

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри

_____ к.е.н., доц. О.В. Поліщук
« _____ » _____ 20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛІЗАЦІЄЮ «УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»

**Тема: «УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ПІДГОТОВКИ І ВИПУСКУ
EVENT ЖУРНАЛУ»**

Виконавець:

студентка
групи УП201Мз

(підпис)

А.Ю. Соловйова
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник:

к.е.н., доц.

(підпис)

Т.Г. Турло
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Нормоконтролер:

(підпис)

В.В. Дубініна
(П.І.Б.)

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРОЕКТУ ПІДГОТОВКИ І ВИПУСКУ ІВЕНТ-ЖУРНАЛУ	7
1.1 Передумови виникнення проекту.....	7
1.2 Опис оточення проекту та SWOT – аналіз	14
1.3 Обґрунтування доцільності проекту та стратегії його реалізації.....	29
1.4. Економічна модель проекту.....	31
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ II. ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ.....	41
2.1 Розробка організаційної структури проекту. Формування команди проекту	41
2.2 Визначення змісту проекту. Декомпозиція проекту на структурні елементи	45
2.3 Визначення ієрархічної структури робіт проекту. Матриця відповідальності	49
2.4 Планування управління часом. Розробка календарного плану	55
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ III. УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ КОМПОНЕНТАМИ ПРОЕКТУ.....	64
3.1 Управління якістю проекту	64
3.2 Управління ризиками проекту	70
3.3 Управління комунікаціями та зацікавленими особами	75
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	88

ВСТУП

З кожним роком в Україні з'являється все більше нових журнальних видань. Деякі з них стають успішними, регулярно потрапляючи в руки читачу, а інші на вітчизняному ринку не затримуються і невдовзі зникають. Існує низка причин такого розвитку подій: неякісний кінцевий продукт, неправильний розподіл фінансування, хибні маркетингові стратегії, а також неправильний вибір тематичної спрямованості журналу.

В сучасних умовах розвитку ринкової економіки України, коли для підприємств головним є утримання своїх конкурентних позицій, центральне місце в діяльності підприємства займає просування його бренду засобами івент менеджменту. Однак, в Україні івент менеджмент має масу проблем, які не дозволяють йому розвиватися на належному рівні і завойовувати увагу та інтерес нових цільових аудиторій.

На сьогодні, розвиток ринку event-послуг на Україні достатньо важко структурувати та неможливо виміряти за допомогою суворих критеріїв, таких як об'єм, обороти, кількість гравців та інше. Тому для того, щоб зрозуміти, що трапляється на даний момент в event – індустрії, на якій стадії знаходиться її розвиток і які її перспективи, доцільно зосередити увагу на тенденціях ринку, а також проблемах, які виникають під час реалізації інвективних програм.

Достатньо серйозною проблемою є недостатня інформованість потенційних замовників про ті можливості, які їм може надати event-індустрія. Таким чином, виникає необхідність інформування клієнтів про event-ринок та популяризацію event-послуг.

Event - бізнес – є важливішим інструментом при рішенні зовнішніх та внутрішніх корпоративних завдань. Грамотно організований та проведений захід піднімає рейтинг не тільки компанії, але і агентства, яке його організує.

На сьогоднішній день івент-індустрія переповнена новими ідеями і все важче стає задовольнити потреби сучасного споживача. Івент-сфера виснажена різноманітними форматами та швидкістю розвитку індустрії на Заході, звідки в основному запозичується ідейне наповнення заходів. Єдина відмінність між українською та західною івент-індустрією це те, що в останніх існують унікальні нішеві видання, які розкривають проблематику даної сфери, роблять огляди подій, публікують креативи для нових форматів заходів, діляться власним досвідом та збирають найактуальнішу інформацію даної сфери. Такі видання є необхідними для інформаційно-розважальної індустрії. Людині властиво «професійне вигорання», тому важливо мати ресурс для відновлення професійних навичок та креативного натхнення. Обмін досвідом через інформаційний ресурс є найкращим рішенням для даної індустрії.

Україна тільки починає переймати досвід Західного ринку івент-індустрії, де журнали Special events(США) та Mice&more (ІСПАНІЯ) є лідерами думки індустрії. Це приклад змістовних онлайн журналів, де розкриваються найважливіші теми івент-сфери сьогоднішнього дня.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що заповнення тематичних ніш журнальної продукції в Україні триває. На перший погляд здається, що вистачає того розмаїття журналів, що вже існує в Україні. Але після більш пильного спостереження й аналізу бачимо, що заповнені ще не всі ніші журнальної продукції. Порівнюючи кількість і різнобарвність тематик вітчизняних та зарубіжних видань, можна виявити, що в останніх у десятки разів більше напрямів. У нас залишаються неохопленими або охопленими в недостатній кількості чимало тем і галузей. Наприклад, багато

вільного простору спостерігається для вузькоспеціалізованих та корпоративних видань. В розвинених країнах більшість великих компаній має корпоративні журнали, які знайомлять потенційних клієнтів зі своєю продукцією або діяльністю, а також підтримують дух єдності всередині компанії. В Україні цей досвід тільки почали переймати, тому виробництво корпоративних видань має великі перспективи в майбутньому. Щодо зарубіжної вузькоспеціалізованої періодики, то тут вона супроводжує майже кожне хобі та діяльність читачів.

Наукова новизна даної роботи полягає у виявленні повного дефіциту тематично спрямованих видань, зокрема онлайн платформ та журналів. На прикладі західноєвропейських видань запропоновано створити власне видання на івент тематику. Дана ніша на просторах українського медіа-контенту неопрацьована. В ході дослідження було виявлено одночасно великий попит та дефіцит інформаційних ресурсів на дану тематику.

Метою цієї роботи є розкриття основних елементів управління проектом створення івент-журналу. Також метою написання дипломної роботи є поглиблення теоретичних і практичних знань з івент-бізнесу, вироблення умінь застосовувати їх при вирішенні конкретних практичних завдань, сприяння розвитку пошуку сучасних наукових досягнень у сфері івент-бізнесу та уміння їх самостійно застосовувати при вирішенні прикладних проблем.

Предметом дослідження є процес управління проектом підготовки і випуску івент-журналу.

Об'єктом дослідження є проект підготовки і випуску івент-журналу та його головні складові.

В ході дослідження будуть вирішені наступні завдання:

- визначення особливостей сучасного розвитку івент бізнесу в Україні;
- розкриття специфічних рис управління в галузі івенту;

- розгляд методологічних підходів до управління проектами в івент галузі;
- встановлення цілей та завдань управління проектом підготовки та випуску івент-журналу, визначення шляхів його реалізації;
- розробка основних елементів управління проектом підготовки та випуску івент-журналу, визначення часових та ресурсних його параметрів;
- визначення переліку та послідовності робіт та управлінських дій за проектом, що пропонується; встановлення взаємозв'язку між окремими стадіями реалізації проекту та їх складовими;
- обґрунтування доцільності формування певної організаційної структури проекту та встановлення відповідальних за реалізацію окремих завдань та етапів;
- узагальнення результатів створення проекту та формулювання висновків про доцільність його реалізації з позицій економічної ефективності та керованості на базі проектного підходу.

У дослідженні були використані наступні **методи** та прийоми: програмно-цільового управління; проектного аналізу; інвестиційного аналізу; діагностики; моделювання; графічної інтерпретації економічної та управлінської інформації, різні теоретичні, аналітичні та статистичні матеріали.

Головним результатом дослідження є розробка обґрунтованого проекту підготовки та випуску івент-журналу із визначенням усіх основних елементів та компонентів управління його реалізацією.

РОЗДІЛ І

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРОЕКТУ ПІДГОТОВКИ І ВИПУСКУ ІВЕНТ-ЖУРНАЛУ

1.1 Передумови виникнення проекту.

Ринок Event-послуг в Україні почав активно розвиватися з 2005 р. Так, за даними Всеукраїнської рекламної коаліції (ВРК), в найбільш сприятливий економічний період приріст сегмента подієвого маркетингу в країні становив близько 25-30% в рік в грошовому еквіваленті.

За період свого становлення, ринок значно змінився не тільки кількісно, але і якісно. Послуги, які надаються, стали екстра-класу, а жорстка конкуренція на даному ринку вимагає від компанії, яка надає event-послуги все більше і більше креативних ідей.[62]

На сьогоднішній день загальний обсяг українського event-ринку становить близько 20 млн. доларів. До кризи ця цифра перевищувала 30 млн. доларів. Зростання конкуренції в активний період фінансової кризи також спровокував українські компанії, що спеціалізуються на організації свят, до конкретнішого позиціонування себе на ринку, а саме до зростання спеціалізації, чого раніше не спостерігалось. Підвищилася і роль Інтернету в діяльності профільних підприємств, дана тенденція пояснюється все тим же прагненням до скорочення витрат. Особлива увага при цьому приділяється безкоштовним соціальним медіа-каналам, таким як блоги, форуми, соціальні мережі і різні інтернет-спільноти. Все частіше можна побачити відео-ролики з пропозиціями тих чи інших компаній на безкоштовних сайтах. Продовжує використовуватися і найефективніший комунікаційний канал - «сарафанне радіо» або «з вуст в уста».

Проте, на українському ринку не існує платформ для перейняття досвіду, пошуку ідей та креативу. Немає ресурсів, де івент-менеджер міг би знайти натхнення на нові формати заходів та їх наповнення. На Заході вже більше 5 років великим попитом користуються івент-журнали як друковані так і у вигляді блогів, порталів та онлайн-журналів. Безперечно західні спеціалісти даної сфери набагато швидше знаходять нові ідеї для івентів, завдяки даному ресурсу. В Україні таке видання стало би першим івент-журналом. Але існує багато ризиків створення нішевого видання, тому досі не існувало подібного проекту.

Ініціатором проекту підготовки і випуску івент-журналу в Україні виступила група фахівців з івент-менеджменту. Люди, які безпосередньо являються спеціалістами сфери івенту, створюють змістовну концепцію перспективного проекту видання. Перші видання на івент-тематику на Заході були створені саме івент-менеджерами, в яких з'явилась необхідність в появі платформи для обміну досвідом та новинами індустрії. Саме так з'явився журнал *Special events* (США) та міжнародна платформа *MICE&MORE*.

Перед стадією розробки концепції проекту були проведені маркетингові дослідження та проведений технічний аналіз.

Поточна маркетингова ситуація на ринку інформаційно-розважальних видань на івент тематику включає в себе опис ринку (до рівня головних ринкових сегментів), огляд продуктів (обсяг продажів, ціни, рівень прибутковості), конкуренцію (стосовно головних конкурентів міститься інформація щодо їх стратегій в області продуктів, ринкової частки, цін, розподілу і просування), розподіл (тенденції зміни збуту і розвиток головних каналів розподілу).[38]

На сьогоднішній день ринок нішевих видань знаходиться на стадії популяризації. Зважаючи на досвід Заходу, де вузькоспеціалізовані видання за останні 5 років перевершили масові, можемо прогнозувати, що в Україні це

станеться найближчим часом. Тому актуальність підготовки проекту саме нішевого видання беззаперечна. Перевага проекту також полягає в відсутності конкурентів на ринку журнальних видань. Оскільки проект розрахований на розміщення в інтернеті, то прибутковість можна очікувати від реклами та монетизації онлайн-журналу. Вартість реклами розраховується відповідно до кількості залучення аудиторії та обсягів.

При наданні послуг видання має орієнтуватися на потреби читача (в нашому випадку – івент-менеджери, PR-спеціалісти), обумовлені за допомогою опитування потенційних читачів чи підписників.

Сегментація ринку за видами заходів. На ринку event-заходів поділяють два основних види заходів:

Розважальні заходи

- корпоративні свята (ювілей компанії, Новий Рік, професійні свята)
- тимблдингові заходи
- приватні свята (весілля, дні народження)
- міські свята (день міста)

Ділові заходи

- бізнес-семінари
- форуми
- конференції
- PR-акції
- презентації. [28]

Сегментацію споживачів івент-видань слід проводити за наступними ознаками: місце роботи, місце проживання, соціальний статус, звички щодо читання, сприйняття інформації.

Аналіз обсягів вищенаведених сегментів (за доходами та соціальним статусом) не проводився, оскільки український ринок все ще знаходиться на стадії формування – ситуація в кожному сегменті змінюється щороку.

Результати опитування респондентів показали, що попит на видання тематично спрямованих на івент-індустрію великий. Спеціалістам не вистачає інформаційних ресурсів.[21]

Викладені й проаналізовані в роботі результати маркетингового дослідження дозволили виявити відсутність прямих конкурентів видання та великий попит на нішеве видання.

Важливим джерелом інформації є й аналіз рекламних проспектів і листівок, сайтів конкурентів. У діяльності видання, особливо на етапі його виходу на ринок, велике значення надається правильно розробленій рекламній компанії. Ініціатори проекту за своїм фахом та професійним спрямуванням приділяють даному аспекту особливу увагу, так як розуміють важливість цього процесу. Рекламна компанія спрямована на цільову аудиторію та націлена на поширення на івент-форумах та соцмережах.[7]

Прямих конкурентів видання за асортиментом і якістю інформаційних продуктів, що пропонуються, а також за якістю контенту не існує.

Непрямі конкуренти в Україні – Event Ukraine.

Заплановані конкурентні переваги видання:

- унікальність контенту
- вузькоспеціалізовані публікації
- ексклюзивні інтерв'ю з лідерами ринку івент-індустрії.

Серед основних тенденцій українського ринку івент-видань слід виділити наступні технологічні аспекти:

1. Діджиталізація

На Заході широко використовується термін «digital twin», що позначає, що у будь-якого продукту, проекту і в тому числі, у кожної людини, є цифровий близнюк. Очевидно, що інтеграція оффлайна і онлайну буде посилюватися, зростуть вимоги до якості візуальних засобів, і виграє той, хто

зможє завдяки їм вмїло використовувати емоції і думки людей для досягнення конкретних цілей.

Видовищність і концептуальність - дві неодмінних умови успішного маркетингового заходу. Чим далі розвиваються технології, тим більш високі вимоги споживачі і громадськість пред'являють до івенту.[22]

Світлові інсталяції - популярний тренд, який ще довго буде викликати wow-ефект. Багато в чому тому що світлові проєкції та 3D-маппінг як би стирають межу між реальним і віртуальним. У найближчому майбутньому також будуть затребувані всілякі голографічні інсталяції і 3D-дисплеї.

2. Наративність

Розповідати історії - ця тенденція охопила не тільки event, але і маркетинг в цілому. Бренди стали знімати короткометражні фільми. На заходах навколо бренду будують цілий світ з інсталяцій і всіляких активностей, щоб «заразити» ним журналістів, партнерів та інших представників ключових аудиторій.

Наведемо приклад: на презентації Nissan Murano був використаний ряд інтерактивних інструментів, які повинні були забезпечити досвід повного занурення. Журналістів з аеропорту забирали на автомобілях Nissan Murano. Вони їхали на задньому сидінні, і в підголівнику на моніторі їм показували вітальний ролик про проєкт.[23]

Вся естетика проєкту була виконана відповідно до модних відтінків помаранчевого металіка з палітри Nissan, навіть місце проведення презентації - замок в Кенігсберзі з його рудої цегляною кладкою - був обраний не випадково. Під час гала-вечері кілька Nissan Murano стояли поруч з рестораном, і всі, хто виходив провітритися або покурити, могли присісти в автомобіль, де на задньому сидінні був встановлений X-BOX.

Під час всіх активностей учасників знімали на відео, а під час гала-вечері їм вже показували готовий ролик, де кожен міг впізнати себе. І, звичайно, - викласти його собі на сторінці Фейсбук.

3. Віртуальна реальність і робототехніка

Використання інструментів віртуальної реальності - недешево задоволення, але не варто від нього відмовлятися. Зараз з'явилося багато компаній, які можуть погодитися брати участь у наших заходах на бартерній основі.

Після виходу фільму Вернера Херцога «О, інтернет! Мрії цифрового світу» стало очевидно, що кожна івент-компанія має працювати під гаслом «Технологіям - бути!» та інтерес до цих технологій тільки зростатиме.

Для поціновувачів друкованого варіанта видання, редакція планує випускати додатки до журналу відтворені за допомогою 3Д-принтера.

4. Навчання через розваги

Виступ на тему, яка відображатиме цінності бренду, у виконанні яскравого спікера, поета, вченого або артиста запам'ятовується. Це - тренд, який буде тільки розвиватися. Вчитися стало модно: останні кілька років сформувалася ціла каста «фанатів навчання», і наша аудиторія, яка за визначенням відноситься до «просунутого» класу, не залишиться байдужою до такого новаторського підходу.[21]

Освітня функція видання планується просуватись за допомогою медійних осіб-спікерів.

5. Нетворкінг

Технології зробили світ не тільки інтерактивним, а й більш відкритим. Тепер навіть багато журналістів ходять на захід не тільки для того, щоб отримати інформацію, а й поспілкуватися. А для піарника спілкування - це один з головних інструментів роботи.

Нетворкінг спрощує використання всіляких додатків, які можна стилізувати під ваш захід. Стали популярні компанії, що організують власні заходи, де є інтерактивна стіна, спілкування через SMS та спеціальний портал. Мета проекту - встановлення контактів. Найвідоміші з них - MeYOU і Business Family. На цих заходах люди збираються, щоб поспілкуватися з цікавою їм тематиці. Ці ж проекти надають послуги з нетворкінгу на заходах, спрощуючи знайомство учасників один з одним. Як мінімум зараз на кожній конференції можна зустріти офіційні теги і обмін візитками. Безкоштовно і ефективно. Технології дають нам широкий інструментарій та відкривають безмежні можливості. Головне - навчитися ефективно їх використовувати.

Тому наша ідея полягає в створенні чат-блогу для ефективного нетворкінгу. Платформа – де читачі зможуть обмінюватись досвідом та думками.[64]

В результаті передінвестиційних досліджень були визначені наступні параметри концепції проекту.

Назва проекту: “Підготовка і випуск івент-журналу”.

Вид проекту: внутрішній

Клас проекту – монопроект

Тип проекту – організаційний.

Масштаб проекту – середній

За характером тривалості: довгостроковий.

Складність – середня складність.

Взаємодія проекту з оточенням – група фахівців з івент-менеджменту здійснює проект самостійно.

Місія проекту: Надати можливість спеціалістам івент-індустрії отримувати досвід та креатив в спеціалізованому виданні.

Ціль проекту: Підготовка і випуск пілотного івент-журналу до 29 липня 2021 року.

Тривалість проекту: з 01 вересня 2020р. до 29 липня 2021р. (8міс)

Орієнтований бюджет: 2 085 200 грн.

Отримання кредитних коштів: у співвідношенні 60/40, власний внесок – 60%.

Ініціатор проекту – група фахівців з івент-менеджменту, які увійдуть в проектну групу.

Продуктом проекту являються концепція видання, пілотний номер журналу.

Стратегічна мета проекту полягає у створенні продукту, конкурентоспроможного, здатного максимально задовольнити потреби сучасного споживача в сфері івент-індустрії.

1.2 Опис оточення проекту та SWOT – аналіз.

Проект використовується для розв'язання проблем конкретної організації. Тому до близького оточення проекту належить організація як сукупність керівництва, різних відділів і служб (рис.1.1.). Через взаємодію проекту зі службами та відділами відбувається вплив близького оточення на проект. [15]

До далекого оточення належать ті сфери, галузі життєдіяльності суспільства, в яких діє організація. Насамперед це ринки, на яких працює організація. Крім того, великий вплив на проект мають такі фактори, як стан економіки, розвиток технічних можливостей, особливості законодавства, норми видавництва та міжнародні стандарти, культурні чинники [65].

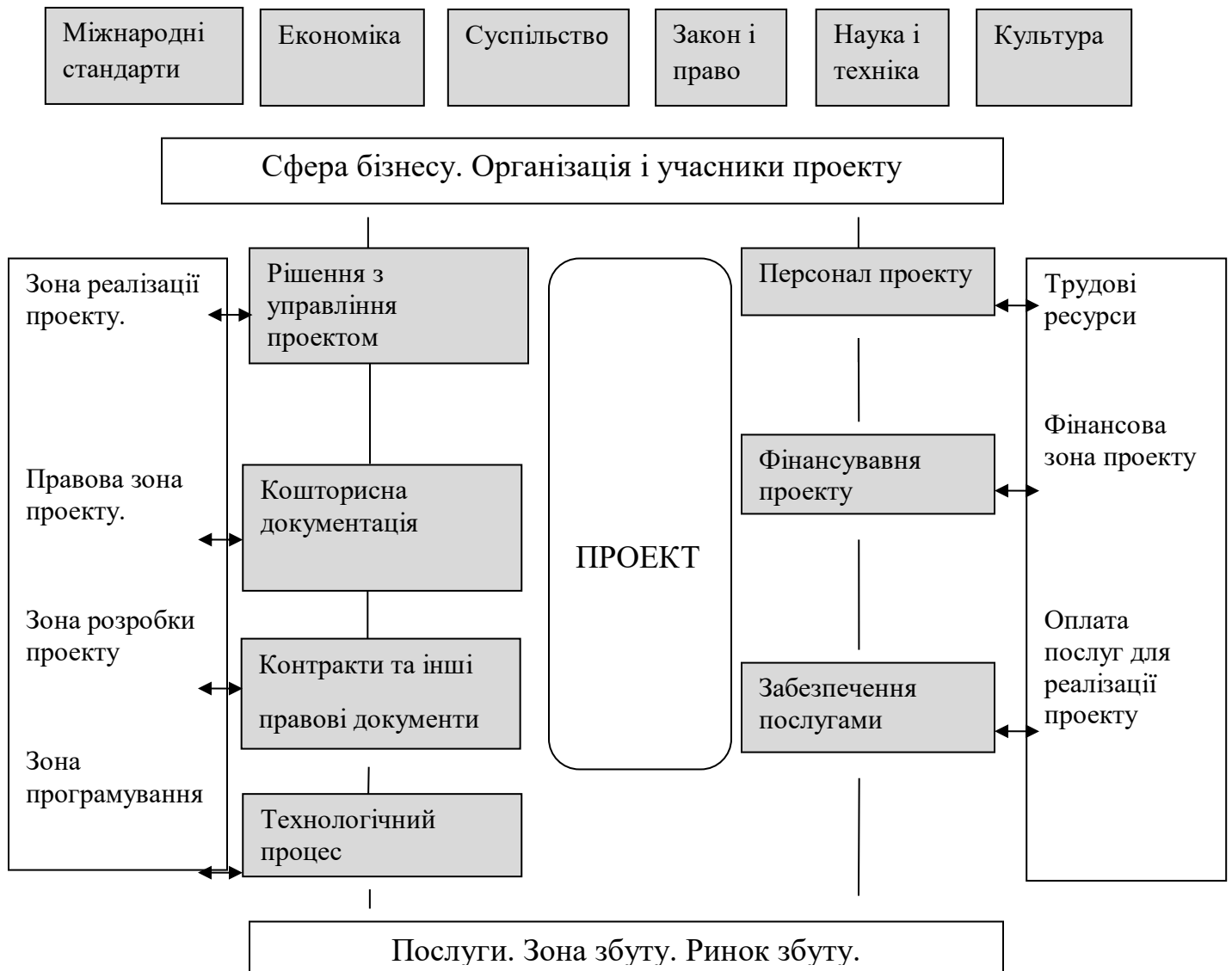


Рис.1.1. Схема оточення проекту

Як бачимо, проект оточують соціально-економічні системи, які по-різному впливають на нього. І кожна сфера впливає на проект через зміну стану системи іншого рівня. Кожна з сфер має свій рівень соціального, економічного та культурного розвитку. І чим нижче рівень розвитку системи, тим складніше сприймаються впроваджені інновації в системах іншого рівня. Як наслідок, спостерігається значно більший розрив між культурним середовищем проекту і рівнем культури організації [17;28].

Зовнішнє оточення проекту розглядається, щоб зрозуміти його вплив через ті зміни, які в ньому відбуваються. В рамках таких змін приймають відповідні рішення щодо реалізації проектів, в разі прямого впливу на реалізацію проекту вносяться відповідні корективи та зміни. Вони становлять сутність управління проекту і фіксуються у плані управління змінами, в документальних шаблонах та інших джерелах інформації.

Визначення проектного середовища багато в чому пов'язане зі складом зацікавлених сторін проекту. Зацікавлені сторони проекту (учасники) - це окремі особи й організації, залучені до проекту, або ті, чий інтереси можуть позитивно чи негативно вплинути на результати виконання проекту чи на успішне його завершення [7].

Аналіз зацікавлених сторін включає ідентифікацію окремих осіб, груп, організацій, інтересів яких проект може торкнутися, визначення їх основних ключових проблем, зіткнення інтересів, обмежень і можливостей (інституційний аналіз). Важливо тримати всіх зацікавлених осіб в курсі щодо будь-яких змін у проекті, їм повинні бути відомі можливі наслідки цих змін в термінах часу, вартості та якості, упевнитися, що зацікавлені особи з нами солідарні. Завдання даного етапу вирішуються шляхом вивчення наявних матеріалів, проведення додаткових досліджень, контактів і обговорень із зацікавленими сторонами. В результаті такого аналізу ми отримуємо відповіді на такі питання:

- яка може бути реакція і від кого?
- хто прихильник і хто можливий супротивник?
- з якими перешкодами можна зіткнутися?
- хто має відповідні навички та досвід?
- ким прийматимуться рішення за проектом?
- ким вироблятимуться дії відповідно до цих рішень?

- для кого проект буде вигідний, або, може представляти загрозу?
- чия активна підтримка має істотне значення для успіху проекту?

В ході реалізації проекту і після його завершення деякі представники соціально-економічної системи не відчують жодних змін у власному бутті. Інші ж щось здобудуть або, навпаки, втратять. Вони і є зацікавленіми сторонами проекту [4, с. 30 – 36]. Саме їхні цінності й інтереси необхідно гармонізувати для того, щоб проект був успішним.

Перелік зацікавлених сторін залежить від типу, виду, масштабу та складності проекту, а також особливостей розподілу функцій між ними в проекті. Саме їхній перелік і визначає перелік зацікавлених сторін проекту (рис. 1.2). Перераховані нижче зацікавлені сторони взаємодіють з проектом на різних його етапах. Так, проект починається від виникнення ідеї і завершується введенням в експлуатацію та запуском продукту проекту.

Внутрішнє середовище проекту:

Внутрішнє середовище, в основному, визначається взаємодією між наступними учасниками та зацікавленими сторонами проекту:

- власник;
- споживач, чиї потреби та бажання необхідно враховувати та з'ясовувати;
- особа відповідальна за роботи по проекту;
- команда з управління проекту, включаючи штатних робітників та консультантів;
- постачальники, оптові фірми, підрядники, що забезпечують матеріалами та послугами.

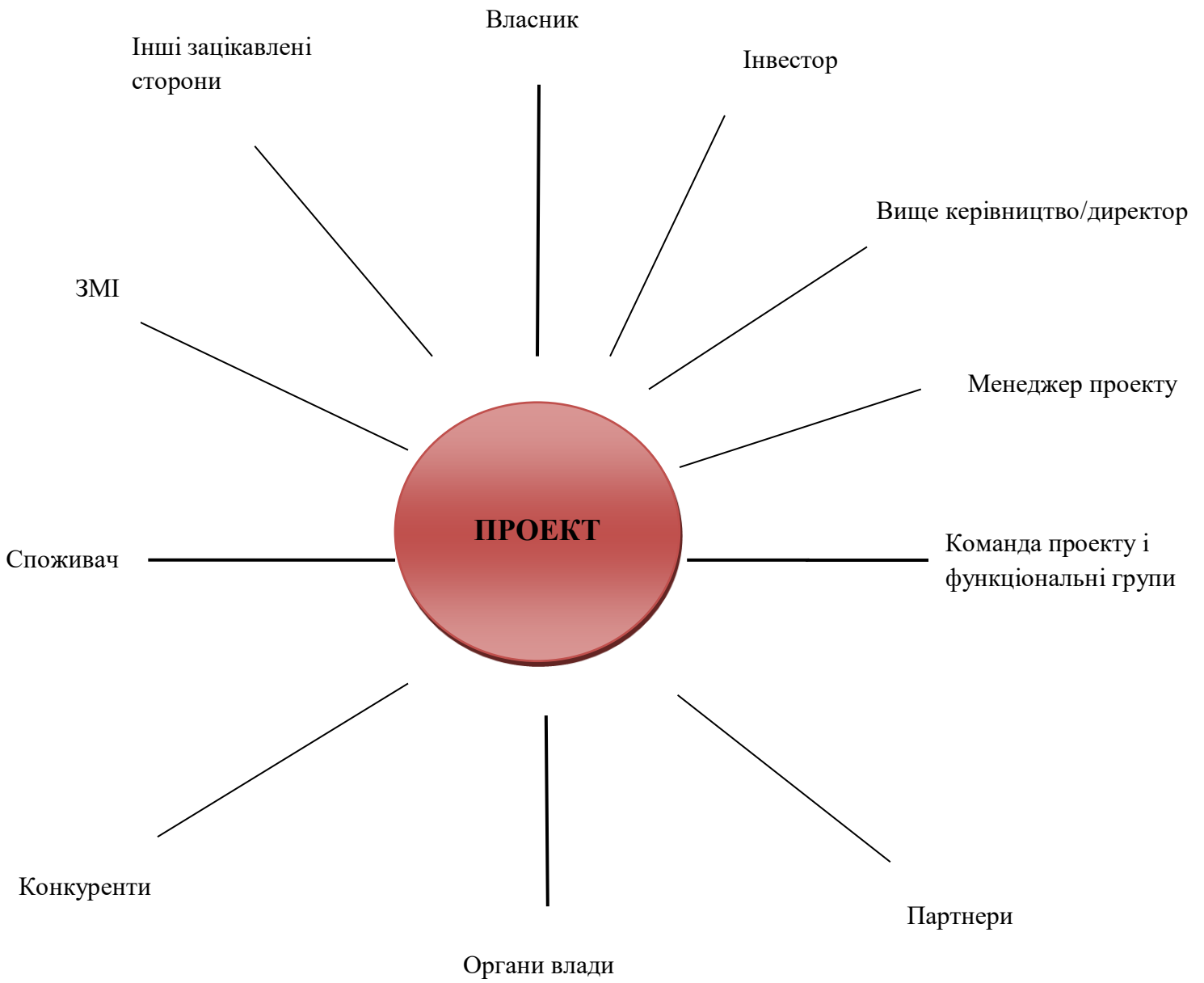


Рис.1.2. Схема основних зацікавлених сторін проекту

Після визначення зацікавлених сторін, ми можемо приступити до їх аналізу впливу на проект та вибір стратегії по відношенню до зацікавлених сторін.(табл..1.1)

Аналіз впливу первинних зацікавлених сторін

Таблиця 1.1.

Зацікавлені сторони проекту	Позитивний вплив	Негативний вплив
1. Власник	Визначають основні вимоги та масштаб проекту, забезпечують фінансування проекту за рахунок своїх коштів чи коштів залучених інвесторів, укладають контракти з головними виконавцями проекту, несуть відповідальність за цими контрактами, керують процесом взаємодії між усіма учасниками проекту.	Можливість внесення змін в ході реалізації проекту, несвоєчасне надходження фінансових ресурсів.
2.Вище керівництво\ директор	Несе відповідальність за якість, ефективність і своєчасність виконання проекту приймаючи участь в	Недостатня координація за виконанням поставлених завдань, незосередження на стратегічних питаннях і

	<p>реалізації проекту.</p> <p>Своєчасно інформує власників про успіх та проблеми в процесі виконання проекту.</p>	<p>послаблений контроль за результатами. Несвоєчасне інформування власників щодо проблем, які виникають у ході реалізації проекту.</p>
3.Проектний менеджер	<p>Керує усіма діями – від планування до реалізації, відповідає за результати, терміни, етапи та матеріальні засоби проектної роботи.</p> <p>Відповідає за формування команди проекту.</p>	<p>Прийняття нераціональних рішень. Необізнаність в проектній галузі, недостатня кваліфікаційність.</p>
4.Команда проекту	<p>Якісне та своєчасне виконання завдань, згуртована командна робота.</p> <p>Виконання процесів управління проекту.</p>	<p>Допущення певних помилок в виконанні проекту.</p> <p>Невідповідальне ставлення до основних функціональних обов'язків.</p>
6. Інвестор	<p>Інвестування коштів в реалізацію проекту, контроль своєчасних розрахунків</p>	<p>Зміна умов договору на інвестування . Несвоєчасне фінансування, що має прямий вплив на бюджет.</p>

Аналіз впливу вторинних зацікавлених сторін проекту

Таблиця 1.2.

Зацікавлені сторони проекту	Позитивний вплив	Негативний вплив
1. Конкуренти	Найчастіше впливають на розуміння вищим керівництвом необхідності розвитку, швидкого реагування на конкуренцію і обходження її. Здійснюють вплив щодо якості та швидкості реалізації проекту.	Досить жорстка конкурентна політика, спричинений тиск, що призведе до нових ризиків, негативний піар за допомогою ЗМІ.
2. Партнери	Підтримка проекту, сприяють змінам в організації, або навіть вимагають таких змін для підвищення ефективності взаємодії.	Можуть чинити супротив щодо ходу виконання проекту.
3. Органи влади	Сторона, що задовольняє свої інтереси шляхом отримання податків від учасників проекту, висуває та підтримує вимоги, пов'язані з реалізацією проекту.	Відмовлення від співпраці, вживання штрафних санкцій, політичний тиск. Також може проявитися непрямий вплив через конкурентів та

		регуляцію ринку попиту.
4. ЗМІ	Є можливість оптимально та влучно рекламувати новий проект, доставляти інформацію в суспільство	Негативний вплив проявляється через невірну інформацію, яка може змінити думку суспільства.
7. Споживач	Прямий споживач проекту. Надання необхідного контенту.	Незацікавленість в проекті. Незадовільнення потреб споживача.

Вибір стратегії по відношенню до первинних зацікавлених сторін

Таблиця 1.3.

Первинні зацікавлені сторони проекту	<u>Вибір стратегії по відношенню до зацікавленої сторони</u>
1. Власник	Вище керівництво має переконати власників у тому, що проект має бути реалізовано, навіть у випадку, якщо ресурси, зв'язки, кошти, доведеться шукати з

	інших джерел.
2. Вище керівництво\директор	<p>Здійснення поточного моніторингу та розробка власниками мотиваційної системи задля успішного проведення проекту.</p> <p>Надання інформації про хід виконання проекту на кожній фазі</p> <p>Стратегія інформування, залучення до поточного контролю, до прийняття рішень</p> <p>Розробка цілей проекту.</p>
3.Проектний менеджер	<p>Успішна реалізація проекту з максимальним ступенем досягнення поставлених цілей і критеріїв, норм та стандартів якості.</p> <p>Визначення методики пошуку та прогнозування змін в проекті.</p> <p>Здійснення контролю та моніторингу проекту.</p>
4. Команда проекту	<p>Підбір кваліфікованих спеціалістів.</p> <p>Чітке розмежування функцій та завдань.</p> <p>Заходи виконання мотиваційної політики .</p> <p>Координація роботи членів команди в рамках проекту та контроль.</p>
5. Постачальники	Конкурсний відбір

	Контроль виконання договірних зобов'язань
6. Інвестор	<p>Детальне вивчення інвестиційної політики.</p> <p>Формування інвестиційних умов вигідних для замовника</p> <p>Своєчасний розрахунок за договором інвестування.</p>

Вибір стратегії по відношенню до вторинних зацікавлених сторін

Таблиця 1.4.

Вторинні зацікавлені сторони проекту	<u>Вибір стратегії по відношенню до зацікавленої сторони</u>
1. Конкуренти	Аналіз ринку потенційних конкурентів, визначення їх стратегій, сильних та слабких сторін і дотримання норм в конкурентній боротьбі.
2. Партнери	Надання інформації про стан розвитку проекту на кожному етапі Обговорення всіх необхідних змін в ході проекту
3. Органи влади	Стратегія, спрямована на зацікавленість у підтримці місцевої влади, участь у розвитку суспільства, проявлення небайдужого ставлення до екології країни. Дотримання законодавчих норм порядку
4. ЗМІ	Налагодження зв'язків із ЗМІ, підтримка взаємовідносин

	з місцевою пресою для просування інформації щодо проекту Публікація статей, інтерв'ю, представлення об'єктивної інформації.
5. Споживач	Підвищення якості обслуговування(після завершення проекту), розробка програм комфортабельного відпочинку.

Після визначення зацікавлених сторін, ми можемо приступити до їх аналізу, одним з основних методів такого аналізу, є SWOT аналіз, тобто, аналіз сильних і слабких сторін компанії, можливості і загрози зовнішніх чинників.(табл..1.5)

SWOT аналіз

Таблиця 1.5.

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
-----------------	-----------------

<ul style="list-style-type: none"> – Якісний контент та заповнення трендових рубрик; – Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах; – Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку; – Імідж надійного партнера; – Відсутність нині існуючих конкурентів; – Унікальність тематики журналу; – Орієнтованість на вузьку нішу 	<ul style="list-style-type: none"> – Можливе зростання числа видань-конкурентів, у зв'язку з цим компанії доводитиметься знаходити нові шляхи залучення читачів, що призведе до додаткових витрат; – Залежність ефективності функціонування галузі від економічної та політичної ситуації; – Журнал буде аналогом західних
<ul style="list-style-type: none"> – споживачів; – Підтримка професійноспоріднених компаній – івент-агенцій; – Команда фахівців профільної галузі; – Проведення рекламних та PR-кампаній – Забезпечення компанії якісними телекомунікаційними зв'язками. - Вищі за середні маркетингові навички; 	<ul style="list-style-type: none"> – варіантів, споживач може не сприйняти новий формат; – Мала поінформованість про журнал серед рекламодавців і читачів; – Журнал без особи; – Важко подавати інформацію. - Недостатнє використання можливостей міжнародної співпраці та отримання міжнародної технічної допомоги; - Брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції;
<p>Можливості:</p>	<p>Загрози:</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Створення нового та унікального онлайн-журналу; - Перспектива виходу на ринок нішевих видань; - Підвищення рівня кваліфікації всього персоналу; - Входження у нові ринки (сегменти); - Збільшення розмаїтості у рубрикації журналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Падіння об'ємів активності у зв'язку із зміною смаків споживачів.; - Посилення конкуренції з боку нових видань; - Вплив культурного фактору країни; - Зниження інтересу споживача; - Неефективний маркетинг та реклама.
---	---

Проведений SWOT – аналіз дозволив визначити фактори макросередовища, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища, які мають позитивний і негативний вплив на розвиток проекту. На основі виявлених стратегічних проблем і стратегічних альтернатив, доцільно обрати стратегію конкурентоспроможності журналу, та популяризувати інформацію серед суспільства, висвітлюючи переваги якісного контенту, унікальності продукту проекту і розробити загальну стратегію діяльності на ринку нішевих видань [8;28]. Адже, керуючись вдалим іміджем видання, розвиток журналу можна забезпечити стратегією позиціонування на ринку. Загальну стратегію розвитку журналу спрямувати на використання ключових факторів успіху. Враховуючи те, що більшість рубрик, які пропонуються виданням, знаходяться на етапі розробки, то ключовими факторами успіху тут виступають нововведення в області нових видів рубрик. Загальна стратегія діяльності журналу також включатиме товарну, цінову стратегії, які ґрунтуються на диференціації маркетингової пропозиції і зорієнтовані на задоволення потреб споживачів. З проведеного SWOT-аналізу, можна

зробити висновок, що журнал досягатиме конкурентних переваг за рахунок особливої маркетингової пропозиції контенту, який відповідатиме потребам читача і буде конкурентоспроможним як на українському ринку, так і на закордонному [19].

Отже, згідно проведеному SWOT-аналізу маємо можливість відповісти на головні запитання та надати наступні висновки:

1. Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони ?

– Посилення позиції на внутрішньому ринку шляхом розширення рубрик, і поліпшення їх якості за рахунок використання нових технологій та актуальних питань.

– Збільшення прибутку за рахунок монетизації, орієнтованої для споживчих груп з різним рівнем доходів (різні рівні послуг за різною ціною).

– Розширення контенту з метою задоволення більшого числа потреб читачів, шляхом публікацій нових та унікальних порад, івент послуг, розрахованих на різні сегменти івент ринку, інноваційності журналу.

2. За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?

– Стримати наших споживачів від переходу до конкурента, за рахунок використання гнучкої цінової політики на рекламу і підвищення якості контенту.

– Забезпечити підвищення кваліфікації персоналу (проведення короткотермінових курсів та тренінгів, які не заберуть багато часу і коштів, але підвищать кваліфікацію) і його мотивації (додаткові бонуси за переробітки, додаткові відпустки за підвищення охопту, бонусна система за позитивні відгуки від читачів тощо) [8;15].

3. Які слабкі сторони можуть перешкодити скористатися можливостями?

– У результаті низької якості контенту читачі можуть податись до конкуруючих видань.

– Слабкість інформаційної системи та нестача фінансових можливостей можуть завадити впровадженню автоматизації реклами видання і зашкодити процесу підвищення якості інтерфейсу журналу.

4. Яких загроз, збільшених слабкими сторонами, потрібно найбільше побоюватися?

– Початок цінової війни конкурентами.

– Втрата попиту на контент журналу внаслідок і низької якості контенту.

– Зниження зацікавленості читача за рахунок появи нових платформ.

1.3 Обґрунтування доцільності проекту та стратегії його реалізації.

На початковій фазі проекту була сформована концепція проекту та її обґрунтування. Розробка концепції проекту складалася з виконання таких аспектів:

- обґрунтування цілей проекту на основі вивчення ринку та аналізу можливостей;
- попередню оцінку витрат на проект та прогноз резервного фонду;
- оцінку тривалості проекту;
- прогноз збільшення капіталу від реалізації проекту;
- визначення джерел та розмірів фінансування;
- визначення основних характеристик проекту тощо.

Ціль проекту:

Підготовка і випуск пілотного івент-журналу до липня 2021 року. Надати можливість спеціалістам івент-індустрії отримувати досвід та креатив в спеціалізованому виданні

Маркетингова стратегія проекту:

Стратегічна мета проекту полягає у створенні продукту, конкурентоспроможного, здатного максимально задовольнити потреби сучасного споживача в сфері івент-індустрії.

При наданні послуг видання має орієнтуватися на потреби читача (в нашому випадку – івент-менеджери, PR-спеціалісти), обумовлені за допомогою опитування потенційних читачів чи підписників.

Стратегія позиціонування:

Планується використати поєднання наступних стратегій позиціонування:

- за унікальністю характеристик;
- за високим рівнем якості контенту;
- за унікальністю на ринку нішевих видань.

Товарна політика:

- Формування високої якості матеріалів та її контроль.
- Формування оптимального асортименту рубрик, що публікуються.
- Розробка пакету рекламних послуг.
- Введення плану публікацій на тиждень.
- Можливість замовлення організації заходу від партнерів.
- Поступове введення нових послуг.
- Введення програми лояльності.

Цінова політика:

- Корекція цін відповідно до рівня попиту та цін на рівні середніх для аналогічних послуг.

- Націнки у пікові та знижки у провальні місяці.

- Встановлення цін на стандартні пакети реклам.

Збутова політика:

- Співпраця з івент агенціями України.

- Використання прямого маркетингу.

Політика просування:

- Активна рекламна кампанія під час випуску журналу, надалі - постійна підтримуюча реклама в соцмережах.

- Проведення презентації журналу з висвітленням в соцмережах.

- Посилання івент-агенцій на інформаційний ресурс – наш журнал.

- Використання зовнішньої реклами у великих містах України.

- Участь у івент форумах протягом року в Україні та заочна участь у івент форумі в Європі.

- Виготовлення та продаж власного мерчу (продукція з символікою бренду).

Результати маркетингового дослідження стали основою для прогнозування та вироблення оптимальної стратегії розвитку івент журналу.

1.4 Економічна модель проекту.

Метою економічного обґрунтування проекту є розробка моделі фінансово-економічної оцінки ефективності інвестиційного проекту. Для вибору та обґрунтування раціональних управлінських рішень, оцінки економічної ефективності проекту на передінвестиційній фазі розроблена економічна модель, яка дозволила отримати адекватний кінцевий результат.

Блок-схема економічної моделі оцінки ефективності інвестиційного проекту наведена на рисунку 1.3.

Першочерговим етапом побудови економічної моделі стало дослідження, аналіз програм фінансування та залучення коштів. Проаналізувавши та дослідивши інвестування залучених коштів від компаній

Розмір забезпечення визначається, виходячи із ризикованості кредитного проекту і кредитного рейтингу позичальника, причому, чим вищий кредитний рейтинг, тим менший можливий розмір забезпечення. Щодо термінів користування кредитом, умов його погашення, то вони встановлюються в залежності від термінів окупності проекту, об'єкту кредитування, розміру кредиту, кредитоспроможності позичальника та від термінів ресурсної бази інвестиційних компаній.

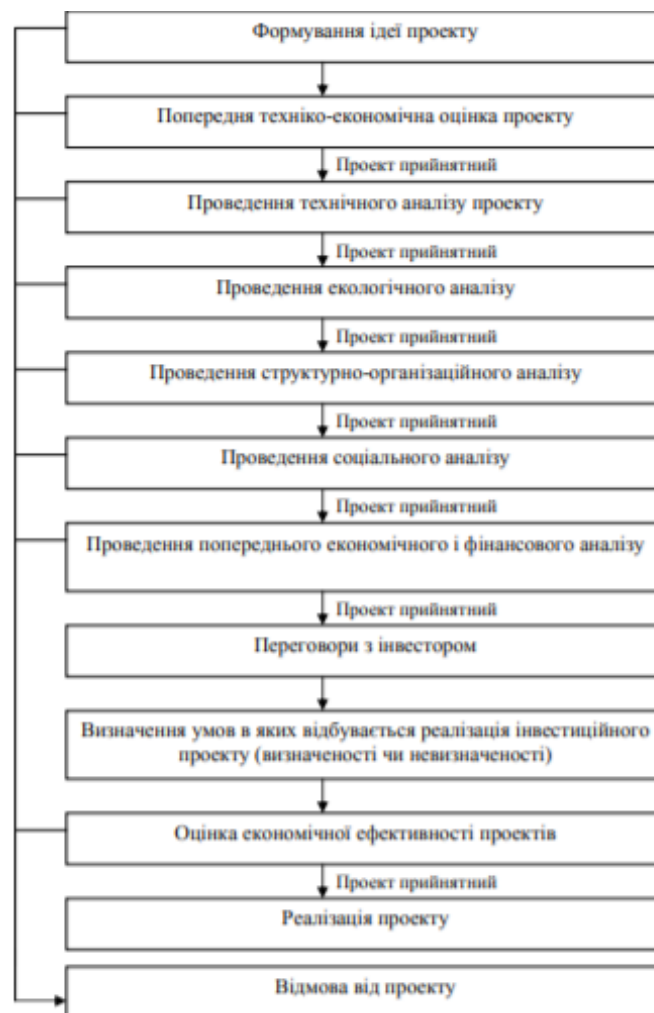


Рис 1.3. Блок-схема економічної моделі оцінки ефективності інвестиційного проекту.

Розмір виплати відсотків з доходу компанії для розвитку проекту можливе, за наступних умов:

- Отримання інвестованих коштів у співвідношенні 100% за умов першого отримання доходу
- проектна угода;
- контракт на проектування проекту;

Вони необхідні для того, щоб визначити ставлення кожного учасника проекту до активів, що створюються і купуються в його рамках, як до об'єкта можливих майнових претензій у випадку виникнення проблем.

Таблиця 1.6.

Основні аспекти фінансування інвестора

Показники	Деталізація
Сума	2324800грн у національній валюті в розмірі, що не перевищує граничні розміри в дол. США
Термін	Строк роботи без доходів, місяців до 8
Вид фінансування	Кредит, невідновлювана кредитна лінія
Валюта	Гривня
% ставка доходу	% інвестору від Доходу - 20%
	в національній валюті України від доходу
Періодичність сплати % та	щомісячно, з 25 по30 число місяця,

комісійних платежів	наступного за звітним
Погашення інвестрваних коштів	Щомісячно, як правило, рівними сумами у межах кожного місяця -288831,6 грн
Власний внесок в проект	Обов'язкове, у т.ч. розрахунок руху грошових коштів
Показники	Виключно в безготівковій формі, шляхом безпосереднього перерахування коштів на поточний рахунок Позичальника
Термін	Обов'язкове, у т.ч розрахунок руху грошових коштів на дату початку перших дій по проекту.

Оскільки, є визначеність джерела фінансування проекту, умов фінансування наступним етапом є побудова економічної моделі проекту. (Дод.А)

Як вектор незалежних змінних моделі обрано: витрати підготовчого періоду; вартість необоротних активів; ціновий сегмент; прямі витрати; постійні витрати; заробітну плату; об'єм фінансування; тривалість проекту

Таблиця 1.7

Зарплатний фонд

№ з/п	Посада	Кількість штатних	Ставка заробітної плати,	Виплата заробітної плати за	податки і с заробітної	податки з підприємства (22%),	всього податки
		их	плати,	за	ної		ки

		посад	грн	вилучан ням податків , грн	плати (19,5%) , грн	грн	грн.
1	Вище керівництво/Директор	1	25 000	20 125	4 875	5 500	10 375
2	Журналіст	1	15 000	12 075	2 925	3 300	6 225
3	Програміст технічної підтримки	1	20 000	16 100	3 900	4 400	8 300
4	Маркетолог	1	15 000	12 075	2 925	3 300	6 225
5	Редактор	1	15 000	12 075	2 925	3 300	6 225
6	Редактор ілюстрованого матеріалу	1	20 000	16 100	3 900	4 400	8 300
7	PR-менеджер	1	15 000	12 075	2 925	3 300	6 225
8	Веб-дизайнер сайту	1	20 000	16 100	3 900	4 400	8 300
9	Бухгалтер	0,25	10 000	2 013	488	550	1 038
10	Юрист	0,25	15 000	3 019	731	825	1 556

1	Проектний						
1	Менеджер	1	15 000	12 075	2 925	3 300	6 225
Всього:		10,75	185 000	133 831	32 419	36 575	68 994

Експлуатаційно-адміністративні витрати, грн		
	за 1 місяць	за 1 рік
Всього витрати:	471 455	3 007 340
ФОП (заробітна плата, податки)	202 825	2 433 900
Розробка сайту	56 000	56 000
Послуги зв'язку	4 950	59 400
Покупка комп'ютерів (бшт)	150 000	150 000
Програмне забезпечення	33 600	33 600
Патенти, ліцензії та інші податки	1 320	1 320
Розрахунково-касове і банківське обслуговування	1 000	12 000
ПІАР витрати	10 000	120 000
Підписка на програми	11 760	141 120

реклама, розміщення оголошень	98 506	340	621 848	7 462 176
<i>Вартість пакета – Мінімум</i>	22500	10	225 000	2 700 000
<i>Вартість пакета –ТОП-10</i>	32500	5	162 500	1 950 000
<i>Вартість пакета – ТОП-5</i>	42500	5	212 500	2 550 000
<i>Інші послуги</i>	1000	20	20 000	240 000
<i>переходи по посиланню URL</i>	6,16	300	1 848	22 176
Продаж трафіка	6 000	20	20 000	240 000
<i>блогери</i>	5000	10	10 000	120 000
<i>івент-агентства</i>	1000	10	10 000	120 000

Як критеріальні обмеження задачі прийняті: період окупності (РВ).

Наведений алгоритм дозволяє для одного ряду значень незалежних змінних і фіксованих параметрів розрахувати величину критеріїв ефективності і виробити ознаки виконання всіх обмежень задач в умовах

економічної моделі, що являє собою динамічну модель планових розрахунків.(Дод.В)

Надходження і виплати коштів, які здійснюються протягом життєвого циклу проекту, представлені у економічній моделі як події, що відбуваються в певні моменти часу. Під надходженнями розуміються: виторг від реалізації послуг; реалізація активів підприємства; внески у статутний фонд.

Під виплатами відповідно розуміються: інвестиційні витрати на придбання і створення активів; інші витрати підготовчого періоду; виробничі витрати; витрати на маркетингові дослідження; податки; витрати на погашення та обслуговування боргових зобов'язань.

Як критерії ефективності проекту використовуються показники комерційної оцінки інвестиційного проекту: “фінансова спроможність” та “економічна ефективність”.

Тому наведені показники взято як критерії ефективності при прийнятті рішень на передінвестиційній фазі проекту.

Критерії ефективності проекту згідно результатам проведених підрахунків економічної моделі, наведені в таб. 1.8.

Таблиця 1.8.

Показники ефективності повних інвестиційних витрат:

ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОВНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Простий термін окупності	місяців	8
NPV (чиста поточна вартість проекту)	тис.грн.	3771,64

З результатами економічної моделі які представлені в графіках та таблицях більш детально можна ознайомитися на рис. 1.4. та рис.1.5.

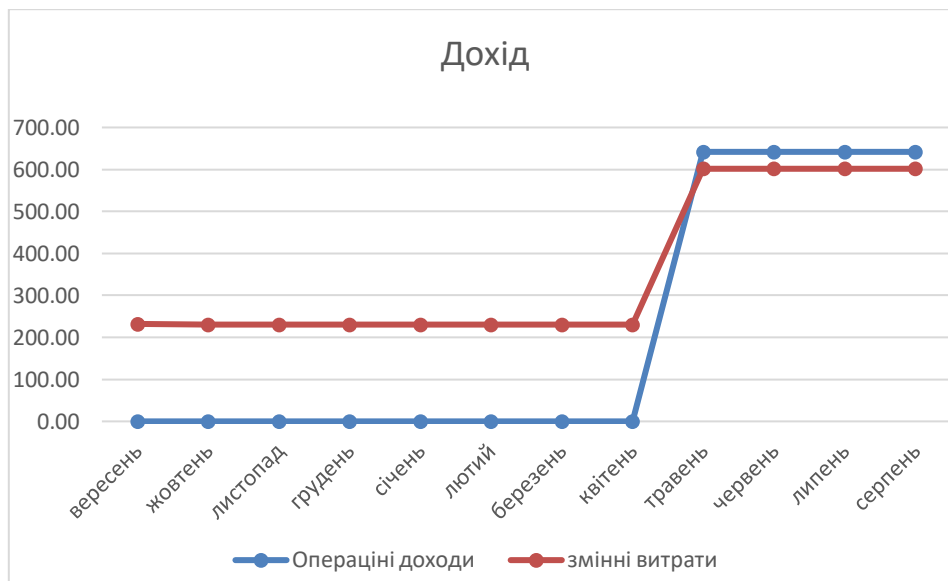


Рис.1.4. Графік прибутків та витрат проекту.

Згідно графіка в вересні місяці проект виходить на стадію прибутковості, та в подальших часових періодах зростає рівень окупності проекту.

Економічний аналіз ефективності інвестиційного проекту передбачає дослідження показників, що відображають співвідношення витрат і доходів у відповідності з інтересами його учасників.

Показник норми прибутковості відноситься до розряду абсолютних оцінок прибутковості проекту. Якщо інвестор вважає, що такий дохід за кожен місяць життєвого циклу проекту його цілком улаштує, то він буде такий проект реалізовувати.

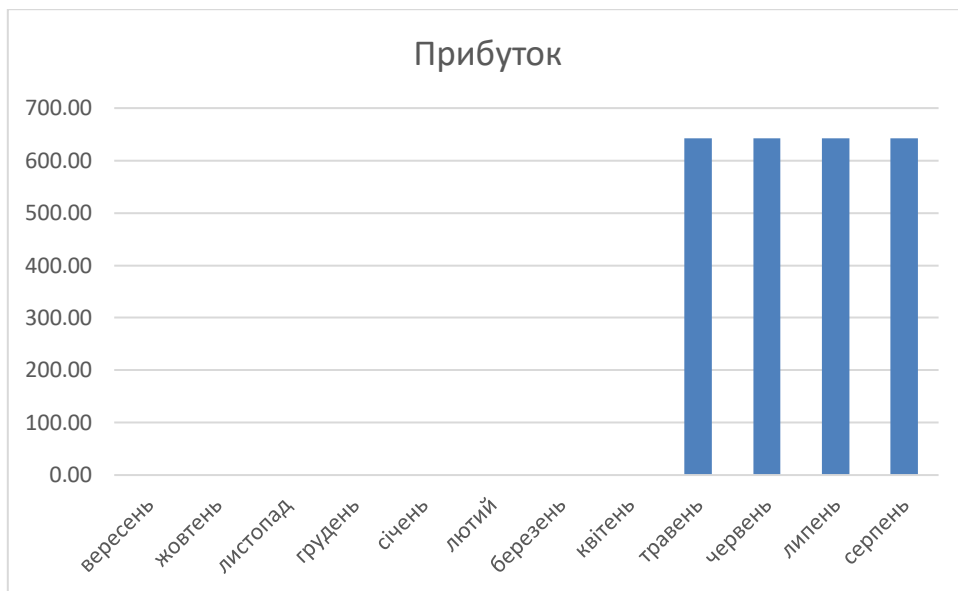


Рис.1.5. Діаграма прибутків проекту.

За допомогою економічної розрахунку досліджено вартість інвестиційного проекту.

Висновки до розділу 1

На українському ринку не існує платформ для перейняття досвіду, пошуку ідей та креативу. Немає ресурсів, де івент-менеджер міг би знайти натхнення на нові формати заходів та їх наповнення. На Заході вже більше 5 років великим попитом користуються івент-журнали як друковані так і у вигляді блогів, порталів та онлайн-журналів. Безперечно західні спеціалісти даної сфери набагато швидше знаходять нові ідеї для івентів, завдяки даному ресурсу. В Україні таке видання стало би першим івент-журналом.

Ініціатором проекту підготовки і випуску івент-журналу в Україні виступила група фахівців з івент-менеджменту.

Проект оточують соціально-економічні системи, які по-різному впливають на нього. І кожна сфера впливає на проект через зміну стану системи іншого рівня.

Проведений SWOT – аналіз дозволив визначити фактори макросередовища, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища, які мають позитивний і негативний вплив на розвиток проекту. На основі виявлених стратегічних проблем і стратегічних альтернатив, доцільно обрати стратегію конкурентоспроможності журналу, та популяризувати інформацію серед суспільства, висвітлюючи переваги якісного контенту, унікальності продукту проекту і розробити загальну стратегію діяльності на ринку нішевих видань

На початковій фазі проекту була сформована концепція проекту та її обґрунтування. Було визначено ціль проекту - підготовка і випуск івент-журналу до липня 2021 року. Надати можливість спеціалістам івент-індустрії отримувати досвід та креатив в спеціалізованому виданні

Також було визначено маркетингову стратегію проекту. Стратегічна мета проекту полягає у створенні продукту, конкурентоспроможного, здатного

максимально задовольнити потреби сучасного споживача в сфері івент-індустрії.

При наданні послуг видання має орієнтуватися на потреби читача (в нашому випадку – івент-менеджери, PR-спеціалісти), обумовлені за допомогою опитування потенційних читачів чи підписників.

Результати маркетингового дослідження стали основою для прогнозування та вироблення оптимальної стратегії розвитку івент журналу.

За допомогою економічної розрахунку досліджено вартість інвестиційного проекту – 2 085 200 грн. Термін окупності проекту складає 8 міс.

РОЗДІЛ II. ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ

2.1. Розробка організаційної структури проекту. Формування команди проекту.

Ефективність управління проектом багато в чому залежить від організаційної структури, що використовується при цьому. Під організаційною структурою звичайно розуміється сукупність елементів організації (посад і структурних підрозділів) та зв'язків між ними. Систему зв'язків між окремими виконавцями і групами, які працюють над проектом як окремі організаційні одиниці всередині проектної команди, називають внутрішньою організаційною структурою проекту [62]. Організаційна структура повинна бути якнайпростішою і якнайкраще виконувати свої функції. Основними критеріями для вибору слугують: невизначеність умов реалізації проекту, технологія проекту, складність проекту, тривалість проектного циклу, розмір проекту, важливість проекту, взаємозалежність та взаємозв'язок між окремими частинами проекту, зобов'язання по термінам виконання робіт тощо.

До виконання проекту залучатиметься різна кількість людей, різних професій для виконання різних функцій. З одного боку, вони належатимуть до команди проекту, а з іншого - будуть підпорядковані “зовнішній” щодо проекту структурі. Це будуть підрозділи або відділи організації, яка здійснює проект, а також інші підрядні організації.

Для успішного виконання проекту цих людей потрібно «організувати», тобто створити відповідну організаційну структуру, аби уникнути хаосу. Це передбачає:

- розподіл і групування завдань і виконавців на основі потреб проекту;
- поділ праці з урахуванням спеціалізації персоналу;

– встановлення взаємопідпорядкованості й координації цих груп і підрозділів.

Створення оргструктури потребує визначення розміру груп у проектній команді, встановлення зв'язків між ними, визначення кількості рівнів управління, ступеня централізації, що має велике значення для успішного виконання проекту. Треба зазначити, що важливим є не тільки те, як працює кожний із виконавців, а й як групи співпрацюють у напрямку досягнення мети проекту [44;39].

Першим кроком у формуванні організаційної структури став розподіл потрібного обсягу робіт та встановлений взаємозв'язок робочих груп для виконання функцій, який зумовлює встановлення певної структури управління, координації й комунікаційного забезпечення взаємовідносин членів команди проекту. Був врахований факт, що генеральним підрядчиком проекту є одна організація, що бере на себе функції щодо керування проектом і виконує основну частину робіт з реалізації проекту, а замовником, і частино інвестором є одна організація. Крім системи взаємин учасників і змісту проекту, на його організаційну структуру накладає певні вимоги зовнішнє оточення. Отож, при розробці організаційної структури поставало завдання створити більш гнучку та адаптовану структуру, адже, зовнішнє оточення є рухомим і динамічним.

Враховуючи вище наведені положення та критерії проекту для успішного управління проектом була розроблена організаційна структура, яка проілюстрована на рис .2.1.

Необхідно зазначити, що до складу команди проекту увійдуть вже існуючі працівники компанії, а саме:

- адміністратор проекту;
- юрист;
- менеджер із маркетингу і PR;

- журналіст;
- редактор.

По відкриттю проектного офісу необхідно буде залучити наступних працівників:

- менеджера з якості;
- проектного менеджера;
- менеджера по комунікаціям;
- менеджер з ризиків;

Також будуть залучені підрядні організації:

- програміст;
- генеральний підрядник;
- субпідрядник;
- підрядник з проведення технічної підтримки сайту;
- підрядник з надання послуги веб-дизайну.

Таким чином, дуже важливо правильно підібрати команду проекту. Добре підібрана команда включає набір людей та їх навичок, потрібних для досягнення цілей проекту.

Члени команди проекту обиратимуться серед кандидатів за такими критеріями відбору [7]:

- психологічно сумісні;
- мотивовані на досягнення спільної цілі;
- творчі і відкриті однодумці;
- вміння працювати в команді;
- вміння брати відповідальність за прийняті рішення;
- вміння приймати ризиковані рішення;

- займають активну життєву позицію;
- користуються повагою серед колег, зацікавлених сторін та інших бізнес-лідерів.

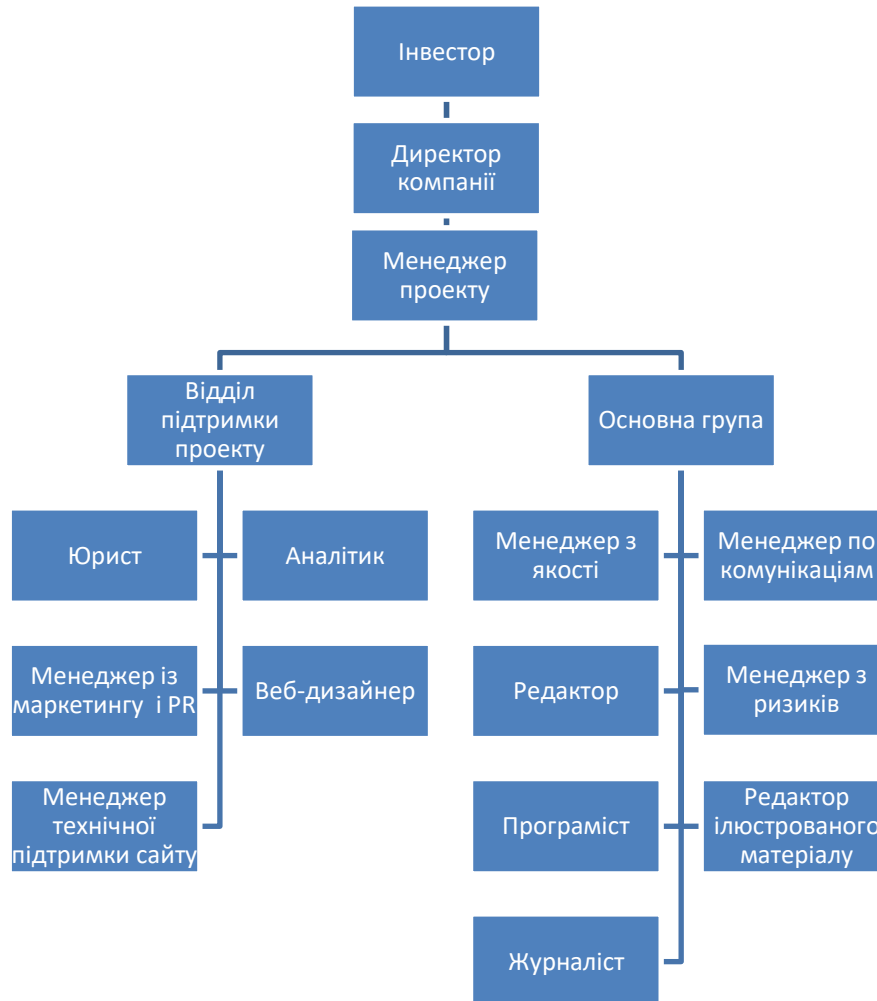


Рис 2.1 Організаційна структура підприємства

Даний проект дуже важливий для організації, і тому, будуть детально проаналізовані додаткові затрати на досягнення об'єднання команди. Буде створена окрема робоча кімната проекту, де буде представлена інформація по

проекту, і члени команди можуть збиратися там для обговорення і розв'язання проблем по проекту.

2.2. Визначення змісту проекту. Декомпозиція проекту на структурні елементи.

Початком процесів планування є планування змісту проекту. Що полягає у детальному вивченні положень бізнес-плану ідеї проекту з метою визначення кроків реалізації ідеї. Управління змістом проекту включає процеси, необхідні для забезпечення того, щоб проект містив саме ті роботи, які необхідні для успішного завершення. В основному управління змістом проекту зосереджується на визначенні та контролюванні того, що включати, а що не включати в проект [65].

Управління проектом припускає його розбивку на окремі блоки, які є самостійними об'єктами планування, обліку, організації й координування, тобто побудову структури проекту.

Управління змістом проекту забезпечує включення до нього й подальше виконання саме тих робіт, які необхідні для його успішного завершення. В основному управління змістом проекту зосереджується на визначенні та контролюванні того, що включати, а що не включати до складу проектних робіт [9]. В основному це питання вирішується в процесі планування, але і в ході виконання досить часто змушені приймати рішення про додаткове включення до проекту необхідних робіт або передачу їх виконання за межі проекту.

Управління проектом припускає його розбивку на окремі блоки, які є самостійними об'єктами планування, обліку, організації й координування, тобто побудову структури проекту [10].

Структура проекту – це сукупність взаємопов’язаних елементів і процесів проекту, які представлені з різним ступенем деталізації. В термінах управління проектами структура проекту являє собою “дерево” орієнтованих на продукт компонентів, представлених обладнанням, роботами, послугами й інформацією, отриманими в результаті реалізації проекту [7].

Структура проекту повинна відповідати наступним вимогам:

- кожний рівень ієрархії повинен мати закінчений вигляд або охоплювати всю суму частин проекту, що представлені на даному рівні деталізації;
- сума характеристик елементів проекту на кожному рівні ієрархії структури повинна бути рівною;
- нижній рівень декомпозиції проекту повинен містити елементи, на основі яких можуть бути чітко визначені всі дані, що необхідні та достатні для управління проектами (функціональні характеристики, обсяги робіт, вартість, необхідні ресурси, виконавці, зв’язки з іншими елементами і т.д.) [24].

Декомпозиція проекту означає поділ проекту на окремі компоненти, елементи, модулі, тобто виокремлення окремих рівнів ієрархії. Прийнята структура проекту з виділеною ієрархією постійних елементів утворить основу інформаційної мови проекту, на якій будуть спілкуватись всі учасники проекту і буде вестись документація [4].

Для того щоб управляти проектом, доцільно розбити його на ієрархічні підсистеми та компоненти, на окремі блоки, які є самостійними об’єктами планування, обліку, організації й координування, тобто структурувати проект.

Успіх у плануванні й контролі виконання проекту залежить від того, як швидко і точно буде визначено обсяги робіт. Це завдання вирішується за допомогою WBS — робочої структури проекту [7].

WBS є попереднім етапом, основою для розробки сітьових і календарних планів, що потребують повного переліку всіх робіт за проектом, які можна отримати, маючи пакети робіт. WBS наочно демонструє весь обсяг робіт і місце окремих виконавців.

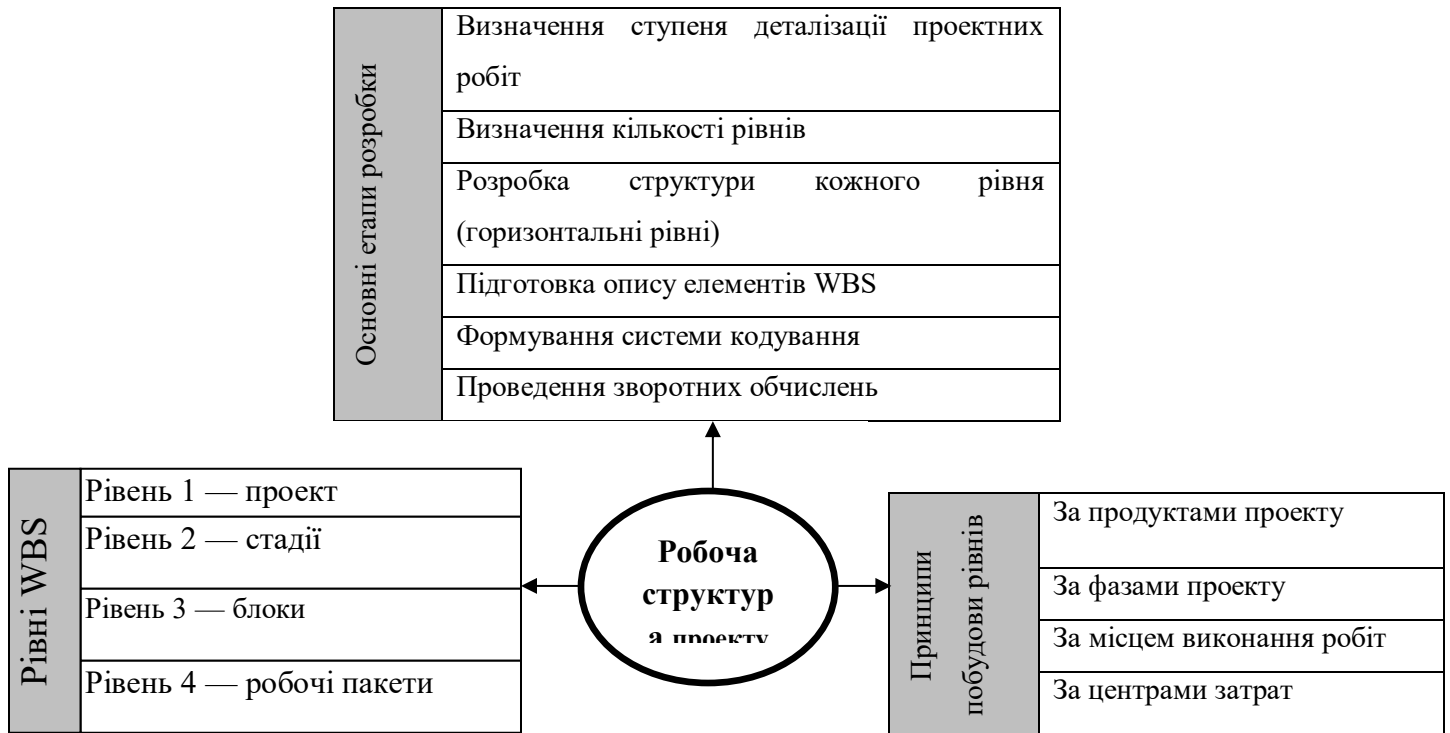


Рис.2.2. Етапи розробки та формування рівнів WBS

Згідно рис.2.2. можна зробити опис про побудову WBS для даного проекту. Етапи побудови відповідають схемі розробки структури проекту, за принципом побудови: структура формувалась за фазами проекту, рівні також відповідають схемі розробки WBS. Робочі пакети сформовані згідно структури робочого пакету, яка проілюстрована на рис.2.3.

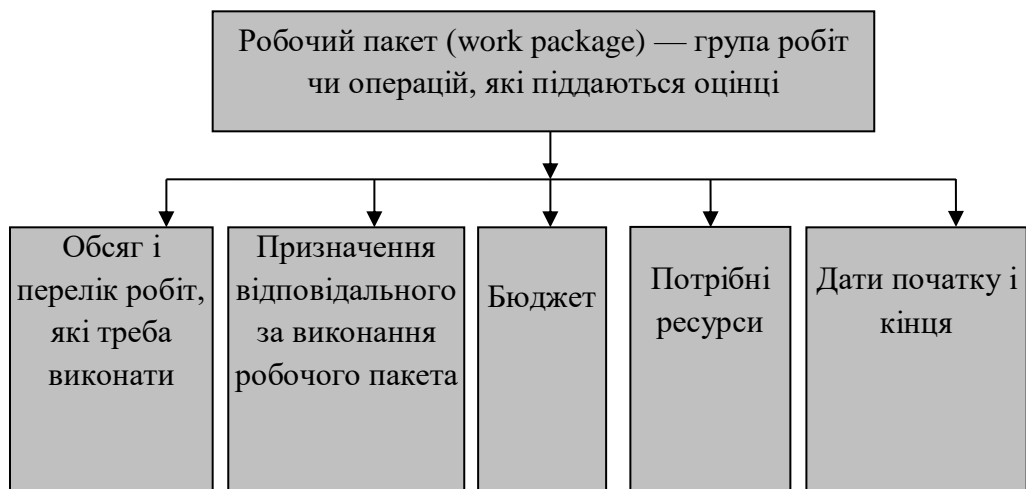


Рис.2.3. Структура робочого пакета

Структура формувалась за фазами проекту, рівні також відповідають схемі розробки WBS. Робочі пакети сформовані згідно структури робочого пакета, яка проілюстрована на рис.2.3.

Кожний елемент WBS являється підрозділом проекту, до якого можна застосувати управління, планування і контроль [7].



Рис.2.4. Фази проекту

Загалом проект розбивається на кілька рівнів. Найнижчий рівень WBS створений найменшими частинами проекту, які потребують планування і контролю як інтегрованого цілого. Елементи цього найнижчого рівня WBS не мають подальшої структуризації, хоча під час виконання вони можуть бути

розподілені на роботи для окремих груп виконавців, кожна з яких плануватимуться і контролюватимуться як окрема одиниця [6].

Кожний основний елемент проекту не поділений на однакову кількість рівнів. Поділ служить цілям проекту і виконується помірковано.

Кожний елемент вищого рівня WBS є складовою проекту, яка планується і контролюється як інтегроване ціле. Це потребує поєднання планування і контролю елементів нижчого рівня та елементів більш високого рівня.

Кожний рівень у структурі — це рівень, на якому управління проектом потребує збору й аналізу контрольної інформації і кожний елемент цього рівня має свій аналіз виконання і звіт.

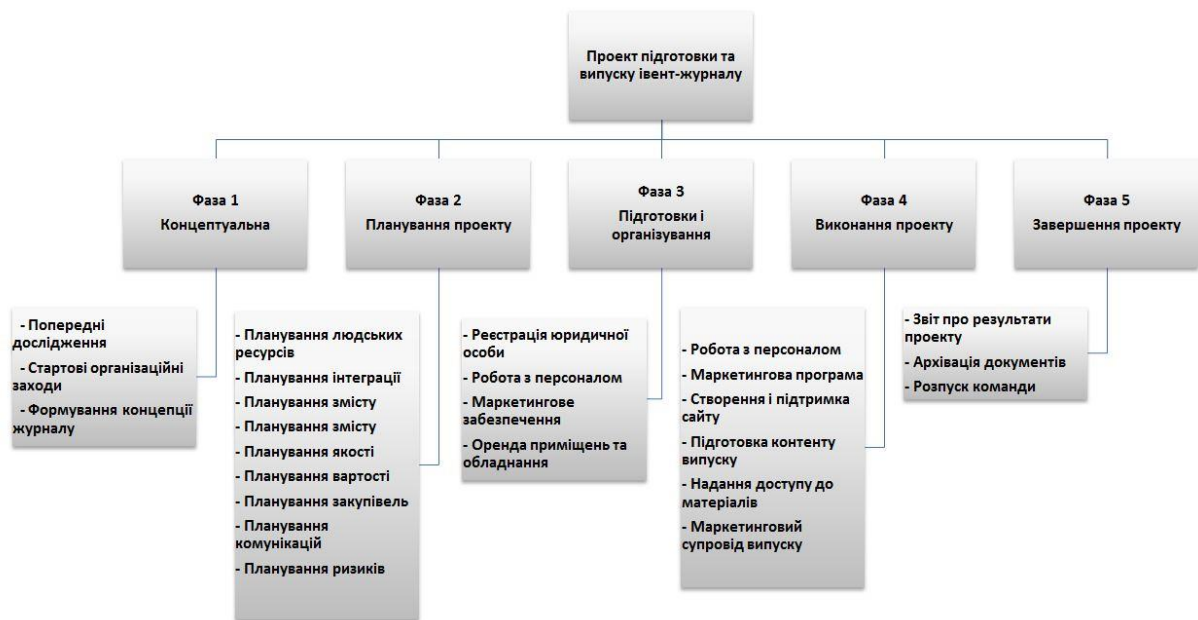


Рис.2.5. Розбивка на пакети робіт загальної WBS проекту

2.3 Визначення ієрархічної структури робіт проекту. Матриця відповідальності.

На підґрунті структури проекту будуються різні структурні моделі проекту і його оточення,використовувані у процесі управління проектом

протягом усього його життєвого циклу. Таким чином, структура проекту і її використання являється одним із центральних елементів управління проектом загалом. Структура проекту являє собою ієрархічну декомпозицію проекту на складові частини, необхідні й достатні для планування й контролю здійснення проекту для різних учасників проекту. Прийнята структура проекту з виділеною в ній ієрархією утворює основу мови проекту, на якій спілкуються всі учасники проекту, і ведеться документування [7]. Тому прийнята структура буде використовуватись протягом усього життєвого циклу проекту, хоча вона може змінюватись в ході виконання проекту із внесенням пов'язаних із цим змін в усі документи проекту.

Структурна модель проекту в остаточному підсумку відбиває усю сукупність робіт, які необхідно виконати для здійснення проекту.

Отож, загальну схему WBS проекту можна проаналізувати з рис.2.6-2.7-2.8-2.9-2.10, яка була сформована за загальними принципами побудови ієрархії табл.2.1.

Таблиця 2.1.

Загальні принципи побудови ієрархії

Рівні управління	Рівні ієрархії	Найменування рівня ієрархії
Організаційно-економічний рівень	1	Проект
	2	Фази проекту
Технічний рівень	3	Комплекс робіт
	4	Детальні роботи

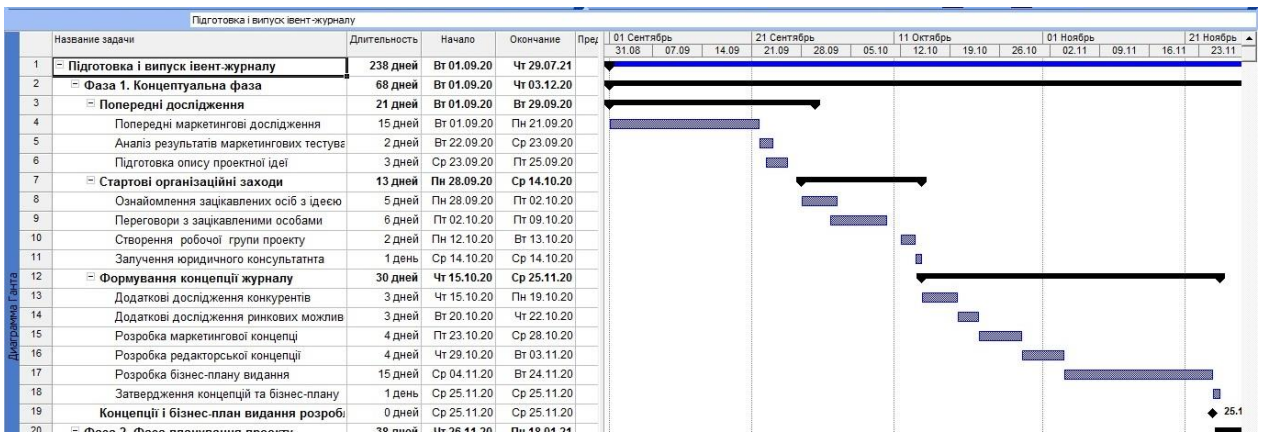


Рис.2.6. Фрагмент загальної схеми WBS проекту - Фаза Концептуальна

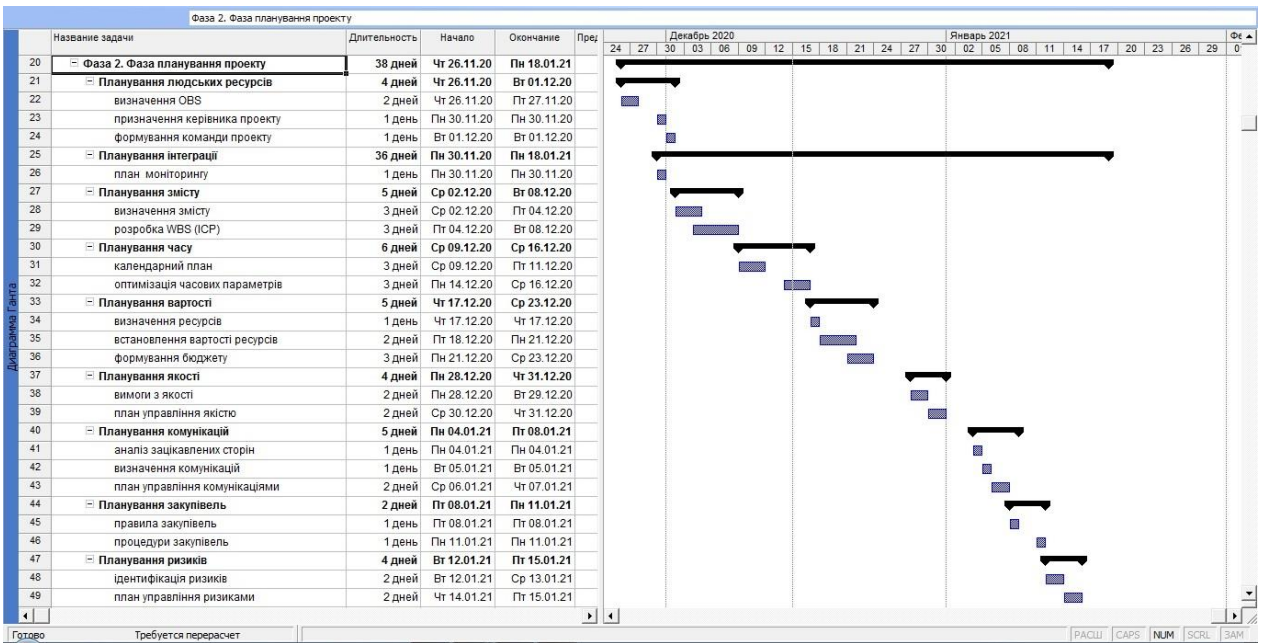


Рис.2.7. Фрагмент загальної схеми WBS проекту - Фаза Планування проекту

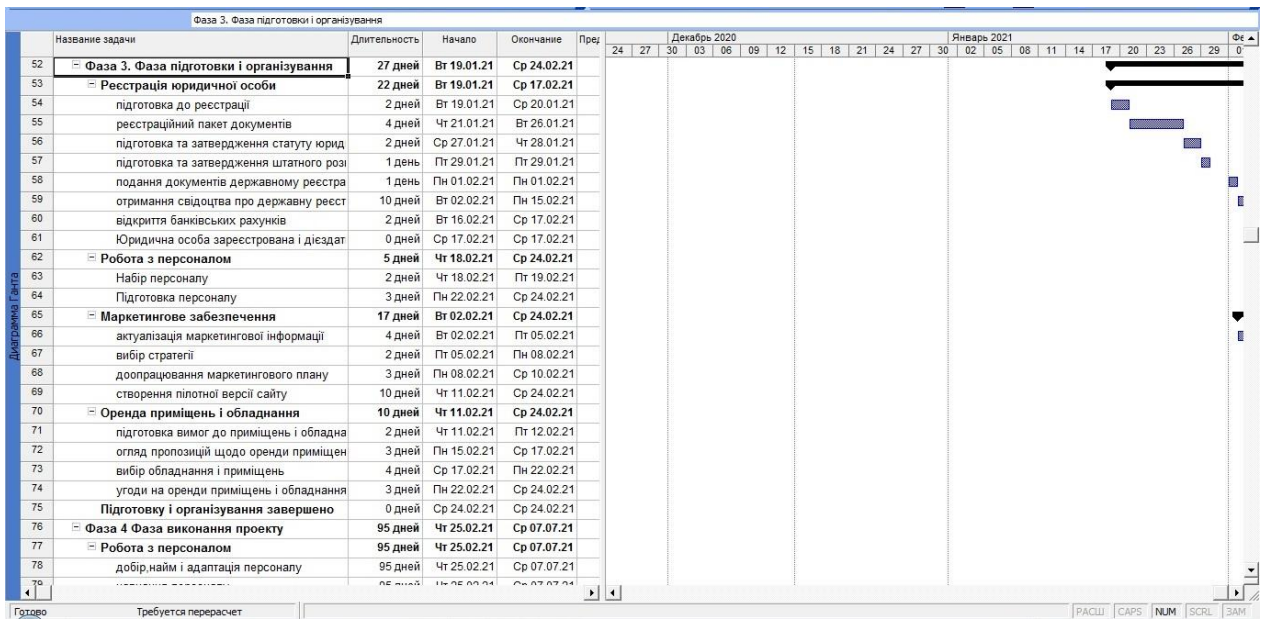


Рис.2.8. Фрагмент загальної схеми WBS проекту - Фаза Підготовки і організування

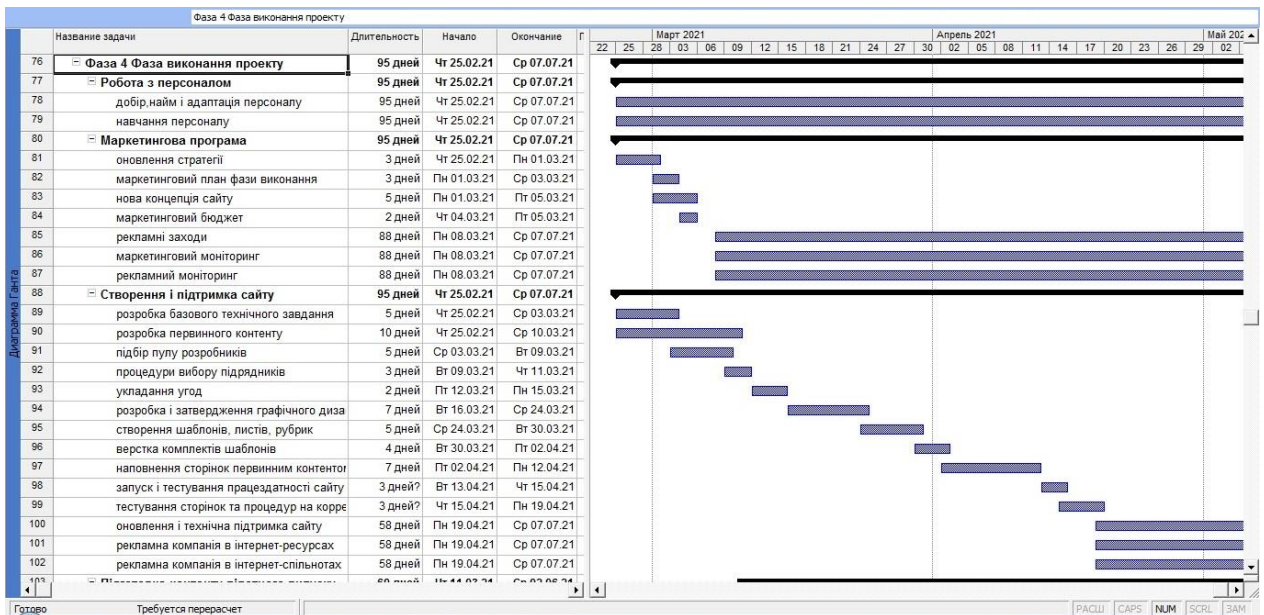


Рис.2.9. Фрагмент загальної схеми WBS проекту - Фаза Виконання проекту

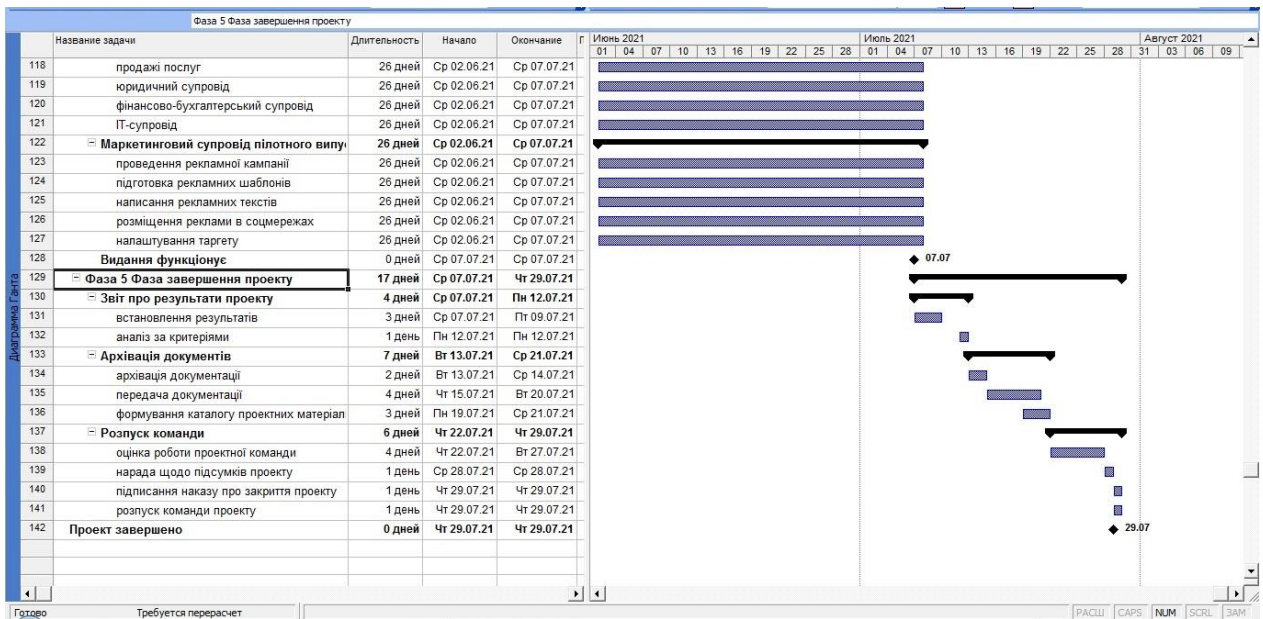


Рис.2.10 Фрагмент загальної схеми WBS проекту – Завершення проекту

Опис і узгодження структури відповідальності за виконання пакетів робіт забезпечила розробка матриці відповідальності. У даному дослідженні матриця відповідальності розроблялася для кожного окремого етапу проекту, а не для всього проекту в цілому. Метою такої розбивки було забезпечити легкість опису й розуміння матриці. Цією ж метою обумовлене використання обмеженого набору видів участі у виконанні робіт [13].

Матриця може показати, хто відповідає за конкретний аспект проекту і якою є міра цієї відповідальності (первинна чи другорядна). Це дає змогу відстежувати й контролювати процеси і роботи, чітко розподіляти відповідальність між залученими фахівцями, в тому числі проектним і функціональним менеджерами, визначати, хто може проконсультувати з певного аспекту, отримувати іншу інформацію [65].

Матриця відповідальності — це графічне визначення того, хто що робить по проекту, або закріплення відповідальності членів проектної команди за виконання окремих елементів проекту і відносини із залученими партнерами (рис.2.11.)


Призначення відповідальних відбувалося на етапі планування, тому що було необхідно мати уявлення не тільки про витрати, але й про наявні доступні ресурси до того, як план проекту почне виконуватися [24].

Призначення проводилися поетапно від робочої (ініціативної) групи до команди проекту. Склад робочої групи визначався цілями й завданнями проекту й включав керівників і менеджерів, що мають істотний вплив на співробітників. Остаточо вирішувалося питання про призначення відповідальних після затвердження плану й початку реалізації проекту. Робилося це з урахуванням WBS, графіка робіт, оцінки наявності необхідних ресурсів. Матриця розподілу обов'язків по етапах проекту представлена у рис.2.11.

"В" - виконання робіт

"І" - отримує інформацію про хід виконання робіт

"КН" - контролює



	Інвестор	Директор компанії	Менеджер проекту	Юрист	Аналітик	Менеджер із маркетингу і PR	Веб-дизайнер	Менеджер технічної підтримки	Менеджер з якості	Менеджер по комунікації	Редактор	Менеджер з ризиків	Програміст	Редактор ілюстративного матеріалу	Журналіст
Попередні дослідження		І	КН		В	В						В			
Стартові організаційні заходи	І	КН	В	В	В										
Формування концепції журналу		І	КН			В	В				В		В	В	В
Планування людських ресурсів		КН	В						В	В					
Планування інтеграції			В		В	В				В			В		
Планування змісту	І		В	В	В						В				
Планування часу			В	В	В						В				
Планування вартості	І	КН	В	В	В				В						
Планування якості			І						В						
Планування комунікацій			КН							В					
Планування закупівель			КН												
Планування ризиків		КН	В									В			
Реєстрація юридичної особи	КН		І	В											
Робота з персоналом			І						В	В					
Маркетингове забезпечення					В	В									
Оренда приміщень і обладнання		І	КН							В					
Маркетингова програма			В		В	В				В					
Створення і підтримка сайту		КН	І				В	В			В		В	В	В
Підготовка контенту випуску			І				В	В			В		В	В	В
Надання доступу до матеріалів			КН				В			В		В			В
Маркетинговий супровід випуску						В					І				
Звіт про результати проекту	І	І	В		В	В					В				
Архівація документів		КН	В	В							В				
Розпуск команди			В	В											

Рис.2.11. Матриця відповідальності

2.4. Планування управління часом. Розробка календарного плану.

Управління часом у проекті включає процеси, необхідні для забезпечення того, щоб проект завершився вчасно. В цілях аналізу час, необхідний для досягнення очікуваного результату, оцінюється за використанням декількох методологій. Один з методів полягає у визначенні завдань, необхідних для отримання очікуваних результатів, задокументованих в ієрархічній структурі робіт (WBS). Оцінюється обсяг робіт для кожного завдання, і такі оцінки об'єднуються в оцінку кінцевого очікуваного результату [19;31].

Також здійснюється пріоритезація завдань, визначаються взаємозалежності між завданнями, і така інформація має бути задокументована у графіку виконання робіт проекту. Взаємозалежності між завданнями можуть вплинути на тривалість усього проекту. Рис.2.12. надає огляд таких основних процесів:

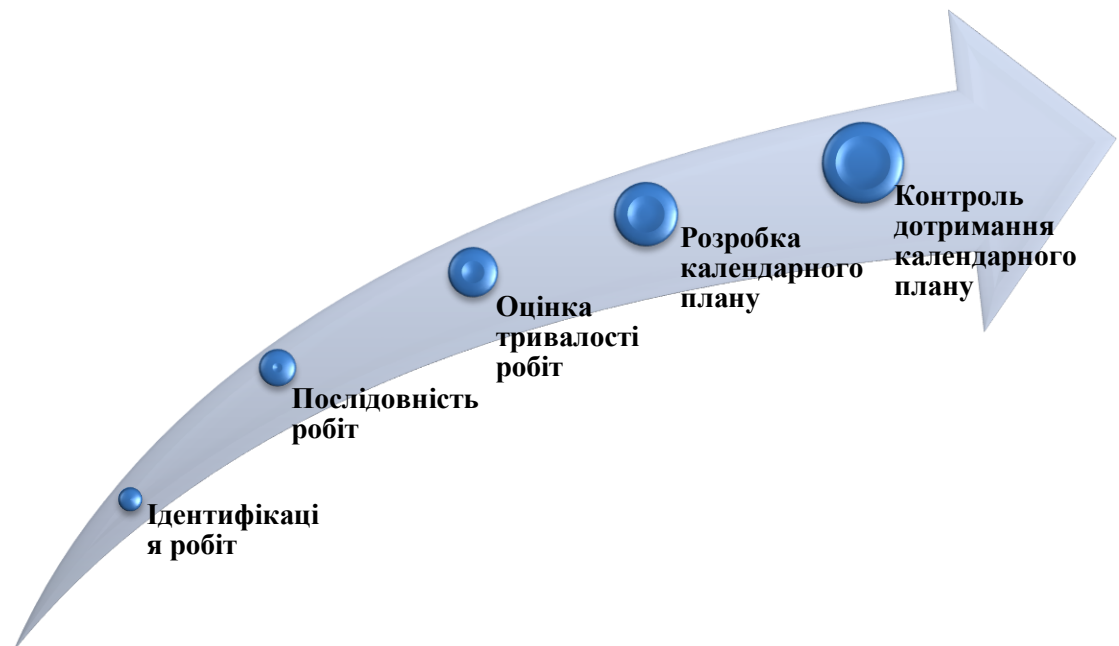


Рис.2.12. Основні процеси планування управління часом

Виходячи з рисунку надамо більш розширений опис процесів управління часом:

Ідентифікація робіт - визначення певних робіт, що мають бути виконані для отримання результатів і окремих елементів постачань по проекту. Перелік робіт включатиме всі роботи, які мають бути виконані по проекту. Він повинен бути впорядкований як доповнення до WBS, для того щоб переконатися, що він є повним і не включає зайвих робіт (поза змістом проекту). Як і WBS, перелік робіт повинен мати описання кожної роботи, для того щоб бути впевненим, що члени команди проекту розумітимуть, як виконуватиметься робота [44;34].

Послідовність робіт - ідентифікація і документування взаємозв'язків між роботами. Роботи мають бути розташовані в точному порядку для полегшення пізнішого складання реального і здійсненого календарного плану. Задавання послідовності робіт відбуватиметься за допомогою програмного забезпечення Microsoft Project

Оцінка тривалості робіт - визначення кількості робочих періодів, необхідних для завершення окремих робіт.

Розробка календарного плану - аналіз послідовності робіт, їх тривалості та вимог до ресурсів з метою складання календарного плану проекту.

Контроль дотримання календарного плану - контроль за змінами у календарному плані проекту [3].

В цілому оцінка потрібних витрат часу буде приблизною, що потребуватиме їх коригування в ході реалізації завдань. Разом з тим встановлення тривалості виконання робіт примушує укладатися у встановлений строк. Оскільки заздалегідь неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ.

Співвідношення між плановим часом і резервом має становити 80:20. Завдяки встановленому резерву часу менеджер проекту матиме змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, вирішувати непередбачувані справи [7;14].

Розроблений календарний графік повинен бути гнучким, щоб мати можливість вносити зміни в ході реалізації проекту, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях.

В процесі планування на основі організаційної структури та ієрархічної структури робіт було розроблено календарний графік за допомогою програмного забезпечення Microsoft Project [42;56]. На відміну від ієрархічної структури робіт, календарний графік враховує контрольні віхи, які деталізують час завершення фаз життєвого циклу та, відповідно, пакетів робіт другого рівня.

Детальний опис розробки календарного плану:

1. Новий файл проекту створений «з нуля», без існуючого файлу або шаблону.
2. Введення властивостей файлу, такі як назва проекту, організації, для того, щоб у майбутньому полегшити ідентифікацію і пошук цього файлу.
3. Вибір способу планування проекту, тобто, введення певної дати початку.
4. Зв'язування стосовних до проекту документів у Microsoft Project, в нашому разі відбувалось зв'язування з програмою WBS, для ідентифікації та перенесення робіт проекту.
5. Встановлення робочого часу для календаря проекту. За замовченням у Microsoft Project використовується робочий час з 9:00 до 18:00 у робочі дні з годинною обідньою перервою. Були введені святкові та вихідні дні в календарний графік проекту.

Отож, запуск проекту: Перед початком роботи над проектом відбулось розбивання проекту на задачі, описання їх зв'язків, задана оцінка трудомісткості задач і описання ресурсів, необхідних для реалізації проекту [7]. Це є вихідною інформацією для роботи Microsoft Project. На основі цієї інформації система автоматично складає докладний календарний план ходу виконання робіт, визначає критичні шляхи, виконує розрахунки бюджетних витрат, надає членам команди всю необхідну інформацію і відображає її в зручному для аналізу вигляді(рис.2.13.)

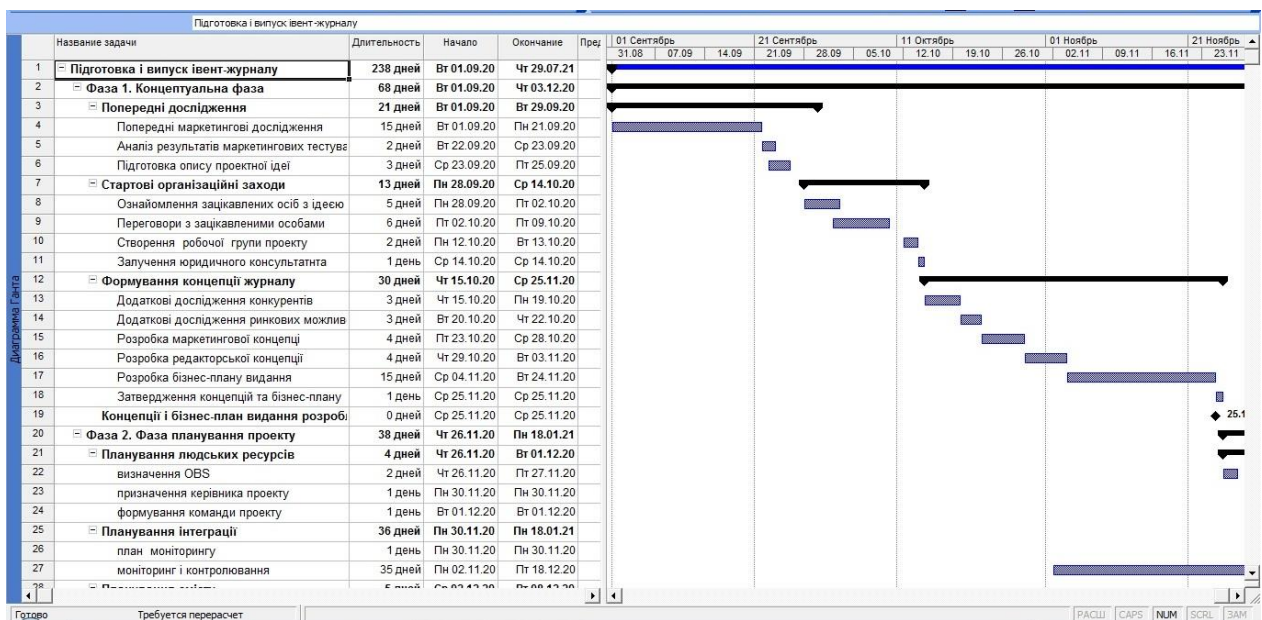


Рис.2.13. Вікно програми Microsoft Project

Введення задач.

Календарний план проекту в Microsoft Project складається на підставі введених даних про проект в цілому, про окремі його елементи – задачі, ресурси (робочу силу, устаткування і матеріали), що потрібні для виконання цих задач. Якщо якісь дані по проекту змінюються після створення календарного плану, можна оновити задачі або ресурси, після чого Microsoft

Project скорегує календарний план. За замовчуванням структура задач проекту Microsoft Project представлена у вигляді переліку задач і діаграми Ганта. Для більш зручного налаштування представлень використовується “Мастер Діаграмм Ганта”.

Визначивши, з яких задач складається проект, необхідно встановити послідовність їх виконання, зв’язавши між собою задачі, які залежать одна від одної. Наприклад, деякі задачі повинні бути закінчені, щоб можна було починати інші.

Для встановлення зв’язків між задачами необхідно визначити залежність між датами їх початку або закінчення. Існують чотири типи залежностей: закінчення-початок, початок-початок, закінчення-закінчення, початок-закінчення (табл. 2.2.) [42].

Таблиця 2.2.

Типи залежностей між задачами

Тип залежності	Опис
Закінчення-початок	задача Б не може початись, поки не закінчиться задача А.
Початок-початок	задача Б не може початись, поки не почнеться задача А.
Закінчення-закінчення	задача Б не може закінчитись, поки не закінчиться задача А.
Початок-закінчення	задача Б не може закінчитись, поки не почнеться задача А.

Після того, як визначений обсяг і задачі проекту, був створений в представленні «Лист ресурсів» перелік ресурсів (людей, устаткування і матеріалів), які беруть участь у виконанні задач проекту [22].

До трудових ресурсів відносяться люди і устаткування, що виконують задачі, витрачаючи на них свій час або працю. Для призначення нового трудового ресурсу варто вказати, скільки часу, або яке максимальне число одиниць він повинен витратити на виконання проекту: весь свій робочий час (повна зайнятість – 100%), частина робочого часу (часткова зайнятість – наприклад, 50%) [4;7].

До матеріальних ресурсів відносяться матеріали, які використовуються при виконанні задач проекту. Для кожного матеріального ресурсу визначається одиниця виміру матеріалу. При призначенні матеріального ресурсу задачі, потрібно вказати норми витрат матеріалу для даного призначення. Можна також вказати, чи змінюється витрата матеріалу з часом (перемінна норма витрати матеріалу), чи залишається сталою (фіксована норма витрати) [22].

Призначення ресурсів задачам. Підготувавши всі необхідні дані про ресурси, можна призначати їх задачам. Це необхідно для того, щоб уточнити, хто саме відповідає за виконання задач. Призначення ресурсів також допомагає визначити, скільки часу буде витрачено на роботу над задачею і яких це потребує витрат. Ресурсом може бути конкретний співробітник, група людей (наприклад, програмістів), компонент устаткування (комп'ютер) або матеріал, що витрачається в процесі виконання задачі.

Після цього задачі плануються до виконання відповідно до величини затрат праці ресурсу, числа одиниць призначення і календарів ресурсів, що дозволяє скласти більш точний розклад роботи.

Вирівнювання завантаження ресурсів.

Після складання і корегування плану проекту можна перевірити, наскільки оптимально використовуються ресурси. Для деяких ресурсів може спостерігатися перевищення доступності або заплановані більші затрати праці, ніж дозволяє вільний час. Інші можуть бути недостатньо завантажені або працювати час від часу з неповним завантаженням [70;56].

Вирівнювання завантаження ресурсів – це спосіб розв’язання конфліктних ситуацій, пов’язаних з тим, що ресурсам призначається занадто багато роботи; такий стан називається перевищенням доступності ресурсів.

Завантаження ресурсів можна вирівнювати двома способами:

- затримати задачу доти, доки в призначеного ресурсу не з’явиться час для роботи над нею;
- перервати задачу так, щоб частина її була виконана в запланований час, а частина, що залишилась пізніше, коли призначений ресурс звільниться.

При вирівнюванні завантаження вручну можна затримати задачу або призначити їй додаткові ресурси. Якщо необхідно контролювати, в якому порядку для задач буде проводитися вирівнювання завантаження, задачам потрібно встановити пріоритети. Пріоритет задається в діапазоні від 0 до 1000 (1000 – найвищий пріоритет). Задачі з пріоритетом 1000 не включаються у вирівнювання, тобто при вирівнюванні вони ні за яких умов не можуть бути затримані або перервані [43].

Висновки до розділу 2

Ефективність управління проектом багато в чому залежить від організаційної структури, що використовується при цьому. Під

організаційною структурою звичайно розуміється сукупність елементів організації (посад і структурних підрозділів) та зв'язків між ними.

До виконання проекту залучатиметься різна кількість людей, різних професій для виконання різних функцій. Тому було розроблено організаційну структуру проекту. При розробці організаційної структури поставало завдання створити більш гнучку та адаптовану структуру, адже, зовнішнє оточення є рухомим і динамічним.

Початком процесів планування є планування змісту проекту. Що полягає у детальному вивченні положень бізнес-плану ідеї проекту з метою визначення кроків реалізації ідеї.

Управління проектом припускає його розбивку на окремі блоки, які є самостійними об'єктами планування, обліку, організації й координування, тобто побудову структури проекту. Структура формувалась за фазами проекту, рівні також відповідають схемі розробки WBS. Робочі пакети сформовані згідно структури робочого пакету.

Структурна модель проекту в остаточному підсумку відбиває усю сукупність робіт, які необхідно виконати для здійснення проекту.

Опис і узгодження структури відповідальності за виконання пакетів робіт забезпечила розробка матриці відповідальності. У даному дослідженні матриця відповідальності розроблялася для кожного окремого етапу проекту, а не для всього проекту в цілому. Метою такої розбивки було забезпечити легкість опису й розуміння матриці. Цією же метою обумовлене використання обмеженого набору видів участі у виконанні робіт.

В процесі планування на основі організаційної структури та ієрархічної структури робіт було розроблено календарний графік за допомогою програмного забезпечення Microsoft Project. Розроблений календарний графік повинен бути гнучким, щоб мати можливість вносити зміни в ході реалізації проекту, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях.

Таким чином в даному розділі було розроблено організаційну структуру проекту, ієрархічну структуру, матрицю відповідальності та календарний план.

РОЗДІЛ III

УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ КОМПОНЕНТАМИ ПРОЕКТУ

3.1 Управління якістю проекту.

Як головний параметр якості проекту постає якість продукту (послуги), що є результатом виконання проекту. Якість продукту проекту означає відповідність вимогам споживача (цілям замовника). Щоб забезпечити якість продукту, необхідно [16]:

- мати чітку специфікацію;
- використовувати відповідні стандарти і норми;
- залучати людські ресурси необхідної кваліфікації;
- проводити аудит якості продукту і проекту загалом;
- здійснювати гнучкий контроль якості;

Якість продукту проекту повинна відповідати ринковим потребам і сподіванням споживачів. Цей аспект якості досягається завдяки точному та ефективному визначенню потреб і очікувань замовників з метою їх задоволення [48].

Якість розробки і планування проекту. Цей аспект якості досягається завдяки детальній і ретельній розробці самого проекту і його продукту.

Якість виконання робіт за проектом відповідно до планової документації. Цей аспект забезпечується завдяки дотриманню відповідності реалізації проекту його плану, а також забезпеченню розроблених характеристик продукції проекту і самого проекту.

Якість ресурсів, що залучаються до виконання проекту. Досягається завдяки якісному матеріально-технічному забезпеченню проекту упродовж усього його життєвого циклу [60].

Завдання забезпечення якості проекту на належному рівні актуальне на всіх фазах його життєвого циклу. На кожній з них існують певні

специфічні методи забезпечення. Розглянемо основні критерії забезпечення та оцінки якості на кожній з фаз проекту на Рис. 3.1.

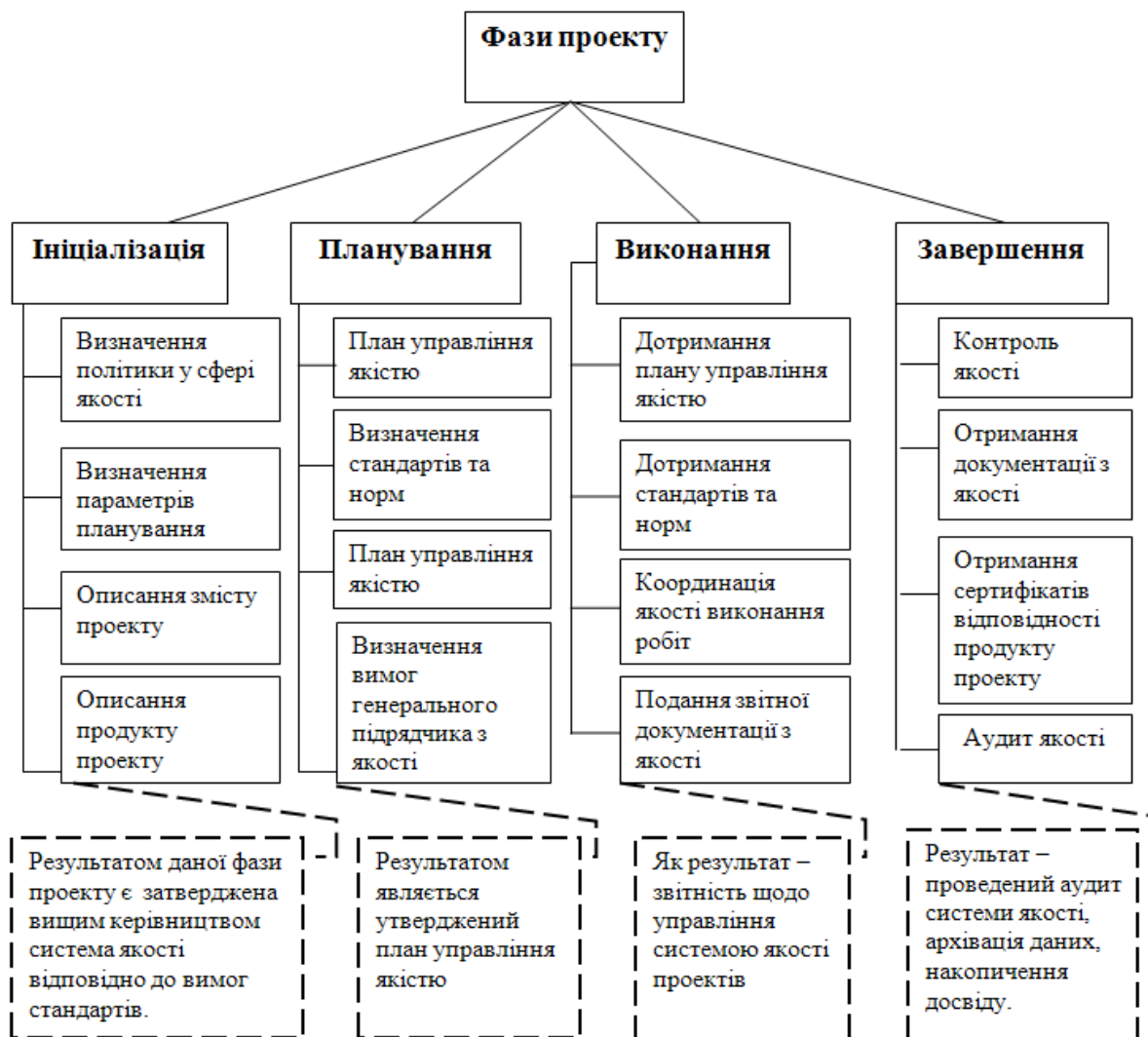


Рис.3.1. Основні критерії оцінки якості проекту на кожній з його фаз

Процес планування, управління та забезпечення якості в проекті регламентується Планом управління якістю, який був розроблений на фазі планування. План управління якістю – це документ, у якому регламентовано конкретні заходи у сфері якості, ресурси і послідовність щодо проекту. План управління якістю описує те, як команда проекту здійснюватиме свою політику у сфері якості, описана система якості проекту: організаційна структура, відповідальні, процедури, процеси та ресурси, необхідні для здійснення управління якістю.

Основні складові системи управління якістю проекту:

Планування якості — визначені, які стандарти якості потрібно застосувати до даного проекту і як домогтися відповідності їм.

Забезпечення якості — це оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості [16].

Контроль якості — це відслідковування певних результатів по проекту для встановлення того, чи відповідають вони стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання.

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.

Для забезпечення якості проекту потрібно мати[68]:

- план управління якістю;
- результати контролю показників якості;
- операційні визначення.

Для контролю якості проекту потрібно мати:

- план управління якістю;
- операційні визначення;
- контрольні переліки;
- результати реалізації проекту, що включають як результати виконання процесів за проектом, так і результати за продуктом [7].

Відповідальним за процеси управління якістю проекту призначений менеджер з якості, який несе відповідальність за:

1. доведення до всього персоналу важливості задоволення вимог замовника і нормативних документів;
2. доведення до всього персоналу політики в області якості організації, ролі кожного працівника в реалізації політики в області якості;
3. встановлення цільових показників в області якості і відповідність цих цільових показників з цілями організації і Політиці в області якості;
4. регулярного аналізу ходу процесу і своєчасну розробку коректуючих і застережливих дій;
5. забезпечення всіх необхідних ресурсів для виконання робіт в рамках процесу виконання проекту.

Менеджер з якості 1 раз на місяць надає вищому керівництву дані для проведення аналізу результатів. Критерії виконання планових показників процесу встановлені в планах на звітний період. До параметрів задоволеності відносяться [60]:

- своєчасність зданої роботи (у днях, годиннику прострочення виконання);
- кількість обґрунтованих претензій і зауважень з боку тих, що виконують процес за звітний період;
- величина «затримок» по роботах і т. д.

Дані по процесу менеджер може аналізувати по частинах, у міру їх вступу і з різною періодичністю. В ході проведення аналізу зобов'язаний зафіксувати всі відхилення, що виходять за рамки встановлених критеріїв і прийняти рішення про необхідність і доцільність розробки коректуючих дій, або ухвалення управлінського рішення. Результати виконання прийнятого рішення мають бути задокументовані і перенесені в довідку про хід процесу, по якій менеджер проекту звітує перед вищестоящим керівництвом. При проведенні аналізу використовуються наступні записи за якістю [1]:

1. Довідка про хід процесу виконання робіт.
2. Протокол аналізу за попередній місяць.

3. Протоколи проведених аудитів внутрішніх і зовнішніх, якщо вони проводилися.
4. Інформація про зміни, які можуть вплинути на систему менеджменту якості (якщо такі були).
5. Рекомендації по поліпшенню.

Вхідними даними для контролю якості являються результати роботи, тобто інформація про те, які роботи завершені, а які ні, в якому ступені додержані стандарти якості, наскільки перевищені, або заощаджені витрати по проекту і т.ін. Результати роботи включають результати як процесу, так і продукту проекту [19].

Система управління якістю являє собою органічне поєднання економічних, правових та інших факторів, що впливають на якість проекту та продукту проекту загалом. Насамперед потрібно відобразити відношення між показниками якості і факторами, що впливають на них.

Спочатку сформулювалась існуюча ціль проекту. Вона позначається як “голова риби”. Головні категорії потенційних причин, які можуть впливати на якість продукту проекту позначаються як “кістки кістяка” [40].

Для кожної головної категорії на діаграму наносилися всі ймовірні причини проблем у вигляді “ребер”. Виявивши причини, що впливають на якість, стає можливим їх детальний аналіз моніторинг та контроль. Необхідно систематично оновлювати дані діаграми з виникненням нових явних причин недоліків якості і в міру усунення раніше існуючих причин.

Роботи, пов’язані із забезпеченням якості, базуються на застосуванні стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO). Відповідно з цим методом встановлюється єдина схема розробки і впровадження системи управління якістю [61]:

1. Проводяться дослідження і аналіз оточення проекту, цілей та завдань;
2. На основі обстеження і аналізу фактичного стану управління проектом здійснюється вибір системи управління якістю і розробляється Програма якості та План управління якістю;

3. Розробляється система управління якістю. Програма якості, Настанова по управлінню із встановленими строками виконання включаються до загального плану проекту;

4. На спеціальній нараді за участю організації-консультанта обговорюють деталі, терміни й організацію виконання програми якості, вносять корективи і приймають рішення (у тому числі з питань навчання й атестації персоналу);

5. Заходи з програми вносять у загальний план реалізації проекту;

6. Програму якості запускають у виробництво: при цьому спеціалізована фірма здійснює періодичні перевірки, документально оформляє їх результати і вносить в зазначені документи необхідні уточнення та коригування.

Отже, процес управління якістю повинен проводитися на всіх фазах проекту, необхідно забезпечити якість при проектуванні, розробці, монтажах, обслуговуванні [22].

3.2 Управління ризиками проекту.

Будь-який реальний проект реалізується в умовах невизначеності. Можливість негативного відхилення параметрів проекту від планованих параметрів створює ризики проекту. При плануванні необхідно з особливою увагою підходити до аналізу ризиків проекту, оскільки належна підготовка цього розділу допоможе адекватно оцінити сам проект і прийняти правильне рішення щодо його реалізації. Від величини ризиків проекту багато в чому залежить процентна ставка по приваблюваних банківських кредитах [66;29].

На першій стадії аналізу ризиків необхідно виявити їх і зробити класифікацію. Особливу увагу варто проявляти до тих ризиків, імовірність настання яких велика, а також до тих ризиків, які можуть завдати максимальної шкоди проекту.

Відібравши найбільш важливі ризики, переходимо до їхнього кількісного аналізу. Найважливішим елементом кількісного аналізу ризиків є аналіз чутливості. Для його здійснення необхідно прорахувати різні

параметри проекту (ціни, обсяг реалізації, строк будівництва, темпи інфляції й т.д.) і подивитися, як при цьому міняються показники ефективності. При цьому виявляються найбільш критичні параметри, які можуть найбільшою мірою впливати на ефективність проекту. При цьому розраховуються границі й крапки беззбитковості, тобто фактично виявляється безліч параметрів проекту, при яких проект буде ефективним і безліч параметрів проекту, при яких він буде неефективним [22;60]. Аналізується область можливих значень невизначених параметрів і, відповідно, ступінь можливості здійснення несприятливих сценаріїв розвитку проекту.

У рамках кількісного аналізу ризиків провадиться також оцінка очікуваного ефекту (якісний аналіз) проекту з урахуванням кількісних характеристик невизначеності (розподілом ймовірностей, діапазоном зміни невизначених параметрів і т.п.).

На основі інтегральних показників ефективності проекту з урахуванням ризиків можна приймати управлінські рішення про доцільність реалізації проекту [7].

Загальний процес управління ризиками проекту складається з наступних етапів: ідентифікації, аналізу, планування нових ризиків, слідкування за ідентифікованими ризиками, а також за тими, які занесено в список для постійного нагляду, перевірки і виконання операцій реагування на ризики та оцінки їх ефективності впродовж життєвого циклу проекту.

Проектні ризики зумовлені особливостями життєвого циклу проекту. Для оцінки ризику при виборі варіанта інвестування можна застосовувати метод експертних оцінок ризиків у різних фазах проекту [19].

Отож, на Рис.3.2. проілюстрована оцінка ризиків на фазах проекту:



Рис.3.2. Оцінка ризиків на фазах життєвого циклу проекту

В основі управління ризиками проекту полягає План управління ризиками, який розробляється на фазі планування проекту.

Управління проектними ризиками включає процеси планування управління ризиками, їх ідентифікації, аналізу, реакції на ризики, а також моніторингу і контролю під час виконання проекту. Мета управління проектними ризиками – підвищення ймовірності позитивних для цілей проекту подій і зниження ймовірності несприятливих подій [14].

До плану управління проектними ризиками належать такі процеси:

1. Планування управління ризиками.

Призначення цього процесу – визначення того, як ставитися до ризиків, як планувати та виконувати операції з управління ризиками в проекті.

2. Ідентифікація ризиків.

Призначення цього процесу – визначення, які ризики можуть впливати на проект та документування їх характеристик.

3. Якісний аналіз ризиків.

Призначення цього процесу – пріоритизація ризиків для наступного подальшого аналізу через оцінку та комбінації ймовірностей виникнення.

4. Кількісний аналіз ризиків.

Призначення цього процесу – числовий аналіз впливу визначених ризиків на цілі проекту.

5. Планування реакції на ризики.

Призначення цього процесу – розробка варіантів і дій, які підвищували б можливості та знижували загрози для цілей проекту.

6. Моніторинг і контроль ризиків.

Призначення цього процесу – відстеження визначених ризиків, моніторинг залишкових ризиків, ідентифікація нових ризиків, виконання планів реакції на ризики та оцінка їх ефективності впродовж життєвого циклу проекту [8].

З рис.3.3. можемо проаналізувати схему управління ризиками, яка використовувалась для процесу управління ризиками даного проекту:

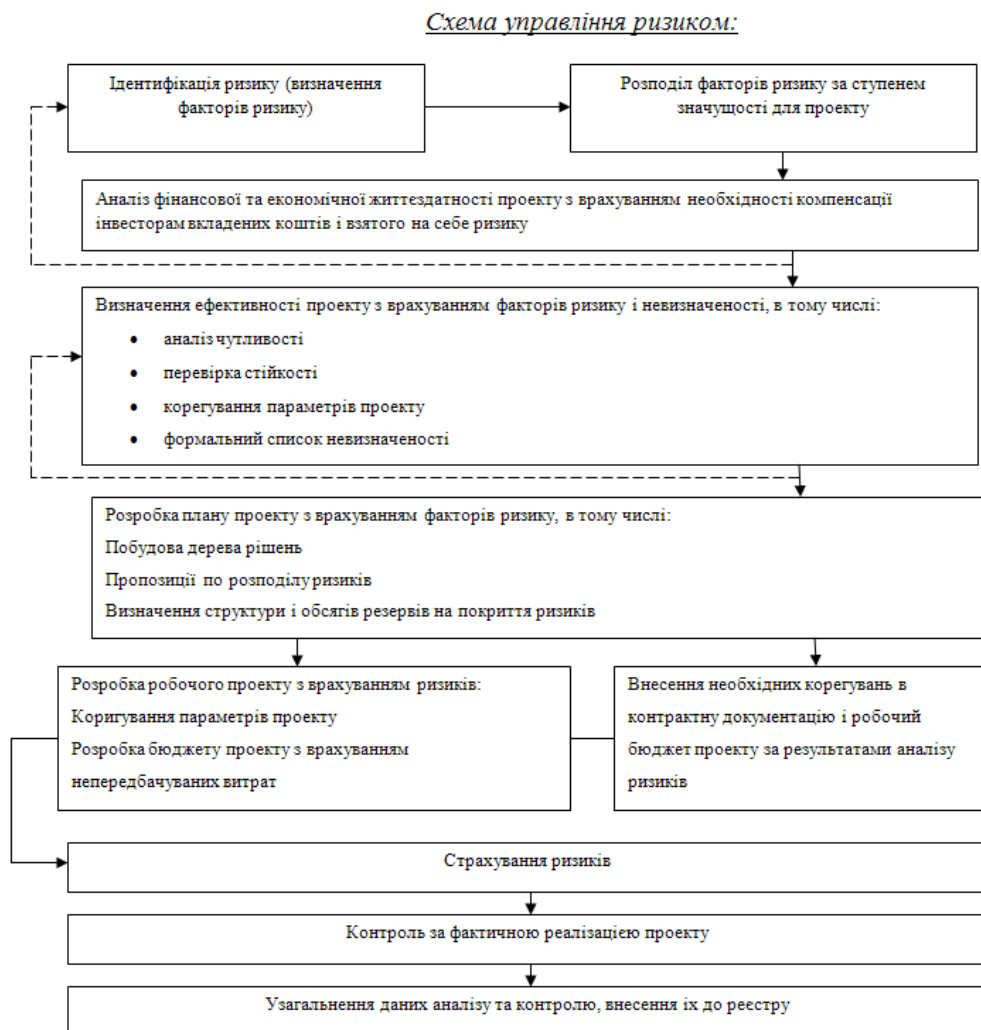


Рис.3.3. Схема управління ризиками

Головна таблиця ризиків

№	Умови виникнення	Наслідки	Класифікація	Ймовірність	Вплив
1	Нестабільне фінансування	Зрив термінів реалізації проекту, пошук та залучення нових джерел фінансування	Зовнішні/організаційні	0,3	0,8
2	Помилка програміста	Невідповідність продукту проекту технічному завданню	Управлінські	0,3	0,5
3	Недбалість працівників	Погіршення якості контенту	Управлінські	0,2	0,1
4	Перевищення кошторису	Відсутність можливості залучення нових фінансових ресурсів	Зовнішні/організаційні	0,5	0,7
5	Помилка серверу	Зрив термінів виконання проекту, втрата доступів до платформи	Організаційні	0,4	0,3
6	Несвоєчасне завершення термінів проекту	Невідповідність графіку по термінам реалізації	Організаційні	0,3	0,5
7	Невідповідність веб-дизайну з ТЗ	Повторне виконання робіт, зміщення планового графіку	Управлінські	0,4	0,4
8	Невірне визначення стратегії на ринку	Додаткові витрати на аналіз ринку та стратегії. Повторний аналіз стратегії, зміщення планового графіку	Управлінські/організаційні	0,3	0,8
9	Недоліки програмування платформи	Зниження рівня якості продукту проекту, додаткові витрати на повторне програмування	Технічні/управлінські	0,4	0,6
10	Недостатньо ефективна рекламна компанія	Додаткові витрати на доопрацювання рекламної стратегії, зміщення графіку	Організаційні /технічні	0,3	0,5

Проаналізувавши виділені ризиковані події з головної таблиці ризиків, оцінивши наслідки впливу, була проведена класифікація ризиків за видами, визначена ймовірність настання ризикованої події, зробивши підрахунки та

оцінивши вплив ризиків на проект були виділені ризики з високим впливом, помірним та низьким [7].

В ході реалізації проекту дана група ризиків буде знаходитися під ретельним наглядом, моніторингом та контролем.

3.3 Управління комунікаціями проекту.

Управління комунікаціями забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодій) між учасниками проекту, передачу управлінської і звітної інформації, направленої на забезпечення досягнення цілей проекту. Кожен учасник проекту має бути підготовлений до взаємодії в рамках проекту відповідно до його функціональних обов'язків[71].

Функція управління інформаційними зв'язками включає наступні процеси: Планування системи комунікацій – визначення інформаційних потреб учасників проекту (склад інформації, терміни і способи доставки).

Збір і розподіл інформації – процеси регулярного збору і своєчасної доставки необхідній інформації учасникам проекту.

Оцінка і відображення прогресу – обробка фактичних результатів стану робіт проекту, співвідношення з плановими і аналіз тенденцій, прогнозування.

Документування ходу робіт – збір, обробка і організація зберігання формальної документації по проекту. Для вивчення потреб і опису структури системи комунікацій зазвичай потрібна наступна інформація: логічна структура організації проекту і матриця відповідальності; інформаційні потреби учасників проекту; фізична структура розподілу учасників проекту; зовнішні інформаційні потреби проекту[63]. Технології або методи розподілу інформації між учасниками проекту можуть значно розрізнятися залежно від параметрів проекту і вимог системи контролю. Вибір технологій взаємодій визначається: мірою залежності успіху проекту від актуальності даних або

детальності опису; доступністю технологій; кваліфікацією і підготовленістю кадрів.

План управління комунікаціями включає:

1. План збору інформації, в якому визначаються джерела інформації і методи її здобуття. План розподілу інформації, в якому визначаються споживачі інформації і методи доставки.

2. Детальний опис кожного документа, який має бути отриманий або переданий, включаючи формат, вміст, рівень детальності визначення, які використовувалися.

3. Розклад і частота взаємодій.

4. Метод внесення змін в план комунікацій.[57]

Залежно від потреб проекту, план комунікацій може бути більш менш формалізований, деталізований або описаний лише в загальному вигляді. План комунікацій є складовою частиною плану проекту. Процеси збору і обробки даних про досягнуті результати, фактичні витрати та відображення інформації про стан робіт у звітах забезпечують основу для координації робіт, оперативного планування та управління.

Більшість методів планування і управління календарним графіком робіт, передбачають використання комп'ютера. В процесі реалізації проекту менеджерам доводиться оперувати значними об'ємами даних, які можуть бути зібрані та оброблені з використанням комп'ютера. Крім того, багато аналітичних засобів, наприклад, розрахунок графіка за методом «критичного шляху», ресурсний і вартісний аналіз передбачають досить складні алгоритми для неавтоматизованого розрахунку [54].

На ринку представлена значна кількість програмних пакетів, що автоматизують функції планування і контролю календарного графіка виконання робіт. Основою даних пакетів є методи мережевого планування і аналізу «критичного шляху». Крім того, існують спеціалізовані пакети для планування і контролю витрат проекту. Пакети календарного планування є основою для створення інформаційної системи управління проектом [50].

В рамках проекту існує потреба в здійсненні різних видів комунікацій: внутрішні (між членами команди проекту) і зовнішні (з керівництвом компанії, замовниками, зовнішніми організаціями і т. д.); формальні (звіти, запити, наради) і неформальні (нагадування, обговорення); письмові і усні; вертикальні і горизонтальні. Системи збору і розподілу інформації повинні забезпечувати потреби різних видів комунікацій. Для цих цілей можуть використовуватися автоматизовані і неавтоматизовані методи збору, обробки і передачі інформації. Автоматизовані методи передбачають використання комп'ютерних технологій та сучасних засобів зв'язку для підвищення ефективності взаємодії. [55] Комп'ютерні засоби підтримки комунікацій ґрунтуються на використанні програмного забезпечення групової роботи – групового ПЗ (groupware) і електронного документообігу. Останніми роками даний напрям інформаційних технологій нестримно розвивається, що пов'язано з підвищенням ефективності засобів зв'язку. Основні результати ходу робіт мають бути формально задокументовані. Документування результатів ходу робіт включає: збір і верифікацію остаточних даних; аналіз і виводи про ступінь досягнення результатів проекту і ефективності виконаних робіт; архівацію результатів з метою подальшого використання. Комп'ютерні системи ведення електронних архівів дозволяють автоматизувати процеси зберігання і індексації текстових і графічних документів, значно полегшити доступ до архівної інформації. [59] Отже, більшість комунікаційних процесів в рамках проекту мають на увазі використання комп'ютерів і засобів зв'язку.

Більш того, можна стверджувати, що від моменту зародження і до наших днів розвиток методів управління проектами і їх практичне вживання багато в чому визначається розвитком інформаційних технологій. Створення і розрахунок математичних моделей, які є основою методів управління проектами, стали можливими лише з появою комп'ютерів. [49]

Модель управління комунікаціями здійснюється за допомогою таких етапів: 1) формування концепції обміну інформацією;

2) кодування та вибір каналу;

- 3) передавання повідомлення через канал;
- 4) декодування;
- 5) усвідомлення змісту ідеї відправника;
- 6) зворотній зв'язок

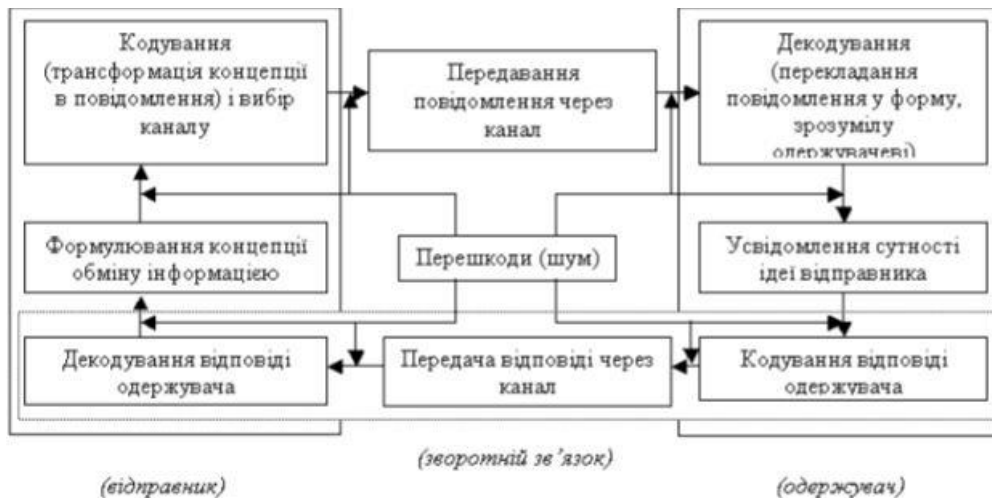


Рис.3.4 Модель управління комунікаціями

Розвиток систем управління проектами для персональних комп'ютерів також пройшов через декілька етапів. З введенням стандартів обміну даними між системами, поширенням мережевих технологій відкриваються нові можливості для подальшого розвитку систем підтримки процесів управління проектами та їх ефективного використання. Реалізація концепції розподіленої інтегрованої системи управління проектом (або комплексом проектів), збір і поширення актуальної інформації в режимі реального часу стали можливими завдяки сучасним технологіям, що забезпечують зв'язок між учасниками проектів в локальних і глобальних мережах. Теоретично керівники проектів сьогодні можуть отримувати детальні звіти по проекту і видавати завдання не покидаючи офісу і без єдиного телефонного дзвінка. Таким чином, традиційні системи для управління проектами мають шанс перетворитися з систем для моделювання проектів в системи реально підтримуючі процеси управління.[52]

Завдання управління проектом можна визначити як досягнення технічних, економічних та інших його цілей у певний строк, у певному середовищі та за допомогою людських ресурсів. Дотепер в управлінні проектами домінували технічні, часові, організаційні, економічні аспекти. Середовище проекту, включаючи й зацікавлені в ньому сторони, дуже часто розглядалося як фактор ризику, зумовлюючи затримки, додаткові роботи й витрати. У той же час досвід показує, що при відповідній взаємодії із зацікавленими сторонами вони можуть надати проектіві значну допомогу.[48]

Щоб управляти зацікавленими сторонами, насамперед їх потрібно знати. Можна почати з перерахування всіх сторін, що можуть бути залучені до проекту, їх поділяють на внутрішні й зовнішні.[69]

Внутрішні: власники компанії; вище керівництво; лінійні служби (маркетинг, виробництво, підтримка й ін.); служби забезпечення якості; групи внутрішнього персоналу; працівники; представники профспілок; групи консультантів; інші проекти.

Зовнішні: керівники різних спеціалізованих організацій, таких як будівельні, експортно-імпортні, страхові, з питань техніки безпеки, працевлаштування, зовнішнього середовища та ін.; фінансові джерела (банки, акціонери громадських фондів тощо); преса; політика; профспілки; церква; конкуренти; постачальники; суміжники; сім'ї персоналу.

Наведені переліки можуть змінюватися залежно від особливостей проекту, країни його здійснення, її культури.[69]

Визначивши можливі зацікавлені сторони, можна виключити найменш важливі з них, але слід робити це з обережністю, аби уникнути недооцінки. При цьому сторони необхідно оцінити: одні зацікавлені в наданні допомоги, інші здатні чинити опір справі.

Так само як і на переговорах, тим легше обрати правильну стратегію, чим більше буде інформації стосовно протилежної сторони. Тому наступний крок - це збирання інформації про найбільш важливі зацікавлені сторони.

Одне із завдань полягає у виявленні цілей зацікавлених сторін: які з них загальні, а які пов'язані з окремими аспектами проекту. Наприклад, при модернізації заводу метою власників і вищого керівництва є зниження вартості продукції. Керівники заводів сподіваються на полегшення в управлінні виробництвом. Відповідальні за якість бажають підвищення якості продукції, працівники - поліпшення умов праці і, можливо, підвищення зарплати. Профспілки найбільше зацікавлені в якомога більшій зайнятості людей. Деякі з цих цілей можуть суперечити одна одній.[54]

Цінності зацікавлених сторін певною мірою пов'язані між собою. Водночас багато з них мають особистий характер - стосуються сім'ї, оточення, інтелектуального рівня тощо. Якщо зацікавленою стороною є група людей, то цінності будуть двох рівнів — загальні й індивідуальні. Слід зауважити, що часто зацікавлена сторона - це особи, що мають тверду власну думку, у певній мірі - це лідери групи. Можливо, надалі слід враховувати їхні цілі та цінності.[58]

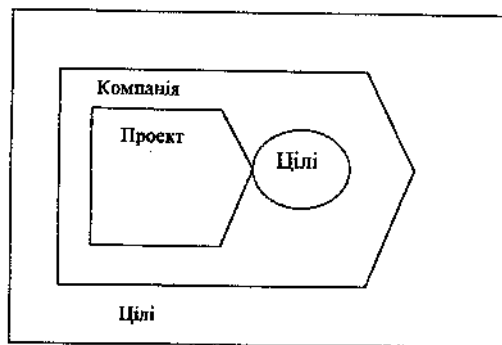


Рис.3.5. Цілі та цінності

Інформація щодо цілей та цінностей зацікавлених сторін визначає успіх управління ними, а також дає можливість передбачити ставлення зацікавлених сторін до проекту і його результатів. Якщо інтереси обох сторін спільні, то, можливо, це сприятиме підтримці проекту, спрацьовуватиме на його користь. В іншому випадку виникають труднощі, негативні тенденції щодо здійснення проекту.[32]

Для вибору стратегії управління проводять аналіз на виявлення слабких і сильних особливостей сторін, можливостей небезпеки з їхнього боку. Це ССМН-аналіз. Він полягає у визначенні сили й слабкості найбільш важливих зацікавлених сторін, а також можливостей і небезпеки від проекту для зацікавлених сторін. Найчастіше для кожної сторони існують і можливості, і небезпеки. Визначивши ці фактори, їх необхідно оцінити з огляду на те, як вони можуть вплинути на проект, і сконцентрувати на них увагу.[46]

Стратегія управління зацікавленими сторонами.

У результаті проведення ССМН-аналізу отримують дані щодо сили і слабкості кожної із зацікавлених сторін (рис.3.6), а також їхніх можливостей впливу на проект, у тому числі негативних. Варто сконцентрувати увагу на більш важливих факторах, тобто на тих можливостях, що є найвпливовішими (позитивних і негативних) і здатними суттєво змінити життєвий цикл проекту. З огляду на це розроблюють стратегію, згідно з якою вирішують, які використати можливості та як запобігти небезпеці.[37]

Сила	Слабкість
Можливості, що використовуються	Небезпеки, яких можна уникнути

Рис.3.6. Схема ССМН-аналізу

Найскладнішим завданням є розробка плану дії, плану управління взаємовідносинами і зацікавленими сторонами. Для цього необхідно вирішити питання:

- як використовувати можливості зацікавленої сторони?
- як запобігти небезпекам, що викликаються зацікавленою стороною?
- як урахувати можливості проекту для зацікавленої сторони?

- як урахувати небезпеки проекту для зацікавленої сторони?

План дій, як і інші проектні плани, містить різноманітну інформацію щодо проекту. Дуже важливо знати, як ці дії виконуються. Від того, як надходить інформація, залежить реакція зацікавленої сторони щодо досягнення цілей проекту. Кожну зустріч, в ході якої повідомляється інформація, слід старанно спланувати, починаючи від визначення цілей групи. Далі йде опис загальних цілей, цінностей, прогнозів, окремих його частин.[29]

Базуючись на раніше визначених даних і проектній ситуації, визначають цілі зустрічі і зміст інформації, планують спосіб повідомлення інформації. Це фази підготовчої роботи, якій варто приділити достатньо уваги. Насамперед необхідно, щоб інформація подавалася мовою, використовуваною групою, з якою передбачено зустріч. По-друге, слід врахувати цілі та цінності групи. Якщо вдасться виявити їх і довести, що проект не суперечить інтересам групи, то забезпечується гарантована підтримка групи. Засоби інформування особливо важливі в разі, якщо з боку групи існує значна небезпека щодо проекту.[16]

Управління зацікавленими сторонами потребує підтримки зв'язків з ними, інформування, прослуховування до їхньої думки. Іноді можна активізувати діяльність сторін: наприклад, запитати їхні пропозиції стосовно деяких деталей проекту; організувати робочу групу, що братиме участь у вирішенні проблем.[61]

План управління зацікавленими сторонами містить в основному інформаційні заходи. Як додаток до них розробляють необхідні пропозиції, схвалення. Заходи варто планувати окремо для кожної зацікавленої сторони, особливо щодо способів їхнього виконання.[56] Усі види підготовчої роботи, які мають для неї інтерес, плануються, а за виконання відповідають певні особи.

План проектних дій подібний до інших планів. Він визначає: що буде зроблено, чому і як, хто буде робити і коли, що буде отримано в результаті.

Отже, управління зацікавленими сторонами - це можливість регулювання і контролювання взаємодії між проектом і зацікавленими сторонами з метою досягнення цілей проекту.[62] Взаємодії мають бути чітко сплановані. Для цього необхідно визначити їхні можливості та потенційні небезпеки, прогнози стосовно проекту. Скоординований вплив зацікавлених сторін на проект має принести для нього скоріше користь, а не шкоду.

Висновки до розділу 3

Якість продукту проекту повинна відповідати ринковим потребам і сподіванням споживачів. Цей аспект якості досягається завдяки точному та ефективному визначенню потреб і очікувань замовників з метою їх задоволення. Завдання забезпечення якості проекту на належному рівні актуальне на всіх фазах його життєвого циклу. На кожній з них існують певні специфічні методи забезпечення. Менеджер з якості 1 раз на місяць надає вищепоставленому керівництву дані для проведення аналізу результатів. Критерії виконання планових показників процесу встановлені в планах на звітний період. Система управління якістю являє собою органічне поєднання економічних, правових та інших факторів, що впливають на якість проекту та продукту проекту загалом. Насамперед потрібно відобразити відношення між показниками якості і факторами, що впливають на них. Отже, процес управління якістю повинен проводитися на всіх фазах проекту, необхідно забезпечити якість при проектуванні, розробці, монтажах, обслуговуванні.

Будь-який реальний проект реалізується в умовах невизначеності. Можливість негативного відхилення параметрів проекту від планованих параметрів створює ризики проекту. Загальний процес управління ризиками проекту складається з наступних етапів: ідентифікації, аналізу, планування нових ризиків, слідкування за ідентифікованими ризиками, а також за тими, які занесено в список для постійного нагляду, перевірки і виконання операцій

реагування на ризики та оцінки їх ефективності впродовж життєвого циклу проекту. Проектні ризики зумовлені особливостями життєвого циклу проекту.

В ході реалізації проекту визначена група ризиків буде знаходитися під ретельним наглядом, моніторингом та контролем.

Управління комунікаціями забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодій) між учасниками проекту, передачу управлінської і звітної інформації, направленої на забезпечення досягнення цілей проекту. Кожен учасник проекту має бути підготовлений до взаємодії в рамках проекту відповідно до його функціональних обов'язків.

В рамках проекту існує потреба в здійсненні різних видів комунікацій: внутрішні (між членами команди проекту) і зовнішні(з керівництвом компанії, замовниками, зовнішніми організаціями і т. д.); формальні (звіти, запити, наради) і неформальні (нагадування, обговорення); письмові і усні; вертикальні і горизонтальні. Системи збору і розподілу інформації повинні забезпечувати потреби різних видів комунікацій. Для цих цілей можуть використовуватися автоматизовані і неавтоматизовані методи збору, обробки і передачі інформації.

Найскладнішим завданням є розробка плану дії, плану управління взаємовідносинами і зацікавленими сторонами.

План управління зацікавленими сторонами містить в основному інформаційні заходи. Як додаток до них розробляють необхідні пропозиції, схвалення. Заходи варто планувати окремо для кожної зацікавленої сторони, особливо щодо способів їхнього виконання. Усі види підготовчої роботи, які мають для неї інтерес, плануються, а за виконання відповідають певні особи.

Отже, управління зацікавленими сторонами - це можливість регулювання і контролювання взаємодії між проектом і зацікавленими сторонами з метою досягнення цілей проекту. Взаємодії мають бути чітко сплановані.

ВИСНОВКИ

В ході дипломного дослідження було визначено особливості сучасного розвитку івент бізнесу в Україні, розкрито специфічні риси управління в галузі івенту.

Також було розглянуто методологічні підходи до управління проектами в івент галузі, встановлено цілі та завдання управління проектом підготовки та випуску івент-журналу, визначення шляхів його реалізації;

В дипломному дослідженні було розроблено основні елементи управління проектом підготовки та випуску івент-журналу, визначено часові та ресурсні його параметри.

Ми визначили перелік та послідовність робіт та управлінських дій за проектом, що пропонується, встановили взаємозв'язок між окремими стадіями реалізації проекту та їх складовими.

В роботі описано обґрунтування доцільності формування певної організаційної структури проекту та встановлення відповідальних за реалізацію окремих завдань та етапів.

Також виконано узагальнення результатів створення проекту та формулювання висновків про доцільність його реалізації з позицій економічної ефективності та керованості на базі проектного підходу.

У дослідженні були використані наступні методи та прийоми: програмно-цільового управління; проектного аналізу; інвестиційного аналізу; діагностики; моделювання; графічної інтерпретації економічної та управлінської інформації, різні теоретичні, аналітичні та статистичні матеріали.

Головним результатом дослідження є розробка обґрунтованого проекту підготовки та випуску івент-журналу із визначенням усіх основних елементів та компонентів управління його реалізацією.

В дипломній роботі був запропонований пілотний проект на якому компанія планує здобути досвід проектного управління, та розроблено проект підготовки та випуску івент-журналу.

Очікуваними результатами реалізації проекту будуть: розробка івент-журналу, його технічне оснащення, підготовка та комплектація персоналу, устаткування згідно з цілями проекту, випуск пілотного номера журналу.

В межах дослідження розроблена програма та план реалізації проекту із використанням можливостей MS Project 2007, що дозволить у майбутньому більш ефективно реалізувати проектний задум, розроблені завдання та управлінські функції за проектом, поставлені чіткі часові, ресурсні та фінансові параметри та запропоновані альтернативні методи забезпечення результативності функціонування нового онлайн видання.

Отже, основні та ключові параметри проекту:

Повний життєвий цикл проекту складає 1 рік (з 01 вересня 2020р до 29 липня 2021р)

За результатами розрахунків, бюджет проекту складатиме 2 085 200,00 грн.

Отримання кредитних коштів: у співвідношенні 60/40, власний внесок – 60%, джерелом фінансування визначено інвестора – власника івент агенції «ВВagency»

Ключовими фазами проекту є :

– Концептуальна (проведення маркетингових та інвестиційних досліджень, формування концепції журналу, укладення договору на інвестування проекту, формування команди проекту, узгодження графіку проекту);

– Фаза планування (планування людських ресурсів, планування часу, складання календарного плану, план моніторингу, планування змісту, розробка WBS, планування якості, планування ризиків);

– Фаза підготовки і організування (реєстрація юридичної особи,

підбір персоналу, розробка сайту, маркетингове забезпечення, оренда приміщень і обладнання,)

– Фаза виконання проекту (Робота з персоналом, маркетингова програма, рекламні заходи, розробка контенту, наповнення матеріалом сайту, розробка техзавдань, верстка шаблонів, маркетинговий супровід пілотного випуску)

– Фаза завершення проекту (Звіт про результати проекту, аналіз за критеріями, архівація документів, формування каталогу проектних матеріалів, розпуск команди проекту)

Масштабом для оцінки успіху проекту є характеризуючі його цілі, тобто цілі, що стосуються виконання робіт, термінів, витрат, для того, щоб уникнути довільної оцінки успішності проекту, їх масштаби були визначені ще до початку робіт по здійсненню проекту. Успіх проекту залежить від різних чинників, до яких відносяться, крім іншого, політика компанії, технічні ризики, конфлікти в команді і внесення замовником змін, що запізнилися.

При написанні роботи мною були виконанні основні сформульовані завдання досліджуваної теми:

– розглянуті теоретико-методичні засади аналізу ринку туристичних послуг;

– в межах цього дослідження було всебічно обґрунтовано систему управління проектом створення нового онлайн-видання;

– надана характеристика діяльності івент-журналу;

– здійснений маркетинговий, технічний, соціальний, економічний та фінансовий аналіз, задля обґрунтування доцільності розробки проекту;

– обґрунтована необхідність та актуальність розробки і випуску івент-журналу;

– проведений аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища проекту;

– внесені пропозиції щодо підвищення подальшої ефективності функціонування івент-журналу на ринку онлайн-видань.

В результаті вирішення поставлених задач, досягнута мета дипломної роботи - розкриття основних елементів управління проектом створення івент-журналу. Також метою написання дипломної роботи є поглиблення теоретичних і практичних знань з івент-бізнесу, вироблення умінь застосовувати їх при вирішенні конкретних практичних завдань, сприяння розвитку пошуку сучасних наукових досягнень у сфері івент-бізнесу та уміння їх самостійно застосовувати при вирішенні прикладних проблем.

В ході розробки проекту приділялась основна увага центральним цілям управління проектами – якість, витрати на проект і термін закінчення проекту. Адже, якщо зірвана одна з головних цілей управління проектом, під ударом виявляються інші.

Особистим завданням полягало розробити і реалізувати на практиці систему управління проектом, адекватну життєвим реаліям, щоб дана методологія стала панацеєю від збоїв в діяльності організації.

Для успішного функціонування івент-журналу, нами були запропоновані наступні альтернативи:

- розширювати, як асортимент рубрик, з метою захоплення нових сегментів ринку, так і здійснювати пошук нових тематик;
- потрібно фінансово простимулювати зацікавленість співробітників в підвищенні свого професійного рівня, ввести річні премії і інші бонуси для заохочення найбільш успішних працівників;
- необхідно зробити акцент на рекламній політиці видання з метою кращого використання коштів, що виділяються на рекламу та підвищення ступіню популярності журналу;
- удосконалити організаційну структуру апарата управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1) Азарова А.О., Бершов Д.М. Оцінка ефективності інвестиційних проектів/ Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал Міністерства фінансів України. - 2004. - №9. - С. 52-57.
- 2) Андрійчук В. Г. Менеджмент: Прийняття рішень і ризик: Навч. посіб. — К: КНЕУ, 1998. — 316 с.
- 3) Аптекарь С. Оцінка ефективності інвестиційних проектів/ Економіка України. – 2009. - №1. – С. 42-49.
- 4) Бармецький П.П. Понятійно-термінологічний апарат у системі управління проектною діяльністю та класифікація проектів: зб. наук. праць. – К., 2006. – Вип. 12(67). – С. 42-51.
- 5) Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2005. — 231 с.
- 6) Богданов В.В. Управление проектами в Microsoft Project 2003: Учебный курс. Питер, 2006. – 604с
- 7) Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров, NCB UA Version 3.0. - К.: ІРІДІУМ, 2006. – 208 с
- 8) Бушуєв С.Д., Морозов В.В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія / Українська асоціація управління проектами – 2-е вид. – К.,2000. – 312 с.
- 9) Васильченко З. Моделювання оптимальності проектів та аналіз їх чутливості при банківському інвестуванні / З. Васильченко, І. Васильченко // Банківська справа. – 2010. - №2-3. – С. 60-71.
- 10) Верба В. А., Загородніх О. А. Проектний аналіз: Підручник. — К.: КНЕУ, 2000. — 322 с.

- 11) Верба В.А. Гребешкова О. Управління розвитком компанії, Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2011, 480 с.
- 12) Веретенников В.І. Управління проектами: навч. посібник / В.І. Веретенников, Л.М. Тарасенко, Г.І. Гевлич. – Макіївка: Центр учбової л-ри, 2006. – 324 с.
- 13) Веселовська О.Є. Моніторинг як економічний інструмент реалізації інвестиційних проектів/ Економіка.Фінанси.Право. : Інформаційно-аналітичний журнал. - 2006. - №10. - С. 6-9
- 14) Волков, И. Анализ проектных рисков [Электронный ресурс] / И. Волков, М. Грачева. — Режим доступа: \www/ URL: http://www.cfin.ru/finanalysis/project_risk.shtml
- 15) Гойхман, О. Я. Организация и проведение мероприятий: учебное пособие / О.Я. Гойхман. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 136 с.
- 16) Голдблатт Дж. Special Event / Дж. Голдблатт. – М.: ЭКСПО, 2010.
- 17) Голіков, І.В. Програмне забезпечення оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних проектів на передінвестиційній фазі/Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць. — Луганськ : Вид - во СНУ ім. В. Даля, 2007. - № 1 - С. 83 - 88.
- 18) Губанова Л.І. Оцінка інвестиційних проектів / Фінанси України. — 2001. — № 10. — С. 126—131.
- 19) Дорожкин В.Р. Управление стоимостью – приоритетная сфера деятельности в системе управления проектами/Управление проектами и программами. – 2005. - №1. – С. 44-53.
- 20) Захарченко, В. І. Динаміка інвестиційно-інноваційних процесів у нестабільному середовищі [Текст]: монографія / В. І. Захарченко, М. О. Акулюшина. — Херсон: Олді-плюс, 2013. — 212 с.
- 21) Зеленська Л. Івент-менеджмент: словник-довідник організатора заходів / Л. Зеленська, А. Романова / К. : НАКККІМ, 2015. – 84 с.

- 22) Ивент-менеджмент. Профессиональная организация успешных мероприятий. – М.: ЭКСПО, 2010.
- 23) Ілляшенко, С. М. Організаційно-економічні основи управління вибором напрямків інноваційного розвитку промислових підприємств [Текст]: монографія / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. — Суми: Університет. кн., 2010. — 281 с.
- 24) Керівництво з питань проектного менеджменту: Пер. з англ./ Під ред. С.Д Бушуєва, 2-е вид.,перероб.– К.: «Деловая Украина»,2000. – 198с
- 25) Керівництво з питань проектного менеджменту: Пер. з англ./ Під ред. С.Д Бушуєва, 2-е вид.,перероб.– К.: «Деловая Украина»,2000. – 198с.
- 26) Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій [Текст]: монографія / пер. укр. за ред. проф. Ф. О. Ярошенка. — К.: Новий друк, 2010. — 160 с.
- 27) Кисельников, А. А. Передпланові дослідження в регіонах: досвід наукових розробок в Новосибірській області [Текст] / А. А. Кисельников, А. С. Новосьолов, Г. А. Унтура // Регіон: економіка і соціологія. — 2007. — № 3. — С. 10–27.
- 28) Костюк О. История ивента / О. Костюк // Теория и практика организации специальных мероприятий. – 2008. - № 3. – С. 17-21.
- 29) Кошечкин, С. А. Концепция риска инвестиционного проекта [Электронный ресурс] / С. А. Кошечкин. — Режим доступа: \www/URL: <http://www.cfin.ru/finanalysis/koshechkin.shtml>
- 30) Кучеренко В.Р. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посібник для екон. спец. ВНЗ / В.Р. Кучеренко, Е.А. Кузнецов, О.С. Маркітан. – Х.: Бурун Книга, 2010. – 271 с.
- 31) Лившиц, В. Н. Теория и практика оценки инвестиционных проектов в условиях переходной экономики [Текст] / В. Н. Лившиц, П. А. Виленский, С. А. Смоляк. — М.: Дело, 2000. — 360 с.

- 32) Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 2004. — 800 с.
- 33) Милошевич Л.З. Набор инструментов для управления проектами: инструменты и приемы для практикующего project-менеджера – М.: Компания АйТи: ДМК Пресс, 2006. – 729 с.
- 34) Павленко, І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Н. П. Гончарова, Г. О. Швиданенко. — К. : КНЕУ, 2002. — 150 с.
- 35) Пересада А.А, Смірнова О.О., Онікієнко С.В. Інвестування: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. /; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. - К.: КНЕУ, 2001. - 251 с.
- 36) Пересада А.А. Реалізація інвестиційних проектів в Україні /В.В. Зубленко // Фінанси України. - 2004. - № 3 . - С. 106-112 .
- 37) Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. – К.: «К. І. С. », 2010. – 276 с.
- 38) Романцов А.Н. Event-маркетинг: Сущность и особенности организации / Романцов А.Н. – М.: Изд-во-Дашков и Ко. – 2011. – 116 с.
- 39) Сигитова, Г. Анализ среды [Электронный ресурс] / Г. Сигитова. — Режим доступа: \www/URL: http://www.dekanblog.ru/blog/dopmat/sigul_swot.pdf
- 40) Стефанович Є. Ефективність управління інвестиційними проектами як інструмент вирішення завдань стратегічного розвитку/ Економіст. – 2008. - №12. – С. 56-58.
- 41) Строкович А. Управление проектами: учеб. пособие для вузов / – Харьков: Изд-во НАУ, 2005. – 179 с.
- 42) Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посібник / Г. М. Тарасюк. – Вид. 2-ге. – К. : Каравела, 2006. – 319 с.

- 43) Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посібник / Г. М. Тарасюк. – Вид. 2-ге. – К. : Каравела, 2006. – 319 с.
- 44) Татаренко Н.О. Теорія інвестицій: Навч. посіб. / А.М. Поручник; Мін. освіти України; КНЕУ. - К., 2000. - 160 с.
- 45) У. Хальцбаур, Є. Йеттінгер, Б. Кнаузе, Р. Мозер, М. Целлер «Event-менеджмент» 2006, Єксмо, 384с.
- 46) Філіппова, С. В. Науково-методичні засади передпланової оцінки інноваційно-інвестиційних проектів [Текст]: монографія / С. В. Філіппова, В. І. Захарченко, М. О. Акулюшина. — Одеса: ОНПУ, Атлант ВОІ СОІУ, 2015. — 104 с.
- 47) Хальцбаур У. Event-менеджмент / У. Хальцбаур, Э. Йеттінгер, Б. Кнаузе, Р. Мозер, М. Целлер; [пер.с нем. Т. Фоминой] – М. : Эксмо, 2010. – 384 с.
- 48) Холявко Н.І. Характеристика середовища та основних ознак проекту /Економіка та підприємництво: Зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. – 2009. – Вип. 23.2. – С. 149-156.
- 49) Цимбалюк І.М. Психологія управління: Навч.посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2008. – 624 с.
- 50) Carter L. Event Planning. – AuthorHouse, 2007. – Р. 3. Event-менеджмент організація заходів на вищому рівні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pr2b.net/index.php/articles/91-listprevent>
- 51) Frame, J. D. The New Project Management: Tools for an Age of Rapid Change, Corporate Reengineering and other Business Realities [Text] / J. D. Frame. — Jossey. — Bass Publ., 1999. — 328 p.
- 52) Gittinger, J. P. Economic Analysis of Agricultural Projects [Text] / J. P. Gittinger. — Baltimor, London: EDI World Bank, 1989. — 528 p.
- 53) Mankiw, N. G. Macroeconomics [Text] / N. G. Mankiw. — Ed. 5. — Worth Publ., 2005. — 548 p.

- 54) Mansfield, E. Microeconomics [Text] / E. Mansfield. — Shorter 7th ed. — W. W. Norton and Co., 1997. — 440 p.
- 55) Shone A., Parry B. Successful event management: a practical handbook. – Cengage Learning EMEA, 2004. – P. 13.
- 56) Simister, P. SPACE Analysis — Strategic Position and Action Evaluation Matrix [Text] / P. Simister. — Available at: \www/URL: <http://www.differentiateyourbusiness.co.uk/space-analysis-strategic-position-and-action-evaluation-matrix>. — September 1, 2011.
- 57) Solberg, E. Microeconomics for Business Decisions [Text] / E. Solberg. — D. C. Heath and Co., 1992. — 716 p.
- 58) Tum J., Norton P., Wright Nevan J. Management of Event Operations. — El sevier Butterworth–Heinemann, 2006.
- 59) Turner, J. R. The handbook of project — based management. Improving the processes for achieving strategic objectives [Text] / J. R. Turner. — McGraw — Hill Book Co., 1999. — 540 p.
- 60) ISO 9000:2005 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь терминов» / ДСТУ ISO 9000:2007.
- 61) ISO 9001:2000, «Системы управления качеством»
- 62) <http://event-management.bestmanagementarticles.com>
- 63) <http://eventmanagement.com>.
- 64) <http://www.eventnn.ru>.
- 65) <http://www.alt-invest.ru> – програмне забезпечення Alt-Invest
- 66) <http://www.iso.org> - стандарти в області менеджмента
- 67) <http://www.iso-master.ru> – стандарти якості
- 68) <http://www.quality.eup.ru> – менеджмент якості
- 69) <http://www.ucheba.ru/prof/1560.html>
- 70) www.pmpofy.ru/ - MS Project.
- 71) www.ubo.ru.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова модель івент-журналу

Залучений капітал **2 085 200**

Показники	
Інвестиційні витрати	239 600
Розробка сайту	56 000
Покупка комп'ютерів (бшт)	150 000
Програмне забезпечення	33 600
Дохід	641 848
реклама, розміщення оголошень	621 848
Продаж трафіка	20 000
Витрати	231 855
ФОП (заробітна плата, податки)	202 825,00
ПІАР витрати	10 000,00
Патенти, ліцензії та інші податки	1 320,00
Розрахунково-касове і банківське обслуговування	1 000,00
Підписка на програми	11 760,00
Послуги зв'язку	4 950,00
Маржинальний прибуток, грн.	409 993
% Маржинальної прибутку в доході	63,9%
Накладні витрати, грн	4 637
% Накладних витрат в доході	2,0%
ЕВІТДА	405 356
% ЕВІТДА в структурі доходу	63,2%
Фінансовий результат	405 356
Податок на прибуток	72 964
Чистий прибуток	332 392
Строк роботи без доходів, місяців (РВ)	8,0
Окупність місяців	14,3

Фрагмент календарного плану проекту

Ид	Название_задачи	Длительность	Дата_начала	Дата_окончания
1	Підготовка і випуск пілотного івент-журналу	238 днів	01.09.2020 9:00	29.07.2021 18:00
2	Фаза 1. Концептуальна фаза	68 днів	01.09.2020 9:00	03.12.2020 18:00
3	Попередні дослідження	21 днів	01.09.2020 9:00	29.09.2020 18:00
4	Попередні маркетингові дослідження	15 днів	01.09.2020 9:00	21.09.2020 18:00
5	Аналіз результатів маркетингових тестувань	2 днів	22.09.2020 9:00	23.09.2020 18:00
6	Підготовка опису проектної ідеї	3 днів	23.09.2020 9:00	25.09.2020 18:00
7	Стартові організаційні заходи	13 днів	28.09.2020 8:00	14.10.2020 18:00
8	Ознайомлення зацікавлених осіб з ідеєю проекту	5 днів	28.09.2020 9:00	02.10.2020 18:00
9	Переговори з зацікавленими особами	6 днів	02.10.2020 9:00	09.10.2020 18:00
10	Створення робочої групи проекту	2 днів	12.10.2020 9:00	13.10.2020 18:00
11	Залучення юридичного консультанта	1 день	14.10.2020 9:00	14.10.2020 18:00
12	Формування концепції журналу	30 днів	15.10.2020 9:00	25.11.2020 18:00
13	Додаткові дослідження конкурентів	3 днів	15.10.2020 8:00	19.10.2020 18:00
14	Додаткові дослідження ринкових можливостей	3 днів	20.10.2020 9:00	22.10.2020 18:00
15	Розробка маркетингової концепції	4 днів	23.10.2020 9:00	28.10.2020 18:00
16	Розробка редакторської концепції	4 днів	29.10.2020 9:00	03.11.2020 18:00
17	Розробка бізнес-плану видання	15 днів	04.11.2020 9:00	24.11.2020 18:00
18	Затвердження концепцій та бізнес-плану	1 день	25.11.2020 8:00	25.11.2020 18:00
19	Концепції і бізнес-план видання розроблено	0 днів	25.11.2020 9:00	25.11.2020 9:00
20	Фаза 2. Фаза планування проекту	38 днів	26.11.2020 9:00	18.01.2021 18:00
21	Планування людських ресурсів	4 днів	26.11.2020 9:00	01.12.2020 18:00
22	визначення OBS	2 днів	26.11.2020 9:00	27.11.2020 18:00
23	призначення керівника проекту	1 день	30.11.2020 9:00	30.11.2020 18:00

Основні показники виконання бізнес-плану

Основні показники виконання бізнес-плану													
Основні показники	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	2021
Фінансові показники, тис грн													
Операційні доходи	-	-	-	-	-	-	-	-	641,8	641,8	641,8	641,8	2 567,4
змінні витрати	(231,9)	(230,5)	(230,5)	(230,5)	(230,5)	(230,5)	(230,5)	(230,5)	(601,6)	(601,6)	(601,6)	(601,6)	(2 695,0)
Маржинальний дохід (збиток)	-231,9%	-230,5%	-230,5%	-230,5%	-230,5%	-230,5%	-230,5%	-230,5%	6,3%	6,3%	6,3%	6,3%	-5,0%
постійні витрати	(7,3)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(72,7)
Операційний прибуток (збиток)	(239,1)	(236,5)	(236,5)	(236,5)	(236,5)	(236,5)	(236,5)	(236,5)	34,3	34,3	34,3	34,3	(200,3)
Інвестиційні доходи	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвестиційні витрати	(239,6)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(239,6)
Чиста прибуток (убиток)	(478,7)	(236,5)	(236,5)	(236,5)	(236,5)	(236,5)	(236,5)	(236,5)	34,3	34,3	34,3	34,3	(439,9)
	-478,7%	-236,5%	-236,5%	-236,5%	-236,5%	-236,5%	-236,5%	-236,5%	5,3%	5,3%	5,3%	5,3%	-17,1%
Плановий період													
Назва строку	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	2021
Операційна діяльність	(231 855,00)	(230 535,00)	(230 535,00)	(230 535,00)	(230 535,00)	(230 535,00)	(230 535,00)	(230 535,00)	411 313,00	411 313,00	411 313,00	411 313,00	(200 348,00)
Дохід від операційної діяльності	-	-	-	-	-	-	-	-	641 848,00	641 848,00	641 848,00	641 848,00	2 567 392,00
Вартість пакета – Мінімум	-	-	-	-	-	-	-	-	225 000,00	225 000,00	225 000,00	225 000,00	900 000,00
Вартість пакета – ТОП-10	-	-	-	-	-	-	-	-	162 500,00	162 500,00	162 500,00	162 500,00	650 000,00
Вартість пакета – ТОП-5	-	-	-	-	-	-	-	-	212 500,00	212 500,00	212 500,00	212 500,00	850 000,00
Інші послуги	-	-	-	-	-	-	-	-	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	80 000,00
Продаж трафіка блогери	-	-	-	-	-	-	-	-	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	40 000,00
Продаж трафіка івент-агентства	-	-	-	-	-	-	-	-	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	40 000,00
переходи по посиланню URL	-	-	-	-	-	-	-	-	1 848,00	1 848,00	1 848,00	1 848,00	7 392,00
Умовно змінні витрати операційної діяльності	(224 585,00)	(224 585,00)	(224 585,00)	(224 585,00)	(224 585,00)	(224 585,00)	(224 585,00)	(224 585,00)	(224 585,00)	(224 585,00)	(224 585,00)	(224 585,00)	(2 695 020,00)
Фонд заробітної плати	(202 825,00)	(202 825,00)	(202 825,00)	(202 825,00)	(202 825,00)	(202 825,00)	(202 825,00)	(202 825,00)	(202 825,00)	(202 825,00)	(202 825,00)	(202 825,00)	(2 433 900,00)
ПІАР витрати	(10 000,00)	(10 000,00)	(10 000,00)	(10 000,00)	(10 000,00)	(10 000,00)	(10 000,00)	(10 000,00)	(10 000,00)	(10 000,00)	(10 000,00)	(10 000,00)	(120 000,00)
Підписка на програми	(11 760,00)	(11 760,00)	(11 760,00)	(11 760,00)	(11 760,00)	(11 760,00)	(11 760,00)	(11 760,00)	(11 760,00)	(11 760,00)	(11 760,00)	(11 760,00)	(141 120,00)
Умовно постійні витрати операційної діяльності	(7 270,00)	(5 950,00)	(5 950,00)	(5 950,00)	(5 950,00)	(5 950,00)	(5 950,00)	(5 950,00)	(5 950,00)	(5 950,00)	(5 950,00)	(5 950,00)	(72 720,00)
Патенти, ліцензії та інші податки	(1 320,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1 320,00)
Розрахунково-касове і банківське обслуговування	(1 000,00)	(1 000,00)	(1 000,00)	(1 000,00)	(1 000,00)	(1 000,00)	(1 000,00)	(1 000,00)	(1 000,00)	(1 000,00)	(1 000,00)	(1 000,00)	(12 000,00)
Податок на прибуток	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Послуги зв'язу	(4 950,00)	(4 950,00)	(4 950,00)	(4 950,00)	(4 950,00)	(4 950,00)	(4 950,00)	(4 950,00)	(4 950,00)	(4 950,00)	(4 950,00)	(4 950,00)	(59 400,00)
Інвестиційна діяльність	(239 600,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(239 600,00)
Інвестиційні витрати	(239 600,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(239 600,00)
Розробка сайту	(56 000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(56 000,00)
Покупка комп'ютерів (Бшт)	(150 000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(150 000,00)
Програмне забезпечення	(33 600,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(33 600,00)
Фінансова діяльність	-	-	-	-	-	-	-	-	(371 094,20)	(371 094,20)	(371 094,20)	(371 094,20)	(1 484 376,80)
Фінансові витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	(371 094,20)	(371 094,20)	(371 094,20)	(371 094,20)	(1 484 376,80)
возврат інвестору	-	-	-	-	-	-	-	-	(288 831,60)	(288 831,60)	(288 831,60)	(288 831,60)	(1 155 326,40)
% інвестору від Доходу - 20%	-	-	-	-	-	-	-	-	(82 262,60)	(82 262,60)	(82 262,60)	(82 262,60)	(329 050,40)
чистий прибуток (збиток)	(471 455,00)	(230 535,00)	(230 535,00)	(230 535,00)	(230 535,00)	(230 535,00)	(230 535,00)	(230 535,00)	40 218,80	40 218,80	40 218,80	40 218,80	(1 924 324,80)