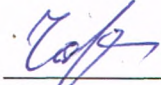


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Український державний університет науки і технологій

Кафедра Економіка та менеджмент

«ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедру


Тетяна Чаркіна
2021 р. грудень «15»

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»


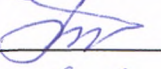
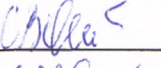

Галузь знань **07 Управління та адміністрування**

Спеціальність **073 Менеджмент**

ОПІ **Управління проектами**

**ТЕМА: ПРОЕКТ СТВОРЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОЇ
КОМПАНІЇ З НАДАННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ
ПОСЛУГ У М. ДНІПРІ**

**THEME: PROJECT OF ESTABLISHMENT OF A PROJECT-ORIENTED
COMPANY FOR PROVISION OF CONSULTING AND MANAGEMENT
SERVICES IN THE CITY OF DNIPRI**

Керівник дипломної роботи,	<u>доцент</u>		<u>Тетяна Полішко</u>
Нормоконтролер,	<u>доцент</u>		<u>Тетяна Полішко</u>
Студентка групи,	<u>УП(2026)</u>		<u>Вероніка Стус</u>
Student,	<u>UP(2026)</u>		<u>Stus Veronika</u>

Дніпро - 2021

Міністерство освіти і науки України
Український державний університет науки і технологій
Кафедра «Економіка та менеджмент»

ДОВІДКА

про відсутність плагіату у випускній кваліфікаційній роботі

За результатами перевірки випускної кваліфікаційної роботи (ВКР)
здобувача вищої освіти освітнього ступеня (ОС) «магістр»

СТУС ВЕРОНІКИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

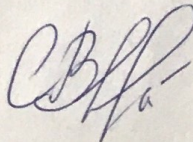
на тему: **Проект створення проектно-орієнтованої компанії з
надання консультаційних та управлінських послуг у м. Дніпрі в роботі не
виявлено порушень академічної доброчесності.**

Керівник ВКР



Т.В. Полішко

Виконавець ВКР



В.О. Стус

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 114 стор., 14 рис., 24 табл., 1 додаток, 29 джерел.

В магістерській роботі розроблено проект створення проектно-орієнтованої компанії з надання консультаційних та управлінських послуг у м. Дніпрі, яке широко використовуючи методи проектного управління займається організацією ведення бізнесу на основі інвестиційних та інноваційних розробок.

Робота містить аналіз проблем та перспектив проектного менеджменту в галузі інноваційної діяльності консультативних компаній в Україні, визначає основні внутрішні і зовнішні ресурси, що формують передумови для створення окремого бізнесу як аналогу індивідуального проекту. Також в роботі виконується обґрунтування проблеми та формування задуму проекту; оцінюються проектні альтернативи, розроблюються основні структури проекту та стратегії його реалізації на всіх фазах життєвого циклу; обґрунтовується системи моніторингу та управління критичними показниками проекту.

Перелік ключових слів: УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ, ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНА КОМПАНІЯ, ЦЕНТР КОНСУЛЬТАТИВНИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ, СЕРЕДНІЙ ТА МАЛИЙ БІЗНЕС.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	10
1.1. Проблеми розвитку проектно-орієнтованих компаній в Україні.....	10
1.2. Загальна характеристика проектно-орієнтованого консалтингового підприємництва в Україні та в інших країнах світу.....	15
РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОЇ КОМПАНІЇ З НАДАННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ У М. ДНІПРІ	24
2.1. Формування задуму проекту з урахуванням альтернативних шляхів досягнення результату.....	24
2.2. Концептуальна сутність проекту.....	26
2.3. Аналіз характерних особливостей проекту.....	39
2.4. Проектний аналіз та оцінка ефективності проекту.....	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ.....	74
3.1. Структуризація проекту.....	74
3.2. Формування основних планових рішень і документів по проекту...	83
РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ.....	87
4.1. Моніторинг і контроль проекту.....	87
4.2. Особливості оперативного управління проектом.....	90
4.3. Case-приклад оперативного управління проектом.....	96
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ.....	103
Додаток А. Макети демонстраційних слайдів.....	103

ВСТУП

Кожен консалтинговий бізнес має свої унікальні проблеми в індустрії послуг. Однак успішне управління проектами є загальною проблемою, з якою стикається кожна консалтингова фірма. Пошук креативних рішень для реалізації успішних проектів є ключем до довгострокового успіху.

На сучасному етапі існування управління проектами стикаються з багатьма консалтинговими фірмами. Розуміння їх наслідків може допомогти вашому бізнесу подолати ці проблеми та досягти більшого успіху.

У консалтингу потрібні час і сили, щоб не тільки отримати, але й налагодити відносини з новими клієнтами. Знайомство з їхніми потребами, унікальними труднощами та загальними цілями для надання найбільш ефективних консультаційних послуг не відбувається за одну ніч. Приділяти потрібну кількість часу розробці клієнта, а також просувати проекти вперед — це унікальний виклик, і пошук правильного балансу може принести новий рівень успіху.

Як і всі галузі, консалтингові фірми відчують плинність. Однак, коли ресурс залишає консалтинговий бізнес, це не тільки змінює наявні навички, а й може вплинути на відносини фірми з клієнтом, якщо колишній ресурс був основним контактним пунктом клієнта. Підтримка низької плинності є особливо важливою в консалтинговій галузі, оскільки це допоможе підтримувати здорові та стабільні відносини з клієнтами.

Консультаційні послуги часто є трудомісткими через їхню залежність від поглиблених досліджень, аналізу, управління процесами тощо. Кілька етапів проекту, кожен з яких має кілька завдань, може негативно вплинути на ефективність проекту. Але завдяки корисним уявленням про проект і впорядкованим методам консалтингові фірми можуть надавати цінні послуги та прискорювати час для оцінки.

Мета дослідження – розробка проекту створення проектно-орієнтованої консалтингової компанії в м. Дніпрі, як інструменту підтримки інновацій та реалізації підприємницького потенціалу, допомоги у реалізації проектів бізнесу, а також активізації ініціативи взаємодопомоги та налагодження зв'язків між підприємництвами.

Об'єктом дослідження є створення проектно-орієнтованої компанії з надання консультаційних та управлінських послуг в м. Дніпрі.

Предметом дослідження є процес управління проектом створення проектно-орієнтованої компанії з надання консультаційних та управлінських послуг в м. Дніпрі.

Продукт проекту – центр, що надає консультаційні та управлінські послуги по створенню та реалізації бізнес-проектів в м. Дніпрі.

Цільові групи проекту: представники малого і середнього бізнесу, які вже мають досвід підприємницької діяльності і прагнуть підвищити її ефективність, досвідчені підприємниці, які мають на меті розширити свій бізнес і вийти на ринки ЄС.

Результати дослідження та їх новизна. Результати роботи полягають у визначенні місця проектно-орієнтованих центрів надання консультативних і управлінських послуг, як однієї із сучасних організаційних форм реалізації інноваційної діяльності. Галузь застосування результатів: організація та проведення наукових досліджень малого та середнього бізнесу в рамках регіональної політики підтримки підприємництва й розвитку його інфраструктури.

В якості інноваційності дослідження проаналізовано особливості діяльності проектно-орієнтованих центрів в Україні. Виділені характерні риси, види та форми консалтингових послуг. Визначені основні інституційні проблеми, бар'єри різного характеру та змісту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

1.1. Проблеми розвитку проектно-орієнтованих компаній в Україні

Консалтингові фірми проектно-орієнтованого типу відіграють життєво важливу роль у допомозі бізнесу в таких різноманітних сферах, як бізнес-стратегія, виробництво та логістика, продажі та маркетинг, а також управління трудовими ресурсами. Хоча різноманітність сектору послуг означає, що він здатний витримати зміни, як мало хто інший, дійсність свідчить про те, що існує безліч проблем, які призводять до критичних наслідків, особливо в епоху цифрового бізнесу.

Консультанти підтримують своїх клієнтів різними способами, починаючи від допомоги їм сформулювати бізнес-моделі, скоротити витрати, спрогнозувати ризики та впроваджувати інноваційні продукти, до удосконалення їхніх процесів в управлінській діяльності, дотримання вимог при наборі персоналу. Все частіше це пов'язано з наданням клієнтам допомоги в розвитку цифрових технологій або адаптації до геополітичних ситуацій, які носять характер швидких змін. В результаті, в той час, як світова економіка, сповільнює темпи розвитку, консалтингова галузь продовжує демонструвати відносну стабільність.

Однак, незважаючи на такий стан, консалтингові компанії стикаються з дедалі більшим проблемами. Згідно з галузевим звітом [1], консалтингові компанії повинні розглянути стратегії вирішення цих проблем, щоб мати змогу й надалі залишитися успішними. Огляд п'яти ключових проблем, визначених цим дослідженням.

1. Зміна поведінки клієнта

Корпоративні покупці професійних послуг стали більш вимогливими, відходячи від таких концепцій, як оплачувані години, і вимагають фіксованої

плати та більшої прозорості щодо витрат. У середовищі, що стає все більш гнучким, посиленому швидкими темпами розвитку цифрових інновацій, клієнти тепер очікують вищої якості роботи та пришвидшення процесу надання консалтингових послуг.

У той же час клієнти також вимагають більшої прозорості та підзвітності у виконанні роботи. Ця зміна поведінки пов'язана з фінансовою кризою – коли компанії були змушені різко скоротити свої витрати на зовнішні консультації – з того часу почав зберігатися високий рівень контролю витрат. Споживачі консалтингових компаній з більшою зацікавленістю, ніж будь-коли, стежать за важливістю та точністю інформації, що надається компаніями-консультантами.

Ще одним фактором, постійно зростаючого контролю, є те, що консалтингові фірми більше не користуються монополією на спеціалізовані послуги. Два десятиліття тому такі фірми, як McKinsey, Boston Consulting Group та Велика четвірка, мали унікальні знання та передовий досвід щодо проектно-орієнтованої діяльності, які врешті решт і робили їх діяльність всесвітньовідомою. Тепер велика частина цієї інформації для всіх бажаючих легко доступна в Інтернеті. Крім того, зараз широко поширені випускники консалтингових фірм першого рівня. Тільки у McKinsey є понад 30 000 випускників, які працюють на керівних посадах у приватному, державному та соціальному секторах по всьому світу, що означає, що їхній досвід поширюється по всій галузі.

Завдяки цим змінам клієнти тепер з більшою ймовірністю звернуться за різними послугами до різних компаній-консультантів, які найбільше зарекомендували себе на даному напрямку. Використовуючи спеціалізовані консультації проектно-орієнтованих компаній, клієнти зможуть глибше зануритися в експертні питання, такі як зміни в нормативно-правових актах або запровадження гнучкої політики у виробничій діяльності.

Так звані «цільові» консультації останнім часом також стають все більш популярними. Як наслідок, консультанти також повинні бути хорошими корпоративними фахівцями, демонструючи більшу корпоративну відповідальність, а не просто розставляти пріоритети результатів своєї діяльності. Зокрема, консалтингові фірми, що спеціалізуються на реструктуризації процесів або зосереджені на фінансових послугах часто знаходяться в центрі уваги через їхню роль у підтримці скорочення робочих місць або переміщення доходів клієнтів до офшорних зон.

На сучасному етапі розвитку економіки питання етичної поведінки діяльності консалтингових компаній досягли кризової точки, і споживачі та акціонери агітують за зміни.

Наприклад, стратегічна консалтингова компанія Bain&Company взяла на себе глобальну ціль у розмірі 1 мільярда доларів безоплатної консультаційної роботи у соціальних проєктах до 2025 року. Тим часом McKinsey заснувала McKinsey Generation, щоб підкреслити свою підтримку соціально-орієнтованим проєктам. McKinsey Generation – це проєкт працевлаштування молоді, яка допомагає молодим людям знайти роботу та побудувати кар'єру.

При опитуванні керівників консалтингових компаній 51% опитаних вважали ціновий тиск головною проблемою розвитку бізнесу проєктно-орієнтованих компаній, а підвищення прибутковості було головним пріоритетом для 54% опитаних компаній, потім – управління умовами контрактів та/або непередбачуваними витратами (27 %) [2].

Це скорочення доходів відбувається в той час, коли накладні витрати, зокрема заробітна плата, продовжують зростати на тлі нестачі фахівців, що, у свою чергу, призводить до негативної практики неможливості контролювати свої внутрішні операції.

В іншому опитуванні [3], дослідники опитали керівників-консультантів щодо того, як, на їхню думку, вони можуть підвищити прибутковість фірми. Посилення контролю над витратами займає перше місце, а потім

пришвидщення оборотного капіталу за рахунок кращого управління вхідними та вихідними потоками та обмеження кількості перевитрат бюджету проекту, особливо у випадку проектів із фіксованою ціною.

Підтримані новими інноваційними технологіями, які дозволяють працювати з меншими цінами, нові гравці виходять на ринок консалтингу, а також розгортаються альтернативні, цифрові бізнес-структури. У опитуванні Deltek 55% заявили, що вирішення зростаючої конкуренції в секторі є головним бізнес-пріоритетом, тоді як 33% головних операційних директорів сказали, що «визначення конкурентних переваг» є одним з трьох пріоритетів на наступні п'ять років [2].

Проектно-орієнтовані компанії та спеціалізовані фірми – не єдина форма конкуренції, яка зростає. Збільшення числа незалежних консультантів також виявляється важливою конкурентною силою. Зараз в Україні понад 2 тис. фрілансерів, і ця кількість буде продовжувати зростати. Найбільша частина цих незалежних консультантів працює у сфері професійних послуг, консалтингу та управління проектами. Вони тиснуть на ціни, тому що працюють без тих же накладних витрат, як і великі фірми, і можуть зменшувати власні розцінки набагато нижче, ніж відомі компанії.

Швидке зростання кількості незалежних консультантів прискорюють такі портали для фрілансерів, як Upwork, PeoplePerHour, Talmix і Comatch. Ці портали об'єднують мільйони професіоналів у всьому світі – наприклад, фрілансерів у Південній Азії з клієнтами в Європі. Це позбавляє компанії професійних послуг виступати в якості посередників, що для багатьох консалтингових компаній було прибутковою частиною їхнього поточного бізнесу.

У той же час розвиток автоматизації дозволяє корпоративним покупцям вирішувати більшу кількість своїх складних проблем самостійно. Це ще більше створює проблеми для сектора професійних послуг, оскільки зменшує потребу в аутсорсингу. Клієнти можуть отримати набагато більший рівень уявлення про

те, як працює їхня професія, безкоштовно або за набагато нижчими цінами, і все частіше вони можуть зробити це в режимі реального часу.

З розвитком штучного інтелекту автоматизація консультаційної роботи може стати ще більшою реальністю. Завдання, які виконуються командами розумних аналітиків, сьогодні можуть виконуватися машиною за лічені хвилини. Наприклад, Celonis, німецька фірма з програмного забезпечення, що спеціалізується на розробці бізнес-процесів, покриває власними програмними продуктами консалтинговий сегмент з управління проектами. Програмне забезпечення фірми автоматизує виявлення неефективності в ланцюгах поставок або виробничих процесах, що традиційно виконується консультантами з проектного менеджменту.

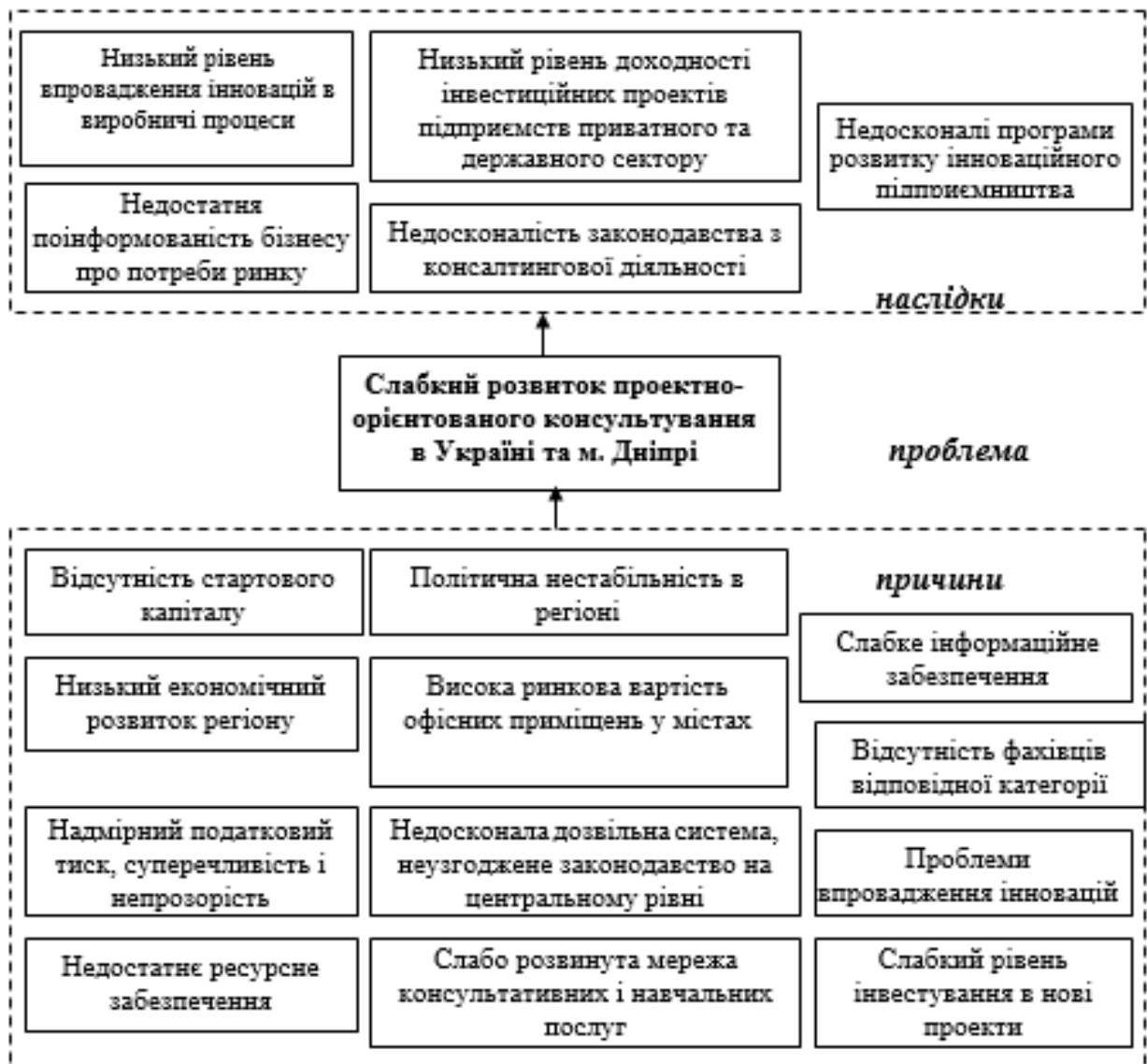


Рис. 1.1. Дерево проблем проекту створення проектно-орієнтованої компанії з надання консультаційних та управлінських послуг у м. Дніпрі

1.2. Загальна характеристика проектно-орієнтованого консалтингового підприємництва в Україні та в інших країнах світу

Консалтингові фірми стикаються зі все більш складним макросередовищем, тому вони повинні продовжувати надавати найкращі поради. Глобальний характер галузі додає проблем, зокрема фірми, які беруть участь у більшій кількості проектів за кордоном, а в багатьох випадках також

працюють із субпідрядниками, компаніями-партнерами та/або незалежними компаніями. Реалізація проекту сама по собі не є проблемою – проблема полягає в тому, щоб зробити це швидше, ефективніше та з меншими бюджетами, продовжуючи задовольняти потреби клієнтів.

Великі проекти, які найкраще розуміють і вимагають контролю, також є складними. Еволюція мобільних технологій, наприклад, спричинила сейсмічний зсув у секторі, що дозволило отримати доступ до інформації про проект на ходу. Це змушує керівників проектів бути в курсі своїх проектів у більш динамічному середовищі даних.

Складність проекту також має свою цінність. Менеджерам проектів важливо планувати наперед, а це означає, що їх нестабільність ресурсів зростає. Це також може поставити під загрозу прибуток бізнесу, оскільки незаплановані зміни часто відбуваються в кінці проекту. Сім відсотків респондентів зізналися Deltek, що їм не заплатили за всі запити на зміни, які вони мали, або тому, що клієнт відмовився, або тому, що вони стратегічно вирішили не передавати їх.

Вивчення сутності та особливостей управління проектами та традиційного функціонального менеджменту дозволило узагальнити деякі відмінності умов і методів управління, які наведені в таблиці 1.1.

Забігаючи наперед, більше половини респондентів (52%) вважають, що період складності проектів буде проблемою номер один для управління проектами в найближчі роки. 63% топ-менеджерів компанії заявили, що комплексний проект є основною проблемою, яку очікують у найближчі п'ять років. Щоб подолати складність, клієнти повинні добре розуміти свої проекти з точки зору очікуваних витрат, графіків, ризиків, необхідних ресурсів і доходів. Це дозволяє команді зосередити свої ресурси на умовах та максимальної ефективності

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз функціонального та проектного менеджменту

Сфера діяльності менеджера	Функціональний менеджмент	Проектний менеджмент
Місія керівника	Відповідальність за підтримку «статуса-кво»	Відповідальність щодо впровадження змін
Сфера повноважень	Повноваження визначені структурою управління	Невизначеність щодо повноважень
Задачі	Сталий перелік задач	Перелік задач постійно змінюється
Відповідальність	Відповідальність обмежена затвердженими функціями	Відповідальність за пакет міжфункціональних задач
Організаційні структури	Роботи виконуються в стабільних організаційних структурах	Робота в структурах, що діють в межах проектного циклу
Мінливість задач	Виконувані задачі не змінюються	Переважає нестандартної (інноваційної) діяльності
Головна задача	Головна задача – оптимізація	Головна задача – вирішення конфліктів
Оцінка результату	Успіх оцінюється за мірою досягнення проміжних функціональних результатів	Успіх оцінюється за мірою досягнення встановлених кінцевих цілей
Мінливість умов	Стабільність умов та ситуацій	Невизначеність властива всій діяльності

Консалтингові фірми обробляють величезну кількість конфіденційної інформації про клієнтів. Це варіюється від стратегічної інформації (використовується для стратегічних завдань або злиттів і поглинань) до комерційної (інформація про продажі та маркетинг для ціноутворення) та персональних даних (дані про співробітників як частина заходів з реорганізації та зниження витрат). Така цінна інформація може зашкодити, якщо потрапить у чужі руки. Це робить фірми з професійних послуг чіткою мішенню для хакерів, а зловживання даними становить особливу загрозу для консалтингових фірм.

У Європі запровадження Загального регламенту захисту даних (GDPR), яке набуло чинності минулого року, додало важливості належної кібербезпеки. Окрім суворих фінансових покарань, негативна реклама завдає шкоди репутації компаній і може вплинути на їхню здатність влаштуватися на роботу в

майбутньому. Численні консалтингові компанії вже постраждали від наслідків невідповідності GDPR. Результатом стали сотні тисяч фунтів стерлінгів штрафів і втрата як поточних, так і майбутніх контрактів.

Коментуючи п'ять ключових питань, Фергус Гілмор, віце-президент із продажів і керуючий директор Deltek у Великобританії та Центральній Європі, сказав: «Результати нашого опитування відображають певні занепокоєння щодо майбутнього консалтингової галузі. Багато хто вважає, що їхні фірми хворі – готовий вирішувати поточні виклики та майбутні ризики, висловлюючи бажання посилити основні бізнес-моделі, а також внутрішні системи та процеси».

Він додав: «У цьому кліматі консалтингові фірми повинні зосередитися на трьох ключових інгредієнтах, щоб отримати чітке уявлення про ризики та можливості попереду: конвеєр, проекти та люди. Це означає знати, які проекти вони збираються реалізувати в бізнесі і коли; скільки буде коштувати реалізація цих проектів; і чи мають вони відповідні навички для роботи. Технологія є життєво важливою для консультантів, щоб вони могли керувати цією інформацією і, що більш важливо, мати можливість використовувати її для прийняття рішень. »

У центрі уваги керівника проекту є обсяг проекту, тобто зусилля, які необхідно докласти завершенно для надання кінцевої послуги або результату. Ймовірно, вони будуть підтримувати зв'язок зі спонсором і керувати бюджетом, проектною командою та ризиками.

У центрі уваги бізнес-аналітика — обсяг рішення, який буде включено кінцевий продукт, наданий проектом. Бізнес-аналітик буде тісно співпрацювати з бізнесом власники та інші зацікавлені сторони бізнесу, щоб розкрити сферу діяльності, використовуючи дуже сприятливий стиль роботи з дуже різноманітними типами людей.

У центрі, область перекриття між бізнес-аналітиком і менеджером проекту, знаходиться на спільній основі та розумінні того, чого і як проект намагається досягти. Під час планування проекту

Загалом що покладається на менеджера проекту, він повинен будувати свій план проекту на основі вимог від бізнес-аналітика. Бізнес-аналітик повинен планувати власні вимоги роботи, вести переговори з менеджером проекту, а не з будь-яким часовим інтервалом, який виділяє менеджер проекту це завдання, яке часто обмежене.

За останнє десятиліття бізнес-аналіз швидко зріс у зв'язку зі збільшенням складності проектів аутсорсинг і навіть глобальний спад. Проекти, ймовірно, мають цікаві сторінки, двозначність щодо особливостей проекту, ресурсів та етапів та/або навіть неспецифічних особливостей проекту, ресурси та фази, що ускладнюють визначення вимог. Погані вимоги та/або відсутні вимоги є основними причинами провалу проекту.

Перші роки цього століття створили багато компаній для покращення своїх внутрішніх вимог та документація, яка гарантує, що їхні аутсорсингові партнери можуть працювати над наданням бізнес-рішень.

Рецесія означала, що на проекти можна було витратити менше грошей, тому повідомляти про причини невдач такі, як погані претензії та зняття коштів, стали центром уваги.

Змінилися також відносини багатьох керівників проектів зі своїми колегами з бізнес-аналітики.

Багато років тому бізнес-аналітик зазвичай був молодим членом команди проекту, ймовірно, звіт як керівник проекту як менеджер проекту як майбутній крок у його кар'єрі.

Аналітики можуть залишатися на стороні управління проектами протягом всієї своєї кар'єри, навіть якщо вони збільшують стратегічні позиції в своїх організаціях. Самі бізнес-аналітики є лідерами, які працюють разом з керівником проекту. Відносини між двома ролями мали змінитися. Обидва

мають лідера в проектах, і це може бути важко для обох сторін, особливо для тих керівників проектів, які звикли до старого і ще не пристосувалися.

Коли автор зв'язався з керівниками проекту і попросив їх прокоментувати їхній проект менеджер із відносин / бізнес-аналітик, багато хто відповів, що «вони не працювали з бізнес-аналітиками» а деякі не чули про бізнес-аналіз як проектну роль!

Автор широко поділився опитуванням у соціальних мережах як в управлінні проектами, так і в бізнесі аналітичні групи. Цікаво, що відповіді бізнес-аналітиків перевищили відповіді керівників проектів більше двох до одного. Це може свідчити про те, що бізнес-аналітики знайшли цю тему більш цікавою.

Цікаво, що майже половина тих, хто назвав себе керівниками проектів, також згадали бізнес-аналітиків, які відзначають, що часто одна людина виконує обидві ролі.

Ось основні причини напруженості через роль менеджера проекту, перераховані в порядку, причому відсоток учасників опитування погоджується з твердженням, наведеним у дужках в кінці:

- Керівник проекту тисне, щоб довести справу до кінця (68%)
- Керівник проекту використовує бізнес-аналітика для низки завдань, а не лише для аналізу бізнесу (47%)
- Менеджер проекту не чекає вимог, перш ніж планувати проекти (43%)
- Менеджер проекту не розуміє роль бізнес-аналітика (42%)
- Менеджер проекту не запрошує бізнес-аналітика взяти участь у керівництві (42%)
- Керівник проекту має короткострокову спрямованість (36%)
- Менеджер проекту не розуміє точки зору бізнес-аналізу (36%)
- Менеджер проекту не чекає вимог, перш ніж почати розробляти рішення (34%)

Щоб втілити ці твердження в життя, ось кілька типових цитат та особистих історій від людей, які відповіли, які стосуються деяких із цих напружень, які були залишені анонімними, а в деяких випадках граматику та правопис скоригували для ясності.

У моїй організації менеджери проектів — це прості адміністратори, які не мають уявлення про тонкощі того, що потрібно. Я буквально годинами намагався пояснити своєму менеджеру проекту, чому він щось відповів: «Але це буде зроблено до завтра, чи не так?» Тому зараз я не турбуюся. Я використовую пасивно-агресивні техніки та йогу, щоб протидіяти розчаруванню.

Мої нинішні менеджери проектів переважно не розуміють проблемну область чи способи роботи бізнес-аналітиків та технічних спеціалістів. Вони не помічають залежності і складають власні оцінки. Вони не керують проектом, а намагаються керувати своїми власними менеджерами та своїми клієнтами. Вони не пояснюють, чого хочуть або очікують від усіх. Вони навіть не розробляють значущих планів проектів.

Менеджера проекту більше цікавлять терміни, а не дрібниці. Іноді менеджер проекту не розуміє проблем, які виникають, і оцінки бувають неправильними. Існують випадки, коли початковий аналіз був недостатньо детальним, але створення нових історій або детальних вимог пізніше не приймається менеджером проекту.

Як бізнес-аналітик, я зосереджуюсь на фактах, деталях і логічного підходу, щоб забезпечити впровадження рішень, які ефективно відповідають бізнес-вимогам, які я визначив. Менеджер проекту зосереджений на «швидких виграшах» і доставці будь-чого, якщо це відбувається вчасно.

Менеджер проекту знаходиться під тиском, щоб завершити проект вчасно. Бізнес-аналітик може помітити, що можливості або досягнення значної організаційної ефективності упускаються через занадто амбітні терміни.

Менеджер проекту має дуже вузький погляд, тоді як фокус бізнес-аналітика, ймовірно, більше на підприємстві.

Керівники проектів і бізнес-аналітики мають протилежні рушії. Бізнес-аналітик керується якістю та точністю. Аналіз вимагає часу і потребує ресурсів і підтримки. Менеджер проекту керується часом і витратами. Вони обмежені в ресурсах і керуються графіком.

Інколи бізнес-аналітики фактично вважаються «громадянами другого сорту» для менеджера проекту, звідси й коріння конфлікту.

Пасивні менеджери проекту, можливо, просто відмічають завдання WBS, не сприяють ефективному просуванню проекту і, що ще гірше, іноді можуть перешкоджати прогресу проекту, оскільки вони не постійно беруть участь у формуванні визначення проекту.

Я вважаю, що невідповідність очікувань є найскладнішою частиною відносин. Менеджери проектів можуть бути дуже суворими та керованими процесами, коли як бізнес-аналітик мені подобається йти туди, куди мене ведуть дослідження, і досліджувати речі у своєму власному темпі, а це не завжди відповідає потребі стежити за процесом.

Менеджери проекту відвідують зустрічі без бізнес-аналітика і все одно очікують, що робота буде завершена в певний період. Деякі менеджери проекту не розуміють і не цінують аналіз – на мою думку, це головне питання. Іноді це зводиться до особистостей.

Обговоріть ролі та обов'язки на початку проекту та домовтеся, коли прикриваєте один одного, а не просто продовжувати й робити щось із ваших компетенцій. Це трохи схоже на проблему з дитиною, яка просить щось у одного з батьків і не отримує цього, і йде до іншого і каже: «Тато сказав, що я можу!» Крім того, передбачається, що хтось інший зробить це, не погоджуючись на це заздалегідь, не погоджуючись на це.

Однією з найбільших помилок менеджер проекту, який виконує функції менеджера бізнес-аналітика, що може викликати у бізнес-аналітика відчуття підірваної вартості, яку вони фактично додають до проекту.

Менеджери проектів — це нетерплячі й невимушені люди, сповнені драйву та зосереджені на виконанні робіт майже за будь-яку ціну.

Оскільки керівник проекту зосереджується на дотриманні термінів і витрат, бізнес-аналітик бачить рішення проблем та/або можливості використання, з деякими частими відмінностями в перспективах двох ролей. Під тиском реалізації, менеджерам проектів і бізнес-аналітиків дуже легко опинитися в конфлікті.

Цікаво, що це не єдині проблеми, які викликають напругу. Також є тиск з боку організації: як усе робиться, як керують проектами, обрана методологія проекту та корпоративна культура також мають багато відповідей. Ось основні причини напруженості через ширшу організацію, зазначені в наказі, з відсотком респондентів, які погоджуються з підтвердженням, наведеним у випадках у кінці:

- Не вистачає часу на аналіз. (57%)
- Різні переваги. (43%)
- Питання підзвітності та власності. (40%)
- Недостатній бюджет для аналізу. (38%)
- Проблеми сфери застосування. (37%)

Організаційна політика відіграє певну роль, і замість того, щоб працювати в команді, кожен індивід більш затребуваний для власного успіху в ролі.

Відсутність чіткості щодо цілей проекту та погане формулювання проекту.

Конфліктні уявлення про те, що ще робити або за що він відповідає, може створити проблеми з комунікацією та загальним управлінням проектом.

Я вважаю, що більшість організацій не є окремими та обов'язковими для кожної ролі та не реагують на процес залучення (тобто люди залучаються надто пізно).

Бізнес-аналітики не залучаються до створення проекту досить рано. Тому проекти створюються з неповним розумінням необхідних аспектів і вимог, що призводить до помилок на ранній стадії, які важко усунути бізнес-аналітикам.

Основними проблемами є відсутність розуміння того, як ми використовуємо модель бізнес-аналітиків в організації, а також ієрархію між ролями бізнес-аналітика і менеджерами проектів (коли ми фактично використовуємо їх як послуги одного рівня). Тоді розбіжні очікування між бізнес-аналітиками та менеджерами проектів стають проблемою.

Це посилює тенденцію до віддаленої роботи, тому акцент робиться на просуванні хороших віддалених робочих процесів та технологічної підтримки. У міру того, як ми станемо більш зручними з дистанційною роботою, це буде розвиватися, але спочатку викликало деякі цікаві проблеми.

У цьому розділі ми досліджуємо, що вже працює в продуктивних партнерських відносинах між бізнес-аналітиками та менеджерами проектів. Ці результати створюють основу для того, що вже працює, на основі чого організація може розширити свою діяльність, щоб підтримувати тертя між менеджером проекту та бізнес-аналітиком.

Ось основні речі, які працюють, перераховані по порядку, з відсотком учасників досвіду, які погоджуються з підтвердженням, наданим у випадках у кінці:

- Гарне спілкування з регулярними оновленнями. (80%)
- Довіра між двома ролями. (76%)
- Поважайте знання та вміння один одного. (74%)
- Відносини між двома ролями. (69%)
- Перспективний бізнес-аналіз менеджера проекту. (67%)

- Обидва говорять іншою мовою достатньо, щоб добре спілкуватися. (67%)
- Обидва розуміють спільну зацікавленість в успіху проекту. (65%)
- Перспектива управління проектами бізнес-аналітика. (65%)
- Бізнес-аналітик дає керівнику проект структури роботи та план часу для виконання завдань аналізу. (51%)
- Розпізнавати перешкоди та робити їх видимими. (50%)
- Менеджер проекту та бізнес-аналітик сидять пліч-о-пліч і часто спілкуються (49%)
- Узгодження цілей, витрат і вигод. (48%)
- Менеджер проекту та бізнес-аналітик разом працюють над ключовими результатами (47%)

Щоб втілити ці твердження, ось кілька ключових цитат та особистих історій людей, які відповіли, які використали їх, які залишилися анонімними та з граматиною та орфографією, виправленими для ясності в деяких випадках:

Прихильність до продуктивної та гнучкої командної роботи, при цьому кожен готовий поважати досвід інших, а також витратити час на пояснення власного походження, вважаючи, що переваги власників, методи тощо. Розробити спосіб роботи для конкретних обставин. Слідкуйте за цим, будьте готові визнати, коли щось не виходить, і спробуйте щось інше.

РОЗДІЛ 2.

ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТВОРЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРИЄНТОВАНОЇ КОМПАНІЇ З НАДАННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ У М. ДНІПРІ

2.1. Формування задуму проекту з урахуванням альтернативних шляхів досягнення результату

Як було визначено у попередньому розділі, існує нагальна проблема низького рівня розвитку проектно-орієнтованого консультування в Україні. В результаті попереднього дослідження запропоновано вирішити цю проблему шляхом створення та розвитку проектно-орієнтованого консалтингового центру.

Спілкування є ключовим. Переконайтеся, що ви перебуваєте на одній сторінці, щоб розпочати роботу та регулярно оновлюватися перевірте статус проекту та переконайтеся, що обидва усвідомлюють проблеми/ризики та те, що відбувається перспективи проекту та перспективи ВА. Чесність і прозорість. Переконайтеся, що ПМ і БА мають однакове розуміння цілей проекту від початку та реєстрації відповідні елементи в проекті. Працюйте разом, щоб виявляти ризики та проблеми та керувати ними.

Ми знаємо компетенцію кожної з наших ролей і, таким чином, знаємо, хто відповідає за різні завдання / результати. Ми змінили наш процес планування проекту за останні 2 роки – ми змінимо зазвичай розпочинають проект з 2-тижневої фази відкриття, на якій ВА повинен був зробити власний аналізу, але ми часто виявляли, що 2 тижні було недостатньо часу. Тож ми перейшли до того, щоб мати проекти лише для дослідницьких цілей, а) щоб дати БА більше часу для виконання своєї роботи, і б) щоб перевірити це існує реальна потреба в проекті, перш ніж ми залучимо повну команду розробників.

Для вирішення проблеми, що досліджується у даній магістерській роботі було запропоновано два альтернативних варіанти:

Альтернатива 1: стаціонарна проектно-орієнтована консалтингова компанія на базі центру. Це в традиційному розумінні стаціонарний бізнес-інкубатор: має приміщення, як для співробітників центру, так і для клієнтів чиї інкубуються бізнес-ідеї, технічне обладнання, має постійно працюючий персонал, транспорт, можливо виробничі приміщення та склади.

Альтернатива 2: очно-дистанційний проектно-орієнтований консалтинговий центр. Цей варіант передбачає оренду приміщення та роботу персоналу за необхідності – тільки на час проведення безпосередньо тренінгу з клієнтами, а також на час проведення рекламних акцій та зустрічей. Весь інший час працюють тільки директор і помічник директора на віддаленому робочому місці, а консультування здійснюється за скапом, навчання – дистанційно.

Для порівняння вищенаведених альтернатив було сформовано перелік критеріїв:

- проблема – яка з альтернатив найкращим чином дозволить вирішити існуючу проблему;
- вартість – витрати, пов'язані з реалізацією однієї чи іншої альтернативи;
- можливість – реальна фізична можливість у ініціатора ідеї реалізувати ту чи іншу альтернативу (наявність часу, тощо);
- складність – складність в організації та просуванні центру.

Аналіз було проведено із залученням:

- ініціатора та замовника проекту – Стус Вероніки;
- консультанта – Петрова І.О.,

Оцінювання показників відбувалось по п'ятибальній шкалі, де «5» – це найбільш прийнятно, «1» – найменш прийнятно.

Результати порівняльного аналізу занесені в табл. 2.1.

Порівняльний аналіз альтернативних варіантів

Показник	Альтернатива 1	Альтернатива 2
Проблема	5	4
Вартість	5	2
Можливість	5	3
Складність	4	2
Всього:	19	11

За результатами проведеного аналізу було прийнято рішення щодо реалізації першої альтернативи – створення стаціонарної проектно-орієнтованої консалтингової компанії на базі центру.

2.2. Концептуальна сутність проекту

2.2.1. Цілі проекту. Мета дослідження – розробка проекту створення проектно-орієнтованого консалтингового центру в м. Дніпрі та Дніпропетровській області, як інструменту підтримки клієнтів в реалізації інноваційних бізнес-проектів, а також активізації ініціативи взаємодопомоги та налагодження зв'язків між підприємництвами з бюджетом, що не перевищує 2,6 млн. грн., відкриття не пізніше 1.12.2022 р.

Організація проекту – це структура, яка координує та проектна діяльність. Його головна причина – створення середовище, яке взаємодіє між членами команди з мінімальною причиною збоїв, накладень і конфліктів. Один з важливих рішень з управління проектами є формою організаційна структура, яка буде використовуватися для проекту.

Кожен проект має свої унікальні характеристики та дизайн організаційна структура повинна оргсередовище, характеристики проекту, в якому він працюватиме, і рівень повноважень керівника проекту. Структура проекту може бути різних форм, кожна з яких має свої переваги і недоліки.

Однією з головних цілей структури є зменшення невизначеності і плутанина, що особливо зручно на початку проекту.

Структура ідентифікації влади з використанням графічної ілюстрації називається організаційною схемою.

Правильно розроблена організація проекту важлива для проекту успіх. Організаційна схема показує, де всі знаходяться структура проекту. Організаційна схема має форму піраміди де особи знаходяться ближче до вершини піраміди, мають повноваження та відповідальність членів зараз зменшено.

Це взаємне розташування осіб на організаційній діаграмі який виконує робочі зв'язки та сполучні лінії у квадратах вказується офіційний нагляд і лінія зв'язку між особами.

Створення структури проекту є лише частиною організації проекту; реальне впровадження та застосування найбільше проблем. Організаційна схема проекту встановленого відносини між керівником проекту, членами команди проекту, організація розвитку, проект, бенефіціари та інші проекти зацікавлені сторони. Ця організація має сприяти ефективній взаємодії і інтеграція між усіма основними учасниками проекту та досягненнями відкрите та ефективно спілкування між ними.

Керівник проекту повинен створити структуру проекту, яка відповідає вимогам різні потреби проекту на різних етапах проекту.

Метою організації є забезпечення взаємодії людей до досягнутий цілі проекту в цих межах обсяг, графік, бюджет і якість.

Структура проекту в тому, щоб забезпечити офіційне середовище для проекту менеджер може використовувати, щоб вплинути на членів команд, щоб вони зробили все можливе виконання своїх доручень та обов'язків. Дизайн повинен бути призначений для розвитку співпраці між окремим колективом члени; все економічно вигідно з мінімальним дублюванням проблеми та перекриття.

Організаційна схема має обмежену функціональність; це просто показує ієрархічні відносини між членами команди, але не проявляються з цією

причиною буде працювати організація проекту при будівництві слід виконувати функції, які забезпечують експлуатацію структура; до них належать комунікації, інформаційні потоки, координація та співпраця між її членами.

Таким чином до цілей проекту відноситься:

1. Сприяти створенню не менше 25 інноваційних проектів щорічно.
2. Бюджет проекту не повинен перевищувати 2,6 млн. грн.
3. Термін реалізації проекту 9 місяців. Строк окупності проекту не більше 5 років.
4. Створення нових постійних робочих місць для 100 чоловік щорічно.
5. Освоєння невикористаних промислових об'єктів (так званого небажаного майна), що відноситься до майна міста.
6. Розвиток малого й середнього підприємництва в регіоні, створення передумов структурних перетворень.

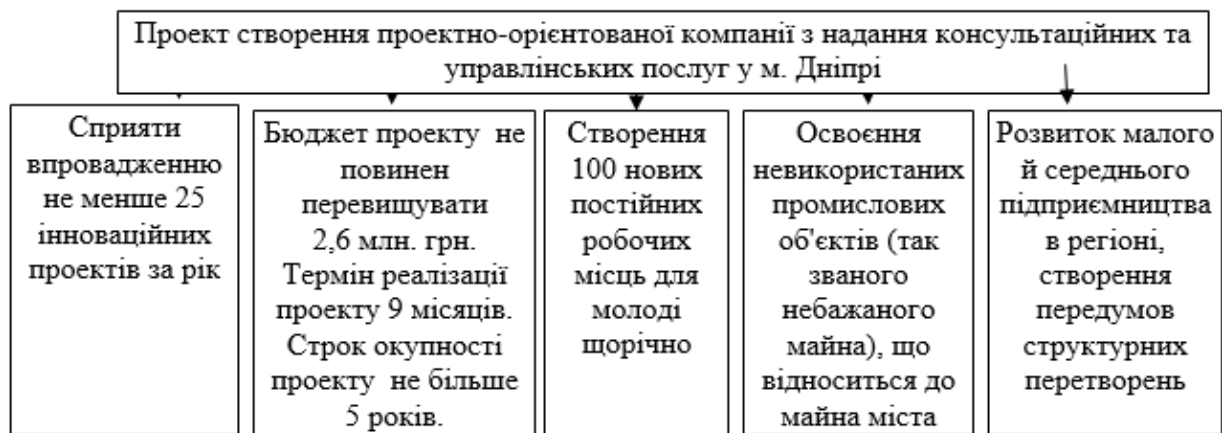


Рис. 2.1. Дерево цілей проекту

7. Створено нових робочих місць в рамках центру – 15.

2.2.2. Визначення змісту результату проекту.

Проект створення проектно-орієнтованої компанії з надання консультаційних та управлінських послуг у м. Дніпрі покликаний допомогти реалізувати бізнес-потенціал та відкрити власну справу, а також активізувати ініціативи взаємодопомоги та зв'язку між підприємцями.

Проектний консалтинговий центр – це організація, що займається підтримкою проектів підприємців на всіх етапах розвитку від розробки ідеї, до її комерціалізації. Для того, щоб стати учасником програми необхідно пройти відбір, за результатами якого виберуть самі цікаві та перспективні проекти. Далі йде навчання азам ведення бізнесу, розробка стратегій та складання бізнес-планів. Завершальним етапом є пошук інвесторів та впровадження проекту.

Основними принципами діяльності Проектного консалтингового центру являються:

2.2.3. Вимоги до проекту [13].

Проектний консалтинговий центр повинен відповідати таким основним вимогам:

- наявність не менше 30 робочих місць, обладнаних меблями;
- наявність для кожного робочого місця комп'ютера, принтера (індивідуального або колективного доступу) і телефону з виходом на міську лінію і міжміський зв'язок;
- наявність не менше однієї обладнаної (меблі, дошка і телефон) переговорної кімнати;
- наявність не менше одного обладнаного (меблі, дошка, проектор і телефон) залу для проведення лекцій, семінарів та інших навчальних занять площею не менше 50 кв. м;
- наявність інтернет-каналу для робочих місць Центру;
- наявність оргтехніки для колективного доступу: факс, копіювальний апарат, сканер, кольоровий принтер, телефонна міні-АТС.
- розмір фінансування проекту;
- широкий профіль знань працівників;
- прийнятна для роботи з організаційна форма (некомерційна організація, а також перспективно створити громадську організацію);

- кількість, як іноземних, так і національних партнерів від якої залежить можливість охоплення якомога більшої географії майбутніх проектів;
- розмаїття напрямів діяльності, що дозволить охопити ширшу аудиторію підприємців;
- керівник центру повинен мати сильні лідерські якості.

Навчання персоналу повинне здійснюватися в напрямках: іноземним мовам, проектному менеджменту, грантрайтингу та фандрайзингу.

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

Всі вимоги відображаються в контрактах з постачальниками відповідних товарів та послуг.

2.2.4. Границі проекту – це планові роботи та події, які є початком та кінцем проекту [14].

Границі проекту: 01.03.2022-29.11.2022 р.

Фаза концепції:

- написання грантової заявки на створення Центру;
- пошук та отримання фінансування;
- розробка проекту положення про діяльність Центру;

Фаза планування:

– деталізоване планування бюджету, календарного плану, ресурсів проекту;

– реєстрація ТОВ

Фаза виконання:

- формування команди;
- виконання ремонтних робіт;
- обладнання приміщень меблями та оргтехнікою;
- реєстрація організації;
- затвердження положення про діяльність центру;
- розподіл обов'язків всередині команди, формування штатного розкладу;

- формування «банку ідей»;
- формування бази національних та іноземних партнерів;
- створення сайту;
- узгодження алгоритму ведення фінансової діяльності центру;
- узгодження юридичних питань діяльності центру.

Фаза завершення:

- моніторинг;
- підведення підсумків.

2.2.5. Результати поставки проекту. На протязі та по закінченню всіх робіт збираються та передаються керівництву центру:

- положення про діяльність центру, статут;
- пакет документів створення ТОВ та громадської організації, свідоцтва про реєстрацію;
- розрахункові рахунки центру;
- наказ про створення центру;
- документи про передачу приміщення та майна у власність центру;
- посадові інструкції;
- логін і пароль від сторінки сайту;
- договори з усіма учасниками проекту;
- штатній розклад;
- акти виконаних робіт;
- звіти про витрати бюджету проекту.

2.2.6. Критерії приймання. Приймання проекту здійснюється керівником Проектного консалтингового центру після того, як будуть досягнуті цілі проекту.

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 та програмним ресурсам, які необхідні для здійснення проекту.

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. В м. Дніпро є кандидати, що мають досвід з розвитку бізнесу.
2. Для реалізації проекту є всі необхідні ресурси.
3. Проект входить в найвищий пріоритет грантових програм та надання технічної допомоги.

2.2.9. *Початкова організація проекту.*

Права та обов'язки Проектного консалтингового центру

1. Проектний консалтинговий центр має право:
 - здійснювати діяльність відповідно до статуту.
2. Права Координатора проектного консалтингового центру:
 - здійснювати загальне керівництво діяльністю Проектного консалтингового центру;
 - розробляти тематичне навантаження діяльності Проектного консалтингового центру відповідно до статуту;
 - використовувати матеріально-технічну базу для здійснення основних завдань центру.
3. Права учасника Проектного консалтингового центру:
 - відвідувати науково-комунікативні заходи в межах діяльності центру;
 - вільно використовувати свої знання, вміння та навички у науково-дослідній діяльності;
 - надавати пропозиції щодо тематичного навантаження проведення науково-комунікативних заходів;
 - використовувати науково-дослідні та методичні матеріали, напрацьовані в результаті діяльності центру.
4. Обов'язки Проектного консалтингового центру:
 1. Проведення навчання по створенню проекту.
 2. Проведення навчання по вдосконаленню та розвитку проекту.
 3. Консультації з правових та податкових питань.

4. Організація та проведення конкурсу бізнес-планів та надання субсидій для започаткування або розвитку власного бізнесу переможницям

5. Збір та поширення історій успіху проекту, створення платформи для обміну кращими практиками;

6. Підтримання підприємців у розвитку власного бізнесу шляхом надання субсидій для їхніх стартапів.

7. Створення платформи для впровадження проекту та розвитку власної справи та виходу на ринки ЄС.

8. Представлення інтересів підприємців в питаннях ведення підприємницької діяльності перед органами державної влади, місцевого самоврядування, установами та відомствами, що регламентують цю діяльність.

9. Участь на своєму рівні в розробці механізмів державної підтримки підприємництва, вивчення та поширення вітчизняного та зарубіжного досвіду з цього питання.

10. Сприяння українським підприємствам і підприємцям в ознайомленні, використанні та поширенні зарубіжного та вітчизняного досвіду з розвитку проектного менеджменту.

11. Встановлення контактів і організація ділового співробітництва з міжнародними та національними союзами, асоціаціями, об'єднаннями підприємців для вирішення спільних цілей і завдань, надання взаємної допомоги і підтримки.

5. Обов'язки координатора:

– надавати консультації з тематики, що входить до кола практичної діяльності центру;

– здійснювати організаційну роботу центру;

– звітувати про діяльність центру.

6. Члени центру мають рівні права і несуть рівні обов'язки.

7. Порядок роботи центру затверджується на спільних засіданнях із планування реалізації угоди про співпрацю між Міською радою, ОДА, торгово-промисловою палатою (ТПП), закладами вищої освіти та ГО регіону у сфері

сталого регіонального розвитку та сприяння реалізації міжнародних програм розвитку жіночого підприємництва та захисту вразливих груп населення.

Спеціалізація впливає на структуру проекту за ступенем в технічних сферах або орієнтуватися на розвиток; проекти можуть бути високими спеціалізовані та орієнтовані на конкретну сферу розвитку, або мають різноманітні широкі спеціалізації в багатьох сферах розвитку. Для великих проекти, які мають кілька спеціалізацій або технічних напрямків, кожен місцевість може мати різні потреби; від відмінності цілей, підходів та методології, усі вони впливають на те, як буде реалізований проект здійснюють свою діяльність. Проект, що складається з двох компонентів, а реконструкцією та освітою потрібно буде керувати по-іншому підходи, засновані на спеціалізації кожного.

В освіті компонент, необхідність більш відкритої та неформальної структури, де часовий горизонт довший, з більшим акцентом на обмін і генерування нових ідей для досягнення інновацій та творчості.

Компонент реконструкції має конкретні цілі, необхідність а жорстка, ієрархічна структура, і є певний часовий горизонт с невеликий обмін думками. Тоді як спеціалізація дозволяє кожному проекту компонент, щоб максимізувати їхню продуктивність, щоб досягти своїх відділів цілей, відмінності можуть призвести до конфлікту між членами або драти кожного компонента.

Загалом, чим більше відмінності, тим більше проблем для менеджерів проектів, щоб змусити їх працювати разом.

Для поєднання різних елементів потрібна координація зробити проект. Робота над проектом організована навколо роботи структуру розбивки (WBS), яка поділяє загальні цілі проекту на конкретні види діяльності або завдання для кожної області чи компонента проекту;

Керівник проекту повинен розробити організаційну структуру, яка забезпечує що різні компоненти інтегровані так, що їх зусилля сприяти досягненню загальної мети проекту. Інтеграція – це ступінь потрібна співпраця та взаєморозуміння між різними

компоненти проекту для досягнення цілей проекту. Більшість проектів є характеризується взаємозалежністю розподілу праці та завдань, створення потреби в інтеграції для досягнення цілей проекту.

Ця потреба найкраще, коли є багато компонентів проекту різні спеціалізації. Мета структури управління проектом полягає в досягненні гармонії індивідуальних зусиль до села досягнення цілей групи.

Керівник проекту відповідальність полягає у розробці стратегій інтеграції, щоб забезпечити, що а певний компонент або діяльність організовано таким чином, щоб кожен поєднуються компоненти, частини, підсистеми та організаційні підрозділи як функціонуюче інтегроване ціле згідно з майстром проекту план.

2.2.10. *Контрольні події проекту.* Проміжні результати роботи по створенню Центру визначаються рядом основних етапів (за віхами (контрольними точками) проекту). За віхами буде здійснюватися моніторинг реалізації проекту, визначення його успішності реалізації. Основні стадії проекту представлені в табл. 2.2.

Завершення кожного етапу є контрольною точкою для оцінки витрат часу, вартості та ресурсів в ході реалізації проекту, а також здійснення контролю відповідності поточних показників плановим.

Таблиця 2.2.

Основні контрольні події проекту

№ з/п	Контрольні події проекту	Дата контролю
1.	Старт проекту	01.03.2022
2.	Подача грантової заявки на створення Центру до фонду	04.04.2022
3.	Пошук приміщення для оренди	16.05.2022
4.	Отримання фінансування	30.05.2022
5.	Завершення ремонтних робіт	17.10.2022
6.	Просторова організація економічної діяльності/секторів	31.10.2022
7.	Запуск роботи центру (фініш проекту)	29.11.2022

2.2.11. *Кошторисна вартість.* Очікувана концептуальна кошторисна вартість проекту 2555 тис. грн. (табл. 2.3-2.5).

Таблиця 2.3.

Кошторис витрат проекту

Витрати	Термін реалізації проекту			
	одиниця	кількість одиниць	вартість одиниці (грн.)	загальна вартість (грн.)
<i>1</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
1. Людські ресурси:				
заробітна плата співробітників та нарахований єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	Люд.*9 міс. реал. проекту	4 осіб*9 міс.	12500	450000
Разом людські ресурси				450000
2. Транспортні витрати (поїздки):				
міжнародні	за подорож	2	25000	50000
місцеві	за подорож	5	2000	10000
Разом транспортні витрати				60000
3. Обладнання та витратні матеріали:				
автотранспорт	обсяг послуг			10000
меблі, комп'ютерна техніка	за одиницю	10	30000	300000
витратні матеріали	за одиницю			25000
Разом обладнання та витратні матеріали				335000
4. Послуги та інші витрати:				
публікації, інформування та наочність	обсяг послуг			30000
аналітика, маркетингові дослідження	обсяг послуг			20000
витрати на аудит проекту	обсяг послуг			30000
фінансові послуги (банківські послуги тощо)	обсяг послуг			1000
витрати на конференції/семінари/тренінги	обсяг послуг			29000
Разом послуги та інші витрати				110000
5. Будівельні роботи:				
розробка проектно-кошторисної документації	за об'єкт			150000
технічний нагляд	за об'єкт			30000
вартість будівельних робіт	за об'єкт			792000
вартість будівельних матеріалів	за об'єкт			528000
Разом будівельні роботи				1500000
6. Непрямі (адміністративні) витрати	обсяг послуг			100000
Разом загальні витрати за проектом				2555000

Таблиця 2.4.

Зведений кошторисний розрахунок вартості об'єкта будівництва

(Складений в поточних цінах станом на 1 вересня 2021 р)

№ п/п	Номери кошторисів і кошторисних розрахунків	Найменування глав, будинків, будівель, споруд, лінійних об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури, робіт і витрат	Кошторисна вартість, тис.грн.			
			будівельних робіт	устаткування, меблів та інвентарю	інших витрат	загальна вартість
1	2	3	4	5	6	7
1	2-1	Глава 2. Об'єкти основного призначення Ремонтно-будівельні роботи	740,818	-	-	740,818
		Разом по главі 2:	740,818	-	-	740,818
2	3-1	Глава 3. Об'єкти підсобного та обслуговуючого призначення Внутрішні інженерні мережі	43,723	43,649	-	87,372
		Разом по главі 3:	43,723	43,649	-	87,372
3	4-1	Глава 4. Об'єкти енергетичного господарства Електромонтажні роботи	34,346	0,416	-	34,762
		Разом по главі 4:	34,346	0,416	-	34,762
4	7-1	Глава 7. Благоустрій та озеленення території Отмостка	85,498	-	-	85,498
		Разом по главі 7:	85,498	-	-	85,498
		Разом по главах 1-7:	904,385	44,065	-	948,450
		Разом по главах 1-8:	904,385	44,065	-	948,450
		Разом по главах 1-9:	904,385	44,065	-	948,450

1	2	3	4	5	6	7
5	ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 Дод. К п. 44	Глава 10. Утримання служби замовника				
		Кошти на утримання служби замовника (включаючи витрати на технічний нагляд) (2,5 %)	-	-	23,711	23,711
		Разом по главі 10:	-	-	23,711	23,711
6	ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 Дод. К п. 49	Глава 12. Проектно-вишукувальні роботи та авторський нагляд				
		Вартість проектних робіт	-	-	125,000	125,000
7	ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 Дод. К п. 50	Вартість експертизи проектної документації (К=1,1)	-	-	27,500	27,500
8	ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 Дод. К п. 51	Кошти на здійснення авторського нагляду	-	-	-	-
		Разом по главі 12:	-	-	152,500	152,500
		Разом по главах 1-12:	904,385	44,065	176,211	1124,661
	ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 п.5.8.16	Кошторисний прибуток (П)	20,457	-	-	20,457
	ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 п.5.8.16	Кошти на покриття адміністративних витрат будівельних організацій (АВ)	-	-	9,285	9,285
	ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 п.5.8.16	Кошти на покриття ризику всіх учасників будівництва	76,873	3,746	14,978	95,597
	ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 п.5.8.16	Кошти на покриття додаткових витрат, пов'язаних з інфляційними процесами	-	-	-	-
		Разом	1001,715	47,811	200,474	1250,000
		Разом крім ПДВ	1001,715	47,811	200,474	1250,000
	ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 п.5.8.16	Податок на додану вартість (ПДВ) (20%)	-	-	250,000	250,000
		Всього по зведеному кошторисному розрахунку	1001,715	47,811	450,474	1500,000

* кошторис розроблено за допомогою програмного комплексу АВК-5 (3.0.0)

Стислий кошторис витрат

Стаття витрат	Обсяги фінансування, грн.	Обсяги фінансування, %
Людські ресурси	450000	17,6
Транспортні витрати (поїздки):	60000	2,4
Обладнання та витратні матеріали	335000	13,1
Послуги та інші витрати	110000	4,3
Будівельні роботи	1500000	58,7
Непрямі (адміністративні витрати)	100000	3,9
Всього витрати за проектом	2555000	100

2.2.12. *Вимоги до управління конфігурацією проекту.* Враховуючи малі масштаби проекту, управління конфігурацією і змінами, що реалізуються в проекті, виконуються на рівні формального узгодження з засновником проекту.

2.3. Аналіз характерних особливостей проекту

Протягом півтора року в Центрі будуть досліджені та відібрані найбільш інноваційні 25 бізнес-проектів, що відповідають стратегії розвитку Дніпровського регіону, що є реалістичними та відносно швидкими у впровадженні, щодо яких створені експериментальні зразки, проведені дослідження, отримані сертифікати відповідності, зареєстровані технічні умови та розроблені бізнес-плани, що відповідатимуть світовим стандартам, підготовлені (навчені) керівний склад для впровадження відповідного проекту.

Кожен розроблений інноваційний бізнес-проект буде відповідати таким критеріям:

- Створюватиме щонайменше 5 робочих місць;
- Відповідає пріоритетним напрямкам розвитку регіону;
- Екологічно безпечний;
- Відповідає критеріям сталого розвитку;
- Має високий рівень переробки;
- Продукція відповідає європейським стандартам;
- Підприємство має високий рівень енергоефективності;

Такі розроблені інноваційні бізнес-проекти стануть платформою, на базі якої будуть створені інвестиційні інструменти для залучення венчурного капіталу, що будуть направлені на реалізацію 25-ти бізнес-проектів.

Впровадження 25-ти розроблених бізнес-проектів буде здійснюватись за рахунок венчурного капіталу у заснованих бізнес-структурах, які базуватимуться (будуть учасниками) в Центрі.

Створюючи Центр, важливо виважено підбирати його учасників, правильно оцінюючи складові їх майбутнього успіху: бізнес-ідеї, команди і ринковий потенціал фірми.

2.4. Проектний аналіз та оцінка ефективності проекту

Проектний аналіз – це методологія, яку застосовують для визначення, порівняння та обґрунтування альтернативних управлінських рішень і проектів, що, в свою чергу, дає можливість здійснювати вибір і приймати вивірені рішення в умовах обмеженості ресурсів.

Концепція проектного аналізу дає системне уявлення про методи порівняння та оцінки проектів, способи і засоби залучення ресурсів для реалізації, а також механізм управління їх життєвим циклом. Тобто проектний аналіз розглядається як складова управління проектом [8].

2.4.1. Комерційний аналіз.

Проектний консалтинговий центр буде створено, як товариство з обмеженою відповідальністю. Ціни за вироблені послуги мінімальні й тому дуже вигідні орендаторкам.

В центрі перебуватимуть 2 види учасників:

- постійні учасники – ті, що ведуть свою бізнес-діяльність на території/площі центру;
- асоційовані учасники – це ті, що користуються всіма послугами центру, крім оренди приміщень під ведення підприємницької діяльності.

Стратегічні клієнти – підприємства, що намагаються впровадити інноваційні проекти.

При оплаті послуг клієнтами (постійними й асоційованими членами) центру передбачені пільги, які надаються відповідно до рекомендацій, виробленими Експертною комісією.

При наданні пільг ураховуються такі фактори, як спрямованість підприємств на рішення соціальних проблем міста, розвиток товарів і послуг в інтересах жінок, створення нових робочих місць, а також з урахуванням фінансового стану центру.

Послуги, що підлягають оплаті, установлюються відповідним договором окремо для кожного підприємця. При визначенні розміру оплати враховується, які саме послуги надаються конкретному підприємству, у якому фінансовому стані воно перебуває, а також категорії, до якої віднесене дане підприємство.

Пільги не можуть надаватися по витратах, які безпосередньо пов'язані з виробництвом (таким як витрати на оплату водопостачання, енергопостачання, опалення) і іншою господарською діяльністю. Вартість послуг підраховується наприкінці кожного місяця й оплачується згідно з виставленими рахунками в строк до 10-го числа наступного місяця. Вартість телефонних переговорів визначається на підставі даних, представлених вузлом зв'язку.

Для більш детальної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища проекту проведемо SWOT-аналіз. Результати якого наведено в табл. 2.6.

До основних найголовніших сильних сторін проекту можна віднести те, що команда ініціаторів проекту має:

1. Команду професійних проектних менеджерів.
2. Напрацьований досвід ведення бізнесу.
3. В наявності часткове матеріально-технічне забезпечення, техніку, обладнання.

Серед найбільш серйозних слабких сторін проекту необхідно відмітити:

1. Відсутність матеріального заохочення на початкових етапах.

2. Високий ступінь чутливості і вразливості до внутрішньо і зовнішньополітичних, економічних, соціальних змін.

Таблиця 2.6.

Спрощений SWOT-аналіз проекту

Внутрішні сильні сторони	Потенційні зовнішні можливості
<p>1. Значна кількість висококваліфікованих співробітників.</p> <p>2. Суттєвий вплив на формування соціальної складової життєдіяльності суспільства завдяки: створенню в перспективі нових робочих місць; можливості розвитку підприємницької ініціативи молоді.</p> <p>3. Наявність професійних проектних менеджерів.</p> <p>4. Існує вже напрацьований досвід ведення бізнесу.</p> <p>5. Наявність матеріально-технічного забезпечення, техніки, обладнання.</p> <p>6. Наявність замотивованих ініціаторів проекту</p>	<p>1. Зростання кількості грантових фондів, що працюють в Україні</p> <p>2. Наявність трудового потенціалу Дніпропетровської області.</p> <p>3. Розвинена транспортна інфраструктура та система зв'язку.</p> <p>4. Значний промисловий потенціал.</p> <p>5. Запровадження нових видів державної підтримки наукових інноваційних продуктів завдяки вступу в дію договору про асоціацію з Європейським Союзом.</p>
Внутрішні слабкі сторони	Потенційні зовнішні загрози
<p>1. Відсутність матеріального заохочення на початкових етапах.</p> <p>2. Високий ступінь чутливості і вразливості до внутрішньо і зовнішньополітичних, економічних, соціальних змін.</p> <p>3. Незначна фінансово-економічна потужність наукового сектору, у т.ч. важкодоступність кредитних ресурсів, високий рівень процентних ставок по кредитах.</p>	<p>1. Політична і соціально-економічна нестабільність.</p> <p>3. Зростання інфляції, нестабільність валютного курсу грошових одиниць як вітчизняної, так і іноземних валют.</p> <p>4. Наявність «тіньової» діяльності суб'єктів підприємництва.</p> <p>5. Високий рівень корупції.</p> <p>6. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон.</p>

До найбільш впливових потенційних можливостей, що виникають у зовнішньому оточенні та можуть сприяти реалізації проекту можна відмітити:

1. Зростання кількості грантових фондів, що працюють в Україні, які підтримують впровадження інноваційних проектів.

2. Запровадження нових видів державної підтримки наукових інноваційних продуктів завдяки вступу в дію договору про асоціацію з Європейським Союзом.

До найбільш впливових потенційних загроз, що виникають у зовнішньому оточенні та заважають реалізації проекту необхідно виділити:

1. Високий рівень корупції.

2. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон.
3. Політична і соціально-економічна нестабільність.

Комплексний характер та взаємопов'язаність зазначених проблем із SWOT-аналізу із урахуванням сильних і слабких сторін та можливостей і загроз подальшого розвитку підприємництва дозволяє визначити програмно-цільовий метод їх вирішення, який передбачає узгодження в рамках єдиної програми комплексу заходів по напрямках, пріоритетних завданнях, виконавцях та ресурсах.

2.4.2. Техніко-технологічний аналіз.

Загальна площа об'єктів Центру ~ 1000 м².

З точки зору технічних можливостей проект жодних обмежень не передбачає. В процесі проекту проводиться закупівля необхідного технічного устаткування та меблів. Приміщення повністю обладнане та комфортне для кількох стартап-команд.

1. Адміністративна частина, де розміщуються фахівці Центру.
2. Конференц-зали.
3. Зали переговорів.
4. Коворкінгу.
5. Офісні приміщення для підприємців з мобільними перегородками

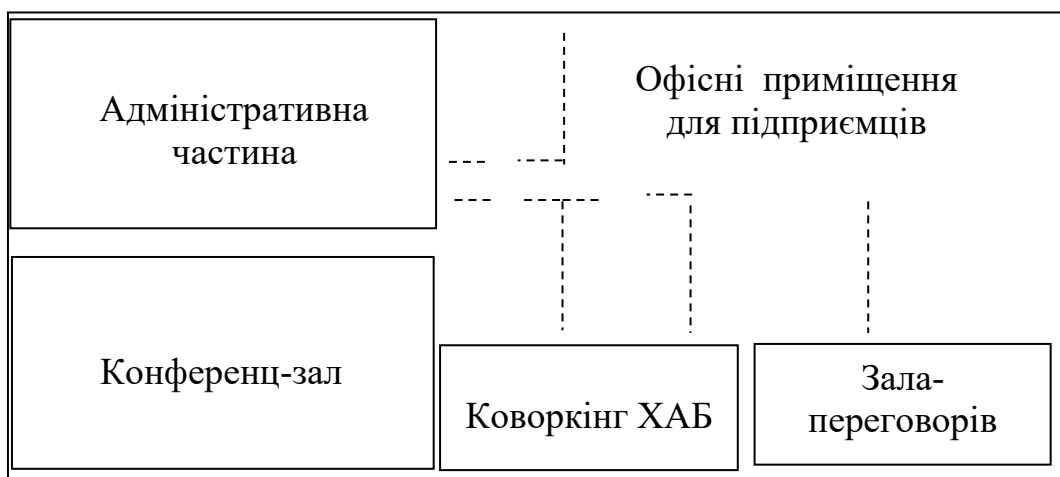


Рис 2.4. План організації приміщення проектного консалтингового центру

2.4.3. *Організаційний аналіз.* Розраховано склад персоналу проектного консалтингового центру. Персонал складають:

- координатор проектного консалтингового центру (1 особа),
- секретар (1 особа),
- спеціаліст з бізнес-планування (1 особа),
- фахівець із податкової системи, юрист (1 особа),
- менеджер з комунікацій (1 особа),
- маркетолог (1 особа),
- грантрайтер, фандрайзер (1 особа),
- консультант з сертифікації, стандартизації, питань ЄС (1 особа),
- менеджер з закупівель (1 особа),
- бухгалтер (1 особа),
- менеджер з захисту прав інтелектуальної власності (1 особа),
- прибиральниця (1 особа).

Частина персоналу залучається під час потреби на умовах строкового договору. Постійний штат складає 4 особи.

2.4.4. *Соціальний аналіз.* З соціальної точки зору проект не представляє перешкод, а навпаки розроблений для підвищення соціального та морального рівня життя мешканців Дніпропетровського регіону. Члени команди проекту повинні інформувати, як керівництво, так і співробітників про хід реалізації проекту.

Зниження критичності виконується за рахунок виконання ряду комплексів підходів. Найважливішими є дії в області управління зацікавленими сторонами проекту.

Інтереси до проекту в різних груп відрізняються, наприклад, у керівника проекту – це досягнення цілей, у команди проекту гарантія зайнятості, повага, своєчасне одержання заробітної плати, кар'єра.

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

Метою прояву зацікавленості може бути прояв стороннього інтересу, участі або висування вимог до проекту.

Зацікавлені сторони проекту ідентифікуються за їхніми інтересами до ресурсів проекту й по способу їх впливу на власний добробут.

Управління зацікавленими сторонами вимагає уваги до їхніх законних і надуманих інтересам на всьому життєвому циклі проекту.

Однак не всі зацікавлені сторони і їх претензії є однаковими. Усі зацікавлені сторони проекту умовно розділяють на первинні та вторинні.

До первинних зацікавлених сторін відносять тих, які мають юридично обґрунтовані контрактні взаємини із проектом (наприклад, координатор проектного консалтингового центру та інвестори, державні інстанції, які встановлюють обов'язки для виконання законів і розпоряджень).

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. До них можна віднести ЗМІ, громадськість, родини членів команди, працівників або керівників інших проектного консалтингового центру, які можуть сформувавши позитивну або негативну суспільну думку про мету проекту та засоби його здійснення.

Для управління зацікавленими сторонами використовується алгоритм:

1. Визначення всіх потенційних зацікавлених сторін проекту й збір інформації про них (інтереси, рівні знань, очікування й рівні впливу);
2. Визначення ступеня потенційного впливу або підтримки, які може виявити кожна із зацікавлених сторін проекту, і виробити підхід до них.
3. Оцінити, яким чином ключові зацікавлені сторони проекту швидше за все будуть реагувати або діяти в різноманітних ситуаціях
4. Спланувати, як вплинути на них з метою посилення їх підтримки й скорочення потенційних негативних впливів.

Управління зацікавленими сторонами проекту здійснюють, як керівник проекту, так і всі члени команди проекту.

Аналіз зацікавлених сторін проекту наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Матриця аналізу зацікавлених сторін проекту

№	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	1. Досягнення цілей проекту. 2. Прибуток від проекту.	+ Первинна (є контрактні взаємини із проектом)	1. Чітко визначити цілі проекту. 2. Інформувати о ході реалізації проекту. 3. Тісна співпрацювати з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.
2.	Команда проекту	1. Отримання заробітної плати 2. Соціальне забезпечення.	+ Первинна (є контрактні взаємини)	1. Зацікавлені в результатах проекту, тому що його втілення принесе прибуток. 2. Реальні строки виконання. 3. Дотримання Законів України.
3.	Керівництво міста, області	1. Зацікавлені в позитивних результатах проекту, завдяки якому зросте рівень економіки в регіоні та знизиться рівень безробіття. 2. Покращення рейтингу області на рівні ЄС.	+ Первинна (є контрактні взаємини)	1. Викласти реальні цілі та результати проекту. 2. Залучитися підтримкою влади.
4.	Партнери (громадські організації, ЗВО, ТПП)	1. Своєчасне виконання обов'язків 2. Надійний партнер 3. Досягнення запланованих результатів проектів	+/- Вторинна (поки що немає контрактних взаємин з центром)	1. Виконання контрактних зобов'язань 2. Ведення переговорів
5.	Фонди			
6.	Фіскальні органи (муніципальні архітектори, санітарно-епідеміологічна станція, пожежна)	1. Дотримання державних норм та правил. 2. Безпечність та екологічність будівництва.	- Первинна	1. Своєчасно виконати вимоги нормативних документів. 2. Проведення переговорів.

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.

2.4.6. *Фінансово-економічний аналіз.* Економічна ефективність реалізації проекту полягає в наступному:

– реалізація проекту стане поштовхом для галузевого розвитку, формування та впровадження інноваційного механізму розвитку науки та бізнесу в регіоні; сподіваємось, що подібні проекти зупинять масовий відтік наукових кадрів з регіону за кордон, особливо молоді.

– старт роботи проектного консалтингового центру протягом перших 1,5 років роботи передбачає створення конкретних інноваційних продуктів, що вийдуть на ринок. Подальша робота сприятиме розвитку бізнесу в регіоні, що безпосередньо сприятиме збільшенню ВВП Дніпропетровської області.

Головним результатом проекту повинно стати залучення до малого бізнесу молоді Дніпропетровського регіону і, у наслідку, зростання кількості необхідних послуг для населення. За результатами реалізації проекту можна спрогнозувати, що область отримає щорічно більше 25 успішних підприємців та позитивне відношення до відкриття власної справи.

Оцінка економічної ефективності проекту.

Період окупності та рентабельність інвестицій – це два способи аналізу, які часто використовують заводи, які не передбачають великих капітальних вкладень. Вони не повністю узгоджуються з Підхід витрат життєвого циклу (LCC), оскільки вони не враховують усі відповідні значення весь період життя і дисконтувати їх на загальну часову основу. Незважаючи на їх недоліки, ці методи можуть забезпечити швидкий вимір прибутковості першого рівня, простий і недорогий для обчислення. Тому вони можуть бути корисними як

початковий скринінг пристрої для усунення більш очевидних поганих інвестицій.

Додаткові чотири режими аналізу, які наведені нижче, повністю відповідають підходу LCC:

- Загальна вартість життєвого циклу (метод поточної вартості);
- Індекс рентабельності або метод співвідношення вигоди/витрати;
- Чиста поточна вартість (NPV);
- Внутрішня норма прибутковості (IRR).

Кожен із вищезгаданих шести способів аналізу представлений з ілюстраціями в наступні розділи, але давайте спочатку зрозуміємо поняття грошей:

Процентна ставка

Відсотки — це орендна сума, що стягується фінансовими установами за використання грошей.

- Називається також коефіцієнтом приросту капіталу, це норма прибутку, отриманого від інвестиції.
- Виражається в річній основі.
- Для кредитора він складається з: (1) ризику втрати, (2) адміністративних витрат та прибуток або чистий прибуток.
- Для позичальника це вартість використання капіталу для негайної зустрічі з ним власні потреби.

Процентна ставка може бути простою або складною. Прості відсотки обчислюються тільки на початкову суму позики. Це повернення основної суми за один період часу. на відміну від цього, складні відсотки обчислюються кожного періоду на початкову суму позики плюс всі несплачені відсотки, накопичені на сьогоднішній день

ROI — це показник ефективності, який використовується для оцінки ефективності інвестиції або до порівняти ефективність ряду різних інвестицій. Щоб розрахувати рентабельність інвестицій, вигод (прибуток) інвестиції

ділиться на вартість інвестицій. Результат виражається як відсоток або співвідношення.

Формула повернення інвестицій:

Аналіз рентабельності інвестицій порівнює величину та терміни прибутку від інвестицій безпосередньо з показником величина та терміни інвестиційних витрат. Висока рентабельність інвестицій означає виграш інвестицій вигідно порівняно з інвестиційними витратами. Коли потенційні бізнес-інвестиції конкурують за кошти, а коли інші фактори між виборами дійсно рівні, інвестиції (або дії) з вищою рентабельністю інвестицій вважається кращим вибором або кращим бізнес-рішенням. Якщо інвестиція не має позитивної рентабельності інвестицій, або якщо є інші можливості з вищою ROI, то інвестиції не слід здійснювати.

Майте на увазі, що розрахунок (або визначення) рентабельності інвестицій можна змінити на відповідати ситуації. Все залежить від того, що ви включаєте як повернення та витрати. Визначення цей термін у широкому сенсі лише намагається виміряти прибутковість інвестицій і, як такий, не існує єдиного «правильного» розрахунку. Наприклад, маркетолог може порівняти два різні продукти, поділивши валовий прибуток, який створив кожен продукт відповідні витрати на маркетинг. Однак фінансовий аналітик може порівняти одне й те саме продукти, які використовують зовсім інший розрахунок рентабельності інвестицій; можливо, розділивши чистий прибуток на інвестиції на загальну вартість усіх ресурсів, які були використані для виготовлення та продажу продукт.

Метод ROI має наступні основні недоліки; а отже, ні рекомендований як єдиний критерій для інвестиційних рішень:

1. Як і метод окупності, цей метод не враховує терміни грошові потоки; а отже, може невірно стверджувати економічну ефективність проектів.

2. Розрахунок здійснюється на основі бухгалтерської концепції або первісної балансової вартості, тобто

залежно від особливостей бухгалтерської практики фірми, що зазвичай не так включати всі витрати. Таким чином, метод дає лише приблизне наближення до вартість інвестицій.

3. Розрахунками рентабельності інвестицій можна легко маніпулювати відповідно до цілей користувача та результату може бути виражено багатьма різними способами. Використовуючи цей показник, переконайтеся, що ви зрозуміти, які вхідні дані використовуються.

Переваги методу рентабельності інвестицій полягають у тому, що він простий у обчисленні та знайомий концепція в бізнес-спільноті.

Те, що коштують майбутні гроші сьогодні, називається їх теперішньою вартістю (PV), і скільки вони будуть коштувати

у майбутньому, коли він нарешті надійде, називається його майбутньою вартістю (FV). Право на отримання а оплата через рік за 100 доларів США (майбутня вартість) може коштувати для нас сьогодні 95 доларів (його поточна вартість). Теперішня вартість дисконтується нижче майбутньої вартості.

Оскільки гроші мають часову цінність, ми, природно, очікуємо, що майбутня вартість буде більшою за цінність поточна вартість. Різниця між ними залежить від кількості сумішей відповідні періоди та поточну процентну ставку. Поточна вартість обіцяної майбутньої суми коштує все менше і менше, тим довше буде потрібно, щоб його отримати.

Що визначає цю теперішню вартість?

- a) сума платежу;
- b) коли в майбутньому буде здійснено платіж; і
- v) можливість заробляти гроші протягом цього майбутнього періоду часу (відповідні відсотки ставка для дисконтування майбутніх сум у доларах).

Хоча інші речі є постійними:

- a) Чим більша сума платежу, тим більша теперішня вартість.
- b) Чим далі буде майбутній платіж, тим нижча теперішня вартість.

в) Чим вищий відсоток, тим нижча теперішня вартість.

д) Чим вища ставка дисконту, тим нижча теперішня вартість.

Теперішню вартість розглядають інакше:

Теперішня вартість відповідає на питання, скільки грошей потрібно було б відкласти сьогодні

та інвестовано (під відповідну процентну ставку) з метою накопичення цільового платежу

сума до дати платежу. Замість того, щоб почати з основного капіталу, який інвестується, ви

можна починати з того, що ви хочете накопичити в майбутньому, а потім повертатися до цього

розрахуйте суму, яку ви повинні інвестувати сьогодні, щоб досягти цільового платежу.

Як розрахувати PV?

Визначення теперішньої вартості (PV) як наявних на сьогодні грошових коштів, які будуть інвестовані, і

майбутня вартість (FV) як сума грошей, якими ви будете володіти, коли інвестиції будуть

після погашення, ви можете отримати відсотки (i) за період нарахування та кількість (n) з

періоди між теперішнім і майбутнім обчислити таким чином:

$$FV = PV (1 + i)^n$$

приклад:

Якщо сьогодні інвестувати 100 доларів США за номінальною річною ставкою 5%, це буде коштувати 105 доларів США через рік із

зараз. Іншими словами, нинішня вартість 105 доларів, які будуть отримані в наступному році, становить 100 доларів сьогодні. Якщо

інвестор залишає гроші на рахунку ще на рік, залишок на рахунку виросте до

110,25 доларів США. Додатково 0,25 дол. США нараховано понад проценти за перший рік, оскільки

на рахунку накопичені або складні відсотки на відсотки.

Щоб обчислити майбутню вартість (FV) будь-якої суми інвестицій (P) під відсоток (i) над (n)

кількість років можна використовувати таку формулу:

Для прикладу вище $FV = 100 \times (1 + 0,05)^2 = 110,25$ дол.

У багатьох випадках інвестиції здійснюються частіше, ніж лише на початку період аналізу. Іноді інвестори вносять періодичні платежі на рахунок. Це значно посилює ефект компаундування. Коли виплачується така ж сума грошей, або одержуваний періодично, він називається «ануїтетом». Коли гроші вкладені або отриманий наприкінці періоду, він називається звичайним ануїтетом

У цьому дослідженні враховано «класичні» критерії оцінки інвестицій винагорода, тобто чиста теперішня вартість, коефіцієнт витрат на вигоду, термін окупності та внутрішня норма прибутку. Припустимо, що x – це грошовий потік інвестицій, $x = x_0, x_1,$

x_2, \dots, x_N , N часовий горизонт, і i ставка дисконтування для обчислення теперішньої вартості x. Визначаючи відповідно доходи та витрати (включаючи як капітальні витрати (k) і поточні витрати (e)), пов'язані з грошовими потоками, їх аналітичні формулювання наступне:

- Чиста приведена вартість (NPV), яку іноді також називають дисконтованим грошовим потоком (DCF):

Правило оцінки таке: для економічної прийнятності проекту NPV має бути позитивним; в

чим вище NPV, тим більш бажані інвестиції.

- Коефіцієнт вигоди і витрат (BCR):

Правило оцінки таке: для економічної прийнятності проекту BCR має бути вищим за одиницю;

чим вище BCR, тим більш бажані інвестиції.

- Індекс прибутковості (PI):

Це інша версія коефіцієнта витрат на вигоду, де k відноситься лише до капітальних витрат; v

Підсумок, індекс прибутковості являє собою відношення між NPV і підсумком дисконтованих капітальних витрат. Використовуючи BCR або PI, умова прийнятності проекту дає той самий результат, але рейтинг інвестицій може змінитися. Правило оцінки таке для економічної прийнятності проекту PI має бути вищим за одиницю; чим вище PI більш бажана інвестиція.

- Період окупності (PB):

«Термін окупності проекту визначається шляхом підрахунку кількості років, які він потребує до того, як кумулятивний прогнозований грошовий потік дорівнює початковим інвестиціям» (Брілі та Мейерс, 2003, с. 94). У математичних термінах, визначаючи за допомогою $X(S)$, $1 \leq S \leq N$, кумулятивна функція грошових потоків, тобто $X(S)$

Це є

$$PB = \min S : X(S) \geq 0$$

Правило оцінки таке: чим нижчий PB, тим більш бажані інвестиції. Недолік цього критерію не враховується часова вартість грошей, оскільки немає використовується дисконтна ставка. Цю проблему усуває використання пільгового періоду окупності

(DPB):

$$DPB = \min S : \sum$$

- Внутрішня норма прибутку (IRR):

З математичної точки зору внутрішня норма прибутку визначається як дисконт ставка r , якщо вона існує та є унікальною, що становить NPV усіх грошових потоків інвестиції дорівнює нулю (у підсумку r - це ставка дисконтування, за якої NPV позитивних грошових потоків дорівнює NPV від'ємних грошових потоків).

$$IRR = r: NPV = \sum$$

Правило оцінки таке: для економічної прийнятності проекту чим вище IRR, тим більше бажана інвестиція. З емпіричної точки зору IRR можна розглядати як швидкість зростання прибутку, яку, за оцінками, принесе інвестиція, тому вона використовується зі значенням відсоткової ставки (хоча технічно це ставка дисконту). У реальній практиці IRR також використовується як показник альтернативної вартості інвестицій, тобто. якщо жодні фізичні інвестиції не можуть створити IRR, більшу за фінансову інвестиції, тому краще інвестувати на фінансовому ринку. Нарешті, IRR також може бути використовується як міра, пов'язана з вартістю фінансового капіталу; якщо потрібно позичити гроші інвестувати, це має сенс, лише якщо очікувана інвестиційна IRR перевищує фінансову вартість грошей, які будуть позичені на фінансових ринках.

Таблиця 2.10.

Календарний план витрат, грн.

Витрати	Термін реалізації проекту				місяці реалізації проекту									
	одиниця	кількість одиниць	вартість одиниці (грн)	загальна вартість (грн)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Людські ресурси:														
заробітна плата членів команди проекту та нарахований єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	люд.	4 осіб*9 місяців	12500	450000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000
Разом людські ресурси				450000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000
2. Транспортні витрати (поїздки):														
міжнародні	за подорож	2	25000	50000		25000					25000			
місцеві	за подорож	5	2000	10000	2000		2000		2000			2000		2000
Разом транспортні витрати				60000	2000	25000	2000	0	2000	0	25000	2000	0	2000
3. Обладнання та витратні матеріали:														
автотранспорт				10000						10000				
меблі, комп'ютерна техніка	за одиницю	5	15000	300000						300000				
витратні матеріали, запчастини	за одиницю		10000	25000					12500	12500				
Разом обладнання та витратні матеріали				335000					12500	322500				
4. Послуги та інші витрати:														
публікації, інформування, наочність	за одиницю		30000	30000				6000	6000	6000	6000	6000		
аналітика, маркетингові дослідження	за одиницю		20000	20000				4000	4000	4000	4000	4000		
витрати на аудит проекту	за одиницю		30000	30000										30000
фінансові послуги (банківські послуги тощо)	обсяг робіт		1000	1000					200	400	400			
витрати на конференції/семінари/тренінги	за одиницю		29000	29000	2000	11000	2000		2000		10000	2000		
Разом послуги та інші витрати				110000	2000	11000	2000	10000	12200	10400	20400	12000		30000
5. Будівельні роботи:														
розробка проектно-кошторисної документації	за об'єкт		150000	150000				150000						
технічний нагляд	за об'єкт		30000	30000					6000	6000	6000	6000	6000	
вартість робіт	за об'єкт		792000	792000				150000	150000	150000	150000	100000	92000	
вартість будівельних матеріалів	за об'єкт		528000	528000				150000	100000	100000	100000	50000	28000	
Разом будівельні роботи				1500000				450000	256000	256000	256000	156000	126000	
6. Непрямі адміністративні витрати				100000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Разом				2555000	59000	91000	59000	515000	337700	643900	356400	225000	181000	87000

При прогнозуванні операційних витрат дуже важливим є їх розподіл на умовно-постійні та змінні (табл. 2.12-2.14). При прогнозуванні робочого капіталу доцільно обсяг оборотних активів визначати як відношення витрат до відповідного коефіцієнта оборотності. За необхідності залучення кредиту, розробляється схема його погашення.

Перемінні витрати на одиницю товару (загальної площі 1000м²) складають 214,29 грн. на м².

Таблиця 2.11.

Прогнозований дохід, грн.

Джерело доходу	Одиниця виміру	кількість одиниць	вартість одиниці	Всього на міс	Всього на рік
Надання в оренду офісних приміщень	м ²	700	120	84000	1008000
Надання в оренду конференц-зали, зали переговорів	днів на місяць	22	5000	110000	1320000
Прибуток від орендарів робочих місць в коворкінгу	днів на місяць	22	300	6600	79200
Надання інформаційно-консультаційних послуг	кількість фірм-резидентів	25	2000	50000	600000
Промоція та реклама	одиниць	25	1000	25000	300000
Всього				250600	3007200

Таблиця 2.12.

Перемінні витрати

Стаття витрат	одиниця виміру	кількість одиниць	Ціна одиниці грн. на міс.	Загальна сума на міс, грн.	Загальна сума на рік, грн.
Заробітна платня Менеджера по контрактам	осіб	1	10000	10000	120000
ЄСВ	22%	1	2200	2200	26400
Канцелярські приладдя та дрібні витратні матеріали	кількість	–	–	300	3600
Вивіз сміття орендарок ЦЖП	сплачують самостійно, відповідно до показань лічильника				
Освітлення орендарок ЦЖП	сплачують самостійно, відповідно до показань лічильника				
Опалення орендарок ЦЖП	сплачують самостійно, відповідно до показань лічильника				
Водопостачання орендарок ЦЖП	сплачують самостійно, відповідно до показань лічильника				
Всього				12500	150000

Таблиця 2.13.

Умовно-постійні витрати

Стаття витрат	одиниця виміру	кількість одиниць	Ціна одиниці грн.	Загальна сума на місяць, грн.	Загальна сума на рік, грн.
Заробітна платня адміністративного персоналу	грн. на міс	3	12500	37500	450000
ЄСВ	22%		2750	8250	99000
Охорона приміщення та прилеглої території	обсяг послуг, грн. на міс		6000	10000	120000
Банківські послуги	обсяг послуг, грн. на міс		500	500	6000
Матеріали на поточний ремонт	обсяг послуг, грн. на міс		1000	1000	12000
Вивіз сміття (власного)	обсяг послуг, грн. на міс		100	500	6000
Освітлення (адміністративних приміщень)	кВт	600	1,68	1008	12096
Опалення (адміністративних приміщень)	куб газу	200	8,54892	1709,784	20517,41
Водопостачання (адміністративних приміщень)	куб	15	15	225	2700
Комунальні платежі	кв м	1000	6,84	6840	82080
Канцелярські приладдя та дрібні витратні матеріали	кількість			500	6000
Амортизація				11125	133500
Всього				79157,8	949893,6

Таблиця 2.14.

Амортизація

Витрати	Усі роки				Термін служби, роки	Вартість терміну служби, рік
	одиниця	кількість одиниць	вартість одиниці (грн.)	загальна варт. (грн.)		
Меблі, комп'ютерна техніка	за об'єкт	10 комплектів	300000	300000	5	60000
Розробка проектно-кошторисної документації	за об'єкт	–	150000	150000	20	7500
вартість будівельних робіт	за об'єкт	–	792000	792000	20	39600
вартість будівельних матеріалів	за об'єкт	–	528000	528000	20	26400
Всього, рік				1470000		133500
Всього, міс.						11125

Виконання всіх процедур прогнозування описується і обґрунтовується в роботі. Результати прогнозування за період прогнозування зводимо в таблицю 2.15.

Грошовий потік першого року постпрогнозного періоду 1293,4 тис. грн.
Вартість реверсії:

$$V_{rev} = NCF_{T_{pr}+1} \cdot \frac{1 - (1 + R)^{-(T - T_{pr})}}{R} = 1293,4 \cdot \frac{1 - (1 + 0,124)^{-(20-5)}}{0,124} = 9000,8 \text{ тис. грн.}$$

Поточна вартість реверсії: $9000,8 \cdot 0,645099 = 5806,4$ тис. грн.

Показники ефективності:

$$NPV = 5806,4 + (-652,6) = 5153,8 \text{ тис. грн.}$$

$$IRR = 30\%$$

$$DPI = \frac{2040 + 5153,8}{2692,5} = 2,67 \text{ разів.}$$

$$PBP = 4,75 + (5,75 - 4,75) \cdot \frac{0 - 89,7}{750,1 - (89,7)} = 4,6 \text{ років.}$$

Для визначення динамічного терміну окупності будемо графік накопичення чистої приведеної вартості (табл. 2.16, рис. 2.5).

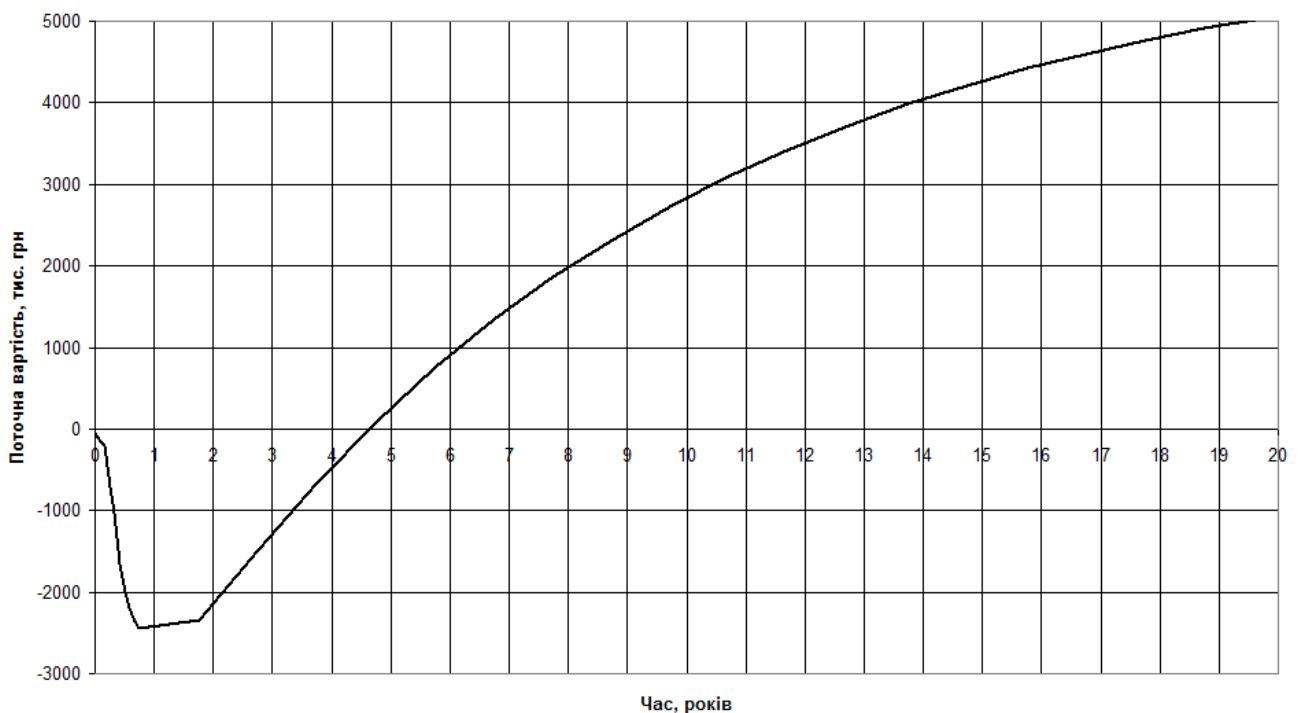


Рис. 2.5. Накопичення поточної вартості

Таблиця 2.15.

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	59	0	-59	1	-59	59	0
0,083333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	91	0	-91	0,990306	-90,1	90,11786	0
0,166667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	59	0	-59	0,980706	-57,9	57,86167	0
0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	515	0	-515	0,971199	-500,2	500,1677	0
0,333333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	337,7	0	-337,7	0,961785	-324,8	324,7947	0
0,416667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	643,9	0	-643,9	0,952461	-613,3	613,2899	0
0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	356,4	0	-356,4	0,943228	-336,2	336,1666	0
0,583333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	225	0	-225	0,934085	-210,2	210,1691	0
0,666667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	181	0	-181	0,92503	-167,4	167,4304	0
0,75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	87	0	-87	0,916063	-79,7	79,69747	0
1,75	1503,6	949,9	321,4	1271,3	232,3	0	232,3	133,5	365,8	0	254,26	111,54	0,815003	90,9	207,2225	298,1279
2,75	3007,2	949,9	642,8	1592,7	1414,5	296,4	1118,1	133,5	1251,6	0	64,3	1187,3	0,725091	860,9	46,62337	907,5242
3,75	3007,2	949,9	642,8	1592,7	1414,5	254,6	1159,9	133,5	1293,4	0	0	1293,4	0,645099	834,4	0	834,371
	3007,2	949,9	642,8	1592,7	1414,5	254,6	1159,9	133,5	1293,4	0	0	1293,4		-652,6	2692,541	2040,023
													сумарна поточна вартість за період прогнозу			

Таблиця 2.16.

Визначення динамічного терміну окупності, тис. грн.

Час, роки	NCF (чистий співнесений дохід)	фактор поточної вартості	Потокова вартість	Потокова вартість з накопиченням
0	-59	1	-59	-59
0,0833333333	-91	0,990106	-90,1	-149,1
0,1666666667	-59	0,980106	-57,9	-207
0,25	-315	0,970199	-500,2	-707,2
0,3333333333	-337,7	0,9601783	-334,8	-1032
0,4166666667	-643,9	0,9501461	-613,3	-1645,3
0,5	-358,4	0,9401228	-338,2	-1981,3
0,5833333333	-315	0,9300883	-290,2	-2191,3
0,6666666667	-181	0,92003	-167,4	-2358,1
0,75	-87	0,910063	-79,7	-2438,8
1,75	111,54	0,813003	90,9	-2347,9
2,75	1187,1	0,723091	860,9	-1487
3,75	1193,4	0,643099	834,4	-652,6
4,75	1193,4	0,573811	742,3	88,7
5,75	1193,4	0,510613	660,4	750,1
6,75	1193,4	0,454284	587,6	1337,7
7,75	1193,4	0,404167	521,7	1880,4
8,75	1193,4	0,359379	463,1	2333,3
9,75	1193,4	0,31991	411,8	2739,1
10,75	1193,4	0,284618	368,1	3107,4
11,75	1193,4	0,253219	327,3	3434,8
12,75	1193,4	0,225284	291,4	3728,3
13,75	1193,4	0,20043	259,2	3985,3
14,75	1193,4	0,178319	230,8	4218,1
15,75	1193,4	0,158647	205,2	4421,3
16,75	1193,4	0,141143	182,6	4603,9
17,75	1193,4	0,125573	162,4	4766,3
18,75	1193,4	0,11172	144,3	4910,8
19,75	1193,4	0,099393	128,6	5039,4
20,75	1193,4	0,08843	114,4	5153,8

2.4.7. *Інституційний аналіз.* Запропонований проект відповідає завданням Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р., затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 06 серпня 2014 р. №385, плану заходів на 2015-2017 рр. з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р., затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 07 жовтня 2015 р. №821. Аналіз політичної

орієнтації та макроекономічної політики уряду свідчить про те, що будь-яка проектна діяльність є проблематичною в зв'язку зі складною політичною, економіко-соціальною ситуацією в країні. Проект розроблений з урахуванням основних положень законів України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про адміністративні послуги», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», інших нормативно-правових актів, а також Європейського напрямку розвитку вітчизняної економіки.

Таблиця 2.17.

Матриця оцінки ризиків проекту

	Ризик	Ймовірність	Стратегія мінімізації ризику
Внутрішні	1. Ризик на досягненні запланованого ефекту на певній стадії при плануванні	висока	спеціалізуватися з досвідом колег; сконцентрувати ресурси на досягненні мети, у разі критичної ситуації змінити команду підібрати кваліфікованих співробітників
	2. Ризик недовготривання графіку виконання проекту	середня	потрібно тісно розглянути час; мати в резерві кваліфікованих співробітників для заміни в команді на випадок форс-мажорів;
	3. Перевищення бюджету проекту в процесі реалізації	середня	превентувати варіант можливості економії; економічно закуповувати матеріали;
	4. Ризик на відповідності за кваліфікацією та сумісністю виконавця	висока	детально перевірити кваліфікацію; привести істоті справ персоналу та детально контролювати їх роботу;
	5. Ризик того, що обрана методологія не дає результату в обраній території	висока	здійснювати систематичний контроль над виконанням; часно вносити корективи в процесі роботи;
	6. Ризик, пов'язаний з неточністю або неадекватністю інформації при розробці (несуб'єктивні проєкти, помилки в розробці конструкторської документації при виготовленні прототипу інноваційного продукту)	висока	детально підібрати інтелектуальний склад та перевірити рівень їх кваліфікації; виправляти помилки в процесі реалізації проєкту;
	7. Ризик некоректності складової документації, в результаті чого контрагент (підрядник) не виконає умов договору	висока	перевірити коректність всієї складової документації;
	8. Перевищення бюджету програми в процесі будівельних і підготовчих робіт (придбання додаткових матеріальних і нематеріальних ресурсів)	середня	сконцентрувати ресурси на досягненні мети, пошуку додаткового фінансування; контракту з фіскальними цілями
	9. Ризик незадоволення потреб, у додаткових послугах при монтажі устаткування й підготовці працівників	середня	сконцентрувати ресурси на досягненні мети, пошуку додаткового фінансування; контракту з фіскальними цілями

Продовження таблиці

1	2	3	4
Зовнішні	1. Протягнення фінансування	низька	можливість отримання кредиту від інших інвесторів; наявність відношення з існуючими кредиторами; зважити контрактиві рішення;
	2. Ризик затримки при введенні приміщення	висока	Інформація в ході реалізації проекту. Тести співпрацювати з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Виконання контрактних зобов'язань. Ведення переговорів Специфіка виконання вимоги нормативних документів.
	3. Ризик фінансової кризи в країні	середня	розробити систему антикризових заходів у випадку реалізації ризику; пошук додаткового фінансування; мінімізувати політичний вплив
	4. Ризик зміни курсу валют, що приведе до подорожчання проекту	середня	при складанні контрактів проекту прописати пункт щодо підвищення курсу валют (укласти договір, в якому буде чітко зазначатись зміна курсу валют).
	5. Ризик наявності зобов'язань підрядників (проектних чи будівельних компаній)	середня	детально обговорити питання щодо строки завершення; перевірити репутацію проєктові та будівельної компанії; укласти договори з жорсткими умовами; здійснювати систематичний контроль над виконанням;
	6. Політичний вплив, який приведе в суттєвій зміні пріоритетів	середня	розробити систему антикризових заходів у випадку реалізації ризику; пошук додаткового фінансування; мінімізувати політичний вплив
	7. Ускладнений період, тривалість проведення довільних (неоформуваних) процедур і, як наслідок, перевантаження їх введення	середня	розробити систему антикризових заходів у випадку реалізації ризику; пошук додаткового фінансування; мінімізувати політичний вплив

орієнтувати співробітників на дотримання дисципліни та підтримання сприятливого клімату в колективі.

Розроблено заходи, щодо зниження імовірності виникнення ризику, усунення причин виникнення ризиків (де це можливо), зниження ступеню впливу на проект.

РОЗДІЛ 3.

ПЛАНУВАННЯ І РОЗРОБКА ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО КОНСАЛТИНГОВОГО ЦЕНТРУ

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).

3.1.1 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 проектно-орієнтованого консалтингового центру покладено по-фазовий принцип, тому що проект короткостроковий (термін його реалізації складає дев'ять місяців), 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].



Рис. 3.1. WBS-структура робіт проекту

3.1.2. *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. 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 Центру. Особливістю проектного управління є підпорядкування кожного члена групи лише керівнику проекту.

Команда складається з чотирьох осіб:

1. Керівник проекту;
2. Архітектор, інженер-проектувальник;
3. Менеджер-координатор (з компетенціями грантрайтингу, Веб-програміста, веб-дизайнера, PR);
4. Менеджер по фінансам, контрактам та закупівлям;

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

- будівельною компанією, що буде здійснювати відповідні ремонтні роботи приміщень;
- постачальником оргтехніки, меблів;
- компанією-проектувальником, що буде здійснювати розробку проектно-кошторисну документацію та технічний нагляд;
- рекламною агенцією.



Рис. 3.2. OBS-структура проекту

Передбачено, що керівник проекту буде в подальшому після закриття проекту очолювати посаду директора новостворюваного ТОВ «Проектний консалтинговий центр».

3.1.3. 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.

Таблиця 3.1

**Матриця розподілу відповідальності проекту
створення Проектного консалтингового центру в м. Дніпрі (RAM)**

Код	Пакет робіт	Команда управління проектом			
		Керівник проекту	Архітектор, інженер-проектувальник	Менеджер-координатор (з компетенціями грантрайтингу, Веб-програміста, веб-дизайнера, PR)	Менеджер по фінансам, контрактам та закупівлям
1	2	3	4	5	6
1.	Фаза концепції:				
1.1	Формування команди	З,О,В			
1.2	Вибір місця розташування	З,О,В			
1.3	Пошук приміщення під оренду	З	О, В	В	У
1.4	Реєстрація ТОВ ПКЦ	З,О,В	У	У	У
1.5	Написання грантової заявки на створення ПКЦ	З,О,В	В	В	У
1.6	Отримання фінансування	З,О,В	У	У	В
2.	Фаза планування:				
2.1	Розробка проектно-кошторисної документації	З	О,В	У	У
2.2	Деталізоване планування бюджету, календарного плану, ресурсів проекту	З	О,В	В	У
2.3	Розробка проекту положення про діяльність ПКЦ	З	У	О,В	В
2.4	Затвердження положення про діяльність центру	З	О,В	У	У

Продовж. табл. 3.1.

1	2	3	4	5	6
2.5	Проведення тендерів на закупівля меблів та обладнання	3	У	У	О,В
3.	Фаза виконання:				
3.1	Аналітика, маркетингові дослідження	3	У	О,В	
3.2	Створення сайту	3	У	О,В	У
3.3	Виконання ремонтних робіт приміщень, технічний нагляд	3	В, О	У	У
3.4	Обладнання приміщень меблями та оргтехнікою	3	В, О	В	У
3.5	Просторова організація економічної діяльності/секторів	3	У	В,О	В
3.5.1	Адміністративна частина	3	У	В,О	В
3.5.2	Конференц-зал	3	У	В,О	В
3.5.3	Офісні приміщення	3	У	В,О	В
3.5.4	Коворкінг ХАБ	3	У	В,О	В
3.5.5	Зала-переговорів	3	У	В,О	В
3.6	Реєстрація організації	3	В	У	О, В
3.7	Найм персоналу центру та розподіл обов'язків, формування штатного розкладу	3		О, В	
3.8	Публікації, інформування, наочність	3	У	О, В	У
3.9	Формування реєстру потенційних резидентів	3	У	У	В, О
3.10	Участь у конференціях, обмін досвідом, відрядження	3, В	У	О, В	О, В
3.11	Узгодження алгоритму ведення фінансової діяльності ПКЦ	3	У	У	О, В

Продовж. табл. 3.1.

1	2	3	4	5	6
3.12	Узгодження юридичних питань діяльності	3	У	У	О, В
3.13	Розміщення підприємств на території центру	3	У	В	О, В
4	Фаза завершення:	3			
4.1.	Аудит проекту	3,В,О	У	У	У
4.2	Налагодження співпраці з науково-технічними закладами	3	У	В	В,О
4.3	Формування бази національних та іноземних партнерів	3	У	В	В,О
4.4	Підведення підсумків	3,В,О	У	У	У

Основною перевагою матричної організації є ефективність розподіл усіх ресурсів, особливо дефіцитних навичок спеціальності, які не можуть бути повністю використаним лише одним проектом. Наприклад, моніторинг

Фахівці з оцінки не можуть бути задіяні в проекті на повний робочий день, але можуть бути повністю використаним, працюючи над кількома проектами.

Організація, заснована на матриці, також є найбільш гнучкою в роботі зі зміною програмних потреб і пріоритетів. Додаткові переваги до матричного управління: це дозволяє членам команди ділитися інформація легше переходить межі підрозділу, дозволяє спеціалізації, яка може збільшити глибину знань і дозволу професійним розвитком та кар'єрним зростанням, яким потрібно керувати.

Менеджеру програмного підрозділу легше позичити співробітника іншому менеджера, не зробивши зміну постійним. Тому легше для досягнення робочих цілей в середовищі, коли є навантаження на завдання

швидке перемикавання між програмними блоками.

Основний недолік полягає в тому, що відносини звітності є складними.

Деякі люди можуть звітувати перед менеджерами програмних підрозділів, для яких

виконується мало роботи, але фактично працює над одним або кількома проектами

менеджери. Для співробітників стає важливішим розвиватися сильні навички управління часом, щоб забезпечити виконання ними роботи очікування кількох керівників. Ця організація також вимагає комунікація та співпраця між кількома програмними блоками менеджери та керівники проектів, оскільки всі вони змагаються за час з тих самих ресурсів.

Матричне управління може створити певні труднощі для менеджерів проектів

тому що вони повинні тісно співпрацювати з іншими керівниками та працівниками в

замовлення на завершення проекту. Програмні менеджери можуть мати інші цілі, завдання та пріоритети, ніж менеджери проекту, і це потрібно було б вирішити, щоб виконати роботу. Ап Підхід до вирішення цієї ситуації є різновидом Матриці організація, яка включає координаційну роль, яка або наглядає, або надає підтримку керівникам проекту. У деяких організаціях це є відомий як Офіс управління проектами (РМО), призначений для забезпечення

досвід, передовий досвід, навчання, методики та рекомендації менеджери проектів.

. Одним з недоліків є дублювання ресурсів, оскільки ресурси обмежені повинні бути продубльовані в різних проектах. Також можуть виникнути занепокоєння

про те, як перерозподіляти людей і ресурси, коли є проекти завершенно. У організації з програмним фокусом люди все ще мають робочі місця в рамках програмного блоку. У проектній організації це не так завжди зрозуміло, куди всі перепризначаються, коли проект завершенно. Іншим недоліком є те, що ресурси можуть не знадобитися як повний робочий день на всю тривалість проекту, збільшуючи потребу в керувати короткостроковими контрактами з консультантами та іншими предметами

експертів.

Різноманітність цього чисто проектного підходу тимчасово базується на проекті

організації. Ця організація складається з команди проекту разом тимчасово зі свого програмного підрозділу та під керівництвом проекту

менеджер, який не підпорядковується програмному підрозділу. Проект менеджер має повні повноваження та нагляд за командою проекту.

Інший дизайн заснований на змішаній структурі, яка включає матрицю, програмна спрямованість та проектна спрямованість; ця суміш відображає потребу в

більше гнучкості в організації розробки для розміщення різних вимоги. Наприклад, програма здоров'я може мати кілька короткострокові та довгострокові проекти, усі звіти перед програмою менеджер. Навчальний проект може бути організований на основі матриці ресурси на неповний робочий день з інших підрозділів і великий водний проект

організовані як повністю проектні, всі співробітники звітували перед проектом

менеджер. Незвичайно зустріти такий тип змішаних дизайнів організації розвитку.

Управління проектом можна визначити як загальний процес організації для обміну правами на прийняття рішень щодо проектів та моніторингу виконання проектних втручань. Усі організації розвитку мати певну форму управління проектом. Ті з ефективними управління активно розробляли набір проектів управління механізми (комітети, процеси бюджетування, погодження тощо), що заохочувати поведінку, що відповідає місії організації, стратегія, цінності, норми та культура.

Метою управління проектом є встановлення чітких рівнів або повноваження та прийняття рішень, включаючи планування, вплив та

Структури управління проектами

www.pm4dev.com

проведення політики та справ проекту. Воно включає в себе

люди, політика та процеси, які забезпечують структуру всередині які керівники проектів приймають рішення та вживають дій для оптимізації результати, пов'язані зі сферами їхньої відповідальності. Це досягається

ШЛЯХОМ

визначення та визначення ролей, відповідальності та відповідальності всі люди, залучені до проекту, включаючи їх взаємодію та рівень узгодження з внутрішніми та зовнішніми залежностями.

Керівництво організації відповідає за створення та підтримка структури управління до початку проекту діяльність, яка гарантує, що всі ключові рішення приймаються вчасно.

Керівництво визначає управління проектом у документі що визначає ролі та відповідальність за прийняття рішень у команда проекту та зацікавлені сторони; це може включати створення а проектний комітет та правила його роботи на високому рівні. Хороший

проект

Керівний документ допомагає проектам, визначаючи процедури для стежити за ескалацією питань, визначає структуру прийняття рішень, ролі та обов'язки кожної ключової зацікавленої сторони щодо різного процеси в проекті від комунікацій до зміни бюджету авторизації.

Деякі організації розвитку можуть вибрати статус комітет з управління проектом, який контролює всі проекти та визначає структура прийняття рішень для кожного проекту. У цьому випадку комітет може включати рішення про затвердження проектної пропозиції та нагляд за портфелем проектів організацій в цілому, в т.ч вибір або призначення к ерівників проектів

З турбулентністю нової економіки, в якій зміни відбуваються непостійно, різко і некеровано, компанія, яка повільно розвивається, знаходиться на шляху зникнення (Hamel 2000). Портер (1996) стверджує, що суть стратегії залишається у виборі діяльності, яка має бути виконана іншим способом, або у виконанні різних видів діяльності по відношенню до конкурентів. Багато разів трапляється те, що стратегії не вводяться в дію, тому що вони не надходять до нижчих ієрархічних рівнів організації або тому, що вони не мають ідеального середовища для їх реалізації. Отже, стратегічне планування в бізнес-середовищі можна визначити як процес створення та реалізації рішень щодо майбутнього організації (Керцнер 2002).

Інша концепція, яка фактично використовується, - це управління проектами. Сьогодні необхідна стратегія управління, яка використовує оперативні підрозділи для виконання роботи, перевірки ефективності та надсилання інформації вищому керівництву. Методологія управління проектами могла б виконати всю цю роботу, і це спосіб, який обирають багато компаній для управління критично важливими аспектами бізнесу (Cleland & Ireland 2000). Кінг (1978) каже, що проекти можуть уніфікувати стратегії та поширити їх на сфери корпорації. Крім того, Platts & Mills (2002) стверджують, що успішний процес створення стратегій - це більше ніж послідовність кроків; він потребує інших характеристик, наприклад, хорошого управління проектом.

Існують три основні структури для застосування концепцій управління проектами всередині організації: функціональна структура, матрична структура та проектована структура. РМО (Офіс управління проектами) складається з структури, присвяченої застосуванню концепції управління проектами всередині організації; він також може виконувати різні функції в компанії: від простої групи, яка допомагає контролювати проекти, до відділу компанії, який контролює всі проекти, якими керує організація.

Для успішного управління проектами необхідно заповнити лакуну між баченням компанії та поточними проектами (Dinsmore 1998).

Основною метою цієї роботи є встановлення зв'язку між кращою структурою управління проектом організації та стратегією компанії. Ідея також полягає в тому, щоб перевірити, чи більш адекватна структура проекту стратегіям компанії. Використаним методичним підходом було дослідження прикладу, проведене в трьох різних компаніях.

2. Управління проектом

Управління проектами було розроблено як лідерська концепція міждисциплінарної діяльності з метою вирішення тимчасової проблеми. Ця характеристика дозволяє управлінню проектом досягти високого ступеня інноваційності в представлених рішеннях для більш складних робіт (Літке 1995).

Сьогодні світ працює з проектами. У найбільш значущих сферах застосування нові продукти та послуги створюються за допомогою проектів, що може бути продемонстровано збільшенням кількості компаній, які застосовують методологію управління проектами (Kerzner 2001).

Згідно з Інститутом управління проектами, РМІ (2001), проект можна визначити як тимчасове намагання створити унікальний продукт або послугу, а управління проектом можна визначити як мистецтво координації діяльності з метою досягнення очікувань зацікавлених сторін.

3. Структури управління проектами

За останні тридцять років відбувається революція у впровадженні та розвитку нових організаційних структур. Керівники усвідомлюють, що компанії

мають бути більш динамічними. Це означає, що вони повинні мати можливість швидко структурувати себе, як того вимагає ринок (Kerzner 2001).

Як альтернативи жорсткій функціональній або традиційній організаційній структурі з'явилися проектована і матрична структури. Матричну структуру, поєднання функціонального та проектованого, можна розділити на слабку, збалансовану та сильну матрицю.

Функціональна структура поміщає керувати проектом в один із технічних відділів компанії. Отже, відповідальним за проект є функціональний керівник цього відділу.

За Керзнером (2001), велика перевага проектованої організації полягає в тому, що унікальна людина, керівник проекту, зберігає повну владу над проектом в цілому. Крім того, така структура створює підрозділ всередині компанії.

Матрична структура поєднує функціональну та проектовану структуру, щоб створити гібридну структуру з характеристиками двох «материнських структур». Паралельно з функціональною структурою, під відповідальність функціональних менеджерів, створюються групи проекту під відповідальність керівників проекту. Матрична структура може бути представлена в різних форматах: слабка матрична структура, збалансована матрична структура і сильна матрична структура.

4. ОУП – Офіс управління проектами

Серед багатьох структур управління проектами, які сьогодні використовуються для управління проектами, мабуть, найуспішнішою є РМО (Project



Рис. 3.4. RBS-ст

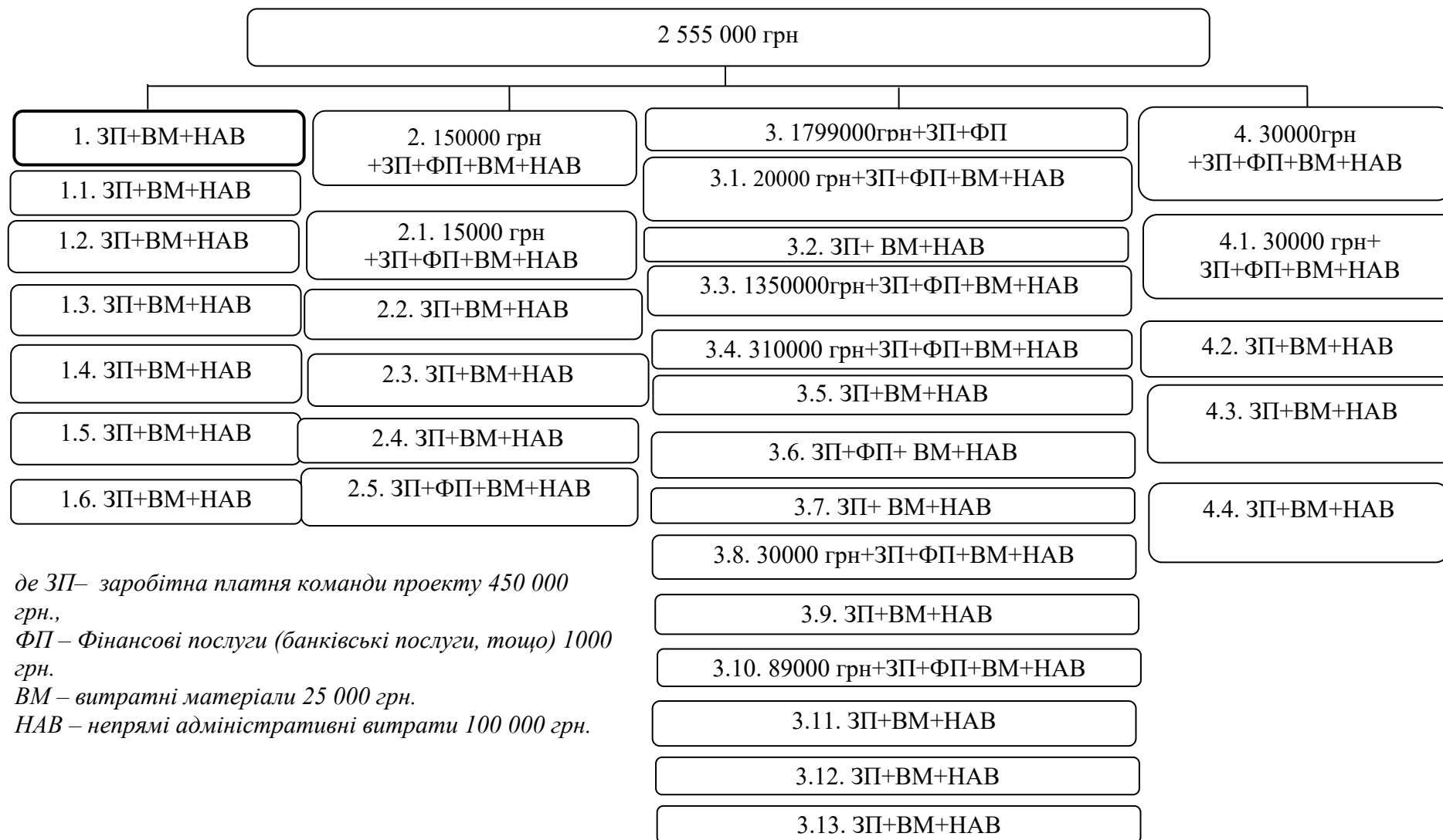


Рис. 3.6. CBS-структура проекту

3.1.6. *Тривимірна структура проекту (CTR-словник)*. 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 витрат (див. табл. 3.2).

Це гарантує розуміння кожним залученим 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 затрати, щоб у подальшому формувати систему планів і здійснювати їх контроль, причому сума затрат і ресурсів за видами діяльності має відповідати затратам 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 витрат.

В результаті отримана тривимірна структура, об'єднуюча WBS, OBS і CBS (див. табл. 3.2). 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.

Таблиця 3.2

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

Код	Пакет робіт	Витрати, грн.	Тривалість, дні	Необхідні ресурси
1	2	3	4	5
РОЗРОБКА ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОЇ КОМПАНІЇ В М. ДНІПРО				
1.	Фаза концепції:	–	65	Трудові
1.1	Формування команди	–	5	Трудові
1.2	Вибір місця розташування	–	5	Трудові
1.3	Пошук приміщення в оренду	–	30	Трудові
1.4	Реєстрація ТОВ ПКЦ	–	20	Трудові
1.5	Написання грантової заявки на створення ПКЦ	–	20	Трудові
1.6	Отримання фінансування	–	40	Трудові
2.	Фаза планування:	150000	60	Трудові, матеріальні
2.1	Розробка проектно-кошторисної документації	150000	10	Матеріальні
2.2	Деталізоване планування бюджету, календарного плану, ресурсів проекту	–	20	Трудові
2.3	Розробка проекту положення про діяльність ПКЦ	–	10	Трудові
2.4	Затвердження положення про діяльність центру	–	2	Трудові

Продовження табл. 3.2.

1	2	3	4	5
2.5	Проведення тендерів на закупівля меблів та обладнання	–	30	Трудові, матеріальні
3.	Фаза виконання:	1799000	190	Трудові, матеріальні, обладнання
3.1	Аналітика, маркетингові дослідження	20000	60	Трудові, матеріальні
3.2	Створення сайту	–	14	Трудові, матеріальні
3.3	Виконання ремонтних робіт приміщень, технічний нагляд	1350000	80	Трудові, матеріальні
3.4	Обладнання приміщень меблями та оргтехнікою	310000	20	Трудові, обладнання, матеріальні
3.5	Просторова організація економічної діяльності/секторів	–	10	Трудові
3.5.1	Адміністративна частина	–	10	Трудові
3.5.2	Конференц-зал	–	10	Трудові
3.5.3	Офісні приміщення	–	10	Трудові
3.5.4	Коворкінг ХАБ	–	10	Трудові
3.5.5	Зала-переговорів	–	10	Трудові
3.6	Реєстрація організації	–	30	Трудові, матеріальні
3.7	Найм персоналу центру та розподіл обов'язків, формування штатного розкладу	–	30	Трудові
3.8	Публікації, інформування, наочність	30000	90	Трудові, матеріальні
3.9	Формування реєстру потенційних резидентів	–	140	Трудові
3.10	Участь у конференціях, обмін досвідом, відрядження	89000	130	Трудові, матеріальні

Продовження табл. 3.2.

1	2	3	4	5
3.11	Узгодження алгоритму ведення фінансової діяльності ПКЦ	–	20	Трудові
3.12	Узгодження юридичних питань діяльності	–	20	Трудові
3.13	Розміщення підприємств на території центру	–	10	Трудові
4	Фаза завершення:	30000	171	Трудові, матеріальні
4.1.	Аудит проекту	30000	10	Трудові, матеріальні
4.2	Налагодження співпраці з науково-технічними закладами	–	140	Трудові
4.3	Формування бази національних та іноземних партнерів	–	140	Трудові
4.4	Підведення підсумків		1	Трудові
	Заробітна платня команди проекту	<i>450 000</i>		
	Фінансові послуги (банківські послуги, тощо)	<i>1000</i>		
	витратні матеріали	<i>25 000</i>		
	Непрямі адміністративні витрати	<i>100 000</i>		
	Всього	2555000	196	Трудові, матеріальні, обладнання

3.2. Формування основних планових рішень і документів по проекту

3.1. Календарне планування. Управління часом проекту включає процеси, необхідні для забезпечення своєчасного завершення проекту:

- ідентифікація робіт, які мають бути виконані;
- 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, програма 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 представлений на рис. 3.7. 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 2007 Pro Rus. Графік є робочим інструментом для управління. Комплекс робіт був визначений з врахуванням всіх можливих робіт в програмі, 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.

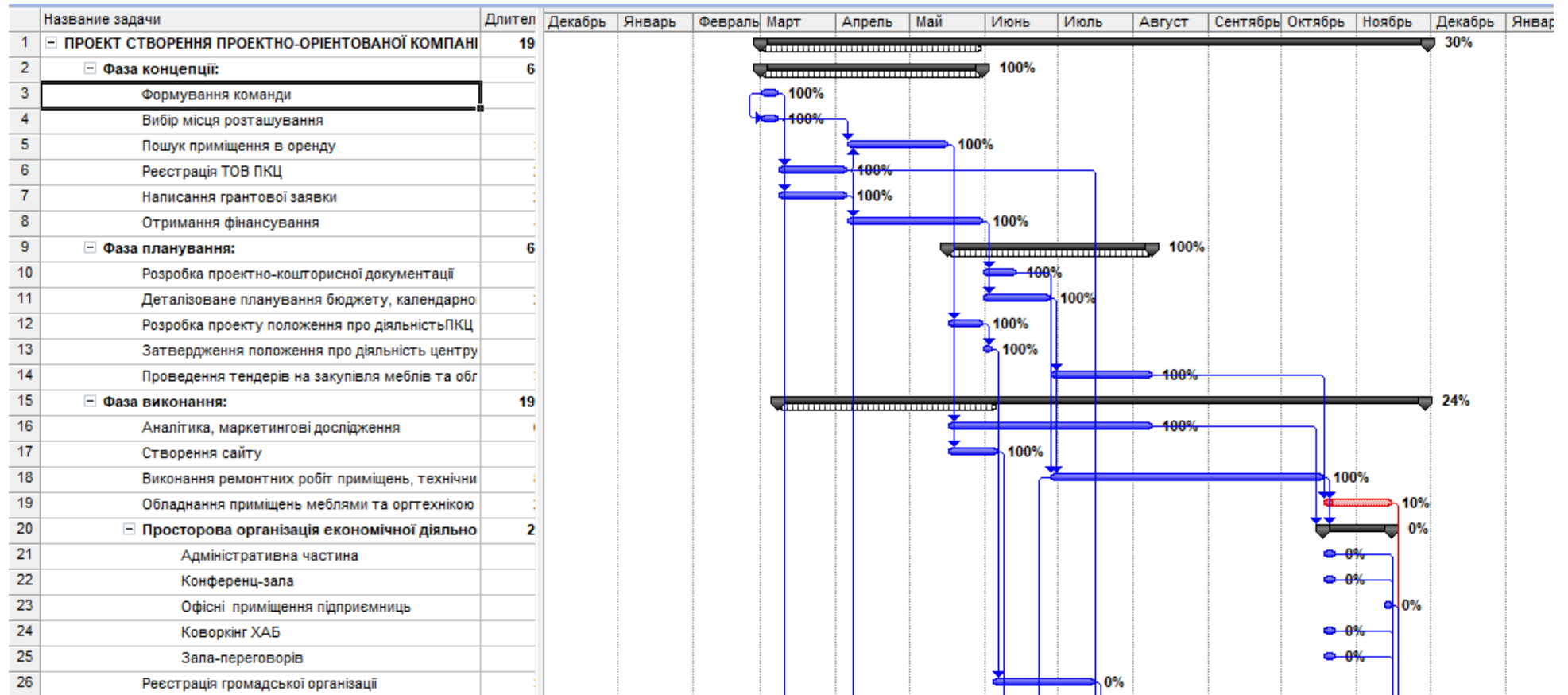


Рис. 3.7 Діаграма Ганта

26	Реєстрація громадської організації	30 днів
27	Найм персоналу центру та розподіл обов'язків, с	30 днів
28	Публікації, інформування, наочність	90 днів
29	Формування реєстру потенційних резидентів	140 днів
30	Участь у конференціях, обмін досвідом, відрядж	130 днів
31	Узгодження алгоритму ведення фінансової діяль	20 днів
32	Узгодження юридичних питань діяльності	20 днів
33	Розміщення підприємств на території центру	10 днів
34	Фаза завершення:	171 днів
35	Аудит проекту	10 днів
36	Налагодження співпраці з науково-технічними зс	140 днів
37	Формування бази національних та іноземних паг	140 днів
38	Підведення підсумків	1 день

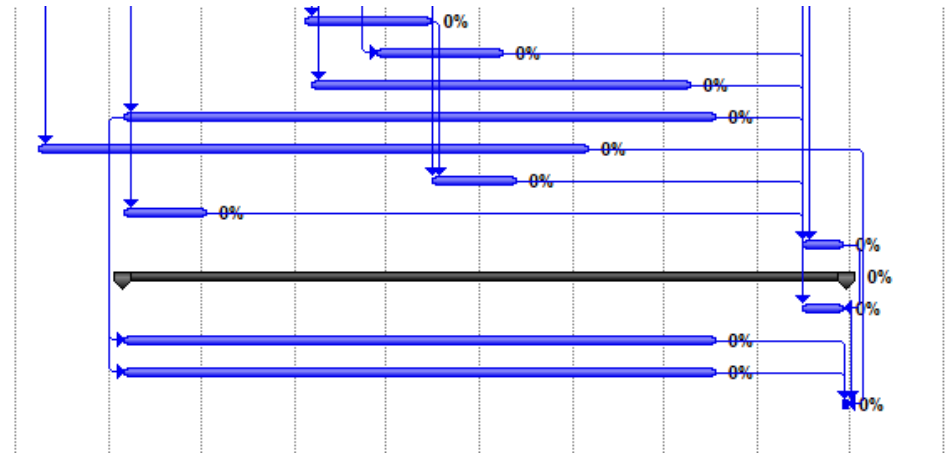


Рис. 3.7. Діаграма Ганта (продовження)

Наступним етапом є визначення критичного шляху для проекту. Для цього на підставі 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 вироблена оптимізація шляхом скорочення термінів виконання окремих завдань (регулювання ресурсами) або зміни залежностей (наприклад, виконання декількох робіт паралельно). Сітьовий графік представлений на рис. 3.8.

3.2. 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 програмі 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 складаються з наступних компонентів:

- планування;
- регулювання;
- контроль.

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

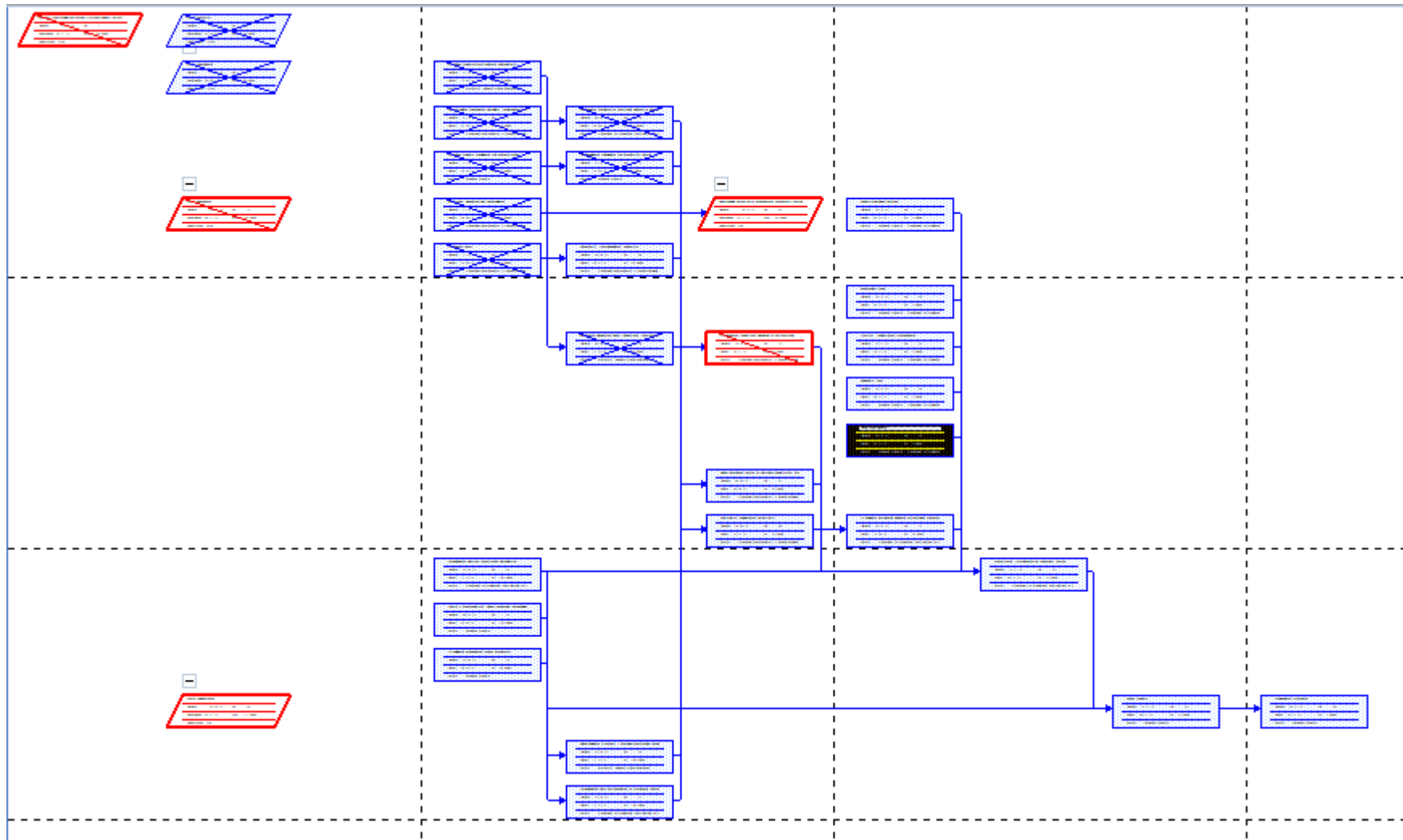


Рис. 3.8. Сітьовий графік

РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ

4.1. Моніторинг і контроль проекту

Моніторинг і контроль складається із процесів, які використовуються для відстеження, аналізу, а також координації прогресу і виконання проекту, виявлення місць, які потребують внесення змін в план та ініціювання відповідних змін.

Одне з головних завдань моніторингу і контролю протягом проектного циклу – ідентифікація ризиків, визначення залишкових ризиків, забезпечення виконання плану ризиків і оцінка його ефективності з урахуванням зниження ризику. Показники ризиків, пов'язані зі здійсненням умов виконання плану, фіксуються [33].

Метою моніторингу й контролю є з'ясування, чи було:

- використано систему реагування на ризики відповідно до плану;
- реагування є ефективним або необхідні зміни;
- зміна ризиків у порівнянні з попереднім значенням;
- настання впливу ризиків;
- вжито необхідні заходи;
- вплив ризиків запланований або був випадковим результатом.

Під час реалізації проекту моніторинг буде здійснюватися відповідно до наступних заходів:

- щоденне відстеження ходу реалізації проекту керівником відповідно до плану;
- щоденна фіксація проблемних і не вирішуваних задач;
- по закінченню робіт виконавці (підрядні організації: будівельна компанія, компанія-постачальник обладнання, рекламна агенція) звітують керівнику проекту, а він в свою чергу перед фондом, що надав грант.

Система моніторингу проекту представлена у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Система моніторингу проекту

Вид роботи	Періодичність збору	Відповідальна особа за моніторинг	Склад даних	Тривалість збору даних
Розробка та угодження проєктно-контрактної документації на реконструкцію ПКЦ	Кожного дня	Керівник проєкту	таблиці	До отримання ордеру на виконання робіт з реконструкції будівлі
Отримання дозволу від муніципальних архітекторів, санітарно-епідеміологічної станції, пожежної інспекції	Кожного дня	Керівник проєкту	таблиці	До отримання ордеру на виконання робіт з реконструкції будівлі
Виконання ремонтних робіт приміщень	Вікторок, п'ятниця	Керівник проєкту, підрядна будівельна організація	таблиці	До прийому будівлі в роботу по монтажу обладнання
Закупка та монтаж меблів і обладнання для ПКЦ	Вікторок, п'ятниця	Керівник проєкту, постачальник обладнання	таблиці	До введення в експлуатацію об'єкта
Реклама в мережі інтернет, участь у конференціях/ семінарах/ прес-конференціях	Вікторок, п'ятниця	Керівник проєкту	Кількість ресурсів і термін рекламної акції	Постійно
Створення сайту ПКЦ	Кожну п'ятницю	Керівник проєкту	таблиці	До моменту створення
Наймання персоналу	Вікторок, п'ятниця	Керівник проєкту	кількість осіб	До комплектації штату

Відповідальна особа відповідно до періодичності надання даних для моніторингу повідомляє необхідну інформацію керівнику проекту письмово.

Приклад підсумкового звіту за проектом надано у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Підсумковий звіт
за проектом створення проєктно-орієнтованої компанії з надання
консультаційних та управлінських послуг в м. Дніпрі
від «___» _____ 2021 р.

Критерій оцінки	Дані за проектом	Фактичні дані	Відхилення
Дата початку проєкту	01.03.2021 р.		
Дата завершення проєкту	29.11.2021 р.		
Сума проєкту	2 555 000 грн		
Склад учасників проєкту	Команда проєкту: Керівник проєкту; Архітектор, інженер-проектувальник; Менеджер-координатор; Менеджер по фінансам, контрактам та логістиці . Лідрами організації: будівельна компанія, що буде здійснювати відповідні ремонтні роботи приміщень; постачальники оргтехніки, меблів; компанія-проектувальник, що буде здійснювати розробку проєктно-конторисної документації та технічної витрати; рекламна агенція.		
Підпис		ПІБ Проектного менеджера	

Стовпчики «Фактичні дані» і «Відхилення» заповнюються на фазі завершення проєкту. Підсумковий звіт подається до фонду у письмовому виді за підписом керівника проєкту.

Контроль вартості проєкту буде здійснюватися за допомогою методу освоєного обсягу, що ґрунтується на відношенні фактичних витрат до обсягу робіт, які мають бути виконані у визначений термін. Постійне відстеження освоєного обсягу дозволяє прогнозувати як успішність завершення проєкту, так і ризики виходу з намічених термінів, бюджету.

4.2. Особливості оперативного управління проектом

Організаційна структура проекту — це структура, яка дбає про застосування концепції управління проектами всередині організації. Він може з'явитися за різними моделями: від простої ізольованої групи для підтримки конкретного проекту до важливого відділу, де керують усіма проектами. Багато організацій, як малі, так і великі, усвідомлюють переваги, які дає ретельний моніторинг їхніх проектів.

Крім того, є багато аспектів, які слід проаналізувати, перш ніж прийняти рішення щодо впровадження структури проекту. Деякі з цих аспектів: тісне залучення вищого керівництва, функціональних менеджерів і менеджерів проектів, а також відданість організації методології управління проектами та переваги, які структура проекту принесе компанії. Організація структури повинна бути пов'язана зі стратегією компанії. Це ключовий фактор успішної реалізації.

Структура вашої організації впливає на те, як ви керуєте проектами. Це також може вплинути на те, наскільки ви маєте повноваження та охоплення для виконання своєї роботи як менеджера проекту.

Є три загальні організаційні структури, і в усіх працюють менеджери проектів: функціональна, проектна та матрична. Давайте розглянемо переваги та недоліки кожного з них, щоб ви знали, з чим стикаєтесь, коли ви приєднуєтесь до нової структури.

Функціональна організаційна структура

У функціональній організаційній структурі менеджер проекту і всі ресурси працюють в одному підрозділі компанії, наприклад, у відділі продажів і

маркетингу. Як правило, функціональний менеджер має більше повноважень, ніж керівник проекту.

Переваги

Функціональна структура дає вам найменше повноважень як менеджера проекту, але пропонує безліч інших переваг:

Він добре працює для невеликих команд і невеликих проектів, оскільки функція має повний контроль над членами команди та іншими необхідними ресурсами.

Ви можете легко отримати доступ до потрібних експертів, оскільки вони знаходяться в одній функціональній області.

Це швидко об'єднати всіх, щоб вирішити проблеми, пов'язані з проектом.

Ви можете обмежити інструменти комунікації проекту, які вам потрібні, оскільки команда відносно невелика та проста.

Ви часто отримуєте членів команди з ентузіазмом, які прагнуть працювати над проектом, оскільки це дає їм можливість для кар'єрного росту. Робота над проектом може стати чудовим способом мотивувати вашу команду.

Якщо ви передаєте проект функціональній команді, це буде функціональна команда, в якій ви працюєте, що може полегшити закриття проекту.

Недоліки

Незважаючи на те, що ця конструкція має масу переваг, врахуйте також деякі недоліки:

Робота відбувається в силосі, що може означати, що у вас немає доступу до людей за межами вашого функціонального підрозділу.

Люди в команді проекту можуть бути більш лояльними до свого відділу або керівника групи, ніж до своєї роботи над проектом, що може спричинити конфлікти.

Великий проект може закінчитися функціональним менеджером проекту для кожної функції. Це може призвести до того, що робота провалиться, якщо всі керівники проектів не працюватимуть злагоджено.

Функціональна робота може бути ізольованою, оскільки у вас немає можливості налагодити широку мережу з компанією. Зберігати стратегічний фокус може бути складніше.

Організаційна структура проекту

Спеціальні команди об'єднуються для роботи над проектами в організаційній структурі проекту. Керівник проекту, ймовірно, несе відповідальність за лінійне керівництво за членів проектної групи. Прикладами цього можуть бути великі будівельні споруди, а також корпоративні ініціативи, які потребують спеціальної команди. Менеджер проекту має остаточні повноваження, звітуючи перед спонсором проекту та радою проекту. Особи в команді працюють безпосередньо на керівника проекту.

Переваги

Очевидна перевага структури проекту полягає в тому, що ви маєте більше контролю над командою, але є й інші переваги:

Команди можуть мати сильне почуття ідентичності. Це найпростіша структура для створення сильної командної культури.

Вся команда зосереджена на цілях команди, тому конфлікт лояльності існує з щоденною роботою людей, які працюють над проектом. Їхня щоденна робота – це проект.

Ресурси присвячені проекту, тому планувати роботу набагато простіше. Ви дізнаєтеся, коли члени команди будуть доступні, і немає ризику, що вони в найкоротші терміни будуть переведені на звичайну роботу для іншого керівника.

Проекти, що виконуються в цій структурі, є чудовим середовищем для покращення ваших навичок управління проектами, а також більших технічних навичок лідерства.

Недоліки

Структура проекту є найпростішою в роботі, але все ж має деякі недоліки:

Наявність команди, що займається одним проектом, – це дороге зобов'язання. Це, як правило, є варіантом лише для великих проектів.

Якщо ви відстороните людей від їх функціональної роботи, їм може бути важко повернутися, особливо якщо проект тривалий. Робота над проектом розтягує вас, тому повернення до попередньої ролі після роботи в багатопрофільному середовищі над новим складним проектом не є привабливою перспективою для багатьох людей. Таким чином, управління переходом команди, коли ви закриваєте проект, стає ще важливішим.

Іноді закриття проекту може означати втрату роботи, якщо бізнес рухається, а інша роль недоступна для вас.

За своєю природою цілеспрямовані команди витрачають ресурси, щоб працювати лише над однією справою. Вони можуть обмежувати кількість проектів, які компанія може виконувати в будь-який час, особливо коли різні проекти вимагають однакових навичок.

Менеджери проектів у такому типі структури також здійснюють лінійне управління для своїх команд, що означає витрачати час і зусилля на завдання з людських ресурсів, які вам не довелося б виконувати в інших структурах. Якщо

вам подобається цей елемент роботи з людьми, цей фактор може бути перевагою.

Матрична організаційна структура

Третій варіант — матрична структура. Ресурси розподіляються як для звичайної роботи, так і для проектної роботи. Це може означати наявність двох менеджерів

ВИСНОВКИ

Мета дослідження – розробка Проекту створення проектно-орієнтованої компанії з надання консультаційних та управлінських послуг у м. Дніпрі, як інструменту підтримки представників бізнесу в реалізації підприємницького потенціалу, допомоги у відкритті власної справи, а також активізації ініціативи взаємодопомоги та налагодження зв'язків між підприємствами.

Об'єктом дослідження є створення проектно-орієнтованої компанії з надання консультаційних та управлінських послуг у м. Дніпрі

Предметом дослідження є процес управління проектом створення проектно-орієнтованої компанії з надання консультаційних та управлінських послуг у м. Дніпрі

Продукт проекту – центр, що надає консультаційні та управлінські послуги по впровадженню та розвитку бізнес-проектів в м. Дніпрі.

Цільові групи проекту: представники малого і середнього бізнесу, які вже мають досвід підприємницької діяльності і прагнуть впровадити власні інноваційні проекти, досвідчені підприємниці, які мають на меті розширити свій бізнес і вийти на ринки ЄС.

Проведено аналіз альтернативних проектів.

Альтернатива 1: стаціонарний проектний консультаційний центр.

Альтернатива 2: очно-дистанційний проектний консультаційний центр.

За результатами проведеного аналізу було прийнято рішення щодо реалізації першої альтернативи – створення стаціонарного проектного консультаційного центру.

Побудовано дерево цілей. До найголовніших можна віднести:

1. Сприяти впровадженню не менше 25 інноваційних проектів щорічно.
2. Створення нових постійних робочих місць для 100 чоловік щорічно.
3. Розвиток малого й середнього підприємництва в регіоні, створення передумов структурних перетворень.
4. Створено нових робочих місць в рамках центру – 15.

Організація приміщення ПКЦ складається з: адміністративної частини, де розміщуються фахівці, конференц-зали, зали переговорів, коворкінгу, офісних для приміщень підприємців з мобільними перегородками під потреби бізнесу.

Складено кошторис програми, що складає 2 555 000 грн., що включає

1. Людські ресурси – 450000 грн.
2. Транспортні витрати (поїздки) – 60000 грн.
3. Обладнання та витратні матеріали – 335000 грн.
4. Послуги та інші витрати – 110000 грн.
5. Будівельні роботи – 1500000 грн.
6. Непрямі (адміністративні витрати) – 100000 грн.

Розроблено фінансово-економічний аналіз проекту. Прогнозований дохід програми складає 3007200 грн. на рік. Перемінні витрати 150000 грн. на рік

Умовно-постійні витрати складають 949893,6 грн. на рік

Амортизація складає 133500 грн. на рік.

Отримано показники ефективності програми:

NPV = 5153,8тис. грн. на рік

IRR = 30%

DPI = 2,67 разів

Термін окупності (PBP) = 4,6 років.

Показники свідчать про достатню прибутковість проекту та доцільність його реалізації.

Аналіз ризиків показав, що основними ризиками проекту є:

1. Ризики недотримання графіку виконання проекту.
2. Перевищення бюджету проекту в процесі реалізації.
3. Ризик зміни курсу валют, що призведе до подорожчання проекту.
4. Політичний вплив, який призведе к суттєвій зміні пріоритетів.

Але основні ризики контрольовані усередині самого центру.

Проведено структурування проекту. Побудована WBS-структура показала, що найбільш трудомісткою є третя фаза – фаза виконання.

Команда складається з чотирьох осіб: керівника проекту; архітектора, інженера-проектувальника; менеджера-координатора (з компетенціями грантрайтингу, Веб-програміста, веб-дизайнера, PR); менеджера по фінансам, контрактам та закупівлям.

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

Детальний календарний графік проекту побудовано із застосуванням спеціалізованого програмного продукту – MS Project 2007.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інноваційна система управління бізнес-процесами проектно-орієнтованої організації соціального спрямування / О.М. Козакова, В.В. Козаков // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2020. – № 6 (16). – С. 136–142 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html>
2. Керівництво з питань визначення компетентності й сертифікації українських професіональних керівників і фахівців з управління проектами NCB (ua) / Биков В.Ю., Шпильовий В.Д. – К., 2020. – 84
3. Россошанська О.В. Особливості стану дослідницької області проблеми забезпечення економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств / О.В. Россошанська // Технологический аудит и резервы производства. 2019. – № 1/3 (9). – С. 39–43.
4. Швиндина А.А. Особенности управления проектно-ориентированной организацией / А.А. Швиндина // Управління проектами та розвиток виробництва : Зб. наук. пр. – Луганськ : СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 3 (39). – С. 10–17.
5. Яхимович О.В. Історія розвитку управління проектами в соціокультурній діяльності / О.В. Яхимович [Електронний ресурс]. – Режим доступу.: http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vdakk/2011_2/50.pdf.
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
7. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2002. – 200 с.
8. Фомичев А.Н. Административный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 228 с.
9. Денисюк В.А. Організаційно-економічні та правові механізми трансферу результатів інтелектуальної діяльності, отриманих за кошти державного бюджету // Проблеми науки. 2002. №10. С.39-49.

10. Денисюк В.А. Стан та перспективи міжнародного трансферу технологій в Україні: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Рынок технологий, проблемы и пути решения". К.: УкрИНТЭИ, 2002. С.130-140.
11. Денисюк В.А., Соловьев В.П. Факторы межгосударственного научно-технологического сотрудничества в инновационной стратегии развития экономики Украины // Наука та наукознавство. 2001. №4. С.3-15.
12. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1983.
13. Иванова Н.И. Национальные инновационные системы. М.: Наука, 2002. - 244 с.
14. В. Пархоменко, В. Прошко, П. Мавко. Стратегічне планування розвитку громади. Практичний посібник // Львів: "СПОЛОМ". 2002. - 160с.
15. Місцевий економічний розвиток. Підручник для розробки та здійснення стратегії місцевого економічного розвитку та плану дій. Підготовлено "Бертелсман Фаундейшен" та програмою Світового банку "Сітіз ов Чейндж Інішіатів", 2002.
16. Модуль "Економічний розвиток" Блок II, Інститут Санта-Крус, 1999р.
17. Рожан А. «Огляд інноваційної діяльності на Україні».- «Дзеркало тижня», 16.12.2002.
18. Інтернет-ресурс: Сайт «Технопарки, економіка, бізнес».- <http://technopark.al.ru/tpark/tpark.htm>.
19. «Сучасний інноваційні структури і комерціалізація науки» / За редакцією А.А. Мазура.- Інтернет-ресурс: сайт Технопарку ІЕС ім. Е.Патона»
20. Сошнікова Е.А. «Бізнес-інкубірування в промисловій сфері (бізнес-інкубатори і великі промислові підприємства)».- Інтернет-ресурс: Інформаційно-аналітичний журнал «Бізнес пропозиції».
21. Інтернет-ресурс: Офіційний сайт бізнесу-інкубатора Славутича <http://slavutich.kiev.ua/~business>.

22. Інтернет-ресурс: Офіційний сайт Дніпропетровської ОДА «Розвиток регіону» Програма розвитку малого та середнього підприємництва у Дніпропетровській області на 2015
23. <http://www.adm.dp.ua/OBLADM/Obldp.nsf/document.xsp?id=941AF3C3CF46D9CAC225775A00316906>
24. Інтернет-ресурс: Офіційний сайт Дніпропетровської обласної ради <http://oblrada.dp.ua/decisions/44/1140>
25. 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. – ISBN 5-06-004133-6
26. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон Управление проектами [Текст] : практ. рук. : пер. с англ. / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. – М. : Дело и сервис, 2003. – 527 с. – ISBN 5-8018-0152-9.
27. Колосова Е.В. Методика освоенного объема в оперативном управлении проектами [Текст] / Е.В.Колосова, Д.А.Новиков, А.В.Цветков. – М.: ООО «НИЦ «Апостроф», 2000. – 156 с. – ISBN 5-94155-007-3.
28. 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. – ISBN 966-7040-20-8.
29. Верба В. А. Проектний аналіз [Текст] : Підручник / В.А. Верба, О.А. Золотько. – К : КНЕУ, 2000. – 192 с. – ISBN 966-574-178.

Додаток А.
Макети демонстраційних слайдів