ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
ФАКУЛЬТЕТ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
КАФЕДРА СОЦІОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
в.о. декана
факультету культури і мистецтв

_____ доц. Гарбузюк М. В.
«04» листопада 2021 р.

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

ПРАКТИКУМ

для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»

Львів 2021

Розробники:
О. Д. Гнаткович, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри соціокультурного менеджменту;
М. В. Максимчук, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри соціокультурного менеджменту

Рецензенти:
Л. С. Белінська, кандидат історичних наук, доктор філософії (УВУ), доцент, завідувач кафедри соціокультурного менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка;
О. М. Луцків, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу регіональної економічної політики Державної установи «Інститут регіональних досліджень імені М.І.Долішнього НАН України».

Практикум схвалено
Вченою радою факультету культури і мистецтв,
протокол № 3 від «3» листопада 2021 р.

Голова Вченої ради _____ доц. Гарбузюк М. В.

Практикум розглянуто на засіданні
Науково-методичної ради факультету культури і мистецтв
протокол № 1 від «2» листопада 2021 р.

Голова ради _____ доц. Гарбузюк М. В.

Практикум розглянуто на засіданні
кафедри соціокультурного менеджменту,
протокол № 1 від «31» серпня 2021 р.

Завідувач кафедри _____ доц. Белінська Л. С.

Бізнес-планування у сфері культури : практикум для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» / розроб. : О. Д. Гнаткович, М. В. Максимчук. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 53 с.

© О. Д. Гнаткович, 2021
© М. В. Максимчук, 2021
© Львівський національний університет
імені Івана Франка, 2021

ЗМІСТ

Вступ……4
Програма курсу……5
Базові поняття дисципліни…….....7
Зміст практичних занять...……13
Приклад бізнес-плану проекту у сфері культури……..……..16
Розділ 1. Концепція та дерево цілей бізнес-плану …….....16
Розділ 2. Планування структури робіт бізнес-плану ……19
Розділ 3. Планування організаційних структур бізнес-плану ……....19
Розділ 4. Побудова сітьового графіку бізнес-плану ……...……..22
Розділ 5. Побудова Діаграми Ганта та календарного плану……23
Розділ 6. Управління інформаційним зв'язком бізнес-плану …… 24
Розділ 7. Визначення вартості ресурсів та бюджету бізнес-плану ...……...27
Розділ 8. Оцінка ризиків проекту та методи управління ними……28
Список використаних джерел та літератури ……..34
Додатки ……..36

ВСТУП

Програма вивчення нормативної навчальної дисципліни «Бізнес-планування у сфері культури» складена відповідно до освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр галузі знань 02 «Культура і мистецтво» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності».

Мета вивчення нормативної дисципліни «Бізнес-планування у сфері культури» – на основі використання найновіших здобутків сучасної науки управління та інших галузей знань сформувати у студентів системні знання наукових основ бізнес-планування у сфері культури, глибоке розуміння теоретичних засад і практичних аспектів розвитку цього напряму соціокультурної діяльності, а також оволодіння майбутніми фахівцями навичками самостійної роботи й використання методів, прийомів і технології бізнес-планування у соціокультурній діяльності.

Цілями курсу є:

• набуття студентами знань з теоретичних та методологічних основ бізнес-планування у сфері культури, опанування концептуальних положень з планувальної діяльності та управління об’єктами соціокультурної сфери в умовах ринку;

• формування в студентів уявлень щодо сутності, функцій та особливостей бізнес-планування у сфері культури, моделювання процесів підприємницької діяльності організацій культури;

• оволодіння студентами технологією сучасного бізнес-планування і формування організаційно-управлінських умов реалізації соціокультурних проектів;

• набуття студентами навичок аналізу надання послуг та управління процесами реалізації культурного продукту в умовах ринку;

• опанування студентами практичного досвіду використання бізнес-планування на основі ознайомлення зі специфікою й здобутками організаційно-планувальної діяльності у різних складових соціокультурної сфери.

Дисципліна «Бізнес-планування у сфері культури» має міждисциплінарний характер і базується на теоретичних напрацюваннях і практичному досвіді інших сфер суспільної діяльності – економіки, проектного менеджменту, культурології, основ туризму, готельного господарства та техніко-технологічних дисциплін. Для вивчення даного модуля передбачається використання глобальної інформаційної системи Internet, пакету прикладних програм MS Excel, MS Word, які входять до складу MS Office, Internet Explorer.

Мета написання даного практикуму — допомогти студентам засвоїти методологію і відповідний інструментарій, необхідні для успішного управління проектами, а також набути навиків адаптації та впровадження проектних

рішень у бізнес-плануванні.

ПРОГРАМА КУРСУ

Тема 1.
Бізнес-планування у ринковій системі господарювання: специфіка сфери культури

Сутнісна характеристика бізнес-планування. Формуванні концепції розвитку підприємства (чи реалізації ним підприємницького проекту), яка забезпечує аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності і динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Цілі розробки бізнес-плану. Формування інформаційного поля бізнес-плану. Загальна методологія розробки бізнес-плану. Принципи бізнес-планування.

Особливості бізнес-планування у сфері культури.

Тема 2.
Підготовча стадія розробки бізнес-плану в сфері культури

Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-проекту. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства (бізнес-проекту). SWOT-аналіз проекту.

Визначення місії підприємства (бізнес-проекту) та формування цілей його діяльності. Аналіз стратегічних альтернатив та обрання стратегії

Тема 3.
Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану

Структура бізнес-плану, її особливості. Фактори впливу на зміст та структуру бізнес-плану. Логіка розробки бізнес-плану. Внутрішня логіка (послідовність) розробки бізнес-плану. Потенційні загрози реалізації бізнес-проекту і способи їх мінімізації.

Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану. Обов’язкові розділи бізнес-плану та їх розміщення відповідно до внутрішньої логіки розробки документу.

Тема 4.
Сфера культури як галузь, установа культури та її «продукція»

Загальна характеристика підприємства та його продукції (послуг). Опис базових галузевих параметрів. Етапи життєвого циклу продукції (послуги) підприємства. Сезонні хвилі споживання продукції (послуг). Середня частка та дисперсія груп конкурентів. Темпи приросту ринкових часток і відхилення від

дисперсії конкурентів.

Дослідження ринку. Матриця «Рівень інвестиційної привабливості галузі». Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану «Дослідження ринку».

Методи прогнозування обсягів продаж.

Тема 5.
Маркетинг-план та план «виробничої» діяльності організації культури

Завдання розділу, логіка його розробки. Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану «Маркетинг-план». Стратегія маркетингу. Матриця «Ціна – витрати на маркетинг». Види стратегій залежно від ціни та якості продукції.

Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу. Прогнозування обсягів продаж. Підходи (методи) до визначення маркетингового бюджету.

Тема 6.
Організаційний план в сфері культури

Основні цілі та завдання організаційного плану. Структура організаційного плану. Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану «Організаційний план».

Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі. Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту. Послідовність розробки проекту організаційної структури управління.

Тема 7.
Оцінка ризиків організації культури

Сутність та види підприємницького ризику. Ризики, що супроводжують реалізацію підприємницького проекту.

Структура та цілі розробки розділу «Оцінка ризиків». перелік цілей, які повинні бути досягнуті при розробці розділу “Оцінка ризиків”. Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану «Оцінка ризиків». Методика оцінки впливу ризиків та напрями їх мінімізації. Втрати від ризику в підприємницькій діяльності. Ймовірність виникнення певного розміру фінансових втрат підприємства.

Тема 8.
Фінансовий план діяльності організації культури

Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану організації культури. Основні завдання фінансового плану. Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану «Фінансовий план». Класифікація джерел загальних витрат (інвестицій) підприємницького проекту.

Основні табличні форми фінансового плану. Очікувані фінансові коефіцієнти. Цілі та завдання презентації бізнес-плану, методологічні основи

експертизи бізнес-плану.

БАЗОВІ ПОНЯТТЯ ДИСЦИПЛІНИ

Бізнес-план– це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

Бізнес-план у сфері культури виконує дві найважливіші функції:

1) **зовнішню** – ознайомити різних представників зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

2) **внутрішню** (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Специфіка бізнес-плану полягає в тім, що це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту.

У бізнес-плані розглядається широке коло проблем, на які може натрапити підприємець, і визначаються способи розв'язання цих проблем. Водночас слід зазначити, що принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність урахування в процесі розробки конкретного бізнес-плану багатьох специфічних для даного підприємницького проекту факторів.

Основними принципами бізнес-планування є: ціленаправленість, системність, комплексність, забезпеченість, пріоритетність, економічна безпека заходів, що плануються.

Життєвий цикл бізнес-плану – це час від моменту його задуму до моменту ліквідації. Життєвий цикл проекту розбивають на фази та стадії. Виділяють такі фази життєвого циклу проекту: фаза зародження, фаза зростання, фаза зрілості та фаза завершення.

Планування є особливо важливим у проекті, оскільки проект включає певні дії, які не були зроблені раніше. При розробці плану проекту підприємств соціокультурної сфери використовуються результати інших процесів планування для чіткого узгодженого документа, яким можна було б керуватися для управління виконанням проекту і при здійсненні контролю за його виконанням.

Логічна схема бізнес-плану

Результати інших процесів планування включають як базові документи (наприклад ієрархічна структура робіт) так і допоміжні деталі (наприклад, прогноз про рух грошових коштів).

Вхідні дані для планування ресурсів:

1. Ієрархічна структура робіт. Ієрархічна структура робіт визначає елементи проекту, яким знадобляться ресурси і які, таким чином, є головними вхідними даними для планування ресурсів. Будь-які відповідні результати, отримані по інших процесах планування, мають бути зіставлені для забезпечення певного контролю.

2. Інформація з архіву. Інформація з архіву відносно того, які типи ресурсів були необхідні для аналогічних робіт у попередніх проектах, має бути використаною.

3. Опис змісту проекту. Опис змісту проекту містить обгрунтування і завдання проекту, причому і те й інше має бути враховано при плануванні ресурсів.

4. Описання ресурсів. При плануванні ресурсів необхідна інформація про те, які ресурси (людські ресурси, обладнання, матеріали) є потенційно доступними. Ступінь деталізації і рівень конкретності при описанні ресурсів буде варіюватися.

5. Організаційна політика. Політика виконавчої організації відносно персоналу та його наймання чи закупівлі устаткування має враховуватися при плануванні ресурсів.

Оцінка вартості включає розробку приблизної (оцінки) вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт проекту підприємств соціокультурної сфери.

Оцінка вартості включає визначення і розгляд різних вартісних альтернатив. Оцінюючи вартість, слід розглянути, чи допоможуть додаткові витрати на проектні роботи дістати економію очікуваних витрат.

Методи та засоби оцінки вартості

1. Оцінка на основі аналогів. Оцінка на основі аналогів, або оцінка «зверху - вниз», означає використання фактичної вартості попередньої аналогічної роботи як оцінки вартості майбутньої роботи. Вона часто використовується для

оцінки загальної вартості проекту, коли про нього є небагато детальної інформації (наприклад, на його ранніх фазах).

2. Параметричне моделювання. Параметричне моделювання включає використання властивостей (параметрів) математичної моделі для прогнозу вартості проекту.

3. Оцінка «знизу - вверх». Метод полягає в оцінці вартості окремих елементів робіт і подальшому підсумовуванні їх для отримання результату по проекту.

4. Програмні засоби. Такі програмні засоби, як програмне забезпечення з управління проектами й електронні таблиці, широко використовуються для допомоги в оцінці вартості.

Цінова політика - це комерційне рішення, скільки коштів може витратити організація, що виконує проект, на виробництво продукту чи послуги; тут вона використовує як один з безлічі чинників і оцінку вартості. При встановленні ціни на пропоновану продукцію фіто бару ми користувалися **методом встановлення ціни «з урахуванням точки беззбитковості».**

Ціна визначається на підставі розрахунку найбільш оптимального обсягу виробництва, який дасть змогу відшкодувати всі витрати підприємства за рахунок отриманих валових доходів на підставі точки беззбитковості.

Ціна визначається як:

$$Ц = З_{в} + \frac{У_{п}}{К},$$

$$К = \frac{У_{п}}{Ц - З_{в}},$$

де Ц — ціна послуги;

К — кількість послуг;

$У_{п}$ — умовно-постійні витрати;

З — змінні витрати на послугу.

Визначення цінової стратегії залежить від того, на яку послугу встановлюють ціну: на нову чи вже запропоновану. Якщо продукт або послуга перебувають на стадії впровадження на ринок, цінова стратегія принципово відрізнятиметься від стратегії для продуктів чи послуг на стадії зрілості чи старіння.

Складання кошторисів – це складова процесу проектування. На кожному технологічно завершеному етапі проектування складається кошторис, він необхідний як для замовника так і для виконавця проекту, тому що надає дані про вартість основних етапів проекту.

Кошторис (оцінка, попередній розрахунок) - це документ, який містить обгрунтування та розрахунок вартості проекту (контракту), зазвичай на підставі обсягів робіт проекту, необхідних ресурсів та цін.

Після узгодження із замовником та керівництвом кошторис стає бюджетом проекту. На підставі кошторису не тільки визначається вартість проекту але й організовується контроль та аналіз витрат проекту.

Передпроектне дослідження містить обґрунтування технічної та економічної можливості виконання проекту. Обов'язково потрібно визначити також джерело ризику.

Як метод контролювання у заключних проектних дослідженнях проводять техніко-економічний аналіз, фінансовий аналіз та загальноекономічний аналіз.

Фінансовий аналіз може складатися з таких етапів:

- Спільне представлення потоків надходжень та виплат проекту.
- Представлення джерел фінансування (власний та позиковий капітал).
- Складання планових балансів для зовнішнього представлення, планування ліквідності.
- Розрахунок економічної ефективності.

Загальноекономічний аналіз включає опис загальної економічної ситуації, спільне представлення витрат та вигід проекту, які торкаються національних економічних суб'єктів, переоцінку витрат та результатів за національно-економічними критеріями тощо.

У більшості випадків соціальні результати проекту піддаються вартісній оцінці та включаються до складу загальних витрат і результатів проекту в межах визначення економічної ефективності проекту.

Ефективність бізнес-плану характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників.

Ефективність проекту соціокультурної організації характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників. Виділяють такі показники ефективності проекту: показники комерційної ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників; показники економічної

ефективності, які враховують вигоди й витрати проекту і допускають грошовий вимір. Крім цього, важливим є визначення прогнозованого прибутку.

Для того, щоб визначити мінімальний обсяг реалізації послуг (у разі незмінних цін та умовно - постійних витрат), за якого підприємство може забезпечити беззбиткову операційну діяльність у короткостроковому періоді, здійснюють аналіз точки беззбитковості. Точка беззбитковості характеризує такий обсяг виробництва та реалізації продукції, якому відповідає нульовий прибуток підприємства — обсяг реалізації продукції дорівнює валовим витратам на її виробництво та реалізацію. Витрати підприємства поділяють на:

· постійні - витрати, сума яких не залежить від зміни обсягу виробництва і реалізації продукції в межах певного часового періоду, та які здійснюються навіть за умови відсутності основної діяльності (орендна плата, оплата праці, знос малоцінних та швидкозношувальних предметів);

· змінні – витрати, обсяг здійснення яких перебуває в прямій залежності від зміни обсягу виробництва і реалізації продукції (сировина, основні матеріали, покупні напівфабрикати тощо).

Ризик - це міра непевності в досягненні системою заданої мети при обраному способі досягнення цієї мети.

Метою аналізу проектних ризиків є надання оцінки всім видам ризиків проекту, а також визначення:

- а) можливих шляхів зниження ризиків;
- б) ступеня доцільності реалізації проекту за наявного рівня ризику та способів його зниження.

Аналіз проектних ризиків передбачає вирішення таких завдань:

- виявлення ризиків проекту;
- оцінка ризику проекту;
- визначення чинників, що впливають на ризик;
- пошук шляхів скорочення ризику;
- врахування ризику при оцінці доцільності реалізації проекту;
- врахування ризику при оцінці доцільності реалізації способу фінансування проекту.

При оцінці проектів передбачається, що всі вихідні величини, зокрема величини грошових потоків, відомі або можуть бути точно визначені. У реальній ситуації такого практично не буває.

Проектні ризики підприємств соціокультурної сфери поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні ризики, у свою чергу поділяються на непередбачувані і передбачувані.

Зовнішні непередбачувані ризики зумовлені:

- карантинними заходами, зміною політичної ситуації та непередбачуваними державними заходами регулювання у сферах оподаткування, ціноутворення, т. д.;
- природними катастрофами;
- злочинами та несподіваним зовнішнім впливом;
- зривами у створенні необхідної інфраструктури, банкрутствами, затримками у фінансуванні, помилками у визначенні цілей проекту.

Зовнішні непередбачувані ризики врахувати практично неможливо.

Зовнішні ж передбачувані ризики при аналізі проекту можна врахувати. До таких ризиків відносяться:

- ринковий ризик через погіршення можливостей одержання ресурсу, підвищення на нього цін, зміну вимог споживачів послуг, посилення конкуренції тощо;
- операційний ризик, пов'язаний з відступом від цілей проекту й неможливістю підтримання управління проектом;
- ризик негативних соціальних наслідків;
- ризик зміни валютних курсів;
- ризик непрогнозованої інфляції;
- ризик податкового тиску.

При аналізі ризиків важливо виділити групу ризиків, які можуть бути застраховані. Коли відбувається певна ризикова подія, інвестор має підстави сподіватися на відшкодування втрат, пов'язаних з цим ризиком.

До ризиків, які надаються до страхування, належать:

- прямі майнові збитки, спричинені демонтажем і переміщенням пошкодженого майна, повторним встановленням обладнання, неодержанням орендної плати;
- ризики, що підлягають обов'язковому страхуванню (від нещасних випадків на виробництві, від захворювань, від пошкодження майна, від викладення транспортних засобів).

ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1 (2 години)

Бізнес-планування у ринковій системі господарювання: специфіка сфери культури

Мета – набуття практичних навичок і вмінь бізнес-планування організацій культури у ринкових умовах.

Завдання:

1. Поняття «бізнес-планування», його основні характеристики.
2. Мета та цілі розроблення бізнес-плану у сфері культури.
3. Функції бізнес-планування для організацій культури і мистецтва.
4. Інформаційне забезпечення процесу бізнес-планування.
5. Основні методи розробки бізнес-плану.

Література: 1, 5, 7.

Практичне заняття 2 (2 години)

Підготовча стадія розробки бізнес-плану в сфері культури

Мета – набуття практичних навичок і вмінь розробки проекту бізнес-плану для організацій культури і мистецтва.

Завдання:

1. Підготовча стадія процесу стратегічного планування соціокультурної організації.
2. Оцінювання можливостей та загроз реалізації бізнес-плану.
3. Слабкі та сильні сторони реалізації проекту у бізнес-плануванні організацій культури і мистецтва.
4. Місія та ціль діяльності організації культури та її роль у бізнес-плануванні.
5. Стратегічні альтернативи та обрання стратегії у бізнес-плані.

Література: 1, 2, 5, 7.

Практичне заняття 3 (2 години)

Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану для організацій культури і мистецтва

Мета – набуття практичних навичок і вмінь щодо формування структури та оформлення бізнес-плану для організації культури і мистецтва.

Завдання:

1. Структура та складові компоненти бізнес-плану.

2. Логіка та порядок розробки бізнес-плану для організацій культури і мистецтва.

3. Вимоги до оформлення бізнес-плану як документу.

Література: 1, 3, 5, 6.

Практичне заняття 4 (2 години)

Сфера культури як «галузь»,
установа культури та її «продукція»

Мета **–** ознайомлення зі специфікою функціонування організацій та установ сфери культури та їх стратегічного планування.

Завдання:

1. Бізнес-характеристика організації культури та її продукції (товарів та послуг).

2. Базові галузеві параметри у бізнес-плані.

3. Дослідження ринку культурних товарі та послуг у бізнес-плануванні.

4. Прогнозування обсягів реалізації культурної продукції.

Література: 5, 7, 8, 12.

Практичне заняття 5 (2 години)

Маркетинг-план та план «виробничої» діяльності
організації культури

Мета **–** набуття практичних навичок і вмінь складання маркетинг-плану та плану виробничої діяльності організації культури.

Завдання:

1. Основні завдання та логіка розробки розділу «Маркетинг-план» у бізнес плані організації культури.

2. Стратегія маркетингу організації культури.

3. Фінансові потреби для реалізації плану маркетингу організації культури.

4. Прогнозування обсягів продаж та послуг у бізнес-плані.

Література: 1, 4, 7, 9.

Практичне заняття 6 (2 години)

Організаційний план установи у сфері культури

Мета **–** набуття практичних навичок і вмінь формування організаційного плану установ культури

Завдання:

1. Основні завдання та цілі організаційного плану установи культури.
2. Структура організаційного плану.
3. Організаційна структура та проблема її вибору для установи культури.
4. Визначення потреби в організаційному персоналі установи культури.
5. Календарний план-графік реалізації соціокультурного проекту.

Література: 1, 2, 7, 8.

Практичне заняття 7 (2 години)

Оцінка ризиків в діяльності організації культури

Мета – набуття практичних навичок і вмінь оцінювання ризиків у роботі організацій культури і мистецтва.

Завдання:

1. Сутність та види підприємницького ризику у соціокультурній діяльності.
2. Структура та цілі розробки розділу бізнес-плану «Оцінка ризиків».
3. Методика оцінки впливу ризиків на діяльність організацій культури та напрями їх мінімізації.

Література: 1, 3, 10, 13.

Практичне заняття 8 (2 години)

Фінансовий план діяльності та презентація бізнес-плану організації культури

Мета – набуття практичних навичок і вмінь складання фінансового плану організації культури.

Завдання:

1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану.
2. Основні табличні форми фінансового плану.
3. Очікувані фінансові коефіцієнти.
4. Цілі та завдання презентації бізнес-плану, методологічні основи експертизи бізнес-плану організації культури.

Література: 1, 2, 7, 15.

ПРИКЛАД БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ПО СТВОРЕННЮ ГОТЕЛЮ ДІЛОВОГО ХАРАКТЕРУ

Розділ 1. Концепція та дерево цілей

На сьогодні на ринку послуг Львівщини одним із найбільш прибуткових сегментів є туризм. Львів розташований поблизу кордонів країн Центральної та Південно-Східної Європи, на перетині транзитних міжнародних автомобільних, залізничних та авіаційних шляхів, що відіграє важливу роль у розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Зважаючи на стрімкий розвиток у Львові туризму, поруч із розвитком традиційного відпочинкового туризму, є можливості для подальшого розвитку індустрії ділової гостинності, відомої також під назвою діловий туризм або конференц-туризм.

Підприємці все частіше звертаються до пошуку міжнародних ділових контактів. З цією метою більшість компаній залучають працівників для здійснення ділових поїздок, які можна поділити на:

- ділові поїздки працівників підприємств для переговорів, участі у виробничих нарадах, презентаціях, збутова діяльність;
- поїздки на конгреси, конференції, виставки, ярмарки, біржі;
- інсентив-тури (поїздки, що організовуються компаніями з метою нагородження та преміювання своїх співробітників за високі показники в роботі);
- поїздки на спортивні змагання команд, гастролі;
- поїздки офіційних делегацій тощо.

Індустрія ділових зустрічей і пов’язаних з ними поїздок за останні десятиліття виросла в самостійну сферу бізнесу. Обсяг коштів, які витрачаються щорічно у всьому світі на проведення ділових зустрічей, наукових конференцій, виставок, оцінюється в сотні мільярдів доларів.

Діловий туризм не має чітко визначеної сезонності і триває рівномірно протягом року. Це дозволяє створювати постійні робочі місця та попит на заклади туристичної сфери впродовж цілого року.

Близько двох третин великих міжнародних заходів зараз проводиться саме в готелях, які мають ділові зони і зали для проведення засідань і переговорів.

Значною проблемою для багатьох українських готелів є неспроможність забезпечити високоякісне комплексне обслуговування клієнтів. Такий стан справ в значній мірі пов’язаний з відсутністю сучасних стандартів з управління якістю готельних послуг. Крім цього, проблемою є недостатня кількість та неналежний рівень підготовки кадрів.

Зважаючи на це, у нашому **практикумі** запропонований проект зі створення готелю, продуктом якого буде надання послуг ділового характеру. Проаналізовані етапи розробки і обґрунтування проекту; визначення цілей проекту; оцінки ефективності проекту з урахуванням фактора ризику і невизначеності; розробки кошторису і бюджету проекту; визначення часових параметрів та ризиків.

Готельне господарство являє собою галузь економіки, розвиток якої забезпечує значні бюджетні надходження, сприяє підвищенню зайнятості населення, а також зростанню рейтингу держави та її окремих міст у світовому господарстві.

Основною метою створення даного готелю є надання місць для комфортного короткотривалого проживання туристів, що здійснюють ділові поїздки та забезпечення їх додаткових потреб. Продуктом проекту є основні та додаткові готельні послуги, залежно від потреб клієнтів.

До переліку обов’язкових послуг для туристів цього сегменту ринку, відносимо: наявність конференц-залу, телеконференції, секретаріат, перекладачі, , кабельне телебачення, засоби мобільного та телекомунікаційного зв’язку. Для ділових приватних зустрічей – невеликі, затишні зали (камінні, більярдні, переговорні кімнати).

Кон'юнктура ринку ділового чи конгресного туризму зараз така, що величезні площі потрібні організаторам досить рідко, а у всіх інших випадках організатори вважають за краще отримувати всі послуги під одним дахом.

Інновації в готельному бізнесі є економічно доцільними та ефективними за умови, якщо вони приносять готелю додаткові доходи, забезпечують конкурентні переваги на ринку, підвищують частку ринку, знижують витрати, вдосконалюють процес обслуговування, підвищують ефективність роботи окремих підрозділів та готелю в цілому.

На сьогодні Львівська область має безліч готелів, тому необхідною умовою успішної реалізації проекту є ретельний відбір персоналу, зокрема управлінського, та створення бізнес-центру і конференц-залу, що є вдалою стратегією для міста Львів, як ділового центру.

Виходячи з цього, необхідно чітко сформулювати цілі проекту. Дерево цілей проекту представлено на рис.1.

Рис. 1. Дерево цілей проекту

Розділ 2. Планування структури робіт проекту

Управління проектом передбачає декомпозицію його процесів на окремі блоки, які є самостійними об'єктами планування, обліку, організації й координування, тобто створюється структура проекту.

WBS – це ієрархічна структура проекту, яка розподіляє усі роботи на основні елементи і систематизує роботи проекту. Робоча структура передбачає наявність рівнів, де основні елементи поділяються на більш дрібні(нижчого рівня) до того часу, доки найнижчий елемент не можна буде розподілити на роботи, які виконуватимуться окремими групами.

WBS є базою створення організаційної структури проекту (OBS) і системи управління проектом, оскільки зумовлює організацію робіт, послідовність та ієрархію проектних завдань і пакетів робіт на всіх подальших фазах життєвого циклу проекту.

До основних етапів розробки WBS відносять:

1. Визначення ступеня деталізації проектних робіт.
2. Визначення кількості рівнів.
3. Розробка структури кожного рівня.
4. Підготовка опису елементів WBS.
5. Формування системи кодування.
6. Проведення зворотних обчислень (затрати знизу догори за принципом: відділ локалізації — субпідрядник).

Робочий пакет структури WBS має такі складові, як: обсяг і перелік робіт до виконання, відповідальний за робочий пакет, необхідні результати; бюджет, основні умови, терміни.

WBS проекту наведено на рис.2.

Структура робіт проекту та детальний опис змісту робіт проекту створення готелю представлено у додатку А.

Розділ 3. Планування організаційних структур проекту

Невід’ємним елементом створення та реалізації проекту є людський ресурс. Для забезпечення якісного розподілу людських ресурсів доцільно використовувати OBS.

Організаційна структура управління проектом — це графічне відображення сукупності взаємопов'язаних учасників проекту , які розташовані на різних ступенях системи з метою успішного управління і досягнення цілей проекту.

Створення організаційної структури передбачає розподіл та групування завдань проекту, їх виконавців, встановлення взаємопідпорядкованості й

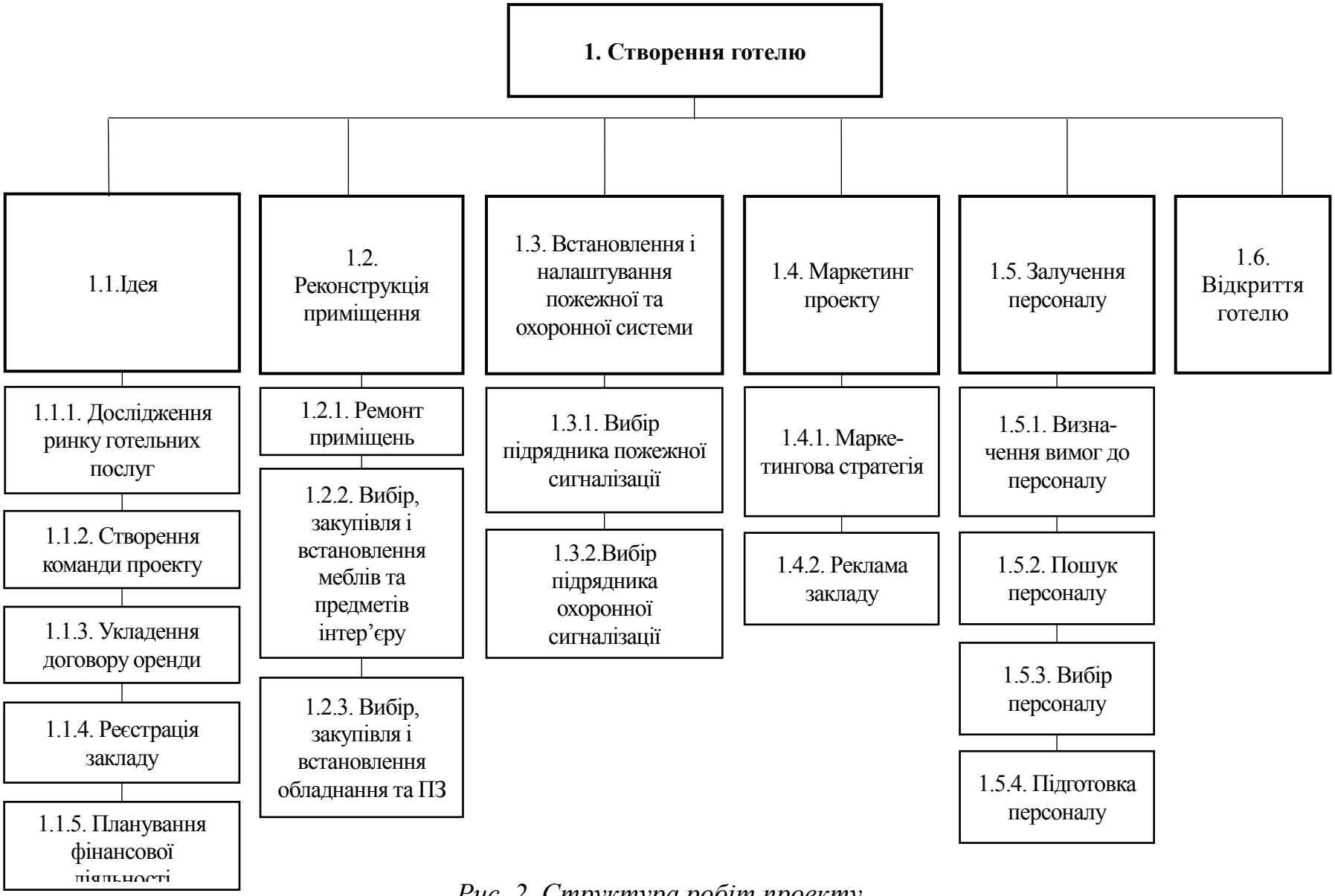


Рис. 2. Структура робіт проекту

координації груп і підрозділів, поділ праці залежно від спеціалізації персоналу.

Необхідність побудови OBS полягає у створенні команди проекту як нового колективу що потребує розподілу проектних ролей, обов'язків, функцій, відповідальності, повноважень та правил взаємодії.

Як і його джерело (WBS), OBS дозволяє розбити складні проекти, забезпечуючи більш організоване представлення завершеної роботи. Хоча WBS використовується для визначення проекту на ранніх етапах його циклу, OBS забезпечує організаційну структуру для проекту, коли він рухається до завершення. Схематично узагальнена організаційна структура відображена на рис.3.

Рис.3. Організаційна структура проекту

Матриця розподілу робіт та відповідальності (RAM) – це інструмент планування, призначений для встановлення зв'язку роботи, визначеної у структурі проекту, з організаційними одиницями, субпідрядниками й окремими працівниками. Кінцевим результатом матриці відповідальності є об'єднання двох структур (WBS і OBS).

Матриця містить список пакетів робіт (СПР) по одній осі, список підрозділів і виконавців, що беруть участь у виконанні робіт, — по інший. Елементами матриці є коди видів діяльності (з заздалегідь визначеного списку) і (або) вартість робіт.

До основних правил побудови RAM відносять:

1. Кожен пакет робіт повинен бути закріпленим лише за одним відповідальним.
2. Один відповідальний може відповідати за декілька робіт

Матриця відповідальності проекту представлена у додатку Б.

Зважаючи, що у виконанні проекту завжди розглядаються впливи ризики, проаналізуємо їх за допомогою матриці ризиків впливу людських ресурсів на проект в таблиці 1.

Таблиця 1

Матриця ризиків впливу людських ресурсів на проект

Перелік людських ресурсів	Ризики
Команда проекту	Не досягнення мети та цілей проекту
Менеджер проекту	Не правильно поставлена мета проекту
Бухгалтер	Не правильно обчислений бюджет проекту
Менеджер з технічних питань	Вчасно не підготовлене приміщення до роботи
Маркетолог	Хибна маркетингова стратегія
Замовник	Не правильно підібраний керівник проекту

Розділ 4. Побудова сітьового графіку проекту

Структуризація проекту є початковим кроком у плануванні проекту і вирішує завдання визначення першої його основної цілі — планування робіт. Але виникає необхідність планування проекту, тобто виконання його у часі.

Сіткове (мережеве) планування полягає у створенні логічних діаграм послідовності виконання проектних робіт і визначенні тривалості цих робіт та проекту в цілому з метою подальшого контролю. Сіткове планування полягає передусім у побудові сіткового графіка та обчисленні його параметрів.

Сітковий графік (СГ) - це впорядкована множина подій та робіт і правила зв’язку між ними. Основними конструктивними елементами СГ є події (вершини сітки) та роботи (дуги).

Сітковий графік не містить календарного плану виконання проекту, він відображує лише інформацію для його розробки.

Основні елементи СГ такі:

1) подія - це результат або стан системи в момент досягнення деякої вихідної, проміжної чи кінцевої мети розробки; подія не має продовження в часі;
2) робота - це продовжуваний в часі процес, що вимагає затрат ресурсів, обов’язково починається і завершується подією;
3) шлях - множина послідовних ланцюжків робіт різної тривалості;
4) повний шлях - це будь-який шлях від початкової до кінцевої події;
5) критичний шлях - це повний шлях максимальної тривалості.

Роботи бувають двох типів:

1) фізичні роботи - вимагають затрат часу і ресурсів;
2) фіктивні роботи - виконуються в тих випадках, коли необхідно представити логічний зв’язок чи залежність в процесі виробництва.

Віртуальний деталізований перелік робіт проекту та період їх реалізації представимо у додатку В.

Приклад сітьового графіку проекту, виконаного за допомогою програмного забезпечення, представлено у додатку Г.

Розділ 5. Побудова Діаграми Ганта та календарного плану

Важливе місце у плануванні проекту посідає календарне планування.

Ціль календарного планування - побудувати календарний графік, у якому визначено початок і кінець кожної з робіт і їх взаємозв'язок з іншими роботами проекту. Використання календарного графіку дає можливість виявляти критичні роботи, яким потрібно приділяти більше уваги, щоб закінчити проект в директивний термін.

При календарному плануванні необхідно дотримуватись заданих обмежень (тривалість та якість робіт, ліміти ресурсів) та оптимального розподілу ресурсів.

Параметрами календарного плану в найпростішому варіанті є дати початку та закінчення кожної роботи, їх тривалість та необхідні ресурси.

Будь-яка послідовність робіт від початку графіку до його кінця є шляхом. Найбільший шлях, що витрачається на перехід від початкової події до кінцевої - це критичний шлях.

Повна тривалість виконання комплексу робіт визначається на основі критичного шляху і повністю залежить від тих робіт, які лежать на ньому. Для прискорення критичних робіт перерозподіляються ресурси, які використовуються при виконанні некритичних робіт. Тривалість виконання робіт залежить від кількості виробничих ресурсів, які приймають участь у виконанні роботи.

Календарний план повинен для некритичних робіт визначати їх резерви часу, які можна ефективно використовувати при розподілі ресурсів. При побудові календарного графіку необхідно враховувати наявність ресурсів, тому що неможливо одночасно виконувати деякі роботи через обмеження в техніці і робітниках. Переміщуючи некритичну роботу в межах її повного резерву часу можна отримати зниження максимальної потреби в ресурсах.

Існують різні способи відображення календарного плану:

1. Табличний. У таблиці подається перелік робіт на певному рівні WBS за датами початку, кінця, тривалості по кожній із робіт. Календарний план проекту, виконаний за допомогою програмного забезпечення, наведено на рис. 5.

2. Діаграмний. Подання у вигляді діаграм Ганта (названа за ім'ям німецького інженера Генрі Ганта, який вперше запропонував цей інструмент календарного планування проектів).

Діаграма Ганта (Ganll Chari) - список задач із годинними відрізками на діаграмі. Це подання зручно використовувати при введенні й плануванні задач.

Позитивними рисами використання діаграми Ганта є:

- легкість побудови та читання;
- можливість подання перебігу виконання робіт за проектом;
- дає зрозуміти ідею запасу часу і його використання;
- є прекрасним засобом планування й контролю, передумовою календарного планування потреб у ресурсах;
- є умовою визначення грошових потоків;
- є ключовим документом у процесі прийняття рішень тощо.

Поряд з позитивними сторонами графік Ганта має певні недоліки:

- мало прийнятний для великих проектів;

- перед тим, як розмістити роботу на діаграмі треба вирішити питання: логічного зв'язку між роботами, тривалості робіт залежно від ресурсів, що використовуються, розподілу ресурсів між роботами залежно від їх наявності.

Перед тим як розміщувати роботу на діаграмі, потрібно розглянути, чи існує логічний зв'язок між роботами, тривалість робіт, залежно від забезпечення необхідними ресурсами, розподіл ресурсів між роботами. Діаграма Ганта дає можливість наочно визначити, які роботи є критичними, а які - некритичними, який запас часу мають некритичні роботи, резерв часу, логічний зв'язок між роботами.

Тому календарне планування потребує не тільки визначення термінів робіт, але й узгодження їх зі станом забезпечення необхідними ресурсами та можливістю фінансування (додаток Д).

Розділ 6. Управління інформаційним зв'язком проекту

Управління проектною інформацією сприяє здобуттю досить точних даних про проект, що позитивно впливає на досягнення його цілей. В умовах невизначеності даний аспект управління стає важливим інструментом забезпечення успіху проекту, що реалізується девелоперською компанією. Правильне і ефективне управління інформацією дозволяє підвищити ефективність функціонування системи управління девелоперськими проектами, що в свою чергу підвищує якість розробки продукту проекту (рис.7).

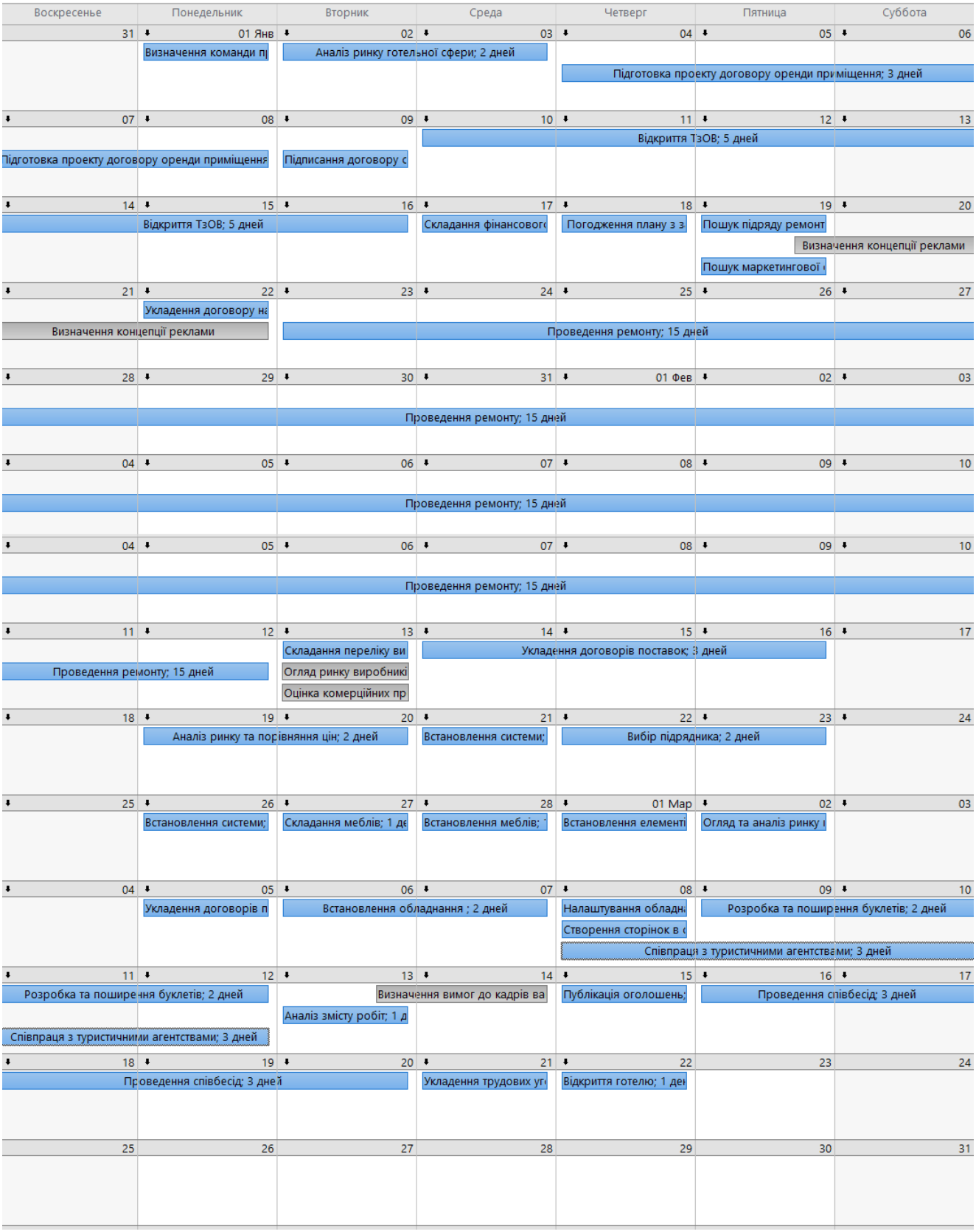


Рис. 5. Календарний план проекту

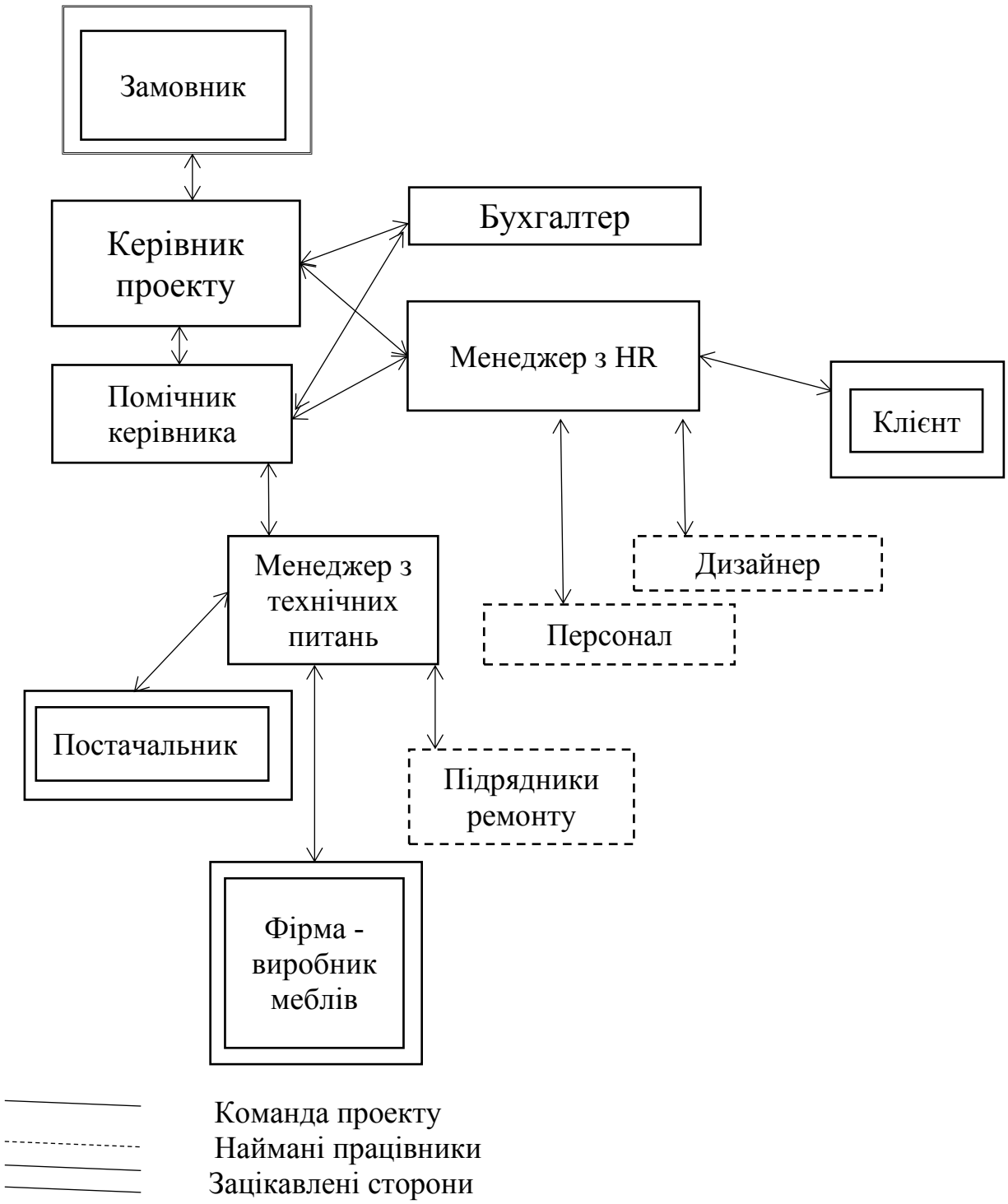


Рис. 6. Схема управління інформаційним зв'язком проекту

Управління інформаційним зв'язком, або комунікаціями, в проекті включає дії, необхідні для забезпечення своєчасного отримання, збору, поширення, зберігання і кінцевого розміщення проектної інформації. Воно забезпечує дуже важливі зв'язки між людьми для обміну ідеями та різного роду інформацією, що в кінцевому підсумку необхідно для успішного завершення проекту. Будь-яка особа, залучена до роботи в рамках проекту, повинна бути готовою до пересилання та прийому інформації на «мові» проекту по встановлених каналах, повинна розуміти, як ці комунікації впливають на проект в цілому.

Управління комунікаціями проекту повинно бути націлене на групову взаємодію в рамках управління проектом і включає:

1. інформацію проекту, тобто зібрані, оброблені і розподілені дані, що включають як вихідні дані, так і ті, які одержані в результаті прямих розрахунків, аналітичної обробки, експертних оцінок і ін.;

2. засоби обробки інформації, тобто інформаційні технології, що базуються на сучасних програмних продуктах;

3. засоби комунікації, що базуються на сучасних засобах зв'язку, орієнтовані на забезпечення своєчасного збору, генерації, розподілу і збереження і передачі необхідної проектної інформації;

4. документування робіт – збір, обробка та збереження документації по проекту.

Розділ 7. Визначення вартості ресурсів та бюджету проекту

Бюджет проекту містить у собі сумарні оцінні витрати, необхідні для реалізації проекту. Перш ніж приступати до реалізації проекту, треба визначити вимоги по обсягах робіт і вимоги до бюджету. Ці чинники є вкрай важливими, оскільки являють собою цільовий план, з яким порівнюється виконання проекту. Протягом усього життєвого циклу проекту слід контролювати показники фінансування, порівнювати їх з плановими і при необхідності вносити виправлення й зміни. По закінченні проекту визначається освоєння витрат, для чого фактичні витрати порівнюються зі значеннями, закладеними в бюджеті. ,Планування витрат на проект є ключовою складовою для його успішної реалізації.

Управління вартістю проекту - розділ проектного менеджменту, що оперує процесами, необхідними для забезпечення дотримання бюджету проекту.

Управління вартістю проекту включає такі компоненти:

■ планування ресурсів - визначення того, які ресурси і в яких кількостях необхідні для виконання робіт проекту;

■ оцінка вартості - розробка приблизної оцінки вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт з проекту;

■ розробка бюджету - складання кошторису для кожного виду роботи з проекту;

■ аналіз ресурсів - оцінка відхилень витрати й продуктивності використовуваних ресурсів від планових значень;

■ контроль бюджету - контроль над змінами в бюджеті проекту.

Ресурси - один з основних важелів управління. І тривалість, і вартість виконання операцій прямо залежать від використовуваних ресурсів, тому зміна цих параметрів пов’язана або зі змінами призначень ресурсів на виконання операцій проекту, або зі змінами режиму їхньої роботи.

Процес планування ресурсів включає трудові ресурси, які задіяні до визначення бюджету проекту: керівник проекту, помічник керівник, менеджер, HR, бухгалтер, адміністратор, менеджер з технічних питань, маркетолог. До матеріальних ресурсів віднесемо комп'ютери, принтери, меблі, обладнання і ПЗ, протипожежна та охоронна системи.

Розробка бюджету полягає у визначенні базисної лінії вартості проекту, що показує розподіл у часі наростаючим підсумком витрат за проектом і служить для порівняння поточних результатів з плановими.

Умовний бюджет проекту представлено у додатку Ж.

Розділ 8. Оцінка ризиків проекту та методи управління ними

Оцінка ефективності інвестиційних проектів є одним з найбільш важливих етапів в процесі управління інвестиціями. Тому від того, наскільки якісно виконана така оцінка, залежить правильність ухвалення остаточного рішення.

Прийняття рішення про доцільність реалізації проекту ґрунтується на використанні формалізованих і неформалізованих підходів. Формальні методи передбачають використання математичного апарату для розрахунку показників ефективності, неформальні - евристичних підходів до оцінки проектів.

Формальні методи поділяють на дві групи:

а) засновані на дисконтованих оцінках;

б) засновані на облікових оцінках.

До першої групи належать такі критерії: чиста теперішня вартість (NPV), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR), внутрішня норма доходності (IRR), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP), еквівалентний ануїтет (EA), індекс рентабельності інвестиції (PI), ефективність витрат. Особливість їх використання передбачає застосування процедури дисконтування грошових потоків. Перелічені показники використовують для визначення ефективності проектів, коли необхідно прийняти рішення про доцільність чи недоцільність його реалізації.

До другої групи належать критерії: термін окупності інвестиції (PP); капіталовіддача (річні продажі, поділені на капітальні витрати); коефіцієнт ефективності інвестиції (АКК); оборотність товарних запасів (річні продажі, поділені на середньорічний обсяг товарних запасів); трудовіддача (річні продажі, поділені на середньорічну кількість зайнятих робітників і службовців).

Наведені показники відносяться до числа показників моментного статичного ряду і не враховують динамічних процесів у їх взаємозв'язку.

Чиста теперішня вартість проекту — Net Present Value (NPV) – це дисконтована вартість проекту, що виражена різницею між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки дохідності і сумою інвестицій. При проведенні фінансового аналізу ставка дисконту, звичайно, є

ціною капіталу для фірми. В економічному аналізі ставка дисконту являє собою закладену вартість капіталу, тобто прибуток, який міг би бути одержаний при інвестуванні найприбутковіших альтернативних проектів.

Додатнє значення NPV свідчить про те, що проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить тільки на покриття витрат(вкладеного капіалу). Якщо NPV менша нуля — проект не приймається.

Розрахунок чистої теперішньої вартості можна зробити використовуючи формулу:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}$$

де B_t– вигоди за проектом в часовому періоді t;

C_t– витрати за проектом в часовому періоді t;

i – вартість капіталу за проектом;

n – термін життя проекту.

Якщо NPV>0, то можна зробити висновки про доцільність фінансування даного проекту.

Наступним кроком буде розрахунок коефіцієнту вигід/витрат - Benefit/Cost Ratio (BCR) -дисконтованих вигід до дисконтованих витрат:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^{n} \frac{C_t}{(1+i)^t}}$$

де B_t – розмір щорічних доходів проекту, тис. грн.;

C_t - розмір щорічних витрат проекту, тис. грн.;

i – ставка дисконту;

n- тривалість (строк життя) проекту.

Критерій відбору проектів полягає в тому, щоб обрати проекти, де коефіцієнти BCR, більшими або рівні одиниці.

Завершальним етапом даного аналіз є розрахунок індексу прибутковості Profitability Index (PI), що являє собою відношення суми наведених ефектів (різниця вигід і поточних витрат) до величини інвестицій (дорівнює відношенню чистої теперішньої вартості (NPV) проекту до суми початкових інвестицій в проект):

$$IP = \frac{NPV}{\sum C_0}$$

Управління ризиком – невід’ємна частина ефективного управління будь-яким проектом.

Ризик — це ймовірність того, що відбудеться деяка небажана подія. Зокрема, в проектній діяльності ризик полягає в можливості втрати ресурсів, зниженні запланованих доходів або появою додаткових витрат під час здійснення певної фінансової або виробничої діяльності.

Аналіз проектних ризиків передбачає вирішення таких завдань:

- виявлення ризиків проекту;
- оцінка ризику проекту;
- визначення чинників, що впливають на ризик;
- пошук шляхів скорочення ризику;
- врахування ризику при оцінці доцільності реалізації проекту;
- врахування ризику при оцінці доцільності реалізації способу фінансування проекту.

У таблиці 2 наведений перелік ймовірних ризиків проекту.

Таблиця 2

Перелік ймовірних ризиків проекту

з/п	Опис ризику
1.	Зміна фіскальної політики
2.	Неплатоспроможність споживачів
3.	Недостатній професійний рівень працівників
4.	Відсутність конкурентних переваг
5.	Зміна законодавства

Будуємо матрицю ризиків, комбінуючи два показники (ймовірність і вплив) для обчислення важливості ризику та визначаємо, які з множини можливих ризиків заслуговують на подальшу увагу.

Таблиця 3

Матриця ризиків

		Вплив		
		Малий	Середній	Великий
Ймовірність	Велика		Ризик 5	Ризик 2
	Середня		Ризик 3	Ризик 1
	Мала	Ризик 2		

Визначення пріоритетності ризиків власного проекту за методом «Патерн» наведено у таблиці 4.

Таблиця 4

Вихідні дані для розрахунку ризику за методом «Патерн»

№	Чинник ризику	Пріоритет, балів	Оцінка ймовірності	Проявлення чинника
1	Зміна фіскальної політики	100	75	Недосягнення мети цілей проекту
2	Неплатоспроможність споживачів	75	100	Закриття незавершеного проекту
3	Недостатній професійний рівень працівників	100	50	Зменшення чистого прибутку
4	Відсутність конкурентних переваг	75	50	Збільшення строків реалізації проекту
5	Зміна законодавства	20	25	Необхідність коригування проекту

При цьому ризик визначається у декілька етапів.

- Складається вичерпний перелік простих чинників ризику.
- Призначається пріоритет в балах для кожного з чинників ризику за ступенем їх значущості.
- Групи чинників об'єднують з однаковими пріоритетами. Кожній групі, починаючи з першої, присвоюють номер в порядку зниження пріоритету чинників ризику.
- Визначається питома вага групи і кожного чинника ризику в такій послідовності:

А) питому вагу групи чинників з мінімальним пріоритетом Wk=m. обчислюють за формулою:

$$Wk = m = \frac{1}{[m(fm+1)]}$$

$$W3_{\text{ГРУПА 3}}3 = \frac{1}{[3(100/20+1)]} = \frac{1}{22}$$

Б) питому вагу решти груп чинників визначають за формулою:

$$Wk = \frac{Wk = m[f(m-k)+k-1)]}{m-1}$$

$$W2 = \frac{1}{22} \text{x} \frac{[100/20(3-2)+2-1)]}{3-1} = \frac{6}{36} = \frac{3}{22}$$

$$W1 = \frac{1}{19} \text{x} \frac{[100/20(3-1)+1-1)]}{3-1} = \frac{10}{22}$$

питома вага і-го чинника в k-й групі обчислюють за формулою:

$$Wik = \frac{Wk}{nk}$$

питома вага і-го чинника в k-й групі обчислюють за формулою:

$$Wik = \frac{Wk}{nk}$$

Очікувану величину ризику отримання негативного результату розраховують за формулою:

$$R = \sum WikPi$$

де N – загальна кількість простих чинників ризику;

Pi – ймовірність проявлення і-го чинника.

Значення Pi найчастіше визначається методом експертних оцінок.

При цьому кожному експерту надається перелік простих чинників ризику пропонується визначити ймовірність їх настання, керуючись наступною шкалою:

25 – прояв чинника малоймовірний;

50 – можливість настання ризику і його відсутність рівноймовірні;

75 – чинник ризику швидше всього проявиться;

100 - прояв чинника достовірний.

Ступінь узгодженості експертних оцінок перевіряється за відповідними методиками.

Результати розрахунку ризику представлені в таблиці 5.

Таблиця 5

Результати розрахунку ризику

№	Група чинників	Пріоритет, балів	Оцінка ймовірності	Wk	Wik	R	≈R
1	1	100	75	$\frac{10}{22}$	$\frac{10}{36}$	$\frac{750}{36}$	21
2	1	100	100		$\frac{10}{36}$	$\frac{1000}{36}$	28
3	2	75	100	$\frac{3}{22}$	$\frac{6}{36}$	$\frac{600}{36}$	17
4	2	75	50		$\frac{6}{36}$	$\frac{300}{36}$	8
5	3	20	25	$\frac{1}{22}$	$\frac{1}{36}$	$\frac{25}{36}$	1
$\sum$	-	-	-	1	1	$\frac{2675}{36}$	74

Висновок. Кон'юнктура ринку ділового та конгресного туризму зараз така, що величезні площі потрібні організаторам досить рідко, а у всіх інших випадках організатори вважають за краще отримувати всі послуги під одним дахом. Зважаючи на це, об’єктом практикуму є планування проекту зі створення готелю.

Основною метою створення даного готелю є надання місць для комфортного короткотривалого проживання туристів, що здійснюють ділові поїздки та забезпечення їх додаткових потреб. Продуктом проекту є надання основні та додаткові готельних послуг ділового характеру для задоволення потреб клієнтів.

Реалізація проекту передбачає декомпозицію його процесів на окремі блоки, які є самостійними об'єктами планування, обліку, організації й координування, тобто створюється структура проекту бізнес-плану.

Для реалізації проекту визначено перелік робіт та побудовано WBS-структуру. Наступний етап планування проекту полягає у створенні команди проекту, розподілу проектних ролей, обов’язків, функцій, відповідальності, повноважень та правил взаємодії.

Для планування проекту, тобто виконання його у часі розроблено сітьовий графік проекту, що відображає послідовність виконання проектних робіт, їх взаємозалежність і критичний шлях.

Використання Діаграми Ганта дає можливість наочно визначити, які роботи є критичними, а які - некритичними, який запас часу мають некритичні роботи, резерв часу, логічний зв’язок між роботами.

Згідно проведених розрахунків, необхідним терміном для відкриття готелю є 3 місяці Для того щоб спланувати ефективне використання ресурсів і витрат, список трудових та матеріальних ресурсів складено бюджет проекту.

Можна зробити висновок, що запропонований проект буде вигідним для реалізації та заслуговує на детальний розгляд.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

Основні

1. Барроу К. Бізнес-план : практичний посібник. К. : Знання, 2001. 285 с.
2. Гетало В. П., Гончаров Г. О., Колісник А. В. Бізнес-планування : навчальний посібник. К. : Професіонал, 2008. 240 с.
3. Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план : технологія розробки : навчальний посібник. К. : ЦНЛ, 2006. 384 с.
4. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2006. 190 с.
5. Петрова І. В. Проектування у соціокультурній сфері : навчальний посібник. К. : КНУКіМ, 2007. 372 с.

Додаткові

6. Агафонова Л. Т., Рога О. Р. Підготовка бізнес-плану : Практикум. К. : Знання, 2001. 158 с.
7. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва : підприємницький стиль. Львів : Літопис, 2008. 358 с.
8. Кічурчак М. Особливості підприємницької діяльності в мистецькій сфері. Регіональна економіка. 2000. № 1. С.176-180.
9. Кривонос А. О. Бізнес-планування на підприємстві : навчальний посібник. К. : МАУП, 2006. 160 с.
10. Кучеренко В. Р., Карпов В. А., Маркітан О. С. Бізнес-планування фірми : навчальний посібник. К. : Знання, 2006. 423 с.
11. Македон В. В. Бізнес-планування : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2009. 236 с.
12. Яроміч С. А. Менеджмент у сфері культури : навчальний посібник. Одеса: Центр практичного менеджменту культури, 2006. 274 с.
13. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник / за ред. Свінцицької О. М. К. : Кондор, 2009. 264 с.
14. Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план : технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2002. 379 с.
15. Поплавський М.М. Менеджер культури : підручник. К. : МП «Леся», 1996. 416 с.
16. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : навчальний посібник / за ред. Балашова А. М., Мошека Г. Є. К. : Алерта, 2018. 620 с.
17. Тарасюк Г. М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навчальний посібник. К. : Каравела, 2006. 280 с.
18. Тєлєтов О. С. Бізнес-план : навчальний посібник. Суми : СумДУ, 2005. 104 с.
19. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Львів : Новий світ-2000, 2010. 268 с.

20. Ясинський В. В., Гайдай О. О. Бізнес-планування : теорія і практика : навчальний посібник. К. : Каравела, 2004. 232 с.

Інтернет-джерела

21. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: http://www.nbuv.gov.ua.
22. Львівська національна наукова бібліотека України імені В. Стефаника. URL: http://www.lsl.lviv.ua.
23. Верховна Рада України. URL: http://www.rada.gov.ua.
24. Кабінет Міністрів України. URL: http://www.kmu.gov.ua.
25. Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: https://mkip.gov.ua/.
26. Державний комітет статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.
27. ДУ «Інститут економіки і прогнозування НАН України». URL: http://www.ief.org.ua.
28. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України». URL: http://www.ird.gov.ua.
29. Асоціація культурних індустрій. URL: http://culture.in.ua.
30. Європейська бізнес-асоціація. URL: https://eba.com.ua.

Д О Д А Т К И

Додаток А

Структура робіт проекту та детальний опис змісту робіт

Код суб-процесу	Назва субпроцесу	Код функції	Назва функції	Назва операції
1	**2**	**3**	**4**	**5**
		1.1. Ідея		
1.1.1.	**Створення команди проекту**	1.1.1.1.	Визначення команди проекту	Визначення команди проекту
1.1.2.	**Дослідження ринку готельних послуг**	1.1.2.1.	Аналіз ринку готельних послуг	Аналіз ринку готельних послуг
1.1.3.	**Укладення договору оренди**	1.1.3.1.	Підготовка проекту договору оренди приміщення	Аналіз попередніх планів, визначення актуальних цін на виконання робіт проекту.
		1.1.3.2.	Підписання договору оренди приміщення	Зустріч представників сторін для підписання договору.
1.1.4.	**Реєстрація закладу**	1.1.4.1.	Відкриття ТзОВ	Узгодження істотних умов договору зі сторонами. Перевірка окремих положень договору на предмет відповідності чинному законодавству.
1.1.5.	**Планування фінансової діяльності**	1.1.5.1.	Складання фінансового плану	Формування фінансового плану для проекту.
		1.1.5.2.	Погодження плану з замовником	Погодження кошторису та отримання коштів у замовника.
		1.2. Реконструкція приміщення		
1.2.1.	**Ремонт приміщень**	1.2.1.1.	Пошук підряду ремонту	Аналіз ринку підрядників, порівняння цін
			Укладення договору на проведення малярних робіт	Укладення договору на проведення робіт з підрядниками
		1.2.2.2.	Проведення ремонту	Проведення зустрічі у форматі «co-creation», фіксування ідей та побажань потенційних клієнтів
1.2.2.	**Вибір, закупівля і встановлення**	1.2.2.1.	Складання переліку вимог до меблів	Перелік вимог до меблів відповідно до спланованого внутрішнього простору та з врахуванням

	меблів та предметів інтер'єру			санітарних вимог
		1.2.2.2.	Огляд ринку виробників меблів	Аналіз ринку виробників, порівняння цін
		1.2.2.3.	Оцінка комерційних пропозицій	Оцінка пропозицій виробників, вибір виконавця
		1.2.2.4.	Укладення договорів поставок	Підготовка документів для укладення договору. Підписання договору. Проведення розрахунків за договором.
		1.2.2.5.	Складання меблів	Аналіз ринку послуг, порівняння цін, вибір виконавця, укладення договорів підряду на роботи зі складання меблів.
		1.2.2.6.	Встановлення меблів	Виконання робіт зі встановлення меблів, згідно плану приміщення
		1.2.2.7.	Встановлення елементів інтер'єру	Розташування елементів інтер'єру згідно проекту
1.2.3.	**Вибір, закупівля і встановлення обладнання та ПЗ**	1.2.3.1.	Огляд та аналіз ринку постачальників	Аналіз ринку постачальників обладнання, порівняння цін
		1.2.3.2.	Укладення договорів поставок	Підготовка документів для укладення договорів. Підписання договорів. Проведення розрахунків за договорами.
		1.2.3.3.	Встановлення обладнання	Аналіз ринку комп'ютерних послуг. Порівняння цін. Вибір виконавця. Укладення договору на виконання робіт із встановлення обладнання
		1.2.3.4.	Налаштування обладнання і встановлення програмного забезпечення	Аналіз ринку комп'ютерних послуг. Порівняння цін. Вибір виконавця. Укладення договору на виконання робіт із встановлення ПЗ та налаштування обладнання
1.3. Встановлення і налаштування пожежної та охоронної системи				
1.3.1.	**Вибір підрядника на виконання робіт із встановлення пожежної сигналізації**	1.3.1.1.	Аналіз ринку та порівняння цін	Аналіз ринку аналогічних послуг. Порівняння цін. Вибір виконавця.
		1.3.1.2.	Вибір підрядника та укладення контакту	Укладення договору на виконання робіт. Оплата згідно договору.
1.3.2.	**Вибір**	1.3.2.1.	Аналіз ринку та	Аналіз ринку аналогічних послуг.

	підрядника на виконання робіт із встановлення охоронної сигналізації		порівняння цін	Порівняння цін. Вибір виконавця.
		1.3.2.2.	Вибір піддрядника та укладення контакту	Укладення договору на виконання робіт. Оплата згідно договору.
1.4. Маркетинг проекту				
1.4.1.	**Маркетингова стратегія**	1.4.1.1.	Пошук маркетингової стратегії	Розробка маркетингової стратегії
		1.4.1.2.	Визначення концепції реклами	Визначення концепції реклами
1.4.2.	**Реклама закладу**	1.4.2.1.	Створення сторінок в соцмережах та реєстрація на форумах	Створення сторінок в соцмережах та реєстрація на інтернет-форумах.
		1.4.2.2.	Розробка та поширення буклетів	Створення букетів для найближчих кафе, бізнес-центрів
		1.4.2.3.	Співпраця з туристичними агентствами	Співпраця з туристичними агентствами про розміщення їх клієнтів
1.5. Залучення персоналу				
1.5.1.	**Визначення вимог до персоналу**	1.5.1.1.	Аналіз змісту робіт	Аналіз змісту робіт
		1.5.1.2.	Визначення вимог до кадрів вакантних посад	Визначення вимог до кадрів вакантних посад
1.5.2.	**Пошук персоналу**	1.5.2.1.	Публікація оголошень	Публікація оголошень у міській газеті і інтернет-мережі
1.5.3.	**Вибір персоналу**	1.5.3.1.	Проведення співбесід	Проведення співбесід.
1.5.4.	**Підготовка персоналу до роботи**	1.5.4.1.	Укладення трудових угод	Укладення трудових угод
1.6.Відкриття готелю				
Урочисте відкриття закладу.				

Додаток Б

Матриця відповідальності проекту

	Код суб-процесу	Назва робіт	Виконавці				
			Проектний менеджер	Помічник керівника	Бухгалтер	Менеджер з технічних питань	Менеджер з HR
1	**1.1.**	**Ідея**	В				
2	**1.1.1.**	**Створення команди проекту**	В				
3	1.1.1.1.	Визначення команди проекту	ВИКВ				ВИК
4	**1.1.2.**	**Дослідження ринку готельних послуг**	В				
5	1.1.2.1.	Аналіз ринку готельної сфери	В				
6	**1.1.3.**	**Укладення договору оренди**		В			
7	1.1.3.1.	Підготовка проекту договору оренди приміщення		В	З	ВИК	
8	1.1.3.2.	Підписання договору оренди приміщення		В	З	ВИК	
9	**1.1.4.**	**Реєстрація закладу**			ВИКВ		
10	1.1.4.1.	Відкриття ТзОВ	ВИК		ВИКВ		

**ВИК – Виконавець, В – Відповідальний, З – Затвердження,У – Узгодження*

11	**1.1.5.**	**Планування фінансової діяльності**			В		
12	1.1.5.1.	Складання фінансового плану	ВИК		ВИКВ		
13	1.1.5.2.	Погодження плану з замовником	ВИК		ВИКВ		
14	**1.2.**	**Реконструкція приміщення**				В	
15	**1.2.1.**	**Ремонт приміщень**				В	
16	1.2.1.1.	Пошук підряду ремонту				ВИКВ	
17	1.2.1.2.	Укладення договору на проведення малярних робіт			У	ВИК	
18	1.2.1.2.	Проведення ремонту				В	
19	**1.2.2.**	**Вибір, закупівля і встановлення меблів та предметів інтер'єру**				В	
20	1.2.2.1.	Складання переліку вимог до меблів				ВИКВ	
21	1.2.2.2.	Огляд ринку виробників меблів				ВИКВ	
22	1.2.2.3.	Оцінка комерційних пропозицій				ВИК	

						В	
23	1.2.2.4.	Укладення договорів поставок			У	ВИК В	
24	1.2.2.5.	Складання меблів				В	
25	1.2.2.6.	Встановлення меблів				В	
26	1.2.2.7.	Встановлення елементів інтер’єру				ВИК	
27	**1.2.3.**	**Вибір, закупівля і встановлення обладнання та ПЗ**				В	
28	1.2.3.1.	Огляд та аналіз ринку постачальників				ВИК В	
29	1.2.3.2.	Укладення договорів поставок			У	ВИК В	
30	1.2.3.3.	Встановлення обладнання				В	
31	1.2.3.4.	Налаштування обладнання і встановлення програмного забезпечення				В	
32	**1.3.**	**Встановлення і налаштування пожежної безпеки**				В	
33	**1.3.1.**	**Пожежна безпека**				В	
34	1.3.1.1.	Аналіз ринку та порівняння цін				ВИК В	
35	1.3.1.2.	Встановлення системи				В	

**ВИК – Виконавець, В – Відповідальний, З – Затвердження,У – Узгодження*

36	**1.3.1.**	**Охоронна система**				В	
37	1.3.2.1.	Вибір підрядника				ВИК В	
38	1.3.2.2.	Встановлення системи				В	
39	**1.4.**	**Маркетинг проекту**		В			
40	**1.4.1.**	**Маркетингова стратегія**		В			
41	1.4.1.1.	Пошук маркетингової стратегії		В			
42	1.4.1.2.	Визначення концепції реклами		В			
43	**1.4.2.**	**Реклама закладу**		В			
44	1.4.2.1.	Створення сторінок в соцмережах та реєстрація на форумах		В			
45	1.4.2.2.	Розробка та поширення буклетів		В ВИК			
46	1.4.2.3.	Співпраця з туристичними агентствами	В ВИК				
47	**1.5.**	**Залучення персоналу**	В				
48	**1.5.1.**	**Визначення вимог до персоналу**	В				
49	1.5.1.1.	Аналіз змісту робіт	ВИК В				ВИК
50	1.5.1.2.	Визначення вимог до кадрів	ВИК				ВИК

		вакантних посад	В				
51	**1.5.2.**	**Пошук персоналу**					В
52	1.5.2.1.	Публікація оголошень					ВИК В
53	**1.5.3.**	**Вибір персоналу**	В				
54	1.5.3.1.	Проведення співбесід					ВИК В
55	**1.5.4.**	**Підготовка персоналу до роботи**					В
56	1.5.4.1.	Укладення трудових угод			ВИК		В
57	**1.6.**	**Відкриття готелю**	В				
58	1.6.1.	Урочисте відкриття готелю	В				

**ВИК – Виконавець, В – Відповідальний, З – Затвердження,У – Узгодження*

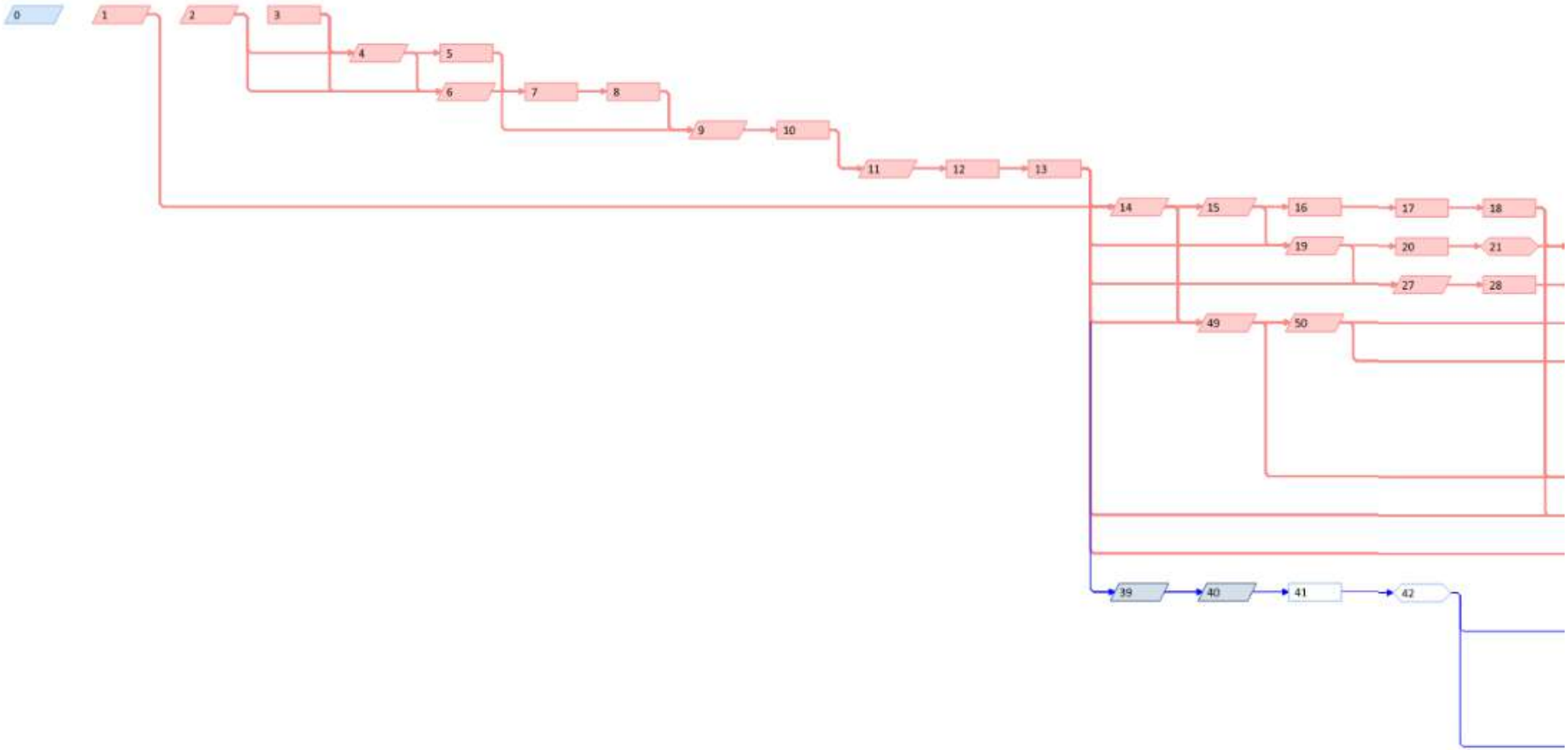
Додаток В

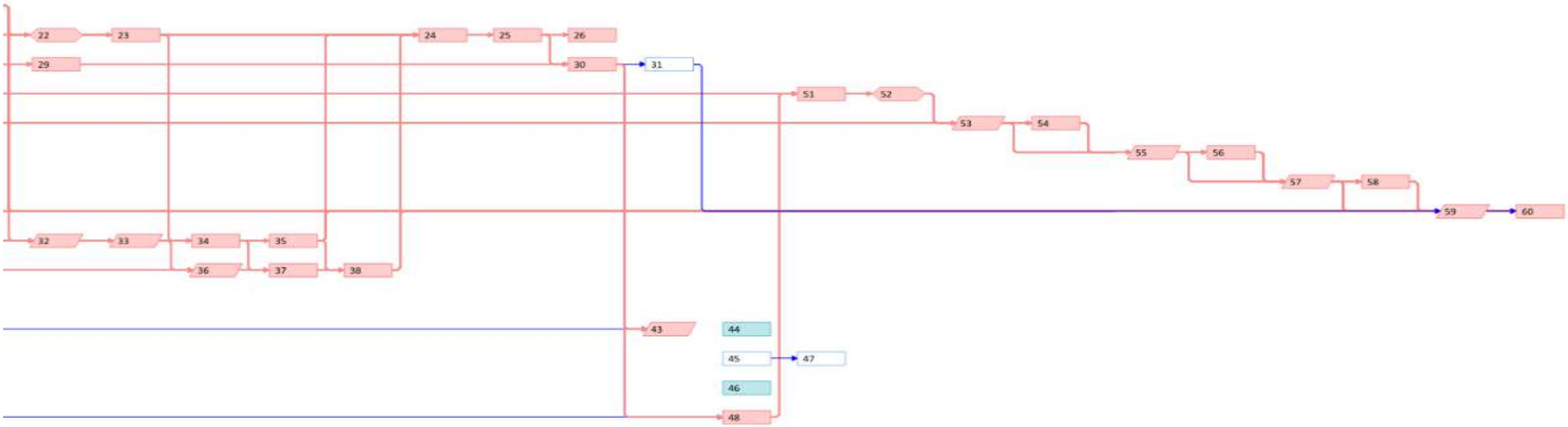
Деталізований перелік робіт проекту та період їх реалізації (початок і завершення)

	Код суб-процесу	Назва робіт	Тривалість, днів	Початок	Завершення
1	**1.1.**	**Ідея**	**12**	Початок	Завершення
2	**1.1.1.**	**Створення команди проекту**	**1**	**Пн 01.01.22**	**Вт 16.01.22**
3	1.1.1.1.	Визначення команди проекту	1	**Пн 01.01.22**	**Пн 01.01.22**
4	**1.1.2.**	**Дослідження ринку готельних послуг**	**2**	Пн 01.01.22	Пн 01.01.22
5	1.1.2.1.	Аналіз ринку готельної сфери	2	**Вт 02.01.22**	**Ср 03.01.22**
6	**1.1.3.**	**Укладення договору оренди**	**4**	Вт 02.01.22	Ср 03.01.22
7	1.1.3.1.	Підготовка проекту договору оренди приміщення	3	**Чт 04.01.22**	**Вт 09.01.22**
8	1.1.3.2.	Підписання договору оренди приміщення	1	Чт 04.01.22	Пн 08.01.22
9	**1.1.4.**	**Реєстрація закладу**	**5**	Вт 09.01.22	Вт 09.01.22
10	1.1.4.1.	Відкриття ТзОВ	5	**Ср 10.01.22**	**Вт 16.01.22**
11	**1.1.5.**	**Планування фінансової діяльності**	**2**	Ср 10.01.22	Вт 16.01.22
12	1.1.5.1.	Складання фінансового плану	1	**Ср 17.01.22**	**Чт 22.01.22**
13	1.1.5.2.	Погодження плану з замовником	1	Ср 17.01.22	Ср 17.01.22
14	**1.2.**	**Реконструкція приміщення**	**35**	Чт 22.01.22	Чт 22.01.22
15	**1.2.1.**	**Ремонт приміщень**	**17**	**Пт 19.01.22**	**Чт 08.03.22**
16	1.2.1.1.	Пошук підряду ремонту	1	**Пт 19.01.22**	**Пн 12.02.22**
17	1.2.1.2.	Укладення договору на проведення малярних робіт	1	Пт 19.01.22	Пт 19.01.22
22	1.2.1.2.	Проведення ремонту	15	Пн 22.01.22	Пн 22.01.22
19	**1.2.2.**	**Вибір, закупівля і встановлення меблів та предметів інтер'єру**	**13**	Вт 23.01.22	Пн 12.02.22
20	1.2.2.1.	Складання переліку вимог до меблів	1	**Вт 13.02.22**	**Чт 01.03.22**
21	1.2.2.2.	Огляд ринку виробників меблів	0	Вт 13.02.22	Вт 13.02.22
22	1.2.2.3.	Оцінка комерційних пропозицій	0	Вт 13.02.22	Вт 13.02.22
23	1.2.2.4.	Укладення договорів поставок	3	Вт 13.02.22	Вт 13.02.22
24	1.2.2.5.	Складання меблів	1	Ср 14.02.22	Пт 16.02.22
25	1.2.2.6.	Встановлення меблів	1	Вт 27.02.22	Вт 27.02.22
26	1.2.2.7.	Встановлення елементів інтер'єру	1	Ср 28.02.22	Ср 28.02.22
27	**1.2.3.**	**Вибір, закупівля і**	**5**	Чт 01.03.22	Чт 01.03.22

		встановлення обладнання			
28	1.2.3.1.	Огляд та аналіз ринку постачальників	1	**Пт 02.03.22**	**Чт 08.03.22**
29	1.2.3.2.	Укладення договорів поставок	1	Пт 02.03.22	Пт 02.03.22
30	1.2.3.3.	Встановлення обладнання	2	Пн 05.03.22	Пн 05.03.22
31	1.2.3.4.	Налаштування обладнання і встановлення програмного забезпечення	1	Вт 06.03.22	Ср 07.03.22
32	**1.3.**	**Встановлення і налаштування пожежної безпеки**	**6**	Чт 08.03.22	Чт 08.03.22
33	**1.3.1.**	**Пожежна безпека**	**3**	**Пн 19.02.22**	**Пн 26.02.22**
34	1.3.1.1.	Аналіз ринку та порівняння цін	2	**Пн 19.02.22**	**Ср 21.02.22**
35	1.3.1.2.	Встановлення системи	1	Пн 19.02.22	Вт 20.02.22
36	**1.3.1.**	**Охоронна система**	**3**	Ср 21.02.22	Ср 21.02.22
37	1.3.2.1.	Вибір підрядника	2	**Чт 22.02.22**	**Пн 26.02.22**
38	1.3.2.2.	Встановлення системи	1	Чт 22.02.22	Пт 23.02.22
39	**1.4.**	**Маркетинг проекту**	**37**	Пн 26.02.22	Пн 26.02.22
40	**1.4.1.**	**Маркетингова стратегія**	**2**	**Пт 19.01.22**	**Пн 12.03.22**
41	1.4.1.1.	Пошук маркетингової стратегії	1	**Пт 19.01.22**	**Пн 22.01.22**
42	1.4.1.2.	Визначення концепції реклами	0	Пт 19.01.22	Пт 19.01.22
43	**1.4.2.**	**Реклама закладу**	**3**	Пт 19.01.22	Пн 22.01.22
44	1.4.2.1.	Створення сторінок в соцмережах та реєстрація на форумах	1	**Чт 08.03.22**	**Пн 12.03.22**
45	1.4.2.2.	Розробка та поширення буклетів	2	Чт 08.03.22	Чт 08.03.22
46	1.4.2.3.	Співпраця з туристичними агентствами	3	Пт 09.03.22	Пн 12.03.22
47	**1.5.**	**Залучення персоналу**	**7**	Чт 08.03.22	Пн 12.03.22
48	**1.5.1.**	**Визначення вимог до персоналу**	**2**	**Вт 13.03.22**	**Ср 21.03.22**
49	1.5.1.1.	Аналіз змісту робіт	1	**Вт 13.03.22**	**Ср 14.03.22**
50	1.5.1.2.	Визначення вимог до кадрів вакантних посад	0	Вт 13.03.22	Вт 13.03.22
51	**1.5.2.**	**Пошук персоналу**	**1**	Вт 13.03.22	Ср 14.03.22
52	1.5.2.1.	Публікація оголошень	1	**Чт 15.03.22**	**Чт 15.03.22**
53	**1.5.3.**	**Вибір персоналу**	**3**	Чт 15.03.22	Чт 15.03.22
54	1.5.3.1.	Проведення співбесід	3	**Пт 16.03.22**	**Вт 20.03.22**
55	**1.5.4.**	**Підготовка персоналу до роботи**	**1**	Пт 16.03.22	Вт 20.03.22
56	1.5.4.1.	Укладення трудових угод	1	**Ср 21.03.22**	**Ср 21.03.22**
57	**1.6.**	**Відкриття готелю**	**1**	Ср 21.03.22	Ср 21.03.22
58	1.6.1.	Урочисте відкриття готелю	1	**Чт 22.03.22**	**Чт 22.03.22**

Додаток Г. Сітковий графік проекту

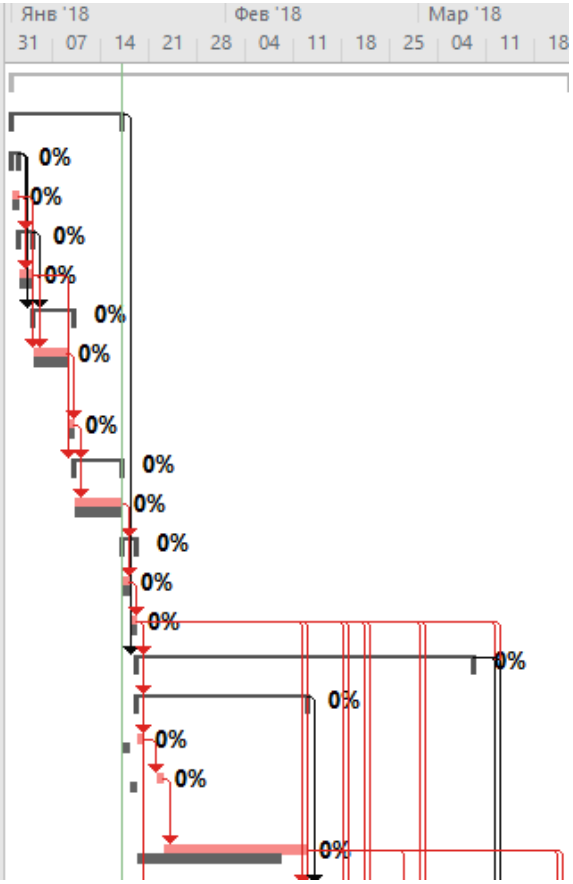




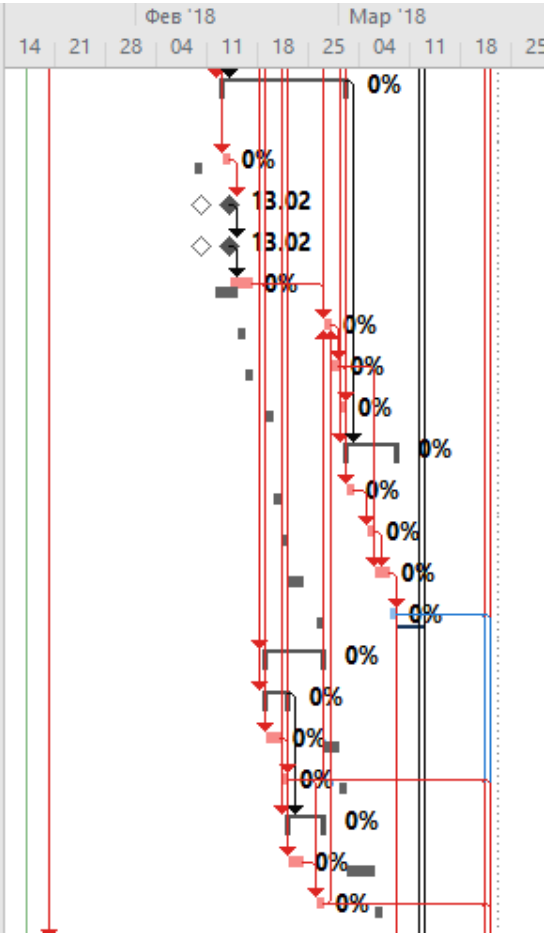
Проект: Simple Project Plan Дата: Вт 16.01.18	Критическая задача		Критическая суммарная задача		Критическая помеченная задача		Суммарная задача проекта	
	Некритическая задача		Суммарная задача		Помеченная задача		Выбранная критическая задача	
	Критическая веха		Критическая вставленная задача		Критическая внешняя задача		Выбранная некритическая задача	
	Веха		Вставленная задача		Внешняя задача			

Додаток Д. Діаграма Ганта з відстеженням

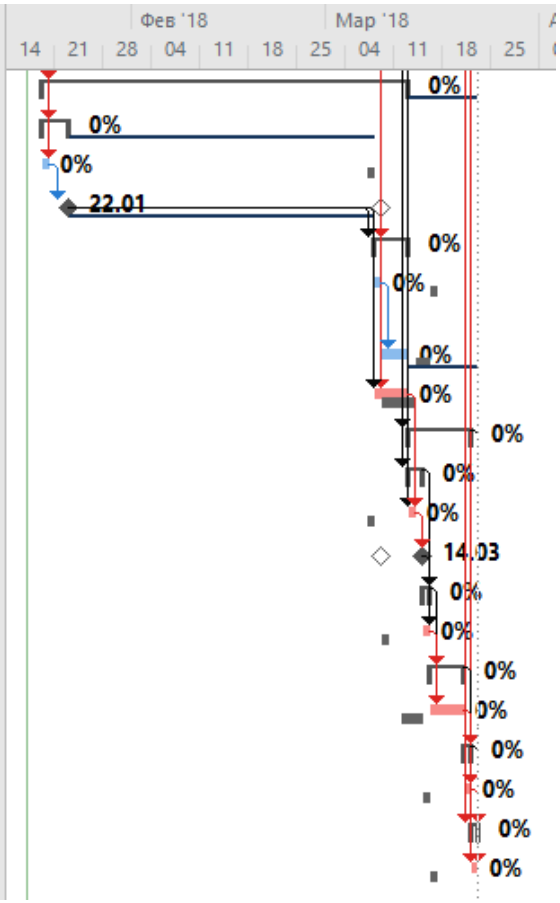
	Ім'я завдання	Длите	Начало	Окончание	Предше
0	**Simple Project Plan**	**59 дней**	**Пн 01.01.18**	**Чт 22.03.18**	
1	**Створення проекту**	**12 дней**	**Пн 01.01.18**	**Вт 16.01.18**	
2	**Створення команди проекту**	**1 день**	**Пн 01.01.18**	**Пн 01.01.18**	
3	Визначення команди проекту	1 день	Пн 01.01.18	Пн 01.01.18	
4	**Дослідження ринку готельних послуг**	**2 дней**	**Вт 02.01.18**	**Ср 03.01.18**	**2;3**
5	Аналіз ринку готельної сфери	2 дней	Вт 02.01.18	Ср 03.01.18	3
6	**Укладення договору оренди**	**4 дней**	**Чт 04.01.18**	**Вт 09.01.18**	**4;2**
7	Підготовка проекту договору оренди приміщення	3 дней	Чт 04.01.18	Пн 08.01.18	3;5
8	Підписання договору оренди приміщення	1 день	Вт 09.01.18	Вт 09.01.18	7
9	**Реєстрація закладу**	**5 дней**	**Ср 10.01.18**	**Вт 16.01.18**	**5;8**
10	Відкриття ТзОВ	5 дней	Ср 10.01.18	Вт 16.01.18	8
11	**Планування фінансової діяльності**	**2 дней**	**Ср 17.01.18**	**Чт 18.01.18**	**10**
12	Складання фінансового плану	1 день	Ср 17.01.18	Ср 17.01.18	10
13	Погодження плану з замовником	1 день	Чт 18.01.18	Чт 18.01.18	12
14	**Реконструкція приміщення**	**35 дней**	**Пт 19.01.18**	**Чт 08.03.18**	**1;13**
15	**Ремонт приміщень**	**17 дней**	**Пт 19.01.18**	**Пн 12.02.18**	**13**
16	Пошук підряду ремонту	1 день	Пт 19.01.18	Пт 19.01.18	13
17	Укладення договору на проведення малярних робіт	1 день	Пн 22.01.18	Пн 22.01.18	16
18	Проведення ремонту	15 дней	Вт 23.01.18	Пн 12.02.18	17



		Ім'я завдання	Длите	Начало	Окончание	Предше
19		**Вибір, закупівля і встановлення меблів та предметів інтер'єру**	**13 дней**	**Вт 13.02.18**	**Чт 01.03.18**	**13;15**
20		Складання переліку вимог до меблів	1 день	Вт 13.02.18	Вт 13.02.18	13
21		Огляд ринку виробників меблів	0 дней	Вт 13.02.18	Вт 13.02.18	20
22		Оцінка комерційних пропозицій	0 дней	Вт 13.02.18	Вт 13.02.18	21
23		Укладення договорів поставок	3 дней	Ср 14.02.18	Пт 16.02.18	22
24		Складання меблів	1 день	Вт 27.02.18	Вт 27.02.18	23;18;35;3
25		Встановлення меблів	1 день	Ср 28.02.18	Ср 28.02.18	24
26		Встановлення елементів інтер'єру	1 день	Чт 01.03.18	Чт 01.03.18	25
27		**Вибір, закупівля і встановлення обладнання та ПЗ**	**5 дней**	**Пт 02.03.18**	**Чт 08.03.18**	**13;19**
28		Огляд та аналіз ринку постачальників	1 день	Пт 02.03.18	Пт 02.03.18	13
29		Укладення договорів поставок	1 день	Пн 05.03.18	Пн 05.03.18	28
30		Встановлення обладнання	2 дней	Вт 06.03.18	Ср 07.03.18	29;25
31		Налаштування обладнання і встановлення програ	1 день	Чт 08.03.18	Чт 08.03.18	30
32		**Встановлення і налаштування пожежної безпеки**	**6 дней**	**Пн 19.02.18**	**Пн 26.02.18**	**13;18**
33		**Пожежна безпека**	**3 дней**	**Пн 19.02.18**	**Ср 21.02.18**	**13**
34		Аналіз ринку та порівняння цін	2 дней	Пн 19.02.18	Вт 20.02.18	13;23
35		Встановлення системи	1 день	Ср 21.02.18	Ср 21.02.18	34
36		**Охоронна система**	**3 дней**	**Чт 22.02.18**	**Пн 26.02.18**	**13;33**
37		Вибір підрядника	2 дней	Чт 22.02.18	Пт 23.02.18	13;34
38		Встановлення системи	1 день	Пн 26.02.18	Пн 26.02.18	37;35



	Ім'я завдання	Длите	Начало	Окончание	Предше
39	**Маркетинг проекту**	**37 дней**	**Пт 19.01.18**	**Пн 12.03.18**	**13**
40	**Маркетингова стратегія**	**2 дней**	**Пт 19.01.18**	**Пн 22.01.18**	**13**
41	Пошук маркетингової стратегії	1 день	Пт 19.01.18	Пт 19.01.18	13
42	Визначення концепції реклами	0 дней	Пт 19.01.18	Пн 22.01.18	41
43	**Реклама закладу**	**3 дней**	**Чт 08.03.18**	**Пн 12.03.18**	**42;30**
44	Створення сторінок в соцмережах та реєстрація на форумах	1 день	Чт 08.03.18	Чт 08.03.18	
45	Розробка та поширення буклетів	2 дней	Пт 09.03.18	Пн 12.03.18	44
46	Співпраця з туристичними агентствами	3 дней	Чт 08.03.18	Пн 12.03.18	42;30
47	**Залучення персоналу**	**7 дней**	**Вт 13.03.18**	**Ср 21.03.18**	**14;13**
48	**Визначення вимог до персоналу**	**2 дней**	**Вт 13.03.18**	**Ср 14.03.18**	**14;13**
49	Аналіз змісту робіт	1 день	Вт 13.03.18	Вт 13.03.18	14;13;46
50	Визначення вимог до кадрів вакантних посад	0 дней	Вт 13.03.18	Ср 14.03.18	49
51	**Пошук персоналу**	**1 день**	**Чт 15.03.18**	**Чт 15.03.18**	**48;50**
52	Публікація оголошень	1 день	Чт 15.03.18	Чт 15.03.18	48;50
53	**Вибір персоналу**	**3 дней**	**Пт 16.03.18**	**Вт 20.03.18**	**51;52**
54	Проведення співбесід	3 дней	Пт 16.03.18	Вт 20.03.18	51;52
55	**Підготовка персоналу до роботи**	**1 день**	**Ср 21.03.18**	**Ср 21.03.18**	**53;54**
56	Укладення трудових угод	1 день	Ср 21.03.18	Ср 21.03.18	53;54
57	**Відкриття готелю**	**1 день**	**Чт 22.03.18**	**Чт 22.03.18**	**47;55;35;**
58	Відкриття готелю	1 день	Чт 22.03.18	Чт 22.03.18	47;55;35;



Додаток Ж

Бюджет проекту

	Код суб-процесу	Назва робіт	Трив., днів	Початок	Завершення	Витрати
1	**1.1.**	**Ідея**	**12**	**Пн 01.01.22**	**Вт 16.01.22**	**6160,00 грн.**
2	**1.1.1.**	**Створення команди проекту**	**1**	**Пн 01.01.22**	**Пн 01.01.22**	**6160,00 грн.**
3	1.1.1.1.	Визначення команди проекту	1	Пн 01.01.22	Пн 01.01.22	6160,00 грн.
4	**1.1.2.**	**Дослідження ринку готельних послуг**	**2**	**Вт 02.01.22**	**Ср 03.01.22**	**10 710,00 грн.**
5	1.1.2.1.	Аналіз ринку готельної сфери	2	Вт 02.01.22	Ср 03.01.22	10 710,00 грн.
6	**1.1.3.**	**Укладення договору оренди**	**4**	**Чт 04.01.22**	**Вт 09.01.22**	**17 600,00 грн.**
7	1.1.3.1.	Підготовка проекту договору оренди приміщення	3	Чт 04.01.22	Пн 08.01.22	12 400,00 грн.
8	1.1.3.2.	Підписання договору оренди приміщення	1	Вт 09.01.22	Вт 09.01.22	5 200,00 грн.
9	**1.1.4.**	**Реєстрація закладу**	**5**	**Ср 10.01.22**	**Вт 16.01.22**	**13 220,00 грн.**
10	1.1.4.1.	Відкриття ТзОВ	5	Ср 10.01.22	Вт 16.01.22	13 220,00 грн.
11	**1.1.5.**	**Планування фінансової діяльності**	**2**	**Ср 17.01.22**	**Чт 22.01.22**	**11 334,00 грн.**
12	1.1.5.1.	Складання фінансового плану	1	Ср 17.01.22	Ср 17.01.22	7 616,00 грн.
13	1.1.5.2.	Погодження плану з замовником	1	Чт 22.01.22	Чт 22.01.22	3 718,00 грн.
14	**1.2.**	**Реконструкція приміщення**	**35**	**Пт 19.01.22**	**Чт 08.03.22**	**11 121 144,00 грн.**
15	**1.2.1.**	**Ремонт приміщень**	**17**	**Пт 19.01.22**	**Пн 12.02.22**	**11 119 112,00 грн.**
16	1.2.1.1.	Пошук підряду ремонту	1	Пт 19.01.22	Пт 19.01.22	25 600,00 грн.
17	1.2.1.2.	Укладення договору на проведення малярних робіт	1	Пн 22.01.22	Пн 22.01.22	6 450,00 грн.
22	1.2.1.2.	Проведення ремонту	15	Вт 23.01.22	Пн 12.02.22	1 087 062,00 грн.
19	**1.2.2.**	**Вибір, закупівля і встановлення меблів та предметів інтер'єру**	**13**	**Вт 13.02.22**	**Чт 01.03.22**	**11 570 670,00 грн.**
20	1.2.2.1.	Складання переліку вимог до меблів	1	Вт 13.02.22	Вт 13.02.22	2720,00 грн.
21	1.2.2.2.	Огляд ринку виробників меблів	0	Вт 13.02.22	Вт 13.02.22	2000,00 грн.
22	1.2.2.3.	Оцінка комерційних пропозицій	0	Вт 13.02.22	Вт 13.02.22	2000,00 грн.
23	1.2.2.4.	Закупівля	3	Ср 14.02.22	Пт 16.02.22	11 063 270,00

						грн.
24	1.2.2.5.	Складання меблів	1	Вт 27.02.22	Вт 27.02.22	122 240,00 грн.
25	1.2.2.6.	Встановлення меблів	1	Ср 28.02.22	Ср 28.02.22	106 200,00 грн.
26	1.2.2.7.	Встановлення елементів інтер'єру	1	Чт 01.03.22	Чт 01.03.22	272 240,00 грн.
27	**1.2.3.**	**Вибір, закупівля і встановлення обладнання та ПЗ**	**5**	**Пт 02.03.22**	**Чт 08.03.22**	**14 436 200,00 грн.**
28	1.2.3.1.	Огляд та аналіз ринку постачальників	1	Пт 02.03.22	Пт 02.03.22	13 256,00 грн.
29	1.2.3.2.	Закупівля	1	Пн 05.03.22	Пн 05.03.22	14 078 224,00 грн.
30	1.2.3.3.	Встановлення обладнання	2	Вт 06.03.22	Ср 07.03.22	122 480,00 грн.
31	1.2.3.4.	Налаштування обладнання і встановлення програмного забезпечення	1	Чт 08.03.22	Чт 08.03.22	222 240,00 грн.
32	**1.3.**	**Встановлення і налаштування пожежної безпеки**	**6**	**Пн 19.02.22**	**Пн 26.02.22**	**1 190 404,00 грн.**
33	**1.3.1.**	**Пожежна безпека**	**3**	**Пн 19.02.22**	**Ср 21.02.22**	**1 113 652,00 грн.**
34	1.3.1.1.	Аналіз ринку та порівняння цін	2	Пн 19.02.22	Вт 20.02.22	22 512,00 грн.
35	1.3.1.2.	Встановлення системи	1	Ср 21.02.22	Ср 21.02.22	54 240,00 грн.
36	**1.3.1.**	**Охоронна система**	**3**	**Чт 22.02.22**	**Пн 26.02.22**	**1 247 752,00 грн.**
37	1.3.2.1.	Вибір підрядника	2	Чт 22.02.22	Пт 23.02.22	3 512,00 грн.
38	1.3.2.2.	Закупівля та встановлення системи	1	Пн 26.02.22	Пн 26.02.22	1 244 240,00 грн.
39	**1.4.**	**Маркетинг проекту**	**37**	**Пт 19.01.22**	**Пн 12.03.22**	**74 483, 00 грн.**
40	**1.4.1.**	**Маркетингова стратегія**	**2**	**Пт 19.01.22**	**Пн 22.01.22**	**12 295,00 грн.**
41	1.4.1.1.	Пошук маркетингової стратегії	1	Пт 19.01.22	Пт 19.01.22	10,00 грн.
42	1.4.1.2.	Визначення концепції реклами	0	Пт 19.01.22	Пн 22.01.22	2 295,00 грн.
43	**1.4.2.**	**Реклама закладу**	**3**	**Чт 08.03.22**	**Пн 12.03.22**	**62 188,00 грн.**
44	1.4.2.1.	Створення сторінок в соцмережах та реєстрація на форумах	1	Чт 08.03.22	Чт 08.03.22	33 296,00 грн.
45	1.4.2.2.	Розробка та поширення буклетів	2	Пт 09.03.22	Пн 12.03.22	17 892,00 грн.

46	1.4.2.3.	Співпраця з туристичними агентствами	3	Чт 08.03.22	Пн 12.03.22	11 000,00 грн.
47	**1.5.**	**Залучення персоналу**	**7**	**Вт 13.03.22**	**Ср 21.03.22**	**14 6097 928 063,00 грн.**
48	**1.5.1.**	**Визначення вимог до персоналу**	**2**	**Вт 13.03.22**	**Ср 14.03.22**	**2 651,00 грн.**
49	1.5.1.1.	Аналіз змісту робіт	1	Вт 13.03.22	Вт 13.03.22	1 616,00 грн.
50	1.5.1.2.	Визначення вимог до кадрів вакантних посад	0	Вт 13.03.22	Ср 14.03.22	935,00 грн.
51	**1.5.2.**	**Пошук персоналу**	**1**	**Чт 15.03.22**	**Чт 15.03.22**	**8 000,00 грн.**
52	1.5.2.1.	Публікація оголошень	1	Чт 15.03.22	Чт 15.03.22	8 000,00 грн.
53	**1.5.3.**	**Вибір персоналу**	**3**	**Пт 16.03.22**	**Вт 20.03.22**	**958,00 грн.**
54	1.5.3.1.	Проведення співбесід	3	Пт 16.03.22	Вт 20.03.22	958,00 грн.
55	**1.5.4.**	**Підготовка персоналу до роботи**	**1**	**Ср 21.03.22**	**Ср 21.03.22**	**3 000,00 грн.**
56	1.5.4.1.	Укладення трудових угод	1	Ср 21.03.22	Ср 21.03.22	3 000,00 грн.
57	**1.6.**	**Відкриття готелю**	**1**	**Чт 22.03.22**	**Чт 22.03.22**	**100 152,00 грн.**
58	1.6.1.	Урочисте відкриття готелю	1	Чт 22.03.22	Чт 22.03.22	100 152,00 грн.
		Всього витрат				**39 928 063 грн**

Навчально-методичне видання

Оксана Дмитрівна Гнаткович
Максим Віталійович Максимчук

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ
У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

ПРАКТИКУМ

для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»

Редагування,
комп'ютерна верстка Надія Гірняк

Виготовлювач і видавець
Факультет культури і мистецтв
Львівського національного університету імені Івана Франка
вул. Валова, 18, м. Львів, 79008, Україна