

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

---

Кафедра «Економіки та менеджменту»

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедру

\_\_\_\_\_ О.М. Гненний

2020 р. \_\_\_\_\_ « \_\_\_\_ »

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
на здобуття ОС «магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент» (спеціалізація – управління проектами)

**ТЕМА: УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ СТВОРЕННЯ МАЙСТЕРНІ З  
ВИГОТОВЛЕННЯ ШКІРЯНИХ ВИРОБІВ**

**THEME: PROJECT MANAGEMENT OF CREATION A WORKSHOP OF THE  
LEATHER GOODS MANUFACTURE**

Керівник дипломної роботи, \_\_\_\_\_ доцент \_\_\_\_\_ Гненний О.М. \_\_\_\_\_

Нормоконтролер, \_\_\_\_\_ доцент \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_

Студент групи, \_\_\_\_\_ УП1926 \_\_\_\_\_ Болкарьов О.А. \_\_\_\_\_

Student, \_\_\_\_\_ РМ1926 \_\_\_\_\_ Volkarov O.A. \_\_\_\_\_

Дніпро

2020

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 141 стор., 21 рис., 23 табл., 1 додаток, 26 джерел.

В курсовій роботі розроблено проект створення майстерні з виготовлення шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft», як центру, що зможе стати як новим брендом на ринку шкіряних виробів та і місцем створення нових робочих місць.

Робота містить аналіз проблеми та перспективи розвитку даного парямку у місті Дніпро та України в цілому, представлено план будови проекту, сегменти компаній на ринку України та їх виробу, їх переваги, проаналізовано наявні ресурси власника, проведено маркетингові дослідження.; обґрунтування проблеми та формування задуму проекту; оцінку проектних альтернатив, проектний аналіз та оцінку ефективності проекту; розробку основних структур проекту та стратегії його реалізації на всіх фазах життєвого циклу; розробку системи моніторингу та управління критичними показниками проекту.

Її основною функцією є виготовлення якісних шкіряних продуктів та створення нових робочих місць. В перспективі роботи майстерні , передбачається проведення вокшопів із виготовлення аксесуарів. Розвиток майстерні дозволить насичити ринок якісними шкіряними товарами та дасть змогу покращувати свої навички людям які полюбляють робити речі своїми руками.

Мета дослідження – розробка проекту створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft».

Об'єктом дослідження є створення нової майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft».

Предметом дослідження є процес управління проектом майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft».

Продукт проекту – новостворена майстерня шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft».

Ціллю даного проекту є створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft», як майстерні - воркшопу, що надає послуги із виготовлення шкіряних аксесуарів.

**Перелік ключових слів: УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ, ШКІРЯНА МАЙСТЕРНЯ, БІЗНЕС, НОВІ РОБОЧІ МІСЦЯ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МАЙСТЕРНІ ШКІРЯНИХ ВИРОБІВ.....	8
1.1. Проблеми розвитку майстерень шкіряних виробів .....	8
1.2. Досвід вирішення проблеми майстерень шкіряних виробів в регіонах України та в інших країнах світу.....	9
1.3. Шляхи створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft ».....	15
РОЗДІЛ 2. ОБГРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЕКТУ.....	25
2.1. Обґрунтування концепції створення МАЙСТЕРНІ ШКІРЯНИХ ВИРОБІВ «Volkaryov hand craft .....	33
2.2. Концептуальна сутність проекту.....	40
2.3. Аналіз характерних особливостей проекту.....	52
2.4. Проектний аналіз та оцінка ефективності проекту.....	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ.....	80
3.1. Структуризація проекту.....	80
3.2. Формування основних планових рішень і документів по проекту...	103
РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ.....	111
4.1. Моніторинг і контроль проекту.....	111
4.2. Особливості оперативного управління проектом.....	114
4.3. Case-приклад оперативного управління проектом.....	120
ВИСНОВКИ.....	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	126
ДОДАТКИ.....	129
Додаток А. Макети демонстраційних слайдів.....	129

## ВСТУП

Все починається з малого, Соічиро Хонда, Джанні Версаче, Карл Фрідріх Бенц, Томас Ліптон. Ли Бён Чхоль (Самсунг), Микола Шустоф, Зіно Давидоф, Раф Ванхтоор (BergHoff) і той же всим відомий Генрі Форд .Багато прізвищ які своєю жагою змінили цей світ.

Із нічого створити виріб, и не просто продукт ,а той котрий буде подобатися тобі та оточуючим. Продукт в який ти вклав часточку себе, продукт за який тобі не буде соромно .

Вироби зі шкіри коштують набагато дорожче своїх аналогів з штучної шкіри і інших дешевих матеріалів. І цінуються вони за те, що часу на виготовлення одного примірника, завжди йде більше, ніж коли ці ж речі робляться на потоці. Кожен виріб робиться з урахуванням побажань замовника, Ви можете в процесі міняти, доповнювати, зменшувати, у міру можливості, деталі для досягнення оптимального результату. Виріб ексклюзивний. Точної копії немає ні у кого. Найчастіше, навіть якщо майстер робить повтор, то два вироби все одно не виходять абсолютно ідентичними. Кожній людині приємно усвідомлювати, що деякихі речі є тільки у неї. Майстер дуже ретельно контролює весь процес виготовлення, кожен стібок, кожну петельку. Його виріб - це його репутація і його ім'я. Він не може собі дозволити зробити неякісну річ. Багато часу йде на підбір матеріалів. Мало знайти потрібні нитки або потрібну основну тканину, потрібно до них підібрати купу фурнітури, причому так, щоб все це ідеально поєднувалося.

На потоці практично немає ручної роботи. А адже ручна робота дає зовсім інший результат, на машинці неможливо домогтися такої ретельного опрацювання деталей.

Щоб добитися гарного результату, потрібно знати весь процес виготовлення, знати склад матеріалів, їх властивості. Хіба на фабриках кожен працівник вдається в такі деталі? А майстер обов'язково.

Маленькі майстерні не економлять на якості. На фабриках економія стоїть на одному з перших місць, а при індивідуальних проектах це недоцільно, тому для

майстра головне не зробити акт купівлі-продажу, а знайти господаря для його творіння. Також, при замовленні оригінального виробу Вам ніхто не буде впарювати непотрібне, до Вас і Ваших побажань прислухатимуться і намагатися разом з Вами створити неповторну річ. У кожного виробу є душа, характер, темперамент, історія. "

В магістерській роботі розроблено проект створення майстерні з виготовлення шкіряних виробів, як центру, що виробляє індивідуальні шкіряні вироби, аксесуари та корпоративні замовлення. Планує в майбутньому проводити майстер класи з виготовлення шкіряних аксесуарів. Запуск власної лінії доступного якісного взуття.

Практична частина це демонстрація готової продукції та зразків моделей.

Мета дослідження -розробка проекту створення майстерні з виготовлення шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft».

Об'єктом дослідження є створення нової компанії яка буде спеціалізуватися на виготовленні шкіряних виробів.

Предметом дослідження є процес управління проектом створення майстерні з виготовлення шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступний ряд завдань:

–оцінити існуючих наявних конкурентів у данній галузі, проаналізувати основи та перспективи створення майстерні, існуючі в наявності ресурси, виявити недоліки та запропонувати шляхи удосконалення роботи;

–розробити концепцію та провести проектний аналіз;

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

–здійснити структурування проекту, зокрема, побудувати WBS, OBS, визначити матрицю відповідальності проекту;

– провести сітьове, календарне та ресурсне планування проекту, сформулювати відповідні документи;

– розробити систему управління проектом;

– розробити case-приклад оперативного управління проектом.

Методи дослідження – аналітичні методи; метод аналізу літературних даних при дослідженні сутності формування портфелю проектів, експертних оцінок при аналізі альтернативних проектів, метод економіко-математичного моделювання при розробці проекту.

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

Результати дослідження та їх новизна. Розробити інвестиційний проект створення нової майстерні з виготовлення шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft», як центру, що зможе стати як новим брендом на ринку шкіряних виробів та і місцем створення нових робочих місць.

## РОЗДІЛ 1.

### ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМИ МАЙСТЕРНІ ШКІРЯНИХ ВИРОБІВ

#### 1.1. Проблеми розвитку майстерень шкіряних виробів

Споконвіку майстрів які майстерно володіють будь-яким ремеслом, вважали працюючими і цінували за їх «золоті руки». Вони створювали різні якісні предмети побуту і художні вироби з допомогою своїх рук і ручних знарядь праці. Роки йдуть, часи змінюються, а такі майстри як і раніше цінні і шановані.

Тенденції ринку шкіргалантереї України в 2019-2020 роках є такі, що вибір споживача припадає більшою мірою на замітник шкіри, ніж на натуральну. На розвиток вітчизняного ринку шкіргалантереї (сумки, портфелі, рукавички, портмоне і ін.) Впливає цілий ряд факторів. До початку 2019, велика частина з них була негативною, але і не все так погано ... Дійсно, шкіргалантерейний ринок в останнє п'ятиріччя знаходився в негативному тренді, навіть при тому, що весь ринок виробів зі шкіри (включаючи одяг і взуття) з 2014 по 2018 зріс в 3,5 рази, а в грошовому вираженні його оцінюють близько 2,8 мільярда гривень. Причому причини були найрізноманітнішими, включаючи навіть сільськогосподарський фактор. Основні з них:

- загальне падіння купівельної спроможності українців, починаючи з 2014. Особливо, з урахуванням що, наприклад, портфель, барсетку або чохол з натуральної шкіри - не найдешевший аксесуар, порівняно з іншими матеріалами
- тотальна залежність від імпорту: тільки 15% шкіргалантереї, представленої на торгових прилавках України, має бирку «Made in Ukraine». Решта 85% - це імпорт з інших країн: від КНР до Туреччини. Відповідно, обвал гривні в 2014 відразу в три рази, зіграв «веселу» жарт з торгівлею, тому що закупаються імпортні сумки або рюкзаки за EUR і USD

- в Україні різко скоротилося поголів'я ВРХ (великої рогатої худоби), а саме воно і є головним постачальником власне шкіри і це б'є вже по місцевим фабрикантам. Вітчизняні кожевенники відправляють левову частку шкіри на експорт. А то, що залишається часто не балує асортиментом фактури і, колірних варіантів. При цьому, майже всі хімікати для дублення, барвники, жируючі компоненти - також імпортні, а за їх рахунок формується 40% собівартості. Все це також не здешевлює ціну вітчизняної шкіргалантереї

Втім, це не означає, що в Україні є проблеми з підбором шкіряних аксесуарів. Крім того, незважаючи на всі проблеми, розвиваються і місцеві виробники - за оптимістичними оцінками їх частка може зрости до 30% українського ринку вже в найближчі роки. Уже сьогодні тільки в Києві діє кілька десятків міні-підприємств, що спеціалізуються на виробі з шкіри - хоча ще кілька років тому їх на всю Україну їх стільки не було. Допомагає таким темпам зростання і доступність обладнання для шиття шкіряних виробів - воно може обійтися на сьогодні в 100000 гривень, а для зовсім дрібного бізнесу - навіть всього € 40000.

Більш того, зростає і експорт. На закордонні ринки шкіргалантерея «Зроблено в Україні» все частіше просочується в основному «Hand Made» -способи. Тобто, в основному, через торгові онлайн-майданчики у вигляді ексклюзиву, виготовленого або дрібним бізнесом, або просто майстрами-індивідуалами. Справа в тому, що, володіючи високою якістю українські шкіряні сумки та інші вироби навіть з 30% націнки все одно залишаються досить конкурентоспроможними порівняно із зарубіжними суперниками, а при її зниженні - часто взагалі залишаються поза конкуренцією.

## **1.2 Досвід вирішення проблеми майстерень шкіряних виробів в регіонах України та в інших країнах світу**

Натуральна шкіра ніколи не вийде з моди, вона завжди буде символом солідності, презентабельності і стилю. Особливу цінність становлять вироби зроблені вручну. Вони є еталоном якості та оригінальності. Ніяке автоматичне обладнання ніколи

повноцінно не замінить ручну роботу. Речі, виконані руками майстра, наповнені теплом і творчою енергією, вони володіють особливим зачаруванням і магнетизмом. Але це далеко не всі переваги наших виробів.

Популяризували і вивели на новий рівень виробу зі шкіри невеликі handmade майстерні. Їх асортимент вражає, з цього універсального матеріалу зараз виготовляють одяг, сумки, взуття, різноманітні аксесуари та побутові дрібниці. В основному, такі виробу мають досить лаконічний дизайн, але часто майстри прикрашають шкіряні аксесуари вишивкою, аплікацією, тисненням або ажурною вирізкою.

Ціна фабричних і авторських виробів не завжди сильно відрізняється. Причина в тому, що відомі марки часто змушують переплачувати за бренд, але ніякої модний лейбл не замінить частинки душі, яку обов'язково вкладає майстер при виготовленні кожної речі.

Кожевенники здавна цінувалися. І це не дивно, адже шматочки шкіри, які, здавалося б, важко піддаються приборканню, в руках майстра набувають цікаві форми.

Ми спостерігали за тим, як виробу китайського виробництва продають на нашому ринку за завищеною ціною, і ці речі все більше заповнюють нішу мас-маркету. З'явилася ідея зробити вітчизняний бренд на основі натуральної сировини, який буде не тільки доступний, але і якісний. Так я і вчинив, але зіткнулися з деякими проблемами.

По-перше, шкіра українського виробництва далеко не завжди високої якості. Найчастіше вона забруднює одяг. Я вважаю за краще використовувати шкіру італійського виробництва, у неї краще фактура і менше браку.

Світовий досвід вказує на те, що ринок рухається в бік поставок в малих обсягах і з потрібними замовнику технічними характеристиками.

Наприклад, в Китаї заводи історично заточені під дуже великі партії. А компанії-виробники там більш гнучкі, вони слідуєть потребам покупця і пропонують продукт, що підкреслює його унікальність. В результаті заводи знижують обсяги

мінімальної партії для замовлення. Ймовірно, цей тренд незабаром з'явиться і нас. Ринок шкіргалантереї здебільшого заповнений трьома типами виробів:

Бренди мас-маркету. Вартість шкіряних виробів цього сегмента невисока (наприклад, сумка-клатч Zara 600-1800 грн, шкіряна сумка H & M до 1000 грн, шкіряна сумка Mango 500-1400 грн), однак такі речі швидко зношуються і легко рвуться.

Нішеві бренди. Така продукція виконана якісно, але продається за завищеною ціною (наприклад, сумка для документів Montblanc - 28-29 тисяч грн, гаманець Hard Graft 2800 грн, чоловіча барсетка Riquadro 3900 грн).

Бренди крафтового виробництва. Крафтові вироби не розраховані на масового споживача і, як правило, виготовляються якісно і відносяться до середнього цінового сегменту (наприклад, портмоне 700-1200 грн, жіноча сумка-600-2500 грн, чоловіча сумка - 600-1500 грн).

А так само не варто забувають про дешеві китайські товари, якими наповнене зараз все.

Головне відразу знайти вільну нішу - продукт за якістю і доступності між Крафтом і мас-магазинів. Завданням стати «золотим перетином» ринку - продукт повинен бути доступний для середньостатистичного покупця, виріб повинен бути приємним і практичним у використанні без шкоди для бюджету.

Важливо запускати свою справу з однодумцями. Та як всі вироби вручну шиті, то вони коштують дорого. Вироби, виконані вручну завжди високо цінувалися, бо вважалися ексклюзивними. Потрібно ретельно підходити до виготовлення кожного виробу, починаючи від вибору шкіри та індивідуального підходу, дотримуючись побажань замовника до упаковки, якщо буде потрібно.

Аksesуари з натуральної шкіри - найкращі душевні подарунки. У майстерні можна купити сумку, рюкзак або гаманець не тільки для себе, але і на подарунок. Щоб наші клієнти не витрачали довгий час на підбір презенту для рідних і близьких, ми склали готові подарункові набори. Набори включають в себе різні вироби, що доповнюють

один одного функціоналом і дизайном. Комплектуються набори оригінальної вітальною листівкою і упаковані в красиві фірмові крафтові коробки з крафтової нитки, тому не потрібно додатково турбуватися з приводу упаковки подарунка. Періодично на подарункові набори є знижка .

Також ми надаємо можливість самостійно підібрати комплект з виробів, які представлені на сайті, і купити його зі знижкою від 10% до 15%.

Якщо ви хочете персоналізувати аксесуар, можна скористатися безкоштовною послугою лазерного гравірування, яку надає майстерня.

Необхідно створити таку лінійку шкіряних виробів, яку зможе собі дозволити практично кожна людина яка, цінує якість, унікальність, надійність, і має хороший смак.

Гаманці, монетниці, візитівки й обкладинки на паспорт грають подвійну роль. З одного боку, вони повинні захищати від зовнішнього впливу документи і банкноти. З іншого, багато хто з наших покупців прагнуть придбати саме шкіряні аксесуари не тільки за їх практичність і довговічність, але і щоб підкреслити свій статус.

Завдяки оригінальному оздобленню, майстри перетворюють звичні гаманці і портмоне в стильні аксесуари - особливо актуальними в цьому сезоні є вироби з кольорової шкіри. Вони можуть коштувати

- міні-гаманці від 350 грн
- тревелхолдер (органайзер для поїздок) від 650 грн
- портмоне від 650 грн
- затискачі для грошей від 270 грн
- сумки чоловічі 2-х видів - 850-1600 грн
- дорожні сумки 3500-4200 грн
- рюкзаки -3500-3700 грн
- ремені для брюк / джинсів з класичною пряжкою від 650 грн

- обкладинки для документів (для паспорта, для блокнота, щоденника, для водійських документів) від 300 грн

Різноманітність і функціонал моделей повинен вражати. У майстерні зможуть підібрати для себе варіант і ті, кому потрібна якісна повсякденна річ, і ті, кому потрібно наприклад :

- Модна сумочка для вечірки.
- Міські шкіряні рюкзаки для чоловіків і жінок, є моделі рюкзаків-трансформерів, які легко перетворюються в стильну крос-боді.
- Обкладинки та папки для документів.
- Косметички і несесери для косметики.
- Великі і маленькі гаманці, портмоне, затискачі для грошей, візитниці, монетниці.
- Шкіряні блокноти, практик-буки, книги для кулінарних рецептів та обкладинки для блокнотів.
- Жіночі та чоловічі елітні ремені.
- Безліч дрібниць з натуральної шкіри: ключниці та брелоки, прикраси, холдери для навушників, чохли для телефонів, кисети для тютюну, чохли для ручок, бирки для багажу і т.д.

Є три параметра: гроші, замовник і сама робота

Згодом вчишся говорити "ні". Одного разу один з майстрів , сказав: "Коли береш замовлення, у тебе має бути хоча б два" та "з трьох". Є три параметра: гроші, замовник і сама робота. Або тобі платять багато грошей, або у тебе цікавий замовник, або оригінальна робота. Якщо є два з трьох, тоді я кажу "так".Рис.1.

Тривалість роботи над замовленням залежить від бюджету.



Рис. 1

Ціна аксесуара включає вартість матеріалу та роботи. Якщо це ексклюзивна робота, то ціна аксесуара - це приблизно 90% його вартості.

Простенький гаманець можна зробити і за 1-3 дні. Але у мене є проєкти по 100-200 годин і більше. Навіть на гаманець я можу витратити 100 годин. Дуже велика кількість нюансів і дрібниць, малюнок ... Коли просидиш 100-200 годин над якоюсь річчю, починаєш сприймати її як дітище. Безліч своїх виробів я дуже-дуже люблю.

У роботі зі шкірою намагаюся максимально наблизитися до ювелірного мистецтва. Виконую всі більш складні замовлення. Базові техніки, які можна побачити в інтернеті, я вже давно освоїв. Будь який екземпляр, який ви можете показати або описати, я вже робив, або думав зробити, або знаю, як це робиться.

- Затискачі для навушників. Найбільшою популярністю цей аксесуар користується переважно серед молоді - найактивніших слухачів музики. Тонкі проводки постійно плутаються і загинаються, що поступово призводить до поломки. Зафіксувавши затискачем, їх можна класти в сумку, рюкзак або

просто в кишеню не ризикуючи тим, що вони знову заплутаються або ушкодяться, таким чином можна значно продовжити термін роботи навушників і заощадити кошти на придбання нових. Зазвичай затискачі мають дуже лаконічний дизайн, іноді майстра прикрашають їх аплікаціями зі шкіри або просто використовують різнокольоровий матеріал, щоб зробити їх більш яскравими і стильними.

- Прикраси. Натуральні матеріали - безперечний тренд любого сезону. У цьому сезоні майстри виготовляють прикраси повністю зі шкіри або комбінують її з деревом, тканиною, камінням або металом. Особливо ефектно виглядають масивні кольє і браслети, які однаково добре підходять до суконь і джинсам.
- Взуття. Думаю, це вищий пілотаж в шкіряному виробництві. Про переваги шкіряного взуття всі знають мало не з дитинства - це витривалість, зручність і універсальність. Шкіряне взуття - класика, яка переживає чергову хвилю популярності після того, як справу взяли сучасні майстри. Індивідуальний стиль, якісне виконання, міцність і практичність натуральної шкіри - ось що приваблює покупців. За останні кілька років з'явилося багато невеликих приватних майстерень, які займаються індивідуальним пошиттям взуття на радість як поціновувачам оригінальних речей, так і чоловікам і жінкам з нестандартним розміром ноги.

### **1.3. Шляхи створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft »**

#### **1.3.1 ПЕРЕВАГИ ВИРОБІВ ІЗ ШКІРИ**

Деякий час я займаюся шкіряними виробами. За цей час я змогли оптимізувати технологію виготовлення продукції і обзавестися корисними навичками, які допомагають виготовити будь-які вироби в стислі терміни, наприклад, портмоне, портфелі, сумки і багато іншого. Варто розуміти, що всі вироби, які виконані руками майстра, мають унікальну енергетику, яку складно отримати, набуваючи конвеєрний товар. За допомогою невеликої шкіряної деталі ви зможете підкреслити незвичайною колорит і свій бездоганний смак. Крім того, безсумнівним плюсом ручної роботи є висока якість виконання. У нас працює жорстка система

внутрішнього контролю. Кожен виріб гарантовано буде дуже довго служити, при цьому зберігаючи всі свої початкові характеристики і функціональність. Ми дуже ретельно відбираємо відповідні матеріали, і дотримуємося нормам і стандартам обробки натуральної шкіри, а також використовуємо різний механічний вплив для того, щоб цей матеріал міг бути зносостійким і довговічним. Важливе значення відіграє і вибір фурнітури. Вона пришивається або закріплюється майстром вручну. А щоб забезпечити найбільшу практичність шкіряних виробів, які призначені для зберігання чого-небудь (гаманці, візитниці), матеріал може оброблятися спеціальними засобами, запобігаючи проникненню вологи всередину. Чудовий зовнішній вигляд коригується за допомогою унікальної технології полірування. Якщо Ви давно мрієте про ексклюзивне ремені або сумці, варто обов'язково звернути увагу на продукцію зроблену у маленькій майстерні.

- Індивідуальний підхід до кожного замовника;
- величезний асортимент продукції, яку можуть виготовити майстра (візитниці, гаманці, портмоне, пояси, затискачі для грошей, браслети, сумки і багато іншого);
- розробка унікального візерунка для декора, який ви більше не зустрінете ніде;
- технології та актуальні рішення;
- гарантія якості;
- виріб може бути упаковано, що виключить необхідність ламати голову, в пошуках вирішення красивого оформлення презенту;
- допомогу і консультацію на будь-якому етапі співпраці.

А найголовніше - купити шкіряні вироби ви зможете за найпривабливішими цінами. Будьте впевнені, що талановиті майстри на 100% впораються з поставленим перед ними завданням, з урахуванням всіх ваших побажань. Можлива доставка по Україні.

У планах майстерні налагодити пошиття різних виробів. «В даний час опрацьовуємо моделі сумок і рюкзаків. Думаємо над тим, щоб почати випускати розвантаження для фотоапаратів - це такі кріплення на спину, до яких знизу підвішується

фотоапаратура. Це дуже вузький ринок, але дуже цікавий. Ми як і раніше перебуваємо в пошуку себе і зараз нам цікаво все: від модної сумки до мисливських ножів. Ми пробуємо, експериментуємо. Шкіра багатогранна і ми хочемо дізнатися її з усіх боків».

Майстерня це не звичайна робота, а улюблена справа, і після вже бізнес. «З часом маючи достатній досвід у веденні бізнесу, я не хочу перетворювати творчу майстерню в швейний цех. Я хочу створити свій маленький світ, де можна творити і створювати. І якщо мої вироби будуть затребувані, я буду щасливий подвійно.

З початку потрібно визначитися з нішею і зробити експертизу по ринку.

Ваш продукт повинен вирішувати його проблему.

Нам вдалося запропонувати ринку продукт «золотого перетину» - не штучний крафт і не преміум-продукт. Наш рюкзак коштує від 2500 до 3500 гривень, сумка - від 600 -2500 грн, гаманець - від 450 грн, ремінь - від 650 грн, папка для документів - від 600 грн.

Відразу слід визначитися з ціновою політикою бренду, списком постачальників і обладнанням для виробництва.

Що б залишатись на плаву потрібно періодично робити ребрендинг і додавати нові фішки. Робити зміну концепції, зміну стилістики сайту. Так само робити масштабування. Відкриття цеху аксесуарів, шоурума, і на майбутнє випуску шкіряного взуття.

Робота з новими виробниками напряду. Це дозволить підвищити якість продукції і збільшити асортимент.

Так само з часом хотілося б вийти на іноземний ринок, це дозволить збільшити продажі, так як купівельна спроможність іноземців вище ніж наших громадян.

Плюси маленьких майстерень в тому, що:

- Шкіряні аксесуари ручної роботи з логотипом або слоганом компанії - кращий варіант для подарунка клієнтам, співробітникам і партнерам по бізнесу.

Дизайнери допомагають розробити дизайн і функціонал виробів, які будуть максимально підкреслювати особливості вашого бізнесу.

- Гнучка система знижок для корпоративних клієнтів дозволить забезпечити майстерню замовленнями. Послуга безкоштовного брендуння виробів буде корисною і приверне більше клієнтів.
- Індивідуальний підхід до кожного клієнта дозволить кожен виріб зробити унікальним.

Особливою популярністю і любов'ю будить користуватися воркшопи , які проводимуть майстри шкіряної справи на різних заходах.

Матеріали використовуються тільки найкращі: тільки високоякісна фурнітура і тільки натуральна шкіра, яка піддається спеціальній обробці і має ефект старіння.

Всі вироби, виготовлені вручну тільки з натуральної шкіри.

Плюси таких виробів:

- креативний ексклюзивний дизайн
- натуральні, довговічні матеріали
- прибрати такі роботи для себе - ви отримуєте «статус» нестандартно мислячої людини і реально дизайнерську ексклюзивну річ за цілком доступною ціною.
- Купуючи для друзів - ви вирішуєте проблему вибору марного сувеніра на полицю» і ексклюзивний подарунок, який не зможе не сподобається тому такі майстерні готові обговорювати в виготовленні кожен дрібниці, змінювати малюнки за Вашим бажанням і навіть зробити по Вашому ескізу напис і малюнок спеціально для Вашого подарунка.

Креативний підхід до розробки моделей, і найчастіше, нестандартний підхід у виготовленні, при цьому не втрачати головного: зручності та практичності у використанні плюс довговічності використовуваних матеріалів.

Можливо виготовити на Ваше прохання будь-який тип моделі будь-якого кольору шкіри і будь-якого з наявного малюнка. Змінюючи екстер'єр - У вартість туру не змінюється!

На базі готової моделі, ми можемо змінювати також внутрішній зміст виробу. (Додавати і прибирати кишені, збільшити кількість відділів під візитки, використовувати підкладку).

Моделі як чисто жіночі, так і чоловічі! Всі аксесуари зі шкіри, чи то портмоне або ж затискач для купюр, завжди виглядають дорого і солідно. У моїх виробках я поєдную красу і практичність, а головне- надійність . Вже було доведено, що саме це поєднання можна може бути ідеальним. Вироби зі шкіри ручної роботи стануть улюбленими аксесуарами у вашому гардеробі, та будуть незабутнім подарунком для будь кого привоуду.

### **1.3.2 Як повинна працювати наша майстерня.**

У штаті працювати тільки «правельні» майстри, які насолоджуються своєю справою і щиро її люблять. Саме тому кожен вироб виходить бездоганим. Особливу увагу я приділяю якість матеріалам і фурнітурі. Висока якість роботи - один із самих основних принципів нашого бренду. Тому наша продукція проходить трирівневий контроль якості під час виробництва. На всі вироби з натуральної шкіри ми, як виробник, надаємо гарантію 3 роки. Шкіряні аксесуари люблять за лаконічність, універсальність і оригінальні дизайнерські рішення. Щоб замовити наші вироби ручної роботи, Вам потрібно буде лише залишити заявку на сайті або ж зателефонувати за контактним номером телефону фірми. З вами зв'яжеться менеджер, з яким ви зможете обговорити всі питання по виробу. Ми підберемо для вас варіант відповідно до ваших уподобань в рамках існуючого бюджету. У розробці дизайну ви зможете брати безпосередню участь. Вносимо всі бажані вправки. В кожному виріб вкладається частинка її творця. Це не тільки удачне придбання для себе, а й чудовий подарунок для будь-якої близької людини.

Основні вакансії в майстерні

## Швачка

Вимоги: уважність, пунктуальність, відповідальність, вміння швидко навчатися і запам'ятовувати інформацію, вміння працювати в команді.

Обов'язки: вміння працювати з виробами у всячому положенні, робити якісну сходинок рівня майстерні, вміння правильно розподіляти роботу помічниць швачки.

## Помічниця швачки

Вимоги: уважність, пунктуальність, відповідальність, вміння швидко навчатися і запам'ятовувати інформацію, вміння працювати в команді.

Обов'язки: опал ниток, підготовка шкіряних деталей до пошиття, прокрас країв виробів.

## Вирубник

Вимоги: уважність, пунктуальність, відповідальність, вміння швидко навчатися і запам'ятовувати інформацію, вміння працювати в команді.

Обов'язки: робота з пресом, розкладка штанцформ на шкіряному аркуші, знання властивостей шкіри.

## Виріжник

Вимоги: уважність, пунктуальність, відповідальність, вміння швидко навчатися і запам'ятовувати інформацію, вміння працювати в команді.

Обов'язки: розкладка лекал на шкірі, форма, знання властивостей шкіри.

## Шліфувальник

Вимоги: уважність, пунктуальність, відповідальність, вміння швидко навчатися і запам'ятовувати інформацію, вміння працювати в команді.

Обов'язки: шліфування країв виробів і деталей, фінальна окраска виробів, підготовка виробів до здачі на склад.

### **1.3.3 Етапи виготовлення виробів:**

Кожен виріб розкреслювали вручну, зрідка застосовуємо лекала. Після розмітки відбувається вирізання заготовок. Далі проводиться розмітка лінії майбутнього шва і обробка внутрішніх частин виробу, до яких не добратися після складання. Потім вручну за допомогою молотка і сатиричного пробійника (спеціальний інструмент, що нагадує вилку) виробляємо пробивання отворів. Після зшиваємо всі вручну сідельним швом за допомогою двох голок. Після повного складання проводиться фінішна обробка, яка полягає в облагороджування торців виробу та захисту виробу спеціальними засобами.

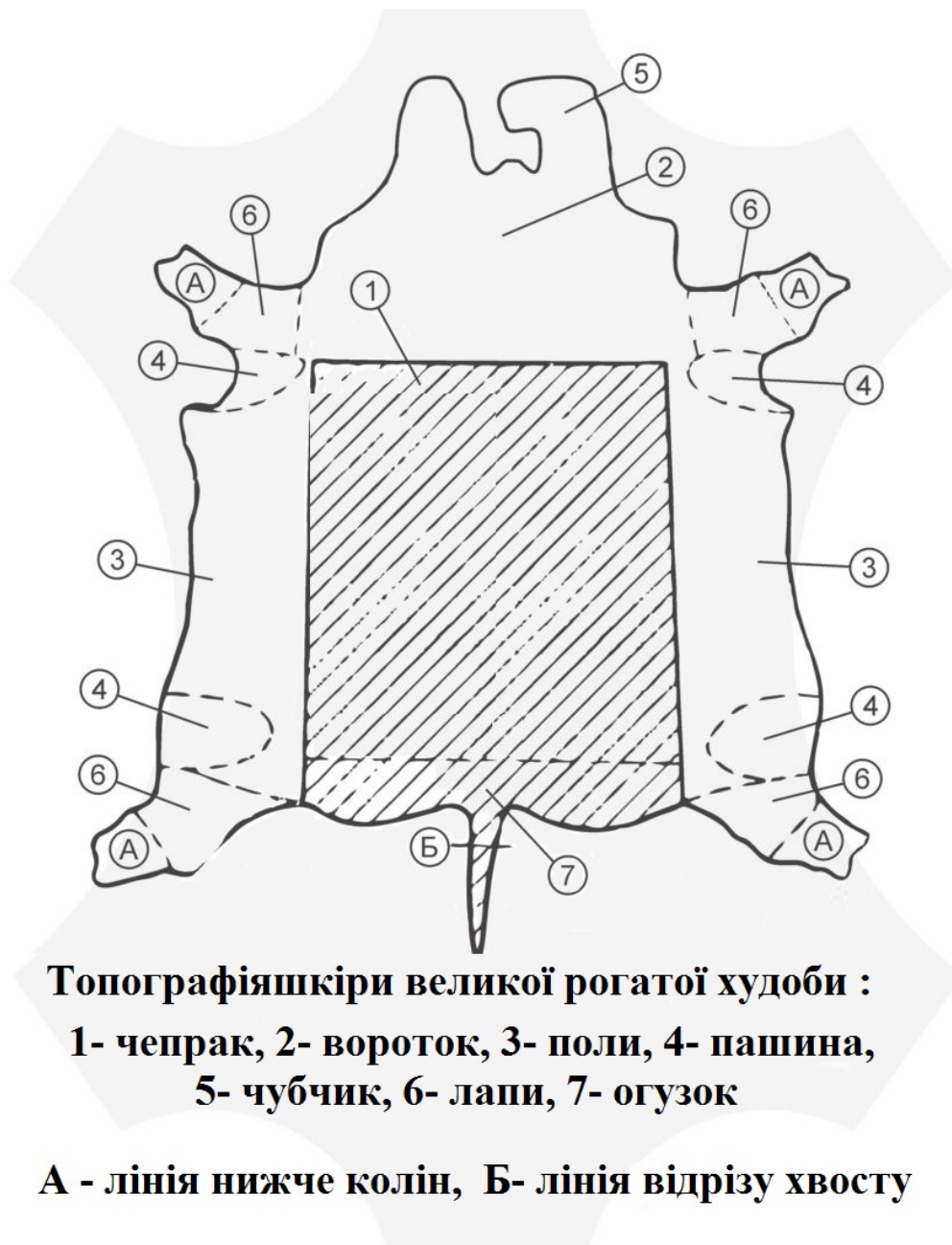
Перший мною проданий гаманець був повністю зібраний з підручних матеріалів (молоток, канцелярський ніж і лінійка є майже у кожного вдома), а перший рядковий пробійник був зроблений зі звичайної десертної вилки - при прямих руках можна обійтися звичайним шилом. Тому на старті основними витратами можна вважати покупку сировини.

Згодом почав закупувати інструменти, які сприяють прискоренню і оптимізації процесів. Хоча з впевненістю можу заявити, що всі необхідні інструменти можна виготовити вручну. У цій справі дуже важливо знайти свій інструмент, наприклад, пробійники я до сих пір беру там же, де і купував свій перший пробійник. Буває і таке, що інструмент абсолютно не підходить або незручний саме для моїх потреб, хоча у інших майстрів він може бути вкрай популярний і затребуваний.

Сировину на даний момент закупуємо у різних постачальників, в основному 5 магазинів з шкірою і 3 з фурнітурою. Кожен магазин індивідуальний по-своєму і кожному щось є потрібне.

Шкіра вимірюється в дециметрах, вартість також оцінюється в гривнях за дециметр. Ціни від стартують від 5,5 до 16 грн за дециметр. Є окремі експонати вартістю і 35-40 грн за дециметр, але це вже більше дорогі і рідкісні варіанти шкір.

Сировина виглядає так.рис 1.2



**Топографія шкіри великої рогатої худоби :**

**1- чепрак, 2- вороток, 3- поли, 4- пашина,  
5- чубчик, 6- лапи, 7- огузок**

**А - лінія нижче колін, Б- лінія відрізу хвосту**

Рис.1.2

Розмір шкір, їх сортність, вид дублення, виробники - настільки велика тема, що її вистачить на ще одну статтю.

Собівартість одного виробу зі шкіри, виготовленого вручну інший раз може становити 160-250 грн, але час на виготовлення однієї речі зі шкіри займає 7-8 годин. Тому питання собівартості кожного виробу дуже індивідуальний. Тим

більше, потрібно озвучувати клієнту кінцеву вартість виробу вже з урахуванням доставки.

Виробництво будь-якого міні-гаманця може зайняти близько 2-х годин, виробництво великого гаманця - близько 4-6 годин, звичайну шкіряну сумку або портфель можна зібрати за 7-20 годин, в залежності від конструктивних особливостей.

На виготовлення одного виробу йде в середньому від 4 годин до 3-4 днів. Портмоне, наприклад, виготовляю протягом 3-4-х годин. А ось першу чоловічу сумку шив близько місяця. Багато часу йде на проектування нової моделі, і продумування деталей. Зараз можу пошити за 5 днів.

На всі вироби я даю багаторічну гарантію. Шви зроблені з дуже міцних ниток. Мої вироби прослужать не один десяток років. Логотип поки в процесі виготовлення.

Є невеликий запас готових виробів інші шиють на замовлення. Просто мені настільки подобається працювати зі шкірою, що я час від часу придумую щось нове. На даний момент у мене виготовлено більше 30 гаманців, затискачів, портмоне, 5 чоловічих сумок, декілька жіночих, штук з 30 пасків чоловічих та жіночих, портфель і одна велика чоловіча сумка.

Так само сам користуються своїми виробами і виготовляю їх для своїх близьких.

Хотів би з часом перейти на повний робочий день, найняти людей і займатися виготовленням високоякісних виробів з натуральної шкіри найкращої якості, а потім і шити взуття.

В майбутньому, зарекомендувавши майстерню з кращого боку, хотілося б вийти на міжнародний рівень і довести, що якість виробів українського виробника нічим не поступається європейському і американському.

Завжди намагаємося дотримуватися балансу в ціновій політиці. Не можу сказати, що у нас найнижчі ціни. Отримуючи замовлення на виріб, який ми не виконували раніше, ціну можу назвати з запасом.

Чим частіше виконуємо той чи інший виріб, тим менше часу на нього йде, в зв'язку з цим зараз можна купити якісний гаманець ручної роботи за меншу суму ніж у інших майстрів.

Наші клієнти в основному чоловіки від 25 років (і жінки, у яких є чоловіки від 25 років).

Основні продажі відбуваються через соціальні мережі і сарафанне радіо.

Опустимо ванільні слова про душу майстра в кожному виробі. Покажіть фабрику яка виробляє вироби зі шкіри товщиною до 2 мм, де б була ручна прошивка, яка технологічно надійніше машинної. Наші вироби можуть мати недоліки в практичності, але мають колосальний запас по надійності - в цьому їх основна перевага.

Після обробки і декорування, майстра використовують шкіру як основу для виготовлення сумок, рюкзаків, клатч і портфелів. Варіацій подібних виробів безліч - вони можуть бути як строгими і витриманими, так і яскравими з незвичайною формою.

Однаково красиво виглядають молодіжні рюкзаки різних кольорів, форм і розмірів і класичні жіночі і чоловічі сумки. З ними можна ходити в офіс або на навчання, гуляти з друзями, подорожувати. Головна особливість таких виробів в тому, що вони поза часом - їх цінують за надійність, витривалість і, звичайно, зовнішній вигляд.

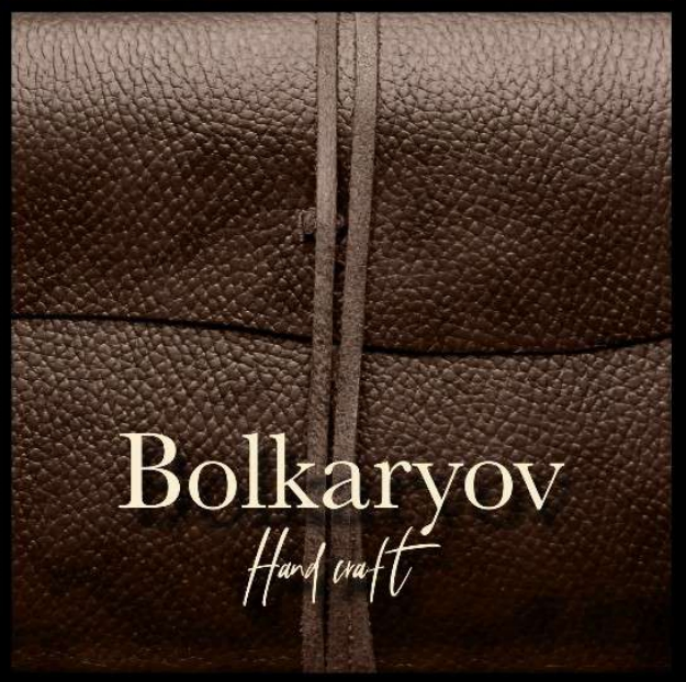
## **РОЗДІЛ 2.**

### **ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТВОРЕННЯ МАЙСТЕРНІ ШКІРЯНИХ ВИРОБІВ «VOLKARYOV HAND CRAFT»**

#### **2.1. Формування задуму проекту з урахуванням альтернативних шляхів досягнення результату**

На основі проведеного аналізу визначено, що виробничий комплекс України в наш час в умовах різкого зростання поставки товарів із Китаю та інших дешевих країн в загальному обсязі потребує серйозного регулювання та очищення, контроль доступу товарів до ринку і покупців, і підвищення якості вироблених товарів відповідно до вимог ринкової економіки, європейських та світових стандартів якості у цій галузі.

Водночас виготовлення шкіряних виробів – робота, що безпосередньо пов'язана з задоволенням потреб та забезпеченням покупців якісними товарами. Майстерня із виготовлення шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» є авторським молодим брендом.





# Цветовая Гамма

## Основные Цвета

	CMYK 2   6   22   0 RGB 251   240   211 HEX #fbf0d3	
	CMYK 40   68   94   58 RGB 95   56   19 HEX #5f3813	
		CMYK 47   61   69   64 RGB 78   56   41 HEX #4e3829

Цветовая гамма проекта представлена в сдержанных, естественных цветах без ярких излишеств. Эти цвета максимально приближают к восприятию продукта основой которого является натуральность кожаного изделия и ручная работа. Рекомендуемо использовать данный цветовые решения для оформления и дизайна продукта, они хорошо контрастируют как на фоне друг друга так и на фоне базовых чёрно-белых цветов, что является преимуществом для работы с печатной продукцией.

## Дополнительные Цвета

	CMYK 12   13   32   1 RGB 229   217   184 HEX #e5d9b8		CMYK 20   47   65   8 RGB 197   139   92 HEX #c58b5c
---	---	---	--

## Варианты Логотипа



Volkaryov  
*Hand craft*

Основная  
Вертикальная версия

---

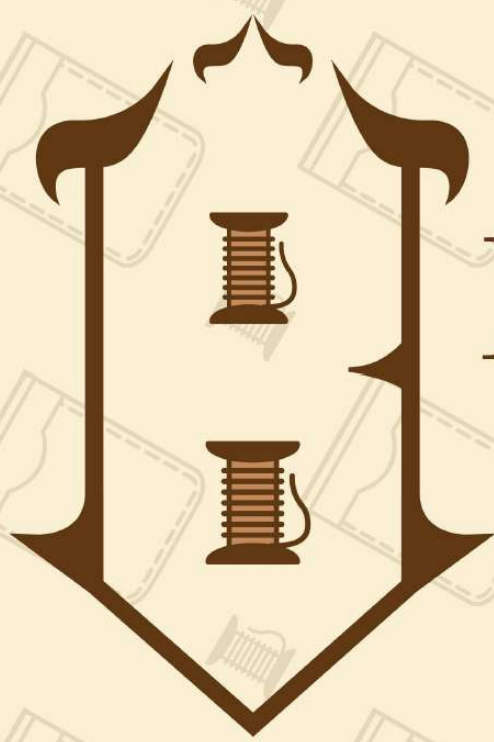
Горизонтальная  
версия



Volkaryov  
*Hand craft*



Краткая версия



Bolkaryov  
*Hand craft*



Bolkaryov  
*Hand craft*

## Паттерн/Фон



Паттерн - это фиксированная последовательность изображений или каких-либо деталей используемая для дополнения стилистики продукта, что помогает увеличить узнаваемость Бренда.

Данный паттерн рекомендуется использовать с применением прозрачности от 15% до 50%. Цвет паттерна указан в Дополнительных цветах. Такое решение позволяет использовать его как на светлом так и на тёмном фоне.

## Выбор Шрифта

Bb

Baskerville

Данный шрифт рекомендуется  
использовать для основного  
текста и выносок

---

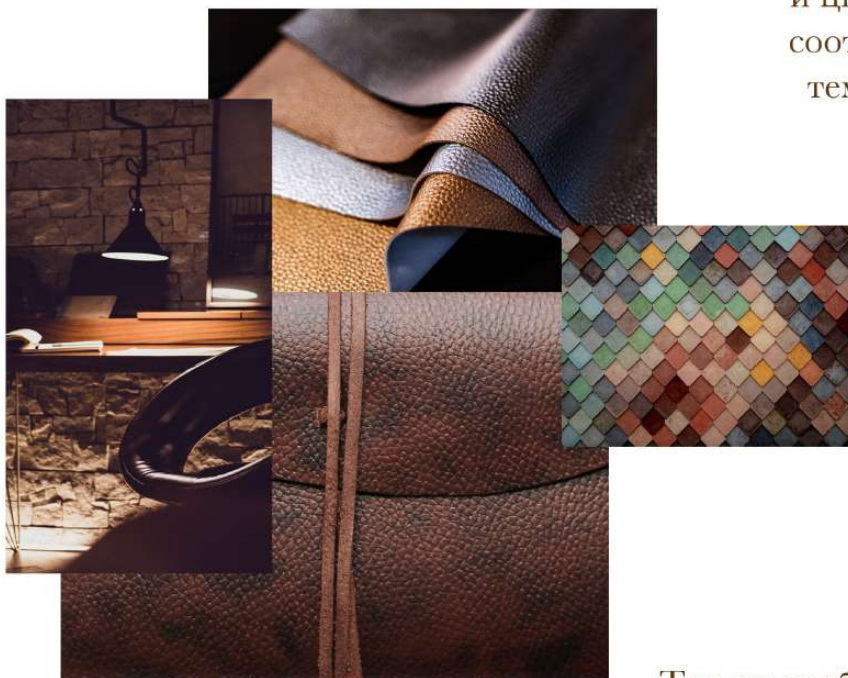
*Bb*

Refaline

Данный шрифт рекомендуется  
использовать для оформления  
заголовков и проставления акцентов

# Визуальный Контент

Все публикуемые и используемые фотоматериалы должны проходить предварительный отбор и цветокоррекцию для соответствия с общей тематикой и стилем.



Так же необходимо обратить внимание, что стоит обеспечить высокий уровень качества изображений, что в первую очередь влияет на визуальное восприятие бренда.

# Визитная карта



Визитная карта - это неотъемлемый атрибут компании. Она выполнена с учетом всей линии стилистики и дизайна продукта. Рекомендуется изготавливать на высококачественной текстурной бумаге и прилаживать к каждому проданому товару, так как продукция может быть подарочной. Таким образом Вы сможете привлечь большую аудиторию.







*Certificate*

*Thank you*

Отже, основним завданням даного проекту є оцінка життєздатності та обґрунтування проекту створення майстерні шкіряних виробів «Bolkaryov Hand Craft». Тобто майстерня може надавати клієнту різноманітні послуги, пов'язані з виготовленням товарів. Причому надавати як самостійно, так і наймати для виконання таких послуг інших суб'єктів.

Питання поставок сировини та фурнітури майстерня вирішує шляхом залучення підприємств та магазинів. Це поступово стає постійним потоком, що дає змогу збільшувати об'єми виробництва.

Для реалізації цього проекту, виходячи із матеріальних запасів, поставлене завдання можна вирішити як мінімум трьома способами:

1. Створити майстерню на базі власного житла, виділити окрему кімнату для виготовлення виробів та аксесуарів.
2. Створити майстерню на базі гаражного кооперативу.
3. Створити майстерню на базі орендованого офісу. Це дасть змогу працювати в комфортних умовах, вести свою індивідуальну підприємницьку діяльність, наймати працівників.

Основний упор в організації майстерні шкіряних виробів робиться на якості матеріалів, унікальності виробів, організації логістики ,та постійному пошуку та реалізації нових аксесуарів .

Логістика є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу, тому грамотна організація процесу закупки матеріалів, швидкого виробництва та доставки гарантує успішний результат діяльності будь-якої компанії.

Необхідно зазначити, що всі види послуг для перелічених альтернатив будуть однаковими. Основні напрямки майстерні наступні (детальна характеристика цих послуг представлена в комерційному аналізі п. 2.4.1):

- виготовлення мілких виробів (обкладинки, ремені, візитниці, ключниці, зажими ;
- виготовлення великих виробів (сумки жіночі, сумки чоловічі, спортивні сумки, рюкзаки;
- капелюхи;
- взуття;
- майстер класи
- корпоративні замовлення .

Основний прибуток компанії буде формуватися шляхом продажу виробів та у майбутньому від воркшопів.

Проведемо якісну (табл. 2.1) та кількісну (табл. 2.2) оцінку сформованих проектних альтернатив майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft».

Таблиця 2.1.

**Якісний аналіз проектних альтернатив майстерні шкіряних виробів  
«Volkaryov Hand Craft»**

№	Назва проекту	Переваги	Недоліки
1	Проект створення майстерні на базі власного житла, виділити окрему кімнату для виготовлення виробів та аксесуарів.	1. Відсутність плати за приміщення . 2. Вільний графік відвідування. 3. Покращення самоконтролю.	1. Решим шуму. 2. Розміри приміщення 3. Працівники у квартирі. 4. Відсутність графку роботи.
2	Проект створення майстерні на базі гаражного кооперативу.	1. Можна шуміти. 2. Розміри приміщення. 3. Постійний доступ працівників. 4. Наявність складу запасів	1. Холодно взимку 2. Освітлюваність приміщення. 3. Вологість приміщення 4. Можливість взлому 5. Оплата зп працівникам.
3	Проект створення майстерні на базі орендованого офісу.	1. Комфортні умови 2. Нормальне ведення підприємницької діяльності. 3. Наявність складу запасів та готової продукції . 4. Зона відпочинку. 5. Відвідування відвідувачів. 6. Безпека майстерні.	1. Плата за приміщення, ком послуги та підтримку приміщення. 2. Оплата зп працівникам.

Якісний аналіз проектних альтернатив створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» показав, що найбільш перспективною є третя альтернатива.

Проведемо кількісну оцінку цих трьох альтернатив.

Таблиця 2.2.

**Кількісна інтегральна оцінка варіантів альтернативних проектів**

№	Фактор	Вага	Варіант проекту			Інтегральна оцінка		
			1	2	3	1	2	3
1.	Доступність проекту за витратністю та можливість його забезпечення інвестиціями	0,25	20	40	80	5	10	20
2.	Наявність і доступність забезпечення матеріально-технічної бази	0,2	80	80	80	16	16	16
3.	Конкурентоспроможність та собівартість виготовлених виробів.	0,2	50	70	80	10	14	16
4.	Обсяг роботи , компанією, що створюється	0,15	20	60	95	3	9	14,25

5.	Простота реалізації проекту	0,15	90	70	60	13,5	10,5	9
6.	Потенціал до зростання компанії	0,05	40	60	90	2	3	4,5
<b>Всього:</b>		<b>1</b>				<b>49,5</b>	<b>62,5</b>	<b>79,75</b>

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

Як якісна, так і кількісна оцінки показали, що проект створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» на базі орендованого офісу, є найбільш перспективний до реалізації.

Приймемо цей проект до реалізації.

## 2.2 Концептуальна сутність проекту

2.2.1. Цілі проекту. Ціллю даного проекту є майстерня шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft», що заробляє в більшості на виготовленні шкіряних виробів.

Відповідно до правил побудови дерева цілей, вони повинні відповідати технології SMART, тобто бути:

**Specific** – конкретними;

**Measurable** – вимірюваними в змісті можливості застосування вимірних індикаторів;

**Agreed upon** – узгоджені зі всіма зацікавленими сторонами;

**Achievable** – досяжні в розумінні достатньо благоприємних зовнішніх факторів;

**Realistic** – реалістичні в розумінні достатності ресурсів проекту;

**Timed** – визначені відносно дати досягнення цілі.

Для досягнення цієї цілі, необхідно виконати ряд завдань, до яких відносяться (рис. 2.1):

- забезпечення прибутковості новостворюваного бізнесу не менше 35%;
- надійний постачальник шкіри та фурнітури;
- найкраща якість готової продукції

- створення нового бренду шкіряних виробів;
- доставка вантажу з мінімальними затримками;
- залучення найманих працівників на довгий строк;

Для того, щоб забезпечити прибутковість новостворюваного бізнесу необхідно:

- правильно сформулювати інвестиційний задум проекту;
- ретельно дослідити прогнози і напрямки розвитку галузі;
- вивчити каталог компанії конкурентів та їх шляхи продажів ;
- розробити фінансово привабливу для клієнтів цінову політику роботи

компанії.

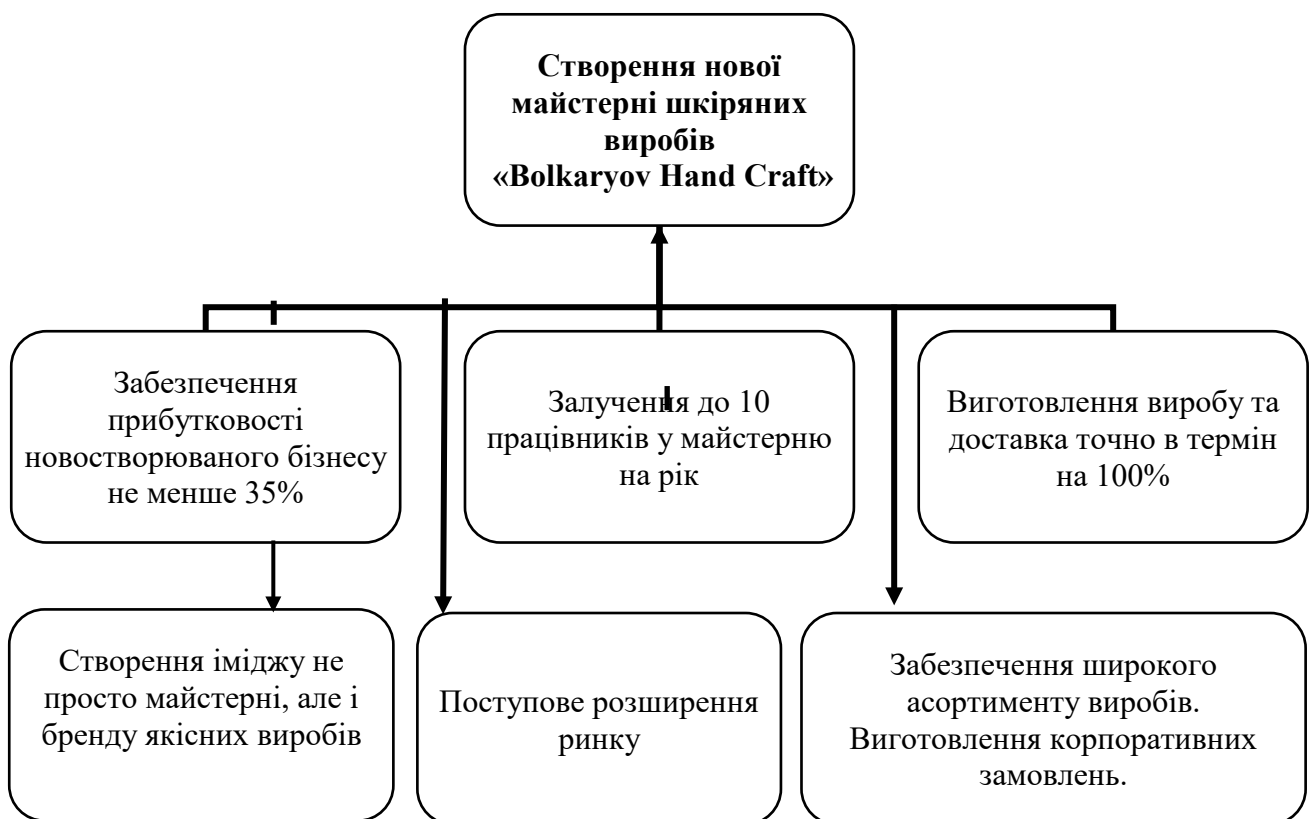


Рис. 2.1. Дерево цілей проекту створення майстерні шкіряних виробів «Bolkaryov Hand Craft»

Для того, щоб вийти та зайняти упевнені позиції на ринку необхідно:

- забезпечити широкий асортимент товарів;
- забезпечити якість сервісного обслуговування;
- створити нові канали продажу товарів;
- забезпечити якість та швидкість виконання товарів ;
- покращити систему цінностей підприємства, привити турботу до клієнта.

### 2.2.2. Визначення змісту результату проекту.

Статут проекту.

Замовник: Засновник та інвестор новостворюваного бізнесу.

Класифікаційні ознаки:

Тип проекту – комерційний проект, що виконується в рамках контрактів на надання послуги.

Ключова фігура проекту – підприємець.

По складності – потребує зовнішніх консультантів.

По строках реалізації – короткостроковий (до 1 року).

За рівнем учасників – 3 підприємства (команда реалізації проекту, компанія веб-розробник сайту, ремонтні роботи офісу).

По характеру цільового завдання – інфраструктурний.

Головна причина виникнення проекту – забезпечення конкурентоспроможності нового бізнесу.

Мета проекту і продукту:

Мета проекту: створення майстерні та швидкої системи виконання замовлень, попутне надання освітніх послуг.

Продукт проекту: майстерня шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft», що повинна відповідати наступним очікуваним результатам:

- кількість працівників штату складає до 10 осіб, мінімально необхідних для забезпечення нормальної роботи майстерні (п. 2.1.)
- велика швидкість та якість виготовлення продукції

– організаційна структура та програмно-інформаційна інфраструктура майстерні як новий бренд шкіряних виробів по Україні та за її кордоном (табл. 2.3).

Проект створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» передбачає побудову та розгортання технічної та програмно-апаратної частин інфраструктури такої компанії, а також кадрове наповнення її кваліфікованим персоналом.

На сьогоднішній день існує багато видів програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати та прискорити роботу майстерні.

Таблиця 2.3.

**Опис характеристик продукту проекту створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft»**

№ з/п	Найменування параметру	Опис	Чисельна характеристика
1.	Адміністративно-координаційний центр майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft»	Директор / Майстер – 1 особа; Майстер -1 особа; Закрійник – 1 особа; Розмітник / дизайнер- 1 особа; Менеджери з продажу – 1 особа; Маркетолог на аутсорсингу – 1 особа Бухгалтер на аутсорсингу – 1 особа Програміст на аутсорсингу -1 особа	8 осіб
2.	Сайт на базі «Simpla»	Торгова сторінка на базі сайту «Simpla» де будуть продаватися товари та послуги.	Домен- 312 грн /рік Хостинг- 1200 грн/рік Розробка сайту-20000 грн загальна вартість – 21512 тис. грн

Для автоматизації роботи майстерні компанії буде використовуватися сайт з адмін панеллю і гугл таблиці, які на сьогоднішній день найбільш популярні та мають простий інтерфейс:

До переліку основних функцій новостворюємої майстерні відносяться наступні:

- вибір кращого постачальника шкіри та фурнітури;
- навчання майстрів;
- забезпечення швидкої обробки замовлень та виготовлення виробів;
- забезпечення швидкої доставки замовлень;
- контроль процесу виготовлення;
- педантичне дотримання технології вироблення;
- проведення на території майстерні відкритих воркшопів.

2.2.3. Вимоги до проекту. Як відомо на результат діяльності кожної компанії впливають такі чинники:

- вклад персоналу – 51 %;
- унікальність товару чи послуги – 19 %;
- ціна – 16 %;
- спосіб розподілення (просування) – 13,5 %;
- інше – 0,5 %.

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

- відповідність персоналу;
- якість матеріалів та обладнання;
- швидкість виконання виробу;
- поставки точно в термін та якість виконання;
- широкий профіль знань працівників;
- естетичність приміщень офісу.

Навчання персоналу повинне здійснюватися в двох напрямках: ознайомлення з діяльністю та напрямком роботи , тренінги та навчання членів команд – виконавців

проекту. Після закінчення навчання буде проведена атестація персоналу і по результатам атестації будуть складені трудові договори.

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

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

2.2.4. Границі проекту. Границі проекту – це планові роботи та події, які є початком та кінцем проекту (табл. 2.4).

2.2.5. Результати поставки проекту. На протязі, та по закінченню всіх робіт збираються та передаються новостворюваному підприємству такі документи:

- статут;
- установчий договір;
- свідоцтва про реєстрацію фізичної особи підприємства (ФОП) (див. 2.4.5);
- договори з усіма учасниками проекту;
- договір з банком на обслуговування;
- договори гарантійного обслуговування;
- акти виконаних робіт;
- накладні, податкові накладні;
- сертифікати відповідності;
- паспорти на техніку, обладнання та ін.;
- гарантійні документи;
- посадові інструкції;
- інструкції по експлуатації техніки та обладнання;
- інструкції по роботі з програмними продуктами;
- необхідна учбова документація, печатка та коди сигналізації.

**Границі проекту створення  
майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft»**

№ з/п	Границі та події проекту	Опис
1.	В границі проекту входять:	
1.1.	Реєстрація компанії	
1.2.	Оренда офісу	
1.3.	Видача технічних завдань та розробка документації на створення програмно-апаратної інфраструктури майстерні	3 ТЗ – на ремонтні роботи офісу, на техніку, на програмне забезпечення
1.4.	Проведення тендерів на матеріалів, фурнітури.	3 ТЗ – на ремонтні роботи офісу, на техніку, на закупку матеріалів.
1.5.	Монтаж та налагодження комп'ютерної мережі та робочих місць майстерні.	
1.6.	Розгортання комплексу програмного забезпечення та його налагодка	
1.7.	Приймання на роботу та кваліфікаційні навчання працівників майстерні.	
1.8.	Випуск організаційних документів та запуск майстерні.	
1.9.	Створення каталогу майстерні.	
1.10.	Створення сайту майстерні.	
2.	В границі проекту не входять:	
2.1.	Проведення інформаційного обстеження майстерні для побудови схеми документообігу	Роботи будуть виконуватися після створення майстерні.
3.	Документ, фіксує початок проекту	Дата – не пізніше 01.03.2020
4.	Затвердження Уставу проекту всіма учасниками проекту	
5.	Документ, фіксує кінець проекту	Дата – не пізніше 01.04.2021
6.	Підписання акту – приймання робіт по прийняттю проектного офісу в експлуатацію	

2.2.6. Критерії приймання. Приймання проекту здійснюється інвестором проекту та керівником новостворюваного бізнесу після того, як будуть досягнуті цілі проекту або фази згідно договірних умов послуги.

У разі реалізації сервісної моделі роботу майстерні повинні оцінювати споживачі послуг, тобто майбутні клієнти. При цьому фактично оцінюється рівень сервісу. Така оцінка майстерні, створеної своїми силами, може відображатися в КРІ. Якщо майстерня організована на базі офісу, оцінка може впливати на розмір винагороди або на рішення про продовження співпраці. Один з можливих підходів до

оцінки рівня сервісу, що надається полягає у визначенні для кожного сервісу / послуги показників трьох типів.

Таблиця 2.5.

### Критерії оцінки рівня наданого майстернею сервісу

Критерії оцінки	Опис
Кількісні	Визначають обсяг робіт, використовуються для розрахунку планованих і фактичних трудовитрат і визначення витратної вартості сервісу
Якісні	Визначають якість процесу (своєчасність, швидкість виконання, постійна наявність матеріалу, дотримання регламентів та ін.) Можуть впливати на КРІ або вартість товарів. Погіршення характеристик (у порівнянні з плановими) може призвести до невиконання КРІ або зниження розміру винагороди. Поліпшення характеристик може вимагати збільшення витрат на товари.
Індикативні	Визначають задоволеність клієнтів і керівництва організації. Не впливають на КРІ і розмір винагороди, їх використовують для коригування процесу Кількість покупців, що повертаються до товарів майстерні.

2.2.7. Обмеження проекту. В цілому по проекту основним обмеженням виступає вартість. Проект не повинен перевищити суму 100 тис. грн . По фазам проекту обмеження описані нижче.

Концептуальна фаза проекту. На цій фазі передбачено виконання таких пакетів робіт, як підписання декларації про наміри замовника, виявлення цілей проекту, розробка його концепції, проведення маркетингових досліджень, аналіз інвестиційної привабливості, розробка статуту проекту, розробка бізнес-плану, підтвердження статуту проекту, затвердження концепції проекту замовником, випуск наказу про запуск проекту та підписання договору про виконання проекту. Необхідно провести всі процедури в термін 16 днів.

Фаза планування проекту. На цій фазі передбачено виконання таких пакетів робіт, як розробка проектної документації, розробка бюджету витрат, розробка розкладу проекту (за допомогою діаграми Ганта), оптимізація плану проекту,

затвердження плану, визначення потенційних постачальників, проведення тендерів на закупку обладнання та матеріалів. Необхідно провести всі процедури за 26 днів.

Фаза виконання проекту. На цій фазі передбачено виконання таких пакетів робіт, як реєстрація підприємства, вибір та оренда приміщення, розробка та ухвалення методики управління майстерні, встановлення єдиного програмно-інформаційного середовища; процедур та інструкцій; системи бухгалтерського обліку документації; розробка системи вироблення продукції; створення методологічної бази для підвищення кваліфікації співробітників; створення єдиної електронної системи прийому-відправлення замовлень; розробка загальної технології і організаційної структури майстерні; закупка та встановлення обладнання, підбір персоналу і його навчання, запуск реклами та залучення клієнтів, торгових – площадок , розробка та запуск сайту майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft». Необхідно провести всі процедури за 61 дні.

Персонал. Всім співробітникам висувуються вимоги згідно потреб, але витрати на послуги по пошуку та навчанню персоналу передбачені та будуть виконуватися власними силами.

Офіс. Якщо оренда приміщень то вона повинна не перевищувати 2000 грн./місяць. Витрати на підготовку приміщень не перевищує 10÷15 тис. грн.

На стадії моніторингу і управління повинні бути виконані наступні дії:

- проведено контроль якості результатів робіт;
- погоджено заходи щодо усунення зауважень.

Фаза закриття проекту. На цій фазі передбачено виконання таких пакетів робіт, як проведення PR-заходів, забезпечення IT- підтримки, архівація документів, звіт керівництву про завершення проекту, підписано акт здачі-приймання робіт. Необхідно провести всі процедури за 22 дні.

Попередній строк початку роботи майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» 17.06.2020 р.

2.2.8. Допущення проекту. До обмежень проекту входять 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. В табл. 2.6 наведені обмеження, які існують на початок виконання проекту.

Таблиця 2.6.

**Обмеження проекту створення  
майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft»**

№ з/п	Найменування обмежень	Опис обмежень
1.	Обмеження по обсягу інвестицій	1. Максимальний обсяг «вільних» коштів у інвестора становить 100 тисяч грн. 2. Інвестор може фінансувати проект по графіку: - 50 тисяч грн на початок проекту з 01.03.2020; - 50 тисяч грн не раніше 1.09.2020.
2.	Обмеження по термінам виконання	Початок проекту – не пізніше 01.03.2020 Кінець проекту – не пізніше 01.04.2021
3.	Обмеження по вартості проекту	Обсяг заробітної плати виконавців проекту по договорам та штатному розпису не повинен перевищувати 25% від вартості робіт проекту.
4.	Обмеження по змісту	Проект не передбачає повної автоматизації робочих облікових та технологічних місць бухгалтерії, окрім відділу продажів
5.	Обмеження по ресурсам	В проекті не повинні застосовуватися лімітовані ресурси, до яких немає доступу
6.	Обмеження по відповідальності	Майстерня, що створюється відповідає за технологічну та маркетингову політику підприємства.

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

1. Замовник новостворюваної майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» відповідає вимогам до кандидатури професійного керівника проектного офісу, який має теоретичні та практичні навички роботи по створенню та забезпеченню діяльності майстерні;
2. В м. Дніпро є кандидати на зайняття посад працівників майстерні, відділу продажів, та інші, які мають необхідні професійні знання та практичний досвід роботи своїх галузях.

3. Приміщення для розташування інфраструктури проектного офісу існує та потребує невеликого обсягу ремонтних робіт по переобладнанню приміщення.

#### 2.2.9. Контрольні події розкладу.

–розробка концепції проекту	01.02.20;
–планування проекту	01.03.20;
–реєстрація підприємства, як ФОП	01.04.20;
–облаштування офісного приміщення	12.04.20;
–обладнання робочих місць	14.04.20;
–розробка комерційної пропозиції для клієнтів	16.04.20;
–сайт майстерні	22.04.20;
–прийом персоналу майстерні	26.04.20;
–реклама компанія	01.05.20;
–здача проекту не пізніше	25.05.20.

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

2.2.10. Кошторисна вартість. Максимальний обсяг «вільних» коштів у інвестора становить 100 тисяч гривень.

Інвестор може фінансувати проект по графіку:

- 50 тисяч гривень на початок проекту з 01.03.2020;
- 50 тисяч гривень не раніше 01.09.2020.

Залучення кредитних коштів не передбачено.

Далі розрахуємо кошторис проекту у грошових одиницях (табл. 2.7).

Відповідно до складеного кошторису видно, що резерв грошей складає близько 22,7 тис. грн.

**Узагальнений кошторис на 1 місяць (без персоналу) проекту майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft»**

Таблиця 2.7.

№ п/п	Стаття витрат	Вартість
1	2	3
1.	Оренда + комунальні послуги	2000
2.	ЧПУ	7000
3.	Станок	1000
4.	Шкіра	30000
5	Акcesуары	5000
6	Реєстрація ФОП «Volkaryov Hand Craft»	1600
7	Інструмент	5000
8	Інтернет	100
9	Реклама	21000
10	Єдиний податок	1040
11	Фото	2000
12	Інтернет підтримка	1560
13	Всього	77300

2.2.12. Вимоги до управління конфігурацією проекту. Враховуючи значні масштаби проекту, управління конфігурацією і змінами, що реалізуються в проекті, виконуються на рівні документального узгодження з керівником проекту та можливими інвесторами проекту, а також залученими міжнародними спеціалістами.

## **2.3 Аналіз характерних особливостей проекту**

Критерії успіху. Успіх проекту необхідно оцінювати за двома напрямками: успіх реалізації проекту та успіх на ринку самого продукту проекту.

Критеріями успішності реалізації проекту є реалізація проекту в рамках бюджету, термінів реалізації та замовник задоволений якістю продукту проекту.

Критеріями успіху продукту проекту є:

– створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» та побудова програмно-апаратної інфраструктури інформаційної мережі її діяльності;

– кількість обороту замовлень та її зростання за 1 рік;

– кількість товарів , що будуть вироблені у майстерні «Volkaryov Hand Craft»;

– окупність проекту в розраховані терміни;

– темпи зростання компанії та кількості партнерів і клієнтів.

## **2.4. Проектний аналіз та оцінка ефективності проекту**

### **2.4.1. Комерційний аналіз.**

Цільовою аудиторією майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» є, більшою мірою наші співвітчизники, але в перспективі працювати на міжнародний ринок, у ті країни де ціниться ручна праця та вінтажні речі.

Для більш детальної оцінки комерційної привабливості проекту проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.8).

**SWOT-аналіз проекту створення  
майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft»**

<b>Внутрішні сильні сторони</b>	<b>Потенційні зовнішні можливості</b>
1. Забезпечення швидкого повернення коштів за рахунок популярності товарів. 2. Швидке виготовлення 3. Нові моделі, бажання задовольнити клієнта 4. Унікальність 5. Команда тільки з єдиномисльців 6. Стиль 7. Відносно невеликий бюджет 8. Додатковий зарібок за рахунок проведення воркшопів. 9. Територіальне розміщення офісу.	1. Динаміка глобальної торгівлі та індустрії. 2. Збільшення обсягів виробництва 3. Зміна законодавства 4. Розширення ринку збуту
<b>Внутрішні слабкі сторони</b>	<b>Потенційні зовнішні загрози</b>
1. Асортимент товарів 2. Культура компанії 3. Клієнтів потрібно завойовувати 4. Сезонний ріст замовлень 5. Працівники	1. Постійна наявність сировини та аксесуарів 2. Надійність постачальників 3. Велика конкуренція 4. Збільшення вартості товару 5. Розміри масштабів ринку

Визначальним елементом майстерні є клієнт (покупець або замовник виробу), який диктує майстерні умови обсягів та асортименту. Найголовніші критерії, які визначають поведінку споживача послуг майстерні: швидкість виконання та доставки замовлень, якість матеріалу та фурнітури, цінова політика, номенклатура виробів, що виробляються майстернею, якість обслуговування, наявність великої палітри шкіри.

Коли споживач оцінює якість послуг, він порівнює фактичні величини параметрів якості з тими, які очікував, і якщо вони збігаються чи є близькими, то якість вважається задовільною.

Дослідження попиту на шкіряні вироби свідчить про те, що однією з головних вимог клієнтів до цієї продукції є своєчасність виготовлення та доставка виробу. Пов'язано це з прагненням більшості майстерень до зменшення запасів як в сфері виробництва, так і в сфері обороту, оскільки їх затрати на утримання запасів становлять по деяких галузях – 20% і більше від вартості продукції, що випускається.

До критеріїв, які визначають попит на вироби належать: асортимент товарів та палітра шкіри; швидкість виготовлення; кольори виробів; регулярність відправок; час доставки;

Характеризуючи конкурентну ситуацію на ринку аксесуарів, варто сказати, що в умовах ринкової економіки конкуренція набуває якісно нових рис, оскільки тепер велика доступність матеріалів, навчальних посібників та статей у соціальних мережах. Є всі умови для виготовлення таких речей. Але також потрібен хист та бажання цим займатись. За таких умов ринку кожен виробник, що виготовляє шкіряні вироби, повинен вміти оцінювати рівень своєї конкурентоздатності і своєчасно вживати заходи щодо запобігання збитковості та банкрутству. Постійне збільшення якості виробництва аксесуарів із зростанням обсягів виробництва позитивно відображається на конкурентоздатності підприємств на ринку шкіряних аксесуарів. Конкуренція на ринку виробництва аксесуарів у зв'язку з виникненням безлічі дрібних приватних компаній та активним освоєнням ручної праці населенням у поєднанні з жорсткою податковою політикою і подорожчанням ресурсів поставили майстерні перед необхідністю мобілізувати всі внутрішні резерви. Очевидним є те, що ефективна діяльність шкіряних майстерень вже неможлива без широкого використання інформаційних технологій і персональних комп'ютерів. Незважаючи на проблеми, пов'язані з упровадженням інформаційно-комп'ютерних технологій, цей процес необхідний і, більш того, неминучий. Це зумовлено зростаючим обсягом даних, які підлягають обробці. Звичайними, традиційними способами вже не вдається з цього потоку отримати всю корисну інформацію і використовувати її для управління підприємством. Визначальним чинником в управлінні стає швидкість обробки даних і отримання потрібних відомостей.

Найвищий рівень конкуренції спостерігається в сегменті шкіряних виробів, що пов'язано з великою кількістю майстерень, що працюють в сфері виготовлення аксесуарів, і досягненням відносного балансу між попитом і пропозицією на ринку.

Ідентифікація потреби в аксесуарах ґрунтується на принципі сегментації послуг, тобто групування споживачів відповідно до тих чи інших критеріїв обслуговування. На ринку виготовлення товарів та їх доставки споживачам можна

виділити три сегменти обслуговування, тобто три групи покупців. Перша зосереджує свою увагу на покупці товарів; друга – товари на подарунок, і третя – корпоративні замовлення.

Однією з переваг нашої компанії являється гнучка цінова політика. Ми гарантуємо своєчасне виготовлення товарів та широкий вибір їх. Також можливо брендування виробу у стилі який потрібен замовнику.

2.4.2. Технічний аналіз. Технічну складову створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» обумовлює декілька складових: приміщення та обладнання. Концепцією проекту обумовлено, що майстерня буде виконувати якісні шкіряні вироби аксесуари, а в перспективі шкіряне взуття.

Складнощі пошуку обладнання та офісного приміщення залежать від регіону. Також, при виробництві буде деякий шум, про це потрібно пам'ятати. При виборі офісу увагу орендодавця потрібно акцентувати на тому, що приміщення буде юридичною адресою компанії. Знадобиться договір на оренду між власником площі і майстернею «Volkaryov Hand Craft». Суборендар надати цього не зможе. Розмір площі офісу залежить від початкової кількості співробітників та обладнання. У будь-якому бізнес-плані розглядається короткостроковий і довгостроковий період роботи компанії. На початковому етапі в компанії буде працювати не більше 10 осіб, а через 5 років планується вже 30 співробітників та більше, так як в подальшому планується випуск власного взуття і виконувати на базі майстерні майстер класи і діяльність компанії розвивати, за принципом відкритого простору. Однак це місце для майбутніх співробітників потрібно передбачити в будь-якому випадку. Місцезнаходження офісу зараз не відіграє суттєвої ролі, тому майстерню «Volkaryov Hand Craft» можна розташувати влюбій частині міста або в торговому центрі, оскільки це дешевше і «ближче до клієнта». Звичайно, багато лавок та виробництв мають офіси і в центрі міста, однак це вигідно лише для компаній які давно на ринку, мають задовільний оборот компанії та велику кількість людей. Зараз для бізнесу ручної праці найголовніше – якість та широкий асортимент .Шкіра, фурнітура, нитка, голки, ноутбук, різні установчі станки, оргтехніка, швейна машинка, корпоративний мобільний зв'язок, інтернет, повна канцелярська укомплектованість співробітників,

якісний сайт та налаштована реклама – все це повинно бути в майстерні яка повинна працювати. Майстер повинен бути завжди бодрий та у гарному фізичному стані, у нього повинне бути просторе робоче місце, добра освітленість робочої зони. Постійна наявність сировини для виробництва. Ці речі повинні обов’язково бути присутні. Забезпеченість майстерні постійними постачальниками матеріалів та сировини – надзвичайно важливий етап у створенні майстерні шкіряних виробів.

2.4.3. Соціальний аналіз. Відкриття на території міста нового підприємства із зростаючими оборотами дасть можливість організувати додаткові робочі місця і збільшувати відрахування податків до місцевих бюджетів. Це є однією із головних завдань даного проекту. Тому, з великою вірогідністю можна передбачити, що місцева влада, а також контролюючі і регламентуючі органи віднесуться до проекту лояльно, і не перешкоджатимуть його реалізації. Діяльність майстерні допоможе вирішенню важливих соціальних питань що стоять на порядку денному і керівництва міста та області, а саме питання розвитку малого та середнього підприємництва, євроінтеграції, створення нових робочих місць та привернення уваги до нашого регіону.

З точки зору підбору кадрів, місто Дніпро надає практично безмежні можливості. Величезна кількість вищих і середніх учбових закладів і скупчення промисловості ще з часів Радянського Союзу; і бурхливе зростання крупного і середнього бізнесу сьогодні зумовили тут наявність в достатній кількості добре підготовлених кадрів для будь-якого виду робіт.

У зв’язку з тим, що новостворюване підприємство відноситься до сфери послуг та виробництва, то основними критичними факторами в проекті є управління людськими ресурсами та запасами сировини. Зниження критичності виконується за рахунок виконання ряду комплексів підходів. Найважливішими є дії в області управління зацікавленими сторонами проекту.

Аналіз зацікавлених сторін проекту наведено в табл. 2.9.

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

Таблиця 2.9.

## Матриця аналізу зацікавлених сторін проекту

№	Зацікавлена сторона проекту	Інтерес (и) зацікавленої сторони в проєкті	Оцінка впливу («+» - позитивний вплив; «-» - протистояння реалізації проєкту)	Потенційні стратегії для забезпечення підтримки або скорочення кількості перешкод
1.	Замовник проєкту, майбутній власник бізнесу	1. Досягнення цілей проєкту. 2. Забезпечення прибутковості новостворюваного бізнесу. 3. Створення іміджу стабільного, надійного підприємства. 4. Загальна оцінка проєкту, як успішна.	+/- Первинна (є контрактні взаємини із проєктом)	1. Чітко визначити цілі проєкту. 2. Інформувати о ході реалізації проєкту. 3. Максимально залучити до процесу реалізації проєкту.
2.	Керівник та команда проєкту	1. Створення гідних економічних, соціальних і психологічних умов роботи. 2. Зарплата. 3. Репутація.	+/- Первинна (є контрактні взаємини із проєктом)	1. Мотивація. 2. Реальні строки виконання. 3. Доступність до необхідних ресурсів та інформації
3.	Конкуренти	1. Норми ведення конкурентної боротьби, встановлені суспільством і областю. 2. Розвиток мистецтва управління бізнесом згідно справжніх умов.	+/- Вторинна (немає контрактних взаємин з проєктом, на них здійснюють вплив результати проєкту)	1. Витримати норми ведення конкурентної боротьби, встановлені суспільством і областю. 2. Розвивати мистецтво управління бізнесом згідно справжніх умов.
4.	Постачальники обладнання, ПО, підрядні організації	1. Збільшення поставок. 2. Надійність та своєчасність оплати. 3. Професійні відносини під час складання угод.	+ Первинна (є контрактні взаємини)	1. Своєчасно виконати фінансові зобов'язання 2. Проведення переговорів.
5.	Клієнти	1. Надання якісних послуг в установлені терміни та в рамках оголошеної вартості. 3. Високий рівень сервісу та мистецтва управління бізнесом.	+/- Вторинна (на етапі реалізації проєкту не мають контрактних взаємин з проєктом, на них здійснюють вплив результати проєкту)	1. Анонсувати створення майстерні шкіряних виробів «Volgaryov Hand Craft» 2. Донести конкурентні переваги

Інтереси до проекту в різних груп відрізняються. 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, частини в участі або висування вимог до проекту; ця мета може змінюватися від задоволення неформального інтересу в процесі участі в проекті до пред'явлення законних претензій.

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, що мають юридично обґрунтовані контрактні взаємини із проектом.

Вторинні зацікавлені сторони впливають на проект або зазнають його дії, але при цьому не мають постійного відношення до проекту й не мають ключового значення для його здійснення.

2.4.4. Організаційний аналіз. Для забезпечення роботи майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» потрібні наступні фахівці: директор, майстер, закрійник, розмітник, менеджери з продажу, маркетолог, бухгалтер, системний адміністратор (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура майстерні шкіряних виробів  
ФОП «Volkaryov Hand Craft»

Підбір персоналу можна розтягнути, декілька місяців суміщаючи функції директора, менеджера з продажу, майстра, дизайнера, а бухгалтерію доручити спеціалізованій компанії. Однак на практиці такий підхід помітно гальмує досягнення результату. В першу чергу необхідний співробітник, який буде

виконувати всю оперативну роботу, включаючи і виконання функцій менеджера з продажу. Але знайти досвідченого і кваліфікованого фахівця, не гарантуючи йому високого заробітку, – завдання надзвичайно складне. Є інший шлях – залучити працівника без досвіду роботи в даній сфері. Виготовлення товарів ручною працею зараз дуже популярна, так що забезпечити новачка цікавою роботою можна, але доведеться витратити якийсь час на його навчання. По-іншому йде справа з бухгалтером. На цій посаді повинен бути кваліфікований фахівець. виправляти помилки в бухгалтерії – заняття дуже клопітке. Краще за послугами звернутися в аудиторську компанію, ніж запросити на роботу недосвідченого бухгалтера. Надалі можна буде подумати про секретаря, кур'єра, майстра, дизайнера та нових операторів.

2.4.5. Інституційний аналіз. При виборі реєстраційної форми майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» використаємо перелік організаційно-правових форм підприємств. Проведемо аналіз того, який із них краще вибрати, тому що не всі вони однаково популярні. Переважна кількість комерційних фірм вибирає форму товариства з обмеженою відповідальністю або акціонерного товариства (закритого або відкритого). Звичайно, є ще й така форма, як фізична особа-підприємець (ФОП), але на практиці часто буває, що деякі підприємства просто відмовляються працювати з ФОП по тих чи інших причинах. У нашому випадку – найбільш підходяща організаційно-правова форма для відкриття майстерні буде ФОП.

#### 2.4.6. Фінансово-економічний аналіз.

Економічна ефективність реалізації проекту полягає в наступному:

- реалізація проекту стане поштовхом для галузевого розвитку, формування нових робочих місць та бізнесу в регіоні; сподіваюсь, що подібний проект зможе задовольнити потребу споживача у високоякісних аксесуарах з натуральної шкіри. А також вихід власного бренду за кордон.

- старт роботи майстерні протягом першого року роботи передбачає створення високоякісних продуктів, що вийдуть на ринок. Подальша робота

сприятиме розвитку бізнесу в регіоні, що безпосередньо сприятиме збільшенню ВВП Дніпропетровської області.

Головним результатом проекту повинно стати збільшення кількості аксесуарів із натуральної шкіри та створення умов для залучення до малого бізнесу молоді Дніпропетровського регіону і, у наслідку, зростання кількості робочих місць для населення. За результатами реалізації проекту можна спрогнозувати, що в рік можна залучати до 10 ти чоловік.

Таблиця 2.10

### КОШТОРИС ПРОЕКТУ

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Ціна одиниці (грн.)	Загальна сума (грн.)
1	2	3	4	7
1. Оплата праці персоналу (включаючи всі необхідні податки та платежі)				
1.1. Керівник проекту (100% зайнятості)	місяць	6	816,00	4896,00
1.2. Бухгалтер проекту (50% зайнятості)	місяць	6	816,00	4896,00
1.3. Майстер (100% зайнятості)	місяць	6	816,00	4896,00
1.4. Закрійник/розмітник (100% зайнятості)	місяць	6	816,00	4896,00
1.5. Маркетолог/ системний адміністратор (100% зайнятості)	місяць	6	816,00	4896,00
Всього по ст. 1.	місяць	30	4080	122400
2. Придбання обладнання, предметів, програмного забезпечення, матеріалів та інвентарю				
2.1. ЧПУ	шт	1	7500	7500
2.2. Станок	шт	1	1000	1000
2.3. Кожа	шт	30	1000	30000
2.4. Аксесуари	шт	100	50	5000
2.5. Інструменти	шт	20	250	5000
2.6. Реклама	шт	6	21000	126000
Всього по ст. 2.				174500
3. Оплата послуг інших організацій				
3.1. Оренда офісу	Місяць	6	2000	12000
Всього по ст. 3.				12000
4. Друк, тиражування				
Упаковочна продукція	Шт	500	20	1000
Всього по ст. 4.				1000
5. Інші витрати (Адміністративні витрати)				

5.1.Інтернет		6	100	600
5.2.Зв'язок		6	300	1800
5.3.Фото		1	2000	2000
Всього по ст. 5.				4400
Загальний бюджет проекту				314300

Таблиця 2.11

**СТИСЛИЙ КОШТОРИС ВИТРАТ**

№ з/п	Стаття витрат	Обсяги фінансування, грн.	Обсяги фінансування, %
1	Оплата праці персоналу	122400	38,74
2	Придбання обладнання, предметів, програмного забезпечення, матеріалів та інвентарю	174500	55,62
3	Оплата послуг інших організацій	12000	3,81
4	Друк, тиражування	1000	0,31
5	Інші витрати (Адміністративні витрати)	4400	1,39
	<b>ВСЬОГО ВИТРАТИ НА ПРОЕКТ:</b>	314300	100

БЮДЖЕТ 314300 тис. грн.

Таблиця 2.12

**ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ:**

№	Джерела фінансування	Найменування установи	тис. грн.	% бюджету проекту
1.	<i>Власні і прирівняні до них засоби:</i>			
1.1.	– Інвестор 1	Приватна особа	50000	15,90
1.2.	– Інвестор 2	Приватна особа	50000	15,90
1.3.	Грантові кошти		30000	9,54
1.5.	Меценати	Приватна особа	50000	15,90
1.6.	Інші	Власні кошти	140000	42,72
	<b>Всього</b>		320000	100

**ГРАФІК ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТУ**  
(можливості джерел фінансування надати кошти)

Дата надходження коштів \ Джерело фінансування	01.03	01.04	01.04	01.09
Інвестор 1	50000			
Інвестор 2				50000
Грантові кошти		30000		
Меценати			50000	
<b>Всього</b>	<b>180000</b>			

Фінансування проекту 320000 тис. грн.

Резерв бюджету (розмір фінансування – витрати на проект) 5800 тис. грн.

2.4.7. Екологічний аналіз. Проект загрози навколишньому середовищу не несе і згідно основних екологічних вимог до проекту будуть:

- наявність пункту сміття, що регламентує вивіз, в договорі оренди;
- дотримання правил протипожежної безпеки;
- наявність системи пожежної сигналізації в офісі. .

***Оцінка економічної ефективності проекту.***

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

При оцінці комерційної ефективності показники економічної

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

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

Основні динамічні показники економічної ефективності проекту:

1. Чиста приведена вартість (NPV).

Для комерційної ефективності визначається за формулами:

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

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

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

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

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

$R$  – ставка дисконту (річна), частка.

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

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

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

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

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

Інвестиційний грошовий потік власного капіталу для кожного періоду визначається:

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

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

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

$\Delta LD$  – приріст довгострокових зобов'язань, грн.

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

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

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

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

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

$V_{rev}$  – вартість реверсії, грн.

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

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

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

## 2. Внутрішня норма доходу (IRR).

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

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

або

(2.7)

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

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

Критерієм ефективності за IRR є нерівність:

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

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

### 3. Дисконтований індекс дохідності (DPI).

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

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

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

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

### 4. Динамічний термін окупності (PBP).

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

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

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

Критерієм ефективності за цим показником є:

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

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

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

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

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

де  $R_R$  – реальна ставка дисконту, частка;

$R_N$  – номінальна ставка дисконту, частка;

$i$  – прогнозний темп інфляції, частка.

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

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

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

Премію за низьку ліквідність можна визначити як різницю між процентними ставками довгострокових і короткострокових депозитів суб'єктів господарювання у національній валюті за даними НБУ. У 2020 році це  $14,1 - 12,0 = 2,1\%$ .

Номінальна ставка дисконту після оподаткування визначається за формулою:

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

де  $R_b$  – базова норма доходу, %

$R_r$  – премія за ризик, %;

$R_l$  – премія за низьку ліквідність, %

$\gamma$  – ставка податку на прибуток, частка.

На 2020 рік прогнозний темп інфляції приймаємо 6%

(<https://comments.ua/money/629725-inflyatsiya-ukraine-2019-2021-godah.html>).

*Розрахунок ставки дисконту:*

Рівень ризику проекту оцінено як середній.

Номінальна ставка дисконту після оподаткування:

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

Темп інфляції – 6%.

Реальна ставка дисконту:

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

*Оцінка ефективності проекту.*

Для прогнозування грошових потоків проекту необхідні: календарний план витрат власне проекту (вважаю доцільною щомісячну деталізацію, табл. витрат), прогноз обсягів виробництва, надання послуг, обсягів обороту або інших показників (табл. 2.14), що характеризують обсяги основної діяльності проектного продукту. Цей проноз базується на результатах аналізу відповідних ринків. Це слугує основою для прогнозу операційного доходу.

При прогнозуванні операційних витрат дуже важливим є їх розподіл на 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 30м<sup>2</sup>) складають 30 грн. на м<sup>2</sup>.

Таблиця 2.14.

Прогнозований дохід, грн.

Джерело доходу	Одиниця виміру	кількість одиниць/місяць	вартість одиниці	Всього на міс	Всього на рік
Гаманці	одиниць	100	500	50000	600000
Ремені	одиниць	100	750	75000	900000
Ключниці	одиниць	100	200	20000	240000
Сумки типу «Почтальйон»	одиниць	20	1300	26000	312000
Сумка шопер	одиниць	10	620	6200	74400
Тарілки шкіряні	одиниць	50	250	12500	150000
Всього				189700	2276400

Таблиця 2.15.

## Перемінні витрати

Стаття витрат	одиниця виміру	кількість одиниць	Ціна одиниці грн. на міс.	Загальна сума на міс, грн.	Загальна сума на рік, грн.
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 2.16.

## 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 2.17.

### 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 обґрунтовуються в роботі.

Результати прогнозування за період прогнозування зводимо в таблицю 2.18.

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. 2.19, рис. 2.5).

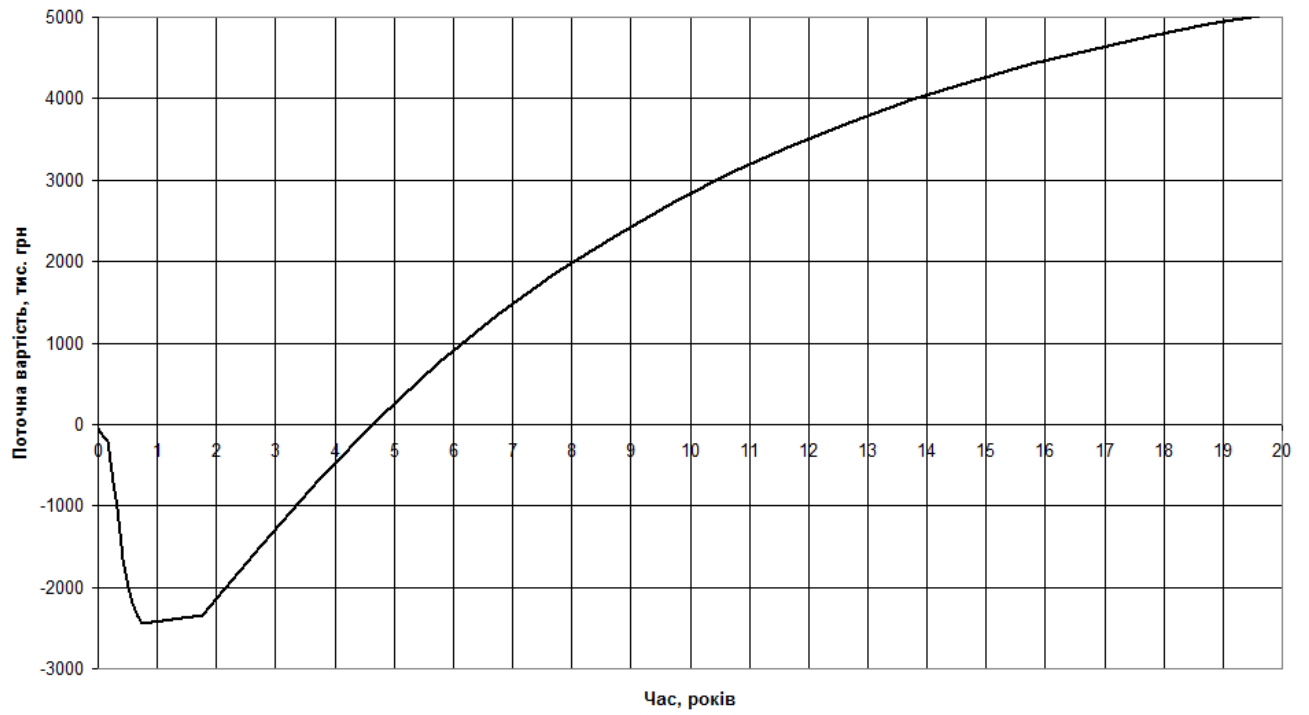


Рис. 2.5. Накопичення поточної вартості

Таблиця 2.19.

## 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 2.20.

## Визначення динамічного терміну окупності, тис. грн.

Час, років	NCF (чистий грошовий потік)	фактор поточної вартості	Поточна вартість	Поточна вартість з нарощенням
0	-59	1	-59	-59
0,083333333	-91	0,990306	-90,1	-149,1
0,166666667	-59	0,980706	-57,9	-207
0,25	-515	0,971199	-500,2	-707,2
0,333333333	-337,7	0,961785	-324,8	-1032
0,416666667	-643,9	0,952461	-613,3	-1645,3
0,5	-356,4	0,943228	-336,2	-1981,5
0,583333333	-225	0,934085	-210,2	-2191,7
0,666666667	-181	0,92503	-167,4	-2359,1
0,75	-87	0,916063	-79,7	-2438,8
1,75	111,54	0,815003	90,9	-2347,9
2,75	1187,3	0,725091	860,9	-1487
3,75	1293,4	0,645099	834,4	-652,6
4,75	1293,4	0,573931	742,3	89,7
5,75	1293,4	0,510615	660,4	750,1
6,75	1293,4	0,454284	587,6	1337,7
7,75	1293,4	0,404167	522,7	1860,4
8,75	1293,4	0,359579	465,1	2325,5
9,75	1293,4	0,31991	413,8	2739,3
10,75	1293,4	0,284618	368,1	3107,4
11,75	1293,4	0,253219	327,5	3434,9
12,75	1293,4	0,225284	291,4	3726,3
13,75	1293,4	0,20043	259,2	3985,5
14,75	1293,4	0,178319	230,6	4216,1
15,75	1293,4	0,158647	205,2	4421,3
16,75	1293,4	0,141145	182,6	4603,9
17,75	1293,4	0,125573	162,4	4766,3
18,75	1293,4	0,11172	144,5	4910,8
19,75	1293,4	0,099395	128,6	5039,4
20,75	1293,4	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.

*2.4.8. Аналіз ризиків.* В процесі життєвого циклу даного проекту постійно присутній ряд ризиків, які можуть заповдіяти йому збиток. Тому, усвідомлення ризиків і наявність шляхів їх нейтралізації, особливо важливе для запобігання негативним наслідкам. Визначимо ці ризики (див. табл. 2.17).

Ймовірність ризиків – імовірність того, що в результаті ухвалення рішення відбудуться втрати, тобто ймовірність небажаного результату. Існує два методи визначення ймовірності небажаних подій: об'єктивний і суб'єктивний (експертний). Об'єктивний метод заснований на обчисленні частоти, з якої той або інший результат був отриманий в аналогічних умовах. Суб'єктивна ймовірність є припущенням щодо певного результату. Цей метод визначення ймовірності небажаного результату заснований на судженні й особистому досвіді. У цьому випадку відповідно до минулого досвіду й інтуїцією необхідно зробити цифрове припущення про ймовірність подій.

При оцінці імовірності в матриці оцінки ризиків використовувався суб'єктивний (експертний) метод.

Діяльність з управління ризиками охоплює наступні етапи: ідентифікацію ризику, його оцінку, вибір методу та засобів управління ризиком, запобігання, контролювання, фінансування ризику, оцінку результатів.

Таблиця 2.21.

## Матриця оцінки ризиків проекту

	Ризики	Ймовірність	Стратегія мінімізації ризиків
Внутрішні	1. Ризик не досяжності запланованого ефекту по причині похибки при плануванні	низька	ознайомитися з досвідом колег; сконцентрувати ресурси на досягненні мети, у разі критичної ситуації змінити команду підібрати високомотивованих співробітників
	2. Ризики недотримання графіку виконання проекту	середня	потрібно чітко розрахувати час; мати в резерві кваліфікованих співробітників для заміни в команді на випадок форс-мажорів;
	3. Перевищення бюджету проекту в процесі реалізації	середня	проаналізувати варіант можливості економії; економічно закуповувати матеріали;
	4. Вибір не відповідного за кваліфікацією та сумлінністю виконавця	низька	ретельно перевіряти кваліфікацію; провести іспит серед персоналу та ретельно контролювати їх роботу;
	5. Ризик того, що обрана методологія не дає результат в обраний термін	низька	здійснювати систематичний контроль над виконанням; вчасно вносити корективи в процесі роботи;
	6. Ризик, пов'язаний з неповнотою або неточністю інформації при розробці інкубованих проектів, помилками в розробці кошторисної документації при виготовленні пілотного інноваційного продукту	низька	ретельно підібрати викладацький склад та перевірити рівень їх кваліфікації; виправляти помилки в процесі реалізації проекту;
	7. Ризик некоректно складеної документації, в результаті чого контрагент (підрядник) не виконає умови договору	низька	перевірка юристами всієї складеної документації;
	8. Перевищення бюджету програми в процесі будівельних і підготовчих робіт (придбання додаткових матеріальних і нематеріальних ресурсів)	середня	сконцентрувати ресурси на досягненні мети, пошук додаткового фінансування; контракти з фіксованими цінами
	9. Ризик незапланованих потреб, у додаткових послугах при монтажі устаткування й підготовці працівників	середня	сконцентрувати ресурси на досягненні мети, пошук додаткового фінансування; контракти з фіксованими цінами

## Продовження таблиці 2.21.

1	2	3	4
Зовнішні	1. Припинення фінансування	низька	можливість отримання кредиту від інших інвесторів; налагодити відношення з існуючими кредиторами, знайти компромісні рішення;
	2. Ризик затримки при виділенні приміщення під Центр жіночого підприємництва (затримки при отриманні рішення міської ради про виділення нерухомого майна, проведенні сесій засідань депутатів міської ради, вплив конкуруючих структур, політичний вплив, проведення виборів)	висока	Інформувати о ході реалізації проекту. Тісна співпрацювати з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Виконання контрактних зобов'язань Ведення переговорів Своєчасно виконати 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 призведе до подорожчання проекту	середня	при складанні кошторису проекту прописати пункт щодо підвищення курсу валют (укласти договір, в якому буде чітко зазначатись зміна курсу валют).
	5. Ризик невиконання зобов'язань підрядниками (проектними чи будівельними компаніями)	середня	ретельно обговорити питання щодо строків завершення; перевірити репутацію проектної та будівельної компанії; укласти договори з жорсткими умовами; здійснювати систематичний контроль над виконанням;
	6. Політичний вплив, який призведе к суттєвій зміні пріоритетів	середня	розробити систему антикризових заходів у випадку реалізації ризику; пошук додаткового фінансування; мінімізувати політичний вплив
	7. Ускладнений порядок, тривалість проходження дозвільних (погоджувальних) процедур і, як наслідок, перевищення їх витратності	середня	розробити систему антикризових заходів у випадку реалізації ризику; пошук додаткового фінансування; мінімізувати політичний вплив

З огляду на вищезазначене та керуючись суб'єктивним методом визначення ймовірності небажаних подій, основними ризикам проекту, що розглядається, слід вважати.

Ризиковою подією Замовника проекту є - внесення зміни в умови виконання проекту (зміна кількості виділених ресурсів або зменшення робочого часу на виконання пакетів робіт).

Ризиковою подією Виконавців проекту є – свідоме чи змушене невиконання своїх зобов'язань у межах проектної діяльності, що може зумовлюватись їх особистісними якостями, станом здоров'я тощо.

Управлінський ризик – це можливість допущення помилок та недостатній рівень менеджменту на всіх фазах проектної діяльності.

Вищезазначені ризики обумовлюють ризик невчасного завершення проекту. Мінімізувати можливі наслідки зазначених ризиків пропонується через перепланування часу, який попередньо не враховувався (тобто неробочий час).

До найпоширеніших зовнішніх ризиків проекту відносяться ті, що спричиняються оточенням проекту та команда проекту практично не може на них впливати та попереджувати. Зовнішніми ризиками важко управляти і як правило, управлінець може боротися із наслідками його настання. До зовнішніх ризиків відносяться: ризики, пов'язані з фінансовою кризою в країні; стихійні лиха, невиконання керівниками області своїх зобов'язань.

До найпоширеніших внутрішніх ризиків проекту відносяться ті, що спричиняються усереднені проекту та команда проекту може в багатьох випадках на них впливати та попереджувати. Внутрішніми ризиками, як правило команда проекту може управляти та попереджувати їх настання. До внутрішніх ризиків відносяться: ризик некоректно складеної документації, недотримання графіку виконання запланованих робіт, перевищення бюджету проекту (придбання додаткових матеріальних і нематеріальних ресурсів), ризики, пов'язані з помилками або поганою організацією. Керівник проекту повинен приділяти багато уваги роз'ясненню цілей проекту, велику увагу приділяти підвищенню кваліфікації, 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.

Основні ризики в його реалізації контролювані усередині самого проекту, або їх вплив незначний.

Проведений всебічний аналіз дозволяє зробити висновок, що створення центру жіночого підприємництва місті Дніпро є об'єктивно необхідним.

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

### РОЗДІЛ 3.

## ПЛАНУВАННЯ І РОЗРОБКА ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ШКІРЯНИХ ВИРОБІВ «VOLKARYOV HAND CRAFT »

### 3.1. Структуризація проекту

Для структуризації проекту застосований ряд спеціальних моделей:

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

Структура розбиття робіт (WBS) – ієрархічна структура робіт проекту, що відображає його основні результати. Кількість рівнів деталізації, використаних при декомпозиції даного проекту, досить для планування і моніторингу всіх основних робіт. Кожному елементу WBS призначається індивідуальний унікальний ідентифікатор – код обліку, відповідний рівню і порядковому номеру на рівні.

Структура WBS представлена на рис. 1.1 та 1.2.



Рис. 3.1. WBS-структура робіт проекту

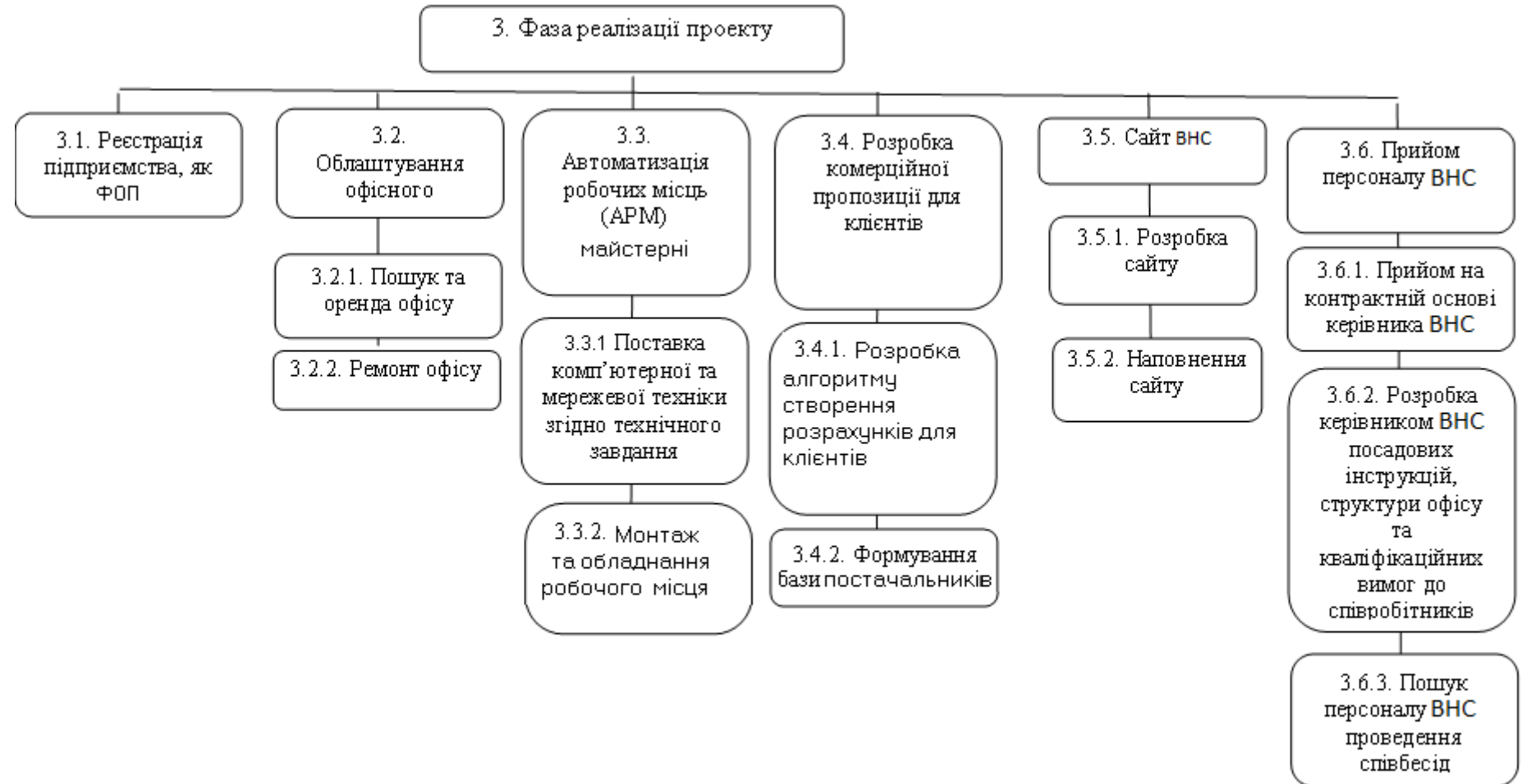


Рис. 3.2. Фаза реалізації WBS-структури робіт проекту

## Організаційна структура виконавців (OBS)

Організаційна структура виконавців (OBS) визначає всі рівні 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 кожній з гілок WBS-людей, безпосередньо організуючих виконання робіт, представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.3. OBS-структура проекту

Для забезпечення взаємодії Виконавця (та контракторів виконавця) і Замовника при виконанні Сторонами своїх зобов'язань створюється організаційна структура проектної типу. Керівництво проекту забезпечує стратегічне управління, визначає пріоритети й контролює хід виконання проекту.

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

До складу команди проекту увійдуть: юрист, бухгалтер, системний адміністратор, менеджер з організації відділу продажів, менеджер з організації роботи майстерні та майбутній керівник (директор, наймана особа) майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft».

Підрядні організації, що залучені до проекту:

- будівельна організація;
- організація розробник сайту;
- рекламні агенції.

Функції майбутнього керівника майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» може виконувати керівник проекту за умови, що він після завершення проекту очолить новостворену організацію. Це визначається на основі домовленості керівника проекту та замовника. В іншому випадку на посаду майбутнього керівника майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» приймається особа відповідної кваліфікації. Участь майбутнього керівника майстерні необхідна в зв'язку з тим, що він повинен підібрати штат співробітників, з якими йому в подальшому комфортно буде працювати. Цього спеціаліста необхідно буде залучити вже на фазі реалізації проекту.

Команда проекту відповідає за загальне управління проектом, виконання робіт у рамках погоджених ресурсів, а також приймає всі рішення, не потребуючі зміни обсягу робіт по проекту.

1. Обов'язки й відповідальність.

а) Керівництво проекту очолюється керівником проекту з боку Замовника і є вищим органом управління проектом.

Основні функції керівника проекту наступні:

- організація участі співробітників кожної зі сторін у проекті;
- здійснення стратегічного керівництва проектом;
- визначення пріоритетів і контроль ходу виконання проекту;
- контроль за витратою коштів у рамках погодженого бюджету проекту;

- забезпечення поточного управління реалізацією проекту;
- розгляд і оцінка розроблених у ході реалізації проекту рішень і планів по їхньому впровадженню.

Керівник проекту відповідає за організацію взаємодії Замовника й Виконавця, координацію робіт з реалізації проекту. Для забезпечення такого контролю й координації проводяться засідання проекту за участю керівників проекту з кожної сторони.

Підготовка рішень, затверджуваних керівником проекту, а також оперативний дозвіл виникаючих проблем, покладає на керівників проекту з боку Замовника і виконавця, на основі інформації отриманої від членів робочої групи.

б) Керівник проекту від Замовника.

Керівник проекту від Замовника повинен мати необхідні повноваження для виконання наступних обов'язків у проекті:

- визначення організаційних і функціональних границь проекту;
- забезпечення проекту необхідними ресурсами з боку Замовника;
- організація засідань керівництва проекту і нарад робочої групи проекту;
- регулярний контроль стану проекту на відповідність погодженим рамкам по надаваним керівником проекту з боку Виконавця звітам;
- затвердження проектних документів і результатів проекту.

в) Керівник проекту від виконавця.

Керівник проекту від Виконавця повинен мати необхідні повноваження для виконання наступних обов'язків у проекті:

- забезпечення проекту необхідними ресурсами з боку Виконавця;
- участь у нарадах керівництва проекту і організація нарад робочої групи проекту;
- регулярний контроль бюджету проекту;
- організація контролю якості результатів проектних робіт;
- регулярний контроль стану проекту на відповідність погодженим рамкам по надаваним керівником проекту з боку Виконавця звітам;

- вживання заходів по мінімізації ризиків;
- узгодження проектних документів і результатів проекту.

г) Робоча група проекту.

Склад ролей членів робочої групи визначається Уставом проекту. Призначення конкретних співробітників з боку Виконавця і з боку Замовника провадиться відповідно до розпоряджень керівника проекту з відповідної сторони.

Обов'язки і відповідальність.

Робоча група проекту очолюється керівником проекту з боку Замовника, що управляє її роботою і координує діяльність членів робочої групи з керівником проекту з боку Виконавця, беручи безпосередню участь у проектних роботах, відповідає за якість матеріалів, підготовлених виконавцем. Робоча група погоджує надані виконавцем проектні документи і звітні матеріали.

Члени робочої групи, як з боку замовника, так і з боку виконавця повинні мати достатню компетенцію в питаннях пов'язаних з організацією робіт зі створення програмного забезпечення управління проектами, а також мати повноваження, достатні для організації і виконання поставлених проектних робіт.

Керівник проекту від замовника сприяє керівникові проекту від виконавця в управлінні проектом і організації робіт із проекту.

Члени робочої групи з боку замовника забезпечують:

- надання у відповідності зі своєю компетенцією і повноваженнями інформації за запитом виконавця;
- участь у робочих нарадах і зустрічах по функціональних питаннях зі співробітниками замовника і організацій, підвідомчих йому для розгляду спірних питань і рішення проблем;
- розгляд і узгодження проектних матеріалів відповідно до порядку і строками, зазначеними в сітьовому графіку;
- узгодження проектних документів, у тому числі змістовний аналіз результатів роботи виконавця;
- участь у здачі-прийманні виконаних за проектом робіт.

Члени робочої групи з боку виконавця забезпечують:

- підготовку проектних документів і звітних матеріалів відповідно до порядку і строків;
- відповідають за розробку і узгодження проектних рішень із членами робочої групи з боку замовника;
- підготовлюють запити на надання замовником необхідної інформації для виконання проектних робіт;
- беруть участь у нарадах робочих груп і зустрічах по функціональних питаннях із співробітниками замовника і організацій, підвідомчих йому для розгляду спірних питань і рішення проблем.

д) Керівник проекту від замовника.

Керівник проекту з боку замовника забезпечує керівництво роботами з реалізації проекту і контроль їхнього виконання, відповідає за координацію взаємодії членів робочої групи з боку замовника з фахівцями виконавця.

У його функції входить:

- керівництво робочою групою проекту з боку замовника;
- контроль дотримання контрактних умов;
- забезпечення проекту необхідними ресурсами з боку Замовника, передбаченими сітковим графіком;
- координація дій і забезпечення співробітництва з фахівцями виконавця;
- планування роботи членів робочої групи проекту з боку замовника;
- контроль виконання робіт учасниками проекту з боку замовника;
- забезпечення процедури узгодження і затвердження звітних матеріалів;
- регулярний аналіз ходу виконання проекту із членами робочої групи проекту з боку замовника на відповідність його вимогам;
- надання необхідних матеріалів для підготовки засідання керівництва проекту.

Керівник проекту від Замовника прямо взаємодіє по всіх поточних питаннях реалізації проекту з керівником проекту від виконавця.

Керівник проекту від замовника щотижня інформує керівника проекту від замовника про стан справ у проекті.

е) Керівник проекту від виконавця.

Керівник проекту з боку Виконавця відповідає за відповідність обсягу проектних робіт, погодження змін обсягу проекту, управління проектом у рамках певного бюджету і забезпечує щоденне виконання робіт відповідно до оперативного плану робіт і бюджету.

У його функції входить:

- розробка сіткового графіка робіт і оперативних планів проекту і забезпечення проекту ресурсами з боку виконавця;
- керівництво і координація роботи робочої групи проекту з боку виконавця і контроль виконання поставлених перед ними завдань;
- організація і координація роботи членів проектної команди виконавця;
- контроль статусу проекту, строків і бюджету;
- регулярний аналіз ходу виконання проекту;
- контроль фактичних витрат робочого часу;
- забезпечення взаємної відповідності виконуваних робіт;
- забезпечення проходження загальновизнаним стандартам управління проектами;
- організація підготовки проектних документів і звітних матеріалів;
- рішення проблем, що виникають на рівні робочої групи з боку виконавця й, при необхідності, їхнє винесення на рівень керівництва проекту;
- надання необхідних матеріалів для підготовки засідань керівництва проекту;
- підготовка зведеного звіту про поточний статус проекту.

Керівник проекту від виконавця прямо взаємодіє по всіх поточних питаннях реалізації проекту з керівником проекту від замовника.

Керівник проекту від Виконавця щотижня інформує керівника проекту від виконавця про стан справ у проекті.

## **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.

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

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

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

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

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

Матриця розподілу відповідальності проекту RAM з врахуванням функціональної організаційної структури організації приведена в таблиці. 1.1.

Для зручності введемо короткі позначення по першим буквам відповідальностей (окрім першої відповідальності, так як відповідальний і виконавець починаються з однієї букви): О – відповідальний; В – виконавець; З – затверджував; У – узгоджувач.

Таблиця 3.1.

## Матриця розподілу відповідальності проекту RAM

Код	Пакет робіт	Команда управління проектом						
		Керівник проекту	Юрист	Бухгалтер	Системний адміністратор	Менеджер з організації відділу продажів	Майстер з виготовлення аксесуарів	Майбутній керівник майстерні шкіряних виробів «Bolkaryov Hand Craft »
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>0.</b>	<b>Проект створення майстерні шкіряних виробів «Bolkaryov Hand Craft » (ВНС)</b>							
1.	Розробка концепції проекту							
1.1	Призначення керівника проекту та формування команди	О, В, У						
1.2	Розробка бізнес-плану проекту	В		У				
1.3	Розробка та затвердження статуту проекту	О, В	У					
1.4	Розробка та затвердження змісту проекту	О, В						
1.5	Розробка обґрунтувань інвестування проекту	О, В		В				
1.6	Розробка та затвердження концепції	О, В, У						
2.	Планування проекту							
2.1	Оцінка та планування ресурсів проекту (трудових, матеріальних та ін)	О, В		В				
2.2	Формування календарного графіку проекту	О, В						

Продовж. табл. 3.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.3	Випуск робочої документації на пошук, ремонт та підготовка офісу ВНС	О, В						
2.4	Розробка робочої документації на серверне приміщення та комутаційну мережу ВНС	О, В			В			
2.5	Розробка технічного завдання на створення сайту ВНС	О, В				В		
2.6	Проведення тендеру на поставку комп'ютерної та мережевої техніки згідно технічного завдання	О, В		В	В			
2.7.	Пошук розробників сайту, підписання контракту	О, В		В				
3.	Реалізація проекту							
3.1.	Реєстрація майстерні, як ФОП	О, В	В	В				
3.2.	Облаштування офісного приміщення	О, В						
3.2.1.	Пошук та оренда офісу	О, В		В				
3.2.2.	Ремонт офісу	О, В						
3.3.	Автоматизація робочих місць (АРМ) майстерні	О						
3.3.1.	Поставка комп'ютерної та мережевої техніки згідно технічного завдання	О, В		У				
3.3.2.	Монтаж та обладнання робочого місця	З					О, В	

Продовж. табл. 3.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	
3.4.	Розробка комерційної пропозиції для клієнтів.	О							
3.4.1.	Розробка алгоритму створення розрахунків для клієнтів	З	У	В		О, В	У		
3.4.2.	Формування бази постачальників	З				О, В	В		
3.5.	Сайт ВНС	З							
3.5.1	Розробка сайту	З				О, В	В		
3.5.2	Наповнення сайту	З				О, В			
3.6.	Приєм персоналу ВНС	З							
3.6.1.	Приєм на контрактній основі керівника ВНС	О, В							
3.6.2.	Розробка керівником ВНС посадових інструкцій, структури офісу та кваліфікаційних вимог до співробітників ВНС	У						О, В	
3.6.3.	Пошук персоналу ВНС, проведення співбесід	У						О, В	
4.	Фаза закриття								
4.1.	Первинне заповнення баз інформаційної системи ВНС	З							
4.1.1.	Впровадження АРМ "Постачальники"	З				В	О, В	В	
4.1.2.	Впровадження АРМ "Клієнт"	З							
4.1.2.1	Продаж послуг	З				О, В		В	

Продовж. табл. 3.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.1.2.2	Виготовлення аксесуарів	3					О, В	В
4.1.4.	Впровадження АРМ "Архів"	О, В						В
4.1.5.	Прийом на контрактній основі працівників ВНС	У						О, В
4.2.	Проведення стажування та кваліфікаційного навчання працівників	3						О, В
4.3.	Запуск сайту	О, У						
4.4.	Реклама компанія в соціальних мережах. банерна реклама, контекстна реклама, просування сайту, електронна розсилка	О, У						
4.5.	Формування фінансового звіту за проектом	3		О, В				
4.6	Затвердження акту закінчення робіт проекту	О, В						

## Ресурсна ієрархічна структура (RBS-структура)

Далі необхідно скласти структуру, яка фіксує ресурси, необхідні на кожному рівні для досягнення цілей і підцілей проекту (RBS).

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

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

Наявність єдиної структури для всіх проектів портфеля підприємства дозволяє оцінити потреби в ресурсах і більш якісно планувати ресурси всього підприємства.

RBS-структура представлена на рис. 1.4. Вона показала, що у проекті задіяні всі три види ресурсів: трудові, матеріальні та обладнання.



Рис. 3.4. RBS-структура проекту

## Вартісна ієрархічна структура (CBS-структура)

Далі необхідно скласти структуру, яка фіксує вартість елементів проекту на кожному рівні (CBS).

CBS утворюється за алгоритмом, аналогічним алгоритму створення WBS і OBS. Загальну схему побудови CBS-структури проекту наведено на рисунку 1.5.



Рис. 3.5. Загальна схема побудови CBS-структури проекту

Перший рівень – це всі витрати на проект. Другий рівень – основні елементи CBS: матеріали, вузли, комплектуючі; витрати на утримання устаткування; трудові витрати; інші витрати. Третій рівень – подальша розбивка. Для трудових витрат це будуть: витрати на добір і навчання; витрати на оплату праці з поставки і монтажу устаткування; витрати на оплату праці. Четвертий рівень – подальша розбивка, наприклад, для оплати праці: оплата праці виконавців; оплата праці аналітиків; операторів. Ця структура дає змогу збирати інформацію про затрати, аналізувати й готувати звіти по затратах будь-якого підрозділу або елементу робіт.

CBS-структура представлена на рис. 1.6.

До трудових ресурсів відноситься праця членів команди проекту.

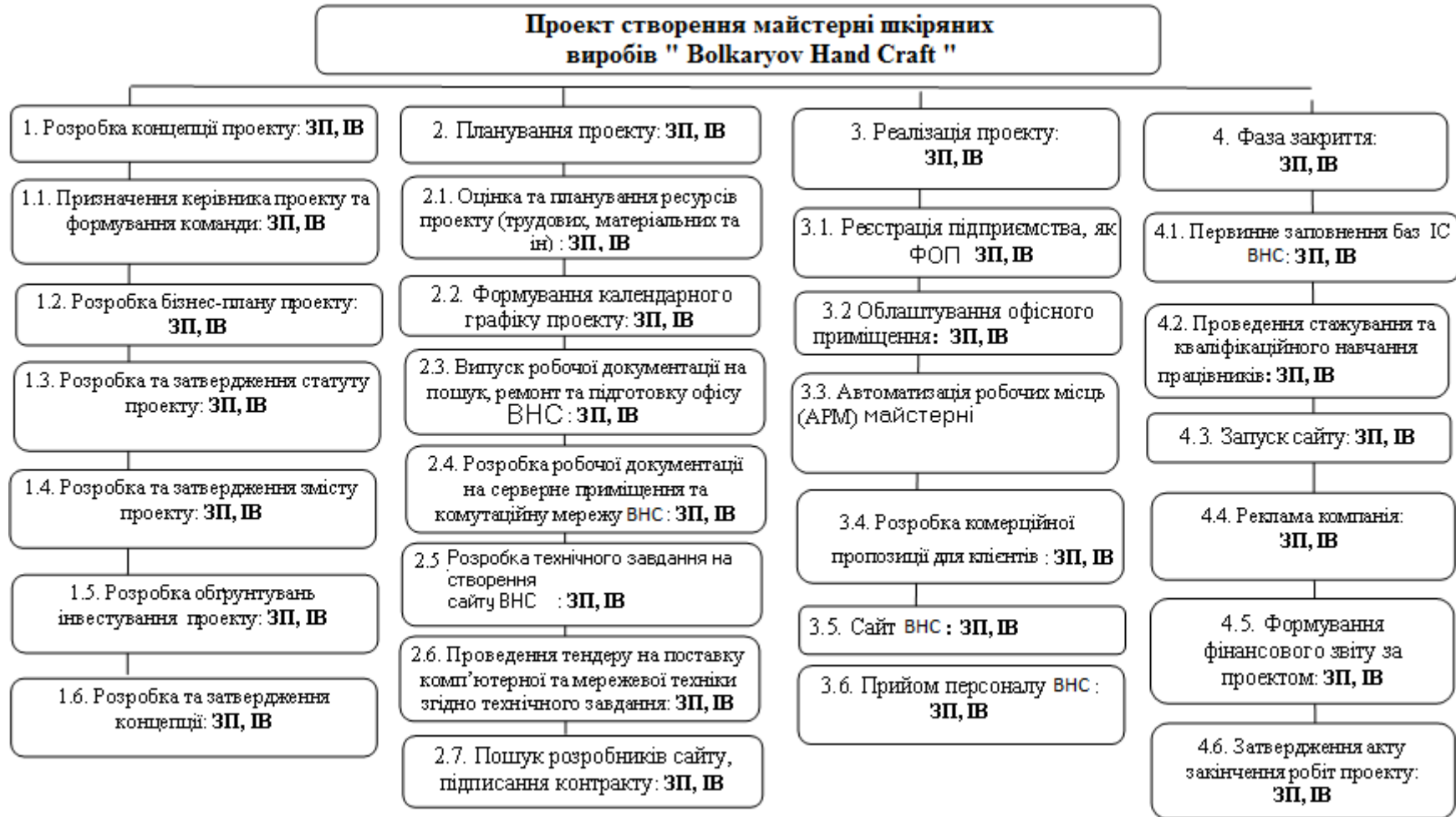
До матеріальних витрат відносяться витрати на: реєстрацію ФОП «Volkyrov Hand Craft», налагоджування робочих місць та обладнання; навчання фахівців майстерні; будівельно-монтажні роботи, ремонт приміщення офісу, зали воркшопа; розробка сайту майстерні «Volkyrov Hand Craft», реклама

майстерні «Volkaryov Hand Craft» в соціальних мережах (банерна реклама, контекстна реклама, просування сайту, електронна розсилка) та інші витрати (що включають витрати на телефонію, інтернет, канцелярські приладдя та ін.)

До витрат на обладнання відноситься витрати на: закупку інструментів, столів, стелажів, хімії, додаткових матеріалів.

Кошторис на створення майстерні «Volkaryov Hand Craft» складає 150 тис. грн.

Найбільш «дорогою» фазою проекту є підготовча.



ІВ – Інші витрати – 16 тис. грн

ЗП – Заробітна платня членів команди по договорам – 30 тис. грн

Рис. 3.6. CBS-структура проекту

### **Тривимірна структура проекту (CTR-словник)**

В результаті отримана тривимірна структура, об'єднуюча WBS, OBS і CBS (див. табл. 1.2). У зв'язку зі створенням WBS, OBS-структур та кодуванням їх потрібно створити словник, який би визначав елементи й облік витрат (див. табл. 1.2).

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

Роботу зі систематизації і поєднання робіт треба обов'язково виконати на певній стадії планування проекту. Для кожного виду діяльності потрібно визначити час, ресурси і 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 затрат.

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

Код	Пакет робіт	Витрати , тис. грн	Тривалість, дні	Необхідні ресурси
1	2	3	4	5
<b>Проект створення майстерні «Volkaryov Hand Craft» (ВНС)</b>				
<b>1.</b>	<b>Розробка концепції проекту</b>		<b>16</b>	Трудові
1.1	Призначення керівника проекту та формування команди		1	Трудові: замовник проекту
1.2	Розробка бізнес-плану проекту		4	Трудові: команда проекту
1.3	Розробка та затвердження статуту проекту		3	Трудові: команда проекту
1.4	Розробка та затвердження змісту проекту		5	Трудові: керівник проекту
1.5	Розробка обґрунтувань інвестування проекту		5	Трудові: керівник проекту
1.6	Розробка та затвердження концепції		6	Трудові: замовник, керівник проекту
<b>2.</b>	<b>Планування проекту</b>		<b>26</b>	<b>Трудові</b>
2.1	Оцінка та планування ресурсів проекту (трудових, матеріальних та ін)		3	Трудові: команда проекту
2.2	Формування календарного графіку проекту		2	Трудові: команда проекту
2.3	Випуск робочої документації на пошук, ремонт та підготовка офісу майстерні		2	Трудові: команда проекту
2.4	Розробка робочої документації на серверне приміщення та комутаційну мережу майстерні		2	Трудові, матеріальні.
2.5	Розробка технічного завдання на створення сайту майстерні «Volkaryov Hand Craft»		5	Трудові: команда проекту
2.6	Проведення тендеру на поставку обладнання та мережевої техніки згідно технічного завдання		21	Трудові: команда проекту
2.7.	Пошук розробників сайту, підписання контракту		3	Трудові: команда проекту
<b>3.</b>	<b>Реалізація проекту</b>	<b>50</b>	<b>77</b>	Трудові, матеріальні, обладнання
3.1.	Реєстрація підприємства, як ФОП	1	10	Трудові, матеріальні.
3.2.	Облаштування офісного приміщення	5	60	Матеріальні, обладнання

1	2	3	4	5
3.2.1.	Пошук та оренда офісу	1	30	Матеріальні. Матеріальні: витрати на оренду офісу
3.2.2.	Ремонт офісу	4	30	Матеріальні, обладнання Матеріальні: оплата праці будівельній організації, що здійснює ремонт Обладнання: меблі
3.3.	Автоматизація робочих місць (АРМ) майстерні	10	7	Трудові, матеріальні, обладнання
3.3.1.	Поставка обладнання згідно технічного завдання	22	2	Трудові: команда проекту Матеріальні: оплата послуг
3.4.	Розробка комерційної пропозиції для клієнтів, перевізників та коворкерів		30	Трудові: команда проекту
3.4.1.	Розробка алгоритму створення розрахунків для клієнтів		15	Трудові: команда проекту
3.4.3.	Формування бази постачальників		10	Трудові: команда проекту
3.5.	Сайт майстерні	5	55	Трудові: команда проекту Матеріальні: оплата послуг
3.5.1	Розробка сайту		30	Трудові: команда проекту Матеріальні: оплата послуг
3.5.2	Наповнення сайту		25	Трудові: команда проекту Матеріальні: оплата послуг
3.6.	Прийом персоналу майстерні		37	Трудові: команда проекту
3.6.1.	Прийом на контрактній основі керівника майстерні		15	Трудові: команда проекту
3.6.2.	Розробка керівником майстерні посадових інструкцій, структури офісу та кваліфікаційних вимог до співробітників майстерні		7	Трудові: команда проекту
3.6.3.	Пошук персоналу майстерні, проведення співбесід		15	Трудові: команда проекту
<b>4.</b>	<b>Фаза закриття</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	Трудові, матеріальні.
4.1.	Первинне заповнення баз інформаційної системи майстерні		5	Трудові: команда проекту
4.1.1.	Впровадження АРМ "постачальники"		3	Трудові: команда проекту
4.1.2.	Впровадження АРМ "Клієнт"		5	Трудові: команда проекту
4.1.2.1	Продаж послуг		5	Трудові: команда проекту

1	2	3	4	5
4.1.2.2	Замовлення супровід		5	Трудові: команда проекту
4.1.4.	Впровадження АРМ "Архів"		3	Трудові: команда проекту
4.1.5.	Прийом на контрактній основі працівників майстерні		3	Трудові: команда проекту
4.2.	Проведення стажування та кваліфікаційного навчання працівників	1	3	Трудові: команда проекту Матеріальні: оплата послуг
4.3.	Запуск сайту		1	Трудові: команда проекту
4.4.	Реклама компанія в соціальних мережах. банерна реклама, контекстна реклама, просування сайту, електронна розсилка	5	10	Трудові: команда проекту Матеріальні: оплата послуг
4.5.	Формування фінансового звіту за проектом		3	Трудові: команда проекту
4.6	Затвердження акту закінчення робіт проекту		2	Трудові: команда проекту
	<i>Інші витрати</i>	<i>16</i>		
	<i>Витрати на оплату праці</i>	<i>30</i>		
	<i>Всього</i>	<i>150</i>	<i>104</i>	

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

### **3.2. Формування основних планових рішень і документів по проекту**

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

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

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

Календарний графік (діаграма Ганта) – горизонтальна лінійна діаграма, на якій завдання проекту представлені протяжними в часі відрізками, датами, що характеризуються, початком і закінченням робіт представлений на рис. 1.7. 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 проекті, починаючи з нижнього рівня робіт.

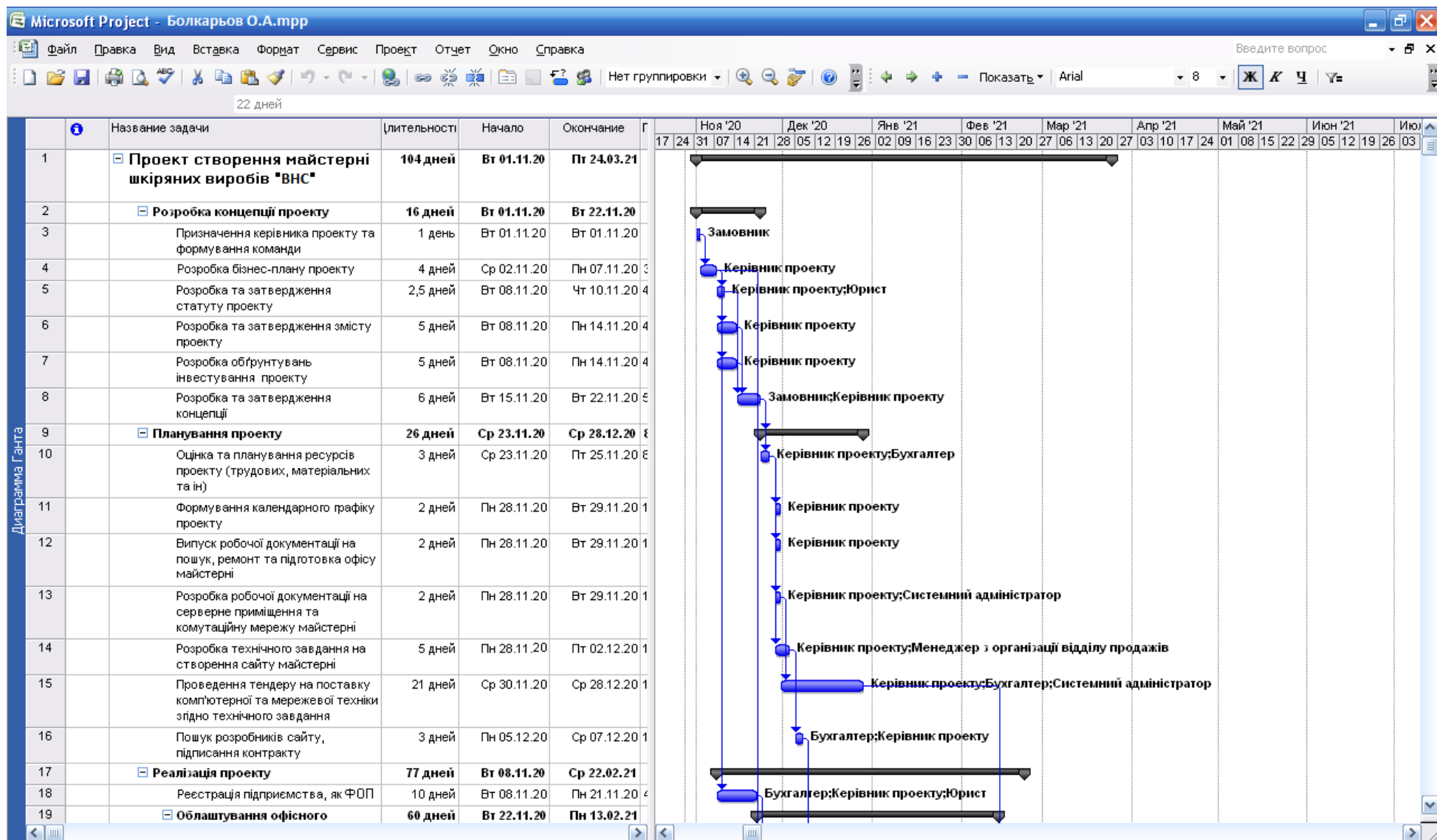


Рис. 3.7. Діаграма Ганта

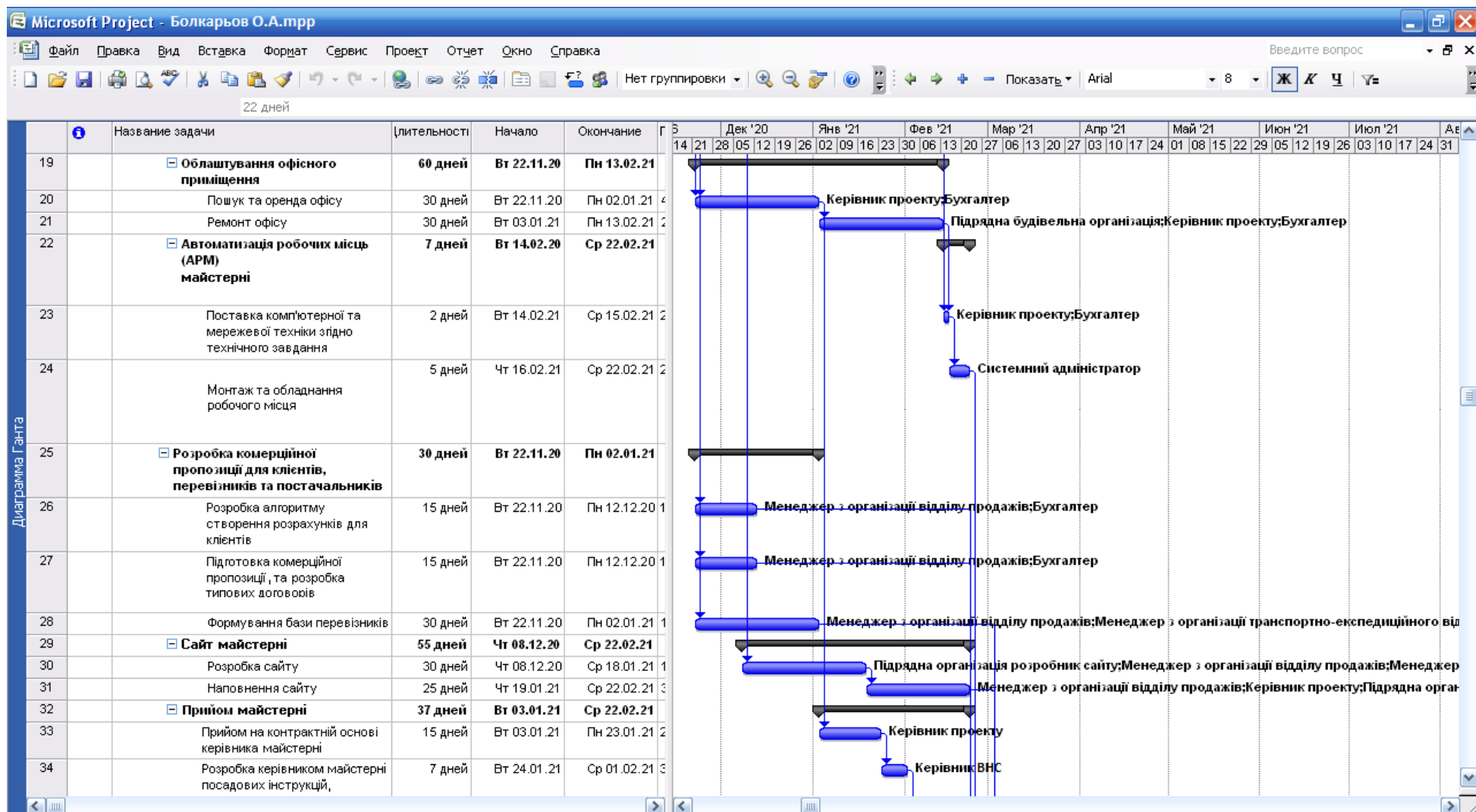


Рис. 3.7. Діаграма Ганта (продовження)

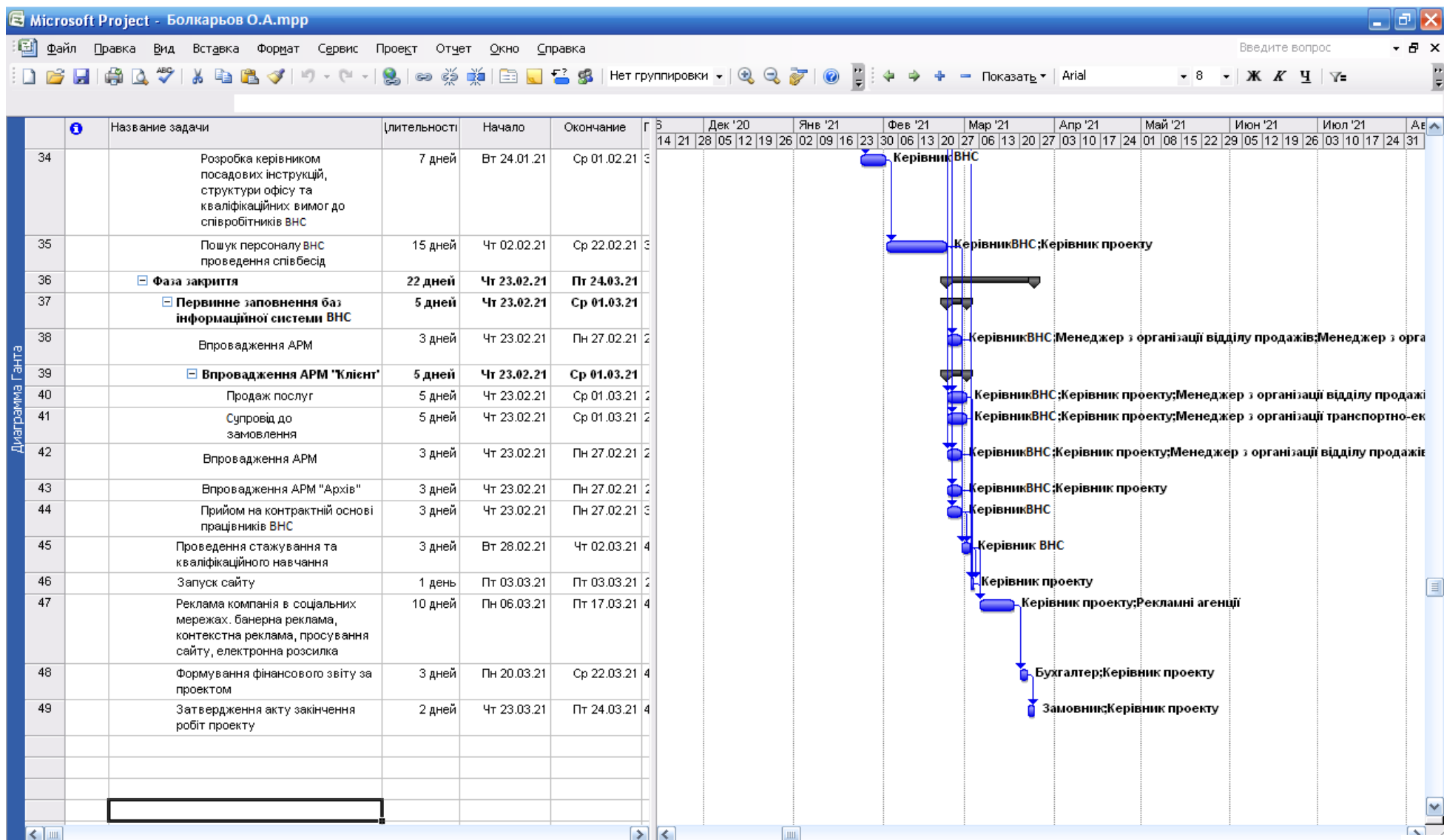


Рис. 3.8. Діаграма Ганта (продовження)

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.

*Невирішені та відкладені питання по проекту.*

В табл. 1.3 наведені невирішені план-графіком проекту питання, які суттєво впливають на ефективність виконання проекту та ефективність експлуатації створеного продукту проекту.

Таблиця 3.3.

**Відкриті та невирішені питання проекту створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft»**

№ з/п	Проблема /невирішене питання	Відповідальний	Заходи	Строки	Включення заходу в план – графік (так/ні)
1.	Відсутність 50% коштів до 14.02.2021 для заказу обладнання	Інвестор	Залучення банківського кредиту під гарантії інвестора	До 14.02.2021	ні
2.	Відсутність сировини та фурнітури.	Замовник	Пошук надійних постачальників в Україні	До 14.02.2020	ні

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 розроблена оптимізація шляхом скорочення термінів виконання окремих завдань (регулювання ресурсами) або зміни залежностей (наприклад, виконання декількох робіт паралельно). Сітьовий графік представлений на рис. 3.9.

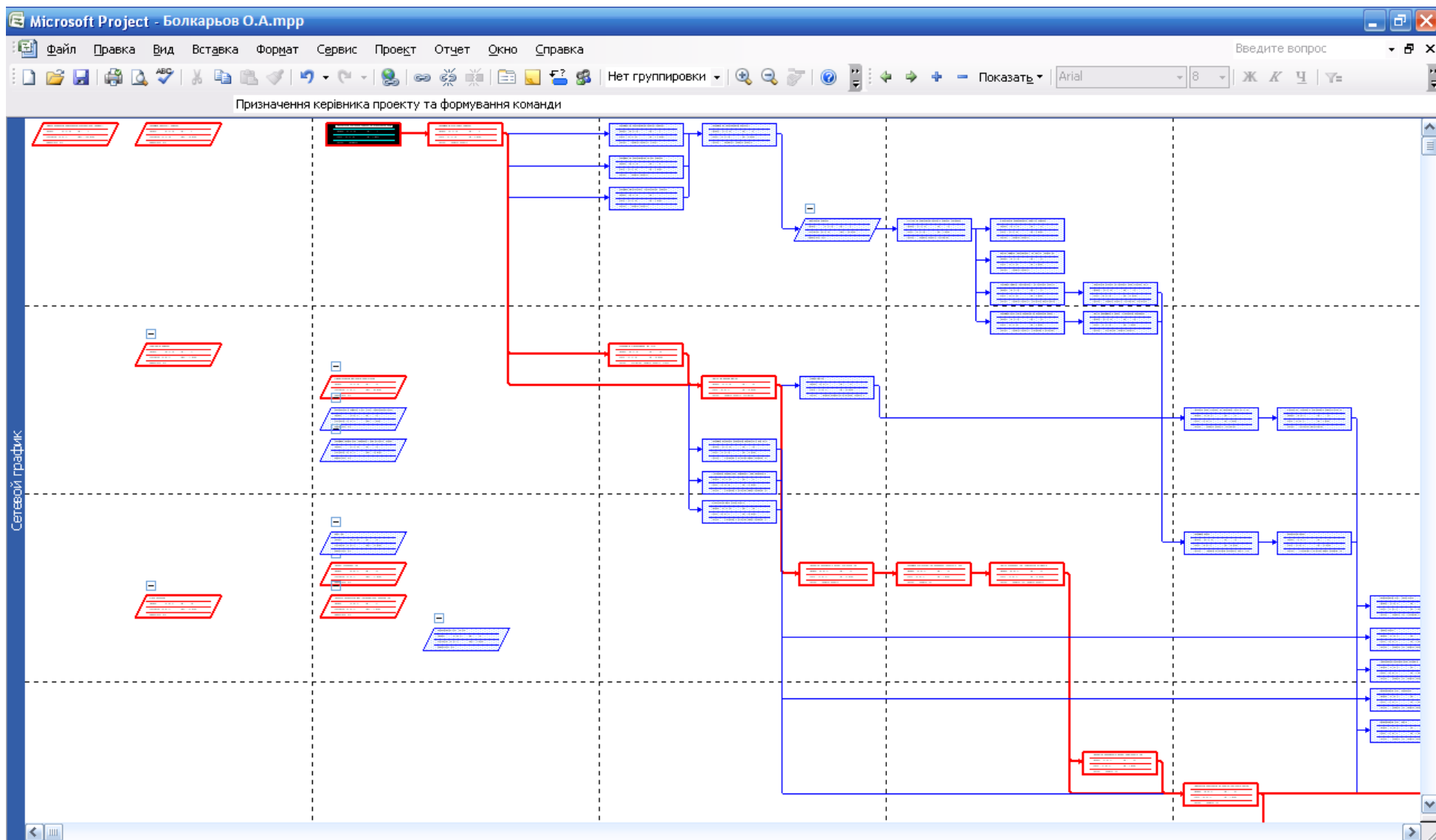


Рис. 3.9. Сітьовий графік проекту

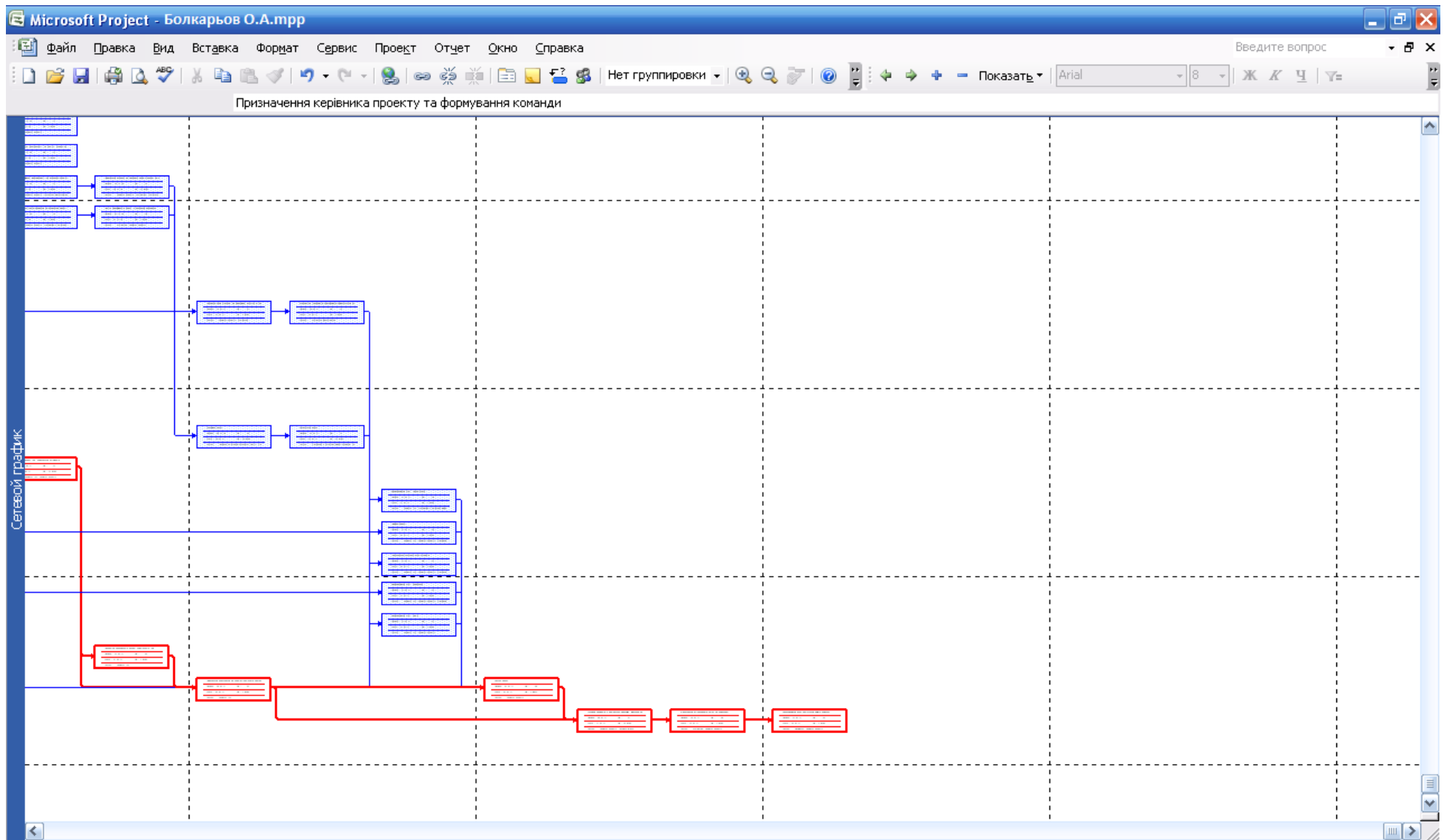


Рис 3.10 Сітьовий графік проекту (продовження)

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

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

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

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

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

Для всіх трудових ресурсів призначений стандартний календар використання робочого часу.

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

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

В результаті проведених заходів, отримані:

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

## РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ

### 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 узгодження проектно-кошторисної документації на реконструкцію майстерні спільно з будівельною компанією	Кожного дня	Керівник проекту	так/ні	До отримання ордеру на виконання робіт з реконструкції будівлі
Отримання дозволу від муніципальних архітекторів, санітарно-епідеміологічної станції, пожежної інспекції	Кожного дня	Керівник проекту	так/ні	До отримання ордеру на виконання робіт з реконструкції будівлі
Виконання ремонтних робіт приміщень	середа, четвер	Керівник проекту, підрядна будівельна організація	так/ні	До прийому будівлі в роботу по монтажу обладнання
Закупка та монтаж меблів і обладнання майстерні	середа, четвер	Керівник проекту, постачальник обладнання	так/ні	До введення в експлуатацію об'єкта
Реклама в мережі інтернет, участь у конференціях/ семінарах/ прес-конференціях	середа, четвер	Керівник проекту	Кількість ресурсів і термін рекламної акції	Постійно
Створення сайту майстерні	Кожен понеділок	Керівник проекту	так/ні	До моменту створення
Наймання персоналу	Вівторок, п'ятниця	Керівник проекту	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 майстерні шкіряних**  
**аксесуарів «Volkaryov Hand Craft »**  
**від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.**

Критерій оцінки	Дані за проектом	Фактичні дані	Відхилення
Дата початку проекту	01.03.2020 р		
Дата завершення проекту	01.04.2021р.		
Сума проекту	150-180 тыс. грн		
Склад учасників проекту	<p><b>Команда проекту:</b>  Директор / Майстер – 1 особа;  Майстер -1 особа;  Закрійник – 1 особа;  Розмітник / дизайнер- 1 особа;  Менеджери з продажу – 1 особа;  Маркетолог на аутсорсингу – 1 особа  Бухгалтер на аутсорсингу – 1 особа  Програміст на аутсорсингу -1 особа</p> <p><b>Підрядні організації:</b>  будівельна компанія, що буде здійснювати відповідні ремонтні роботи приміщень;  постачальники оргтехніки, меблів;  компанія-проектувальник, що буде здійснювати розробку проектно-кошторисної документації та технічний нагляд;  рекламна агенція.</p>		
Підпис _____		ПІБ Проектного менеджера	

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

Контроль вартості проекту 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 проекту, так і ризики виходу з намічених термінів, бюджету.

#### **4.2. Особливості оперативного управління проектом**

Управління проектом представляє собою процес управління змінами проекту, пов'язаний з так званим потрійним обмеженням: виконання проекту найбільш ефективним способом у заданих обсягах (якість), вчасно (терміни) і в межах виділених засобів (вартість) [12].

Успішна реалізація проекту залежатиме від своєчасної і якісної розробки оперативного плану її здійснення. Оперативне управління проектом буде здійснюватися за допомогою організації таких форм контролю:

- календарного плану проекту;
- бюджету проекту;
- побудови системи моніторингу проекту.

Своєчасне управління якістю має бути головним в управлінні проектом створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft ».

В управлінні якістю признають важливість наступних положень:

– задоволення потреб замовника. Досягається завдяки своєчасному виявленню потреб замовника з метою їх задоволення, а також завдяки точному аналізу можливостей ринку;

– попередження важніше виправлення. Витрати на превентивні заходи по запобіганню помилок завжди значно нижче їх виправлення після виявлення у результаті перевірок;

– відповідальність керівництва. Для досягнення успіху необхідна участь усіх членів команди, але забезпечення ресурсами, необхідними для досягнення успіху – обов’язок керівника;

– постійне вдосконалення. Цикл «планування-виконання-контроль-вплив» є основою підвищення якості [27].

Планування якості – це пояснення того, які критерії якості потрібно застосувати до проекту майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» і як досягти відповідності їм.

Забезпечення якості – це оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості [26].

Контроль якості – це відслідковування певних результатів по проекту створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» для встановлення того, чи відповідають вони стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання.

Планування якості проекту створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» включає визначення того, які стандарти якості потрібно застосовувати до даного проекту і як забезпечити дотримання цих стандартів. Команда проекту повинна чітко усвідомлювати один із фундаментальних принципів сучасного управління якістю – якість планується, а не перевіряється. Тому планування якості передбачає формування вимог до якості проекту і її продукту та визначення шляхів їх забезпечення. Для планування якості проекту потрібно мати: політику у сфері якості; описання змісту проекту; описання продукту у вигляді конкретних специфікацій, отриманих від споживачів; стандарти, норми і вимоги до якості; результати інших процесів планування. Політика у сфері якості – це загальні цілі й напрями діяльності створення майстерні.

Політика у сфері якості повинна відображати рівень якості, який має бути досягнутий у здійсненні проекту, та шляхи її досягнення. Вона має розкривати такі основні питання:

- рівень якості продукту/послуг проекту;
- відповідальність за продукт;
- відносини з клієнтами/споживачами;
- відносини з постачальниками;
- відносини з персоналом (командою проекту).

Політику якості треба проробити стисло і чітко, вона має бути зрозумілою кожному і доведеною до відома всіх учасників проекту створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft ». Команда менеджерів проекту відповідає за те, щоб усі учасники і зацікавлені сторони були ознайомлені з нею.

Описання змісту проекту – один із основних документів при плануванні якості, оскільки в ньому фіксуються головні цілі учасників проекту, зацікавлених сторін і споживачів та результати проекту для них.

Описання продукту – це задокументовані характеристики продукту (послуги) у вигляді специфікацій, технічних завдань, які має забезпечити проект, аби вважатися виконаним. Описання продукту є менш детальним на ранніх фазах і більш детальним – на пізніх у міру поступового уточнення характеристик продукту [17].

Для моніторингу якості побудована причинно-наслідкова діаграма Ісікави (рис. 4.1).

Результат процесу побудови причинно-наслідкової діаграми Ісікави залежить від чисельних чинників, між якими існують зв'язки типу «причина-результат». Структуру або характер цих багатофакторних стосунків можна визначити завдяки систематичним спостереженням. Важко вирішити складні проблеми, не знаючи цієї структури, яка є ланцюгом причин і результатів.

Діаграма причин і результатів – засіб, що дозволяє виразити ці стосунки в простій і доступній формі.

Ця діаграма дозволяє проводити пошук причин дефектів без ризику упустити яку-небудь з них. Нині діаграма використовується у всьому світі і відома як діаграма Ісікави.

Для побудови причинно-наслідкової діаграми необхідно підібрати максимальну кількість чинників, що мають відношення до характеристики, яка вийшла за межі допустимих значень. При цьому рекомендується використовувати формулу «6М».



Рис. 4.1. Діаграма Ісікави

«6M» = material (матеріал) + machine (машина) + man (людина) + method (метод) + milieu (середовище) + monitoring (контроль).

Man (Людина) – причини, пов'язані з людським чинником;

Machines (Машина, устаткування) – причини, пов'язані з устаткуванням;

Materials (Матеріали) – причини, пов'язані з матеріалами;

Methods (Методи, технологія) – причини, пов'язані з технологією роботи, з організацією процесів;

Measurements (Виміри) – причини, пов'язані з методами виміру.

Media (Середовище) – температура, вологість повітря, електричні і магнітні поля і так далі

Для даної проекту було досліджено проблему порушення якості – «Порушення якості при створенні майстерні шкіряних виробів Volkaryov Hand Craft».

Причинами настання цієї проблеми визначено:

#### 1. Матеріали:

- порушення при зберіганні обладнання;
- пошкодження матеріалів при транспортуванні;
- несвоєчасне постачання матеріалів;
- помилки при виборі матеріалів, не відповідність вимогам;
- розкрадання матеріалів.

#### 2. Устаткування:

- помилки при виборі;
- затримки в постачанні обладнання;
- порушення процедури монтажу;
- браковане устаткування;
- значне зростання цін устаткування.

#### 3. Людина:

- низька компетентність з проектного менеджменту;
- недостатня кваліфікація робочих;
- несумлінність підрядників;
- низька мотивація;

- конфлікти в команді;
- хвороби ключових виконавців проекту, що викликає затримку.

#### 4. Вимірювання:

- низька точність вимірювань;
- порушення правильної послідовності монтажу;
- помилки проектування.

#### 5. Середовище:

- несприятливий політичний вплив;
- зростання цін;
- вплив конкурентів;
- підвищення орендної плати .

#### 6. Контроль:

- замовчування або перекручування фактів;
- недолік інформації;
- використання не надійних методів контролю;
- не своєчасний або формальний моніторинг;

### **4.3. Case-приклад оперативного управління проектом**

#### 4.3.1. Опис ситуації. Дата моніторингу: 24.12.2020 р.

Пакети робіт, що повинні бути виконані на дату звіту мають наступний стан завершення:

1.2 « пошук та орендаофису» – 100 % (термін завершення 22.11.2020);

1.3 «сайт майстерні» – 50 % (термін завершення 08.12.2020) знаходиться на фазі реалізації. Замість запланованих 30 днів, у зв'язку із проблемами при розробці , розробка затримуються на 14 днів.

4.3.2. Аналіз та розв'язання ситуації. Керівник проекту проаналізував ситуацію, що склалася. Було визначено, що замість запланованих 30 днів, у зв'язку із проблемами постачальника прострочено терміни на 14 днів. Можна відмовитися від

цього постачальника, але робота з іншим призведе до ще більшого відставання за графіком.

4.3.3. Розв'язання ситуації. Постачальник обладнання відповідає всім обов'язковим і додатковим вимогам, які заявлені, тому прийнято рішення не розривати договір з цим постачальником, а термін скоротити за рахунок збільшення кількості спеціалістів з монтажу.

Таким чином, необхідно скоротити тривалість роботи «Наповнення сайту» з 25 днів до 11.

Зміни у ході реалізації проекту було відповідним чином задокументовано і внесено у план реалізації проекту (рис. 4.2).

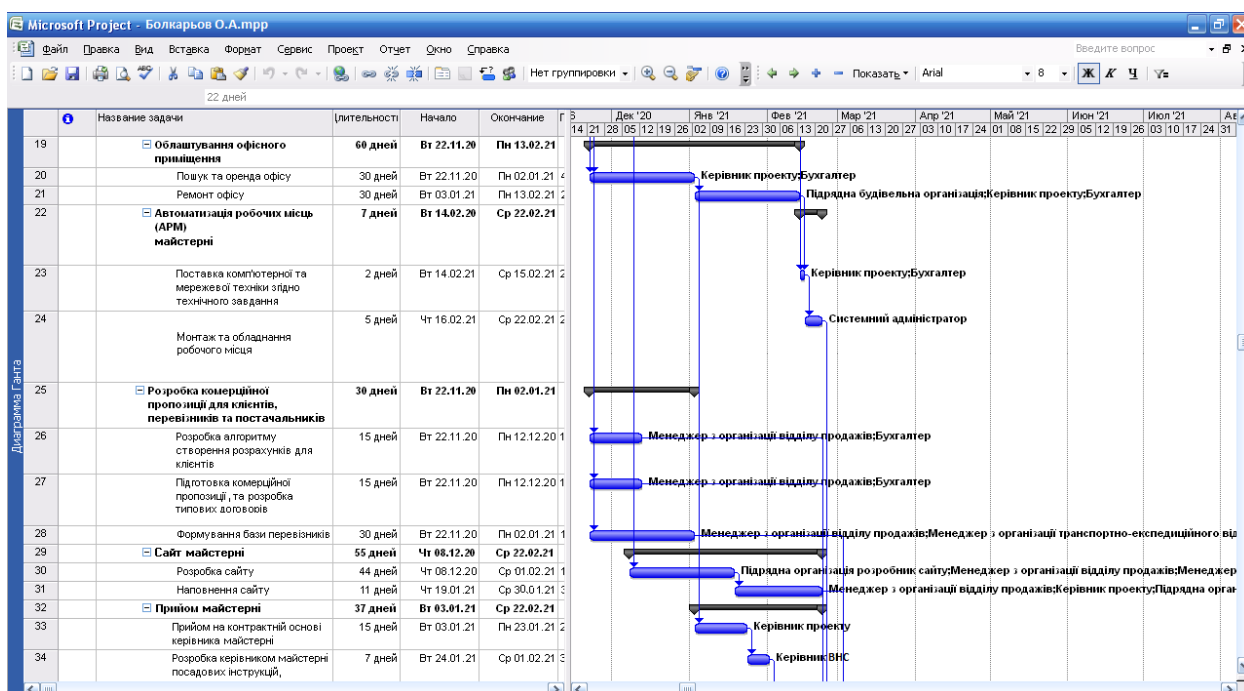


Рис. 4.2. Зміни у ході реалізації проекту

Вказані зміни не призводять до змін загального строку проекту, додаткового фінансування не потребують.

## ВИСНОВКИ

Останні роки в Україні та у світі в цілому зріс попит на речі ручної роботи. Такі вироби дуже цінуються та коштують значно дорожче своїх аналогів які поставленні на конвеєр. На сьогоднішній день обсяг ринку за попитом на товари власного виробництва, що виробляються у невеликих майстернях постійно зростає.

Результати проведеного аналізу ринку із виготовлення шкіряних аксесуарів, свідчать, що дана галузь знаходиться на етапі зростання. І як наслідок, попит на наступні роки прогнозується стабільним. Так само слід врахувати те, що із популяризацією таких товарів в Україні зростає і конкуренція між виробниками. Належить також відзначити, що вироблення шкіряних аксесуарів є дуже перспективним напрямком.

Продукт проекту – є створення нового прибуткового бізнесу, а саме майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft», яка задовольнить потреби клієнтів за рахунок виготовлення якісної шкіряної продукції.

Майстерня шкіряних виробів надає такі послуги:

- гаманці ;
- обкладинки, чохли, ключниці ;
- папки та конверти ;
- сумки і портфелі ;
- ремені ;
- браслети і крипіжні частини ;
- корпоративні замовлення.

Основний прибуток компанії буде формуватися шляхом виготовлення шкіряних аксесуарів .

Мета дослідження – розробка проекту створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft».

Об'єктом дослідження є створення нової майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft».

Предметом дослідження є процес управління проектом майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft».

Продукт проекту – новостворена майстерня шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft».

Тривалість проекту – 5 місяців.

Витрати проекту – 150 тис. грн

Сформовано три проектні альтернативи:

1. Створити майстерню на базі власного житла, виділити окрему кімнату для виготовлення виробів та аксесуарів.

2. Створити майстерню на базі гаражного кооперативу.

3. Створити майстерню на базі орендованого офісу.

За кількісною інтегральною оцінкою варіантів альтернативних проектів, третій проект має найбільший бал і таким чином має більшу життєздатність.

Розроблено основні параметри майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft».

Ціллю даного проекту є створення майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft», як майстерні - воркошопу, що надає послуги із виготовлення шкіряних аксесуарів.

Розроблено основні параметри майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» .

Розроблено кошторис проекту.

Розроблено фінансово-економічний аналіз проекту. Таким чином, навіть з урахуванням вартості коштів інвестора у часі можемо констатувати що проект демонструє досить високі показники окупності і можна з упевненістю розраховувати на вихід до точки беззбитковості вже через рік і два місяці активної роботи майстерні.

Структура майстерні шкіряних виробів згідно поставленим цілям і організаційній формі включає директора, бухгалтера, закрійника, розмітника ,менеджера з продажу, маркетолога та програміста .

Якщо орендувати приміщення для майстерні в бізнес-центрі, то прибиральниця і охоронець будуть не потрібні, ці послуги забезпечує адміністрація орендодавця.

Поки майстерня не опанує фінансової стабільності та в цілях економії фонду заробітної плати функції адміністратора може виконувати директор.

Так як планується , що майстерня буде користуватися попитом, то в штат будуть прийняті для початку тільки 1 майстер та 1 закрійник . Якщо попит майстерні буде постійно рости , то будуть залучені фахівці за трудовими договорами.

До основних зацікавлених сторін проекту відносяться: керівник проекту, команда проекту, постачальники, підрядники, орендодавці, податкова служба України.

Для досягнення цієї цілі, необхідно виконати ряд завдань, до яких відносяться:

- забезпечення прибутковості новостворюваного бізнесу не менше 25%;
- створення іміджу не просто виробника, а бренду який буде відмічатися довготривалістю життя виробів і якістю товарів;
- швидкі строки виготовлення;
- збільшення штату до 10 працівників на рік;
- розширення партнерської бази постачальників на 20 % на рік;
- забезпечення широкого спектру моделей, а також корпоративних замовлень «під ключ».

Кошторис проекту складає 150 тис грн. У тому числі: придбання обладнання, предметів, матеріалів та інвентарю ;

WBS-структура, побудована за фазами життєвого циклу проекту, а саме фази концепції, планування, реалізації та завершення.

Найбільш трудомісткою є третя фаза – фаза реалізації, що включає реєстрацію підприємства, як ФОП, облаштування офісного приміщення, створення сайту ВНС, розробку комерційної пропозиції для клієнтів, постачальників та воркшоперів , прийом персоналу ВНС, автоматизацію робочих місць (АРМ) майстерні.

Функції майбутнього керівника майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» може виконувати керівник проекту за умови, що він після завершення проекту очолить новостворену організацію. Це визначається на основі домовленості керівника проекту та замовника. В іншому випадку на посаду майбутнього керівника майстерні шкіряних виробів «Volkaryov Hand Craft» приймається особа відповідної кваліфікації. Участь майбутнього керівника майстерні необхідна в зв'язку з тим, що він повинен підібрати штат співробітників, з якими йому в подальшому комфортно буде працювати. Цього спеціаліста необхідно буде залучити вже на фазі реалізації проекту.

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

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бардиш Г. О. Проектний аналіз [Текст] : підручник / Г.О. Бардиш. – К. : Знання, 2006. – 415 с. – ISBN 966-346-090-3.
2. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план [Текст] : практичний посібник: Пер. з 4-го англ. вид. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – Київ : Знання, 2005. – 434 с. – ISBN 966-620-234-4.
3. Бреслав Е.П., Алгоритмы оценки экономической эффективности инвестиций для руководителей проектов [Текст] / Е.П.Бреслав // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2006. – №4 (20). – С. 88-101.
4. 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.
5. Верба В. А. Проектний аналіз [Текст] : Підручник / В.А. Верба, О.А. Золотько. – К : КНЕУ, 2000. – 192 с. – ISBN 966-574-178.
6. Гитман Л. Дж. Основы инвестирования [Текст] : [пер. с англ.] / Лоренс Дж. Гитман. – Москва : Дело, 1997. – 991 с. : табл. – (Зарубежный экономический учебник). – Библиогр. в конце глав. – Предм. указ.: с. 972–991. – Пер. изд. : Fundamentals of investing / Lawrence J. Gitman, M. D. Joehnk. – ISBN 5-7749-0011-8.
7. Демченко Л.Д. Проектний аналіз [Текст] : теоретичні основи оцінки проектів / Л.Д.Демченко. Одеса: Фактор, 2006. – 416 с. – ISBN 978-966-438-151-
8. Дипроуз Д. Управление проектами [Текст] : монография: [пер. с англ.] / Д. Дипроуз. – М. : Эксмо, 2008. – 238 с. : рис. – (Высокий старт). – ISBN 978-5-699-22940-6.
9. Дубровина Л. А. Минимум управления, максимум управляемости [Текст]: руководителям б-к о Всеобщ. упр. на основе качества / Л. А. Дубровина. – М. : Гранд : ФАИР-пресс, 2004. – 399 с. – (Специальный издательский проект для библиотек). – ISBN 5-8183-0635-6.

11. Кабанова Т.А. Мировые товарные рынки: состояние, динамика, перспективы / Т.А.Кабанова, Т.Ф.Бурова // Деньги и кредит. – 2009. – N 6. – С.14–18.
12. 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.
13. 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.
14. Литке Х-Д., Кунов И. Управление проектами [Текст] : пер. с англ. / Х.-Д. Литке, И. Кунов. – 2-е изд., стереотип. – М. : Омега-Л, 2007. – 144 с. – (Просто! Практично!). – Библиогр.: с. 135. – ISBN 978-5-365-00609-6.
15. Мазур И.И. Управление проектами. Справочное пособие [Текст] / И.И.Мазур, В.Д.Шапиро, Н.Г.Ольдерогге. М.: Омега-Л, 2007. – 664 с. – ISBN 978–5-370-00049-2.
16. 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.
17. Методичні рекомендації до виконання магістерської роботи за спеціальністю «Управління проектами» [Текст] / Уклад.: Ю. П.Шаров, О. О.Копитько, В.Л.Пікалов, О. М.Гладка. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. – 32 с. – ББК 65.050.
18. Москвин В. А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов [Текст] : рекомендации для предприятий и коммерч. банков / В. А. Москвин. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 351 с. – ISBN 5-279-02675-1.
19. Никифоров А. Д. Управление качеством [Текст] : [учеб. пособие] / А. Д. Никифоров. – М. : Дрофа, 2004. – 720 с. – (Высшее образование). – ISBN 5-7107-6970-3.
20. Николаева Т. Доходит [Текст] / Т.Николаева // Бізнес. – 2009. – №4. – С. 87–89.

21. Раздорожный А. А. Управление организацией (предприятием) [Текст] : учебник / А. А. Раздорожный. – М. : Экзамен, 2006. – 638 с. – (Серия «Учебник для вузов»). – ISBN 5-472-02130-8.
22. Кожа — в умелых руках: Сборник / Ред.-сост.: О.Г.Жукова. — М.: Знание, 1996. — 192 с. ISBN 5-07-002741-7
23. Риск-анализ инвестиционного проекта [Текст] : учебник для студ. вузов / М.В.Грачева, С.Я.Бабаскин, И.М.Волков; Ред. М.В.Грачева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 351 с. 5-238-00292-0.
24. Школа ремесла. Кожа. - М.: Изд-во Эксмо, 2005.- 368с., ил. ISBN 5-699-08448-7.
25. Оригинальные изделия из кожи своими руками. Секреты изготовления. Центрполиграф Москва 2010 978-5-227-02046-8/
26. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) Третье издание, [Текст] : ANSI/PMI 99-001-2004. – Newtown Square: Project Management Institute, Inc., – 2004. – 401 с. – ISBN: 1-930699-77-8.