

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

Кафедра «Економіки та менеджменту»

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

_____ О.М. Гненний

2020 р. _____ «___»

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ОС «магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент» (спеціалізація – управління проектами)

**ТЕМА: УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ СТВОРЕННЯ ПРАЛЬНІ
САМООБСЛУГОВУВАННЯ У СТУДЕНТСЬКОМУ МІСТЕЧКУ ДНУЗТ**

**THEME: PROJECT MANAGEMENT PRODUCTION OF THE SELF-SERVICE
LAUNDRY IN THE DNUZT CAMPUS**

Керівник дипломної роботи, _____ доцент _____ Гненний О.М _____

Нормоконтролер, _____ доцент _____ _____

Студент групи, _____ 760-М _____ Кремень Є.І _____

Student, _____ PM1921 _____ Kremen Evgeniya _____

Дніпро

2020

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 120 стор., 20 рис., 28табл., _ додаток, 31 джерел.

В магістерській роботі розроблено проект створення пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ «Raccoon» у місті Дніпрі для задоволення потреб клієнтів за рахунок надання якісних послуг прання білизни, якість яких відповідає міжнародним стандартам. Комплекс послуг, які пропонує пральня самообслуговування, включає прання, відбілювання, виведення плям, прасування білизни та одягу. Концепція самообслуговування обумовлює забезпечення мешканців гуртожитків та юридичних осіб якісними послугами прання одягу і білизни, в першу чергу, вищих навчальних закладів та більш низьку ціну на послуги пральні, що дозволяє конкурувати з традиційними пральнями. Пральні самообслуговування - вже не новина для українських споживачів, однак ніша як і раніше вільна і має високу ємність. Важливо усвідомлювати, що пральні - специфічний вид бізнесу, який вимагає великих капіталовкладень і окупається досить довго. Підприємцю не варто чекати великого прибутку від пральні самообслуговування в перший рік функціонування пральні, проте при належному розвитку бізнесу є перспектива високої рентабельності. Крім того, пральні, будучи підприємствами з надання побутових послуг, мають різні напрямки розширення бізнесу. На їх основі можна відкривати хімчистки або сервіс по ремонту одягу. Цей вид бізнесу більшою мірою підійде тим інвесторам, які орієнтовані на реалізацію довгострокового проекту і його подальший розвиток. Сучасна динаміка життя українців призводить до того, що все більша кількість людей оцінюють переваги пралень і користуються їх послугами. Очікується, що в найближчі роки послугами пралень користуватиметься третина населення України. Тому відкриття пралень самообслуговування оцінюється як перспективний напрямок бізнесу.

Мета дослідження – розробка проекту створення пральні самообслуговування «Raccoon» у студентському містечку ДНУЗТ у м.Дніпрі.

Об'єктом дослідження є створення нової пральні самообслуговування «Raccoon» у студентському містечку ДНУЗТ.

Предметом дослідження є процес управління проектом створення пральні самообслуговування «Rassoon» у студентському містечку ДНУЗТ.

Перелік ключових слів: УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ, БІЗНЕС, ПРАННЯ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ДОСВІД ЇЇ РОЗВ’ЯЗАННЯ.....	8
1.1. Проблеми та перспективи пралень самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ у м.Дніпрі	8
1.2. Сегменти ринку пралень самообслуговування у м. Дніпрі	12
1.3. Аналіз діяльності пралень: проблематика та кращі практики	22
РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЕКТУ.....	26
2.1. Формування задуму проекту з урахуванням альтернативних шляхів досягнення результату.....	26
2.2. Концептуальна сутність проекту.....	29
2.3. Аналіз характерних особливостей проекту.....	43
2.4. Проектний аналіз та оцінка ефективності проекту.....	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ.....	74
3.1. Структуризація проекту.....	74
3.2. Формування основних планових рішень і документів по проекту...	93
РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ.....	103
4.1. Моніторинг і контроль проекту.....	103
4.2. Особливості оперативного управління проектом.....	107
4.3. Case-приклад оперативного управління проектом.....	112
ВИСНОВКИ.....	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	119
ДОДАТКИ.....	120
Додаток А. Макети демонстраційних слайдів.....	120

ВСТУП

В магістерській роботі розроблено проект створення пральні самообслуговування в університетському містечку ДНУЗТ у м. Дніпро.

Мета проекту - відкриття пральні самообслуговування для реалізації спектра побутових послуг. Комплекс послуг, які пропонує пральня самообслуговування, включає прання, відбілювання, виведення плям, прасування білизни та одягу. Концепція самообслуговування обумовлює забезпечення мешканців гуртожитків та юридичних осіб якісними послугами прання одягу і білизни, в першу чергу, вищих навчальних закладів та більш низьку ціну на послуги пральні, що дозволяє конкурувати з традиційними пральнями. Пральні самообслуговування - вже не новина для українських споживачів, однак ніша як і раніше вільна і має високу ємність. Важливо усвідомлювати, що пральні - специфічний вид бізнесу, який вимагає великих капіталовкладень і окупається досить довго. Підприємцю не варто чекати великого прибутку від пральні самообслуговування в перший рік функціонування пральні, проте при належному розвитку бізнесу є перспектива високої рентабельності. Крім того, пральні, будучи підприємствами з надання побутових послуг, мають різні напрямки розширення бізнесу. На їх основі можна відкривати хімчистки або сервіс по ремонту одягу. Цей вид бізнесу більшою мірою підійде тим інвесторам, які орієнтовані на реалізацію довгострокового проекту і його подальший розвиток. Сучасна динаміка життя українців призводить до того, що все більша кількість людей оцінюють переваги пралень і користуються їх послугами. Очікується, що в найближчі роки послугами пралень користуватиметься третина населення України. Тому відкриття пралень самообслуговування оцінюється як перспективний напрямок бізнесу.

Практична частина магістерської роботи здійснена за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення з управління проектами Microsoft Project 2007.

Мета дослідження – розробка проекту створення пральні самообслуговування «Raccoon» у студентському містечку ДНУЗТ у м.Дніпро.

Об'єктом дослідження є створення нової пральні самообслуговування «Rasoon» у студентському містечку ДНУЗТ .

Предметом дослідження є процес управління проектом створення пральні самообслуговування «Rasoon» у студентському містечку ДНУЗТ .

Продукт проекту – є створення нового прибуткового бізнесу, а саме пральні самообслуговування «Rasoon» у студентському містечку ДНУЗТ, яка задовольнить потреби клієнтів за рахунок надання якісних послуг прання, якість яких відповідає міжнародним стандартам.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступний ряд завдань:

–оцінити існуючий наявний стан галузі послуг прання та хімчисток, проаналізувати основи та перспективи створення пральні самообслуговування «Rasoon» у студентському містечку ДНУЗТ, 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 структуризацію проекту, зокрема, побудувати WBS, OBS, визначити матрицю відповідальності проекту;

–провести сітьове, календарне та ресурсне планування проекту, сформувати 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.

В першому розділі роботи проаналізовано проблеми та перспективи розвитку ринку пралень самообслуговування у м.Дніпро , проведено маркетинговий аналіз

ринку пралень самообслуговування, визначено споживчі переваги при виборі пралень.

Другий розділ роботи містить обґрунтування концепції проекту, що включає формулювання задуму проекту з урахуванням альтернативних шляхів досягнення результату, проведено SWOT-аналіз, концептуальну сутність, аналіз характерних особливостей проекту, аналіз зацікавлених сторін проекту, бізнес-план, проектний аналіз та рішення щодо прийняття проекту.

Результати дослідження та їх новизна. Розроблено інвестиційний проект створення пральні самообслуговування «Rasoon» у студентському містечку ДНУЗТ. Проект не є інноваційним, так як на ринку є аналоги.

РОЗДІЛ 1.

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМИ СТВОРЕННЯ ПРАЛЬНІ САМООБСЛУГОВУВАННЯ У СТУДЕНТСЬКОМУ МІСТЕЧКУ ДНУЗТ

1.1. Проблеми та перспективи пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ

Постановка проблеми. Відкриття власної справи для більшості бажаючих це зробити зараз або в перспективі здається утопічним з огляду на причини, серед яких і законодавство, і податковий тиск, і конкуренція, і можливості зайняти власну нішу тощо. Проте в контексті закриття, ліквідації значної кількості малих підприємств із січня поточного року для "бажаючих" відкрито, на нашу думку, щілину, через яку можна все-таки спробувати самореалізуватися в бізнесі. Необхідно для цього лише відшукати ще не задоволену, але дуже важливу потребу населення в чомусь (товарі, послугі) та задовольнити її.

Пральні самообслуговування є саме тієї послугою. Вони дуже популярні в США, Європі, а в Україну прийшли зовсім нещодавно. Першим в Україні відкрив подібний бізнес Євген Ільницький, в м. Києві. Його друзі-студенти відчували дискомфорт від неможливості реалізувати потребу в пранні речей, оскільки "радянські" пральні не дають змоги це здійснити оперативно (забрати речі можна лише наступного дня) та ще й коштує це недешево (ціна встановлюється за річ, так що за 2-3 футболки можна заплатити до 50 грн), а умови прийому-здачі речей взагалі потребують окремої розмови. Є.Ільницький хотів створити місце, куди молоді люди могли б приходити і поєднувати приємне з корисним. Тому в кожній пральні Clean'OK є спеціальна зона відпочинку, де можна подивитися телевізор, підготуватися до пар, посидіти в Інтернеті (в пральнях є безкоштовний Wi-Fi), випити чай-каву тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Започаткування бізнесу в будь-якій сфері економіки України є предметом дослідження як науковців, так і практиків. Актуальності розгляду цього питання додають часті зміни

законодавства, що безпосередньо регламентує здійснення підприємницької діяльності. Подібні питання вивчали досить широко О. Кузьмін, О. Мельник, Б. Мізюк, К. Редченко, їх неодноразово порушували у газетах "Бізнес", "Все про бухгалтерський облік", "Дебет-Кредит" тощо.

Мета роботи. Здійснити оцінку можливостей виходу пральні самообслуговування на ринок м. Дніпро, як підприємства-макету для започаткування будь-якого власного бізнесу з мінімальним капіталовкладенням.

Виклад основного матеріалу. Щоб відкрити пральню, досить мати 1 374 550,00 грн на оренду приміщення та закупівлю обладнання. Окупиться такий проект мінімум за рік – якщо вибране місце виявиться вдалим. Місце дислокації повинно бути неподалік студентських гуртожитків (адже саме вони основні клієнти). Для старту необхідно орендувати приміщення і купити 4 пральних та 4 сушильних машини. У взятій за базу порівняння пральні самообслуговування, Clean'OK, клієнт платить фіксовану суму за одне завантаження машинки (до 5 кг) – 70 грн. Незалежно від кількості речей. У цю вартість входить пральний порошок. А ось кондиціонер, ополіскувач, плямовивідник клієнт при бажанні може докупити за 10 грн ковпачок. Сушіння у спеціальній сушильній машині обійдеться ще 40 грн. Але більшість клієнтів згодні доплатити, аби не тягнути додому вологі речі. Також у пральнях є прасувальна кімната. Клієнти можуть користуватися нею абсолютно безкоштовно, як бонус. Але якщо самій людині прасувати лінь чи вільного часу немає, можна залишити речі адміністратору і він їх перепрасує за помірну плату – від 5 до 15 грн за річ, залежно від складності. Клієнти – це люди, які орендують житло або живуть в районах, де бувають перебої з водою, а також алергіки, які через проблеми зі здоров'ям не можуть прати в будинку.

Враховуючи практично повну відсутність конкурентів, боротися за клієнтів Clean'OK не довелося. Та й дорога рекламна компанія не знадобилася. Обмежилися розробкою сайту, яким займається молодий підприємець, рекламою в районних газетах і роздачею листівок. Хоча власник пральні підозрює, що найефективнішою рекламою виявилися стрілочки на асфальті з написом "пральня", які скеровують спраглого студента в місце, де він без зайвих трудовитрат зможе

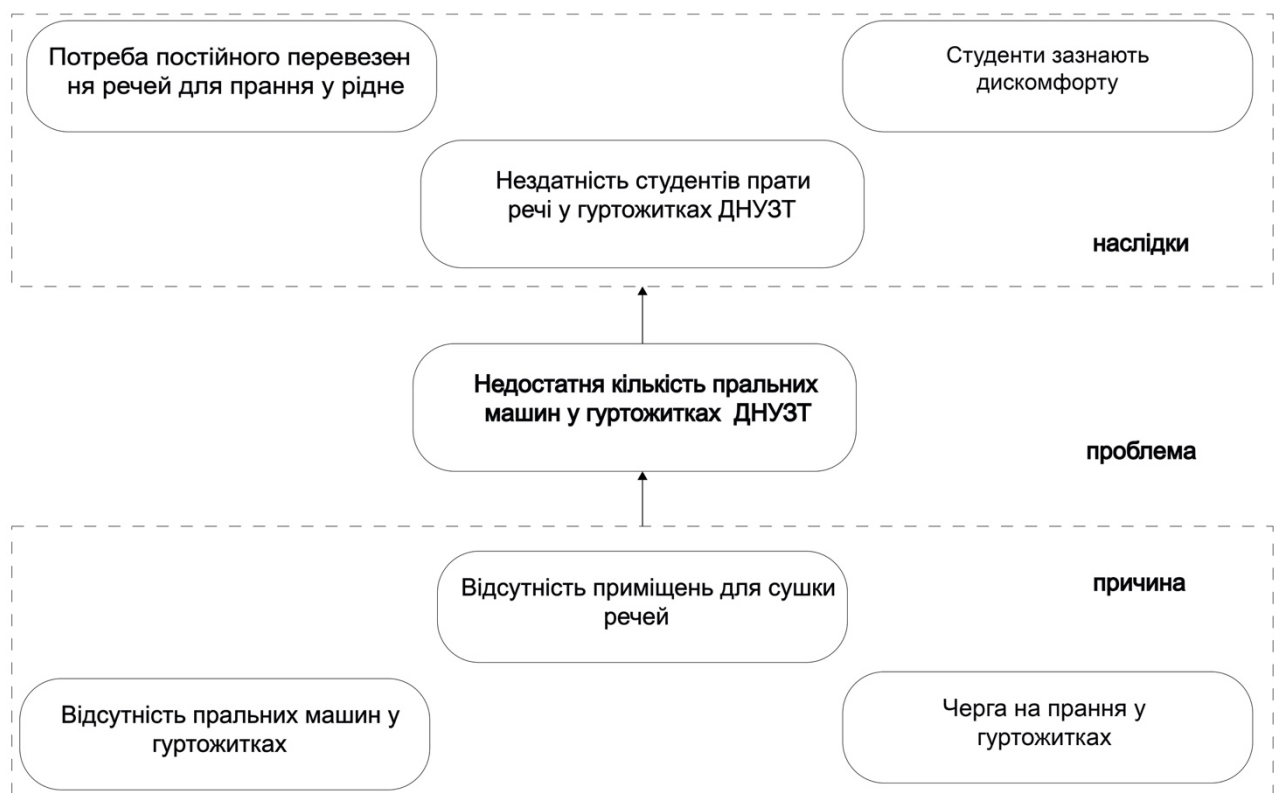
привести свій гардероб в порядок. Хоча серед клієнтів подібних пралень і міні-ресторани, і перукарні, і люди, котрі не вважають за доцільне купувати пральну машину з причини проживання у орендованому житлі, а також самі орендатори. За різними оцінками близько 30 % всього міського населення є потенційними клієнтами пралень самообслуговування. Для цих людей прання, а іноді й сушка білизни, є такою ж проблемою, як і півстоліття тому.

Для пралень існують вимоги – приміщення повинно бути переведено в нежитловий фонд, висота стель – не менше 3 м, розташування – не вище першого поверху. Такі приміщення можна знайти як у старих будинках – австрійських, польських, сталінках, так і в нових багатоповерхівках, де перші поверхи спроектовані для здачі в оренду в комерційних цілях. Так як метою проекту є пральня в студенському містечці ДНУЗТ, то приміщення слід знайти на території університету.

Але навіть якщо приміщення відповідає описаним вище вимогам, для відкриття пральні цього не достатньо. Орендар повинен отримати висновок санепідемстанції про те, що приміщення придатне для розміщення великої кількості побутової техніки. А для цього потрібно, щоб проектно-архітектурне бюро розробило проект приміщення. Він обійдеться від 5 до 15 тис. грн. Висновок СЕС – ще близько 1500 грн [4]. Крім того, з імовірністю 99 % приміщення потребують як мінімум косметичного ремонту. Обійдеться він залежно від стану і розміру площі до 20 тис. грн. Оренда приміщення у периферійних районах коштує від 170 до 500 грн за м² на місяць. І, звичайно, лєвова частка стартових витрат – закупівля обладнання. У пральню загального користування не варто купувати звичайні пральні машинки, оскільки вони не розраховані на таке часте використання і будуть швидко виходити з ладу. Тому краще звернути увагу на напівпромислову техніку. Її можна придбати і в мережах побутової техніки, і у спеціалізованих виробників устаткування для пралень. У середньому нова професійна пральна машина з об'ємом завантаження дії до 8-10 кг – від 90 тис. грн, сушка – від 40 тис. грн [4]. Крім того, до регулярних витрат відноситься також закупівля побутової хімії – прального порошку, плямовивідника, відбілювача, кондиціонера, ополіскувача.

Великий штат співробітників для такого бізнесу не потрібен. Досить двох адміністраторів, які будуть змінювати один одного, допомагаючи клієнтам і контролюючи використання техніки.

Обов'язкова стаття витрат – реклама. Оскільки велика частина цільової аудиторії – молодь, необхідна сторінка в Інтернеті. Створення сайту обійдеться від 2,5 до 7,0 тис. грн. А його розкручування і підтримка – ще 1500-3500 грн щомісяця. Крім того, не варто нехтувати роздачею листівок і розклеюванням оголошень в окрузі. Не завадять і оголошення в безкоштовних районних газетах. Якщо стартовий капітал дає змогу, то варто також витратитися на обладнання кімнати відпочинку та прасувального приміщення (з дошками і прасками). У цьому ж приміщенні можна відкрити салон краси, ательє, ремонт взуття. Орієнтовне завантаження пральні з чотирьох машин – 210 прань на тиждень. Майже 90 % всіх клієнтів користуються сушінням, тобто плюс ще 189 сушок на тиждень. Якщо встановити вартість одного прання 70 грн., а сушіння – 35 грн, то виторг за тиждень



становитиме 21 315 грн, а за місяць – 85 260 грн. Приблизно в 60 % випадків клієнти будуть доплачувати за ополіскувач або плямовивідник, тобто плюс ще 1260 грн (по 10 грн за кожен засіб). Також треба розглядати надання додаткових послуг.

Рис. 1.1. Дерево проблем

1.2. Сегменти ринку пралень самообслуговування у м. Дніпро

В місті Дніпро з чисельністю населення 998,1 тис осіб станом на 01 січня 2019 року немає жодної громадської пральні. Студентські гуртожитки навчальних закладів міста Дніпро не завжди обладнані пральними приміщеннями та відповідною побутовою технікою. Послуги прання в місті Дніпро надаються кількома приватними пральнями (мережа пралень «QUEENS» та пральня «Чистые вещи», «Легкая Стирка», «Королева Швидкості») Всі перераховані компанії для прання білизни використовують звичайні побутові пральні машини.

Таблиця. 1.1

Існуючі пральні у м.Дніпро

№ п/п	Назва компанії	Вартість послуг прання, грн/кг
1	Мережа пралень «QUEENS»	120, 00
2	Пральня «Чистые вещи»	100, 00
3	Пральня «Легкая Стирка»	68, 50
4	Пральня «Королева Швидкості»	70, 00

В місті Дніпро функціонує 23 заклади вищої освіти, в яких перебуває більше 230,0 тис. студентів. Потреба в щоденному пранні білизни становить 2725,36 кг/день (прогноз на 2021 рік).

Для щоденного прання білизни (в середньому близько 80,0 кг наклад) гуртожитки використовують звичайні побутові пральні машини (147 одиниць).

Частина закладів мають застарілу техніку, яка потребує заміни. Загальна потреба в новій та додатковій техніці для пралень гуртожитків навчальних закладів становить 100 пральних машин.

Побутова техніка, створена для використання в домашніх умовах, не витримує щоденного навантаження та швидко ламається. Гарантії виробників побутових пральних машин не поширюється на машини, які використовуються в промислових масштабах. Після кількох ремонтів, через обмежену кількість виробничих циклів побутових пральних машин, обладнання відмовляє остаточно і доводиться придбавати нову техніку.

Конкурентна сила (Сз) підприємства визначається шляхом порівняння оцінок цього підприємства з основними конкурентами (пральня «QUEENS» впр. Гагаріна, 27 (ТЦ Delmar Mall, 1-й поверх), пральня «Чистые вещи» на вул. Генерала Пушкіна, 1, та пральня «Легкая Стирка» по вул. Мандриківська, 161).

Таблиця. 1.2

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Мі	Рмі	Мі·Рмі	Фактори	Зі	Рзі	Зі·Рмі
Зростання ділової активності	5	0,6	3	Зниження ділової активності	5	0,4	2
Зниження податкового тиску	7	0,4	2,8	Збільшення податкового тиску	7	0,6	4,2
Зменшення конкуренції	3	0,5	1,5	Збільшення конкуренції	3	0,5	1,5
Збільшення впливу реклами	8	0,9	7,2	Зменшення впливу реклами	8	0,1	0,8
Зменшення вартості сировини	10	0,3	3	Збільшення вартості сировини	10	0,7	7
Разом	33	-	17,5	X	33	-	15,5

Спочатку ми обрали перелік факторів, що визначають сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, потім провели порівняння оцінок цих факторів з оцінками найсильніших конкурентів, причому показник абсолютної конкурентної сили розраховуємо як алгебраїчну суму різниць між оцінками підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів (табл.1.2). за формулою :

$$n$$

$$Сабс = \sum(C_i - \max\{C_{kij}, j = 1, m\}), (\bar{1}) \quad i=1$$

де: C_i – оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для підприємства;
 C_{kij} – оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для j -го конкурента; n – кількість факторів, вибраних для аналізу; m – кількість конкурентів.

Як свідчать дані табл. 1.3, макетна пральня самообслуговування займає серед основних конкурентів 2 позицію, що видно зі значення звичайної конкурентної сили, яка для нашого підприємства становить 61 бал, що на 10 балів нижче від нашого основного конкурента – мережі пралень «QUEENS». Здійснюючи попарне порівняння конкурентної сили нашого підприємства з іншими фірмами, можна побачити, що макетна пральня випереджає мережу пралень «QUEENS» на 1 бал, а пральню «Чистые вещи» – на 8 балів.

Таблиця 1.3.

Визначення звичайної і абсолютної конкурентної сили пральні самообслуговування

Фактори	Оцінка			Макетне підприємство	
	C_{k1}	C_{k2}	C_{k3}	C_i	$C_i - \max C_{kij}$
1. Прибутковість	5	9	7	6	-3
2. Репутація	3	10	8	5	-5
3. Продуктивність	4	8	6	7	-1
4. Продукція	8	8	6	8	0
5. Фінансові ресурси	5	8	6	7	-1

6. Виробничі потужності	8	7	4	6	-2
7. Дослідження і впровадження новинок	5	6	8	5	-3
8. Організація фірми	4	4	5	6	0
9. Трудові ресурси	5	5	6	5	-1
10. Соціальна відповідальність	6	6	4	6	0
Конкурентна сила	53	71	60	61	-16

Абсолютна конкурентна сила – це показник, який має інакший зміст. Він дає змогу визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної "ідеальної" компанії.

Отже, абсолютна конкурентна сила макетного підприємства оцінюється у -16 балів. Для того, щоб знати, мало це чи багато, необхідно за даними табл. 1.3 визначити абсолютну силу всіх чотирьох конкурентів (табл. 1.4). Цей показник становить -25, -7, -17 балів для 1-го, 2-го, 3-го конкурентів відповідно. Як бачимо, макетне підприємство має не найгірше значення абсолютної конкурентної сили і випереджає за цим показником найближчого конкурента на 1 бал (-16 – (-17)).

Показник конкурентної сили і показник абсолютної конкурентної сили використовуються як індикатори для остаточного визначення позиції підприємства з допомогою матричної моделі методу SWOT.

Таблиця 1.4.

Визначення абсолютної конкурентної сили конкурентів

Фактори	Пральня «Легкая Стирка»	Мережа пралень «QUEENS»	Пральня «Чистые вещи»
1. Прибутковість	-4	0	-2
2. Репутація	-7	0	-2
3. Продуктивність	-4	0	-2
4. Продукція	0	0	-2
5. Фінансові ресурси	-3	0	-2

6.Виробничі потужності	0	-1	-4
7.Дослідження і впровадження новинок	-3	-2	0
8. Організація фірми	-2	-2	-1
9. Трудові ресурси	-2	-2	0
10.Соціальна відповідальність	0	0	-12
Конкурентна сила	-25	-7	-17

Вище було з'ясовано, що для макетного підприємства зовнішні можливості перевищують загрози, тобто позиція компанії має бути десь у верхній половині матриці SWOT. Тепер, визначивши, що сильних сторін у макетного підприємства більше, ніж слабких, можна точно вказати цю позицію – поле СіМ ,якій відповідає стратегія під назвою "Максі-Максі".

Результати проведеного аналізу ринку послуг пралень самообслуговування, свідчать, що дана галузь знаходиться на етапі зростання.

І як наслідок, попит на наступні роки прогнозується стабільним.

Тому в роботі розроблено проект створення мережі пралень самообслуговування «Rasoon» у місті Дніпро для задоволення потреб клієнтів за рахунок надання якісних послуг прання одягу і білизни, якість яких відповідає міжнародним стандартам.

Маркетингові дослідження. Надаю приклад.

Після того як був проведений аналіз конкурентів, необхідно провести аналіз попиту і побажань споживачів. Для цих цілей проведено опитування у вигляді анкетування. Анкета: «Споживчі переваги при виборі пральні самообслуговування» складається з восьми запитань. Було опитано 63 особи різних вікових категорій.

Проаналізуємо кожне питання анкети. Для створення анкети використовувалася Google форма, що була розміщена в інтернеті та бажаючі пройшли опитування.

1. На питання «Чи знаєте Ви що у м.Дніпро є пральні самообслуговування?» 36 осіб (57,1%) відповіли «так» і 27 осіб (42,9%) відповіли «ні» (рис. 1.2).

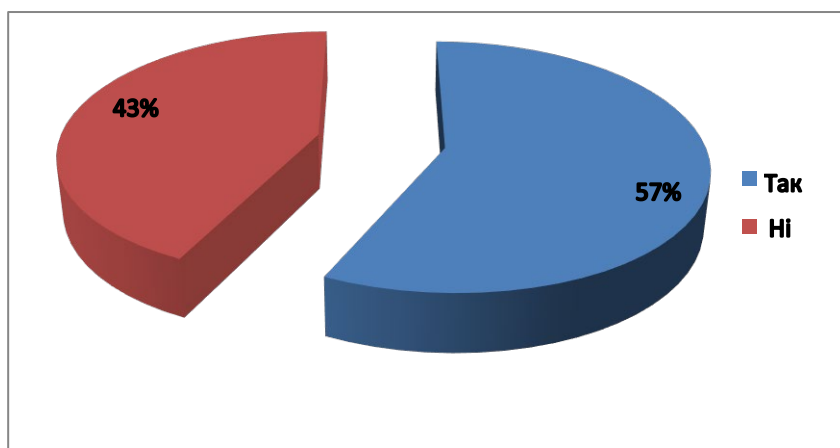


Рис. 1.2. Чи знаєте Ви що у м.Дніпро є пральні самообслуговування?

2. На питання «Ви користувались послугами пральні самообслуговування?». 57 осіб (92,34%) відповіли «ні» і 5 осіб (7,66%) відповіли «так» (рис. 1.3).

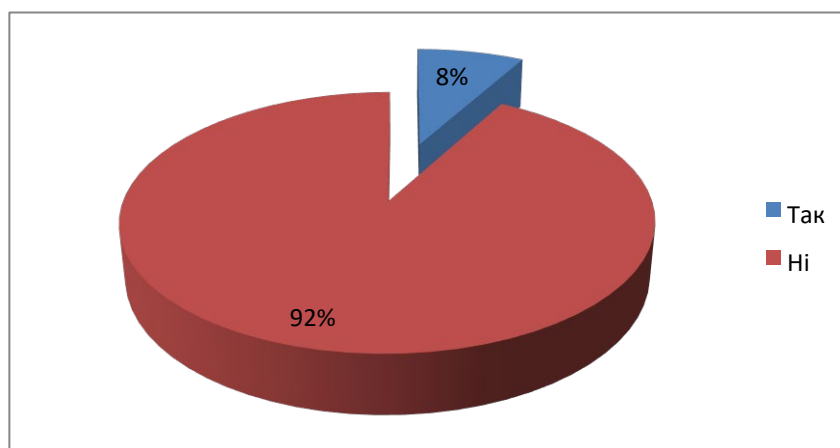


Рис. 1.3. Ви користувались послугами пральні самообслуговування?

3. На питання «Чи хотіли б Ви користуватись послугами пральні самообслуговування?». 55 осіб (87,3%) відповіли «так» і 8 осіб (12,7%) відповіли «ні» (рис. 1.4).

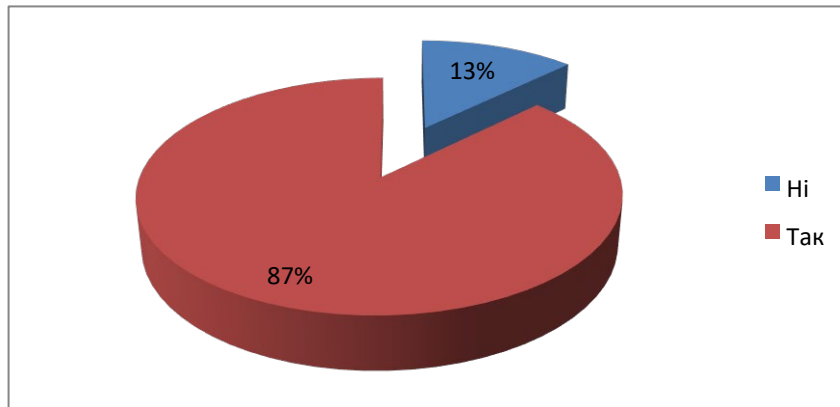


Рис. 1.4. Чи хотіли б Ви користуватись послугами пральні самообслуговування?

4. На питання «Яка послуга є для Вас пріоритетною при використанні пральні самообслуговування?» (рис. 1.5):

- прання речей – 26 відповідей (41,94%);
- сушка речей – 18 відповідей (29,03%);
- прасування речей 16 відповідей (25,81%);
- інше – 2 відповіді (3,23%).

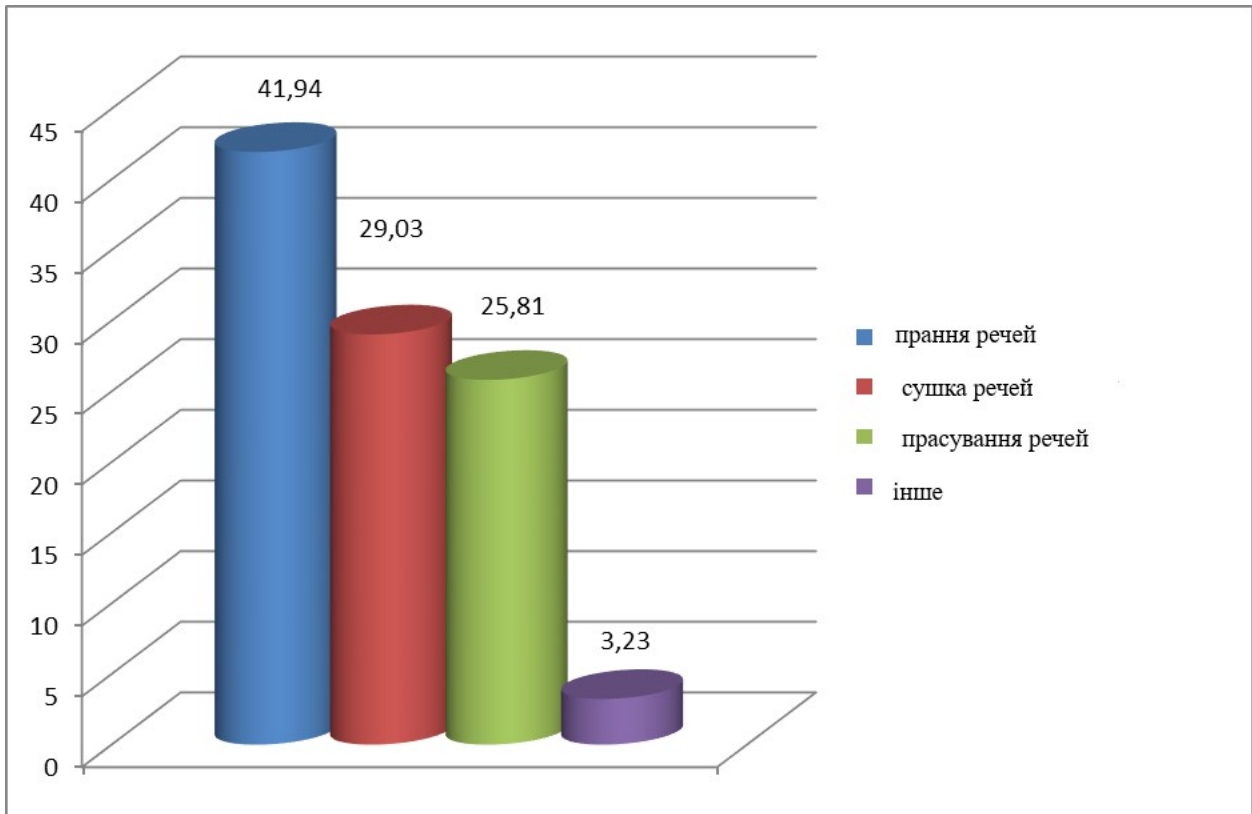


Рис. 1.5. Яка послуга є для Вас пріоритетною при використанні пральні самообслуговування?

5. На питання «Яке для Вас буде найзручнішим місце знаходження пральні?» (рис. 1.6):

- на території студентського містечку – 63 відповіді (39,9%);
- в ТЦ 23 відповіді (14,6%);
- в житловому комплексі – 16 відповіді (10,1%);
- під час форс-мажорних ситуацій (в лікарні, санаторії) – 56 відповіді (35,4%).

На це запитання респонденти мали можливість відмітити декілька відповідей.

6. На запитання «Що для Вас є важливим при виборі пральні самообслуговування?» респонденти відповіли (рис. 1.7), що:

- співвідношення «якість / ціна» – 78%;

- якість – 16%;
- вартість – 6%.

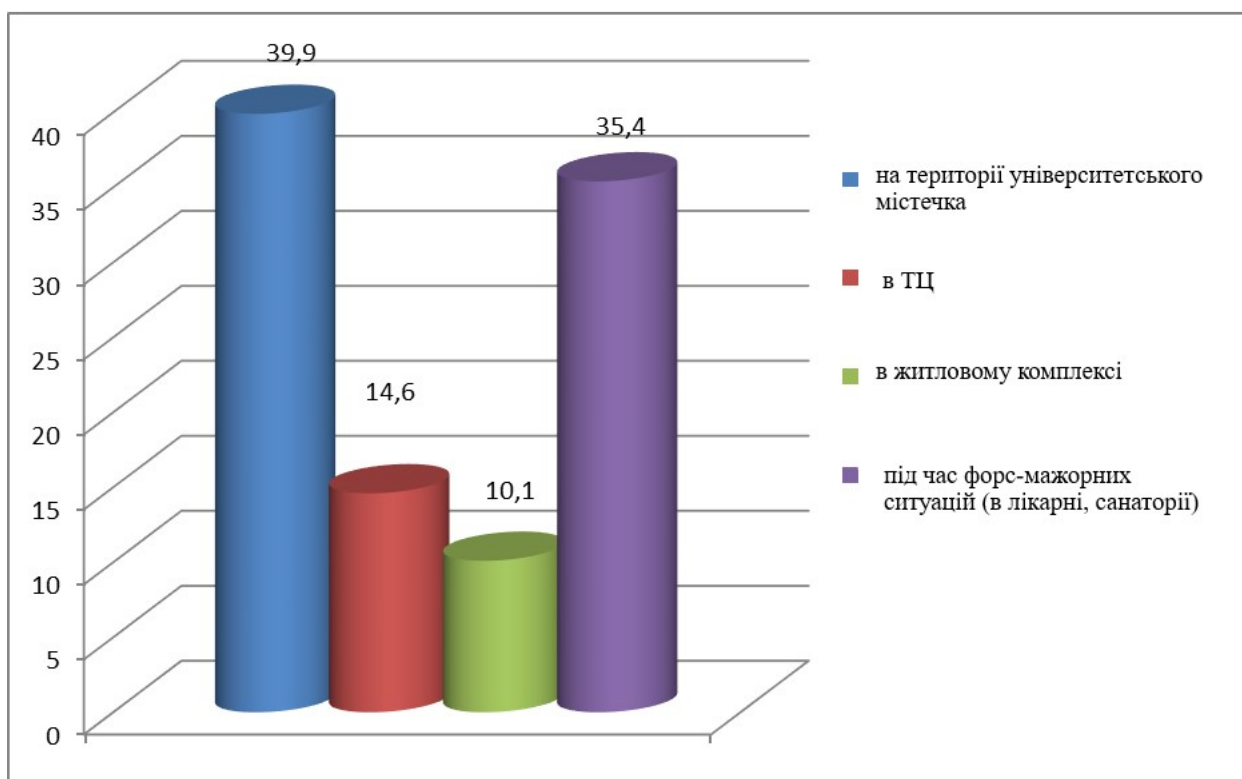


Рис. 1.6. Яке для Вас буде найзручнішим місце знаходження пральні?

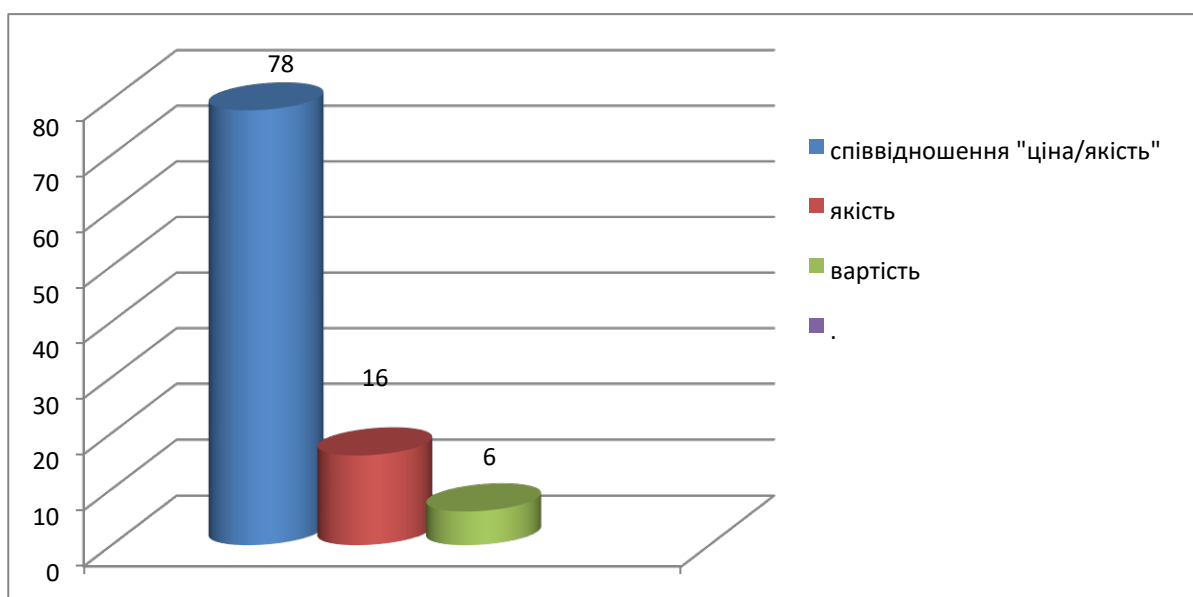


Рис. 1.7. Пріоритети потенційних клієнтів при виборі пральні самообслуговування

7. На запитання «Які додаткові послуги для Вас є важливими і Ви за них готові доплатити?» (рис. 1.8) респонденти відповіли, що:

- кур'єрська доставка – 60 відповідей (48,8%);
- камера схову – 34 відповідей (27,6%);
- ремонт речей – 13 відповідей (10,6%);
- смс оповіщення при завершенні прання – 16 відповідей (13,0%);

На це запитання респонденти мали можливість відмітити декілька відповідей.

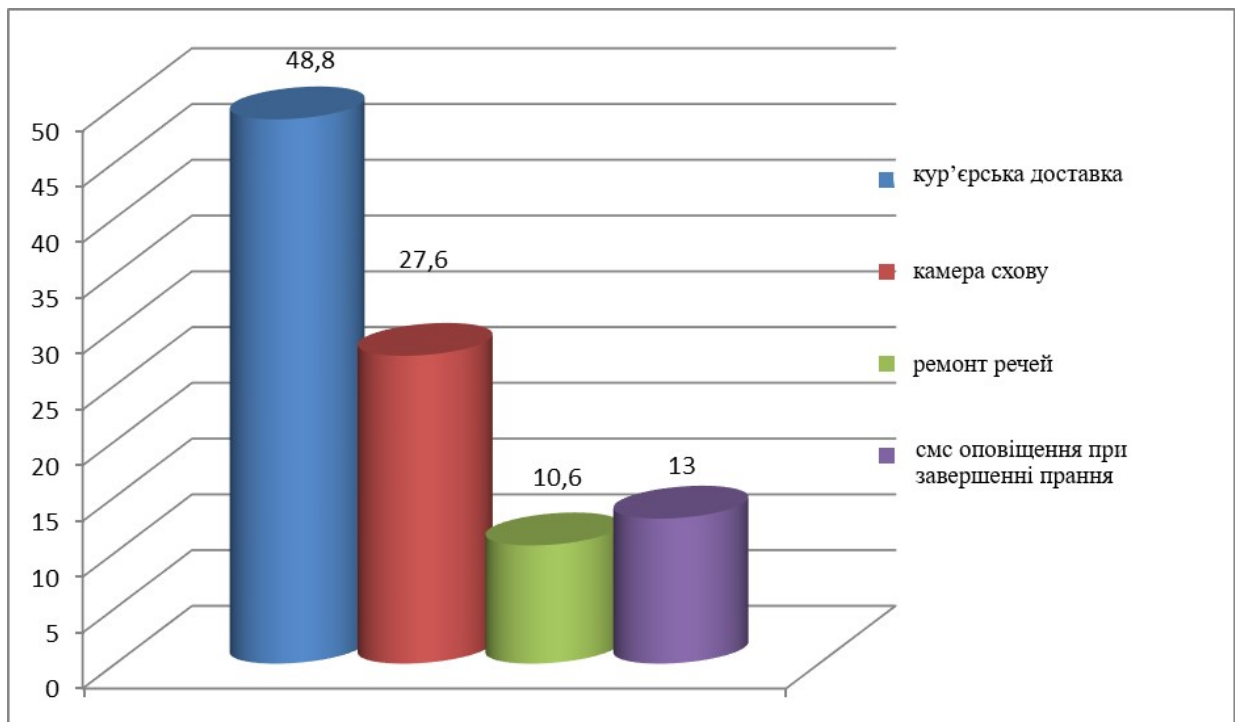


Рис. 1.8. Які додаткові послуги для Вас є важливими і Ви за них готові доплатити?

8. На запитання «Чи готові Ви платити більше за додаткові послуги прання?» респонденти відповіли (рис. 1.9), що:

- так – 6 відповідей (9,6%);

- скоріше так, чим ні – 14 відповідей (22,2%).
- скоріше ні, чим так – 13 відповідей (20,6%).
- для мене важлива ціна, тому не маю бажання переплачувати – 30 відповідей (47,6%).

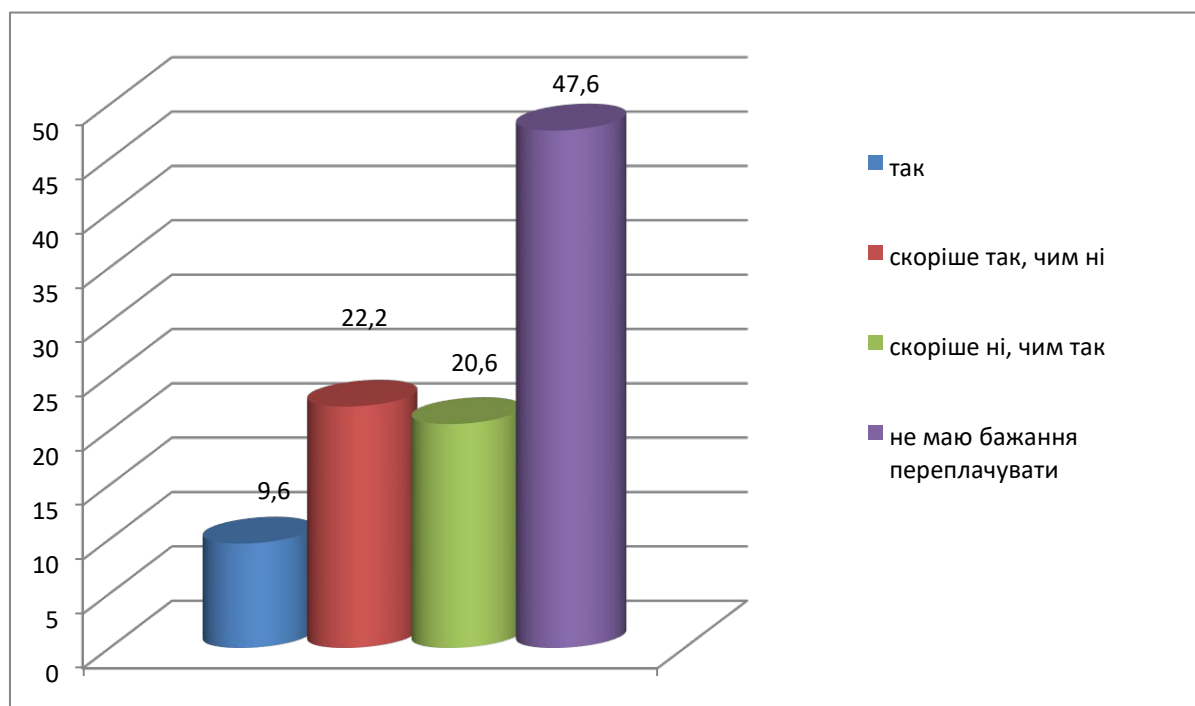


Рис. 1.9. Чи готові Ви платити більше за додаткові послуги прання?

Вивчивши потреби потенційних споживачів, приходимо до рішення створити пральню самообслуговування з найважливішими функціями, з додатковою послугою кур'єрської доставки, тому що для більшості клієнтів важливим є співвідношення «ціна/якість».

Актуальність і високий попит на них підтверджуються результатами проведеного опитування.

1.3. Аналітична робота з порушеної проблематики у пральнях м.Дніпро за допомогою бенчмаркінгу

Пральня має досить сприятливі як внутрішні, так і зовнішні умови для успішного функціонування у м. Дніпро. Переваг більше, ніж слабких сторін, можливостей більше, ніж загроз. Для пральні рекомендовано стратегію МаксiМаксі, при якій використовуються сильні сторони для реалізації зовнішніх можливостей, тобто потрібно вживати активних дій для зміцнення своїх позицій на ринку. Така сприятлива фінансова ситуація дає змогу виділяти додаткові кошти на закупівлю більшої кількості чи більш досконалого обладнання, та в майбутньому виведення на ринок нових пралень як в інших студентських містечках у м.Дніпро, так і в інших містах України.

Вважаємо за доцільне продовжити аналітичну роботу з порушеної проблематики за допомогою бенчмаркінгу. Бенчмаркінг – це засіб для вдосконалення діяльності та практики кращої якості з використанням досвіду найкращого в цій сфері. Бенчмаркінг (від англ. Benchmarking – встановлення контрольної точки) – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.

Під час проведення бенчмаркінгу ми аналізуватимемо ті самі три об'єкти (мережу пралень «QUEENS» та пральню «Чистые вещи»), які становлять конкуренцію під час ведення бізнесу макетної пральні самообслуговування. Конкуренти функціонують більш тривалий час, аніж пральня Clean'Ok і їх діяльність є досить успішною, тому можна "використати" їх досвід і запозичити їх методику й особливості ведення бізнесу.

У табл. 1.5 здійснено порівняння показників бенчмаркінгу макетної пральні самообслуговування та її конкурентів. Кожному фактору надається певне значення та встановлюється ваговий коефіцієнт. Із переліку конкурентів

пральня «Чистые вещи» є найбільш привабливою для запозичення особливостей економічного розвитку (сумарне значення коефіцієнтів вагомості факторів найвище і становить 36). Як і хімчистка, макетна пральня може обрати стратегію росту, диверсифікації послуг. Це можливо і перспективно, адже переважають позитивні як внутрішні, так і зовнішні умови для ведення бізнесу.

Таблиця. 1.5.

Порівняння показників бенчмаркінгу базового підприємства та конкурентів

Фактори	«Легкая Стирка»		Мережа пралень «QUEENS»		Чистые вещи»		«Rasoon»	
	значення	коэф. вагомості	значення	коэф. вагомості	значення	коэф. вагомості	значення	коэф. вагомості
Частка ринку	15%	5	15%	5	60%	7	10%	4
Місце розташування	вигідне	6	вигідне	6	вигідне	6	вигідне	6
Цінова політика	Високі ціни	4	Порівняно низькі	8	Дуже високі	3	середні	6
Якість обладнання	висока	8	висока	8	висока	8	середня	7
Комфорт	високий	7	достатній	5	високий	7	середній	6
Реклама	достатня	5	відсутня	1	достатня	5	відсутня	1
Разом	-	35	-	33	-	36	-	30

Щодо цінової політики, то потрібно орієнтуватися на досить обдуману політику мережі пралень «QUEENS». Бізнес орієнтовано на певне коло споживачів, конкретний сегмент ринку і тому ціну встановлено відповідну. Для макетної

пральні головними споживачами є студенти, тому варта обирати таку цінову політику яка забезпечила б максимальний попит, зацікавити потенційного споживача, користувача послугою ціною.

Неабияке значення має технічне оснащення підприємства, яке в макетного підприємства не досягає рівня конкурентів, тому доцільно звернути увагу на покращення обладнання, розглянути можливість завезення техніки із за кордону, можливо навіть б/у з метою економії коштів. Показник комфорту (маємо на увазі зону відпочинку) на рівні зразкового у пральні «Легкая Стирка» що на вул. Мандриківська, 161 – має Wi-Fi зону, телевізор, зручні дивани і міні-кафе, щоб зробити очікування клієнтів комфортним у той час, коли одяг переться.

РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТВОРЕННЯ ЦЕНТРУ ЖІНОЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Формування задуму проекту з урахуванням альтернативних шляхів досягнення результату

Результати проведеного аналізу ринку послуг прання, свідчать, що дана галузь знаходиться на етапі зростання. І як наслідок, попит на наступні роки прогнозується стабільним.

З метою вирішення такої проблеми як відсутність спеціалізованих пралень в студентських містечках передбачається створення проекту, основним завданням якого є створення пральні самообслуговування в університетському містечці ДНУЗТ у м. Дніпро.

Внаслідок проведених досліджень з великим переконанням стверджуємо, що пральні самообслуговування мають дуже високі перспективи розвитку в м. Дніпрі. Це зумовлено насамперед відсутністю вагомих конкурентів, які надають такий вид послуг. Головною умовою успішного функціонування є правильно обране місце розташування, адже послуги розраховані на певне коло споживачів, тому обрана вул. Лазаряна 2, до якої іде транспортне сполучення з усіх районів Дніпра та яка розташована поблизу студентських містечок.

Поставлене завдання можна вирішити як мінімум трьома способами:

1. Розробка нового концептуального підходу до пральні самообслуговування в університетському містечці ДНУЗТ у м. Дніпрі. Передбачено врахування потреб самих студентів, потреб суспільства, та району в якому буде працювати пральня самообслуговування. Майбутні клієнти розглядаються як активні суб'єкти процесу прання, яким властиве почуття особистої охайності та чистоти.

До переваг можна віднести те, що проект забезпечує індивідуальний та інтелектуальний розвиток студентів і сприяє формуванню в них спеціальних умінь

самостійно здійснювати прання, прасування і не мати все це обладнання у себе вдома. У проекті також врахований тісний зв'язок пралень самообслуговування з іншими компонентами побутових послуг. У пральні використовують не професійне обладнання.

Недоліком є те, що проект призведе до того, що в результаті система стане громіздкою і негнучкою.

2. Проект: Створення пральні самообслуговування з кімнатою відпочинку.

Пошуки шляхів ефективного відкриття пральні самообслуговування призвели до того, що використання кімнати відпочинку дозволяє підвищити комфорт клієнтів які не мають змоги піти додому, сформувані і розвинути довіру до пралень самообслуговування. Як показало опитування, зараз люди дуже цінують свій час тому взявши з собою ноутбук вони можуть вчитися, працювати поки чекають на закінчення прання.

Однак проблема кімнати відпочинку є в тому, що це потребує більш великого розміру приміщення, додаткових витрат на меблі, напої та інше.

Саме тому кімнати відпочинку є гарним доповненням пральні, але рідко дають відчутний ефект.

3. Створення пральні самообслуговування «Raccoon» з додатковою послугою кур'єрської доставки. До переваг такої пральні можна включити:

- проект забезпечує комфортне прання речей для людей які не мають можливості прати, сушити та прасувати речі вдома, або для людей які не мають час на подібну хатню роботу.
- різноманітність наданих послуг для комфорту клієнтів (прання, сушка, прасування, кур'єрська доставка, камера схову);
- пральня пропонує додаткову платну послугу кур'єрської доставки у перелік послуг;
- зручний графік роботи пральні самообслуговування (10:00 до 22:00);
- використання індивідуальних депозитних карток для зручності оплати послуг.

Створення пральні самообслуговування з додатковою послугою кур'єрської доставки є найбільш перспективною, так як проект розвиває основні потреби клієнтів, не має вагомих обмежень, можливість реалізації проекту, результатом є підвищення рівня якості та комфорту наданих послуг для населення м. Дніпро.

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

Таблиця 2.1.

Інтегральна оцінка альтернативних проектів

Фактори	Вага	Варіанти проекту			Інтеграційна оцінка		
		1	2	3	1	2	3
1. Попит на такий вид пральні самообслуговування	0,4	40	50	70	16	20	28
2. Конкурентоспроможність та собівартість наданих послуг прання	0,2	50	60	60	10	12	12
3. Доступність проекту за витратністю та можливість його забезпечення інвестиціями	0,2	95	90	90	19	18	18
4. Простота реалізації проекту	0,1	90	70	90	9	7	9
5. Наявність і доступність забезпечення матеріальнотехнічної бази	0,05	90	70	90	4,5	3,5	4,5
Всього:	1				58,5	60,5	71,5

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

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

Як якісна, так і кількісна оцінки показали, що проект створення пральні самообслуговування «Rasoon» з додатковою послугою кур'єрської доставки найбільш перспективний. Прийmemo цей проект до реалізації.

2.2. Концептуальна сутність проекту

2.2.1. Концепцією проекту обумовлено створення пральні самообслуговування в студентському містечку ДНУЗТ в м. Дніпрі. Пральня буде надавати послуги для широкого кола клієнтів: студентів не тільки гуртожитків ДНУЗТ, а також студентів гуртожитків інших ВВОів які знаходяться на просп.Гагаріна, і для всіх бажаючих які живуть поруч.

Додатковою платною послугою є кур'єрська доставка речей до дверей дому.

Назвемо створювану пральню самообслуговування «Raccoon», що в переводі з англійської означає «енот полоскун».

Цілі та завдання проекту повинні бути чітко сформульовані, тому що тільки за таких умов можливий наступний крок – формування основних характеристик проекту.

Для наочного визначення цілей і завдань проекту необхідно побудувати «дерево цілей» і «дерево завдань проекту».

«Дерево цілей» – схеми цілей, підцілей по рівнях (рис. 2.1).

«Дерево робіт» (структура поділу робіт або СПР) – включає дві ієрархічні схеми, які між собою пов'язані певним чином: ієрархія виробів та ієрархія робіт (рис. 2.2).

Метою даного проекту буде створення пральні самообслуговування в студентському містечку ДНУЗТ у м. Дніпрі

Місією (головною ціллю) даного проекту є задоволення потреб клієнтів за рахунок надання якісних послуг прання, сушки та прасування та кур'єрської доставки речей.

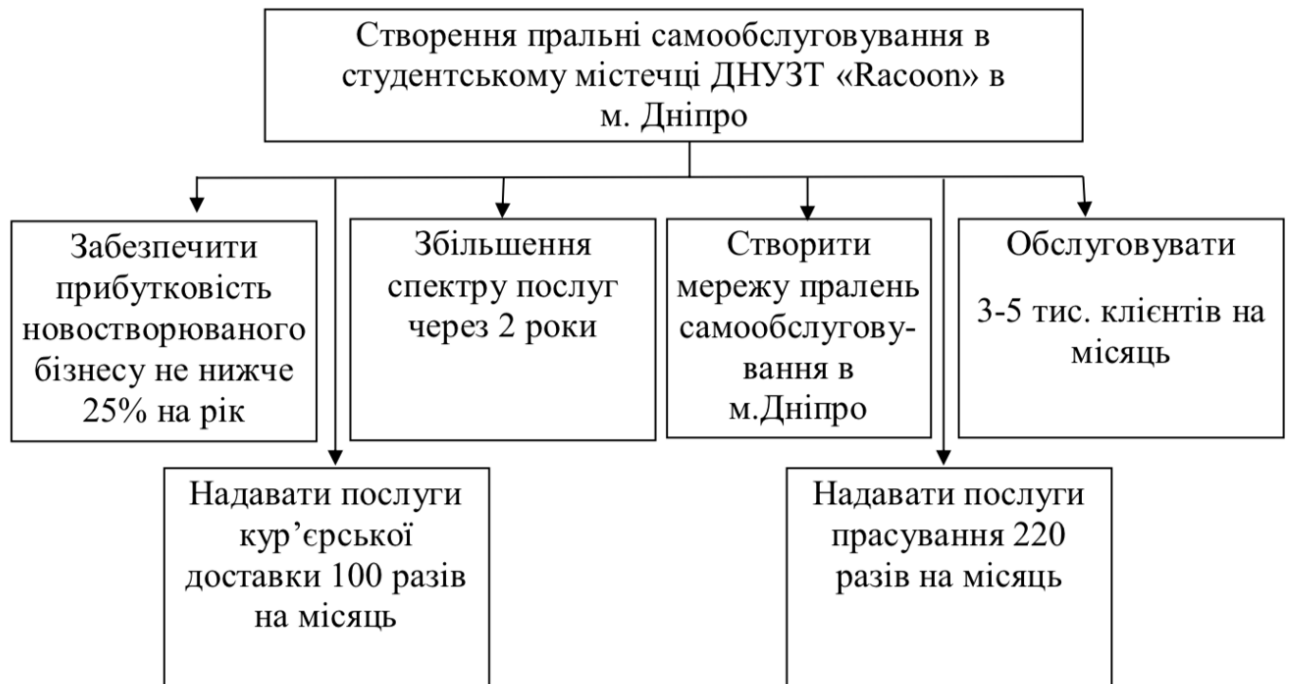


Рис. 2.1. Дерево цілей проекту

Забезпечити прибутковість новостворюваного бізнесу можна шляхом:

- забезпечення ефективної системи надання послуг прання;
- створення великої бази постійних клієнтів;
- забезпечення професійним обладнання за міжнародними стандартами. Забезпечити спектр послуг можна шляхом забезпечення відповідності цінової політики вимогам клієнтів(бонусна система знижок, ремонт речей).

Створити мережу пралень самообслуговування в університетських містечках м. Дніпрі можна шляхом(в містечках: ДДУВС, ДНУ, НТУ, УМСФ, ДМА):

- забезпечення якості обслуговування.

Обслуговувати 3-5 тис. клієнтів на місяць можна шляхом:

- забезпечення широкого асортименту послуг прання;
- наявність професійного обладнання;
- створити систему цінностей пральні, та рівень лояльності до клієнта;
- зробити гнучкий графік роботи пральні (з 10:00 до 22:00);
- Створити камеру збереження, для зручності клієнта;
- Додати платну послугу кур'єрської доставки речей.

Надавати послуги кур'єрської доставки 100 разів на місяць можна шляхом:

- створити систему цінностей пральні, та рівень лояльності до клієнта;
- зробити гнучкий графік роботи пральні (з 10:00 до 22:00);
- Створити камеру збереження, для зручності клієнта;

Надавати послуги прасування 220 разів на місяць можна шляхом:

- створити систему цінностей пральні, та рівень лояльності до клієнта;
- зробити гнучкий графік роботи пральні (з 10:00 до 22:00);
- Створити камеру збереження, для зручності клієнта;

Стратегія проекту – центральна ланка у розробці напрямків дій з метою отримання позначених місією і системою цілей результатів проекту [6].

Підготовку стратегії проекту можна умовно розділити на 3 послідовних процедури:

- стратегічний аналіз – був проведений маркетинговий аналіз ринку надання послуг прання. Для проведення аналізу використовувалося кілька механізмів: сегментація, тобто чітке визначення ніші, яку може зайняти компанія, аналіз тенденцій розвитку ринку. Був також проведений аналіз конкурентних сил. Послуги , які будуть надавати пральні самообслуговування в університетському містечці ДНУЗТ «Рассоон», не унікальна, і конкуренція існує досить жорстка. Ще одна група інструментів, яка теж була застосована для аналізу підприємства, – інструменти для так званого внутрішнього аналізу, а саме:

- SWOT-аналіз майбутньої пральні самообслуговування в

університетському містечці ДНУЗТ «Рассоон»; – розробка і вибір стратегії; – реалізація стратегії.

Стратегія проекту розробляється в рамках ділової стратегії, таким чином при розробці ділової стратегії будуть використовуватись 3 основних підходи: – стратегія лідерства у витратах;

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

Обов'язкова стаття витрат – реклама. Оскільки велика частина цільової аудиторії – молодь, необхідна сторінка в Інтернеті. Створення сайту обійдеться від 2,5 до 7,0 тис. грн. А його розкручування і підтримка – ще 15003500 грн щомісяця. Крім того, не варто нехтувати роздачею листівок і розклеюванням оголошень в окрузі. Не завадять і оголошення в безкоштовних районних газетах. Якщо стартовий капітал дає змогу, то варто також витратитися на обладнання кімнати відпочинку та прасувального приміщення (з дошками і прасками). У цьому ж приміщенні можна відкрити салон краси, ательє, ремонт взуття. Орієнтовне завантаження пральні з чотирьох машин – 210 прань на тиждень. Майже 90 % всіх клієнтів користуються сушінням, тобто плюс ще 189 сушок на тиждень. Якщо встановити вартість одного прання 70 грн., а сушіння – 35 грн, то виторг за тиждень становитиме 21 315 грн, а за місяць – 85 260 грн. Приблизно в 60 % випадків клієнти будуть доплачувати за ополіскувач або плямовивідник, тобто плюс ще 1260 грн (по 10 грн за кожен засіб). Також треба розглядати надання додаткових послуг.

Після відкриття пральні самообслуговування в університетському містечці ДНУЗТ «Рассоон» будуть застосовуватися стратегії концентрованого зростання – стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту.

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

Таблиця 2.2.

Статут проекту

Назва проекту	Управління проектом створення пральні самообслуговування в студентському містечку ДНУЗТ «Рассоон» (у місті Дніпро)
Спонсор проекту	власний капітал, лізингове фінансування
Керівник проекту	проектний менеджер, Кремень Є.І.
Робоча група проекту	маркетолог, Грищенко Д.І.; бухгалтер, Ріпка Є.В.; дизайнер, Кремень Є.І.; менеджер з персоналу, Грищенко Д.І.; менеджер з реклами, Баранець Р.С.; менеджер з навчання, Котова О.М.
Дата початку проекту	01.06.2021 р.
Дата завершення проекту	25.08.2021 р.
Дата створення документу	01.06.2021 р.

На основі проведеного аналізу встановлені основні параметри майбутньої школи з вивчення іноземних мов (табл. 2.3)

Таблиця 2.3.

Основні параметри майбутньої пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ «Рассоон» у місті Дніпро

Параметр	Характеристика
1	2
Місцезнаходження	м. Дніпро, вул.Лазаряна 2
Склад персоналу	100% – носії української та російської мови
Послуги, які надаються	прання, сушка, прасування, камера схову
1	2
Наявність депозитної картки	Можливість оплати послуг депозитними коштами
Графік роботи	10:00-22:00
Наявність дисконтної системи	в наявності
Додаткові безкоштовні послуги	-

Опис проекту.

Причини ініціації проекту. Недостатнє оснащення пральними машинами та відсутність місць для сушки в гуртожитках міста Дніпро призвело до виникнення таких проблем як:

- не можливість студентів висушити свої речі у спеціально відведеному для цього місці через його відсутність;
- відсутність можливості прання речей у зручний для користувача проміжок часу;
- відсутність професійного обладнання для прасування речей; *Зміст проекту.*

Для того, щоб забезпечити прибутковість новостворюваного бізнесу необхідно:

- забезпечити якісну систему надання послуг прання;
- створити велику базу постійних клієнтів;
- додати для комфорту клієнтів платну послугу кур'єрської доставки.

2.2.3. Вимоги до проекту.

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

- відповідність персоналу;
- розмір фінансування проекту;
- широкий профіль наданих послуг(прання, прасування, сушка, камера схову та кур'єрська доставка);
- впровадження, згодом нових послуг для комунікацій з клієнтом(ремонт речей тощо);
- відповідні санітарні норми приміщення;
- зручне місце розташування приміщення пральні на території студентського містечка в м. Дніпро;
- оренда приміщення;

в пральні повинні надаватися 5 послуг: прання, сушка, прасування, кур'єрська доставка речей та зберігання у камері схову;

– можливість клієнтів розрахування депозитною карткою(кожному клієнту надається картка , яку вони мають змогу поповнити та потім розраховуватись коштами з неї);

– усі пральні речовини які надаються відповідають міжнародним стандартам;

– якість наданих послуг має відповідати стандартам послуг прання;

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

Навчання персоналу повинне здійснюватися в двох напрямках:

персоналу, що приймає клієнтів на рецепшені (адміністраторів) та кур'єрської доставки з правилами поведінки з клієнтами.

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

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

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

Границі проекту: 01.06.2021-25.08.2021

Фаза концепції:

– отримання дозвільної документації для обладнання приміщення для пральні;

– маркетингові дослідження ринку послуг прання;

– розробка бізнес плану;

– оформлення документації оренди приміщення.

Фаза планування:

– планування бюджету проекту;

– розробка календарного плану;

- планування ресурсів;
- отримання проектної документації; – розробка цінової політики пральні.

Фаза виконання:

- покупка обладнання для пральні;
- набір персоналу; – розміщення реклами; – встановлення обладнання.

Фаза завершення:

- моніторинг;
- підведення підсумків.

2.2.5. Результати поставки проекту.

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

- статут;
- установчий договір;
- свідоцтва про реєстрацію підприємства;
- договори з усіма учасниками проекту;
- акти виконаних робіт;
- звіти про витрати бюджету проекту (накладні, податкові накладні);
- сертифікати відповідності обладнання;
- посадові інструкції;
- штатній розклад; –печатка.

2.2.6. Критерії приймання. Приймання проекту здійснюється засновником (власником) новостворюваної пральні самообслуговування після того, як будуть досягнуті цілі проекту.

Кінцевий продукт:

- прання різних рівнів складності;
- сушка речей;
- прасування речей;

- кур'єрська доставка речей.

2.2.7. Обмеження проекту і допущення проекту. По проекту основними обмеженнями виступають: обмеження бюджету, обмеження ресурсів, обмеження у часі, кількість персоналу згідно структури.

У разі жорсткої економії бюджету:

- можна скоротити витрати на обладнання за рахунок купівлі обладнання більш низького типу;
- в екстреному випадку, скоротити витрати пов'язані з придбанням орендою приміщення (знайти менше приміщення).

В цілому по проекту основними обмеженнями виступають: обмеження бюджету, обмеження ресурсів, обмеження у часі, кількість персоналу згідно структури.

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

Таблиця 2.4.

Обмеження проекту створення пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ «Рассоон»у місті Дніпро

№ з/п	Найменування обмежень	Опис обмежень
1.	Обмеження по обсягу інвестицій	1. Максимальний обсяг «вільних» коштів у інвестора становить 1 374 550,00 тисяч гривень 2. Інвестор може фінансувати проект по графіку: - 600 тисяч гривень на початок проекту з 01.02.2020; - 550 тисяч гривень не раніше 01.03.2020. - 224 тисяч 550 гривень не раніше 20.03.2020.
2.	Обмеження по термінам виконання	Початок проекту – не пізніше 01.02.2020 Кінець проекту – не пізніше 01.05.2020
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	Послуги, що надаються: прання, сушка, прасування та зберігання у камері схову.

5.	Обмеження по ресурсам	В проекті не повинні застосовуватися лімітовані ресурси, до яких немає доступу.
6.	Обмеження по відповідальності	Керівник проекту несе повну відповідальність перед замовником.

2.2.8. Допущення проекту.

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

1. Замовник новостворюваної пральні самообслуговування в студентському містечку ДНУЗТ «Рассоон» у місті Дніпро відповідає вимогам до кандидатури професійного керівника, який має теоретичні та практичні навички роботи по створенню та забезпеченню діяльності пралень самообслуговування;

2. Приміщення для розташування пральні самообслуговування в студентському містечку ДНУЗТ «Рассоон» існує та потребує невеликого обсягу ремонтних робіт по переобладнанню приміщення.

2.2.9. Контрольні події розкладу.

- розробка концепції проекту 01.06.21;
- планування проекту 22.06.21;
- прийом директора пральні 01.06.21;
- реєстрація підприємства 08.06.21;
- облаштування приміщення 08.06.21;
- сайт 06.07.21;
- прийом персоналу пральні 30.07.21;
- реклама компанія 10.08.21;
- здача проекту не пізніше 25.08.21.

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.

Вартість проекту визначається ресурсами, необхідними для виконання робіт, у тому числі:

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

Таблиця 2.5.

Кошторис проекту створення пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ «Рассоон» у місті Дніпрі

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	1	17 000,00	17 000,00
1.2. Бухгалтер проекту (30% зайнятості)	місяць	1	12 000,00	12 000,00
1.3. Системний адміністратор (30% зайнятості)	місяць	1	11500,00	11500,00
1.4. Менеджер з реклами (50% зайнятості)	місяць	1	15 000,00	15000,00
1.5. Майбутній директор пральні (100% зайнятості)	місяць	1	22 000,00	22 000,00
Всього по ст. 1.	місяць			43600,00
2. Придбання обладнання, предметів, програмного забезпечення, матеріалів та інвентарю				
2.1. Пральна машина	шт.	4	90 000,00	360 000,00
2.1. Сушильна машина	шт.	4	38 000,00	152 000,00
2.1. Праска	шт.	2	3 000,00	6 000,00
2.1. Дошка для прасування	шт.	2	700,00	1 400,00

Продовження таблиці 2.5

2.2. Комп'ютерна техніка	шт.	1	15 000,00	15 000,00
2.3. Багатофункціональний пристрій (ксерокс, принтер, сканер разом)	шт.	1	1 500,00	1 500,00
2.4. Телефонія	шт.	1	500,00	500,00
2.5. Мультимедійне обладнання, фліпчати (3 комплекти)	рік	1	500,00	500,00
Всього по ст. 2.				559 500,00
3. Оплата послуг інших організацій				
3.1. Реєстрація організації	–			5 000,00
3.2. Оренда приміщення на 1 рік, послуги ріелтора	місяць	12	20 000,00	240 000,00
3.3. Розробка сайту	обсяг робіт	–	15 000,00	15 000,00
3.4. Рекламні Інтернет ресурси	дні	33	100,00	3 300,00
3.5. Друк, тиражування візиток (1000 шт.), рекламних проспектів (5000 шт.), методичне забезпечення (300 шт.)	шт.	–	10 000,00	10 000,00
Всього по ст. 3.				273 300,00
4. Інші витрати (Адміністративні витрати)				
4.1. Витрати на зв'язок				1 000,00
4.2. Канцтовари				500,00
4.3. Пральні порошки	шт.	100	125,00	1 250,00
Всього по ст. 4.				2 750,00
Загальний бюджет проекту				1 041 600,00

Після проведення техніко-економічних досліджень складаються попередні бюджети, які мають переважно оціночний, ніж директивний характер. Такі бюджети зазнають погодженням з усіма зацікавленими особами і в кінцевому підсумку затверджуються керівником проекту Кошторис проекту становить 1 041 600 грн.

Фінансування проекту здійснюється з одного джерела – приватним інвестором. Графік за яким інвестор буде здійснювати фінансування наведено в таблиці 2.6.

Стислий кошторис витрат створення пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ «Рассоон» у місті Дніпрі

№ з/п	Стаття витрат	Обсяги фінансування, грн.	Обсяги фінансування, %
1	Оплата праці персоналу (включаючи всі необхідні податки та платежі)*	163 000,00	15,0
2	Придбання обладнання, предметів, програмного забезпечення, матеріалів та інвентарю	559 500,00	53,0
3	Оплата послуг інших організацій	283 100,00	30,00
4	Інші витрати (Будівельні витрати)	36 000,00	2,0
	Всього витрати на проект:	1 041 600,00	100

Таблиця 2.7.

Графік фінансування проекту створення пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ «Рассоон» у місті Дніпро

Дата надходження коштів Джерело фінансування	01.06.2021	01.07.2021	01.08.2021
Інвестор	600 тис. грн	300 тис. грн.	141 тис. 600 грн.
Всього	600 тис. грн	300 тис. грн.	141 тис. 600 грн.

Фінансування проекту 1 041 600,00 грн.

Максимальний обсяг «вільних» коштів у інвестора становить 1 041 600,00 гривень.

Резерв бюджету (розмір фінансування – витрати на проект) 0 тис. грн.

Залучення кредитних коштів не передбачено.

Після того, як бюджет набув офіційного статусу, він стає еталоном, по відношенню до якого відбувається порівняння фактичних результатів. У ході реалізації проекту виникають відхилення від раніше запланованих показників, що повинно своєчасно відобразитися в поточних бюджетах. І по завершенні

всіх робіт в якості підсумкового документа створюється фактичний бюджет, в якому відображаються реальні цифри.

2.2.11. Вимоги до управління конфігурацією проекту. Враховуючи масштаби проекту, управління конфігурацією і змінами, що реалізуються в проекті, виконуються на рівні документального узгодження з керівником проекту та інвестором проекту

2.3. Опис основних характеристик проекту

Основним критерієм успіху проекту створення пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ «Raccoon» у м.Дніпро є позитивна тенденція зростання надання послуг прання за рахунок збільшення частки ринку, контрольованим центром в м. Дніпро, залучення нових клієнтів і поліпшення їх обслуговування, а також створення «фішок» до яких відносяться:

- депозитна карта для зручної оплати;
- кур'єрська доставка речей;
- безкоштовна камера схову (на декілька годин).

Успішна реалізація проекту повинна стати індикатором правильності вибраної стратегії управління збутом.

Зниження критичності виконується за рахунок виконання ряду комплексів підходів.

Дії в області цінової політики:

– ціни на всі послуги нижче на 10% від цін компаній-конкурентів, а якість послуг вища;

- наявність системи смс-нагадувань о закінченні прання або сушки.

Дії в області методики продажу послуг:

– вивчення потреб;

– вирішення, нестандартних завдань, що виникають у клієнтів;

– активне залучення клієнтів, за допомогою спеціально навченого консультанта, що володіє достатньою ініціативою і повноваженнями;

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

Дії щодо просування продукції:

– щомісячна блокова реклама в місцевих ділових газетах;

– стимуляція попиту за рахунок безкоштовного надання клієнтам буклетів з описом послуг пральні самообслуговування;

– розміщення стрілки-вказівники на асфальтованих проходах у діапазоні 300-500 м до пральні.

Джерела доходу: надання послуг прання та кур'єрської доставки.

Продукт проекту являє собою надання послуг прання у вигляді набору прання, сушка та прасування. Аналіз показав, що дана послуга користується попитом і є актуальною, так як згідно з даними численних маркетинг-досліджень існує декілька причин, що стимулюють сучасну ділову людину користуватися пральною самообслуговування. Найважливішою з них є відсутність спеціально відведених місць для сушки та прасування у гуртожитках.

Продукт:

- прання та сушка;
- прасування;
- кур'єрська доставка речей до клієнта;

Основними клієнтами фірми повинні стати споживачі середньої вікової категорії. Тому що пральня розрахована на студентів.

Основними ознаками проекту є наступні:

- зміна стану проекту задля досягнення його мети;
- обмеженість у часі;
- обмеженість ресурсів;
- унікальність.

До основних властивостей проекту, які впливають із його ознак та за якими вони можуть бути класифіковані на типи, відносять: масштаб проекту, його розмір, кількість учасників та ступінь впливу на навколишнє середовище (табл. 2.8) [7]. Класифікація проекту створення пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ «Рассоон» наведена у таблиці 2.9.

Загальна класифікація проекту

Класифікаційна ознака	Види проектів
Мета й характер діяльності	- комерційні - некомерційні
Характер та сфера діяльності	- промислові - організаційні - економічні - соціальні - дослідницькі
Масштаб та розмір проекту	- великі - середні - малі
Ступінь складності	- прості - складні - дуже складні
Склад і структура проекту	- монопроекти - мультипроекти - мегапроекти
Рівень альтернативності	- взаємовиключні - альтернативні по капіталу - незалежні - взаємовпливаючі - взаємодоповнюючі
Тривалість проекту	- короткострокові - середньострокові - довгострокові

Таблиця 2.9.

Класифікація проекту створення

пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ «Рассоон»

Класифікаційна ознака	Вид проекту	Характеристика проекту	
		3	4
1	2	3	4
За головною метою реалізації	соціально-комерційні	основною метою є отримання прибутку	
За характером змін	оперативні	проекти, пов'язані з поточною діяльністю об'єкта інвестування	перспективні
За масштабом (розміром)	малі	вартістю до 10 млн дол. І трудовитратами до 40-50 тис. Люд.-год.	вартістю до 10 млн дол. І трудовитратами до 40-50 тис. Люд.-год.

Продовження таблиці 2.9.

1	2	3	4
За галузевою належністю	у сфері освіти	короткострокові проекти соціальної спрямованості	проекти, пов'язані з комплексом надання освітніх послуг, включаючи професійне навчання та перекваліфікацію персоналу
За характером залучених сторін	проекти одного підприємства	малі та середні проекти	різноманітні проекти, здійснювані одним підприємством
За ступенем складності (по класу)	монопроекти	прості проекти	окремі проекти певного виду
За складом і структурі залучених організацій	однофункціональні	малі та середні проекти підприємства	проекти з учасниками однієї функціональної спрямованості
За вимогами до якості проекту	бездефектні		проекти з надзвичайними (підвищеними) вимогами до якості

2.4. Проектний аналіз та оцінка ефективності проекту

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

Концепція проектного аналізу ґрунтується на з'ясуванні витрат на здійснення проекту та вивченні результатів з різнобічних позицій: інтересів акціонерів (або інших власників); економіки в цілому; організацій, які беруть участь у здійсненні проекту; природного та соціального зовнішнього середовища, в якому здійснюватиметься проект. Подібні методики спрямовані на те, щоб розроблений проект був доцільним з економічного та технічного поглядів, з урахуванням не тільки технологічних або суто технічних аспектів проекту, а й системи управління фінансуванням, а також загальну тривалість результатів проекту.

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

2.4.1. Комерційний аналіз.

Продукт проекту являє собою надання послуг прання у вигляді пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ у м.Дніпро. Аналіз показав, що дана послуга користується попитом і є актуальною, так як згідно з даними численних маркетинг-досліджень існує декілька причин, що стимулюють сучасну ділову людину користуватися пральною. Найважливішою з них є відсутність спеціально відведених та оснащених місць для сушки та прасування речей.

На основі отриманих результатів аналізу можна зробити висновок, що для задоволення потреб споживачів в послугах прання та вирішенні низки проблем, які представлені у першому розділі роботи необхідно створити пральню самообслуговування, в якій якість наданих послуг відповідає вимогам міжнародних стандартів.

Основними клієнтами фірми повинні стати споживачі середнього віку (студенти), а також співробітники організацій, компаній і корпорацій України які знаходять поблизу.

Для більш детальної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища пральні самообслуговування «Rassoon» у студентському містечку ДНУЗТ у м.Дніпро проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.10).

Рекламна компанія повинна проводитися в тематичних і популярних рекламних виданнях міста Дніпро і комбінуватися з цільовою розсилкою буклетів поштою, рекламою в мережі Інтернет на тематичних сайтах, доцільно розмістити стрілки-вказівники на асфальтованих проходах у діапазоні 300-500 м до пральні.

Найефективнішим способом на даний момент є реклама в Інтернеті. В рамках проекту планується створивши свій сайт, щоб надати людям найдокладнішу інформацію по кожному курсу і умовах навчання, розповісти про викладацький колектив, досвід і досягнення кожного співробітника. Тут же можна буде публікувати важливі оголошення, повідомлення про акції. І, звичайно ж, ті переваги, через які люди повинні вибрати саме нашу школу, а не інший заклад.

Крім того, необхідно розмістити рекламу на різних тематичних форумах, сайтах міста Дніпро, в соціальних мережах, на сайтах онлайн-словників. Як правило, розмістити оголошення на подібних ресурсах можна безкоштовно або за мінімальну ціну.

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

З врахування досвіду київського колеги, доцільно розмістити стрілки-вказівники на асфальтованих проходах у діапазоні 300-500 м до пральні самообслуговування. У багатьох випадках управлінське рішення за своєю природою є компромісним рішенням – тобто вибором такої альтернативи, яка мінімізує потенційні ризики (негативні наслідки).

**SWOT-аналіз проекту створення
пральні самообслуговування в студентському містечці ДНУЗТ «Raccoon»**

Внутрішні сильні сторони	Потенційні зовнішні можливості
1. Різноманітний асортимент послуг; 2. Методики наданих послуг відповідають міжнародним стандартам і дозволяють домогтися найбільш оптимального співвідношення термінів і якості прання. 3. Зручне розташування пральні самообслуговування. 4. Можливість кур'єрської доставки. 5. Професійне обладнання яке має міжнародні сертифікати; 6. Раціональна цінова політика, та наявність діючого механізму вільного ціноутворення.	1. Максимально-можливе приведення цін на основні групи послугу відповідність із цінами основних конкурентів дасть можливість залучити додатковий контингент клієнтів; 2. Прискорені темпи зростання ринку; 3. Відсутність спеціально відведених місць для сушки та прасування у гуртожитках; 4. Черги на прання у гуртожитках, що утворює дискомфорт.
Внутрішні слабкі сторони	Потенційні зовнішні загрози
1. Відсутність «історії» роботи пральні та відгуків споживачів; 2. Відсутність постійних клієнтів.	1. Посилення конкуренції на ринку; 2. Високі податки.

Не втратити клієнта, який дзвонить в пральню допоможе встановлення віджету зворотного дзвінка, який аналізує поведінку користувача на сайті та, в найбільш доречний момент, гарантовано з'єднає його з менеджером лише за секунди.

Також не втратити клієнта дозволяє «розумна телефонія», що дозволяє:

- запобігати втрачання дзвінків 24/7;
- зберігати історію дзвінків та аудіозапис всіх розмов;
- набір номера і перевід дзвінка в один клік;
- отримувати готову статистику по роботі співробітників та ін.

Ці технології будуть впроваджені.

У м. Дніпро оперує велика кількість рекламних компаній, що надають повний спектр рекламних послуг для забезпечення реклами і просування продукції; ведеться виставкова діяльність. Проект є внутрішнім оперативним проектом підприємства, удосконалює систему освітніх послуг.

2.4.2. Організаційний аналіз.

Структура школи вивчення іноземних мов згідно поставленим цілям і організаційній формі включає директора, бухгалтера, адміністратора, штату кур'єрів та допоміжний персонал (рис. 2.2).

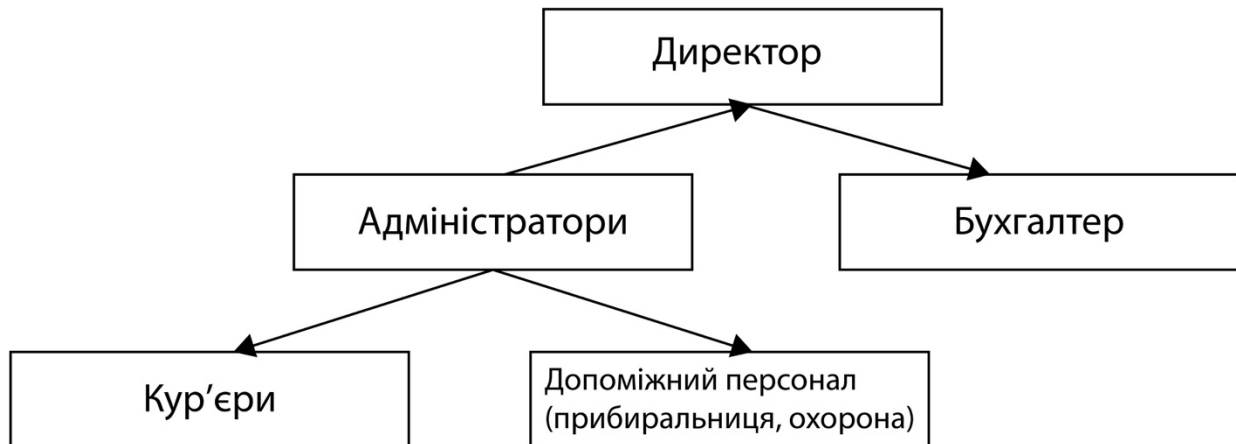


Рис.2.2. Організаційна структура проекту створення пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ «Raccoon»

Якщо орендувати приміщення для пральні в бізнес-центрі, то прибиральниця і охоронець будуть не потрібні, ці послуги забезпечує адміністрація орендодавця, але так як пральня буде знаходитись на території студентського містечку ДНУЗТ , то прибиральниці та охоронець потрібні.

Поки пральня самообслуговування не опанує фінансової стабільності та в цілях економії фонду заробітної плати функції прибиральниці може виконувати адміністратор.

Так як пральня самообслуговування користується найбільшим попитом, то в штат будуть прийняті для початку тільки 2 адміністратора, які будуть залучені за трудовими договорами (з позмінним графіком роботи 2/2).

Дії в області методики продажу послуг:

- вивчення потреб;
- вирішення, нестандартних завдань, що виникають у клієнтів;
- активне залучення клієнтів, за допомогою спеціально навченого консультанта, що володіє достатньою ініціативою і повноваженнями;
- розробка вирішення для конкретного завдання з врахуванням унікальних особливостей клієнта;

Дії щодо просування продукції:

- щомісячна блокова реклама в місцевих ділових газетах;
- стимуляція попиту за рахунок безкоштовного надання клієнтам буклетів з описом послуг пральні самообслуговування;
- розміщення стрілки-вказівники на асфальтованих проходах у діапазоні 300-500 м до пральні.

2.4.3. Фінансово-економічний аналіз.

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

При оцінці комерційної ефективності показники економічної ефективності проекту безпосередньо або опосередковано вимірюють дохідність інвестицій за проектом впродовж усього її життєвого циклу (обов'язково з урахуванням фази використання продукту проекту). З точки зору механізму такого вимірювання виділяють показники динамічної (визначається з

урахуванням цінності грошей у часі) та статичної (базуються на визначення середньої дохідності без дисконтування або компаундування) ефективності. В аналізі проекту основним є динамічний показник економічної ефективності.

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

Основні динамічні показники економічної ефективності проекту:

1. Чиста приведена вартість (NPV).

Для комерційної ефективності визначається за формулами:

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

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

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

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

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

R – ставка дисконту (річна), частка.

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

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

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

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

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

Інвестиційний грошовий потік власного капіталу для кожного періоду визначається:

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

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

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

ΔLD – приріст довгострокових зобов'язань, грн.

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

формулою:

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

Як правило, тривалість життєвого циклу проекту (з продуктом проекту) досить велика, що суттєво ускладнює прогнозування. Тому з точки зору техніки розрахунку NPV загальну тривалість розбивають на дві частини – період прогнозування, для якого складається детальний прогноз грошових потоків, та 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 постпрогнозованого періоду, грн.

2. Внутрішня норма доходу (IRR).

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

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

або

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

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

Критерієм ефективності за IRR є нерівність:

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

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

3. Дисконтований індекс дохідності (DPI).

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

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

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

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

4. Динамічний термін окупності (PBP).

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

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

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

Критерієм ефективності за цим показником є:

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

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

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

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

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

де R_R – реальна ставка дисконту, частка;

R_N – номінальна ставка дисконту, частка;

i – прогнозний темп інфляції, частка.

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

Базову норму доходу пропоную визначати як середню процентну ставку за довгостроковими депозитами суб'єктів господарювання в національній валюті (за даним НБУ – <https://bank.gov.ua/>). У 2020 році вона становить: 8,8%.

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 $8,8 - 3,9 = 4,9\%$.

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, %

γ – ставка податку на прибуток, частка.

На 2021 рік прогнозований темп інфляції приймаємо 7,3%

(<https://decentralization.gov.ua/news/12690>).

Розрахунок ставки дисконту:

Рівень ризику проекту оцінено як середній.

Номінальна ставка дисконту після оподаткування:

$$R_N = (8,8 + 0,5 \cdot 8,8 + 4,9) \cdot (1 - 0,18) = 14,8\% \quad (2.14)$$

Темп інфляції – 7,3%.

Реальна ставка дисконту:

$$R_R = \frac{14,8 - 7,3}{1 + 0,073} = 7\%, \quad (2.15)$$

Оцінка ефективності проекту.

Для прогнозування грошових потоків проекту необхідні: календарний

план витрат власне проекту (вважаю доцільною щомісячну деталізацію, табл. 2.11), прогноз обсягів виробництва, надання послуг, обсягів обороту або інших показників (табл. 2.12), що характеризують обсяги основної діяльності проектного продукту. Цей прогноз базується на результатах аналізу відповідних ринків. Це слугує основою для прогнозу операційного доходу.

Календарний план витрат, грн.

Витрати	Усі роки				місяці реалізації проекту		
	одиниця	кількість одиниць	вартість одиниці (грн)	загальна вартість (грн)	1	2	3
1. Людські ресурси: заробітна плата							
1.1. Керівник проекту (100% зайнятості)	люд.	1	17 000	51 000	17 000	17 000	17 000
1.2. Бухгалтер проекту (30% зайнятості)	люд.	1	12 000	12 000		12 000	
1.3. Системний адміністратор (30% зайнятості)	люд.	1	11 500	11 500		11 500	
1.4. Менеджер з реклами (50% зайнятості)	люд.	1	15 000	22 500		7 500	15 000
1.5. Майбутній директор пральні (100% зайнятості)	люд.	1	22 000	66 000	22 000	22 000	22 000
Разом людські ресурси				163 000	39 000	70 000	54 000
2. Обладнання та витратні матеріали:							
2.1. Пральна машина	за одиницю	4	90 000	360 000		360 000	
2.1. Сушильна машина	за одиницю	4	38 000	152 000		152 000	
2.1. Дошка для прасування	за одиницю	2	15 000	30 000		30 000	
2.2. Комп'ютерна техніка	за одиницю	1	15 000	15 000		15 000	
2.3. Багатофункціональний пристрій (ксерокс, принтер, сканер разом)	за одиницю	1	1 500	1 500			1 500
2.4. Телефонія	за одиницю	1	500	500			500
2.2. Комп'ютерна техніка	рік	1	500	500			500
Разом обладнання та витратні матеріали				559 500		557 000	2 500
3. Послуги та інші витрати:	за одиницю						
3.1. Реєстрація організації			5 000	5 000	5 000		
3.2. Оренда приміщення, послуги ріелтора	місяць	12	20 000	240 000	240 000		
3.3. Розробка сайту	обсяг робіт		15 000	15 000			15 000
3.4. Рекламні Інтернет ресурси	дні	31	100	3 100			3 100
3.5. Друк, тиражування візиток (1000 шт.), рекламних проспектів (5000 шт.), методичне забезпечення (300 шт.)	за одиницю		10 000	10 000			10 000
3.6. Витрати на зв'язок			1 000	1 000			10 000
Разом послуги та інші витрати				283 100	245 000		38 100
4. Будівельні роботи:							
розробка проектно-кошторисної документації	за об'єкт		15 000	15 000	6 000	9 000	
технічний нагляд	за об'єкт			3 500	1 500	2 000	
вартість робіт				7 500		3 000	4 500
вартість будівельних матеріалів				10 000		3 500	6 500
Разом будівельні роботи				36 000	7 500	17 500	11 000
Разом				1 041 600,00	291 500	644 500	105 600

При прогнозуванні операційних витрат дуже важливим є їх розподіл на умовно-постійні та змінні (табл. 2.13-2.15). 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 складають 1 504 грн.

Таблиця 2.12.

Прогнозований дохід, грн.

Джерело доходу	Одиниця виміру	кількість одиниць	вартість одиниці	Всього на міс	Всього на рік
Надання послуг прання	одиниці	840	70	58 800	705 600
Надання послуг сушки	одиниці	720	40	28 800	345 600
Надання послуг прасування	одиниці	300	30	9 000	108 000
Надання послуг кур'єрської доставки	одиниці	90	150	13 500	162 000
Промоція та реклама	одиниці	7	1 000	7 000	84 000
Всього				117 100	705 600

Таблиця 2.13.

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 кур'єру	осіб	1	9 000	9 000	108 000
ЄСВ	22%		1 980	1 980	23 760
Канцелярські приладдя та дрібні витратні матеріали	кількість			300	3600
Вивіз сміття пральні самообслуговування	виноситься самостійно , на територію студ.містечка				
Всього				11 280	135 360

Таблиця 2.14.

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	2	10 000	20 000	240 000
ЄСВ	22%		2 200	4 400	52 800
Банківські послуги	обсяг послуг, грн на міс		500	500	6 000
Матеріали на поточний ремонт	обсяг послуг, грн на міс		3 000	3 000	36 000
Освітлення (адміністративних приміщень)	кВт	600	2	1 008	12 096
Опалення (адміністративних приміщень)	куб газу	200	9	1 710	20 517
Водопостачання (адміністративних приміщень)	куб	75	15	1 125	13 500
Комунальні платежі	кв м	60	7	410	4 925
Канцелярські приладдя та дрібні витратні матеріали	кількість			500	6 000
Амортизація				9 460	113 525
Всього				42 114	505 363

Таблиця 2.15.

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	16	559 500	559 500	5	111 900
Розробка проектно-кошторисної документації	за об'єкт	–	15 000	15 000	20	750
вартість будівельних робіт	за об'єкт	–	7 500	7 500	20	375
вартість будівельних матеріалів	за об'єкт	–	10 000	10 000	20	500
Всього, рік				32 500		113 525
Всього, міс.						9 460

Виконання всіх процедур прогнозування описується і обґрунтовуються в роботі. Результати прогнозування за період прогнозування зводимо в таблицю 2.16.

Грошовий потік першого року постпрогнозного періоду 851,325 тис. грн.
Вартість реверсії

$$V_{rev} = NCF_{T_{pr+1}} \cdot \frac{1-(1+R)^{-(T-T_{pr})}}{R} = 6,959 \cdot 851,325 = 5924,4 \text{ тис. грн.}$$

Поточна вартість реверсії: $5924,4 \cdot 0,645099 = 3821,8$ тис. грн.

Показники ефективності: $NPV = 3821,8 + 278,2 = 4100$ тис. грн.

$$IRR = 30\%$$

$$DPI = \frac{1393,9+4100}{1115,6} = 4,924 \text{ разів.}$$

$$PBP = 4,75 = (5,75 - 4,75) \cdot \frac{0-766,8}{1201,5-768,8} = 3 \text{ років.}$$

Для визначення динамічного терміну окупності будемо графік накопичення чистої приведеної вартості (табл. 2.17, рис. 2.3).

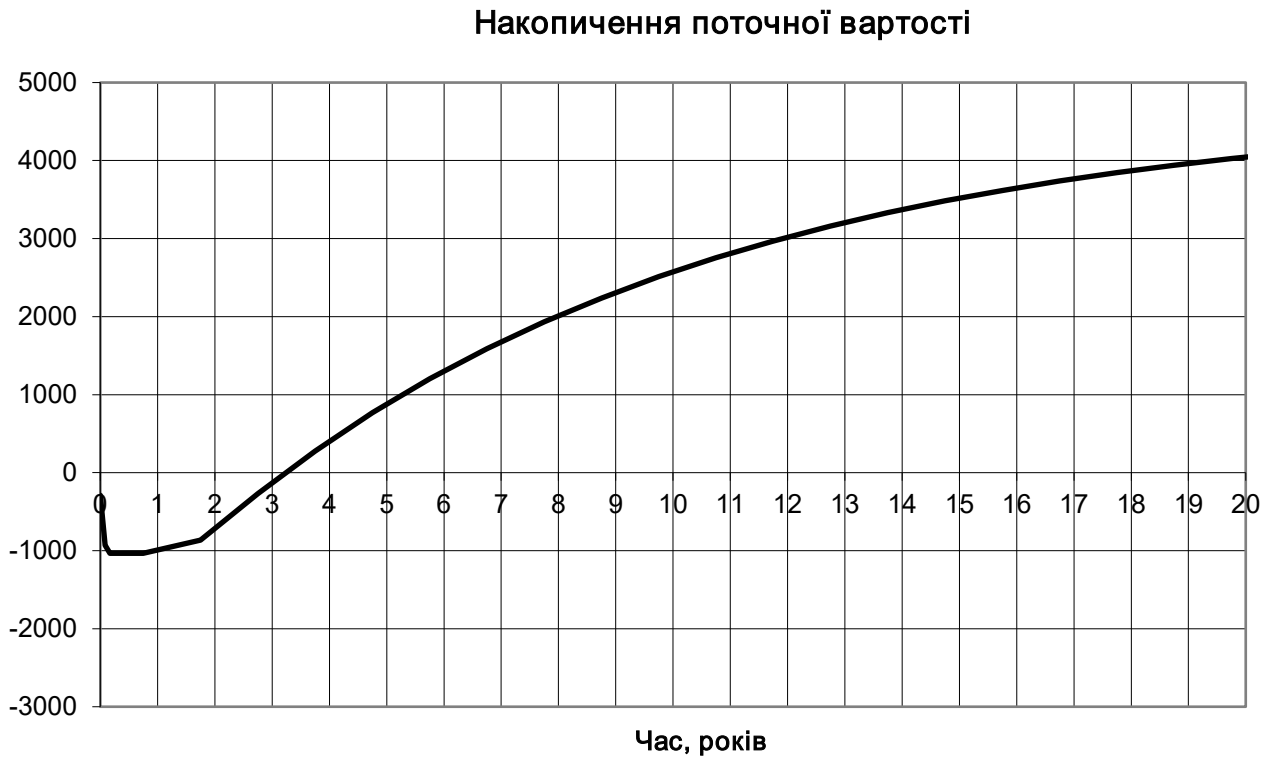


Рис. 2.3. Накопичення поточної вартості

Таблиця 2.16.

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	291,5	0	-291,5	1	-291,5	291,5	0
0,083333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	644,5	0	-644,5	0,990306	-638,3	638,3	0
0,166667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105,6	0	-105,6	0,980706	-103,6	103,6	0
0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,971199	0	0	0
0,333333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,961785	0	0	0
0,416667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,952461	0	0	0
0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,943228	0	0	0
0,583333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,934085	0	0	0
0,666667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,92503	0	0	0
0,75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,916063	0	0	0
1,75	702,6	505,4	0	505,4	197,2	0	197,2	113,525	310,725	0	101,08	209,645	0,815003	170,9	82,38046	253,2417
2,75	1405,2	505,4	0	505,4	899,8	197,5	702,3	113,525	815,825	0	0	815,825	0,725091	591,5	0	591,5475
3,75	1405,2	505,4	0	505,4	899,8	162	737,8	113,525	851,325	0	0	851,325	0,645099	549,2	0	549,1889
	1405,2	505,4	0	505,4	899,8	162	737,8	113,525	851,325	0	0	851,325		278,2	1115,695	1393,978
														сумарна поточна вартість за період прогнозу		

Таблиця 2.17.

Визначення динамічного терміну окупності, тис. грн.

Час, років	NCF (чистий грошовий потік)	фактор поточної вартості	Поточна вартість	Поточна вартість з нарощенням
0	-291,5	1	-291,5	-291,5
0,083333333	-644,5	0,990306	-638,3	-929,8
0,166666667	-105,6	0,980706	-103,6	-1033,4
0,25	0	0,971199	0	-1033,4
0,333333333	0	0,961785	0	-1033,4
0,416666667	0	0,952461	0	-1033,4
0,5	0	0,943228	0	-1033,4
0,583333333	0	0,934085	0	-1033,4
0,666666667	0	0,92503	0	-1033,4
0,75	0	0,916063	0	-1033,4
1,75	209,645	0,815003	170,9	-862,5
2,75	815,825	0,725091	591,5	-271
3,75	851,325	0,645099	549,2	278,2
4,75	851,325	0,573931	488,6	766,8
5,75	851,325	0,510615	434,7	1201,5
6,75	851,325	0,454284	386,7	1588,2
7,75	851,325	0,404167	344,1	1932,3
8,75	851,325	0,359579	306,1	2238,4
9,75	851,325	0,31991	272,3	2510,7
10,75	851,325	0,284618	242,3	2753
11,75	851,325	0,253219	215,6	2968,6
12,75	851,325	0,225284	191,8	3160,4
13,75	851,325	0,20043	170,6	3331
14,75	851,325	0,178319	151,8	3482,8
15,75	851,325	0,158647	135,1	3617,9
16,75	851,325	0,141145	120,2	3738,1
17,75	851,325	0,125573	106,9	3845
18,75	851,325	0,11172	95,1	3940,1
19,75	851,325	0,099395	84,6	4024,7
20,75	851,325	0,08843	75,3	4100

2.4.4. Технологічний аналіз.

Робота в пральні відбуватиметься за методикою самообслуговування.

Паралельно буде додано платні послуги кур'єрської доставки та допомоги адміністратора у прасуванні. Мета пральні самообслуговування – полегшити життя студентів за допомогою доступних для студентів цін. Відмінні результати застосування цієї методики довели її ефективність.

2.4.5. Технічний аналіз.

З точки зору технічних можливостей організація новостворюваної пральні самообслуговування жодних обмежень не передбачає. Пральня самообслуговування «Raccoon» буде розташовуватися у зручному географічному положенні по відношенню до основних споживачів послуг, так як місто Дніпро є одним з найбільших міст України. В університетському містечці ДНУЗТ є приміщення для пральні. Зв'язок і підключення до мережі ІНТЕРНЕТ забезпечують декілька крупних операторів зв'язку. Є пропозиції по організації комунікацій з використанням новітніх технологій бездротового і стільникового зв'язку. Немає жодних проблем, пов'язаних з придбанням таких необхідних технічних засобів для реалізації проекту як обладнання (пральні, сушки, праски, комп'ютери, меблі та інше).

2.4.6. Соціальний аналіз.

З соціальної точки зору проект не представляє перешкод. Відкриття на території міста нової організації із зростаючими оборотами дасть можливість організувати додаткові робочі місця і збільшувати відрахування податків до місцевих бюджетів. Тому, з великою вірогідністю можна передбачити, що місцеві власті, а також контролюючі і регламентуючі органи віднесуться до проекту лояльно, і не перешкоджатимуть його реалізації. Крім того, сама місія пральні самообслуговування несе яскраву соціальну спрямованість. Її діяльність допомагає вирішенню важливих соціальних питань що стоять на порядку денному і керівництва міста та області, а саме питання покращення життя студентів Дніпропетровських університетів, створення нових робочих місць, розвитку пралень самообслуговування в Україні.

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

Інтереси до проекту в різних груп відрізняються, наприклад, у начальника підприємства – це досягнення цілей, у команди проекту гарантія зайнятості, повага, своєчасне одержання заробітної плати, у працюючих – збереження їх робочих місць.

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.

Управління зацікавленими сторонами вимагає уваги до їхніх законних і надуманих інтересам на всьому життєвому циклі проекту. Усі зацікавлені сторони проекту умовно розділяють на первинні та вторинні. До первинних зацікавлених сторін відносять тих, що мають юридично обґрунтовані контрактні взаємини із проектом. Вторинні зацікавлені сторони впливають на проект або зазнають його дії, але при цьому не мають постійного відношення до проекту й не мають ключового значення для його здійснення. До них можна віднести споживачів (клієнтів), громадськість, родини членів команди (табл. 2.18)

Матриця аналізу зацікавлених сторін проекту

№ №№ п/п	Зацікавлена сторона проекту	Інтерес (и) зацікавленої сторони в проекті	Оцінка впливу («+» - позитивний вплив; «-» - негативний вплив, протистояння реалізації проекту)	Потенційні стратегії для забезпечення підтримки або скорочення кількості перешкод
1	2	3	4	5
1.	Керівник проекту	1. Досягнення цілей проекту. 2. Зростання прибутку пральні самообслуговування. 3. Збільшення клієнтської бази. 4. Загальна оцінка пральні самообслуговування, як успішна.	+/- Первинна (є контрактні взаємини із проектом)	1. Чітко визначити цілі проекту. 2. Інформувати о ході реалізації проекту.
2.	Команда проекту	1. Зарплата. 2. Репутація.	+/- Первинна (є контрактні взаємини із проектом)	1. Мотивація. 2. Реальні строки виконання. 3. Доступність до необхідних ресурсів та інформації
3.	Постачальники обладнання	1. Отримання максимального прибутку. 2. Легкість та прозорість в оформленні договорів на постачання. 3. Своєчасна оплата за надані товари.	+/- Первинна (є контрактні взаємини)	1. Врахувати законні інтереси; 2. Донести цілі проекту; 3. Інформувати про проблеми, що виникають у питаннях співпраці.
4.	Орендодавці	1. Отримання максимального прибутку. 2. Легкість та прозорість в оформленні договорів на постачання. 3. Своєчасна оплата за надані послуги.	+/- Первинна (є контрактні взаємини)	1. Врахувати законні інтереси; 2. Донести цілі проекту; 3. Інформувати про проблеми, що виникають у питаннях співпраці.
5.	Державна податкова служба України	1. Зацікавлені в позитивних результатах проекту, як інструменті збільшення прибутку . 2. Зацікавлені в отриманні податкових виплат 3. Своєчасна звітність	+/- Первинна (є контрактні взаємини)	1. Врахувати законні інтереси; 2. Донести цілі проекту; 3. Інформувати про проблеми, що виникають у питаннях співпраці.

2.4.7. Екологічний аналіз

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

2.4.8. *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.

2.4.9. *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. 2.19).

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 ймовірності 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.

Матриця оцінки ризиків проекту

	Ризики	Ймовірність	Стратегія мінімізації ризиків
Внутрішні	1. Ризик не досяжності запланованого ефекту по причині похибки при плануванні	низька	проаналізувати досвід колег; сконцентрувати ресурси на досягненні мети, у разі критичної ситуації змінити команду підібрати високомотивованих співробітників
	2. Ризики недотримання графіку виконання проекту	низька	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 некоректно складеної документації, в результаті чого контрагент (підрядник) не виконає умови договору	низька	перевірка юристами всієї складеної документації;
	7. 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
	8. Ризик незапланованих потреб, у додаткових послугах при монтажі устаткування й підготовці працівників	низька	сконцентрувати ресурси на досягненні мети, пошук додаткового фінансування; контракти з фіксованими цінами

Продовження таблиці 2.19.

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 пральню самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ (проведенні сесій засідань депутатів міської ради, вплив конкуруючих структур)	середня	Інформувати о ході реалізації проекту. 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. Ускладнений порядок, тривалість проходження дозвільних (погоджувальних) процедур і, як наслідок, перевищення їх витрат	низька	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 контрольовані усередині самого проекту, або їх вплив незначний.

Проведений всебічний аналіз дозволяє зробити висновок, що створення пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ є об'єктивно необхідним.

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

РОЗДІЛ 3.

ПЛАНУВАННЯ І РОЗРОБКА ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ПРАЛЬНІ САМООБСЛУГОВУВАННЯ У СТУДЕНТСЬКОМУ МІСТЕЧКУ ДНУЗТ

3.1. Структуризація проекту

Для структуризації проекту застосований ряд спеціальних моделей:

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

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

В основу побудови WBS-структури проекту створення пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ покладено по-фазовий принцип, тому що проект короткостроковий (термін його реалізації складає 62 дні), продукт проекту є монопродуктом і не підлягає розподілу на самостійні частини.

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



Рис. 3.1. WBS-структура робіт проекту

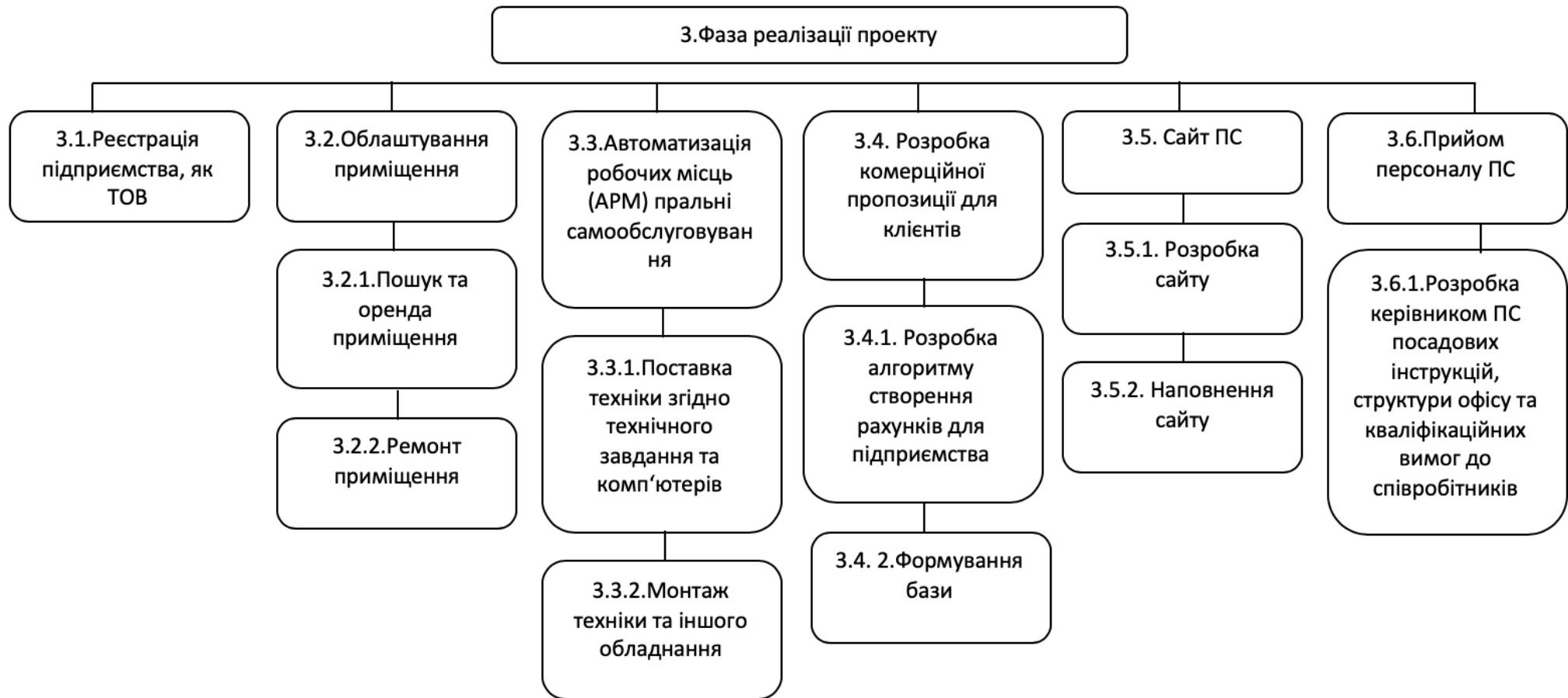


Рис. 3.2. Фаза реалізації WBS-структури робіт проекту

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

Будується OBS аналогічно робочій структурі WBS:

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

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

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

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

Команда складається з п'ятерох осіб:

1. Замовник (інвестор);
2. Майбутній керівник проекту;
3. Юрист;
4. Системний адміністратор;
5. Бухгалтер;

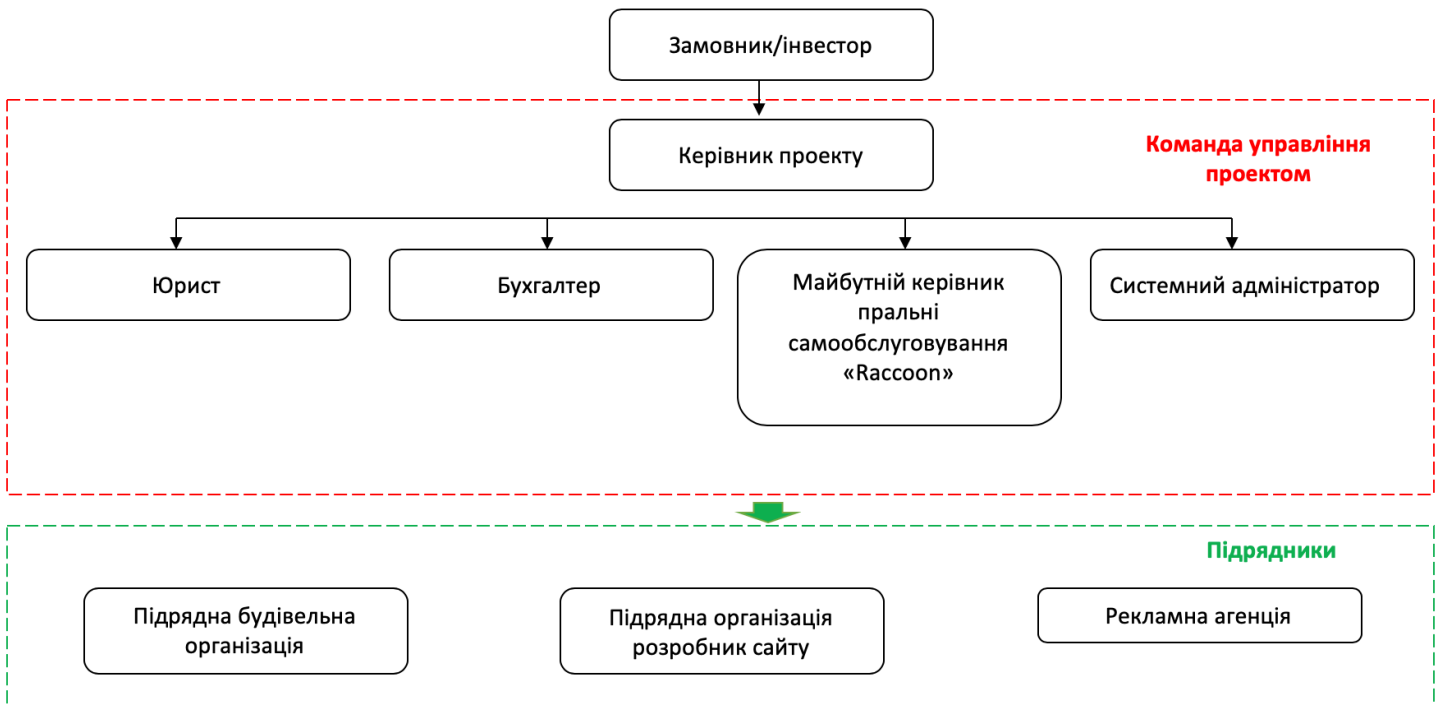


Рис. 3.3. OBS-структура проекту

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

- будівельною компанією, що буде здійснювати відповідні ремонтні роботи приміщень;
- підрядною організацією розробник сайту;
- рекламною агенцією.

Функції майбутнього керівника пральні самообслуговування «Рассооп» у студентському містечку ДНУЗТ у місті Дніпро може виконувати керівник проекту за умови, що він після завершення проекту очолить новостворене підприємство. Це визначається на основі домовленості керівника проекту та замовника. В іншому випадку на посаду майбутнього керівника пральні самообслуговування «Рассооп» у студентському містечку ДНУЗТ у місті Дніпро приймається особа відповідної кваліфікації. Участь майбутнього керівника пральні самообслуговування 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.

3.1.3. Матриця відповідальності (RAM).

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

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 абревіатурою:

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. 3.1.

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	Майбутній керівник пральні самообслуговування «Rasoon»
1	2	3	4	5	6	7
0.	Проект створення пральні самообслуговування «Rasoon» у студентському містечку ДНУЗТ у місті Дніпро (ПС)					
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 уставу 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
2.3	Випуск робочої документації на пошук, ремонт та підготовка приміщення ПС «Рассооп»	О, В				
2.4	Розробка робочої документації на серверне приміщення та комутаційну мережу ПС «Рассооп»	О, В			В	
2.5	Розробка технічного завдання на створення сайту ПС «Рассооп»	О, В				
2.6	Пошук розробників сайту, підписання контракту	О, В		В		
3.	Реалізація проекту					
3.1.	Реєстрація підприємства, як ТОВ	О, В	В	В		
3.2.	Облаштування приміщення	О, В				
3.2.1.	Пошук та оренда приміщення	О, В		В		
3.2.2.	Ремонт приміщення	О, В				
3.3.	Автоматизація робочих місць (АРМ) ПС «Рассооп»	О				
3.3.1.	Поставка техніки згідно технічного завдання та комп'ютерів	О, В		У		
3.3.2.	Монтаж техніки та іншого обладнання	З			О, В	
3.4.	Розробка комерційної пропозиції для клієнтів	О				
3.4.1.	Розробка алгоритму створення розрахунків для підприємства	З	У	В		
3.4.2.	Формування	З				
3.5.	Сайт ПС	З				
3.5.1	Розробка сайту	З				
3.5.2	Наповнення сайту	З				
3.6.	Прийом персоналу ПС	З				

Продовж. табл. 3.1.

1	2	3	4	5	6	7
3.6.1.	Розробка керівником ПС посадових інструкцій, структури офісу та кваліфікаційних вимог до співробітників	У				О, В
3.6.2.	Пошук персоналу ПС, проведення співбесід	У				О, В
4.	Фаза закриття					
4.1.	Первинне заповнення баз інформаційної системи ПС	З				
4.1.2.	Впровадження АРМ "Клієнт"	З				
4.1.2.1	Продаж послуг	З				В
4.1.2.2	Послуга клієнтської доставки	З				В
4.1.3.	Впровадження АРМ "Архів"	О, В				В
4.1.4.	Прийом на контрактній основі працівників ТЕК	У				О, В
4.2.	Проведення стажування та кваліфікаційного навчання працівників	З				О, В
4.3.	Запуск сайту	О, У				
4.4.	Реклама компанія в соціальних мережах.	О, У				
4.5.	Формування фінансового звіту за проектом	З		О, В		
4.6	Затвердження акту закінчення робіт проекту	О, В				

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

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

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

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

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

3.1.4. 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. 3.3. Вона показала, що у проекті задіяні всі три види ресурсів: трудові, матеріальні та обладнання.

3.1.5. Вартісна ієрархічна структура (CBS-структура). Структура витрат (Cost Breakdown Structure – CBS) – ієрархічний графік, який фіксує вартість елементів проекту на кожному рівні.

CBS утворюється за алгоритмом, аналогічним алгоритму кодування WBS і OBS. 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. 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. 3.4.

До трудових ресурсів відноситься праця членів команди проекту.

До матеріальних витрат відносяться витрати на: реєстрацію ТОВ «Рассоон», налагоджування комп'ютерно-мережевого обладнання; навчання фахівців пральні самообслуговування постачальником програмного забезпечення та АРМ; будівельно-монтажні роботи, ремонт приміщення пральні; розробка сайту пральні самообслуговування «Рассоон» у студентському містечку ДНУЗТ, реклама компанії «Рассоон» 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: комп'ютерну мережу на базі доменної структури Microsoft Server – 2007 (15 комп'ютерів класу Pentium

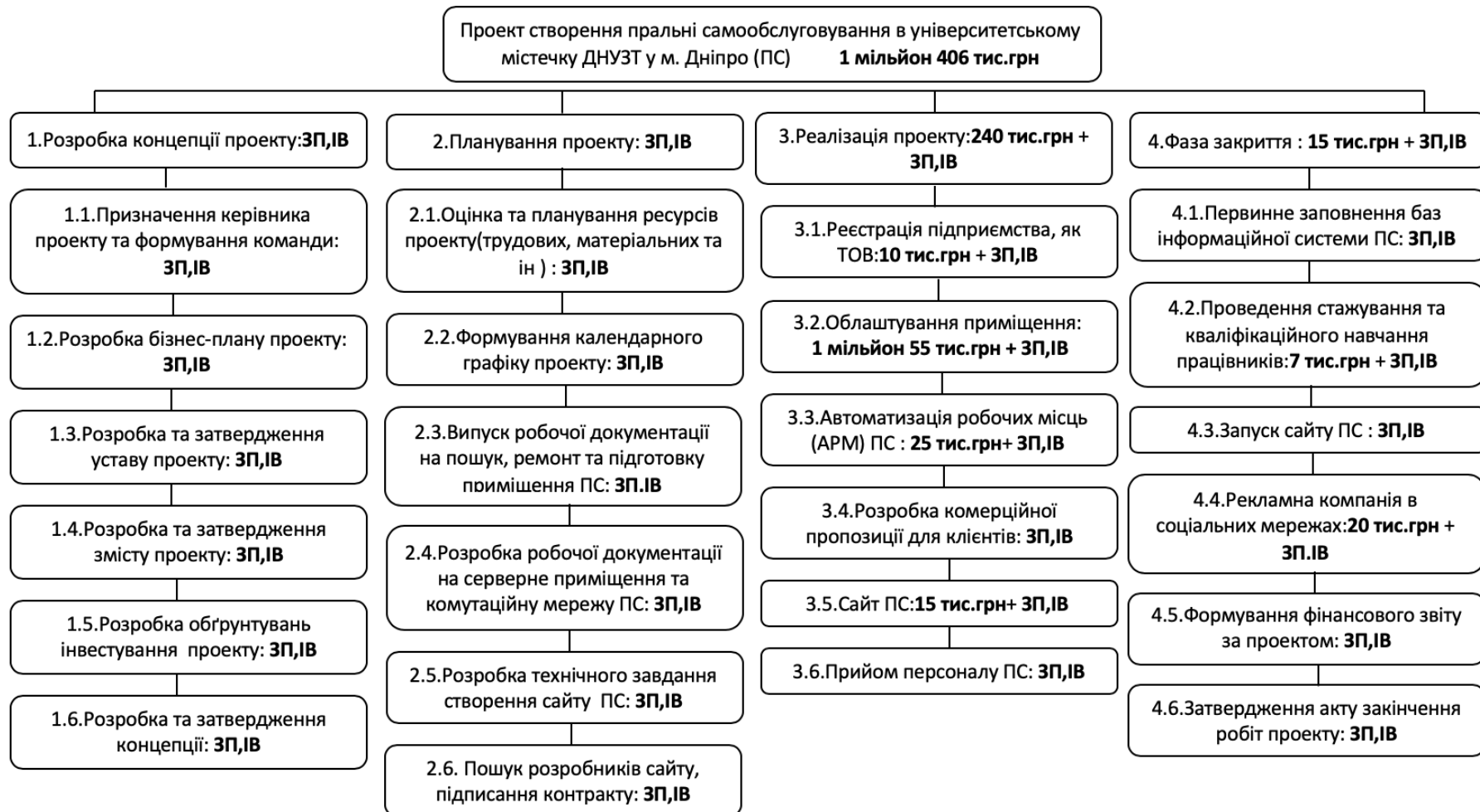
G3232, 2 сервери ARTLINE Business T71 v04), програмне забезпечення Розумна Логістика АРМ та серверів.

Кошторис на створення пральні самообслуговування «Raccoon» у студентському містечку ДНУЗТ складає 1 мільйон 406 тис.грн.

Найбільш «дорогою» фазою проекту є фаза виконання.



Рис. 3.4. RBS-структура проекту



ІВ – Інші витрати – 3 тис.грн

ЗП – Заробітна платня членів команди по договорам – 16 тис. грн

Рис. 3.5. CBS-структура проекту

3.1.6. Тривимірна структура проекту (CTR-словник).

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

Це гарантує розуміння 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.

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.

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

Код	Пакет робіт	Витрати , тис. грн	Тривалість, дні	Необхідні ресурси
1	2	3	4	5
Проект створення пральні самообслуговування «Рассооп» в університетському містечку ДНУЗТ у місті Дніпро (ПС)				
1.	Розробка концепції проекту		14	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		1,5	Трудові: команда проекту
1.4	Розробка та затвердження змісту проекту		4	Трудові: керівник проекту
1.5	Розробка обґрунтувань інвестування проекту		3	Трудові: керівник проекту
1.6	Розробка та затвердження концепції		5	Трудові: замовник, керівник проекту
2.	Планування проекту		10	Трудові
2.1	Оцінка та планування ресурсів проекту (трудових, матеріальних та ін)		2	Трудові: команда проекту
2.2	Формування календарного графіку проекту		2	Трудові: команда проекту
2.3	Випуск робочої документації на пошук, ремонт та підготовка приміщення ПС «Рассооп»		2	Трудові: команда проекту
2.4	Розробка робочої документації на серверне приміщення та комутаційну мережу ПС «Рассооп»		2	Трудові, матеріальні.
2.5	Розробка технічного завдання на створення сайту ПС «Рассооп»		5	Трудові: команда проекту
2.6.	Пошук розробників сайту, підписання контракту		3	Трудові: команда проекту
3.	Реалізація проекту	240	47	Трудові, матеріальні, обладнання
3.1.	Реєстрація підприємства, як ТОВ	10	10	Трудові, матеріальні.
3.2.	Облаштування офісного приміщення		31	Матеріальні, обладнання

1	2	3	4	5
3.2.1.	Пошук та оренда офісу		10	Матеріальні. Матеріальні: витрати на оренду офісу
3.2.2.	Ремонт офісу		21	Матеріальні, обладнання Матеріальні: оплата праці будівельній організації, що здійснює ремонт Обладнання: меблі
3.3.	Автоматизація робочих місць (АРМ) ПС «Рассоон»		7	Трудові, матеріальні, обладнання
3.3.1.	Поставка комп'ютерної та мережевої техніки згідно технічного завдання		2	Трудові: команда проекту Матеріальні: оплата послуг Обладнання: Комп'ютерна мережа на базі доменної структури Microsoft Server – 2007
3.3.2.	Монтаж та інсталяція програмного забезпечення серверу Microsoft Windows 2007 та іншого спеціалізованого програмного забезпечення		5	Трудові: команда проекту Матеріальні: оплата послуг Обладнання: Програмне забезпечення <u>TransTrade</u> , <u>Розумна Логістика</u> АРМ та серверів Постачання та налагоджування комп'ютерно-мережевого обладнання
3.4.	Розробка комерційної пропозиції для клієнтів, перевізників		15	Трудові: команда проекту
3.4.1.	Розробка алгоритму створення розрахунків для підприємства		15	Трудові: команда проекту
3.4.2.	Формування бази		10	Трудові: команда проекту
3.5.	Сайт ПС	15	28	Трудові: команда проекту Матеріальні: оплата послуг
3.5.1	Розробка сайту		14	Трудові: команда проекту Матеріальні: оплата послуг

Продовж. табл. 3.2.

1	2	3	4	5
3.5.2	Наповнення сайту		14	Трудові: команда проекту Матеріальні: оплата послуг
3.6.	Прийом персоналу ПС		28	Трудові: команда проекту
3.6.1.	Розробка керівником ПС посадових інструкцій, структури офісу та кваліфікаційних вимог до співробітників		14	Трудові: команда проекту
3.6.2.	Пошук персоналу ПС, проведення співбесід		14	Трудові: команда проекту
4.	Фаза закриття	27	19	Трудові, матеріальні.
4.1.	Первинне заповнення баз інформаційної системи ПС		5	Трудові: команда проекту
4.1.2.	Впровадження АРМ "Клієнт"		5	Трудові: команда проекту
4.1.2.1	Продаж послуг		5	Трудові: команда проекту
4.1.2.2	Послуга клієнтської доставки		5	Трудові: команда проекту
4.1.3.	Впровадження АРМ "Архів"		3	Трудові: команда проекту
4.1.4.	Прийом на контрактній основі працівників ПС		3	Трудові: команда проекту
4.2.	Проведення стажування та кваліфікаційного навчання працівників	7	3	Трудові: команда проекту Матеріальні: оплата послуг
4.3.	Запуск сайту		1	Трудові: команда проекту
4.4.	Реклама компанія в соціальних мережах	20	7	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>	3		
	<i>Витрати на оплату праці</i>	16		
	<i>Всього</i>	<i>1</i>	<i>62</i>	
		<i>мільйон</i>		
		<i>41 600</i>		

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. 3.5. 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.

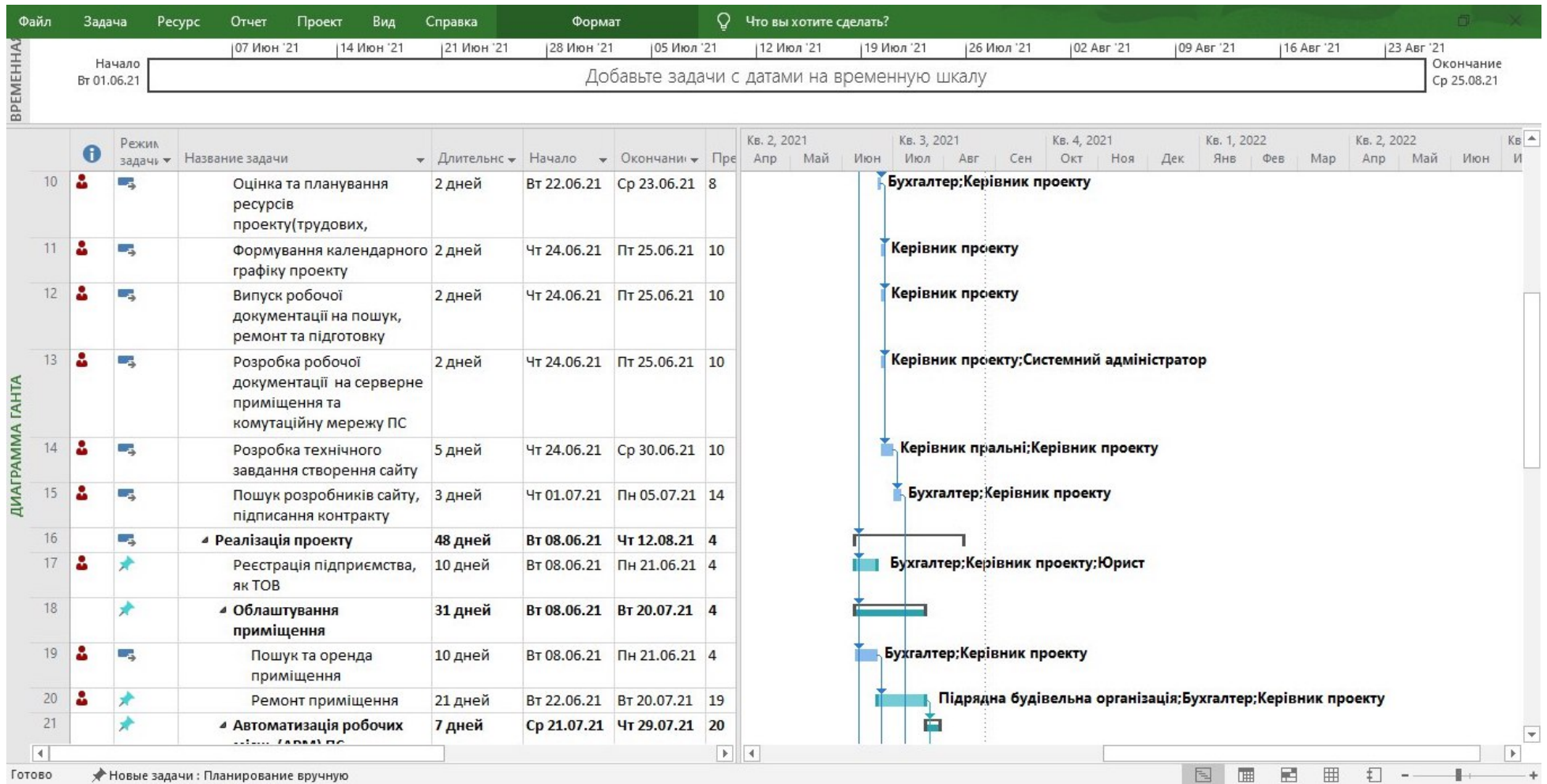


Рис. 3.6. Діаграма Ганта (продовження)

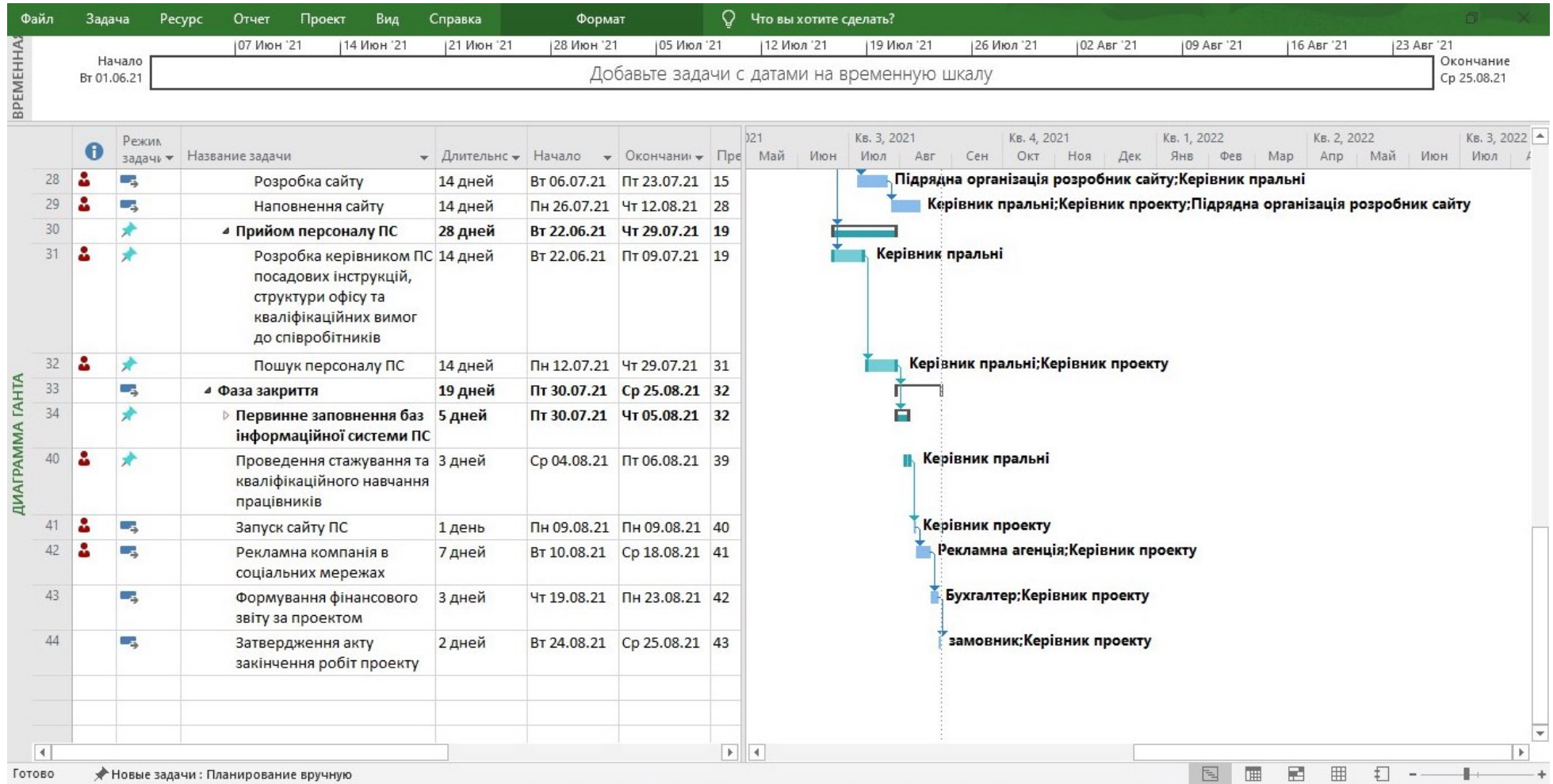


Рис. 3.6. Діаграма Ганта (продовження)

Наступним етапом є визначення критичного шляху для проекту. Для цього на підставі наявних вхідних даних проведена процедура прямого і зворотного проходу по мережі і обчислена вихідна інформація. Для здобуття прийнятних з точки зору цілей проекту термінів його завершення вироблена оптимізація шляхом скорочення термінів виконання окремих завдань (регулювання ресурсами) або зміни залежностей (наприклад, виконання декількох робіт паралельно). Сітьовий графік представлений на рис. 3.6.

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

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

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

Структурна модель управління ресурсами складаються з наступних компонентів:

- планування;
- регулювання;
- контроль.

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

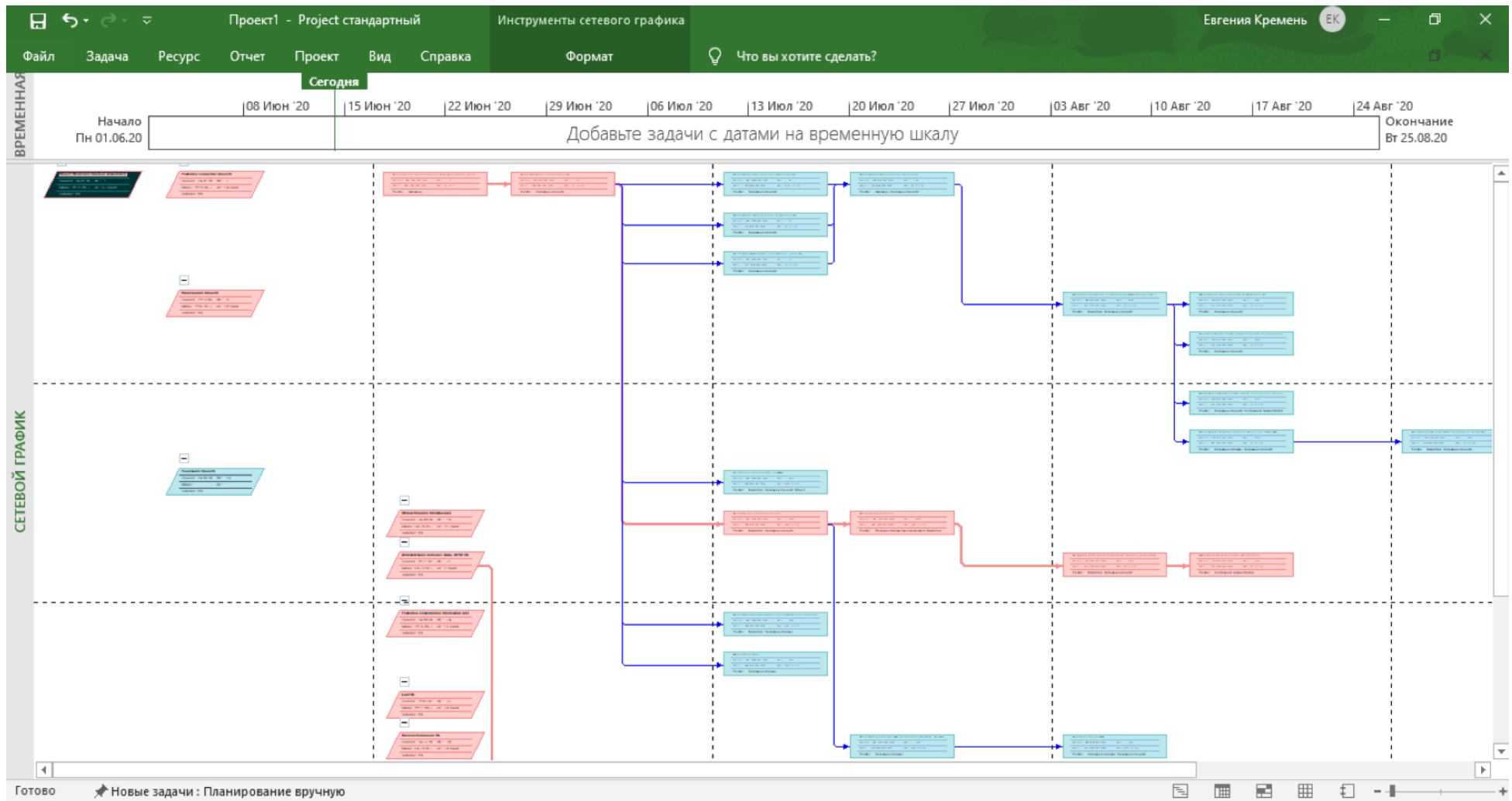


Рис. 3.7. Сітьовий графік

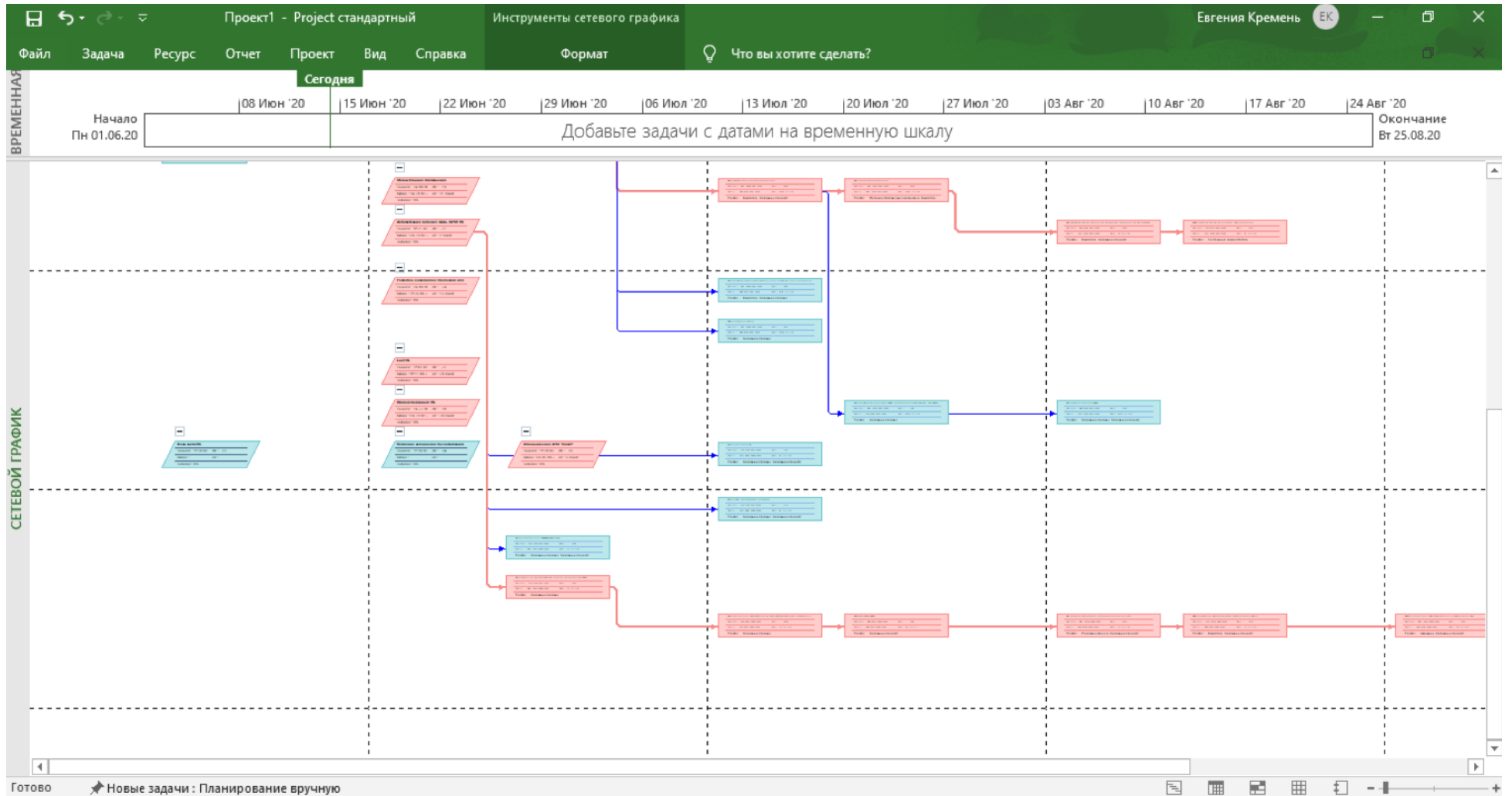


Рис. 3.7. Сітьовий графік проекту (продовження)

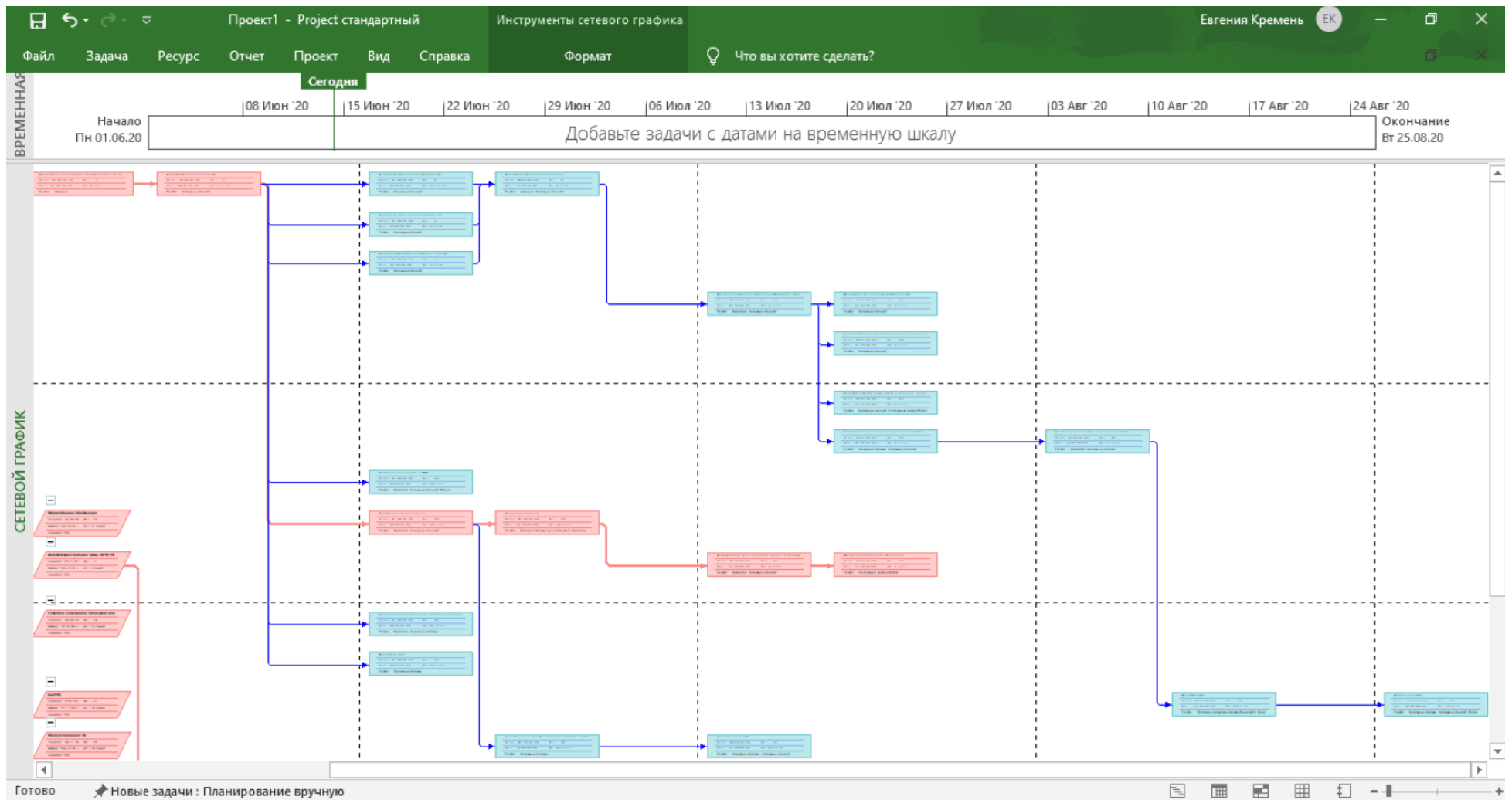


Рис. 3.7. Сітьовий графік проекту (продовження)

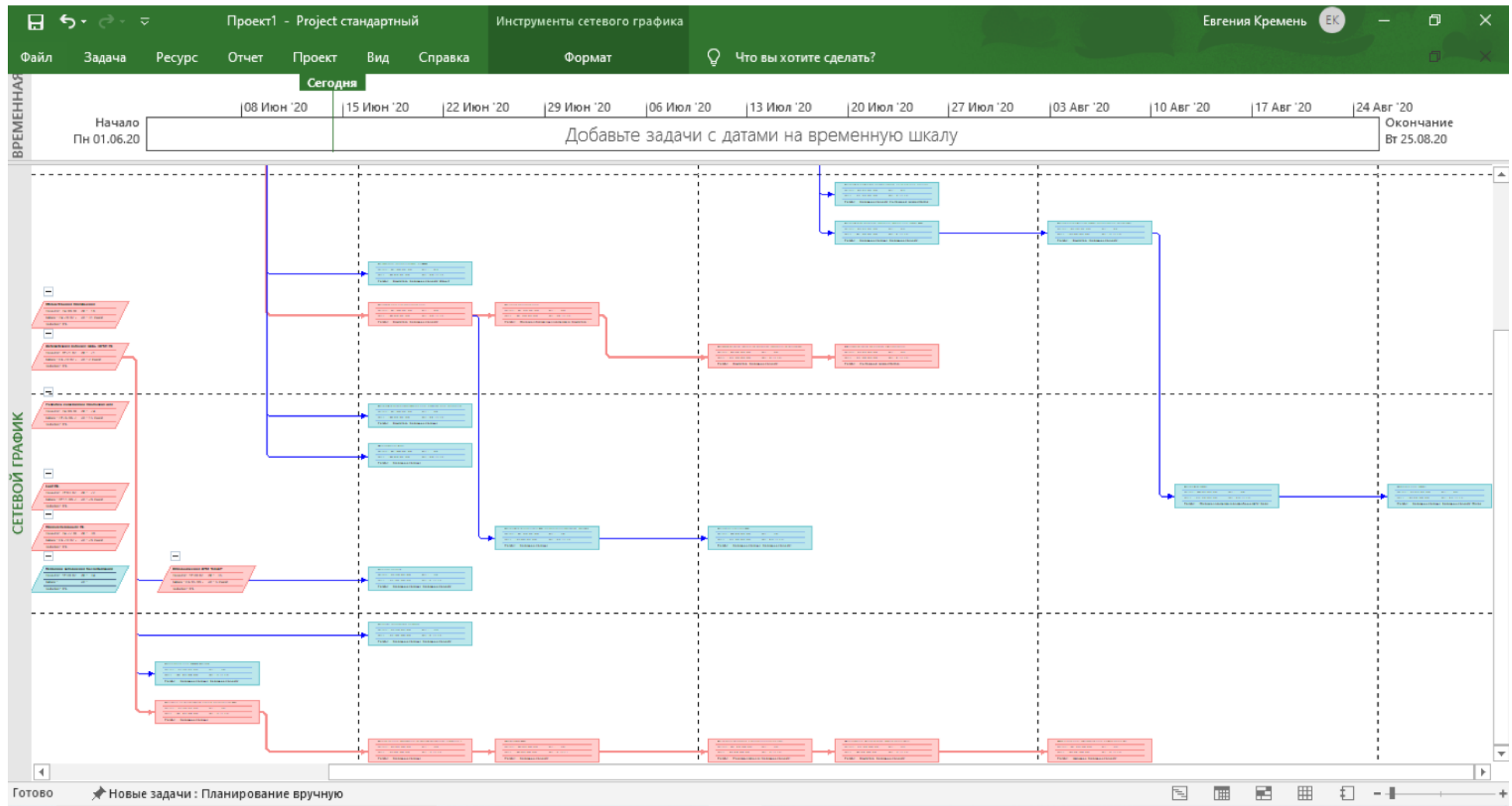


Рис. 3.7. Сітьовий графік проекту (продовження)

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 інвестором.

Система моніторингу проекту представлена у табл. 4.1.

Система моніторингу проекту

Вид роботи	Періодичність збору	Відповідальна особа за моніторинг	Склад даних	Тривалість збору даних
Розробка концепції та узгодження проектно-кошторисної документації на реконструкцію проекту створення пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ 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	Понеділок, п'ятниця	Керівник проекту, підрядна будівельна організація	так/ні	До прийому будівлі в роботу по монтажу обладнання
Закупка та монтаж меблів і обладнання для пральні самообслуговування	Понеділок, п'ятниця	Керівник проекту, постачальник обладнання	так/ні	До введення в експлуатацію об'єкта
Реклама в мережі інтернет	Понеділок, п'ятниця	Керівник проекту, рекламна агенція	Кількість ресурсів і термін рекламної акції	Постійно
Створення сайту пральні самообслуговування	Кожну п'ятницю	Керівник проекту	так/ні	До моменту створення
Наймання персоналу	Понеділок, 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 пральні самообслуговування у
студентському містечку ДНУЗТ
від «__» _____ 2021 р.

Критерій оцінки	Дані за проектом	Фактичні дані	Відхилення
Дата початку проекту	01.06.2021 р.		
Дата завершення проекту	25.08.2021 р.		
Сума проекту	1 406 000 грн		
Склад учасників проекту	<i>Команда проекту:</i> Керівник проекту; Майбутній керівник пральні самообслуговування; Юрист; Бухгалтер; Системний адміністратор. <i>Підрядні організації:</i> будівельна компанія, що буде здійснювати відповідні ремонтні роботи приміщень; розробник сайту; рекламна агенція .		
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 залежить 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 пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ.

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 визначення того, які стандарти якості потрібно застосувати до проекту створення пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ і як домогтися 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 пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ для встановлення того, чи відповідають вони стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання.

Планування якості проекту створення пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ 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 пральні самообслуговування.

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 сформулювати стисло і чітко, вона має бути зрозумілою кожному і доведеною до відома всіх учасників проекту створення пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ. 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 (Машини, 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 пральні самообслуговування у студентському містечку ДНУЗТ».

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;
- неуважність команди, що призведе до великих помилок.

4. Вимірювання:

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

5. Середовище:

- несприятливий вплив місцезнаходження пральні;
 - зростання цін;
 - вплив конкурентів.
- корупція при отриманні від муніципальних архітекторів, санітарно-епідеміологічної станції, пожежної інспекції дозволу на будівництво, що викликає перевищення бюджету та затримки.

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: 23.07.2021 р.

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

1.2 «Виконання ремонтних робіт приміщень, технічний нагляд» – 100 % (термін завершення 20.07.2021);

1.3 «Автоматизація робочих місць (АРМ) пральні самообслуговування» – 80 % (термін завершення 29.07.2021) знаходиться на фазі реалізації. Замість

запланованих коштів , у зв'язку із проблемами постачання світла у студентському містечку ДНУЗТ , змінилась сума, що виділена на техніку.

4.3.2. Аналіз та розв'язання ситуації. Керівник проекту проаналізував ситуацію, що склалася. Було визначено, що замість запланованих 559 500, у зв'язку із проблемами зі світлом треба на 30 тис.грн більше. Для того, щоб не звертати увагу на перебої електрики потрібно купити бензиновий генератор. Можна відмовитися від цієї витрати, але це призведе до непланових змін у роботі пральні.

4.3.3. Розв'язання ситуації. Потрібне обладнання відповідає всім обов'язковим і додатковим вимогам, які заявлені, тому прийнято рішення докупити бензиновий генератор, це не буде впливати на термін проекту, але збільшить його витрати.

Таким чином, необхідно збільшити витрати на обладнання з 559 500 грн. до 589 500 грн.

Зміни у ході реалізації проекту було відповідним чином задокументовано і внесено у план реалізації проекту .

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

ВИСНОВКИ

Пральні самообслуговування - вже не новина для українських споживачів, однак ніша як і раніше вільна і має високу ємність. Важливо усвідомлювати, що пральні - специфічний вид бізнесу, який вимагає великих капіталовкладень і окупається досить довго. Підприємцю не варто чекати великого прибутку від пральні самообслуговування в перший рік функціонування пральні, проте при належному розвитку бізнесу є перспектива високої рентабельності. Крім того, пральні, будучи підприємствами з надання побутових послуг, мають різні напрямки розширення бізнесу. На їх основі можна відкривати хімчистки або сервіс по ремонту одягу. Цей вид бізнесу більшою мірою підійде тим інвесторам, які орієнтовані на реалізацію довгострокового проекту і його подальший розвиток. Сучасна динаміка життя українців призводить до того, що все більша кількість людей оцінюють переваги пралень і користуються їх послугами. Очікується, що в найближчі роки послугами пралень користуватиметься третина населення України. Тому відкриття пралень самообслуговування оцінюється як перспективний напрямок бізнесу.

Практична частина здійснена за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення з управління проектами Microsoft Project 2007.

Мета дослідження – розробка проекту створення пральні самообслуговування «Rasoon» у студентському містечці ДНУЗТ у м.Дніпрі.

Об'єктом дослідження є створення нової пральні самообслуговування «Rasoon» у студентському містечці ДНУЗТ.

Предметом дослідження є процес управління проектом створення пральні самообслуговування «Rasoon» в університетському містечці ДНУЗТ.

Продукт проекту – є створення нового прибуткового бізнесу, а саме пральні самообслуговування «Rasoon» в університетському містечці ДНУЗТ, яка задовольнить потреби клієнтів за рахунок надання якісних послуг прання, якість яких відповідає міжнародним стандартам.

Тривалість проекту – 2 місяців.

Витрати проекту – 1 041 600 грн.

Сформовано три проектні альтернативи: В ході дослідження було проаналізовано три альтернативних проекти:

» Розробка нового концептуального підходу до пральні самообслуговування в університетського містечка ДНУЗТ у м.Дніпро.

» Проект: Створення пральні самообслуговування з кімнатою відпочинку.

» Створення пральні самообслуговування «Rasoon» з додатковою послугою кур'єрської доставки.

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

Побудовано дерево цілей, до яких відноситься:

- забезпечити прибутковість новостворюваного бізнесу не нижче 25%
- збільшення спектру послуг через 2 роки
- створити мережу пралень самообслуговування в м.Дніпро
- обслуговувати 3-5 тис. клієнтів на місяць

Розроблено основні параметри майбутньої пральні самообслуговування «Rasoon» до яких відносяться:

- Місцезнаходження – м. Дніпро, вул.Лазаряна 2.
- Послуги, які надаються – прання, сушка, прасування, камера схову та кур'єрська доставка.

3. Якість послуг – відповідає міжнародним стандартам.

4. Графік роботи – 10:00 до 22:00.

5. Додаткові безкоштовні послуги – смс-оповіщення о закінченні прання, камера схову, індивідуальна депозитка картка для зручної оплати послуг.

6. Додаткова платна послуга – кур'єрська доставка речей до дверей дому.

Складено кошторис програми, що складає 1 041 600 грн., що включає

1. Людські ресурси – 163 000 грн.

2. Обладнання та витратні матеріали – 559 500 грн.
3. Послуги та інші витрати – 283 100 грн.
4. Будівельні роботи – 36 000 грн.

Розроблено фінансово-економічний аналіз проекту. Прогнозований дохід програми складає 1 405 200 грн. на рік. Перемінні витрати Центру жіночого підприємництва 135 360 грн. на рік

Умовно-постійні витрати складають 505 363 грн. на рік
Амортизація складає 113525 грн. на рік.

Отримано показники ефективності програми:

NPV = 4 100 тис. грн. на рік

IRR = 30%

DPI = 4,924 разів

Термін окупності (PBP) = 3 роки.

Показники свідчать про достатню прибутковість проекту та доцільність його реалізації.

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 ТОВ, облаштування офісного приміщення, створення сайту ПС, розробку комерційної пропозиції для клієнтів, прийом персоналу ПС, автоматизацію робочих місць (АРМ) пральні.

До складу команди проекту увійдуть: юрист, бухгалтер, системний адміністратор, та майбутній керівник (директор, наймана особа) пральні самообслуговування «Рассоон».

Підрядні організації, що залучені до проекту: будівельна організація, організація розробник сайту, рекламні агенції.

Функції майбутнього керівника пральні самообслуговування «Рассоон» 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 пральні самообслуговування «Рассоон» приймається особа

відповідної кваліфікації. Участь майбутнього керівника пральні самообслуговування 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. Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення підтримки та дальшого розвитку підприємницької діяльності» від 15 липня 2000 р. №906/2000// www.rada.gov.ua.
2. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 09 квітня 1999 р. №586 – XIV// www.rada.gov.ua.
3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР// www.rada.gov.ua.
4. Основні макропоказники економічного і соціального розвитку України на 2021 рік: експертний огляд <https://decentralization.gov.ua/news/12690>
5. Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21 грудня 2000 р. №2157 – III// www.rada.gov.ua.
6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про сплату внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування фізичними особами - суб'єктами підприємницької діяльності, які обрали особливий спосіб оподаткування» від 14.04.2009 р. №366// www.rada.gov.ua.
7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» від 11 травня 2006 р. №614// www.rada.gov.ua.
8. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
9. Корж М.В. Маркетинг : навч.посібн./М.В. Корж – К. : Центр нав. Літ-ри, 2008–344 с.
10. Фомичев А.Н. Административный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и К°», 2003. – 228 с.
11. Денисюк В.А. Організаційно-економічні та правові механізми трансферу результатів інтелектуальної діяльності, отриманих за кошти державного бюджету // Проблеми науки. 2002. №10. С.39-49.

12. Денисюк В.А. Стан та перспективи міжнародного трансферу технологій в Україні: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Рынок технологий, проблемы и пути решения". К.: УкрИНТЭИ, 2002. С.130-140.

13. Денисюк В.А., Соловьев В.П. Факторы межгосударственного научно-технологического сотрудничества в инновационной стратегии развития экономики Украины // Наука та наукознавство. 2001. №4. С.3-15.

14. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1983.

15. Иванова Н.И. Национальные инновационные системы. М.: Наука, 2002. - 244 с.

16. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2002. – 200 с.

17. Місцевий економічний розвиток. Підручник для розробки та здійснення стратегії місцевого економічного розвитку та плану дій. Підготовлено "Бертелсман Фаундейшен" та програмою Світового банку "Сітіз ов Чейндж Інішіатів", 2002.

18. Модуль "Економічний розвиток" Блок II, Інститут Санта-Крус, 1999р.

19. Рожен А. «Огляд інноваційної діяльності на Україні».- «Дзеркало тижня», 16.12.2002.

20. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібн./ К.І.Редченко. – Вид.2-ге [перероб. та доп.]– Львів : Вид-во «Новий світ 2000», 2003–273 с.

21. «Сучасний інноваційні структури і комерціалізація науки» / За редакцією А.А. Мазура.- Інтернет-ресурс: сайт Технопарку ІЕС ім. Е.Патона»

22. Чернега О.Б. Міжнародний менеджмент : навч. посібн. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]

23. 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.

24. 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.

25. Интернет-ресурс: Офіційний сайт Дніпропетровської ОДА «Розвиток регіону» Програма розвитку малого та середнього підприємництва у Дніпропетровській області на 2015

<http://www.adm.dp.ua/OBLADM/Obldp.nsf/document.xsp?id=941AF3C3CF46D9CAC225775A00316906>

26. Интернет-ресурс: Офіційний сайт Дніпропетровської обласної ради <http://oblrada.dp.ua/decisions/44/1140>

27. 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

28. 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.

29. 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.

30. 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.

31. Верба В. А. Проектний аналіз [Текст] : Підручник / В.А. Верба, О.А. Золотько. – К : КНЕУ, 2000. – 192 с. – ISBN 966-574-178.