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. – № 3 (134). – С. 42–52.
32. Гордєєва І.О. Метод комплексної оцінки адаптаційних здатностей проектів та програм до ризиків // Управління розвитком складних систем. – 2014. – Вип. 17. – С. 12 – 18. – Режим доступу: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-17/5.pdf>.
33. Гордеева И. А. Процесс адаптации организации к изменениям / И. А. Гордеева, Т. В. Тесленко // Вісник Придніпровської державної академії

будівництва та архітектури. – Д.: ПГАСА, 2014. – № 9 (198). – С. 33-43. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpabia_2014_9_8.

34. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Seventh Edition, <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/about/current-projects>.

35. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK® Guide – Sixth Edition, 2017. P. 537. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>, <https://www.pdfdrive.com/a-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge-pmbok-guide-sixth-edition-d176101115.html>.

36. Методичні рекомендації до виконання магістерської роботи за спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізація - управління проектами» [Текст] / Уклад.: І. О.Гордєєва. – Дніпропетровськ: ДНУЗТ, 2018. – 32 с.

37. Кучеренко В. Р. Управління проектами в підприємницьких структурах / В. Р. Кучеренко, Е. А. Кузнецов, О. С. Маркітан; Х. : Бурун Книга, 2010. - 272 с.

38. 5. Ноздріна Л. В. Управління проектами / Л. В. Ноздріна, В. І. Яшук, О. І. Полотай; К. : ЦУЛ, 2010. - 432 с.

39. Радкевич А. В. Наукові основи вироблення рішень реалізації складних проектів / А. В. Радкевич, В. Ф. Худенко, І. Д. Павлов, Ф.І. Павлов; Монографія Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2008. - 248 с.

40. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.