



**Державний торговельно-економічний  
університет**

**НоReCa:**

**ТОМ 5. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

*Підручник*

*За редакцією доктора економічних наук,  
професора А.А. Мазаракі*

**Київ 2024**

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ заборонено**

УДК 640.412:005.8  
X 79

Автори:

А. А. Мазаракі, д-р екон. наук, проф.; М. Г. Бойко, д-р екон. наук, проф.;  
М. В. Босовська, д-р екон. наук, проф.; Н. І. Ведмідь, д-р екон. наук, проф.;  
М. В. Кулик, канд. екон. наук, доц.; Л. Д. Романчук, канд. екон. наук, доц.

*За редакцією доктора економічних наук, професора А. А. Мазаракі*

Рецензенти: І. М. Труніна, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу і туризму Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського;  
С.С. Денісов, девелопер міжнародних проєктів у сфері ресторанного бізнесу (Бельгія, Швейцарія);  
М. В. Науменко, національний представник французької компанії «Robot Cook» (обладнання для ресторанного бізнесу) в Україні;  
А. Г. Охріменко, д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Державного торговельно-економічного університету  
(протокол № 8 від 30.03.2023)*

**HoReCa** : підручник : Т. 5. Управління проєктами /  
X 79 А. А. Мазаракі, М. Г. Бойко, М. В. Босовська та ін. ; за ред.  
А. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. – 200 с.  
ISBN 978-966-918-141-1  
DOI: 10.31617/p.knute.2024-236

У підручнику систематизовано комплекс навчально-методичних матеріалів з управління проєктами, зокрема, з питань організації проєктної діяльності у сфері готельного і ресторанного бізнесу, використання проєктного підходу до ініціювання, обґрунтування та реалізації бізнес-проєктів.

Видання підготовлено для здобувачів вищої освіти спеціальностей 241 «Готельно-ресторанна справа», 073 «Менеджмент», може бути корисним для слухачів бізнес-тренінгів, викладачів, підприємців.

**УДК 640.412:005.8**

ISBN 978-966-918-141-1

© Мазаракі А. А., Бойко М. Г., Босовська М. В.,  
Ведмідь Н. І., Кулик М. В., Романчук Л. Д., 2024  
© Державний торговельно-економічний  
університет, 2024

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
<b>Тема 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ</b> .....	6
1.1. Організація проєктної діяльності.....	6
1.2. Функції та процеси управління проєктами.....	10
1.3. Тренди готельного і ресторанного бізнесу, які впливають на спрямування проєктної діяльності.....	13
Запитання до теми 1.....	16
Кейси за темою 1.....	17
<b>Тема 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ</b> .....	20
2.1. Сутність проєктного аналізу.....	20
2.2. Формування інформаційного середовища обґрунтування проєкту.....	22
2.3. Методи обґрунтування проєкту.....	25
2.4. Бізнес-план і техніко-економічне обґрунтування проєкту.....	32
Запитання до теми 2.....	40
Кейси за темою 2.....	40
<b>Тема 3. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ</b> .....	43
3.1. Сутність процесу «планування проєкту».....	43
3.2. Основні процеси планування проєкту.....	45
3.3. Побудова планів реалізації проєктів.....	48
3.4. Структуризація проєкту.....	50
Запитання до теми 3.....	59
Кейси за темою 3.....	59
<b>Тема 4. УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ</b> .....	61
4.1. Сутність процесу «управління часом виконання проєкту».....	61
4.2. Календарне планування.....	63
4.3. Сітьове планування.....	67
4.4. Методи оцінювання тривалості робіт проєкту.....	71
Запитання до теми 4.....	73
Кейси за темою 4.....	73
<b>Тема 5. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ</b> .....	76
5.1. Сутність процесу «управління ресурсним забезпеченням проєкту».....	76
5.2. Види та характеристика ресурсів для реалізації проєкту.....	78
5.3. Планування ресурсного забезпечення проєкту.....	79
5.4. Адміністрування контрактів проєкту.....	81
Запитання до теми 5.....	84
Кейси за темою 5.....	84

<b>Тема 6. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОЄКТУ</b> .....	86
6.1. Засади управління людськими ресурсами проєкту .....	86
6.2. Компетентності менеджера проєкту .....	92
6.3. Управління конфліктами у процесі реалізації проєкту .....	96
Запитання до теми 6 .....	98
Кейси за темою 6 .....	98
<b>Тема 7. УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ</b> .....	100
7.1. Сутність процесу «управління вартістю проєкту».....	100
7.2. Кошторис і бюджет проєкту.....	106
Запитання до теми 7 .....	110
Кейси за темою 7 .....	110
<b>Тема 8. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ</b> .....	113
8.1. Сутність процесу «управління ризиками проєкту» .....	113
8.2. Методи ідентифікації ризиків .....	115
8.3. Заходи запобігання ризиків проєкту у готельному та ресторанному бізнесі .....	120
Запитання до теми 8 .....	122
Кейси за темою 8 .....	122
<b>Тема 9. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ</b> .....	124
9.1. Сутність процесу «управління якістю проєкту» .....	124
9.2. Концепція управління якістю проєкту .....	127
9.3. Методи планування якості проєкту .....	129
Запитання до теми 9 .....	131
Кейси за темою 9 .....	131
<b>Тема 10. КОНТРОЛЮВАННЯ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ</b> .....	135
10.1. Сутність процесу «контролювання проєкту» .....	135
10.2. Формування системи контролю проєкту .....	139
10.3. Застосування методики Earned Value Management для контролювання проєкту .....	142
10.4. Фіналізація проєкту .....	146
Запитання до теми 10 .....	147
Кейс за темою 10 .....	148
<b>ТЕСТИ</b> .....	149
<b>Приклади бізнес-проєктів</b> .....	174
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	198

## ПЕРЕДМОВА

Підручник підготовлено відповідно до програми освітньої компоненти «Управління проєктами в готельному та ресторанному бізнесі». Змістові модулі посібника розкривають особливості проєктно-орієнтованого підходу до управління готельним та ресторанним бізнесом.

В епоху Agile фахівець у сфері готельного та ресторанного бізнесу повинен мати креативне процесне мислення як запоруку досягнення цілей господарської діяльності та володіти компетентностями, які дозволять: ініціювати й обґрунтовувати гнучкі бізнес-ідеї, планувати і структурувати бізнес-процеси, здійснювати класифікацію проєктів (за командами, ресурсами, результатами), обґрунтовувати терміни і дотримуватися time-management, визначати джерела фінансування та розраховувати бюджет, здійснювати моніторинг і контроль проєкту, формувати й управляти командою, превентивно визначати ризики та гарантувати високу якість результату проєкту.

За результатами вивчення дисципліни студент набуде умінь і навичок:

• *організаційно-управлінської діяльності, а саме здатний:*

– проєктувати систему управління проєктами об'єктів готельного і ресторанного бізнесу;

– розробляти процедуру та методи контролю реалізації проєктів об'єктів готельного і ресторанного бізнесу;

– організувати командну роботу щодо реалізації проєктів на основі принципів формування її команди;

– оцінювати умови й наслідки управлінських рішень щодо реалізації проєктів об'єктів готельного і ресторанного бізнесу;

– брати участь і долати локальний супротив змінам за наслідками ініціації та реалізації проєктів;

– використовувати методи прийняття управлінських рішень щодо основних і локальних цілей та завдань проєктів відповідно до тенденцій та пріоритетів розвитку готельного і ресторанного бізнесу;

• *інформаційно-аналітичної діяльності, а саме здатний:*

– застосувати кількісні та якісні методи обґрунтування проєкту для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо: управління часом розробки і реалізації проєкту; управління ресурсами проєкту та його вартістю;

– використовувати міжнародні стандарти управління проєктами;

– визначати основні й допоміжні процеси планування проєкту;

– здійснювати діагностику ринкових та специфічних ризиків проєкту у готельному і ресторанному бізнесі;

• *підприємницької діяльності, а саме здатний:*

– ініціювати та обґрунтовувати проєкти, актуальні для розвитку готельного і ресторанного бізнесу;

– розробляти бізнес-план, здійснювати техніко-економічне обґрунтування проєкту та забезпечувати його реалізацію;

– приймати рішення щодо підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням проєкту;

– оцінювати економічні та соціальні умови для розробки й реалізації проєктів у готельному і ресторанному бізнесі.

Підручник підготовлений авторським колективом кафедри готельно-ресторанного бізнесу за сприяння рецензентів, викладачів, фахівців-практиків, науковців, студентів та їхніх конструктивних рекомендацій щодо удосконалення цього видання.

# Тема 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Організація проєктної діяльності.

1.2. Функції та процеси управління проєктами.

1.3. Тренди готельного і ресторанного бізнесу, які впливають на спрямування проєктної діяльності.

## 1.1. Організація проєктної діяльності

Ділову активність суб'єктів бізнесу обумовлюють операційна та проєктна види діяльності.

**Проєктна діяльність суб'єктів бізнесу** – діяльність, спрямована на здійснення окремих проєктів і програм, також реалізацію портфелів проєктів і програм, з метою досягнення результатів, що мають цінність для суб'єктів бізнесу та підвищують ефективність їхньої операційної діяльності (рис. 1.1).

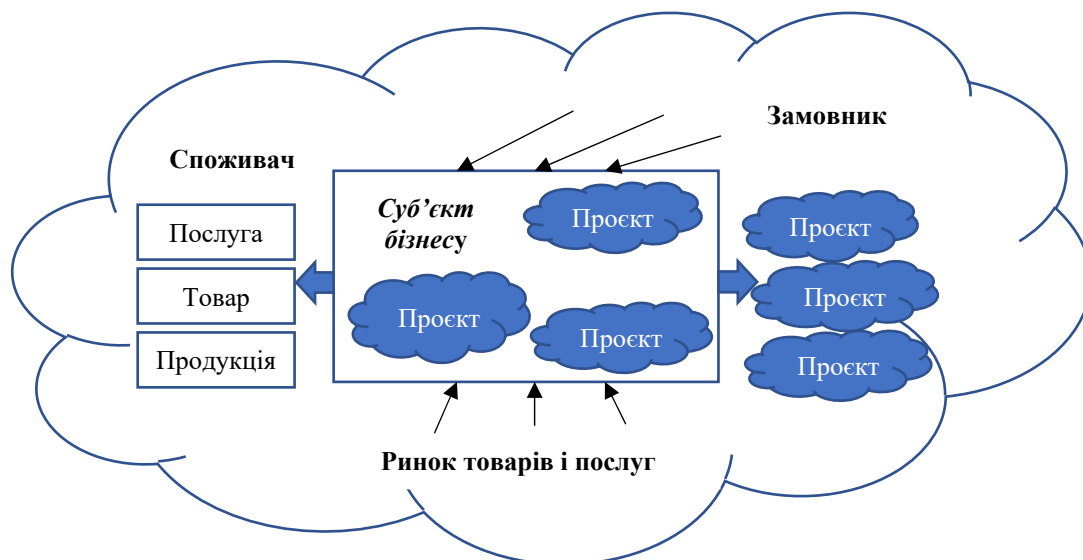


Рис. 1.1. Проєктна діяльність

Джерело: складено авторами за матеріалами [3, 6]

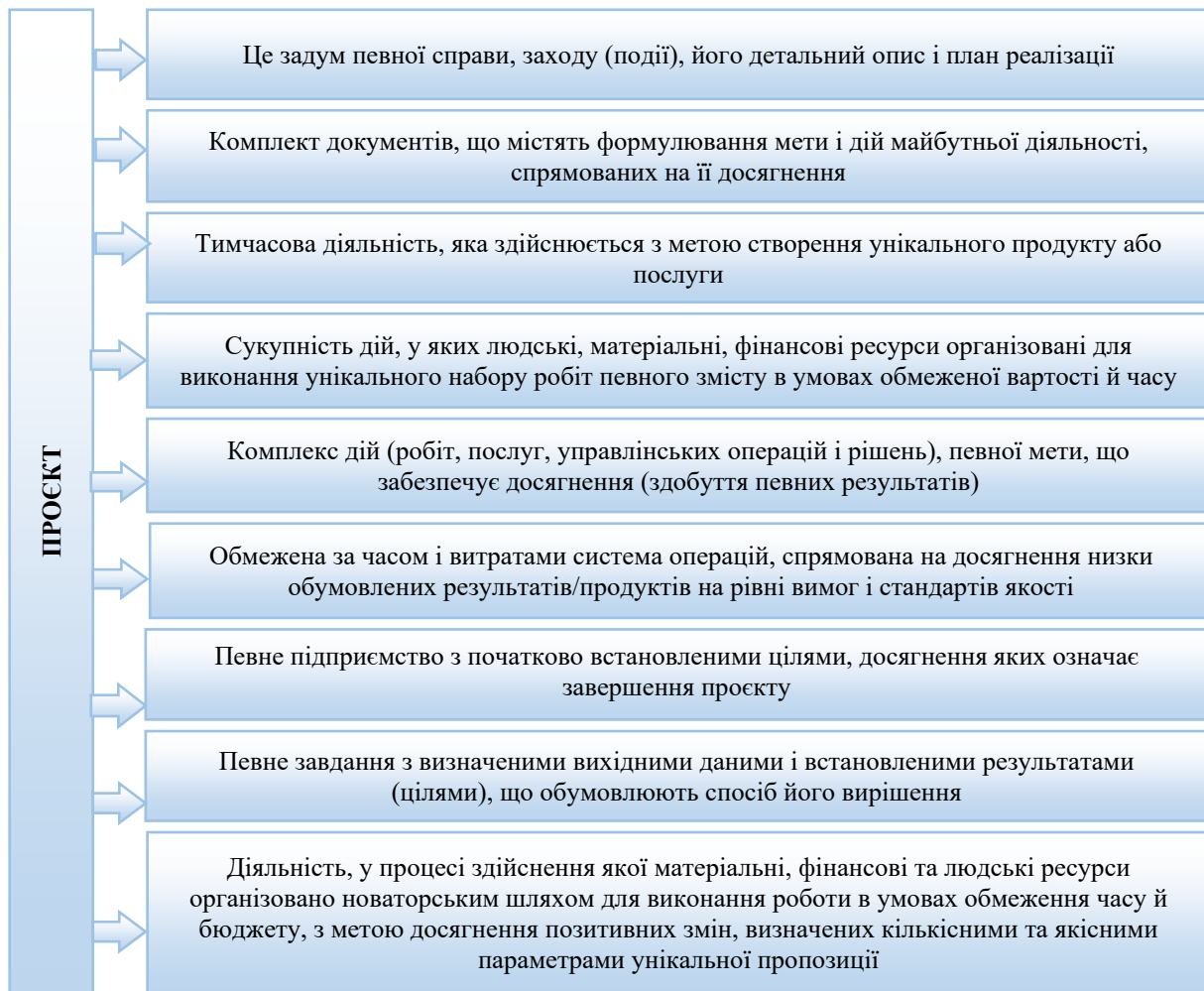
Проєктна діяльність суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу пов'язується з необхідністю:

– розвитку, що забезпечує стабільний стан суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу на ринку товарів та послуг, включаючи створення нових й удосконалення існуючих товарів та послуг;

– підвищення ефективності операційної діяльності за рахунок впровадження інноваційних технологій, включаючи розвиток персоналу.

Для проєктної діяльності характерна невизначеність, що базується на унікальності її задуму, умов здійснення, оточення.

**Базові поняття проєктної діяльності передбачають визначення ключових понять, зокрема, розуміння сутності проєкту (рис. 1.2):**



*Рис. 1.2. Понятійне поле сутності дефініції «проєкт»*

*Джерело: складено авторами за [2, 6, 44]*

Формально проєкт є системою, що забезпечує досягнення поставлених цілей, понятійне поле яких об'єднує мету з результатами об'єднання тимчасових зусиль щодо виконання зобов'язання створити унікальний продукт, послугу або досягти певного результату.

У стандартах по управлінню проєктами дефініцію «**проєкт**» визначають як:

✓ комплекс взаємозалежних заходів, спрямованих на досягнення поставлених унікальних цілей протягом обмеженого часу, при обмежених фінансових та інших ресурсах в умовах можливості виникнення несприятливих ситуацій і наслідків (ризиків).

✓ тимчасові зусилля й зобов'язання створити унікальний продукт, послугу або результат [39].

Тимчасовий характер проєктів вказує на існування певного моменту початку і завершення, яке можна констатувати у трьох випадках:

1. Цілі проєкту досягнуті.
2. Проєкт завершується, коли його цілі не будуть або не можуть бути виконані.
3. Потреби у проєкті більше не існує.

Виходячи з таких міркувань, формально проєкт можна описати як систему, наприклад, так: *проєкт – це система, що забезпечує досягнення поставленої мети*. Ознаки проєкту візуалізовано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Ознаки проєкту

Джерело: складено авторами за [34–35]

Розробку стандартів управління проєктами та міжнародну сертифікацію з управління проєктами здійснює міжнародна організація «*The Project Management Institute*» [34–35, 45]. Базові поняття проєктної діяльності формують дефініції.

- **Ціль проєкту.** Розрізняють генеральну ціль (місію) проєкту, яка є головною причиною його існування. Вона деталізує статус проєкту, є орієнтиром для визначення цілей нижчих рівнів (підцілей, проміжних цілей). Ціль проєкту має узагальнюючий характер.

- **Результат проєкту.** Результатом проєкту, залежно від цілі проєкту, можуть бути нові види продукції (послуг), нові концепції та формати суб'єктів ресторанного бізнесу, нові функціональні типи суб'єктів готельного бізнесу.

- **Завдання проєкту** – це індикатори, досягнувши яких можна стверджувати, що мети проєкту досягнуто. Завдання проєкту є «розшифровкою» мети, її компонентів<sup>2</sup>

- **Стратегія проєкту.** Передбачає розробку напрямів і шляхів дій для досягнення визначених місії, системи послідовних підцілей і результатів проєкту. Підготовка стратегії проєкту передбачає послідовне виконання трьох етапів: стратегічний аналіз; розробка і вибір стратегії; реалізація стратегії. Стратегія проєкту значним чином визначається оточенням проєкту.

- **План** – це фіксація системи цілей, задач і засобів, які передбачають спрямовану зміну ситуації при передбаченому стані середовища.

- **Програма** – це запланований комплекс економіко-соціальних, науково-дослідницьких заходів, спрямованих на досягнення генеральних цілей або реалізацію певного напрямку розвитку.

- **Параметри проєкту:**

- часові параметри (календарні терміни, тривалість, резерви часу виконання робіт, етапів, фаз) проєкту;

- витрати проєкту;

- ресурси (трудові, фінансові, матеріально-технічні) проєкту;

- обсяги, види, взаємозв'язок робіт (зміст) проєкту;

- якість проєкту.

- **Життєвий цикл проекту.** Наявність життєвого циклу проекту є його ключовою ознакою. Поточна стадія визначає задачі й види діяльності проектного менеджера, використовувані методики та інструментальні засоби на кожному етапі проекту (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Етапи життєвого циклу проекту

Джерело: складено авторами за [6, 37]

Життєвий цикл проекту – це упорядкований набір етапів та процесів, які включаються у виробництво продукту чи послуги від початку до завершення.

Життєвий цикл проекту включає ітерації та коригування на кожному етапі, залежно від потреб проекту чи змін в умовах. Життєвий цикл проекту може відрізнятися в залежності від методології управління проектами, такої як Waterfall, Agile, Scrum та інші.

Проектний цикл поділяється на доінвестиційну фазу, інвестиційну фазу та експлуатаційну фазу.

**Проектна тріада** (час, бюджет і якість робіт) є основним обмеженням, що накладається на проект (рис. 1.5).

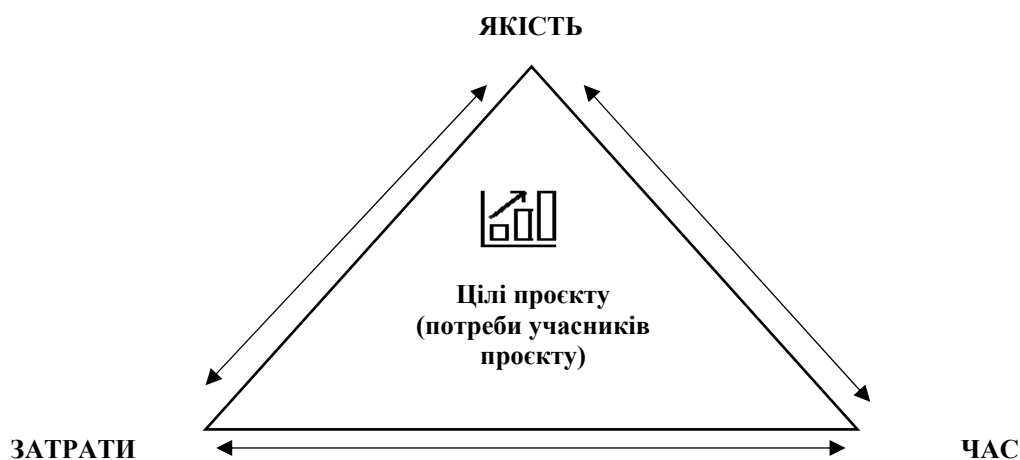


Рис. 1.5. Проектна тріада

Джерело: складено авторами за матеріалами [9, 25]

З трьох основних обмежень найскладніше контролювати якість заданих результатів проєкту.

- **Управління проєктами** – це діяльність, спрямована на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якості кінцевих результатів проєкту.

- **Управління проєктом** – діяльність тимчасового характеру, спрямована на забезпечення ефективної реалізації проєкту.

Управління проєктами може відбуватися за різними методичними підходами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Методичні підходи до управління проєктами

Науковий підхід	Сутність
Класичний (Waterfall)	Проект розбивається на послідовні етапи і кожен етап виконується послідовно. – Жорстка структура та послідовність етапів. – Мінімізація можливостей для змін після початку робіт
Гнучкий (Agile)	Адаптивний підхід, який спрямований на часті ітерації та взаємодію з клієнтом на важливих етапах. Акцент на функціональність
Scrum	Фреймворк Agile з фіксованими ітераціями (спринтами), плануванням спринтів та короткими зустрічами. Фіксовані терміни спринтів (2–4 тижні). Спринт – це часовий відрізок тривалістю місяць або менше, протягом якого створюється проєкт
Каскадний (V-модель)	Розширений варіант Waterfall, де кожен етап розробки супроводжується тестуванням та верифікацією. Тестування відбувається паралельно з етапами розробки проєкту
Lean Project Management	Визначення значимих етапів та елементів проєкту. Моніторинг витрат та усунення зайвих процесів
PRINCE2	Структурований методичний підхід, який забезпечує контроль над процесами, ресурсами і ризиками проєкту. Розділення проєкту на керовані фази. Чітке визначення обов'язків учасників проєкту

*Джерело: розроблено авторами*

Наведені підходи можуть використовуватися залежно від типу проєкту, вимог, умов та завдань проєкту.

## 1.2. Функції та процеси управління проєктами

Функції управління проєктом здійснюються на усіх етапах і фазах управління проєктом і орієнтовані на специфічні процеси, процедури й методи: аналіз, планування, організація здійснення, перевірка і приймання, моніторинг, звітність, контроль, оцінка, експертиза, прийняття рішень.

Функції управління проєктами обумовлено завданнями для успішного завершення проєкту (рис. 1.6).

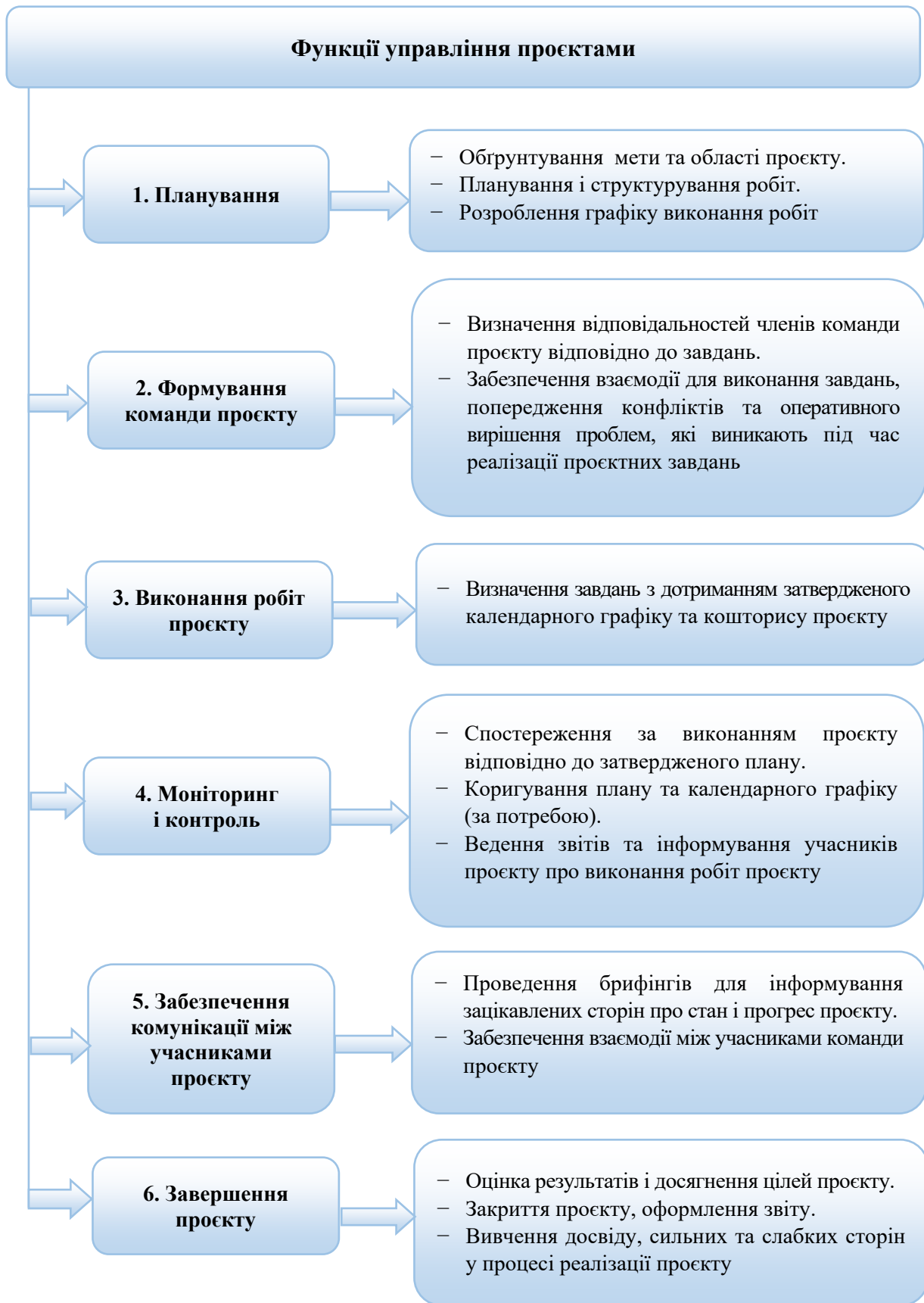


Рис. 1.6. Процеси управління проєктами

Джерело: складено авторами

Наведені функції формують системний підхід до управління проектами, який обумовлює успішне завершення проекту.

**Функціональні галузі управління проектом** – відносно незалежні, однорідні, спеціалізовані види управлінської діяльності, об’єктивно необхідні для реалізації цілей системи управління проектом.

Управління проектом виконується за допомогою процесів з використанням спеціальних знань, навичок, інструментів та методів по управлінню проектами, які отримують входи і створюють виходи процесів, тобто управління проектом здійснюється за процесним підходом.

Для забезпечення управління проект має бути описаний у структурованому вигляді з чітко виділеними цілями, результатами, кінцевим продуктом і життєвим циклом реалізації. Проект передбачає створення тимчасової організаційної структури задля досягнення поставленої мети. Управління проектом потребує застосування відповідної методології, технологій, інструментів, процедур управління бізнес-процесами.

Для опису реалізації проекту необхідно об’єднати два процеси, а саме: життєвий цикл і процес управління проектом.

Ефективність реалізації проекту характеризується досягненням мети та необхідних результатів у задані терміни, відповідно до виділеного бюджету й вимог якості з урахуванням можливих ризикових подій; забезпеченням проекту необхідними матеріалами та послугами, безпекою у проекті, ефективною інтеграцією змін до проекту.

Процес управління проектом описують функціональні сфери (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Процеси управління проектами

Джерело: складено авторами за [16, 21]

1. Управління інтеграцією (ініціація та координація проекту) (Project Integration Management).
2. Управління предметною областю проекту (змістова сутність) (Project Scope Management).
3. Управління якістю (вимоги до результатів, стандарти) (Project Quality Management).
4. Управління часом (бюджет часу) (Project Time Management).
5. Управління вартістю (фінансовий бюджет) (Project Cost Management).
6. Управління персоналом (Project Human Resource Management).
7. Управління комунікаціями (Project Communication Management).

8. Управління закупівлями (*контрактами*) (контрактація виконавців) (Project Procurement Management).

9. Управління ризиками (Project Risk Management).

Процеси проектного менеджменту формуються залежно від структури предметних областей і параметрів проекту, які управляються. Підсистеми, відмічені на рис. 1.7, присутні практично у кожному проекті. У кожному конкретному проекті можуть бути добавлені специфічні підсистеми. Типовими є: управління тривалістю, управління змістом та обсягами робіт, управління вартістю (витратами), управління якістю, управління змістом та обсягами робіт, управління закупками і постачанням, управління ресурсами, управління змінами, управління ризиками, управління запасами.

### **1.3. Тренди готельного і ресторанного бізнесу, які впливають на спрямування проектної діяльності**

Сфера гостинності є диверсифікованим міжгалузевим багатофункціональним комплексом, що об'єднує організації та підприємства різних сфер діяльності, які надають послуги, котрі базуються на принципах гостинності, усім категоріям споживачів [5].

Гостинність як міжгалузевий сектор сфери послуг активно розвивається, складається із суб'єктів бізнесу, діяльність яких спрямована на максимально повне задоволення споживчого попиту туристів, місцевого населення в організації їхнього відпочинку й дозвілля.

Для визначення напрямку проектної діяльності у сфері готельного та ресторанного бізнесу доцільною є оцінка бізнес-оточення майбутнього проекту (рис. 1.8).

На спрямування проектної діяльності у готельному та ресторанному бізнесі впливають тренди:

- ✓ диджиталізація сервісних і виробничих процесів;
- ✓ автоматизація послуг з допомогою штучного інтелекту;
- ✓ інтегровані гостьові програми;
- ✓ безконтактне обслуговування;
- ✓ бездротові мобільні пристрої для персоналу;
- ✓ хмарні системи управління готелями;
- ✓ бізнес-центри;
- ✓ приміщення для зустрічей із самообслуговуванням;
- ✓ SMART управління номером;
- ✓ сертифікація LEED;
- ✓ трансформація лобі у коворкінги;
- ✓ поява споживчого сегменту мандрівників «Digital Natives»:
  - облаштування ресторанів у: торгових центрах (фуд корти), аеропортах, вокзалах і музеях;
  - поява нової форми вибору страв замість багатосторінкового меню;
  - розповсюдження спеціалізованих ресторанів для обслуговування певного контингенту споживачів (вегетаріанців і веганів тощо);
  - поява «моноресторанів» – ресторанів одного продукту;
  - створення міжнародних готельних і ресторанних ланцюгів, поглиблення спеціалізації пропозиції;
  - самообслуговування та обслуговування без персоналу;
  - моментальне заселення;
  - персоналізоване обслуговування;
  - зниження цін;

## Складові елементи дослідження бізнес-оточення проєкту

Етап I	<p>Оцінка місткості ринку є дослідженням обсягів товарів, який покупці певного регіону можуть придбати протягом заданого часового інтервалу.</p> <p>Оцінка місткості ринку – ключовий показник при формуванні прогнозів обсягів продажу на стадії розроблення проєкту, перспективність розвитку ринку визначається на основі порівняння місткості ринку й обсягів ринкового попиту на ньому.</p> <p>Основними факторами, що впливають на місткість ринку, є національні, соціальні, демографічні, географічні, економічні, а саме: структура доходів та витрат домогосподарств, рівень життя населення в регіоні, наявність накопичення багатства, темпи інфляції, рівень розвитку соціальної інфраструктури</p>
Етап II	<p>Ідентифікація фази життєвого циклу ринку є основою для оцінювання існуючого та майбутнього ринкового потенціалу, обсягу і частки ринку, а також для прийняття маркетингової стратегії проєкту, яка безпосередньо пов'язана з життєвим циклом галузі, де буде реалізовуватися проєкт</p>
Етап III	<p>Оцінка темпів зростання ринку, напрями розвитку залежать від фази його життєвого циклу. Темпи розвитку у нових, швидко зростаючих галузях, є більш високими, ніж у галузях, що перебувають на стадії зрілості. Дослідження тенденцій розвитку галузевого сегмента дозволяє оцінити перспективність роботи на цьому ринку, необхідність застосування нових технологій, каналів збуту, випуску нової продукції, завоювання нових сегментів чи географічних регіонів, або захист своїх ринкових позицій</p>
Етап IV	<p>Оцінка насиченості ринку дозволяє виробити стратегічну платформу щодо конкурентів, якості та інноваційності запроєктованої продукції, а також доцільності розширення обсягів збуту на цьому ринку</p>
Етап V	<p>Оцінка стабільності попиту є дослідженням факторів, що впливають на інтенсивність купівель та їхній обсяг, заходи для підтримки споживчого інтересу до пропонованого товару. Основними факторами, які впливають на стабільність попиту на ринку, є такі: сезонні коливання, цикли покупців, вплив цінової політики конкурентів, якість і сервіс обслуговування, середній споживчий кошик населення в регіоні</p>

Рис. 1.8. Процедура оцінювання бізнес-оточення для ініціювання проєкту

Джерело: складено авторами за матеріалами [8, 18]

- розвиток DBOA (Direct Booking Online Travel Agency), систем порівняння цін на готелі, які переводять відвідувачів для бронювання на офіційний сайт готелю та не беруть за це комісію, такі як [www.mambara.com](http://www.mambara.com);
- утримання старих клієнтів;
- розвиток IoT;
- впровадження інтерактивних голосових сервісів, чатботів;
- диджитал технології для залучення аудиторії з мобільних пристроїв;
- сервісна персоналізація;
- ✓ голосове управління замовленнями;
- ✓ самообслуговування за допомогою цифрових стійок або мобільних додатків;
- ✓ технології блокчейна для безпечних транзакцій;
- ✓ модульне будівництво суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;
- ✓ технології інноваційного дизайну у новій концепції готельного номера 360ROOM;
- ✓ реєстрація у готелі за допомогою технології розпізнавання осіб.

Тренди розвитку готельного й ресторанного бізнесу обумовлюють типи проєктів, які наведено на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Види проєктів у готельному та ресторанному бізнесі

Джерело: складено авторами за [4, 23]

За термінами реалізації розрізняють проєкти: короткострокові (до одного року);

- середньострокові ( 1–3 роки);
- довгострокові ( понад 3 роки).

За складом і структурою проєкти класифікують на:

- монопроєкти: окремі прості проєкти чітко визначеної орієнтації й масштабу;
- мультипроєкти: комплексні проєкти, що складаються з монопроєктів і вимагають багатопроєктного управління;
- мегапроєкти: комплексні проєкти (програми) розвитку регіонів, галузей економіки. Складаються з моно- та мультипроєктів, об'єднаних однією метою. Характерними ознаками мегапроєктів є їхня велика вартість, капіталомісткість, тривалий

термін реалізації, застосування широкого спектру форм фінансування, велика кількість учасників, суттєвий вплив на соціально-економічний стан регіону.

За характером і сферою діяльності проекти поділяються на:

✓ продуктові – орієнтовані на розробку, випуск і продаж нових видів послуг (продукції);

✓ економічні – спрямовані на розвиток ринку та макроекономічні перетворення;

✓ організаційні – націлені на удосконалення системи управління підприємством;

✓ маркетингові – націлені на розвиток споживчих сегментів;

✓ екологічні – спрямовані на захист довкілля.

Таким чином, види проектів у готельному та ресторанному бізнесі визначаються такими факторами:

1. Домінуюча у проекті діяльність.

2. Змістова спрямованість.

3. Характер координації проекту.

4. Кількість учасників проекту.

5. Тривалість проекту.

Провідними ініціаторами нових проектів у готельному та ресторанному бізнесі є франчайзингові компанії. За кількістю проектів лідирує «Marriott International», маючи 2 324 проекти місткістю 391 058 номерів. Другу й третю позицію займають «Hilton Worldwide» (2 202 проекти, або 327 723 номери) та «InterContinental Hotels Group» (IHG) (1 653 проекти, або 244 038 номерів). Лідерські позиції у «AccorHotels» (809 проектів, або 147 647 номерів), «Hyatt» (212 готелів, або 45 117 номерів), «Best Western» (275 проектів, або 29 243 кімнати). Кожен із готельних ланцюгів розвиває декілька брендів у різних цінових пропозиціях з урахуванням сегментації ринку.

Нині готельних брендів у всьому світі приблизно 610. «Marriott» лідирує із 29 лейблами, далі йдуть «Accor» (25), «Hilton» (15), «IHG» та «Hyatt» (12), «Choice» (11). Провідними брендами пайплайну для кожної із цих компаній є «Fairfield Inn Marriott» (345 проектів, або 37 214 номерів), «Hilton's Hampton Inn» (604 проекти, або 77 193 номери), «IHG Holiday Inn Express» (713 проектів, або 88 689 номерів), «Ibis Brands AccorHotels» (358 проектів, або 53 387 номерів), «Choice's Comfort Suites» (322 проекти, або 26 878 номерів) [1].

## ? Запитання до теми 1

1. Що таке проект?
2. Які види проектів ви знаєте?
3. Які особливості відрізняють проекти від інших планів, програм?
4. Що таке управління проектами?
5. Яка об'єктивна потреба в управлінні проектами у готельному і ресторанному бізнесі?
6. З яких елементів складається система управління проектами, їхній склад і взаємозв'язок?
7. Які основні умови управління проектами?
8. Які основні цілі управління проектами?
9. Які управлінські підходи використовуються для досягнення цілей проекту? Дайте короткий опис.
10. Які функції управління проектами? Проаналізуйте їх.
11. Що таке життєвий цикл проекту?

# Кейси за темою 1

## №1

«Wyndham Hotel Group» позиціонує себе як найбільшу готельну франчайзингову компанію у світі. Готельна мережа представлена портфелем з 22 готельних брендів, що налічує більше ніж 8 900 готелів у 95 країнах світу. Мережа готелів є центром гостинності, з культовими брендами, об'єднаними програмою лояльності «Wyndham Rewards». Пропонуючи учасникам просту у використанні, щедру структуру накопичення балів, можна взяти один номер на одну ніч за бали або за бали й кошти.

В учасників програми лояльності «Wyndham Rewards» є шанс заробити бали і викупити за них сотні варіантів винагород по всьому світу щодня. Штаб-квартира «Wyndham Hotel Group», яка знаходиться у Парсиппані, штат Нью-Джерсі, з офісами по усьому світу – у Лондоні, Шанхаї, Дубаї та інших містах, налічує близько 8 700 співробітників в усьому світі: <https://investor.wyndhamhotels.com/news-events/press-releases/detail/231/wyndham-hotels-resorts-to-report-second-quarter-2022>

«Wyndham Hotel Group» отримала нагороду за найкраще використання винагород і заохочень, USA TODAY 10Best Readers' Choice Awards (2018–2021):<https://corporate.wyndhamhotels.com/about-us/our-awards/>

Готельні бренди визнають, що крім ціни, розташування, хороших відгуків і рекомендацій, програми лояльності відіграють дуже важливу роль у збільшенні кількості бронювань. Проте індустрія гостинності нині насичена програмами лояльності, які пропонують різноманітні винагороди, а в деяких випадках призводять до знецінення балів. Багато з цих програм також мають тенденцію орієнтуватися на сегмент гостей з високими доходами, а не на сегмент гостей із меншим бюджетом. Визнаючи це, Wyndham Hotel Group активізувала свою програму Wyndham Rewards, щоб зосередитися на сегменті «повсякденних» мандрівників.

У 2015 році Wyndham Hotel Group змінила стратегію своєї програми лояльності Wyndham Rewards. Програму було оновлено, щоб забезпечити простоту та цінність для учасників. Усі співробітники у всьому світі прийняли методологію та використовували її. Керівництво було задоволене результатами.

Крім того, У 2016 році програму було розширено, щоб надати учасникам більше варіантів використання накопичених балів, і вона включала не лише увесь портфель готелів, але й апартаменти та оренду нерухомості для відпустки.

Цей крок є першим у галузі як з точки зору масштабу, так і глобального впливу. Маючи понад 120 000 об'єктів нерухомості в 100 країнах, включаючи готелі, апартаменти і професійно керовану оренду для відпустки, Wyndham Worldwide пропонує мандрівникам те, чого не може запропонувати інша готельна мережа: можливість подорожувати так, як вони хочуть, незалежно від місця чи типу житла. Оскільки працівники всіх компаній тісно співпрацюватимуть, потрібна буде єдина методологія управління проектом впровадження стратегії програми лояльності.

1. Як компанії поєднують методології?
2. Як мотивувати співробітників підвищувати обізнаність споживачів щодо переваг програми лояльності?
3. Який вплив повинен мати керівник проекту на позиціонування програми лояльності, як глобальної і інноваційної?

4. Що робити, якщо учасники програми лояльності хочуть, щоб існуючі методології залишилися незмінними?

5. Що робити, якщо споживачі незадоволені новою програмою лояльності?

## № 2

У 2023 році вище керівництво Marriott International визнало, що її майбутній розвиток цілком можна визначити тим, наскільки швидко та якісно вона впроваджує управління проектами. Протягом останніх кількох років лінійні керівники виконували функції керівників проектів, водночас керуючи своїми лінійними групами. Невдалі проекти були спричинені неконтрольованими змінами масштабів, неправильно керованими графіками та надлишковим бюджетом. У результаті Marriott International і Marriott Vacation Club International почали досліджувати дисципліну управління проектами та розпочали підготовку партнерів із досвідом управління проектами, щоб почати впровадження цієї дисципліни у Marriott International.

Була впроваджена Програма лідерства з управління проектами для співробітників Marriott, які бажають працювати у сфері управління проектами. Після декількох років навчання було визначено потребу в однорічних циклах підготовки: сертифікація управління проектами, навички командоутворення, лідерство та інші навички спілкування, а також навчання в аудиторії і моделювання. Після використання однорічних циклів підготовки компанія визнала, що у неї є проблема з вирішенням того, як призначити потрібного менеджера проекту для потрібного проекту. Керівники проекту мають бути знайомі з усіма методологіями. Альтернативою, яку вважали непрактичною, було те, щоб усі відібрані учасники склали свій сертифікаційний іспит Project Management Professional (PMP®). У цьому документі описано деталі програми, конкретні курси, включені у програму, і результати навчання.

Співвідношення успіхів і невдач у проектах різко зросло: <https://www.pmi.org/learning/library/implementing-pm-leadership-program-marriott-998>

[Iverson, S., Lau, R., & Dietz, M. (2002). Implementation of a project management leadership program at Marriott International. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute].

1. Що таке критична проблема?
2. Що із цим можна зробити?
3. Чи можна досягти досконалості в управлінні проектами, і якщо так, то як?
4. Які існують перешкоди для того, щоб погодитися на єдину методологію управління проектами?
5. Чи має окрема методологія управління проектами передбачати процес встановлення пріоритетів проектів, чи це має виконувати якийсь зовнішній департамент?

## № 3

Батьки хлопчика Кевіна, який мужньо боровся і помер від лейкемії, Сиріл і Клаудія, щоб вшанувати пам'ять про сина, 26 липня 1972 року за підтримки тодішнього Roswell Park Memorial Hospital відкрили гостьовий будинок, аби майбутні покоління пацієнтів і опікунів могли зосередитися на своєму здоров'ї та менше

турбуватися про фінансовий тягар, який супроводжує небезпечні для життя хвороби поза домом.

Нині «Kevin Guest House» – це незалежна некомерційна організація, кампус якої складається з чотирьох об'єктів. Одночасно маленьких пацієнтів та членів їхніх сімей можуть розмістити у 10 кімнатах головного будинку, чотирьох апартаментах у будівлях Carriage House та Yellow Brick Russell J., чотирьох великих сімейних люксах у Salvatore Hospitality House та двох додаткових апартаментах для відновлення після трансплантації.

Фінансування відбувається за рахунок пожертв у розмірі 25 доларів США на особу за ніч для тих, хто проживає у кімнаті або люксі, 50 доларів США за ніч для гостей, які проживають в апартаментах для відновлення після трансплантації.

Ця атмосфера турботи й гостинності дозволяє сім'ям зосередитися на своїх близьких без стресу пошуку тимчасового доступного житла. При цьому за неспроможності оплатити запропоновану пожертву, гості проживають безкоштовно. Завдяки спільноті донорів і волонтерів організація готова розмістити тих, хто дійсно цього потребує, незалежно від віку, стану здоров'я чи лікарні, в якій вони лікуються: <https://kevinguesthouse.com/about-us/kevins-story/>

1. До якого виду проекту відноситься «Kevin Guest House»?
2. Яка основна мета цього проекту?
3. Які особливості відрізняють проекти некомерційних організацій від інших планів, програм?

## **№ 4**

Наведіть приклад реалізованого проекту у готельному або ресторанному бізнесі. Опишіть стадії життєвого циклу проекту, використовувані методики й інструментальні засоби на кожному етапі проекту.

## **№ 5**

За допомогою програмного забезпечення Microsoft Project сформууйте список задач покроково, розробіть концепцію й деталізуйте проект. Розрахуйте час і ресурси, які необхідні для реалізації проекту.

Оптимізуйте цілі і завдання проекту. Які фактори, на вашу думку, вплинуть на прогрес проекту? Чому?

## Тема 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

2.1 Сутність проектного аналізу.

2.2. Формування інформаційного середовища обґрунтування проекту.

2.3. Методи обґрунтування проекту.

2.4. Бізнес-план і техніко-економічне обґрунтування проекту.

### 2.1. Сутність проектного аналізу

Проектний аналіз – це процес вивчення й оцінки всіх аспектів та етапів проекту, визначення потреб у проекті, обґрунтування ризиків можливостей та економічної доцільності. Базові завдання проектного аналізу узагальнено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Завдання проектного аналізу**

Спрямованість завдання	Опис
Визначити цілі проекту	<p><i>Обґрунтувати:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ актуальність проекту;</li> <li>✓ цілі та очікувані результати;</li> <li>✓ функціональні вимоги і характеристики проекту</li> </ul>
Визначити зацікавлені сторони (стейкхолдери) проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Зафіксувати потреби та очікування стейкхолдерів</li> </ul>
Визначити й оцінити ризики проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ідентифікувати потенційні події, які негативно можуть вплинути на реалізацію проекту;</li> <li>✓ розробити заходи управління ризиками щодо превентивного зменшення негативного впливу на проект</li> </ul>
Визначити обсяги ресурсного забезпечення проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Обґрунтувати потребу у людських, фінансових, матеріальних, виробничих ресурсах;</li> <li>✓ оцінити можливості отримання ресурсів</li> </ul>
Сформувати графік та визначити терміни виконання робіт проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Розробити графіки виконання робіт за етапами проекту.</li> </ul> <p><i>Визначити:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ критичні терміни виконання робіт проекту;</li> <li>✓ обсяг робіт за етапами життєвого циклу</li> </ul>
Здійснити обґрунтування економічної доцільності проекту	<p><i>Визначити:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ вартість проекту та обсяг потенційного прибутку;</li> <li>✓ показники ефективності проекту</li> </ul>
<b>Розробка бізнес-плану</b>	

*Джерело: розроблено авторами*

Отже, проектний аналіз застосовується для:

- ✓ визначення, порівняння та обґрунтування альтернативних управлінських рішень і проектів, що дозволяє здійснювати вибір і приймати вивірені рішення в умовах обмеженості ресурсів;

✓ оцінювання фінансових та економічних переваг проєктів на основі альтернативного використання наявних ресурсів з урахуванням макро- і мікроекономічних наслідків.

Це метод, який дозволяє:

✓ системно оцінити фінансові та економічні переваги проєкту;  
 ✓ процес аналізу життєздатності проєкту;  
 ✓ спосіб зіставлення витрат на проєкт і переваг, які будуть отримані у результаті його реалізації чи впровадження [24].

Проектний аналіз спирається на систему принципів:

- *альтернативності* – стосується як різноманітних можливостей використання ресурсів, так і шляхів досягнення проєктних цілей, вибору найкращих варіантів проєктних рішень;

- *обумовленості* – полягає у розмежуванні вигід і витрат, зумовлених рішенням про реалізацію проєкту чи відмову від нього. Проектний аналіз концентрує увагу на тих змінних, значення яких помінялося унаслідок прийняття проєкту чи відмови від нього. Тому при розрахунках оцінка проєкту базується на тих потоках грошових коштів, значення яких безпосередньо пов'язане з реалізацією проєкту;

- *маржинальності* – вимагає, щоб в аналізі проєкту використовувалися значення не загальної чи середньої величини, а приріст змінної, обумовлений реалізацією проєкту.

Значення проєктного аналізу візуалізовано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Значення проєктного аналізу

Джерело: складено авторами за матеріалами [12, 25]

Функціональні аспекти за видами проєктного аналізу узагальнено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Види та завдання проєктного аналізу

Вид	Завдання: збір та аналіз інформації з метою
Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ обґрунтування виду проєкту за результатами оцінки кон'юнктури ринку, прогнозування попиту;</li> <li>✓ прогнозування обсягів продажів готельних послуг та ресторанної продукції;</li> <li>✓ прогнозування дій конкурентів</li> </ul>

Вид	Завдання: збір та аналіз інформації з метою
Інституційний	✓ оцінки впливу факторів інституційного оточення на формування та реалізацію проєктів
Технічний	✓ обґрунтування локації суб'єкта бізнесу з урахуванням функціонального призначення, типу, категорії, визначення масштабу і термінів здійснення проєкту; ✓ визначення вимог до інфраструктури
Соціальний	визначення узгодженості проєкту з інтересами груп населення, які так чи інакше відчуватимуть вплив проєкту через оцінку: ✓ соціокультурних і демографічних характеристик населення, що охоплюється проєктом; ✓ прийнятність проєкту з погляду місцевої культури, з огляду на спроможність проєкту адаптуватися до існуючих соціальних норм; ✓ зацікавленість у проєкті місцевого населення та організацій
Екологічний	визначення: ✓ характеру і розміру потенційної шкоди навколишньому середовищу від проєкту; ✓ заходів для пом'якшення негативного впливу проєкту
Фінансовий	✓ визначення потреб у фінансуванні; ✓ прогнозування обсягів реалізації продукції проєкту; ✓ оцінки інвестиційних витрат і розрахунку поточних витрат за проєктом; ✓ прогнозування прибутків, грошових потоків (узагальнення попередніх розрахунків, забезпечення необхідних коштів в обороті на певні дати, уточнення структури капіталу проєкту), бухгалтерського балансу (відображає припустимий розвиток накопичуваних активів і джерела їхнього формування); ✓ вибору джерел фінансування потоку інвестицій, необхідного для планомірного виконання проєкту; ✓ розрахунку показників ефективності проєкту з урахуванням ризиків та невизначеності
Економічний	✓ обґрунтування привабливості проєкту для економіки; ✓ оцінка економічної ефективності на підставі альтернативної вартості ресурсів, які використовуються у проєкті
Ризик-аналіз	✓ оцінка ризиків і невизначеностей, що можуть виникнути під час реалізації проєкту, та розробка стратегій їхнього управління; ✓ обґрунтування сценаріїв впливу непередбачуваних подій на реалізацію проєкту

Джерело: складено авторами за матеріалами [4, 13, 14]

Комбінування наведених у таблиці видів проєктного аналізу дозволяє обґрунтувати проєкт і максимізувати реалізацію його завдань щодо своєчасного завершення.

Обґрунтування проєкту з використанням різних видів проєктного аналізу спрямоване на обґрунтування альтернативних управлінських рішень щодо проєкту в умовах обмеженості різних видів ресурсів.

## **2.2. Формування інформаційного середовища обґрунтування проєкту**

Формування інформаційного середовища обґрунтування проєкту сприяє прийняттю зважених рішень щодо його реалізації.

Інформаційне середовище для обґрунтування проєкту включає різні аспекти, що допомагають структурувати інформацію та надають основу для прийняття рішень щодо етапів і робіт проєкту.

Моніторинг показників ринку готельних і ресторанних послуг є основою формування інформаційного середовища обґрунтування проєкту завдяки аналізу

поточної ситуації та визначення перспектив розвитку як вагової складової туристичної системи.

Процес **формування інформаційного середовища обґрунтування проєкту** передбачає:

1. Систематичний неперервний збір інформації.
2. Аналіз кон'юнктури ринку готельних і ресторанних послуг.
3. Встановлення тенденцій розвитку світового ринку готельних і ресторанних послуг.
4. Прогноз кон'юнктури ринку готельних та ресторанних послуг.
5. Використання прогнозу кон'юнктури світового ринку готельних і ресторанних послуг для обґрунтування проєкту.

Розглядаючи кон'юнктуру ринку послуг, доцільно враховувати їхні характерні ознаки й особливості:

1. Непостійність, змінність, часті коливання.
2. Одні коливання відображають дію чинників, що короткочасно впливають на кон'юнктуру, інші коливання є результатом чинників, які мають середньотерміновий або довгостроковий вплив на стан ринкової кон'юнктури.
3. Суперечливість, котра відображається у тому, що різні показники кон'юнктури в один і той самий час свідчать про наявність протилежних (суперечливих) тенденцій – підйому і спаду.
4. Нерівномірність, яка виражається у тому, що пропозиція одних послуг зростає або спадає більше, інших – менше.

**Для формування інформаційного середовища обґрунтування проєкту** із сукупності факторів виділяють складові елементи, статистичні показники, які впливають на коливання кон'юнктури.

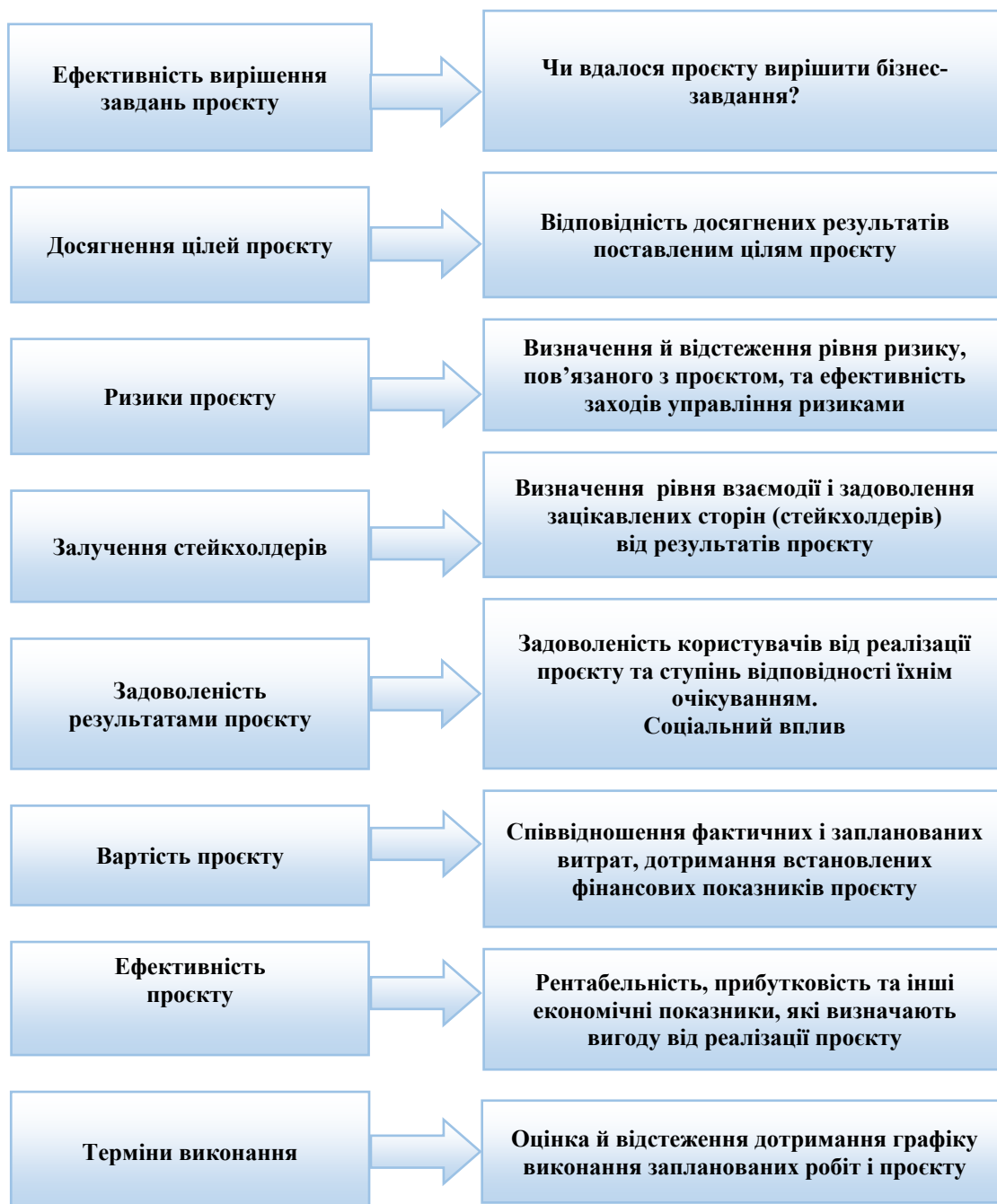
Дослідження ринку готельних і ресторанних послуг передбачає виявлення умов та факторів, які за певний період найсуттєвіше впливають на формування попиту й пропозиції. Залежно від масштабу ринку, кон'юнктуру якого аналізують, склад показників, які характеризують умови розвитку ринку, змінюються. При відмінності показників, що характеризують зовнішні умови (політичні, соціальні, психологічні, кліматичні та інші), кон'юнктура ринку готельних і ресторанних послуг визначається взаємодією трьох її зовнішніх складових – попитом, пропозицією і ціною.

**Інформаційне середовище обґрунтування проєкту** характеризують наступні основні показники:

- масштаб ринку (його ємність, обсяг послуг, які надаються, чисельність підприємств готельно-ресторанного господарства різних типів, що виступають на ринку);
- ступінь збалансованості ринку (співвідношення попиту і пропозиції);
- рівень цін;
- динаміка ринку (зміна основних параметрів ринку готельних і ресторанних послуг, його швидкість та інтенсивність, основні тенденції);
- ступінь ділової активності суб'єктів бізнесу;
- сила і розмах конкурентної боротьби (чисельність конкурентів та їхня активність);
- тип конкуренції на ринку, рівень конкуренції;
- наявність бар'єрів для входу на галузевий ринок, сегментація галузевого ринку, динаміка активності на ринку, еластичність попиту й цін;
- частка у валовому внутрішньому продукті країни;
- соціальна орієнтація;
- рівень державного втручання у розвиток галузі;

- соціальна значимість галузевої сфери діяльності;
- фінансові умови: середньогалузевий рівень рентабельності, фондівіддача, середня віддача на вкладений капітал, оборотність активів, їхня середня ліквідність, типовий порядок розподілу й використання прибутку, фінансовий стан підприємств і зміни у ньому;
- перспективи розвитку галузі: технології, продукції, наукові дослідження, конкуренція.

Показники інформаційного середовища обґрунтування проекту є основою використання для досягнення цілей реалізації проекту (рис. 2.2).



*Рис. 2.2. Показники інформаційного середовища обґрунтування проекту*  
 Джерело: складено авторами за [25, 44]

Формування інформаційного середовища обґрунтування проєкту дозволяє забезпечити комплексну оцінку проєкту, визначити його успішність та ефективність, а також надає основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

### **2.3. Методи обґрунтування проєкту**

Методи обґрунтування проєкту забезпечують аналіз і надання аргументів щодо його актуальності, ефективності та вигідності його реалізації. Для цього можна використовувати різні методи обґрунтування, які є складовою управління проєктами та фінансовим плануванням.

Оцінка альтернативних проєктів може здійснюється за допомогою різних методів, оскільки для обґрунтованого вибору проєкту слід оцінити альтернативні проєкти.

Більшість проєктів можна реалізовувати різними шляхами й способами. Кожен з подібних способів на практиці є альтернативним проєктом. Альтернативними вважають проєкти, які здійснюються, якщо неможливим або нецільонаправленим є здійснення інших проєктів. Головною причиною обрання одного інвестиційного проєкту замість кількох є обмеження фінансових ресурсів. Лімітування фінансових коштів для інвестицій – це фіксована межа річного обсягу капітальних вкладень, які може дозволити собі фірма, виходячи зі свого фінансового стану. За наявності фінансових обмежень на інвестиції підприємство має приймати рішення про інвестиційні проєкти у такій комбінації, що забезпечить найбільший ефект.

Отже, проєкти альтернативні по капіталу здійснюються у тому випадку, коли кожен із них не може бути здійсненим без використання фінансових коштів, необхідних для здійснення інших проєктів. У практиці інвестиційного проєктування порівняння ефективності альтернативних проєктів прийнято робити на основі їхнього ранжирування за дисконтованими критеріями. При цьому, більш ефективним визнається проєкт, для якого усі критерії кращі, ніж в альтернативних.

Існують кілька підходів до оцінювання проєктів [16]:

#### **Формула Ольсена**

Цю формулу застосовують у тих випадках, коли ціль проєкту полягає у впровадженні нових видів продукції або в удосконаленні технології.

Як критерій ранжування цінності проєкту виступає:

$$R_i = \frac{aS_iP_i}{C_i} \quad (2.1)$$

де  $i$  – номер проєкту, характеристики  $i$ -го проєкту:

$P_i$  – ймовірність успіху;

$C_i$  – очікувані видатки на дослідження/розробку;

$S_i$  – очікувана сума продажів за період часу;

$a$  – стратегічний параметр, який можна інтерпретувати як міру рентабельності продажів (відносини прибутку й обороту).

Ранжування цінності проєкту зазвичай є комплексним процесом, де різні критерії враховуються для прийняття узгоджених рішень.

## Формула Пасифіко

$$R_i = \frac{Pt_i PR_i}{C_i}, \quad (2.2)$$

де  $i$  – номер проекту, характеристики  $i$ -го проекту;

$Pt_i$  – ймовірність технічного успіху;

$Pr_i$  – ймовірність комерційного успіху;

$PR_i$  – валовий прибуток;

$C_i$  – очікувані видатки на дослідження/розробку.

## Статичні методи оцінювання проекту

Статичні методи оцінювання проекту враховують тільки часові параметри на одному конкретному моменті часу, зазвичай у кінці періоду проекту. Ці методи не враховують зміни у часі вартості грошей та інші фактори, які можуть впливати на динаміку проекту. Статичні методи оцінювання проекту використовуються для визначення базових параметрів та застосовуються для оцінки короткострокових проектів.

Основні показники:

*Рівень окупності* проекту – відношення чистого прибутку, отриманого від реалізації проекту, до початкових витрат:

$$I = \frac{R}{C_0} = \frac{B - C}{C_0}, \quad (2.3)$$

де  $I$  – рівень окупності проекту;

$R$  – чистий прибуток;

$B$  – проектні доходи;

$C$  – проектні витрати;

$C_0$  – початкові витрати.

*Термін окупності проекту* – очікуваний період відшкодування початкових вкладень із чистих надходжень. Обчислюється той період часу, за який надходження від оперативної діяльності підприємства (netcashinflows) покривають витрати на інвестиції. Якщо проектні прибутки розподілені рівномірно за роками, то термін окупності розраховується за такою формулою:

$$I = \frac{C_0}{r}, \quad (2.4)$$

де  $T$  – термін окупності проекту;

$C_0$  – розмір початкових інвестицій;

$r$  – щорічний чистий прибуток.

У випадку різноманітних щорічних грошових надходжень розрахунок провадиться поступово: для кожного інтервалу планування із загального обсягу початкових витрат відраховується сума амортизаційних відрахувань і чистого прибутку, до того моменту, поки залишок не стане негативним.

*Норма прибутку.* Величина норми прибутку показує, яка частина інвестиційних витрат відшкодовується у вигляді прибутку протягом одного інтервалу планування. На підставі порівняння інвестором розрахункової величини норми прибутку з мінімальним або середнім рівнем прибутковості робиться висновок про доцільність подальшого аналізу відповідного інвестиційного проекту.

$$N_{\pi} = \frac{\Pi}{AK} \cdot 100, \quad (2.5)$$

де  $N_{\pi}$  – норма прибутку, %;

$\Pi$  – маса прибутку, грн;

$AK$  – сума авансового капіталу, грн.

Показник норми прибутку дає можливість визначити ефективність використання усього авансового капіталу, ступінь його прибутковості. Чим вища норма прибутку підприємства, тим ефективніше використовується авансований капітал.

Динамічні методи оцінювання проекту враховують часовий аспект та часову вартість грошей. Ці методи дозволяють оцінити вартість проекту у різні періоди часу і враховують дисконтну ставку. Динамічні методи використовуються для точної оцінки ефективності та прибутковості проекту у різних періодах його реалізації.

**Динамічні методи оцінювання проекту** засновані на дисконтуванні грошових потоків.

Дисконтування грошових потоків – це процес перерахунку майбутніх грошових сум у їхню поточну вартість, використовуючи дисконтну ставку. Цей процес враховує концепцію часової вартості грошей, яка визначає, що сума грошей, отримана чи витрачена у майбутньому, менш цінна, ніж така сама сума у поточний момент.

Формула для дисконтування грошових потоків може виглядати наступним чином:

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^t}, \quad (2.6)$$

де  $PV$  – поточна вартість;

$FV$  – майбутній грошовий потік (значення у майбутньому);

$r$  – ставка дисконтування;

$t$  – кількість періодів у майбутньому.

Чим вища ставка дисконтування, тим менша поточна вартість майбутніх грошових потоків. Це відображає вартість грошей з часом і ризику інвестування.

Критерії вибору проектів за показниками економічної ефективності наведено у табл. 2.3, 2.4 та рис. 2.3 [23].

Таблиця 2.3

### Показники для обґрунтування проекту

Показник	Характеристика показника	Розрахунок	Складові розрахунку
Чистий приведений дохід ( $NPV$ )	Під ( $NPV$ ) розуміють різницю між приведеними до поточної (теперішньої) вартості сумою чистого грошового потоку за період функціонування інвестиційного проекту і сумою інвестиційних затрат на його реалізацію	$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{IC_t}{(1+r)^t}$	$CF_t$ – сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту; $IC$ – сума одночасно інвестованих затрат для реалізації інвестиційного проекту; $L$ – дисконтна ставка, що використовується; $n$ – кількість інтервалів у загальному розрахунковому періоді $t$

Показник	Характеристика показника	Розрахунок	Складові розрахунку
Індекс (коефіцієнт) дохідності ( <i>PI</i> )	Під ( <i>PI</i> ) розуміють співвідношення між приведеними до поточної (теперішньої) вартості сумою чистого грошового потоку за період функціонування інвестиційного проекту і сумою інвестиційних затрат на його реалізацію	$PI_0 = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^n}}{\sum_{t=1}^n \frac{IF_t}{(1+i)^n}}$	
Період окупності ( <i>PP</i> )	Період окупності ( <i>PP</i> ) – це інтервал часу від початку реалізації проекту, за який досягається рівність сумарних надходжень від реалізації проекту й сумарних витрат на проект та за межами якого приведений прибуток залишається додатним	$PP = \frac{IC}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^n}}$	
Внутрішня норма дохідності ( <i>IRR</i> )	Внутрішня норма рентабельності дохідності ( <i>IRR</i> ) визначається як норма дисконту, при якій величина приведених надходжень від реалізації дорівнює величині приведених затрат на проект. <i>IRR</i> характеризує норму прибутку на капітал, інвестований у проект	$IRR = i_1 + \frac{NPV_1 \cdot (i_2 - i_1)}{(NPV_1 - NPV_2)}$	<i>NPV<sub>i</sub></i> – сума чистого грошового потоку окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту; <i>n</i> – кількість інтервалів у загальному розрахунковому періоді <i>t</i>

Джерело: [16]

## Критерії вибору проєктів за показниками економічної ефективності

Показники	Критерії вибору	Можливості застосування
Чистий приведений дохід (ОТУ)	За цим критерієм проєкт ухвалюється за умови його позитивного значення (більше ніж 0), а при порівнянні декількох проєктів вибирають проєкт з найбільшим значенням даного показника	Цей показник дає можливість визначити ефект від реалізації проєкту у вартісному вимірі, що формується у порівнянні чистих вигід від реалізації проєкту та затрат на його формування
Індекс (коефіцієнт) дохідності (PI)	За цим критерієм проєкт ухвалюється у тому випадку, коли значення цього індексу більше від одиниці, а при порівнянні декількох проєктів вибирають проєкт з найбільшим значенням цього показника	Цей показник дає можливість визначити ефект у відносному вимірі, у результаті зіставлення вигід і затрат проєкту, але не відображає фактичних результатів проєкту. Цей показник є неприйнятним для ранжування незалежних чи взаємовиключаючих проєктів
Період окупності (PP)	Цей критерій використовують для порівняння декількох проєктів і при порівнянні вибирають проєкт з найменшим періодом окупності	Цей показник характеризує тривалість повернення інвестованого капіталу за рахунок отримання поточних грошових потоків від реалізації проєкту
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	Цей показник є еталоном для порівняння альтернативності вартості капітальних вкладень, дійсної ставки дисконтування, що прийнята для проєкту за умови його окупності. Використовують для порівняння декількох проєктів і при порівнянні вибирають проєкт з найменшим значенням цього показника	Цей показник характеризує максимальний процент на позиковий капітал, який можливо повернути за строк, що дорівнює життєвому циклові проєкту. Деякі властивості цього показника обмежують його застосування, а саме те, що для проєкту може і не існувати єдиного значення IRR, особливо у проєктах з великим часовим горизонтом; ранжування за цим критерієм неприйнятне для взаємовиключаючих проєктів

Джерело:[16]

**Чистий дисконтований дохід** (чиста поточна вартість проєкту, *NPV* – *Net Present Value*). Показник використовується у якості основного вимірювача прибутковості проєкту, скоригованого з урахуванням тимчасового чинника. Цей показник характеризує загальний абсолютний результат інвестиційної діяльності, її кінцевий ефект. Під *NPV* розуміють різницю дисконтованих на один період показників прибутку  $B(t)$  і витрат  $C(t)$ . Якщо прибутки й витрати подані у вигляді потоку надходжень, то *NPV* дорівнює сучасній величині цього потоку. Величина *NPV* є основою для визначення інших вимірювачів ефективності.

Оцінка та обґрунтування інвестиційних проєктів супроводжується однією із найскладніших задач, що постають перед фахівцями – розрахунком ставки дисконтування.

**Ставка дисконтування** – це процентна ставка, яку використовують для перерахування майбутніх грошових потоків (витрат або вигід) у їхню поточну вартість. Вона враховує часову вартість грошей та ризики інвестування.

Ставка дисконтування визначається на основі вартості капіталу і рівня ризику, пов'язаного з інвестиційним проєктом.

Оцінка одного проєкту			
Характеристика проєкту	Показники	Критерії відбору проєкту	Прийняття рішення
При аналізі економічної доцільності реалізації одного проєкту не виникає необхідності аналізувати вплив його реалізації на інші альтернативні варіанти інвестування та враховувати обмеженість наявних ресурсів і умов	Чистий приведений дохід ( $NPV$ ). Індекс дохідності ( $PI$ ). Період окупності ( $PP$ ). Внутрішня норма дохідності ( $IRR$ )	$(NPV) > 0$ $(PI) > 1$ $(PP) < \text{критерій інвестора}$ $(IRR) > r$	Прийняття рішення про реалізацію окремого проєкту можливе за окремими показниками, з урахуванням наявних критеріїв інвестора. Ранжування критеріїв при оцінюванні окремого проєкту не потрібне
Оцінка декількох проєктів			
Характеристика проєкту	Показники	Критерії відбору проєкту	Прийняття рішення
При аналізі економічної доцільності реалізації декількох проєктів необхідно аналізувати залежність цих проєктів один від одного, вплив їхньої реалізації на інші альтернативні варіанти інвестування, реалізація яких недоцільна при прийнятті рішення про інвестування іншого проєкту, враховувати обмеженість наявних ресурсів і умов	Чистий приведений дохід ( $NPV$ ). Індекс дохідності ( $PI$ ). Період окупності ( $PP$ ). Внутрішня норма дохідності ( $IRR$ )	Проєкти незалежні, невзаємовиключаючі: $(NPV) > 0$ ; $(IRR) > r$ ; при обмеженості обсягів ресурсів: $(PI) > 1$ ; $(PP) < \text{критерій інвестора}$ . Проєкти є залежними: $(NPV) > 0$ ; $(PI) > 1$ ; при обмеженості обсягів ресурсів: $(PI) > 1$ ; $(PP) < \text{критерій інвестора}$ . Проєкти є невзаємовиключаючі: $(NPV) > 0$ ; при обмеженості обсягів ресурсів: $(PI) > 1$ ; $(PP) < \text{критерій інвестора}$	Прийняття рішення про реалізацію при порівнянні декількох проєктів можливе за окремими показниками, з урахуванням наявних критеріїв інвестора. Ранжування критеріїв при оцінюванні декількох проєктів необхідне за умови, що ці проєкти є залежними та взаємовиключаючими

Рис. 2.3. Порівняння та вибір проєктів за критеріями оцінювання

Джерело: складено авторами за [23, 44]

Для оцінки проєктів зазвичай використовують два основні типи ставок дисконтування:

- вартість капіталу (Cost of Capital) – це вартість залучення капіталу для проєкту, включаючи капітал власний і залучений (наприклад, вартість акцій та позик);
- ставка заміщення ризику (Discount Rate for Risk) враховує ризики, пов'язані з конкретним проєктом чи інвестиційною можливістю. Ця ставка може бути вищою, якщо інвестиційний проєкт має великий ризик.

Вибір ставки дисконтування дозволяє підвищити точність показників економічної ефективності оцінюваного інвестиційного проєкту (таких як чиста приведена вартість ( $NPV$ ), дисконтований термін окупності інвестицій, рентабельність інвестицій та капіталу тощо) і забезпечити адекватність виконуваних розрахунків економічним умовам того ринкового середовища, у якому планується реалізація проєкту. Нині для більшості проєктів питанню оцінки ставки дисконтування приділяється мало уваги, внаслідок чого величина поточної вартості інвестиційного проєкту виходить завищеною

(рідше заниженою, залежно від цілей оцінювача) і це пов'язано з високою чутливістю результатів розрахунку до величини ставки дисконту.

Для прикладу: при періоді прогнозування 3–5 років при зміні ставки дисконтування на 1% поточна вартість змінюється на 1,5–2%. У загальному вигляді ставка дисконтування розраховується за наступною формулою[13]:

$$i = i_{\text{ХВ}} + \sum \Delta n + \Pi i_{\text{ХВ}} \cdot \Delta i_n, \quad (2.7)$$

де  $i$  – ставка порівняння (прибутковості);

$i_{\text{ХВ}}$  – мінімальна приваблива ставка прибутковості;

$\Delta i_n$  – надбавка на ризик.

Нині в Україні прийнято такі порівняльні ставки дисконтування: при розрахунку грошових потоків у доларовому (США) еквіваленті – 12,5–15%, в євро – 14–16%, у гривні – 24–27%.

Характеризуючи показник чистого приведенного доходу, потрібно зазначити, що його можна використовувати не тільки для порівняльної оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів, але й як критерій цілісності їхньої реалізації. Незалежний інвестиційний проект, для якого чистий приведений дохід є негативним або дорівнює 0, відхиляється, оскільки він не приносить підприємству додаткових доходів на вкладений капітал. Якщо ж показник чистого приведенного доходу позитивний, тоді незалежний інвестиційний проект дозволяє збільшити капітал підприємства і його ринкову вартість. Із системи пропонованих інвестиційних проектів приймається той, чий показник чистого приведенного доходу є найвищий.

**Показник внутрішньої норми дохідності  $IRR$**  дорівнює ставці дисконту, при якій величина  $NPV$  проекту дорівнює нулю.  $IRR = r$ , при якому  $NPV = f(r) = 0$ .

Якщо позначити  $IC = CF_0$ , то  $IRR$  знаходять із рівняння:

$$\sum_{k=0}^n \frac{CF_k}{(1 + IRR)^k} = 0. \quad (2.8)$$

Відбір проектів проводиться за таким критерієм: підприємство може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких ( $IRR$ ) є не нижчим поточного показника ціни капіталу ( $CC$  – Cost Capital).

**Якщо  $IRR < CC$ , то такий проект відхиляється, якщо  $IRR > CC$ , то приймається.** У випадку обмеженості інвестиційних ресурсів вибирають проект із більшим  $IRR$ .

*Внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return,  $IRR$ )* – ставка прибутковості, при якій чиста приведена вартість дорівнює нулю.

Цей критерій може використовуватися як додаткова інформація і для відсікання проектів на стадії попереднього аналізу.

*Коефіцієнт рентабельності інвестицій (Profitability Index,  $PI$ )* – показник, який показує міру збільшення вартості проекту у розрахунку на 1 вартісну одиницю інвестицій.

Іноді коефіцієнт рентабельності інвестицій називають індексом прибутковості.

Цей показник показує, скільки вартісних одиниць продисконтованих грошових потоків доводиться на одну вартісну одиницю первинних інвестицій.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій не тільки дозволяє робити висновок про ефективність проекту, але й дозволяє порівнювати проекти між собою. Проект вважається за ефективний, якщо коефіцієнт рентабельності інвестицій більше одиниці. При цьому за більш рентабельний вважається проект, у якого значення коефіцієнту рентабельності більше.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій розраховується як співвідношення суми продискованих грошових потоків проєкту до первинних інвестицій.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}, \quad (2.9)$$

де  $I_0$  – початкові інвестиції.

Період окупності інвестицій можна розрахувати за наступною формулою:

$$PP = \frac{I_0}{CF_t}, \quad (2.10)$$

де  $CF_t$  – сума продискованих грошових потоків проєкту.

Отже, методи обґрунтування проєктів, які використовують, можна розбити на дві групи: динамічні, що враховують фактор часу, і статичні. Для оцінки інвестиційних проєктів використовується безліч критеріїв. Деякі з них дозволяють не лише обґрунтовувати доцільність реалізації проєкту, але й зробити вибір з альтернативних проєктів. Деякі дають лише додаткову інформацію і не можуть застосовуватися окремо.

Для отримання комплексного уявлення про успішність інвестиційного проєкту методи обґрунтування проєктів доцільно комбінувати. Важливо враховувати особливості проєкту, стратегічні цілі й потенційні ризики при прийнятті рішення щодо залучення інвестицій.

## **2.4. Бізнес-план і техніко-економічне обґрунтування проєкту**

Бізнес-планування можна розглядати як специфічний вид планової діяльності. У контексті загальної функції планування воно задовольняє потреби будь-якого підприємства або організації щодо визначення цілей свого розвитку, а також програми їхнього досягнення у ринковому середовищі. Бізнес-планування включає у себе три етапи.

По-перше, це підготовчий період. На цьому етапі відбувається підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання й розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного плану виконання робіт, збір вихідної інформації.

По-друге, безпосередньо розробка бізнес-плану.

По-третє, презентація бізнес-плану, тобто доведення основних положень бізнес-плану до потенційних інвесторів [4, 11].

**Бізнес-план** – це докладний, чітко структурований і детально підготовлений документ, що описує цілі й завдання, які необхідно вирішити підприємству, способи досягнення поставлених цілей і техніко-економічні показники підприємства і/або проєкту у результаті їхнього досягнення. У ньому міститься оцінка теперішнього моменту, сильних та слабких сторін проєкту, аналіз ринку й інформація про споживачів продукції або послуг [16].

Бізнес-план:

- дає можливість визначити життєздатність проєкту в умовах конкуренції;
- містить орієнтир розвитку проєкту (підприємства, організації);

– служить важливим інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

**Бізнес-план є:**

– основою для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проєкту;

– інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми партнерами (на початковій стадії реалізації бізнес-проєкту);

– способом моделювання системи управління майбутнім бізнесом, попереднього визначення ймовірних перешкод і розв’язання проблем, які можуть стати на заваді процесу реалізації підприємницького проєкту;

– можливістю перевірки обґрунтованості підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

Склад бізнес-плану і ступінь його деталізації залежать від розмірів майбутнього проєкту і сфери, до якої він відноситься; розміру ринку збуту; наявності конкурентів (рис. 2.4).

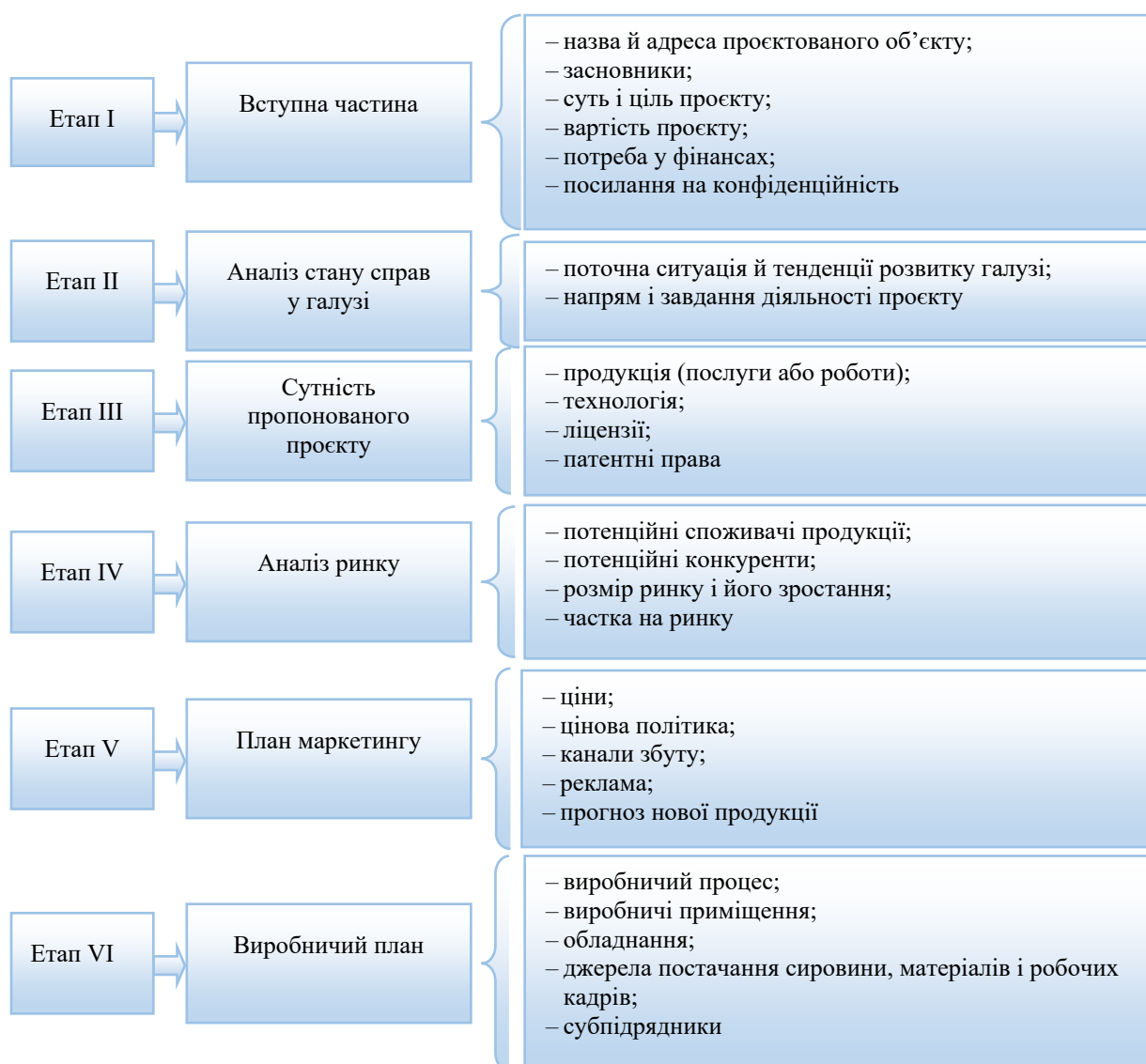


Рис. 2.4. Етапи бізнес-плану

Джерело: складено авторами за матеріалами [17, 43]

Найбільш близьким за своєю сутністю до бізнес-плану є такий документ як техніко-економічне обґрунтування.

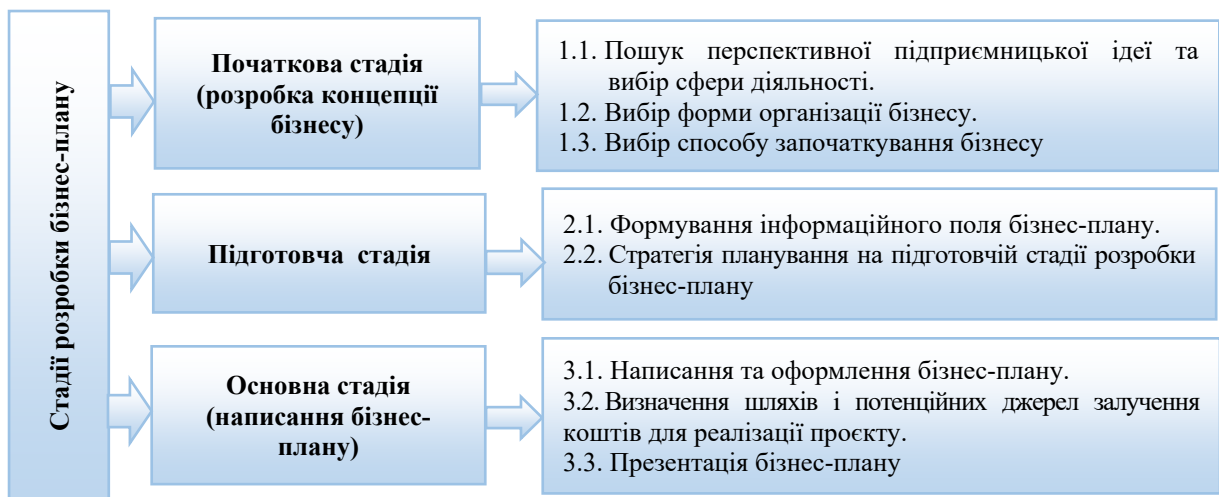


Рис. 2.5. Стадії розробки бізнес-плану

Джерело: складено авторами за матеріалами [4, 25]

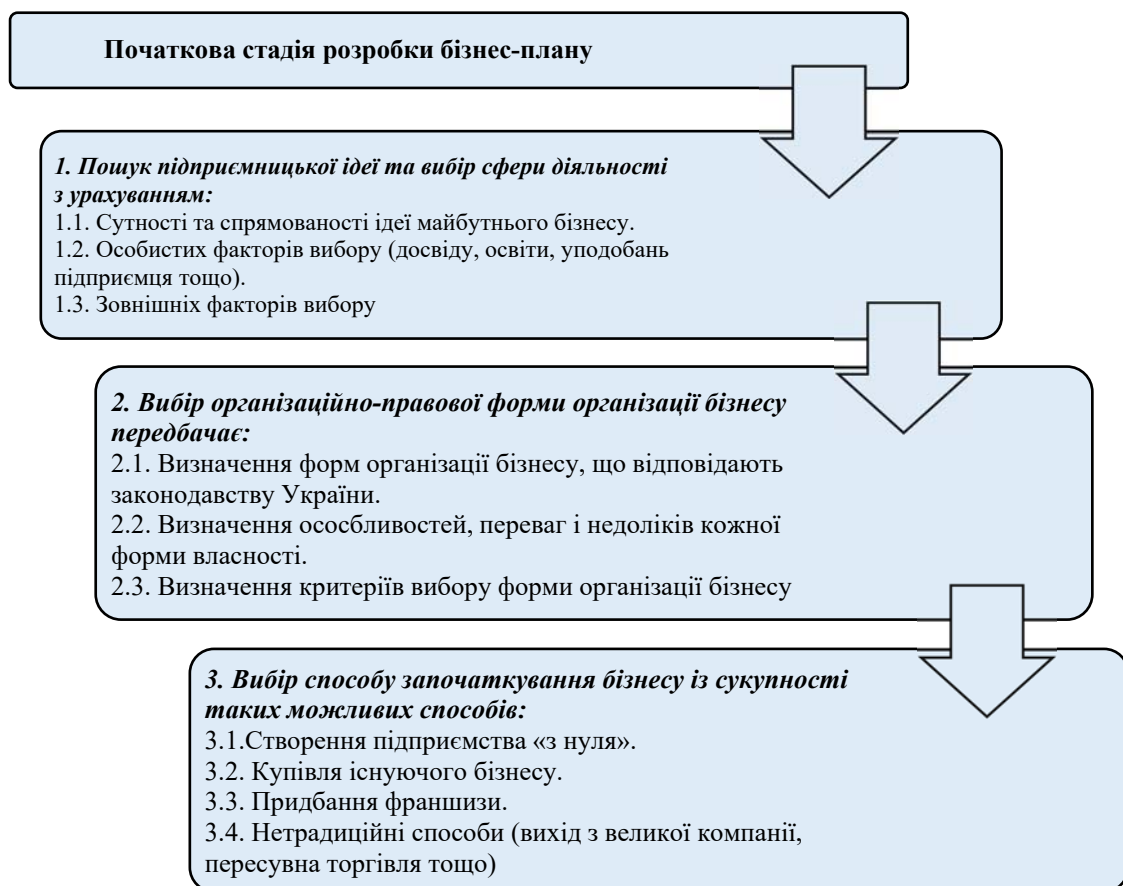


Рис. 2.6. Технологія розробки бізнес-плану

Джерело: складено авторами за матеріалами [4, 25]

Проте бізнес-плану притаманні декілька відмінностей, що ґрунтуються на його стратегічній спрямованості, підприємницькому характері, гнучкому сполученні вироб-

ничого, технічного, фінансового й ринкового аспектів діяльності на основі внутрішніх можливостей організації і зовнішнього оточення.

Бізнес-план має бути:

✓ стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проєкту;

✓ функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити інвестора. У разі необхідності додаткову, пояснювальну, первинну інформацію можна винести у додатки (обсяги їх не обмежуються);

✓ реалістичним, прогнози й передбачення доцільно обґрунтовувати посиланнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, дослідження ринку, досвід діяльності конкурентів тощо;

✓ песимістичним, тобто орієнтуватися на найгірший результат і у такий спосіб створювати певний «запас міцності» бізнесу;

✓ чітким та логічним, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію.

Орієнтовна структура бізнес-плану у готельному і ресторанному бізнесі передбачає наявність таких ключових елементів: резюме бізнес-плану (коротка анотація), цілі й завдання проєкту, аналіз галузі і тенденцій її розвитку, цільовий ринок, конкуренція, маркетинговий план, організаційний план, план персоналу, фінансовий план.

**1. Резюме** – це стислий огляд проєкту, його ключових аспектів. Фактично резюме є гранично стислою версією бізнес-плану. Резюме має привернути увагу потенційних інвесторів та кредиторів, зацікавити їх у більш детальному вивченні бізнес-плану та сформуванню достатньо чітке уявлення про проєкт (рис. 2.7).

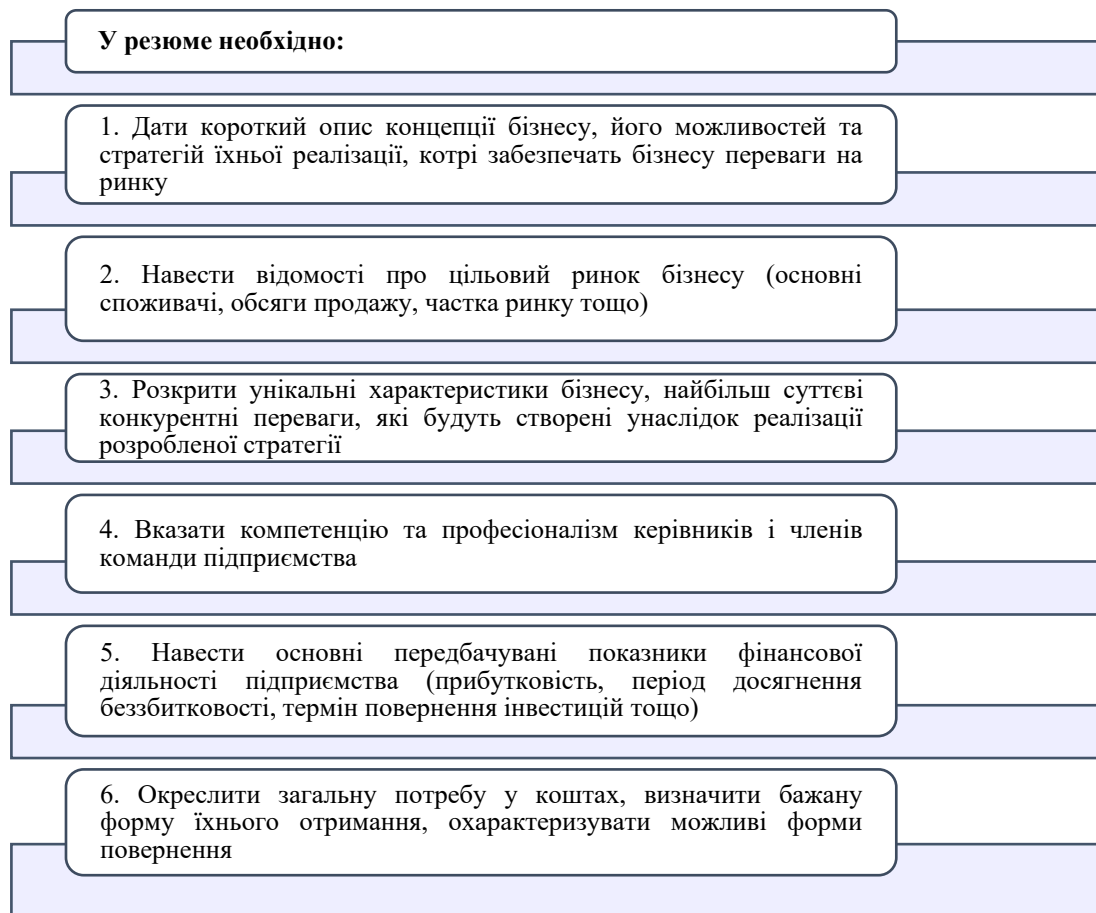


Рис. 2.7. Основні вимоги до складання резюме як стислої версії бізнес-плану

Джерело: складено авторами за матеріалами [4, 25]

**2. Ціль проєкту** – це той кінцевий стан, який буде досягнуто у визначеному майбутньому; уявлення про заплановані результати. Правильно сформульовані цілі **по-перше**, мають бути:

- конкретними й кількісно вимірюваними;
- зорієнтованими у часі;
- реалістичними й досяжними, такими, що не виходять за межі можливостей підприємства;

- узгодженими і взаємозв'язаними;
- сформульованими письмово;

**по-друге**, надають змогу визначити завдання проєкту:

- які основні (головні) цілі реалізації проєкту;
- які послуги/продукція унаслідок реалізації проєкту будуть запропоновані;
- на яких ринках (сегментах ринку) послуги/продукція унаслідок реалізації проєкту будуть запропоновані;

- у чому унікальність проєкту щодо задоволення потреб клієнтів;

- які конкурентні переваги отримає підприємство унаслідок реалізації проєкту?

**3. Для аналізу галузі та тенденцій її розвитку доцільним є визначення:**

- підприємств, які займають ключові позиції на ринку;
- факторів, що обумовлюють успіх діяльності у галузі;
- динаміки обсягів продажів у галузі за останні роки;
- прогнозів щодо перспектив розвитку галузі;
- нових видів послуг/продукції і нових сегментів ринку, котрих було освоєно у галузі за останні роки;

- які нові тенденції є ключовими для розвитку галузі;
- які нові чинники, пов'язані з тенденціями у розвитку інформаційних технологій, змінами у законодавстві, соціальними, екологічними факторами тощо, впливатимуть на розвиток галузі?

**4. Цільовий ринок** визначається на основі факторів, таких як характеристики цільової аудиторії, їхні потреби й вимоги, географічне розташування, соціально-економічний статус та інші параметри. Для визначення цільового ринку доцільно визначити:

- які властивості продукції/послуг будуть унікальними за результатами реалізації проєкту;

- які існують можливості розширення пропозиції або удосконалення продукції/послуг підприємства у майбутньому;

- які цільові сегменти ринку та обґрунтувати, яким чином проєкт задовольнить потреби споживачів цільового ринку.

Дослідження цільового ринку є важливим для реалізації проєкту у сфері готельного і ресторанного бізнесу.

**5. Конкуренція.**

Аналіз конкуренції для обґрунтування бізнес-плану проєкту і визначення його доцільності дозволяє превентивно визначити, яким чином проєкт впливатиме на ринок, конкуруватиме та як забезпечить конкурентні переваги. Для проведення аналізу конкуренції рекомендовано визначити:

- конкурентів у ринковому сегменті, оцінити властивості продукції/послуг, стратегії маркетингу та позиціонування на ринку;

- конкурентну ситуацію, а саме сильні й слабкі сторони конкурентів, стратегії ціноутворення, дистрибуції та реклами;

- майбутні конкурентні переваги, а саме обґрунтувати унікальність проєкту або яким чином він може забезпечити конкурентні переваги; запропонувати інновації, котрі відрізнятимуть продукцію/послуги від конкурентів;

- потенційні загрози від конкурентів, існуючих або потенційних змін у зовнішньому середовищі;

- ринкову динаміку кон'юнктури, поведінки споживачів.

## 6. Маркетинговий план.

Головне завдання маркетингового плану – обґрунтувати інвестору бізнес-планову стратегію виходу на цільовий ринок. Структура маркетингового плану:

- аналіз ринку;
- позиціонування продукту/послуги;
- споживчі характеристики продукту/послуги;
- стратегія ціноутворення;
- стратегія дистрибуції;
- план маркетингових заходів.

План маркетингу доцільно адаптувати відповідно до конкретного проєкту, його характеристик і ринкового середовища.

## 7. Організаційний план. План персоналу.

Організаційний план – це документ, що визначає структуру, функції та відповідальності учасників проєкту, щоб забезпечити ефективне виконання його завдань.

Мета організаційного плану проєкту – забезпечити чіткість і зрозумілість робіт для учасників. Ключові елементи організаційного плану:

- структура проєкту (органіграма команди, відповідальність персоналу (матриця «RACI», (Responsible), (Accountable), (Consulted), (Informer) для кожного завдання), інформація про ключових учасників, включаючи менеджера проєкту; опис обов'язків кожного учасника проєкту);
- комунікаційна структура проєкту (опис системи комунікацій між учасниками проєкту, регламенти взаємодії, включаючи проведення зборів, звітності тощо);
- розклад роботи команди проєкту, вказуючи терміни виконання завдань та етапи реалізації проєкту; дедлайни і важливі дати;
- правила й процедури для роботи команди; документація стандартів та вимог щодо виконання завдань;
- система звітності (визначення частоти й форми звітності про хід виконання проєкту; чітке визначення вимог до звітності від кожного учасника);
- критерії оцінки успішності проєкту.

**План персоналу розробляють для визначення потреби у персоналі. Для цього необхідно:**

- скласти перелік конкретних завдань та сфери відповідальності;
- визначити ключові показники ефективності (KPI) для вимірювання виконання завдань і досягнення цілей проєкту;
- визначити необхідну чисельність персоналу;
- здійснити попередні розрахунки вартості персоналу (ураховуючи заробітну плату, усі види винагород, відрахування на соціальне страхування, пенсійні платежі, податки на оплату праці тощо);
- визначити конкретні джерела покриття потреби у персоналі (внутрішні або зовнішні).

Таблиця 2.5

### Планування потреби у персоналі

Категорії працівників	Якості, необхідні для виконання виду діяльності (кваліфікація, досвід тощо)	Необхідність чисельності персоналу	Вартість утримання персоналу <sup>1</sup>	Джерела покриття потреб у персоналі (внутрішні, зовнішні)
Топ-менеджмент				
Менеджери				
Працівники				

<sup>1</sup> До загальної вартості утримання персоналу відносять заробітну плату працівників, усі види винагород, відрахування на соціальне страхування, пенсійні платежі тощо.

Джерело: складено авторами за матеріалами [4, 25]

Планування персоналу є важливою частиною ефективного управління проектом і сприяє досягненню його успішності.

### 8. Фінансовий план.

Головне завдання фінансового плану – узагальнити результати попередніх розділів бізнес-плану у вартісній формі та обґрунтувати економічну доцільність реалізації проекту (рис. 2.8).

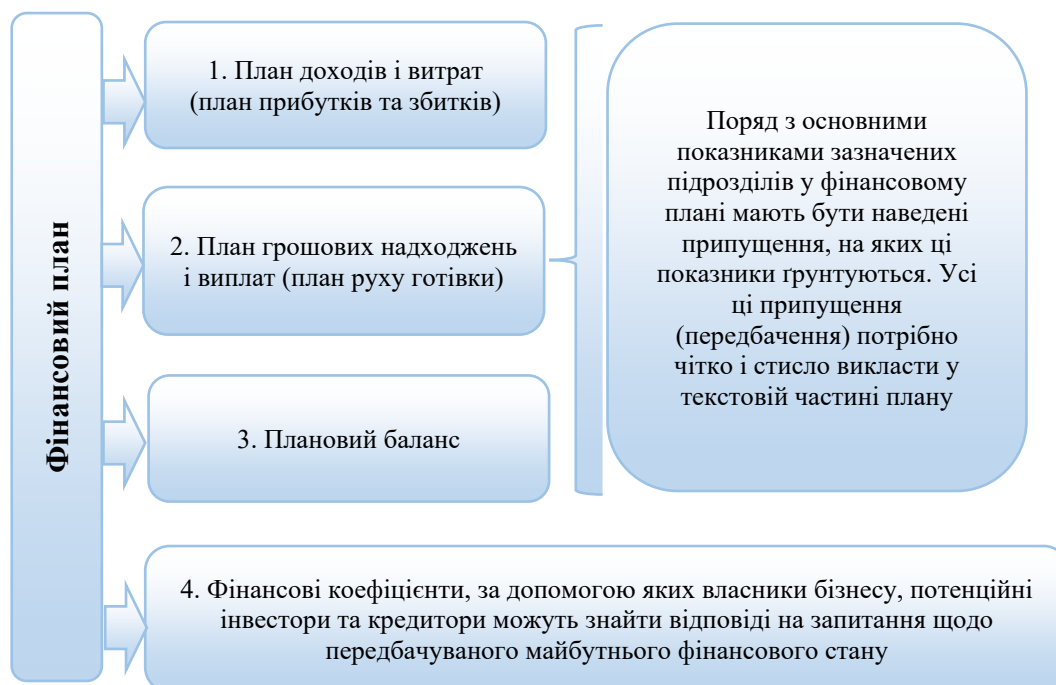


Рис. 2.8. Складові фінансового плану

Джерело: складено авторами за матеріалами [4, 25]

У підсумковій частині фінансового плану мають бути зведені в одне ціле і охарактеризовані потреби у фінансових ресурсах, які, власне, підприємство прагне отримати, презентуючи свій бізнес-план, а також подано план повернення кредиторам та інвесторам їхніх коштів, тобто конкретні розрахунки і пропозиції (таблиці 2.6, 2.7).

Таблиця 2.6

### План доходів та витрат за перший рік реалізації проекту (із щомісячним розподілом)

Показник	Структура у середньому у галузі	Місяці												Усього за рік
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
А. Загальний продаж товарів														
Б. Собівартість проданих товарів – разом, у тому числі: – матеріальні витрати; – прямі витрати праці														
В. Валовий прибуток (ряд А – ряд Б)														
Г. Операційні витрати – разом, у тому числі: – заробітна плата персоналу (за виключенням прямих витрат праці); – комунальні послуги; – витрати на утримання офісу; – витрати на відрядження;														

Показник	Структура у середньому у галузі	Місяці												Усього за рік
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
– реклама; – страхові платежі; – послуги зовнішніх консультантів; – інші операційні витрати														
Д. Операційний прибуток (ряд В – ряд Г)														
Е. Сплата відсотків за кредит														
Є. Чистий прибуток до сплати податків (ряд Д – ряд Е)														
Ж. Податок з прибутку														
З. Чистий прибуток (ряд Є – ряд Ж)														

Джерело: [4]

Таблиця 2.7

**План надходжень та витрат за перший рік реалізації проєкту  
(зі щомісячним розподілом)**

Показник	Місяці												Усього за рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
А. Готівкові кошти на місяць														
Б. Грошові надходження – разом, у тому числі: – виторг на продаж; – надходження за рахунок продажу у кредит; – позика; – інші надходження														
В. грошові платежі на сторону – разом у тому числі: – купівля товарів; – заробітна плата; – нарахування податків на заробітну плату; – рентні платежі; – платежі за комунальні послуги; – рекламні витрати; – страхові платежі; – купівля машин та устаткування; – виплата боргу і відсотків; – інші платежі; – гроші, взяті на потреби власників бізнесу														
Г. Чистий потік готівки (ряд Б – ряд В)														
Д. Готівкові кошти на кінець місяця (ряд А + ряд Г)														

Джерело: [4]

Фінансовий план у бізнес-плані дозволяє оцінити фінансову стійкість та ефективність бізнесу. Він містить деталізовану інформацію про фінансові аспекти проєкту чи підприємства. Основні елементи фінансового плану включають:

- планування фінансових показників (очікуваний дохід від реалізації продукції/послуг проєкту, оцінка рентабельності, точки безбитковості, чистого прибутку, показника оборотності коштів тощо);
- планування витрат, пов'язаних із реалізацією проєкту;
- планування готівкових потоків (оцінка майбутніх грошових потоків, урахування періодів, коли можливі затримки у платежах або підвищення оборотних коштів);
- планування бюджету і забезпечення балансу між активами та пасивами;
- аналіз чутливості проєкту (оцінка впливу змін ключових параметрів на фінансові результати; визначення критичних точок і ризиків;
- планування залучення інвестицій або кредитів (умови залучення інвестицій або кредитів).

Фінансовий план важливий для:

- забезпечення фінансової стійкості та успішного управління бізнесом;
- формування стратегії управління ресурсами;
- залучення фінансових ресурсів для реалізації проєкту.

**Техніко-економічне обґрунтування** є необхідним у випадках, коли ідея проєкту та можливості його втілення не викликають сумнівів.

Розробляється ТЕО для нового проєкту, модернізації та реконструкції існуючого бізнесу або бізнес-процесів. Таке дослідження містить усі необхідні й достатні розрахункові показники для обґрунтування можливості створення й прибутковості бізнесу.

Структура техніко-економічного обґрунтування складається з таких розділів:

1. Інформація про ініціатора проєкту.
2. Включає реєстраційні та організаційні відомості, опис ринку, на якому працює ініціатор, показники сталості бізнесу тощо.
3. Опис проєкту:
  - огляд актуального стану ринку і цільової аудиторії;
  - основні параметри й характеристики проєкту, його місцезнаходження;
  - проєктно-конструкторська документація;
  - дані щодо технічного озброєння і технологій;
  - схема організації робіт за проєктом;
  - перелік наявних договорів і домовленостей.

## **? Запитання до теми 2**

1. Розкрийте сутність поняття «доцільність проєкту».
2. Поясніть особливості технічного, комерційного, фінансового, екологічного, інституційного, соціального, економічного, структурного аналізу.
3. Які методи обґрунтування проєкту ви знаєте?
4. Які існують методи обґрунтування проєкту?
5. Поясніть термін «дисконтований грошовий потік».
6. Як визначити фінансову привабливість проєкту?
7. Що означає термін «окупність»? Які дані потрібні для його розрахунку?
8. Який критерій відбору проєкту ви знаєте?

## **Кейси за темою 2**

### **№ 1**

!FEST HOTEL – це один із проєктів львівського холдингу емоцій «!FEST».

Концепція готелю полягає у нехтуванні вторинними деталями – престижністю, кількістю зірок, вишуканістю ресторану і концентрації на основній функції, що її мав би втілювати кожен готель: творити приємну невимушену атмосферу та розповідати історію.

Фасад готелю зроблений з кортенової сталі, що змінює вигляд щомісяця. Інтер'єр виконаний у стилі арт, на стінах можна прочитати та побачити історію старого Львова. У холі розташовані арт-об'єкти. Самий готель – це певний перехідний портал між дорогою й місцем, в яке ти потрапляєш у часі подорожі. Це демократичний, сучасний готель. Він розповідає про місто, зокрема, про те круте й цікаве, те справжнє,

що було у Львові колись, і що зникло й залишилося лише образами на старих фото чи у пам'яті старих львів'ян.

Це і Виставка крайова – найбільша у Європі промислова міжнародна виставка 1894 року, і старі львівські летовища та перші рейси, і «гіперлуп» 30-х років під назвою Люкс-Торпеда.

До послуг гостей представлено спільні зони відпочинку, ресторан і тераса. Щоранку пропонується сніданок у форматі «шведський стіл» або «континентальний».

У готелі 69 номерів, виконаних у сучасному стилі, включно з номером, що пристосований для потреб людей з інвалідністю. Усі номери обладнані сучасною системою кондиціонування повітря, міні-баром, сейфом і телевизором: <https://www.fest.lviv.ua/uk/projects/festhotel/>

1. Обґрунтуйте доцільність цього проєкту.
2. Назвіть деякі з основних причин використання історичного минулого менеджерами проєктів львівського холдингу емоцій «!FEST».
3. Проаналізуйте життєздатність проєктів цього холдингу.
4. Здійсніть моніторинг ринку готельних і ресторанних послуг для обґрунтування майбутніх проєктів.
5. Розробіть бізнес-план створення нового формату обслуговування у цьому готелі.

## № 2

Тренінг «Розробка бізнес-плану у готельному і ресторанному бізнесі».

1. Проаналізуйте кон'юнктуру ринку, конкурентів, нормативно-правову базу створення об'єкта.
2. Обґрунтуйте створення концепції об'єкта.
3. Визначте архітектурне рішення і розрахуйте обсяг інвестицій.
4. Здійсніть оцінку фінансової моделі, необхідність у персоналі і маркетингу.

## № 3

Необхідно проаналізувати найбільш популярні серед туристів формати об'єктів гостинності (табл. 2.8).

Визначте, за якими параметрами обирати проєкт для подальшої реалізації. Обґрунтуйте доцільність проєкту у визначеній локації.

Таблиця 2.8

Формат готелю	Параметри оцінки		
	Основні вимоги до локації	Площа об'єкта	Обсяг інвестицій
<i>Традиційний готель</i>			
<i>Готельний комплекс</i>			
<i>Хостел</i>			
<i>Мотель</i>			
<i>Капсульний готель</i>			

Джерело: розробка авторів

## № 4

Проведіть детальне дослідження і здійсніть відбір проєктів для інвестицій.

Для цього уніфікуйте інформацію стосовно проєктів у готельному та ресторанному бізнесі за наступними критеріями (табл. 2.9).

*Таблиця 2.9*

Критерій відбору проєкту	Назви проєктів		
	Проєкт 1	Проєкт 2	Проєкт 3
Реальність			
Можливість			
Адаптивність			
Зрозумілість			
Вартість			
Цифровізація			

*Джерело: розробка авторів*

## Тема 3. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

- 3.1. Сутність процесу «планування проєкту».
- 3.2. Основні процеси планування проєкту.
- 3.3. Побудова планів реалізації проєктів.
- 3.4. Структуризація проєкту.

### 3.1. Сутність процесу «планування проєкту»

Планування проєкту – це ключовий етап життєвого циклу проєкту, у межах якого визначаються обсяг, мета, ресурси, терміни та функціонали проєкту.

Суть планування проєкту полягає у розробці та обґрунтуванні цілей, визначенні методів і способів їхнього досягнення при ефективному використанні усіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань та встановленні їхньої взаємодії.

Нормативна база для планування проєкту: стандарти, методології та рекомендації, які визначають процеси, етапи й вимоги до управління проєктами.

Таблиця 3.1

#### Нормативна база планування проєкту

Ключові елементи	Опис
Міжнародні стандарти ISO 21500:2012  PMI PMBOK (Guide to the Project Management Body of Knowledge)	Рекомендації щодо управління проєктами.  Керівництво щодо базових концепцій та процесів управління проєктами
Методології управління проєктами	PRINCE (Projects IN Controlled Environments) – методологія, що забезпечує структурований підхід до управління проєктами. Agile та Scrum – методології, спрямовані на гнучке та ітеративне управління проєктами
Внутрішні стандарти організації	Внутрішні документи і процедури, розроблені самою організацією. Інструкції та рекомендації для конкретних видів проєктів
Методи оцінки ризиків та контролю якості	ISO 9001 «Системи управління якістю» – нормативний документ, що визначає вимоги до систем управління якістю
Документація проєкту	Плани проєкту, графіки, бюджети та інша документація, яка розробляється у ході планування проєкту

Джерело: розробка авторів

Об'єктами планування у готельному і ресторанному бізнесі є усі напрями діяльності: сервісна, виробнича, маркетингова, інноваційна, комерційна, економічна, організаційна, соціальна, екологічна.

Проєктне планування вирішує такі прикладні завдання:

1. Уточнити, деталізувати цілі й результати заходу.
2. Визначити склад та обсяг робіт.
3. Оцінити терміни і бюджетну вартість.
4. Скласти календарний план та бюджет основних фаз або усього проєкту.

5. Зробити уточнену оцінку потреб у ресурсах на кожній фазі або для усього завдання.

6. Скласти план ресурсного забезпечення.

7. Виконати оцінку ризиків і створити план реагування на них.

8. Роз'яснити деталі заходу замовнику.

9. Узгодити план з основними учасниками.

10. Розподілити відповідальність за роботи й завдання між учасниками.

11. Затвердити зведений план.

12. Уточнити плани взаємодії, процедури керування плануванням.

*Процес планування проєкту проходить чотири етапи:*

✓ розробка загальних цілей;

✓ визначення конкретних цілей на даний період з наступною їхньою деталізацією;

✓ визначення шляхів і способів досягнення цілей;

✓ контроль за процесом досягнення поставлених цілей шляхом співставлення планових показників із фактичними та коригування цілей [26].

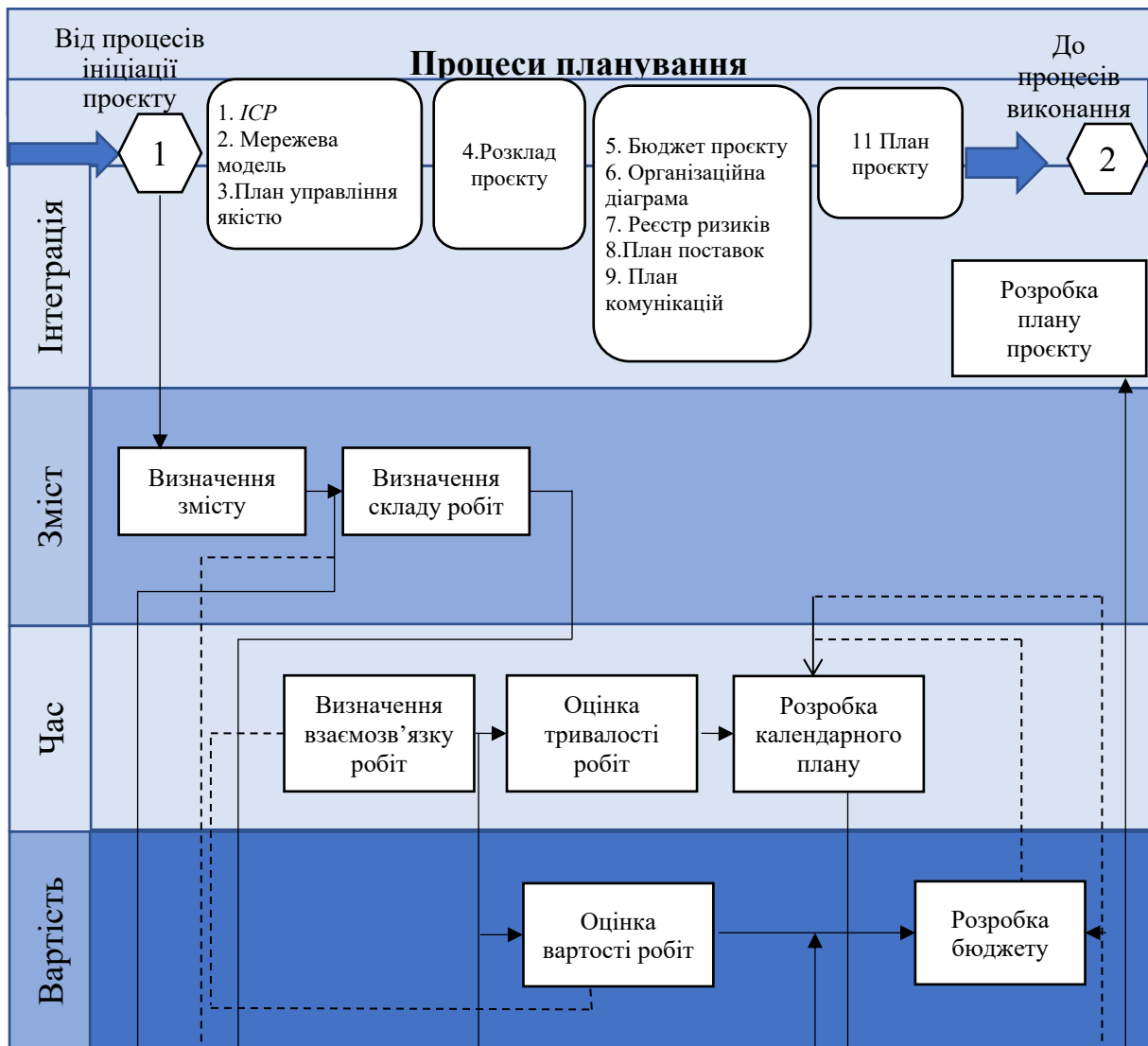


Рис. 3.1. Візуальна модель процесів планування проєкту

Джерело: складено авторами за [18, 25]

План проекту відрізняється від плану управління проектом, оскільки план управління проектом є результатом регламентованих процедур (процесів) планування, у яких початок беруть регулярні, регламентами закріплені процедури створення планів як документів (рис. 3.1).

При плануванні виконання проектів слід враховувати такі фактори:

- ✓ тривалість проекту;
- ✓ прямий прибуток від реалізованого проекту;
- ✓ непрямий прибуток від реалізованого проекту, або сума зміни доходу суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу за 12 місяців при впровадженні продукту, створеного у рамках проекту. Економія ресурсів на виконанні роботи – також прибуток суб'єктів готельного й ресторанного бізнесу;
- ✓ вартість затримки постачання результату у обіцяний термін;
- ✓ можливість отримання прибутку від продукту, що розробляється, до завершення усього проекту створення продукту.

Отже, процеси планування проекту – це процеси, які здійснюються для обґрунтованого визначення змісту проекту, розробки плану управління проектом, ідентифікації та здійснення графіку операцій проекту.

### 3.2. Основні процеси планування проекту

Основні процеси планування проекту визначені у нормативних документах, таких як «PMI PMBOK» та «ISO 21500» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

#### Характеристика основних процесів планування проекту

Основні процеси планування	Опис
Розроблення хартії проекту	Є ключовим документом на початковому етапі проекту для уточнення та узгодження очікувань між усіма стейкхолдерами і створенням загального розуміння обсягу й цілей проекту. Хартія є основою для розвитку подальших планів та документації управління проектом і визначає: <ul style="list-style-type: none"> <li>– цілі проекту та їхній короткий опис;</li> <li>– основних учасників (стейкхолдерів) і їхні очікування</li> </ul>
Визначення обсягу проекту	Документування усіх робіт, які мають бути виконані для завершення проекту. Розроблення структури робіт (Work Breakdown Structure – WBS)
Розроблення плану управління проектом	– Визначення підходів до управління обсягом, термінами, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками та іншими аспектами проекту; – формулювання стратегій і планів для керування ризиками, комунікаціями, якістю тощо
Розроблення плану проектних ресурсів	– Визначення потреб у ресурсах (людських, фінансових, матеріальних) для виконання робіт; – розподіл ресурсів відповідно до графіку проекту
Розроблення графіка проекту	– Створення графіку, що визначає послідовність і тривалість виконання робіт; – визначення критичного шляху й можливих відхилень від плану
Планування бюджету проекту	– Оцінка витрат на реалізацію проекту; – розроблення бюджету та визначення фінансових обмежень
Планування якості проекту	– Визначення стандартів якості і процедур, які будуть використовуватися під час проекту; – розроблення плану контролю якості
План управління ризиками	– Визначення потенційних ризиків і їхнього впливу на проект; – розроблення стратегій управління ризиками та плану реагування на ризики

Джерело: розробка авторів

Ці процеси взаємодіють між собою і можуть змінюватися залежно від конкретних вимог проекту та обраної методології управління проектами

Планування заходу включає дві групи процесів: основні процеси безпосередньої розробки планів і допоміжні процедури. Результатом є зведений план проекту. До його складу входять календарний план, бюджет заходу й низка інших документів. Склад та зміст робіт, потрібні ресурси для їхнього виконання визначають послідовність, тривалість і розмір витрат на їхнє виробництво (рис. 3.2).

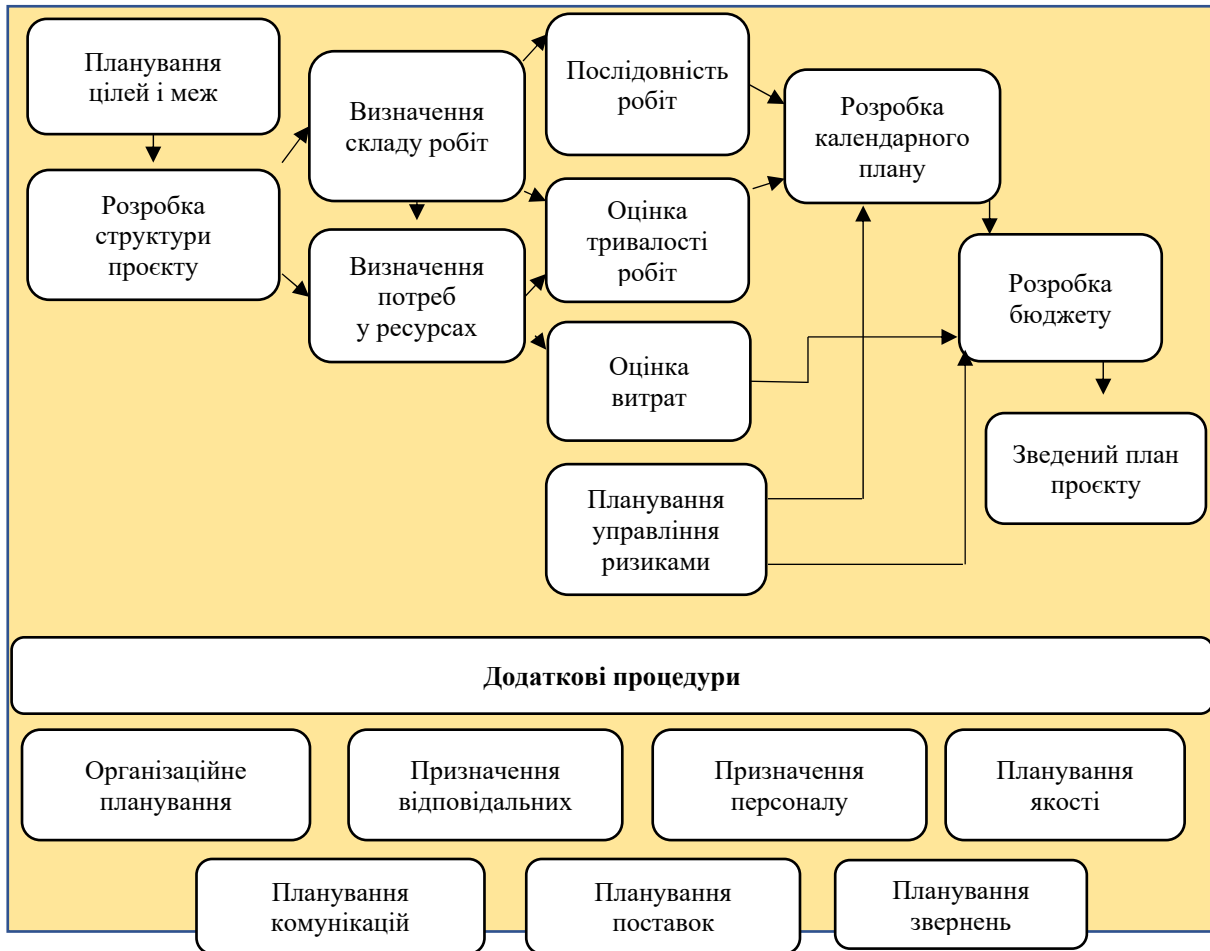


Рис. 3.2. Основні й допоміжні процеси проекту

Джерело: складено авторами за матеріалами [16, 40]

**Основні процеси планування** мають чіткі логічні та інформаційні взаємозв'язки і виконуються в одному порядку практично у всіх проектах.

До основних процесів планування відносяться:

1. *Планування цілей* – розробка постановки задачі (проектне обґрунтування, основні етапи і цілі проекту).

2. *Декомпозиція цілей* – декомпозиція етапів проекту на дрібніші й керовані компоненти для забезпечення більш дієвого контролю.

3. *Визначення складу операцій (робіт) проекту* – складання переліку операцій, з яких складається виконання різних етапів проекту.

4. *Визначення взаємозв'язків операцій* – складання та документування технологічних взаємозв'язків між операціями.

5. *Оцінка тривалості або обсягів робіт* – оцінка кількості робочих тимчасових інтервалів чи обсягів робіт, необхідних для завершення окремих операцій.

6. *Визначення ресурсів (людей, устаткування, матеріалів) проекту* – визначення загальної кількості ресурсів усіх видів, які можуть бути використані на роботах проекту (ресурсів організації), та їхніх характеристик.

7. *Призначення ресурсів* – визначення ресурсів, необхідних для виконання окремих операцій проекту.

8. *Оцінка цін* – визначення складових вартостей операцій проекту та оцінка цих складових для кожної операції, ресурсу й призначення.

9. *Складання розкладу виконання робіт* – визначення послідовності виконання робіт проекту, тривалості операцій та розподілу у часі потреб у ресурсах і витрат, виходячи з урахуванням накладених обмежень та взаємозв'язків.

10. *Оцінка бюджету* – додаток оцінок вартості до окремих компонентів проекту (етапів, фаз, термінів).

11. *Розробка плану виконання проекту* – інтеграція результатів інших підпроцесів для складання повного документа.

12. *Визначення критеріїв успіху* – розробка критеріїв оцінки виконання проекту.

Необхідність використання допоміжних процесів планування залежить від виду конкретного проекту.

Для реалізації великих і складних проектів є доцільним застосування допоміжних процедур планування проекту:

- планування якості;
- планування ризиків та заходів щодо роботи з ними;
- організаційне планування;
- планування комунікацій.

Менеджер проекту на основі співвідношення результат/витрати має оцінити доцільність застосування тієї чи іншої допоміжної процедури, що є в арсеналі проектних технологій.

Для планування проектів у готельному і ресторанному бізнесі велике значення належить ресурсному плануванню – процесу призначення ресурсів роботам проекту. Ресурсне планування проекту забезпечує ефективне виконання робіт та досягнення цілей проекту.

Ресурсне планування дозволяє:

- ✓ визначити потребу у ресурсах конкретного типу, таких як людські ресурси, фінансові засоби, обладнання й матеріали;
- ✓ здійснити раціональний розподіл наявних ресурсів у часі;
- ✓ визначити, як ресурси будуть розподілені між різними завданнями та етапами проекту;
- ✓ установити пріоритети й управління пріоритетами для оптимізації використання ресурсів;
- ✓ уникати перевантаження ресурсів або їхньої недостатчі на етапах життєвого циклу проекту;
- ✓ оптимізувати графік та розподіл ресурсів для забезпечення ефективного виконання завдань;
- ✓ визначити ділянки проекту, які є критичними з точки зору потреб у ресурсах;
- ✓ оцінити сумарну вартість проекту;
- ✓ контролювати витрати ресурсів при реалізації проекту;
- ✓ виявити можливі конфлікти у використанні ресурсів, такі як конфлікти графіку роботи, навантаження й конкуренція за ресурси;

- ✓ забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів;
- ✓ визначити оптимальну комбінацію ресурсів для підвищення продуктивності та якості виконання проєкту;
- ✓ визначити необхідність певних навичок та кваліфікації людських ресурсів для досягнення високої якості виконання завдань.

### 3.3. Побудова планів реалізації проєктів

Планування – це безперервний процес визначення найкращого способу дій для досягнення поставленої мети з урахуванням обстановки, що складається.

Побудова планів реалізації проєктів є важливою частиною проєктного менеджменту і включає в себе кілька ключових етапів.

Таблиця 3.3

#### Етапи побудови планів реалізації проєкту

Етапи	Завдання
Визначення мети та об'єктів проєкту	– Мета й основні цілі; – описати об'єкти проєкту – конкретні результати, які мають бути отримані у результаті реалізації проєкту
Аналіз стейкхолдерів	– Визначити стейкхолдерів, які можуть впливати на проєкт; – встановити економічні інтереси та очікування стейкхолдерів
Складання робочого плану	– Визначити етапи проєкту і послідовність їхнього виконання; – розподілити завдання та визначити терміни виконання для кожного етапу; – визначити ресурси, необхідні для кожного етапу
Бюджетування	– Оцінити фінансові витрати, пов'язані з кожним етапом проєкту; – скласти бюджет, враховуючи усі види витрат
Визначення ризиків	– Виявити потенційні ризики, які можуть виникнути під час реалізації проєкту; – розробити стратегії мінімізації ризиків та плани дій у випадку їхнього виникнення
Створення графіку проєкту	– Розробити графік проєкту, який включає у себе усі етапи й терміни виконання; – визначити критичні шляхи і можливість паралельної роботи над деякими завданнями
Моніторинг та оцінка	– Визначити показники моніторингу для відстеження прогресу проєкту; – розробити критерії оцінки для визначення успішності проєкту; – внести корективи у план, якщо виникають зміни у вихідних умовах чи вимогах
Звітність і комунікації	– Розробити систему звітності та комунікацій для стейкхолдерів; – регулярно інформувати стейкхолдерів про прогрес і будь-які зміни
Завершення проєкту	– Оцінити результати проєкту порівняно з вихідними цілями та об'єктами; – сформулювати звіт про проєкт і проаналізувати досвід для майбутніх проєктів

Джерело: розробка авторів

План має бути адаптований відповідно до конкретних цілей і завдань проєкту.

Планування **реалізації проєктів** проводиться протягом усього терміну реалізації проєкту. Формальне й детальне планування проєкту починається після ухвалення рішення про його відкриття. Визначаються ключові події – віхи проєкту, формулюються завдання, роботи та їхня взаємна залежність.

Основні етапи процесу планування візуалізовано на рис. 3.3.

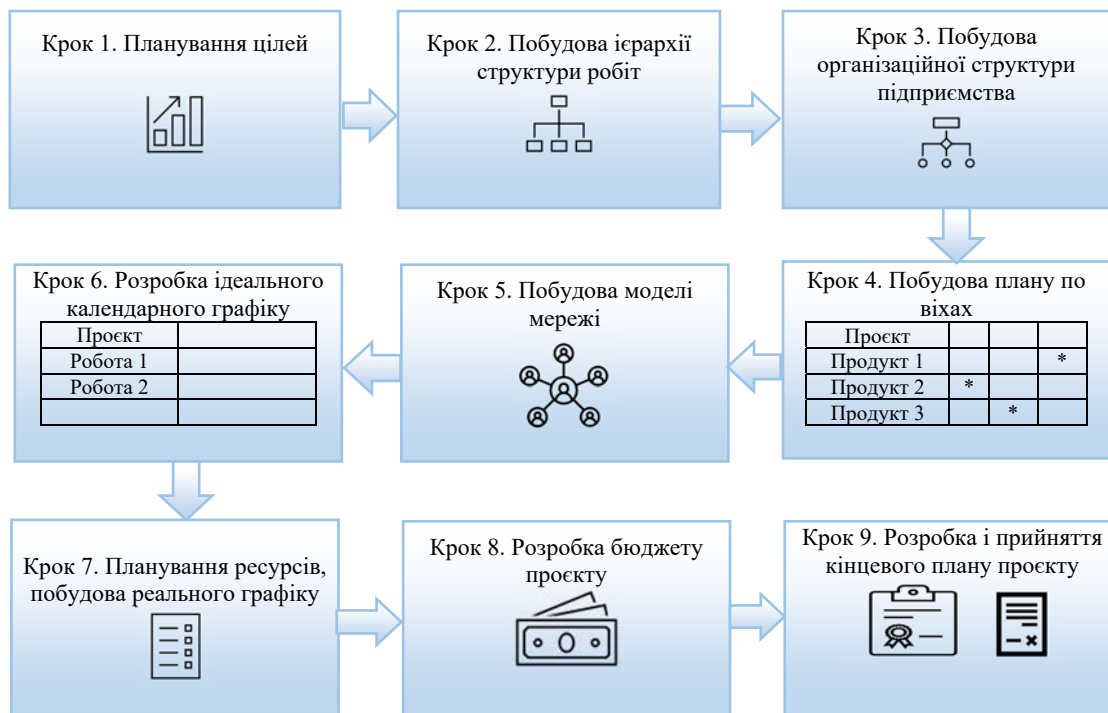


Рис. 3.3. Покрокова побудова плану реалізації проєкту

Джерело: складено авторами за матеріалами [18, 27, 32]

**Планування цілей.** Для того, щоб проєкт був успішним, у нього має бути чітко визначена й реальна мета.

Мета проєкту – бажаний результат діяльності, що досягається у межах встановленого інтервалу часу.

**Мета проєкту = {формулювання мети} + результати**

Планування цілей проєкту – це ключовий етап у проєктному менеджменті, який допомагає визначити, що саме має бути досягнуто під час реалізації проєкту. Існує кілька методів для ефективного планування цілей проєкту.

Таблиця 3.4

### Методи ефективного планування цілей проєкту

Метод	Сутність
SMART-критерії	<p><i>Specific</i> (конкретні): цілі повинні бути однозначно сформульовані та конкретизовані.</p> <p><i>Measurable</i> (вимірювані): має бути можливість виміряти прогрес і досягнення цілей.</p> <p><i>Achievable</i> (досяжні): цілі повинні бути реалістичними й досяжними за визначеними умовами.</p> <p><i>Relevant</i> (відповідні): Цілі мають відповідати стратегічним цілям бізнесу і бути актуальними для проєкту.</p> <p><i>Time-bound</i> (закріплені за часовими рамками): встановлення конкретних термінів для досягнення цілей</p>

Метод	Сутність
«WBS» (Work Breakdown Structure)	Розбиття проєкту на менші, керовані та легко керовані етапи. Дозволяє більш детально визначити цілі для кожного етапу
«Mind Mapping»	Використання графічного представлення для візуалізації основних цілей. Дозволяє виявити зв'язки між різними цілями та елементами проєкту
«Backward Planning»	Починається з кінцевої мети і рухається назад до поточного моменту. Визначає необхідні кроки й етапи для досягнення кінцевої мети
Метод «Gap Analysis» (аналіз розривів)	Визначення різниці між поточним станом та бажаним станом. Встановлення цілей для заповнення цієї різниці
«Critical Path Analysis» (аналіз критичного шляху)	Визначення послідовності завдань, які визначають тривалість проєкту. Подальше визначення й управління критичними завданнями, щоб забезпечити вчасне завершення проєкту

*Джерело: розробка авторів*

Використання цих методів залежить від конкретних вимог проєкту та його специфіки. Важливо, щоб цілі були чіткими, вимірюваними, реалістичними та сприяли забезпеченню успіху реалізації проєкту.

### **3.4. Структуризація проєкту**

Структуризація проєкту є важливим етапом у проєктному менеджменті, оскільки вона дозволяє організувати завдання, ресурси та відповідальності для досягнення конкретних цілей проєкту. Один з ефективних підходів до структуризації проєкту – це використання робочої структури проєкту (Work Breakdown Structure, WBS).

*Структуризація проєкту* – досить складний процес, оскільки він має врахувати усі елементи й параметри проєкту:

- результати проєкту;
- етапи життєвого циклу;
- організаційну структуру управління;
- ресурси на розробку й реалізацію;
- умови зовнішнього і внутрішнього середовищ, у яких здійснюється розробка й реалізація проєкту, та багато інших факторів.

Структуризація проєкту є одним з інструментів організації проєкту, основою створення системи управління проєктом у цілому (через запровадження схеми тотальної інтеграції), інструментом управління персоналом проєкту.

Базисом структуризації проєкту є декомпозиція цілей через побудову ієрархічної структури робіт, що представляє послідовне багаторівневе розщеплення мети на роботи, які необхідно виконати для того, щоб досягти мети (рис. 3.4).

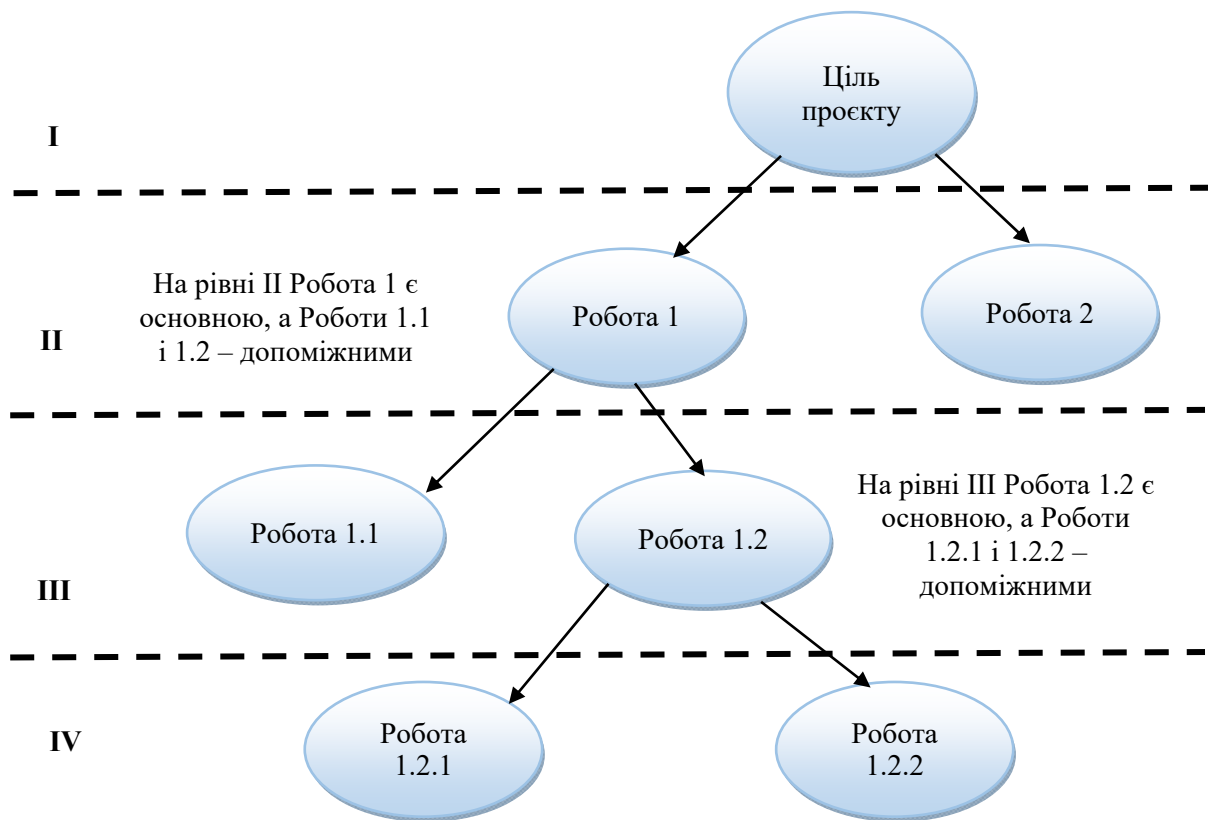


Рис. 3.4. Декомпозиція цілей

Джерело: складено авторами за матеріалами [18, 20, 31]

При розробці ієрархічної структури робіт проекту як критерії декомпозиції виступають такі характеристики:

- ✓ компоненти результатів і продуктів проекту;
- ✓ етапи життєвого циклу проекту;
- ✓ функціональні види діяльності й використані ресурси;
- ✓ елементи організаційної структури, у межах якої буде здійснюватися проект.

Завдання структуризації проекту візуалізовано на рис. 3.5.

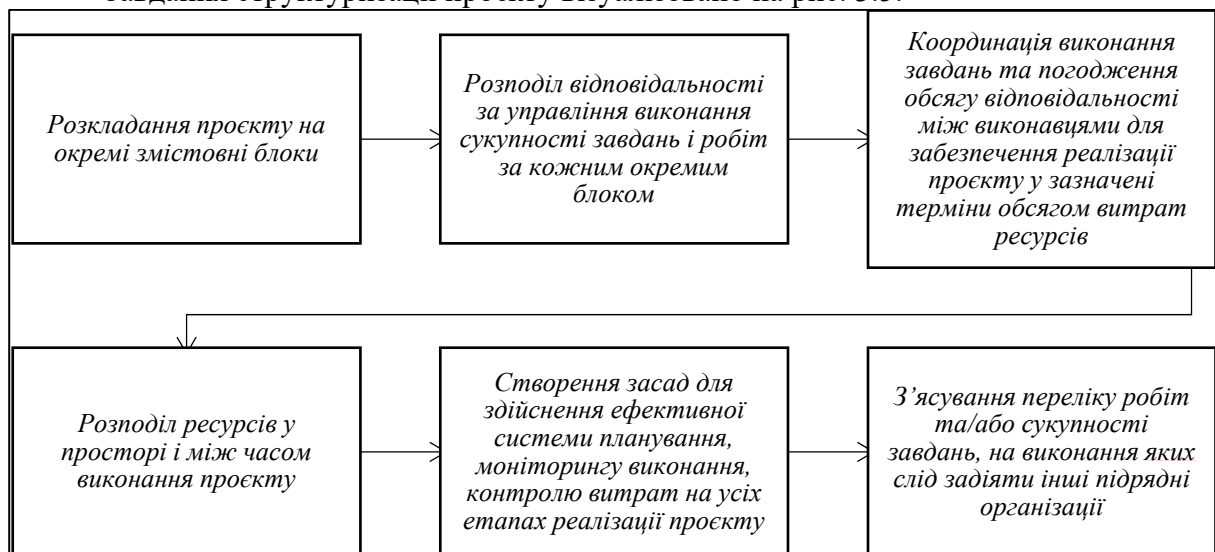
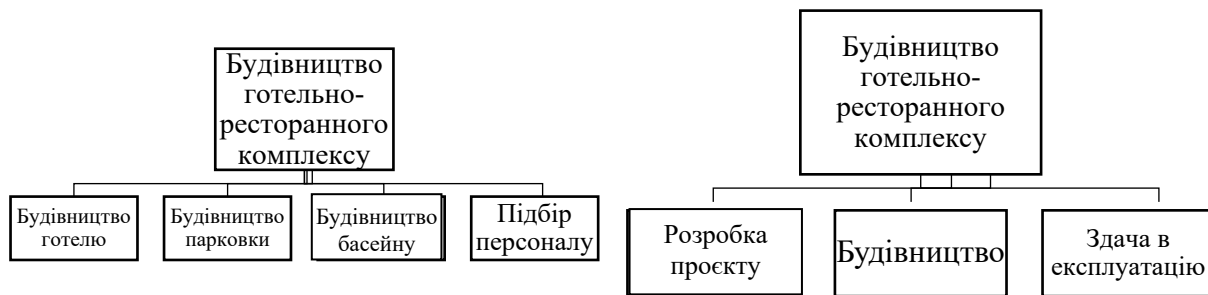


Рис. 3.5. Завдання структуризації проекту

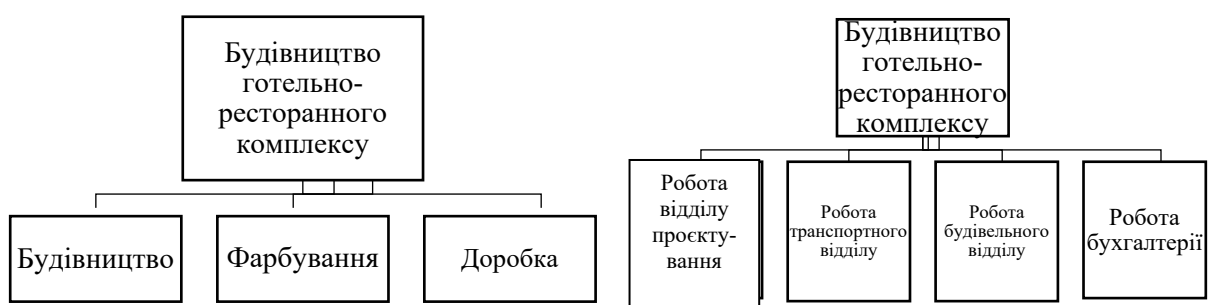
Джерело: складено авторами за матеріалами [18, 20, 31]

Залежно від послідовності їхнього застосування для одного проєкту можна побудувати кілька варіантів декомпозиції на основі ієрархії структури робіт проєкту (рис. 3.6).



### 1. Продуктовий підхід

### 2. Підхід за життєвим циклом



### 3. Функціональний підхід

### 4. Організаційний підхід



### 5. Змішаний підхід

Рис. 3.6. Декомпозиція цілей

Джерело: складено авторами за матеріалами [18, 30, 42]

Це:

- ✓ продуктивний підхід;
- ✓ підхід за життєвим циклом;
- ✓ функціональний підхід;
- ✓ організаційний підхід;
- ✓ змішаний підхід (перший рівень – продуктивний підхід, другий рівень – підхід за життєвим циклом).

Побудова структурної схеми організації проекту, а саме: є формування команди проекту та закріплення відповідальності за роботи (рис. 3.7).

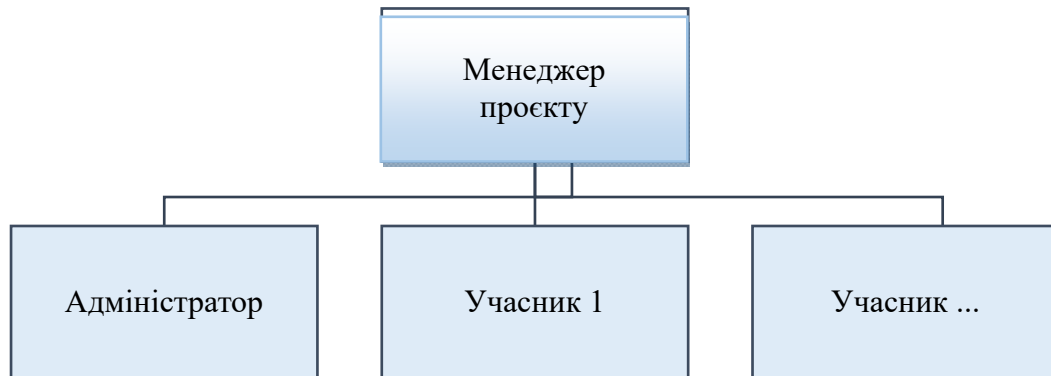


Рис. 3.7. Типова організаційна структура проекту

Джерело: складено авторами за матеріалами [7, 22]

В управлінні проектами сформовано моделі структуризації проекту (рис. 3.8).

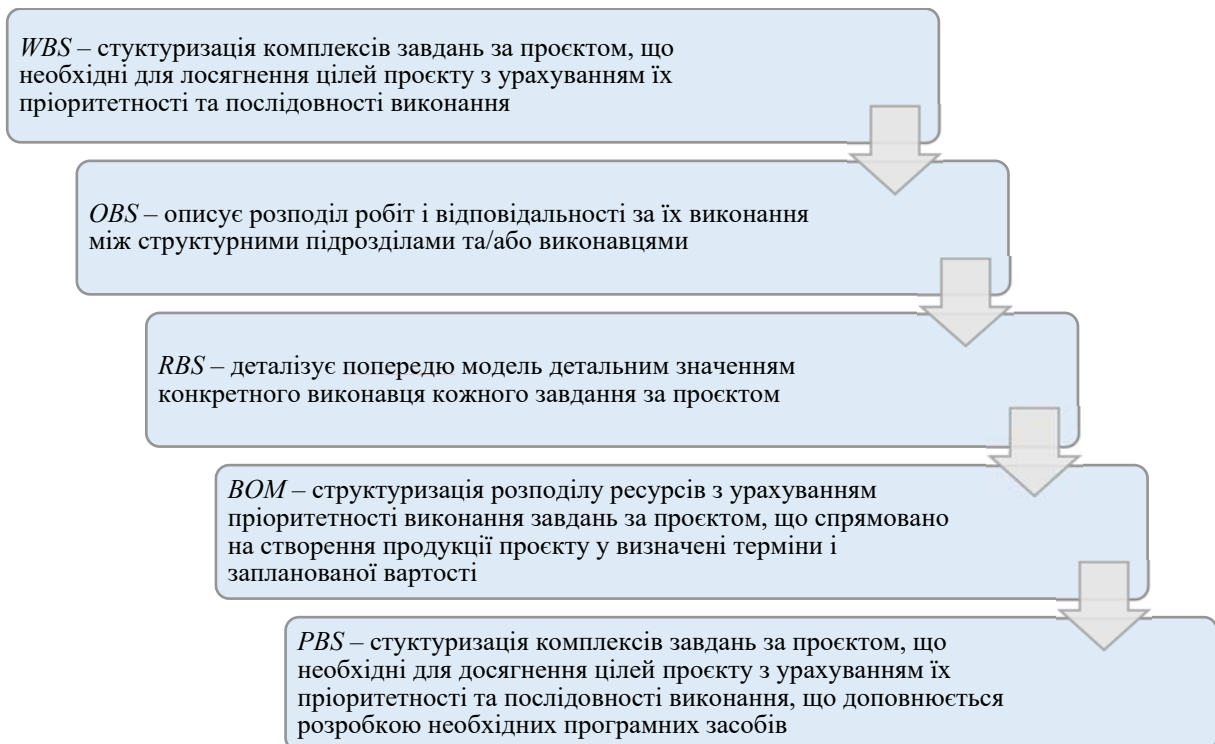


Рис. 3.8. Моделі структуризації проекту

Джерело: складено авторами за матеріалами [4, 22]

*WBS* – структуризація комплексів завдань за проектом, що необхідні для досягнення цілей проекту з урахуванням їхньої пріоритетності й послідовності виконання.

*OBS* – описує розподіл робіт і відповідальності за їхнє виконання між структурними підрозділами та/або виконавцями.

*RBS* – деталізує попередню модель детальним значенням конкретного виконавця кожного завдання за проектом.

*BOM* – структуризація розподілу ресурсів з урахуванням пріоритетності виконання завдань за проектом, що спрямоване на створення продукції проекту у визначені терміни і запланованої вартості.

*PBS* – структуризація комплексів завдань за проектом, необхідних для досягнення цілей проекту з урахуванням їхньої пріоритетності та послідовності виконання, що доповнюється розробкою необхідних програмних засобів.

Один з ефективних підходів до структуризації проекту – це використання моделі робочої структури проекту (Work Breakdown Structure, WBS).

У структурі WBS роботи вибудовують у співвідпорядкуванні – ієрархії. Для цього використовують метод декомпозиції – розбиття однієї роботи на дрібніші підпорядковані блоки. У вершині WBS міститься запланований результат проекту. Нижче в ієрархічному рядку розташовуються окремі елементи – роботи, які, у свою чергу, також можуть бути поділені на дрібніші роботи. І так далі, поки декомпозиція не дійде до тих елементів, які уже не потрібно розбивати, оскільки вони або єдині по суті, або мають бути виконані однією особою (колом осіб). Елементи нижнього рівня WBS називаються пакетами робіт

Структуризація проекту є важливим етапом у проектному менеджменті, оскільки вона дозволяє організувати завдання, ресурси та відповідальності для досягнення конкретних цілей проекту. Один з ефективних підходів до структуризації проекту – це використання робочої структури проекту (Work Breakdown Structure, WBS). Етапи створення WBS у процесі структуризації проекту узагальнено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Етапи структуризації проекту за моделлю WBS

Етап	Завдання
Створення WBS	Розбиття проекту на менші, легко керовані елементи. Визначення основної мети проекту та її поділ на більш деталізовані підцилі й завдання. Визначення рівнів розбиття і додавання елементів, які будуть керуватися окремо
Визначення етапів	Призначення на кожному етапі проекту відповідальних виконавців і ресурси
Розподіл завдань та відповідальностей	Визначення відповідального за виконання кожного завдання та які ресурси вони мають використовувати
Створення організаційної структури	Визначення ієрархії команди і структури відповідальності
Визначення ресурсів	Оцінювання ресурсів, необхідних для виконання кожного завдання
Встановлення зв'язків	Визначення зв'язків між завданнями та етапами проекту. Розроблення плану графіків зв'язків для визначення послідовності виконання завдань

Джерело: розробка авторів

Ієрархічна структура робіт фокусує увагу команди на результаті проєкту. Завдяки декомпозиції, команда може отримати повне й одночасно ясне уявлення очікуваного результату усього проєкту. Виробнича структура, ієрархічна структура робіт (WBS) моделюється з метою логічного розподілу усіх робіт з виконання проєкту і подана у графічному вигляді (рисунки 3.9–3.13).

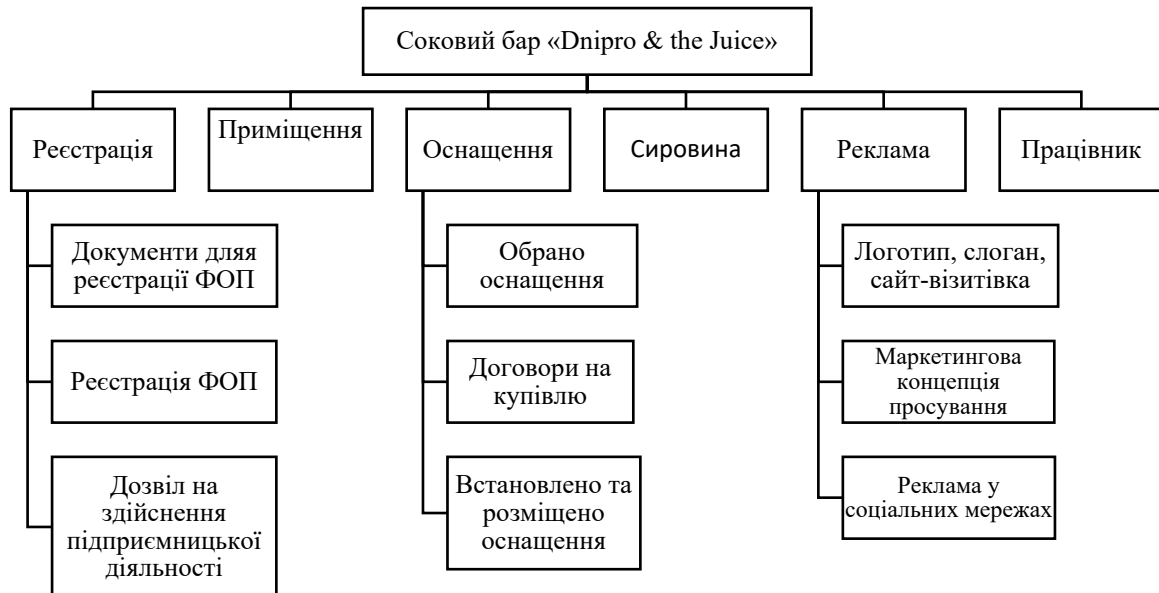


Рис. 3.9. Фрагмент ієрархічної структури робіт проєкту створення сокового бару за продуктивним підходом

Джерело: [18]



Рис. 3.10. Фрагмент ієрархічної структури робіт проєкту створення сокового бару «Dnipro & the Juice» за організаційним підходом

Джерело: [18]

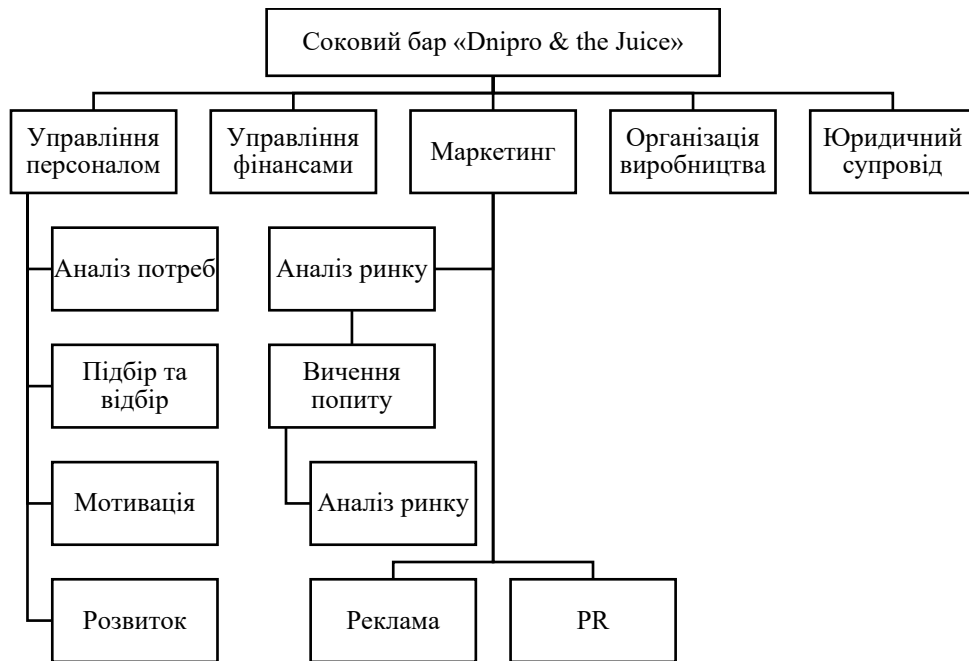


Рис. 3.11. Фрагмент ієрархічної структури робіт проекту створення сокового бару «Dnipro & the Juice» за функціональним підходом

Джерело: [18]

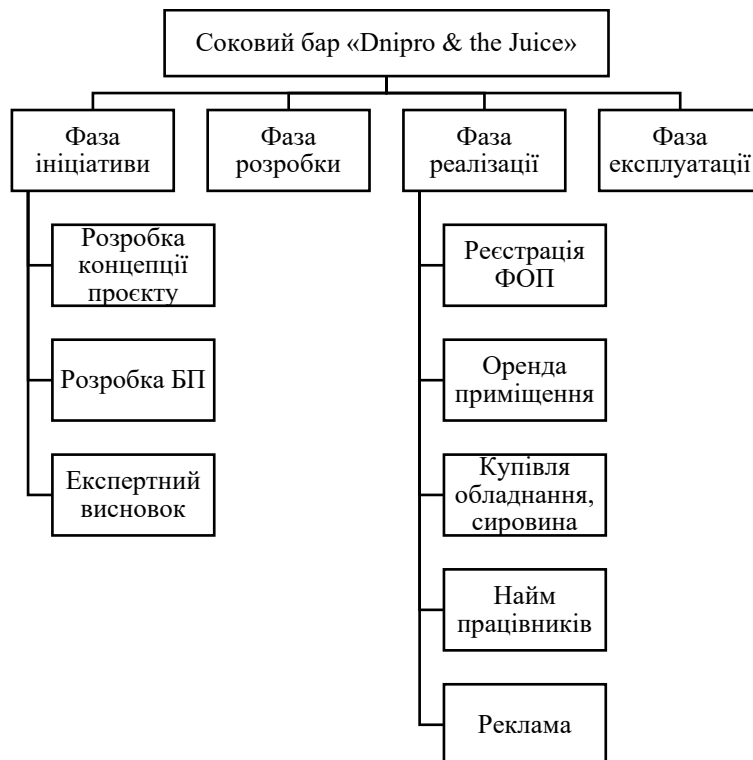


Рис. 3.12. Фрагмент ієрархічної структури робіт проекту створення сокового бару «Dnipro & the Juice» за фазами життєвого циклу

Джерело: [18]

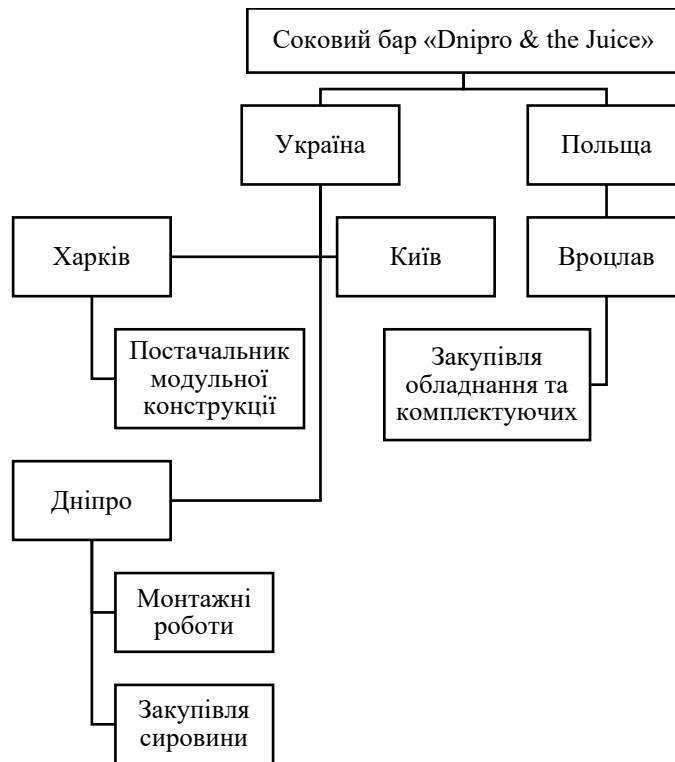


Рис. 3.13. Фрагмент ієрархічної структури робіт проекту створення сокового бару «Dnipro & the Juice» за географічним підходом

Джерело: [18]

Тип побудови ІСР обирається залежно від характеристик проекту, але найголовніше те, щоб було зрозуміло керівникові проекту, команді управління проектом, команді проекту та іншим зацікавленим сторонам проекту.

Отже, основними задачами структуризації проекту є:

- ✓ розбивка проекту на блоки (модулі, окремі види робіт), якими можна здійснювати управління;
- ✓ розподіл відповідальності за різними елементами проекту;
- ✓ створення єдиної бази для планування, складання кошторисів і контроль за витратами;
- ✓ оцінка необхідних витрат – засобів (фінансові, кадрові ресурси), часу та матеріальних ресурсів;
- ✓ перехід від загальних, не завжди конкретно виражених цілей до чітко визначених завдань, що виконуються командою проекту;
- ✓ визначення комплексів робіт проекту.

Ієрархічна структура робіт:

- ✓ виступає основою планування проекту;
- ✓ є визначальним фактором для якісного планування проекту та успішного управління проектами;
- ✓ є засобом для поділу усіх робіт по проекту на керовані, визначені пакети робіт, які дозволяють досягти необхідного рівня деталізації інформації, котра надається, що відповідає потребам керівника проекту у контролі.

**Розробка стратегії реалізації проекту, побудова плану з віх.** Після побудови ієрархічної структури робіт і структурної схеми організації проекту з'являється можливість

проставити й узгодити із замовником основні етапи проекту (віхи). Саме на цих етапах замовник контролюватиме хід виконання проекту.

*Віха* – подія чи дата у ході здійснення проекту. Віхи використовуються для відображення стану завершеності тих чи інших робіт. У контексті проекту менеджери використовують віхи для того, щоб позначити важливі проміжні результати, які мають бути досягнуті у процесі реалізації проекту.

*Віха* – це конкретний часовий пункт або подія, яка відзначається важливим досягненням або етапом у ході виконання проекту. Віхи є важливим елементом управління проектом, оскільки вони дозволяють чітко визначити ключові моменти і проміжні результати (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Основні характеристики віх проекту

Віха	Характеристика
Чіткість і конкретність	Віхи мають бути чітко сформульовані та легко зрозумілі для усіх учасників проекту
Часове обмеження	Кожна віха пов'язана з певним терміном або датою, що дозволяє визначити прогрес проекту і вчасно виявляти можливі затримки
Визначення результату	Кожна віха має бути пов'язана з конкретним результатом чи досягненням, щоб можна було однозначно визначити, чи вона була досягнута
Важливість	Віхи мають вказувати на ключові етапи або важливі події у рамках проекту. Вони служать орієнтирами для команди та стейкхолдерів
Контрольний пункт	Віха дозволяє проводити контроль за ходом виконання проекту і вчасно реагувати на можливі проблеми

*Джерело: розроблено авторами [22, 23, 27]*

Приклади віх:

- ✓ Завершення фази аналізу.
- ✓ Проведення першого тестування продукту.
- ✓ Підписання контракту.

Створення віх є частиною процесу планування проекту і допомагає забезпечити систематичний та керований прогрес до досягнення основних цілей.

Послідовність віх, визначених менеджером, часто називається планом з віх. Дати досягнення відповідних віх утворюють календарний план з віх. У цьому етапі визначаються основні опорні точки, тобто. ті результати й терміни, які жорстко контролюються керівництвом та які менеджер проекту змінювати не має права без погодження із замовником.

**Розробка тактики реалізації проекту.** На цьому етапі відбувається визначення послідовності виконання робіт, менеджер проекту робить по кожній роботі ідеальні оцінки тривалості їхнього виконання. При визначенні ідеальних оцінок тривалості робіт враховують лише технологічні обмеження і стандарти.

**Планування ресурсів.** На цьому етапі визначається перелік та кількість ресурсів, необхідних для виконання робіт проекту.

**Оцінка витрат.** Розробка бюджету проекту.

На цьому етапі на основі розробленого реального календарного плану-графіку і розробленої матриці розподілу ресурсів розраховується вартість проекту та аналізується його забезпеченість фінансовими коштами. При цьому мають бути знайдені джерела, що дозволяють забезпечити фінансування усього комплексу робіт, необ-

хідного для досягнення цілей. У результаті мають бути сплановані й розраховані за часом та обсягом грошові потоки відповідно до планованого обсягу робіт.

**Розробка і прийняття плану проєкту.** Результати планування проєкту мають бути задокументовані й подані для затвердження. Розробка, документування та узгодження плану проєкту спрямовані на досягнення наступних основних цілей:

- ✓ забезпечення розуміння і схвалення цілей проєкту та засобів їхнього досягнення;
- ✓ забезпечення призначення необхідних ресурсів (часу, грошей, штату) на проєкт;
- ✓ забезпечення підстав для оцінки й відображення прогресу досягнення цілей та результатів проєкту;

- ✓ забезпечення підстав для контролю за впровадженням змін.

До підсумкового плану включаються додаткові розділи:

- ✓ передісторія ініціації проєкту;
- ✓ посилення на зовнішні документи;
- ✓ документи, що регламентують порядок взаємодії учасників проєкту, підготовку й аналіз проєктної звітності тощо;
- ✓ обмеження, ризику та невизначеності проєкту;
- ✓ процес вирішення проблем.

Інформація, що міститься у підсумковому плані, має бути подана у формі, зручній для розгляду керівництвом організації та учасниками проєкту. Будь-які питання, які потребують подальших досліджень, по можливості мають бути вирішені до затвердження плану. Керівництво має погодити і схвалити угоди про ресурси, віхи й ключові ризики проєкту, а також процедури управління ризиками. Будь-які узгоджені зміни мають бути задокументовані.

## **? Запитання до теми 3**

1. Що таке планування проєкту?
2. Які процеси включає планування проєкту?
3. Які цілі планування проєкту?
4. Які елементи планування проєкту ви знаєте? Опишіть їх.
5. Як створити план проєкту?
6. Які кроки необхідно передбачити під час планування проєкту?
7. Що означає ефективне управління ресурсами?

## **Кейси за темою 3**

### **№ 1**

Ресторанна мережа «L\*» прагне вийти на новий ринок. Вона аналізує: чи варто їй будувати власні ресторани, чи орендувати приміщення через агентство нерухомості.

Орендна плата за десять ресторанів передбачатиме сплату 300 000 доларів на рік протягом 5 років.

Вартість будівництва десяти ресторанів обійдеться у 3 млн доларів США, включаючи вартість купівлі й монтажу обладнання. Компанія має отримати довгостроковий кредит у розмірі 3 мільйонів доларів США під 12% річних.

Будівництво власних ресторанів пов'язане з певними витратами на технічне обслуговування, охорону об'єктів, що становить 15 000 доларів США на рік за ресторан.

Використовуючи методу «leaseorbu», визначте: чи має компанія будувати власні ресторани, чи брати приміщення в оренду.

## № 2

Налаштуйте «Project Planner Scheduler». Розробіть структуру розподілу робіт (*WBS*) для проекту у готелі або ресторані. Зазначте завдання, які необхідно виконати у проєкті, в ієрархічній формі. Сформууйте дорожню карту і часовий план проєкту. Використовуючи програмне забезпечення, розробіть план даного проєкту: <https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/project-planner-scheduler>

## № 3

Сформууйте ієрархічну структуру робіт проєкту підприємства (готелю або ресторану) для досягнення цілей впровадження нових продуктів чи послуг.

## № 4

Відповідно до наведених у табл. 3.7 етапів розроблення планових показників та оцінки окупності проєкту готелю проаналізуйте співвідношення цілей проєкту й очікуваних результатів.

Результати оформіть у вигляді таблиці.

Таблиця 3.7

Етапи планування	Цілі	Очікувані результати
Обґрунтування обсягів діяльності		
Планування основних засобів		
Розроблення плану з праці		
Планування поточних витрат		
Планування операційних доходів		
Планування маржинального прибутку.		
Визначення критичних обсягів діяльності		
Оцінювання ефективності проєкту		

*Джерело: розроблено авторами*

## Тема 4. УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

4.1. Сутність процесу «управління часом виконання проєкту».

4.2. Календарне планування.

4.3. Сітьове планування.

4.4. Методи оцінювання тривалості робіт проєкту.

### 4.1 Сутність процесу «управління часом виконання проєкту»

Управління часом виконання проєкту – це ключовий аспект управління проєктами. Ефективне управління часом дозволяє забезпечити заплановане завершення проєкту, відповідно до затверджених графіків, графікам і термінам.

*Таблиця 4.1*

#### Характеристика основних аспектів управління часом виконання проєкту

Основні аспекти управління часом	Опис
Графік проєкту	– Розроблення чіткого й реалістичного графіку проєкту, який визначає послідовність і тривалість виконання робіт; – визначення ключових подій та вирішення можливих затримок у процесах проєкту
Розроблення структури робіт	– Декомпозиція робіт; – визначення завдань, їхніх взаємозв'язків та призначення відповідальних
Визначення критичного шляху	– Ідентифікація критичного шляху у графіку робіт проєкту для визначення найбільш критичних завдань, що визначають тривалість виконання проєкту
Оцінка тривалості завдань	– Реалістична оцінка часу виконання кожного завдання на основі досвіду попередніх проєктів та експертних оцінок
Управління простоями	– Виявлення й управління можливими затримками у виконанні робіт; – впровадження стратегій для уникнення, зменшення та управління затримками
Моніторинг та контроль графіку	– Регулярний моніторинг виконання графіку та ідентифікація відхилень від плану; – вжиття заходів для корекції графіку у разі необхідності
Оптимізація використання ресурсів	– Розподіл ресурсів таким чином, щоб уникнути перевантаження чи недостачі; – забезпечення оптимального використання людських і матеріальних ресурсів
Управління ризиками і невизначеністю	– Врахування невизначеності й ризиків у плануванні та вжиття заходів для їхнього управління

*Джерело: розроблено авторами*

Управління часом включає процеси, необхідні для забезпечення того, щоб проєкт завершився вчасно, складається з процесів:

- визначення операцій;
- завдання послідовності операцій (робіт);
- визначення ресурсів для реалізації окремих завдань;
- оцінка тривалості операцій.

**Процес «визначення операцій»** – це ідентифікація та документація певних робіт, що мають бути виконані для отримання результатів проєкту.

Необхідними даними для визначення операцій є:

- ієрархічна структура робіт, яка передбачає групування елементів проєкту;
- опис змісту проєкту – документальна основа для прийняття рішень і підтвердження або вироблення загального розуміння відносно змісту проєкту між зацікавленими особами;

- інформація про попередні подібні проєкти;
- обмеження щодо виконання деяких робіт.

У результаті визначення операцій складається:

- перелік робіт, які мають бути виконані по проєкту;
- припущення й обмеження проєкту;
- коригування ієрархічної структури робіт, з метою їхнього уточнення.

*Призначення процесу «визначення послідовності операцій»* – визначення і документування залежностей між плановими бізнес-процесами (операціями). Для встановлення послідовності операцій необхідно визначити їхній повний перелік, у тому числі і в межах окремих етапів. Результатом цього процесу є отримання переліку усіх завдань, які необхідно реалізувати для досягнення цілей проєкту. Встановлення залежностей між окремими завданнями здійснюється, виходячи з особливостей, завдання та логічної послідовності реалізації проєктних рішень.

Встановлення взаємозалежності між окремими операціями можливе у різний спосіб: «початок-початок», «початок-кінець», «кінець-початок», «конкретна дата – конкретна дата». У підсумку отримують перелік завдань із встановленими взаємозв'язками між ними.

*Призначення процесу «визначення ресурсів для реалізації окремих завдань»* – оцінка видів і кількості ресурсів, потрібних для виконання кожної планової операції. Вхідні дані для процесу: чинники середовища, що оточує підприємство; організаційні процеси; список операцій; атрибути операцій; доступність ресурсів; план управління проєктом.

*Призначення процесу «оцінка тривалості операцій»* – оцінка кількості робочих періодів, що будуть потрібні для виконання окремих планових операцій. Спираючись на проєктне завдання, список завдань, потреби в ресурсах для окремих операцій, календар ресурсів та загальний план управління проєктом, встановлюємо тривалість кожної операції.

*Призначення процесу «розроблення графіку проєкту»* – аналіз послідовності планових операцій, їхньої тривалості, потреб у ресурсах, а також проєктних обмежень для створення графіку проєкту. Для створення графіку проєкту необхідні: активи і стандарти організаційних процесів; проєктне завдання; список операцій; атрибути операцій; діаграми сітьового графіку проєкту; потреби у ресурсах для операцій; календарі ресурсів; оцінки тривалості операцій.

Розробка графіку – процес аналізу послідовності операцій графіку (планових операцій) проєкту, їхньої тривалості, потреб у ресурсах, а також проєктних обмежень для створення графіку проєкту (календарного плану). Це – інтерактивний процес визначення запланованих дат початку й закінчення усіх операцій графіку (календарного плану) проєкту. Розробка графіку потребує наявності оцінок тривалості операцій та оцінок необхідних ресурсів, що створює базис проєкту.

*Приклад встановлення задач проєкту створення ресторану.*

До складу проєкту створення ресторану входять наступні основні етапи, тривалість окремих складових яких визначатиме загальну тривалість реалізації проєкту та є об'єктом управління (рис. 4.1).

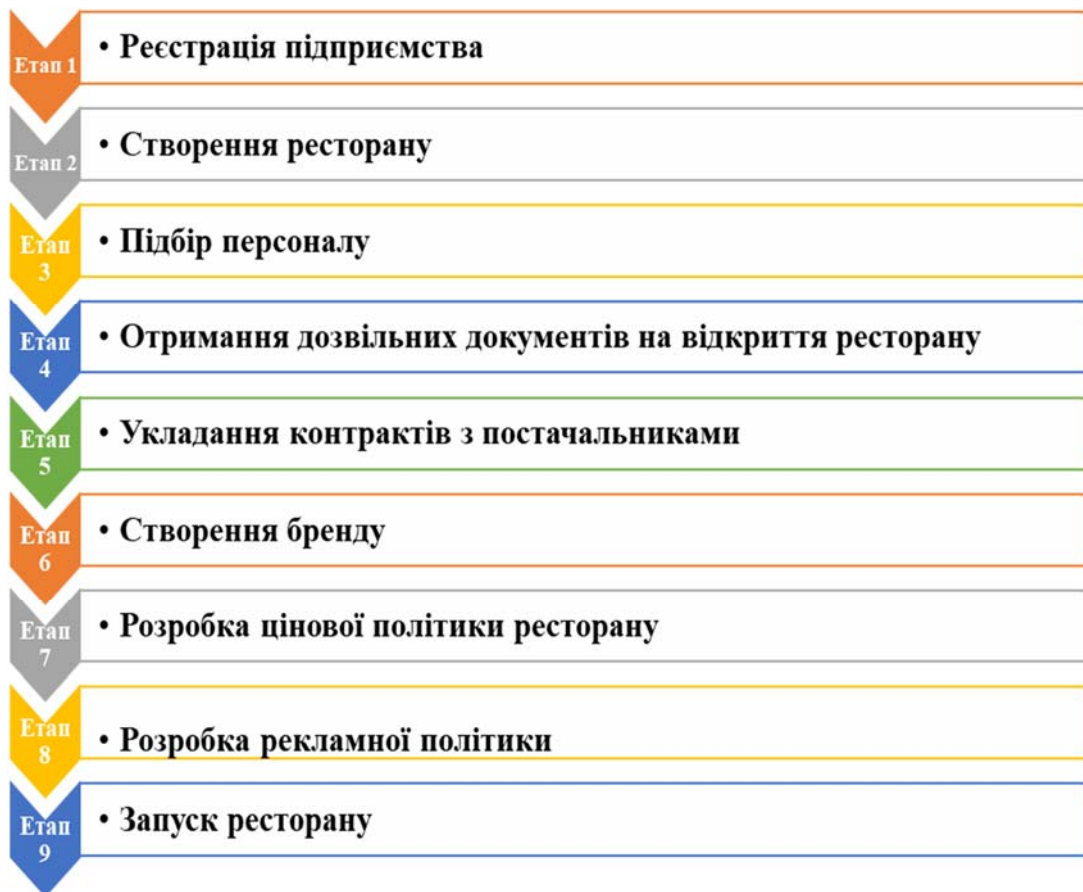


Рис. 4.1. Основні етапи створення проєкту ресторану

Джерело: розроблено за матеріалами [24, 41]

Для реалізації проєкту створення ресторану було визначено, що контрольними точками є:

- проведення процедури реєстрації підприємства;
- приймання приміщення ресторану до експлуатації;
- комплектація штату співробітників ресторану;
- отримання повного комплекту документів для функціонування ресторану [41].

## 4.2. Календарне планування

Календарне планування проєкту – це процес визначення, організації та планування подій і завдань проєкту для того, щоб забезпечити вчасне й ефективне завершення проєкту.

**Календарне планування** проєкту – це процес складання й коригування **розкладу проєкту**, що полягає у визначенні календарних дат виконання усіх робіт.

Розробка календарного плану дозволяє визначити дати початку й завершення робіт проєкту. Календарне планування визначає конкретний часовий контекст для етапів життєвого циклу проєкту і допомагає забезпечити організованість та ефективність у виконанні завдань (табл. 4.2).

### Характеристика основних аспектів календарного планування проєкту

Основні аспекти календарного планування проєкту	Опис
Визначення термінів і дедлайнів	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Встановлення точних дат для початку й завершення проєкту;</li> <li>✓ визначення термінів для кожного етапу та завдання проєкту</li> </ul>
Створення графіку проєкту	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Розроблення графіку, який визначає порядок і тривалість виконання завдань та етапів;</li> <li>✓ врахування залежностей між завданнями й визначення критичного шляху</li> </ul>
Розподіл ресурсів відповідно до графіку	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Визначення видів ресурсів за етапами проєкту;</li> <li>✓ організація доступності ресурсів у встановлені часові терміни</li> </ul>
Контроль затримок і невідповідностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Виявлення можливих затримок і невідповідностей графіку;</li> <li>✓ вжиття заходів для управління та усунення затримок у реалізації проєкту</li> </ul>
Моніторинг та оцінка прогресу	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Моніторинг виконання графіку й порівняння фактичних результатів із запланованими;</li> <li>✓ оцінка прогресу для кожного етапу та завдання</li> </ul>
Адаптація до змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Реагування на зміни у графіку для коригування плану;</li> <li>✓ впровадження стратегій управління змінами</li> </ul>
Співпраця із зацікавленими особами	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Взаємодія зі стейкхолдерами для уточнення та узгодження графіку;</li> <li>✓ забезпечення відповідності очікуванням зацікавлених</li> </ul>

*Джерело: розроблено авторами*

Цілі календарного плану:

- забезпечити вчасне надходження фінансування;
- координувати надходження ресурсів;
- вчасно забезпечити потрібні ресурси;
- передбачити у різні моменти рівень потрібних фінансових витрат і ресурсів та раціональний розподіл їх між проєктами;
- забезпечити вчасне виконання проєкту.

У ході реалізації проєкту застосовуються різні типи календарних планів, які можна класифікувати за різними ознаками:

• *за рівнем планування:*

- календарні плани проєкту (розробляються до укладання контрактів);
- функціональні календарні плани робіт;

• *за глибиною планування:*

- перспективні графіки;
- графіки початку й завершення робіт по проєкту;
- щомісячні, щотижневі, щоденні;

• *за формою подання:*

- логічні мережі;
- графіки;
- діаграми тощо.

Параметрами календарного плану є дати початку та закінчення кожної роботи, їхня тривалість і необхідні ресурси.

Види календарних планів:

– календарний план за датою раннього початку. Використовується для стимулювання виконавців проекту;

– календарний план за датою пізнього завершення. Використовується для представлення виконання проекту у кращому вигляді для споживача;

– календарний план, який вибирається для згладжування ресурсів або для представлення замовнику найбільш імовірного закінчення.

Планові параметри проектних робіт календарного плану порівнюють з фактичними термінами виконання.

Способи відображення календарного плану:

### 1. Табличний

Таблиця 4.3

#### Календарний план проекту

Код роботи	Робота	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця	Резерв, дні
A					
B					

Джерело: [16]

### 2. Діаграмний

Діаграма Ганта – це графічний інструмент, який використовується для візуалізації часового графіку виконання завдань у проекті.

Таблиця 4.4

#### Характеристика елементів діаграми Ганта

Елементи	Опис
Часовий розклад	Графічне представлення часового розкладу для різних завдань у проекті
Співвідношення між завданнями	Ідентифікація конкретних завдань та виділення залежностей між ними
Планування ресурсів	Визначення ресурсів, які будуть задіяні у різний час для виконання конкретних завдань
Критичний шлях	Ідентифікація критичних завдань, що визначають тривалість усього проекту
Моніторинг прогресу	Візуальний моніторинг прогресу виконання завдань та дотримання графіку
Планування пріоритетів	Визначення пріоритетних завдань
Комунікація і звітність	Подача інформації для комунікації з усіма учасниками проекту. Забезпечення взаємодії між учасниками команди

Джерело: [16]

Діаграма Ганта може бути змодельована за допомогою різноманітних інструментів проектного менеджменту, електронних таблиць (наприклад, Microsoft Excel), або спеціалізованих онлайн-інструментів (табл. 4.5).

## Онлайн сервіси для побудови діаграми Ганта

Онлайн сервіси	Опис
Instagantt (instagantt.com)	Інтерактивний інструмент для побудови діаграм Ганта, який інтегрується з популярною платформою управління проєктами Asana
Team Gantt (teamgantt.com)	Можливість командної онлайн-співпраці
Gantt Project (ganttproject.biz)	Десктопний, який інтегрується з хмарними сервісами для онлайн-співпраці
Smartsheet (smartsheet.com)	Інтегрована платформа для управління проєктами, включаючи можливість створення діаграм Ганта
Microsoft Project (office.com)	Інтегрована платформа для управління проєктами, включаючи можливість створення діаграм Ганта
Toggl Plan (plan.toggl.com)	Створення простих та ефективних діаграм Ганта

Джерело: розроблено авторами

Перед вибором онлайн сервісу, важливо враховувати потреби проєкту. Діаграма Ганта є ефективним засобом для спрощення та візуалізації розкладу робіт у проєкті (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

## Візуалізація календарного плану проєкту у вигляді діаграми Ганта

Робота	Поточна дата						
	01.01	02.01	03.01	04.01	05.01	06.01	07.01
А							
В							
С							
Д							
Е							

Умовні позначення:

- запас часу;
- критична робота.

Джерело: розроблено за матеріалами [35, 41]

Діаграма Ганта дає можливість наочно визначити, які роботи є критичними, а які – не критичними, який запас часу мають не критичні роботи, резерв часу, логічний зв'язок між роботами.

Задачі	20XX												20XX											
	С	Л	Б	К	Т	Ч	Л	С	В	Ж	Л	Д	С	Л	Б	К	Т	Ч	Л	С	В	Ж	Л	Д
ПреміС																								
Задача 1																								
Задача 2																								
Підзадача А																								
Підзадача Б																								
Підзадача В																								
Задача 3																								
Задача 4																								
Перевірка																								
Виправлення																								
Результати																								

Рис. 4.2. Excel-матриця побудови діаграми Ганта

Джерело: розроблено за матеріалами [35, 41]

Критична тривалість – мінімальна тривалість, протягом якої може бути виконаний увесь комплекс робіт проекту.

**Тривалість роботи** – це базовий параметр планування. Вона залежить від сумарної трудомісткості, що витрачається на виконання елементів роботи, і кількості працюючих, які можуть її виконати. Тривалість роботи, звісно, залежить від обсягу, який потрібно виконати, та інтенсивності виконання роботи. Тривалість роботи можна визначити за формулою:

$$TP = TM : ЧП, \quad (4.1)$$

де TP – тривалість роботи, дні;

TM – трудомісткість роботи, людино-днів;

ЧП – чисельність працюючих, осіб.

### 4.3. Сітьове планування

Сітьове планування – це метод планування проектів для представлення послідовності завдань та їхніх залежностей у проекті на основі графічного моделювання. Основні інструменти сітьового планування включають діаграми Ганта, Pert (Program Evaluation and Review Technique) та CPM (Critical Path Method). Сітьове планування дозволяє керувати проектом, визначати критичні шляхи й визначати, які завдання можуть бути виконані паралельно. Це ефективний інструмент для великих проектів. Основні елементи сітьового планування наведено у табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Опис елементів сітьового планування

Елементи сітьового планування	Опис
Завдання	Конкретна діяльність або завдання, яке має бути виконане у рамках проекту
Залежності	Логічний зв'язок між завданнями, що визначає порядок їхнього виконання
Часові параметри	Оцінка тривалості кожного завдання та визначення дати початку й завершення
Критичний шлях	Завдання, які визначають найбільш критичний шлях у проекті та визначають тривалість проекту
Віха	Важливі події або точки, що вказують на досягнення конкретних етапів у проекті

Джерело: розроблено авторами

Сітьове планування полягає у створенні логічних діаграм послідовності виконання проектних робіт – сітьових графіків і визначенні тривалості цих робіт та проекту у цілому з метою подальшого контролю.

Застосування сітьового планування допомагає відповісти на такі запитання:

1. Скільки часу потрібно на виконання усього проекту?
2. У який час мають розпочинатися та закінчуватися окремі роботи?
3. Які роботи є «критичними» і повинні виконуватися точно за графіком, аби не зірвати строки виконання проекту у цілому?
4. На який термін можна відкласти виконання «некритичних» робіт, щоб це не вплинуло на строки виконання проекту?

Типовий процес сітьового планування наведено на рис. 4.3.

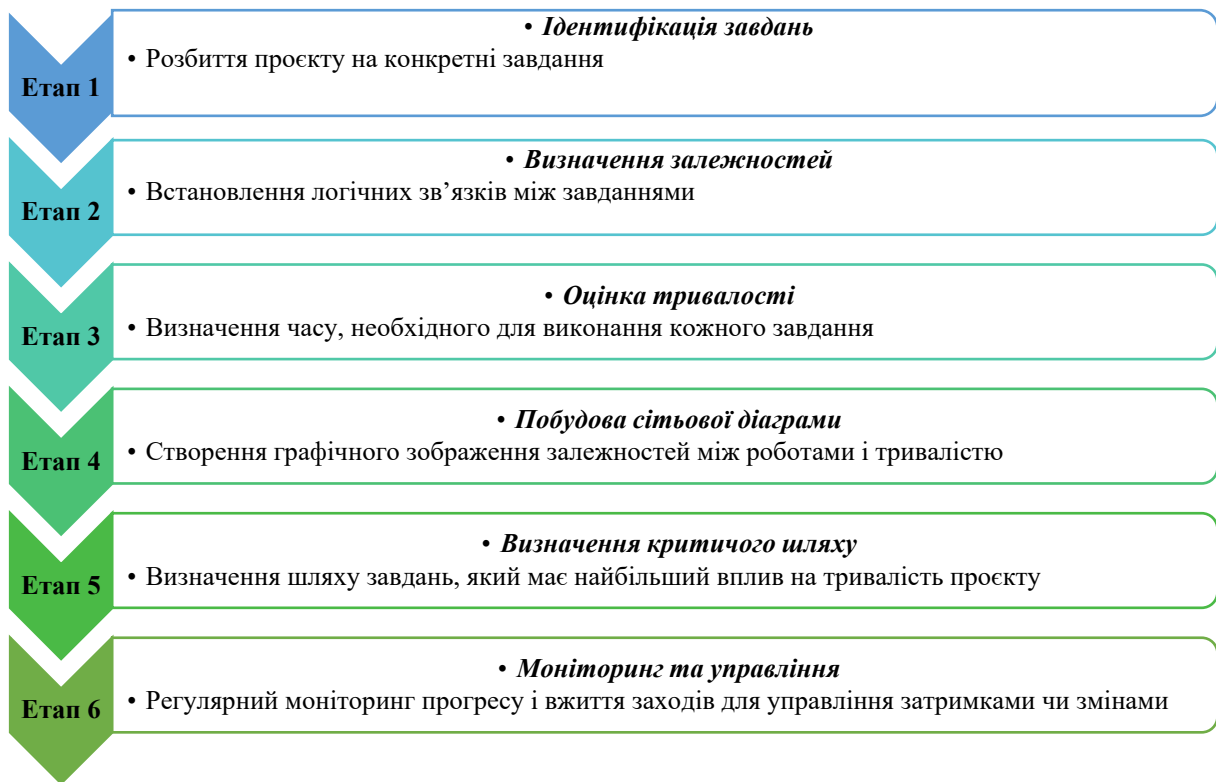


Рис. 4.3. Типовий процес сітьового планування

Джерело: розроблено авторами

Сітьове планування полягає передусім у побудові сітьового графіку та обчисленні його параметрів.

**Сітьовий графік** – це графічне подання робіт проекту, яке відбиває їхню послідовність і взаємозв'язок.

Сітьовий графік проекту – це графічне представлення послідовності завдань та їхніх залежностей у проекті. Він дозволяє візуалізувати структуру і хід робіт, визначити критичний шлях та залежності між завданнями.

Для його побудови потрібно мати таку інформацію: список робіт; логічні зв'язки між ними.

Сітьовий графік може бути представлений у формі графічного зображення, що включає у себе завдання, залежності між ними, тривалість та інші важливі елементи (рис. 4.4).

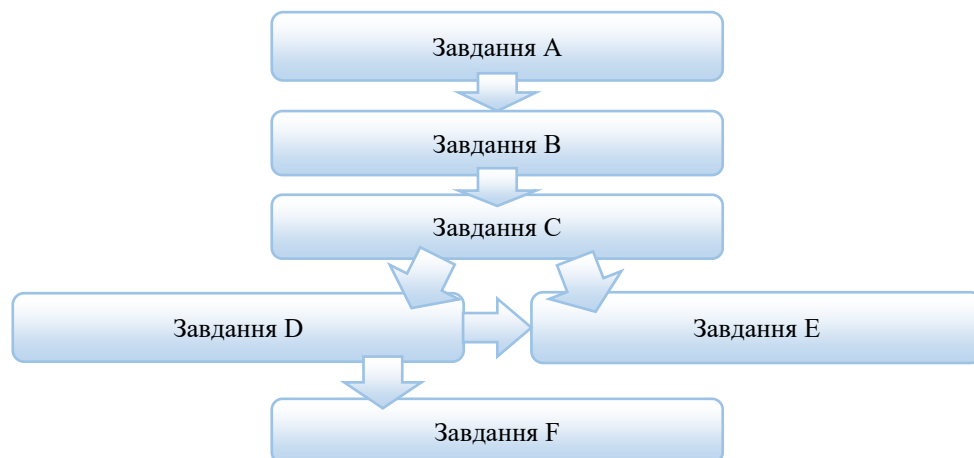


Рис. 4.4. Побудова сітьового графіку

Джерело: розроблено авторами

Де: завдання А – початкове завдання; завдання В та С залежать від завдання А і можуть виконуватися паралельно; завдання D та Е залежать від завдання С і мають спільний початок, але завдання Е може розпочатися лише після завершення завдання D; завдання F залежить від завдання D.

Також можуть бути вказані тривалості кожного завдання та інші важливі деталі. Графічне представлення допомагає візуалізувати логічні зв'язки і послідовність виконання завдань у проєкті.

Основні елементи сітьового графіку: робота, тривалість, подія.

**Подія** – значна подія у ході виконання проєкту; інколи також називається вузловою подією, віхою. Вона не має протяжності у часі і не потребує ресурсів. Це миттєва точка відліку у проєкті, яка характеризує початок або кінець роботи або групи робіт.

**Робота** – дії, котрі виконуються, щоб перейти від однієї події проєкту до іншої. Вона займає час і споживає ресурси.

**Тривалість** (див. вище) – дійсний календарний час, потрібний на виконання роботи.

Сітьовий графік має дві форми візуалізації «події-роботи» і «роботи-зв'язки».

**Події-роботи.** Кружечками позначаються події, а стрілками – роботи. Ця форма називається стрільчатим графіком і вважається класичною або традиційною (рис. 4.3).

Найважливішими етапами сітьового планування є:

- розподіл комплексу робіт на окремі частини і їхнє закріплення за виконавцями;
- виявлення й опис кожним виконавцем усіх подій і робіт, необхідних для досягнення поставленої мети;

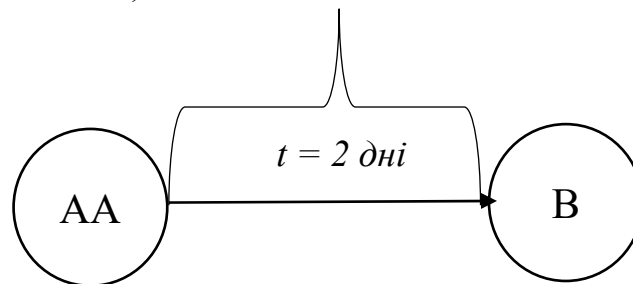


Рис. 4.5. Сітьовий графік «події-роботи»

Джерело: розроблено за матеріалами [35, 41]

- побудова первинних сітьових графіків та уточнення змісту планових робіт;
- об'єднання окремих частин сіток і побудова зведеного сітьового графіку виконання комплексу робіт;
- обґрунтування чи уточнення часу виконання кожної роботи у сітьовому графіку.

На початку сітьового планування необхідно виявити, якими подіями буде характеризуватися комплекс робіт. Кожна подія має встановлювати завершеність попередніх дій. Усі події й роботи, що входять у заданий комплекс, рекомендується перераховувати у порядку їхнього виконання, проте окремі з них можуть виконуватися одночасно. Далі проводиться побудова первинних сітьових графіків, їхня перевірка та об'єднання окремих сіток у зведену модель. Завершальним етапом сітьового планування є визначення тривалості виконання окремих робіт чи сукупних процесів.

Побудова й обчислення параметрів сітьового графіку здійснюється у декілька кроків.

**1-й крок.** Визначення переліку й послідовності виконання робіт. Безпосередньо перелік робіт можна отримати з робочої структури проекту.

**2-й крок.** Графічна побудова сітьового графіку. Результатом другого кроку є сітьовий графік з означенням робіт і логічних зв'язків між ними.

**3-й крок.** Означення тривалості робіт.

**4-й крок.** Визначення ранніх термінів початку й закінчення проектних робіт. Обчислюють так звані ранні терміни початку і завершення робіт прямим проходженням від першої до останньої роботи проекту.

Дата раннього початку – це найбільш рання дата, коли робота може бути розпочата. Якщо до неї додати тривалість роботи, отримаємо дату її раннього завершення.

Робота з нульовим резервом часу називається критичною, її тривалість визначає тривалість реалізації проекту загалом.

Ранній початок (*ES–Early Start*) – найбільш ранній можливий термін початку роботи.

Раннє закінчення (*EF–Early Finish*) – найбільш ранній можливий термін завершення роботи.

Ці параметри обчислюються за такими формулами:

$$EF_i = ES_i + t_i - 1; \quad (4.2)$$

$$ES_{i+1} = EF_i + 1, \quad (4.3)$$

де  $EF_i$  – ранній термін завершення  $i$ -ї роботи;

$ES_i$  – ранній термін початку  $i$ -ї роботи;

$t_i$  – тривалість  $i$ -ї роботи;

$ES_{i+1}$  – ранній початок роботи  $i+1$ .

**5-й крок.** Визначення пізніх термінів початку й завершення робіт «зворотним проходженням». Цей крок передбачає обчислення зазначених параметрів у зворотному порядку – від останньої роботи проекту до першої.

Пізній початок (*LS–Late Start*) – найпізніший можливий термін початку роботи, після якого затримка вплине на строк завершення виконання усього проекту.

Пізнє закінчення (*LF–Late Finish*) – найпізніший можливий термін завершення роботи.

Ці терміни обчислюються за такими формулами:

$$LS_i = LF_i - t_i + 1; \quad (4.4)$$

$$LF_{i-1} = LS_i - 1. \quad (4.5)$$

**6-й крок.** Визначення критичного шляху і запасу часу за роботами. Роботи, у яких ранні й пізні терміни початку та закінчення збігаються, називають критичними.

Критичний шлях – шлях у сітьовій моделі, тривалість якого дорівнює критичній. Роботи, що лежать на критичному шляху, називаються критичними. Метод критичного шляху є основним для розрахунку ранніх і пізніх початків та закінчень робіт і резервів. Роботи, у яких ранні й пізні терміни початку і закінчення не збігаються, називають некритичними.

Запас часу (*F–Float*) – це той максимальний час, на який можна відкласти початок некритичної роботи, щоб при цьому не змінилася тривалість реалізації усього проекту. Обчислюється за формулами:

$$F_i = LS_i - ES_i; \quad (4.6)$$

$$F_i = LF_i - EF_i. \quad (4.7)$$

**Сітьовий графік проекту** – це інструмент, що використовується для планування, складання розкладу і моніторингу ходу виконання проекту. Сітьовий план розробляється на основі інформації, зібраної для структуризації робіт і представляє графічну схему послідовності плану робіт за проектом. Сітьовий графік відображає операції проекту, які необхідно виконати, логічну послідовність та взаємозалежність цих операцій і, у більшості випадків, час початку й закінчення найтривалішого ланцюжка операцій – критичний шлях.

Сітьовий графік є основою інформаційної системи проекту, що буде використовуватися менеджерами проектів для прийняття рішень, пов'язаних з керуванням часом проекту, його вартістю і ходом виконання. Сітьовий графік є основою для календарного планування робіт, мінімізації ризиків, пов'язаних з виконанням проекту [28].

#### **4.4. Методи оцінювання тривалості робіт проекту**

Оцінювання тривалості робіт проекту, які є важливим етапом планування й управління проектом, здійснюється за методами, наведеними у табл. 4.8.

*Таблиця 4.8*

**Методи оцінювання тривалості робіт проекту**

Метод	Опис
Експертного оцінювання	– Залучення експертів, які мають досвід у подібних (аналогічних) проектах, для оцінки тривалості робіт; – експертні опитування, Delphi-метод
Аналогії	– Використання аналогій із подібними (аналогічними) проектами для орієнтовної оцінки тривалості робіт; – аналіз попередніх проектів для визначення часових фреймів аналогічних завдань
Калькуляції ресурсів	– Розрахунок тривалості на основі кількості ресурсів, які будуть призначені для виконання завдання
Поетапної переоцінки	– Детальне оцінювання для перших етапів проекту, а для подальших етапів – узагальнені оцінки; – поступове уточнення оцінок тривалості з розвитком проекту

*Джерело: розроблено авторами*

Комбінація методів спрямована на уточнення оцінок тривалості робіт у проекті.

Тривалість робіт проекту визначає час, який передбачається затратити на її виконання. Оцінка тривалості виконується на основі попереднього досвіду і кількості виконавців. Для оцінювання тривалості роботи проекту потрібно брати до уваги невизначеність терміну виконання окремих робіт проекту. Щоб урахувати ймовірність терміну виконання робіт, потрібно одержати три оцінки можливої тривалості для кожної роботи. Це:

- оптимістичний час (*a*) – термін виконання роботи, якщо усе буде забезпечено відповідно до плану;

- найбільш імовірний час ( $m$ ) – очікуваний термін виконання роботи за нормальних умов та з урахуванням певних перешкод;
- песимістичний час ( $b$ ) – термін виконання роботи, якщо виникнуть суттєві перешкоди.

Оцінка тривалості робіт (у тижнях). Очікуваний час виконання робіт обчислюється за формулою (4.8):

$$t = \frac{(a + 4m + b)}{6} \quad (4.8)$$

Метод дозволяє врахувати ймовірний сценарій тривалості робіт, урахувати оптимістичні та песимістичні сценарії для отримання більш об'єктивної оцінки.

Рекомендовано використовувати методи скорочення тривалості робіт:

- перерозподіл ресурсів від некритичних до критичних робіт (з метою скорочення терміну їхнього виконання) у межах запасу часу;
- зміна логічних зв'язків (там, де це можливо): замість послідовних – паралельні;
- нове обчислення тривалості робіт критичного шляху (у міру надходження більшої інформації);
- зміна режиму роботи (замість п'ятиденного тижня – шести- або семиденний), проте потрібно враховувати зниження продуктивності праці і збільшення витрат на оплату праці;
- матеріальне стимулювання – премії за скорочення тривалості робіт;
- підвищення рівня кваліфікації, що підвищує ефективність праці;
- покращання умов праці і мотивація (з використанням теорій Маслоу, Херцберга, Мак-Грегора).

Менеджер проєкту має визначити:

- розрахункові витрати за роботами;
- тривалість робіт за умов максимального скорочення їх за рахунок додаткових ресурсів (тобто мінімально можлива тривалість робіт);
- розрахункові витрати на виконання робіт за умов максимального скорочення часу їхнього завершення.

Алгоритм скорочення тривалості робіт за проєктом передбачає визначення:

- критичного шляху;
- роботи у межах критичного шляху, які потрібно скоротити;
- пріоритетності скорочення робіт;
- роботи з найменшими витратами на скорочення на один день;
- роботи, які найлегше скоротити;
- роботи, скорочення котрих найефективніше вплине на тривалість виконання проєкту.

При оцінці реальної тривалості потрібно врахувати різні фактори, а саме:

- втрачений час на непроєктні роботи (святкові, вихідні, лікарняні тощо), робота неповний день, перешкоди;
- доступність та обсяг ресурсів;
- конфлікти ресурсів між різними завданнями чи проєктами;
- логічні зв'язки між завданнями та можливі затримки унаслідок залежностей;
- можливість паралельного виконання завдань;
- вплив зовнішніх факторів, таких як зміни у законодавстві, економічні умови, технологічні інновації тощо;

- ризики й можливість затримок через непередбачувані обставини;
- альтернативні сценарії розвитку подій;
- рівень досвіду та кваліфікація членів команди проєкту;
- наявність або відсутність аналогічного досвіду у минулих проєктах;
- зміни у вимогах чи очікуваннях зацікавлених сторін під час виконання проєкту;
- моніторинг та оцінка фактичного прогресу порівняно із запланованим.

## ? Запитання до теми 4

1. Що таке управління часом у проєкті і яке значення воно має у процесі управління проєктами?
2. Які основні характеристики методів управління часом?
3. Які способи планування проєкту ви знаєте?
4. Які основні функції аналізу критичного шляху та PERT?
5. Як ми використовуємо PERT у процесі планування проєкту?
6. Поясніть основну різницю між аналізом критичного шляху та PERT.
7. Що таке діаграма Ганта?
8. Опишіть і поясніть сітку управління часом.
9. Які є методи оцінювання тривалості робіт проєкту?

## Кейси за темою 4

### № 1

Ефективне управління часом – одна з найважчих справ, з якою стикаються навіть найдосвідченіші менеджери. Для керівника проєкту, який має планувати, координувати та контролювати ресурси й дії для унікальних, єдиних у своєму роді проєктів або завдань, ефективне управління часом може бути неможливим через постійний потік неочікуваних проблем, що виникають.

Ви керуєте проєктом відкриття готелю відомої міжнародної мережі в Україні.

Проєкт оцінюється у 25 мільйонів доларів США на два роки.

Дворічний проміжок часу розбивається на три етапи: етап I – перший рік, починаючи з 1 вересня; II етап – шість місяців; III етап – шість місяців.

Ви зараз наприкінці фази I. (Фази I та II накладаються приблизно на два тижні). Майже усі роботи з будівництва завершено. Попереду введення в експлуатацію та налагодження організаційних процесів.

У вашому проєкті працює від двадцяти п'яти до сімдесяти людей, залежно від фази реалізації проєкту.

1. Обґрунтуйте перелік завдань, які мають бути делеговані підлеглим. Визначте терміни виконання завдань.

2. Визначте види діяльності, які напряму не стосуються проєкту. Уникайте «тунельного бачення», антагонізму та конфліктів між керівником проєкту і його командою.

3. Опишіть напрями підвищення самопродуктивності.

4. Як використовувати власний енергетичний цикл?

5. Коли проводити важливі зустрічі: вранці чи вдень?

6. У який час доби ви виконуєте свою найпродуктивнішу роботу?

7. Чи змінюється ваш енергетичний цикл залежно від дня тижня?

## № 2

Розробіть календарний план реалізації проєкту автоматизації бізнес-процесів у готелі, якщо відомі наступні етапи:

- Розробка технічних умов впровадження системи.
- Придбання додаткових серверів для розширення можливостей обміну даними.
- Розробка та реалізація системи «Бюджетування».
- Придбання програмного продукту.
- Розробка і реалізація системи напрямів оптимізації бронювань.
- Розробка модуля синхронізації систем бронювань.

Обґрунтуйте тривалість кожного виду робіт і зазначте, які ресурси необхідні для їхнього виконання.

**Розробіть діаграму Ганта для реалізації цього проєкту.**

## № 3

Проаналізуйте етапи реалізації проєкту впровадження нової системи бронювання у готелі (табл. 4.9). Для кожної з робіт проєкту встановіть час, необхідний для виконання цієї роботи. Розробіть сітьовий графік реалізації проєкту.

Таблиця 4.9

Заходи	Тривалість етапу, дні	Необхідні ресурси
Погодження специфікації системи з керівництвом		
Інтеграція з попередніми специфікаціями системи		
Замовлення апаратного та системного програмного забезпечення		
Встановлення, тестування й налагодження нової системи бронювання		
Навчання персоналу		

*Джерело: розроблено авторами*

## № 4

Сформуйте пріоритети проєкту, використовуючи матрицю Ейзенхауера з оцінкою кожного завдання відповідно до його важливості і терміновості (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

<i>Важливість</i>	<b>Квadrant А</b> важливі, але не термінові	<b>Квadrant В</b> важливі й термінові
	<b>Квadrant С</b> не термінові і неважливі	<b>Квadrant D</b> термінові, але неважливі

*Терміновість*

*Джерело: розроблено авторами*

## № 5

Сформувати завдання та розробити комунікаційний план роботи зі стейкхолдерами готелю чи ресторану (табл. 4.11).

Вказати терміни реалізації комунікаційних заходів.

Таблиця 4.11

Заходи	Цілі	Термін реалізації				
		січень	лютий	березень	квітень	травень

*Джерело: розроблено авторами*

## Тема 5. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

- 5.1. Сутність процесу «управління ресурсним забезпеченням проєкту».
- 5.2. Види та характеристика ресурсів для реалізації проєкту.
- 5.3. Планування ресурсного забезпечення проєкту.
- 5.4. Адміністрування контрактів проєкту.

### 5.1. Сутність процесу «управління ресурсним забезпеченням проєкту»

Управління ресурсним забезпеченням проєкту є важливою складовою ефективного управління проєктом і спрямоване на розподіл, використання й контроль ресурсів. Ефективне управління ресурсами обумовлює успішне завершення проєкту вчасно та у межах бюджету, зберігаючи при цьому високу якість виконаних робіт.

Поняття «ресурс» у проєктах має доволі широкий сенс. Керівництво РМВОК® містить приклади наступних ресурсів: людські; матеріали; обладнання; сировина; розхідні матеріали, потрібні для виконання операцій (рис. 5.1):

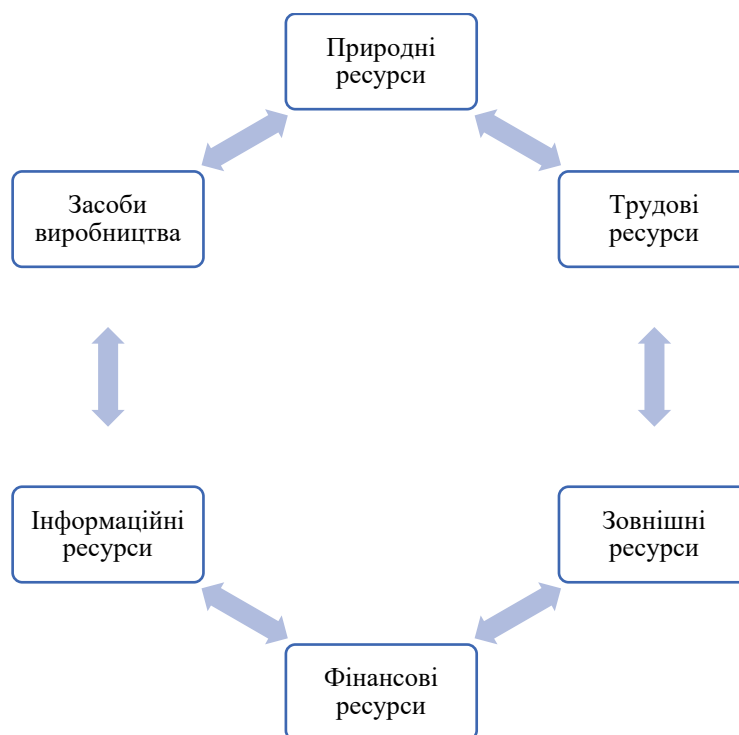


Рис. 5.1. Види ресурсів

Джерело: створено за матеріалами [7]

- 1) природні ресурси;
- 2) засоби виробництва;
- 3) трудові ресурси
- 4) інформаційні ресурси – науковий потенціал, культура і просвітництво;
- 5) фінансові ресурси – капітальні вкладення, кредитні ресурси. Проектне фінансування є формою реалізації фінансово-кредитних стосунків учасників з приводу організації і здійснення фінансування інвестиційного проєкту з використанням різно-

манітних фінансових інструментів за умови, що джерелами погашення заборгованості є грошові потоки, які генеруються проєктом, а забезпеченням боргу – активи учасників фінансування [24];

б) зовнішні ресурси – валютні резерви, зовнішньоторговельні зв'язки.

Ресурси проєкту необхідні для виконання операцій проєкту і є:

✓ *поновлюваними* (типу «потужності», називають просто ресурсами) – це персонал, обладнання та устаткування, які після виконання операції можуть бути використані знову;

✓ *непоновлюваними* – це матеріали й устаткування, які на операціях витрачаються. Через певний відрізок часу вони можуть бути використані надалі [29].

Особливість цих ресурсів у тому, що вони можуть бути використані безпосередньо усередині суб'єкта готельного чи ресторанного бізнесу та/або створені всередині у процесах виробництва або є результатом цих процесів.

Ресурсне забезпечення проєктів пов'язане з операційною діяльністю суб'єкта готельного чи ресторанного бізнесу, але має свої особливості. Визначення ресурсів залежить від їхньої наявності з урахуванням типів, кількості, якісних характеристик та існуючих шляхів залучення до проєкту. Ключові процеси управління ресурсним забезпеченням проєкту наведено у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

#### Ключові процеси управління ресурсним забезпеченням проєкту

Процес	Опис
Ідентифікація ресурсів	Визначення усіх видів ресурсів для:
Планування ресурсів	– розробки плану ресурсів, у якому визначено потреби на різних етапах життєвого циклу проєкту; – графіку робіт, календарі відпусток, навичок і досвіду команди, а також доступного обладнання й матеріалів
Асигнування ресурсів	– розподілу ресурсів між завданнями та членами команди відповідно до часових можливостей, пріоритетів і термінів виконання
Моніторинг використання ресурсів	– спостереження за фактичним використанням ресурсів порівняно з планом; – виявлення у необхідності додаткових ресурсів
Оптимізація використання ресурсів	– забезпечення оптимального використання ресурсів; – адаптація плану, якщо змінюються умови та вимоги до проєкту
Забезпечення якості робіт	– відповідність ресурсів стандартам якості
Фінансовий контроль	– моніторинг витрат на ресурси; – моніторинг фінансового забезпечення проєкту

*Джерело: розроблено авторами*

Визначення ресурсів виконується через оцінку, формулювання вимог до ресурсів операцій та побудову ієрархічної структури ресурсів (Resource Breakdown Structure), яка виникає рухом «знизу-вверх» на базі використання методів експертних оцінок, аналізу альтернатив, оціночних даних і програмних продуктів з управління проєктами та використовується на вході для розробки розкладу проєкту, планування людських ресурсів і планування закупівель. Ієрархічна структура ресурсів передбачає уявлення за категорією й типом.

## 5.2. Види та характеристика ресурсів для реалізації проєкту

Керівництво РМВОК® визначає ресурси, необхідні для реалізації проєкту: людські; матеріали; обладнання; сировина; розхідні матеріали, потрібні для виконання операцій (рис. 5.2) [7].



Рис. 5.2. Види ресурсів суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу

Джерело: створено за матеріалами [10, 33]

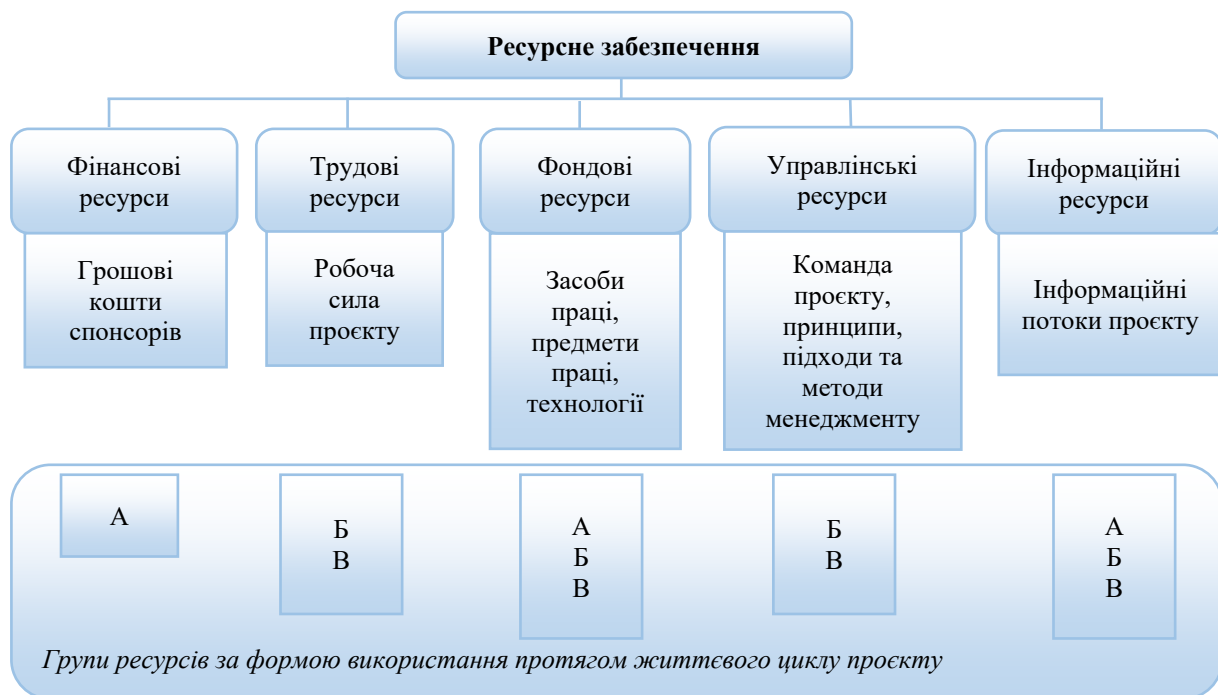
Вказані ресурси класифіковано наступним чином:

- ✓ матеріально-технічні ресурси – сировина, матеріали, комплектуючі; енергетичні ресурси; паливо;
- ✓ технологічні ресурси – механізми, устаткування;
- ✓ трудові ресурси, які здійснюють безпосередню роботу з ресурсами – основним сенсом управління ресурсами є оптимальне управління ресурсним забезпеченням, що включає визначення потрібних ресурсів, управління закупівлями, постачанням і розподілом ресурсів. Визначення потрібних ресурсів залежить від їхньої наявності з урахуванням типів, кількості, якісних характеристик та існуючих шляхів залучення до проєкту (рис. 5.3).

Ресурси, які застосовують для реалізації проєкту у готельно-ресторанному бізнесі, мають такі форми використання:

✓ **Група А.** Ресурси, що входять до операцій проєкту і залишаються після перетворення у вигляді складових частин продуктів фаз проєкту.

✓ **Група Б.** Ресурси, котрі входять до операцій проєкту і залишаються у його межах у первинному вигляді, але не можуть бути виключеними з проєкту без технологічних порушень. Вилучення подібних ресурсів з проєкту можливе тільки після його закриття.



*Рис. 5.3. Структура ресурсного забезпечення проекту*

*Джерело: створено за матеріалами [10, 15]*

**Група В.** Ресурси, які входять до операцій проекту та залишаються у його межах у первинному вигляді, але можуть бути виключені з проекту, коли отримано відповідний продукт фази проекту чи продукт проекту.

Ефективне управління ресурсами важливе для успішної реалізації проекту. Кожен із цих видів ресурсів має свою власну вагомість та вплив на результати проекту, тому їхнє раціональне використання й управління є ключовими завданнями проектного менеджменту.

### **5.3. Планування ресурсного забезпечення проекту**

**Планування ресурсного забезпечення проекту** – це процес:

- ✓ встановлення необхідних ресурсів для успішного виконання завдань та досягнення цілей проекту;
- ✓ призначення ресурсів роботам проекту, а також пов'язане з ним коректування календарного графіку проекту.

Процеси планування ресурсного забезпечення проекту наведено у табл. 5.2.

*Таблиця 5.2*

#### **Ключові процеси управління ресурсним забезпеченням проекту**

Процес	Опис
Визначення завдань, які потребують ресурсного забезпечення у межах проекту	– Конкретизація видів ресурсів для кожного завдання
Експертне оцінювання	– Залучення експертів для оцінювання ресурсів, необхідних для виконання робіт

Процес	Опис
Вивчення досвіду	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналіз подібних проєктів щодо визначення видів ресурсів, які були використані для їхнього виконання;</li> <li>– використання досвіду для адаптації та удосконалення плану ресурсного забезпечення</li> </ul>
Оцінка ризиків	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення можливих ризиків, пов'язаних з недостатнім або неправильним ресурсним забезпеченням;</li> <li>– розроблення плану дій для управління ризиками та забезпечення ресурсами у разі виникнення проблем</li> </ul>
Використання інструментів управління проєктом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Візуалізація й планування ресурсів (діаграми Ганта, таблиці ресурсів тощо)</li> </ul>
Вимірювання продуктивності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Використання методів вимірювання продуктивності для раціонального використання ресурсів, такі як визначення ключових показників ефективності (KPI, «оцінка результативності завдань «Task Performance Metrics», показники використання ресурсів «Resource Utilization Metrics»). Ефективне вимірювання продуктивності дозволяє визначити, наскільки добре використовуються різні ресурси та як можна покращити їхнє використання</li> </ul>
Урахування оновлень і змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оновлення плану ресурсів за потребою</li> </ul>

*Джерело: розроблено авторами*

Ці методи можна використовувати як окремо, так і у поєднанні для повноцінного ресурсного забезпечення проєкту.

*Ресурсне планування дозволяє:*

- ✓ оцінити потребу у ресурсах конкретного типу;
- ✓ здійснити раціональний розподіл наявних ресурсів у часі;
- ✓ визначити ділянки проєкту, які є критичними з точки зору потреб у ресурсах;
- ✓ оцінити сумарну вартість проєкту;
- ✓ контролювати розхід ресурсів при реалізації проєкту.

Процес планування ресурсів передбачає здійснення таких кроків:

1. Визначення наявності ресурсів.
2. Оцінка потреби у ресурсах.
3. Призначення ресурсів роботам.
4. Вирішення ресурсних конфліктів (проблем нестачі або надлишку ресурсів).
5. Контроль виконання ресурсних планів.

Планування ресурсів пов'язане з плануванням змісту, бюджету, складанням розкладу проєкту, оскільки за їхніми результатами ресурсне забезпечення проєкту може переглядатися. Основою планування ресурсного забезпечення проєкту є:

- констатація цілей (обґрунтування проєкту та визначення його цілей);
- WBS (перелік елементів проєкту, що мають бути забезпечені ресурсами);
- обсяги робіт (при виборі ресурсів);
- продуктивність ресурсів (вимірюється в одиницях, віднесених до часу використання ресурсів та обсягу робіт);

- політика і структура організації (щодо закупівлі матеріалів та обладнання, проведення підрядних торгів тощо);
- історична інформація (досвід застосування тих чи інших ресурсів на аналогічних операціях у минулому);
- обмеження (зовнішні умови й чинники, що можуть вплинути на реалізацію проєкту).

Під час планування ресурсів враховують їхню вартість:

- поновлювані ресурси – визначається вартість години роботи для трудових ресурсів, вартість одиниць – для сировини, матеріалів;
- вартість операції визначають як вартість години використання ресурсів і тривалість їхнього застосування для цієї операції. Оцінювання вартості ресурсів операцій є вхідною інформацією для оцінювання робіт проєкту та проєкту загалом.

Важливою передумовою планування ресурсів проєкту є аналіз ресурсів, який потрібен для оцінки відхилень витрат і продуктивності використання ресурсів порівняно із запланованими значеннями, а також прийняття рішення про необхідність коригування плану проєкту.

Основою для аналізу ресурсів у проєкті є:

- облік виконання (фактична вартість виконання й фактичні витрати ресурсів для кожної операції проєкту);
- запити на зміни (зміни потреби у самих ресурсах або терміні їхнього залучення; обов'язково аналізується можливий вплив на виконання інших операцій та проєкту у цілому);
- обмеження (кількісні, календарні та інші обмеження, що можуть вплинути на використання ресурсів).

Для забезпечення аналізу ресурсного забезпечення проєкту використовуються:

- система управління ресурсами (методи, способи й процедури для внесення змін у планові потреби ресурсного забезпечення, а також строки виконання робіт при можливих відхиленнях фактичних потреб від запланованих);
- оцінювання виконання (оцінювання фактичної і планової витрати матеріалів та продуктивності використання ресурсів);
- перепланування (відповідно до змінених вихідних даних; оцінка необхідності застосування коригувальних впливів).

Вихідною інформацією після аналізу ресурсів проєкту є:

- скоригований план виконання операцій проєкту;
- авторизація змін (зміни ресурсних потреб або строків їхнього використання для операцій, що не призводять до коригування базового плану проєкту);
- аналіз відхилень у потребах у ресурсному забезпеченні або продуктивності їхнього застосування має обов'язково бути задокументовано для використання досвіду у наступних проєктах.

#### **5.4. Адміністрування контрактів проєкту**

Для ефективного управління ресурсним забезпеченням проєкту важливим процесом є адміністрування контрактів, яке включає у себе низку дій та відповідальностей для забезпечення ефективності й виконання умов контрактів між різними сторонами. Основні аспекти адміністрування контрактів проєкту наведено у табл. 5.3.

## Процеси адміністрування контрактів проєкту

Процес	Опис
Управління контрактами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка чітких і конкретних вимог до виконання контракту;</li> <li>– вибір постачальників (підрядників), організацій, що відповідають вимогам проєкту;</li> <li>– укладання контрактів за результатами створення формальних документів, які фіксують умови співпраці</li> </ul>
Моніторинг виконання договірних зобов'язань	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Фіксація зобов'язань;</li> <li>– уточнення обов'язків кожної сторони згідно з умовами контракту;</li> <li>– регулярне контролювання та відслідковування виконання умов контракту</li> </ul>
Управління змінами у контракті	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення й оцінка змін до умов контракту;</li> <li>– укладення додаткових угод</li> </ul>
Фінансовий моніторинг та контроль бюджету	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Спостереження за фінансовими показниками проєкту та визначення відповідності контрактних витрат бюджету;</li> <li>– забезпечення вчасного виставлення й оплати рахунків</li> </ul>
Управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення можливих ризиків та розробка стратегій їхнім управлінням;</li> <li>– розробка заходів для запобігання чи зменшення ризиків</li> </ul>
Оцінка результатів і формування звітності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінка якості і відповідності результатів контракту вимогам;</li> <li>– підготовка звітів та зберігання відповідної документації</li> </ul>
Фіксація конфліктів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вирішення будь-яких конфліктів або розбіжностей між сторонами контракту;</li> <li>– розроблення заходів щодо корекції випадків порушень контракту</li> </ul>

*Джерело: розроблено авторами*

Адміністрування контрактів є динамічним процесом і вимагає систематичного підходу для забезпечення виконання умов та досягнення успішних результатів проєкту.

Контрактна стадія відкриває фазу реалізації проєкту, яка слідує за фазою передінвестиційних досліджень.

Зміст контрактної роботи включає:

- вибір стратегії контрактної діяльності;
- визначення потреб у ресурсах, роботах і послугах, необхідних для реалізації проєкту;
- планування поставок та закупівель;
- визначення потенційних учасників проєкту та аналіз їхніх можливостей;
- попередня ідентифікація учасників торгів;
- організація й проведення торгів на проєктні роботи, розробка детальної проєктно-кошторисної документації та прийняття рішень про присудження контрактів;
- організація і проведення торгів на поставки матеріально-технічних ресурсів, обладнання й прийняття рішень про присудження контракту;
- організація та проведення торгів на виконання різних робіт і послуг по реалізації проєкту й прийняття рішень про присудження контрактів;
- заключення контрактів з переможцями торгів.

Сформовано чотири основних способи підбору партнерів для розміщення замовлення та заключення контрактів:

- вільний підбір контракторів;
- вибір контракторів, які раніше залучалися до реалізації проєктів;
- вибір контракторів на основі проведення відкритих торгів;
- вибір контракторів на основі проведення закритих торгів.

Класифікація контрактів наведена на рис. 5.4.



Рис. 5.4. Класифікація контрактів

Джерело: створено за матеріалами [22, 36]

Для забезпечення проєкту ресурсами доцільною є участь у торгах щодо придбання необхідних ресурсів у визначені терміни і відповідної якості. Це дає можливість замовнику зробити раціональний вибір пропозицій з точки зору як цін, так й інших комерційних і технічних умов.

Основні учасники торгів:

- *замовник* – особа, для якої виконується проєкт;
- *претендент* – особа, котра вирішила брати участь у попередній кваліфікації на торгах;
- *оферент* – особа, від імені якої подається оферта;
- *організатор торгів* – особа, котрій замовник доручає проведення торгів.

На виконання контрактних обов'язків впливає низка зовнішніх і внутрішніх факторів – від політичної ситуації у країні та погодно-кліматичних умов здійснення проєкту до порушення термінів поставок матеріалів, обладнання й виконання робіт по проєкту. На виконання контракту впливають:

- чіткість і конкретність умов;
- ефективність комунікації;
- взаємопорозуміння сторін;
- інновації й технології;
- юридичний контекст.

Тому необхідною умовою реалізації контрактів є моніторинг і контроль за ходом їхнього виконання, включаючи:

- ✓ систематичне й планомірне відстежування усіх процесів і параметрів контрактів;

- ✓ виявлення відхилень від проєктних рішень по ходу реалізації контрактів;
- ✓ оцінку та прогнозування наслідків відхилень;
- ✓ розглядання змін по ходу реалізації проєкту;
- ✓ прийняття коригувальних дій, штрафних санкцій за порушення умов контракту;
- ✓ вирішення конфліктів між сторонами контрактних взаємовідносин.

При реалізації контрактів насамперед контролюються такі основні параметри проєкту: терміни виконання контрактів, вартість виконання робіт, обсяги робіт по контракту, якість виконання робіт.

Підвищують ефективність і створюють прозорість у виконанні угод цифрові технології, які забезпечують автоматизацію процесів. Такими є:

- електронний документообіг;
- хмарні технології;
- електронні системи управління контрактами;
- інтелектуальні технології та аналітика;
- інтеграція із ERP «Enterpriseresourceplanning» та CRM;
- інтерфейси і засоби спілкування;
- штучний інтелект.

Застосування цифрових технологій обумовлює ефективність та прозорість процесу адміністрування контрактів, сприяючи успішному виконанню угод та забезпечуючи високий рівень контролю над усіма аспектами контрактної діяльності.

## ? Запитання до теми 5

1. Які етапи планування ресурсів використовуються для реалізації різних типів проєктів?
2. Які є напрями закупівельної діяльності для суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу?
3. Які кваліфікаційні вимоги пред'являються до учасників торгів?
4. Які причини відхилення пропозиції учасників торгів?
5. Опишіть процес адміністрування контракту.
6. Які методи використовуються у процесі планування ресурсного забезпечення проєкту?
7. Як відбувається планування витрат та оцінка вартості проєкту?
8. Які є методики оцінки тривалості роботи?
9. Як створити розклад проєкту?
10. Наведіть приклади техніко-економічного обґрунтування проєкту та оптимізації плану проєкту.

## Кейси за темою 5

### № 1

Використовуючи методи багаторівневої структури планування, розробіть графіки та інтегруйте розклад проєкту для різних функцій управління за напрямками:

- зростання економічного й фінансового потенціалу;
- використання трудових ресурсів;

- використання матеріальних ресурсів;
- використання основних засобів;
- відносна економія ресурсів (за видами);
- забезпечення економічної та фінансової рентабельності.

Створіть розклад проєкту і графік робіт, які динамічно взаємопов'язані одне з одним, таким чином полегшуючи підтримку й оновлення розкладу.

Таблиця 5.4

### Розклад проєкту

Назва роботи	Тривалість	Початок	Завершення	Відповідальні	Форми контролю виконання

Джерело: сформовано авторами

## № 2

Дослідіть рівень забезпеченості проєкту ресурсами за допомогою моделі динамічного управління ресурсами створення вартості.

Використовуючи систему збалансованих індикаторів ведення бізнесу (BSC–Balanced Scorecard), сформулюйте перелік та опишіть ключові показники стратегічних ринкових ресурсів, які відображатимуть фактори успіху проєкту (табл. 5.5):

Таблиця 5.5

Показник	Червоний – зона тривоги	Жовтий – зона уваги	Зелений – зона успіху
Фінанси			
Фондові ресурси			
Ринкові ресурси			
Трудові ресурси			
Управлінські ресурси			
Інформаційні ресурси			

Джерело: сформовано авторами

## Тема 6. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОЄКТУ

6.1. Засади управління людськими ресурсами проєкту.

6.2. Компетентності менеджера проєкту.

6.3. Управління конфліктами у процесі реалізації проєкту.

### 6.1. Засади управління людськими ресурсами проєкту

**Людські ресурси проєкту** – це сукупність професійних, ділових, особистісних якостей учасників проєкту і членів команди проєкту та їхніх можливостей (впливу, «ваги», зв'язків тощо), які можуть бути використані при здійсненні проєкту. Трудові ресурси є частиною людських ресурсів, що розглядаються як вимірюваний ресурс у проєкті. Персонал – це конкретні індивідууми, частиною яких є їхня кваліфікація, виконання функціонально-посадових обов'язків та інше, що описується у рамках штатного розкладу проєкту.

**Управління людськими ресурсами проєкту** включає у себе процеси організації, управління та керівництва командою проєкту.

*Процеси управління людськими ресурсами проєкту* (табл. 6.1).

- Планування управління людськими ресурсами – процес ідентифікування й документування ролей, відповідальності, необхідних навичок і підзвітності, а також створення плану управління людськими ресурсами.

- Набір команди проєкту – процес підтвердження доступності людських ресурсів і набору команди, необхідної для виконання завдань за проєктом.

- Розвиток команди проєкту – процес удосконалення компетенції, взаємодії членів команди проєкту та загальних умов роботи команди з метою підвищення ефективності виконання проєкту.

- Управління командою проєкту – процес відслідковування діяльності членів команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем і управління змінами, спрямоване на оптимізацію виконання проєкту.

Таблиця 6.1

#### Управління людськими ресурсами проєкту

№ п/п	Процес	Вхід	Інструменти й методи	Виходи
1	Планування людських ресурсів	1. План управління проєктом. 2. Вимоги до ресурсів операцій. 3. Фактори середовища підприємства	1. Організаційні діаграми та посадові інструкції. 2. Налагодження зв'язків. 3. Теорія організації. 4. Експертна оцінка. 5. Наради	План управління людськими ресурсами
2	Набір команди	1. План управління проєктом. 2. Фактори середовища підприємства. 3. Активи процесів організації	1. Попереднє призначення. 2. Переговори. 3. Набір персоналу. 4. Віртуальні команди. 5. Аналіз рішень на основі безлічі критеріїв	1. Призначення персоналу проєкту. 2. Ресурсні календарі. 3. Оновлення плану управління проєктом

№ п/п	Процес	Вхід	Інструменти й методи	Виходи
3	Розвиток команди проекту	1. Призначення персоналу проекту. 2. План управління проектом. 3. Ресурсні календарі	1. Навички міжособистісних відносин. 2. Навчання. 3. Дії по зміцненню команди. 4. Основні правила. 5. Спільне розташування. 6. Визнання заслуг та винагорода. 7. Інструменти оцінки персоналу	1. Оцінка ефективності роботи команди. 2. Оновлення факторів середовища
4	Управління командою проекту	1. Призначення персоналу проекту. 2. План управління проектом. 3. Оцінка ефективності роботи команди. 4. Звіти про виконання. 5. Активи процесів організації. 6. Журнал проблем	1. Спостереження й обговорення. 2. Оцінка виконання проекту. 3. Врегулювання конфліктів. 4. Навички міжособистісних відносин	1. Оновлення факторів середовища. 2. Оновлення активів процесів організації. 3. Запити на зміну. 4. Оновлення плану управління. 5. Оновлення документів проекту

Джерело: [37, 39]

Головна мета управління персоналом полягає у забезпеченні:

- такої поведінки кожного члена проектної команди, яка необхідна для досягнення організаційних цілей, зокрема, й успішної реалізації проекту загалом;
- створення команди проекту, здатної якнайоптимальніше (за якістю, часом і витратами) реалізувати проект.

Основними сферами управління персоналом у проєктах є:

- ✓ лідерство проектного менеджера;
- ✓ розвиток команди і групової роботи;
- ✓ мотивація індивідуумів та групи;
- ✓ управління конфліктами.

Залежно від специфіки, розміру й типу проекту у його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків організацій та окремих фахівців. Це безпосередні учасники проекту. В управлінні проектами команда проекту називається персоналом проекту, а також людськими ресурсами проекту.

Управління командою, персоналом – особлива сфера управління проектами. У кожного члена проектної команди – свої функції, ступінь участі та коло повноважень у проєкті, а також рівень кваліфікації і міра відповідальності за його виконання.

Команда проекту – одне з головних понять управління проектами, основний елемент його структури, оскільки саме команда проекту забезпечує реалізацію проектного задуму (табл. 6.2).

## Відмінності робочої групи від команди

Робоча група	Команда
Цілі ставляться ззовні	Команда сама займається цілепрокладанням
Є керівник	Лідерство – багато у чому командний процес
Індивідуальна відповідальність	Розділена відповідальність
Інформація й доручення групі даються на нарадах і як індивідуальні вказівки	Має місце постійний потік та обмін інформацією
Виконання доручень практично без обговорень	Відкриті й критичні дискусії

Джерело: сформовано авторами

Команда проекту – це тимчасова організаційна структура (група), що створюється на період здійснення проекту для виконання робіт за проектом та відповідальна перед менеджером проекту за їхнє виконання. Вона об'єднує окремих спеціалістів, групи та/або організації, залучені до виконання робіт проекту.

Може включати як внутрішніх, так і зовнішніх виконавців та консультантів. Після завершення проекту команда розпускається.



Рис. 6.1. Структура персоналу команди проекту

Джерело: сформовано авторами

Система управління персоналом проекту має бути продумана і прорахована на стадії ініціації проекту. Доцільно визначити розмір та порядок оплати праці, порядок навчання й розвитку персоналу, довгострокові і середньострокові соціальні програми. Усі ці аспекти на стадії планування входять у план управління персоналом. Цей план документально закріплює ролі, сферу відповідальності, повноваження та кваліфікацію кожної ролі, чисельний склад персоналу, який залучається до реалізації проекту, а також порядок визначення, набору, управління (схему оплати праці, заохочення й

мотивації, процедури та регламенти дотримання регулюючих норм праці, рекомендації щодо проведення додаткового навчання, способи вирішення конфліктів), контролю та вивільнення персоналу проєкту. На стадії виконання проєкту здійснюються процес набору команди, а саме – підтвердження виходу на роботу учасників команди та процес її розвитку, на стадії моніторингу й контролю – процес управління командою. Набір команди передбачає формування команди, яка потрібна для виконання завдань у проєкті. Розвиток команди – це формування цілісного ефективного трудового колективу, підвищення кваліфікації членів команди, удосконалення взаємодії між ними, покращання умов роботи. *Управління командою проєкту включає контроль ефективності діяльності команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем, конфліктів та управління змінами.*

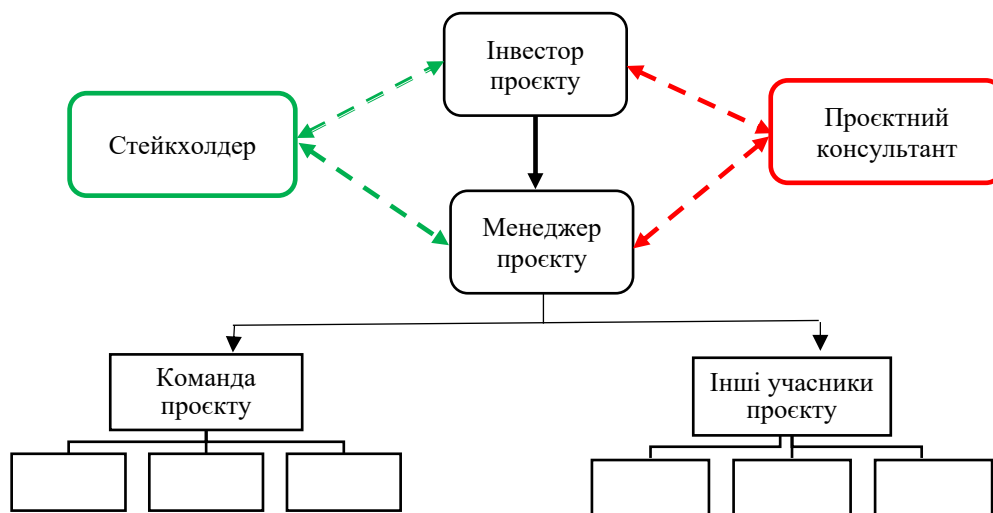


Рис. 6.2. Типова структура персоналу команди проєкту

Джерело: [37, 39]

На стадії планування змісту проєкту розробляється ієрархічна структура робіт (ICP), яка серед іншого визначає управління персоналом. Для кожного пакету робіт нижнього рівня ICP був призначений відповідальний за його виконання. Це закріплення має бути задокументовано. Для цього використовуються різні форми: ієрархічна, матрична і текстова (рис. 6.3–6.5).

Матриця відповідальності				

Рис. 6.3. Матрична діаграма відповідальності працівників за виконання робіт по проєкту

Джерело: [25, 39]

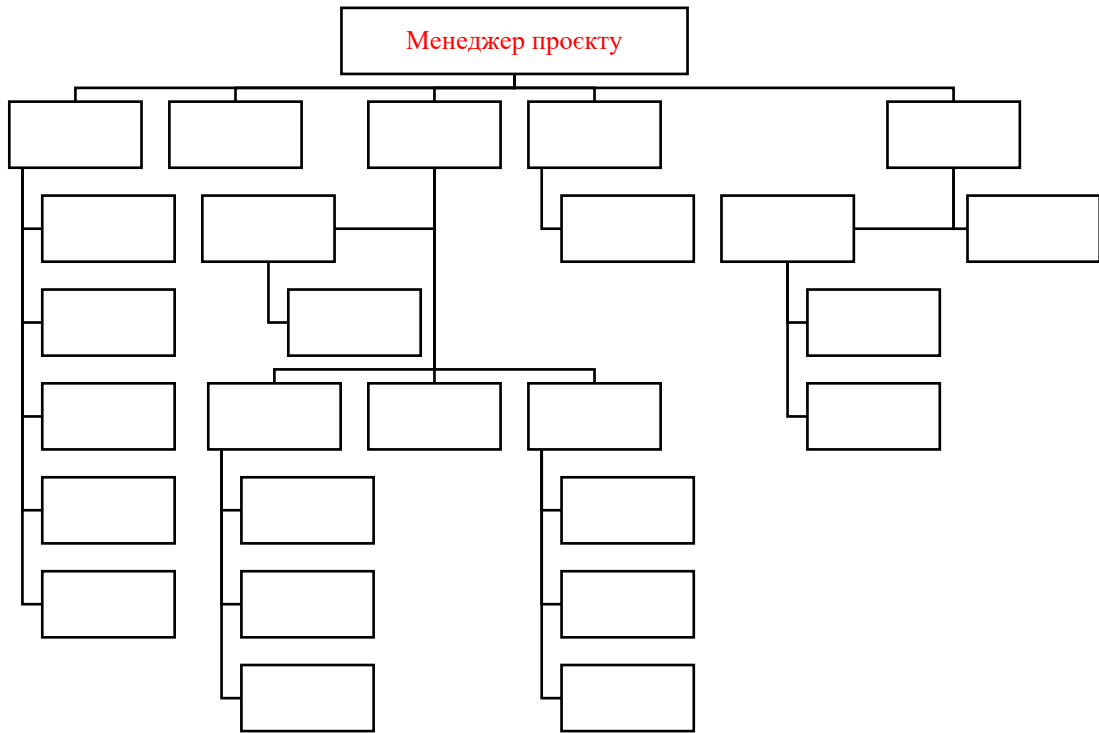


Рис. 6.4. Ієрархічна організаційна діаграма закріплення відповідальних за виконання робіт по проєкту

Джерело: [37, 39]

Роль \_\_\_\_\_

Відповідальність \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Повноваження

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Рис. 6.5. Текстовий формат закріплення відповідальних за виконання робіт по проєкту

Джерело: [35, 45]

**Ієрархічну організаційну діаграму** будують відповідно до наявної структури організації (відділи, групи, виконавці). Під кожним відділом (групою, виконавцем) вказуються, що підлягають виконанню пакети робіт ( рис. 6.6).



Рис. 6.6. Ієрархічна організаційна діаграма виконання робіт по проекту

Джерело: [35, 45]

**Матрична діаграма** використовується для встановлення обов'язків і ступеню відповідальності кожного учасника проектної команди за виконання окремих робіт проекту (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

**Матрична діаграма виконання робіт по проекту**

Роботи проекту	Відповідальні за роботи				
	Куратор проекту	Менеджер проекту	Менеджер по фінансах	Спеціаліст по збуту	Тощо
Узгодження цілей		В		І	
Складання плану управління проектом	П, З	В	І, К	І	
Розробка бюджету проекту	З	П, К	В	І	
Набір команди проекту	З	В	І		
Здійснення закупок проекту		П	К	В	

Умовні позначення: З – затверджує, В – відповідає (виконує), П – приймає роботу, К – консультує, І – інформує.

Джерело: [4, 45]

**Текстові формати** використовуються для розподілу відповідальності, коли потрібні докладні описи. Зазвичай у таких документах у короткій формі міститься така інформація: обов'язки, повноваження й кваліфікація. Подібні документи є посадовими інструкціями.

Для ефективного управління людськими ресурсами команди проєкту використовують ключові технології управління персоналом (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

### Ключові технології управління персоналом проєкту

Технології	Опис
Системи управління проєктами (Project Management Systems)	Спеціальні програм для планування, моніторингу й контролю за ходом проєкту – Jira, Asana, Trello, Microsoft Project та інші
Системи спільної роботи (Collaboration Tools)	Інструменти (Slack, Microsoft Teams, Google Workspace) для спільної роботи, обміну інформацією та комунікації
Інструменти для моніторингу продуктивності (Productivity Monitoring Tools)	Інструменти (RescueTime, Time Doctor, Hubstaff) для відстеження часу, обсягу виконаної роботи і продуктивності команди
Системи управління завданнями (Task Management Systems)	Інструменти (Wrike, Todoist, Basecamp) забезпечення ефективного розподілу завдань, моніторингу їхнього виконання та взаємодії між учасниками проєкту
Автоматизація процесів (Process Automation)	Інструменти для оптимізації рутинних завдань і процесів (Zapier, Microsoft Power Automate)
Системи оцінювання та звітування про результати (Performance Evaluation Systems)	360-градусні оцінки, системи балансованої вартості (Balanced Scorecard)
Системи навчання й розвитку (Learning and Development Systems)	Інструменти для навчання й розвитку персоналу проєкту

Джерело: авторська розробка

Використання технологій допомагає оптимізувати роботу команди, покращити комунікацію, забезпечити ефективний контроль та успішне виконання проєкту.

## 6.2. Компетентності менеджера проєкту

**Менеджер проєкту** – керівник, що обіймає постійну посаду у команді проєкту й наділений повноваженнями у ділянці прийняття рішень щодо конкретних видів діяльності.

Компетентності менеджера проєкту визначають його здатність ефективно керувати проєктом від початку до завершення. Успішний менеджер проєкту повинен мати широкий спектр навичок й умінь. Компетентності допомагають менеджерів проєкту ефективно керувати ресурсами, вибудовувати успішні команди і досягати поставлених цілей.

Ключові компетентності керівника проєкту узагальнені у табл. 6.5.

Таблиця 6.5

### Ключові компетентності керівника проєкту

Компетентність	Зміст	Спосіб перевірки
Переговори	Можливість домовитися про взаємовигідні угоди	Як кандидат (на посаду) веде переговори. Кандидат захищає інтереси, а не позиції, шукає взаємовигідні угоди та використовує об'єктивні критерії для оцінки запропонованих угод

Продовження табл. 6.5

Компетентність	Зміст	Спосіб перевірки
Побудова команди	Здатність заохочувати і давати людям можливість працювати разом у команді для виконання проєкту	Запитайте приклади заходів щодо побудови команди, які використовувалися у минулому. Чи розподіляє кандидат управлінські обов'язки з командою? Він рекламує досягнення команди?
Проектна команда	Знання основних процесів управління проєктами, методологій та інструментів і методів, а також умінь адаптувати їх до організації. Розуміння формальних та неформальних організаційних структур	Використовуйте приклади сценарію і проєкту, щоб кандидат продемонстрував навички, такі як планування проєкту, аналіз витрат/вигід, вирішення проблем і управління ризиками
Управління професійною сферою	Високе розуміння додатків, які є у сфері гостинності. Здатність адаптувати процеси управління проєктами до життєвого циклу продукту	Нехай кандидат пояснить, як буде адаптувати процеси управління проєктами до сфери гостинності
Перевірка досвіду роботи у сфері управління проєктами	Кандидат має продемонструвати портфоліо проєктів на конкретних прикладах, що описують, як було досягнуто успіху і як його визнали зацікавлені сторони	
Управління конфліктами	Здатність управляти проблемами команди/проєктами та приводити їх до успіху. Здатність управляти взаємодіями між замовником і командою проєкту	Запитайте докладніше про приклади з минулого досвіду. Контактні посилання щодо конкретних прикладів, що ґрунтуються на знаннях компетенцій, перерахованих вище
Особисте відношення	Протестуйте поведінку кандидата у середовищі проєкту за допомогою сценаріїв, рольової гри або управлінської оцінки	
Особисті характеристики	Здатність адаптуватися та справлятися із ситуаціями й керувати очікуваннями кожного за допомогою постійних змін. Можливість сказати «ні»	Запитайте приклади виконання зобов'язань перед колегами. Використовуйте гру для симуляції
Знання	Перевірте працездатність кандидата у поняттях, методологіях, практиках і словнику професії. На додаток до конкретних сценаріїв завжди запитуйте реальні попередні приклади, щоб перевірити реальний життєвий досвід	
<b>Лідерство</b>		
Здорове судження	Знання бізнес-цілей проєкту та умінь приймати рішення у цьому контексті. Здатність втілити бачення організації у баченні проєкту	Обговоріть сценарій із кандидатом, якому пояснюються поточні пріоритети потрійного обмеження (час, гроші, якість)
Здатність забезпечити необхідний напрям	Здатність просувати проєкт до успішного завершення в умовах жорстких графіків та перешкоджаючих розвитку подій	Нехай кандидат пояснить, як він розуміє, де знаходиться проєкт, де він був і куди йде
Здатність виконувати функцію тренера/наставника команди	Знання сильних і слабких сторін команди та здатність ефективно використовувати членів команди, щоб доповнювати й підтримувати один одного. Активний зворотний зв'язок із членами команди та стейкхолдерами	Нехай кандидат пояснить, як він мотивує свою команду та взаємодіє із ключовими стейкхолдерами

Компетентність	Зміст	Спосіб перевірки
Уміння вирішувати проблеми й конфлікти	Здатність розпізнавати опір та долати його. Здатність контролювати проблеми проекту, уникаючи силових зіткнень. Уміння думати про можливості, а не бар'єри	Запитайте, які моделі вирішення проблем та методи управління стресом використовує кандидат, дайте йому проілюструвати це на реальних прикладах
Ефективне прийняття рішень	Здатність визначати ключові проблеми та вибирати найкращий вибір серед альтернатив. Здатність приймати своєчасні рішення і робити дії, що відбивають цілі бізнесу	Використовуйте сценарій кейсу, щоб визначити, чи кандидат структурує підхід для прийняття рішень, чи враховує факти й думки, представляє варіанти для спонсорства, чи документує прийняті рішення і відстежує їхнє виконання?
Комунікації	Здатність надавати стейкхолдерам інформацію про завдання, плани, графіки, стратегії	Чи підбирає кандидат форму й терміни спілкування зі своєю аудиторією?
Управління персоналом	Здатність завойовувати довіру і повагу стейкхолдерів. Здатність впливати на рішення, які необхідно приймати, щоб зробити проект успішним	Сценарії використання, щоб визначити, як кандидат буде взаємодіяти із стейкхолдерами проекту. Кандидат кидає виклик проекту та спонсорам? Чи управляє він очікуваннями і чи сприяє підвищенню довіри?

Джерело: за матеріалами [10, 21]

Обов'язки менеджера проекту можуть варіюватися в залежності від розміру та характеру проекту, а також від сфери діяльності організації (табл. 6.6).

Таблиця 6.6

### Типові обов'язки менеджера проекту

Обов'язки	Функціонал
Планування проекту	Розробка проектного плану, який включає у себе графік, бюджет, розподіл завдань та інші важливі елементи. Визначення цілей і сфер відповідальності
Створення команди	Підбір та формування команди проекту. Розподіл завдань між членами команди з урахуванням їхніх навичок і здібностей
Моніторинг і контроль	Слідкування за ходом виконання проекту відповідно до плану. Виявлення та вирішення проблем, що можуть виникнути під час роботи над проектом
Комунікація	Забезпечення ефективної комунікації між усіма учасниками проекту. Повідомлення стейкхолдерів про стан та прогрес проекту
Управління ресурсами	Керування людськими, фінансовими й матеріальними ресурсами. Визначення потреб у ресурсах та їхній розподіл
Ризик-менеджмент	Виявлення й оцінка ризиків, що можуть впливати на успіх проекту. Розробка стратегій управління ризиками та їхнє впровадження
Документація	Збір і зберігання усієї необхідної документації проекту. Ведення журналів та звітів
Оцінка та удосконалення	Оцінка результатів проекту. Удосконалення процесів для майбутніх проектів
Стейкхолдер-менеджмент	Забезпечення відповідності проекту очікуванням стейкхолдерів. Вирішення конфліктів та забезпечення задоволеності усіх учасників проекту
Завершення проекту	Закриття проекту, включаючи аналіз його успішності і визначення факторів, які можуть бути використані для майбутніх проектів

Джерело: авторська розробка

Для оцінки проєктних менеджерів ефективним є *метод управління за цілями* (*MBO – management by objectives*), оскільки базується на встановленні чітких цілей та результативних показників для кожного проєктного менеджера (табл. 6.7).

Таблиця 6.7

### Оцінювання проєктних менеджерів за методом МВО

Етапи	Сутність
Визначення цілей	<ul style="list-style-type: none"> <li>Визначення спільних цілей між проєктним менеджером і вищим рівнем управління;</li> <li>цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, значущими й визначеними</li> </ul>
Розробка ключових показників результативності (КРІ) для вимірювання прогресу досягнення цілей	<ul style="list-style-type: none"> <li>КРІ повинні бути чіткими, відповідати стратегічним цілям і визначатися кількісно та/або якісно</li> </ul>
Планування дій	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розробка плану дій для досягнення визначених цілей та КРІ;</li> <li>визначення ресурсів, необхідних для виконання завдань</li> </ul>
Комунікації і моніторинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>Регулярні комунікації для оцінювання прогресу та обговорення можливих проблем;</li> <li>моніторинг виконання і внесення коректив при необхідності</li> </ul>
Оцінка та звітність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Систематичне оцінювання результатів для визначення стану досягнення поставлених цілей;</li> <li>звітність про прогрес і результати оцінок стейкхолдерами</li> </ul>
Коригування й підвищення продуктивності	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внесення коректив та вирішення проблем для забезпечення відповідності проєктних результатів стратегічним цілям;</li> <li>здійснення заходів для підвищення продуктивності й досягнення кращих результатів</li> </ul>
Оцінка загальної продуктивності проєктного менеджера	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оцінка загальної продуктивності на основі досягнутого прогресу та відповідності цілям</li> </ul>

Джерело: авторська розробка

Сутність методу управління за цілями полягає у тому, що перед співробітником ставляться певні цілі і пропонується виробити пропозиції щодо їхнього досягнення. Менеджери проєктів мають повноваження для прийняття самостійних рішень, тому метод *MBO* дозволяє оцінити, наскільки розвинені їхні компетенції у цій сфері. Метод *MBO* спрямовано на оцінку підсумків роботи, які відображають досягнення поставленої мети. Метод управління за цілями включає кілька етапів і використовує різні інструменти: інтерв'ювання, аналіз бізнес-структур та документообігу, анкетування, складання SMART-карти, розробка методик, складання індивідуального плану розвитку працівника.

Метод управління за цілями сприяє прозорості, орієнтації на результат та систематичному вдосконаленню, метод передбачає активну участь менеджера та взаємодію між ним та організацією, щоб досягти спільних стратегічних цілей.

### **6.3. Управління конфліктами у процесі реалізації проєкту**

Управління конфліктами є важливою складовою ефективного виконання проєктів. Управління конфліктами у проєкті – це процес, який вимагає уваги та активної участі усіх членів команди. Ефективне вирішення конфліктів може значно полегшити роботу над проєктом і сприяти досягненню його цілей.

Джерелами конфліктів можуть стати дефіцит ресурсів, розстановка пріоритетів при складанні розкладу або особисті стилі роботи. Наявність прийнятих у команді принципів, норм та усталеної практики управління проєктами, наприклад, планування комунікацій і визначення ролей, сприяє зниженню кількості виникаючих конфліктів. Успішне врегулювання конфліктів призводить до більш високої продуктивності та позитивним робочим взаємовідносинам.

**Конфлікт** – це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини.

Конфлікт може бути позитивним, якщо він:

- ✓ є основою для початку дискусії з обговорення того чи іншого питання;
- ✓ розв'язанні того чи іншого питання;
- ✓ покращує стосунки між людьми;
- ✓ дає змогу зняти напруженість;
- ✓ дає змогу працівникам повніше розкрити свої можливості.

Конфлікт може бути негативним, якщо він:

- ✓ відриває людей від розв'язання важливих питань;
- ✓ викликає почуття невдоволеності у колективі;
- ✓ веде до особистісної або групової ізоляції, а також протидіє порозумінню.

**Конфліктна ситуація включає у себе** – об'єкт конфлікту та учасників конфлікту (внутрішня позиція учасника конфлікту і зовнішня позиція учасника конфлікту).

**Основними причинами конфліктів у проєкті є:** пріоритети у проєкті, вартість проєкту, терміни, календарний план, адміністративні процедури, ресурси, думки й особистості.

Протягом часу реалізації проєкту виникають різні джерела конфліктів.

**Стадії конфлікту:**

- I. Виникнення об'єктивної конфліктної ситуації.
- II. Усвідомлення конфлікту.
- III. Конфліктні дії.
- IV. Зняття або вирішення конфлікту.

**Функції конфлікту:**

- конструктивна (джерело ідей, поява нових напрямів) – спільний пошук вирішення конфлікту з вигодою для обох сторін;
- деструктивна – учасники залишаються при своїй думці.

**Управління конфліктом** – це цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту, або корекцію поведінки учасників.

Успіх менеджерів проєктів в управлінні своїми командами проєктів часто багато у чому залежить від їхньої здатності вирішувати конфлікти. У різних менеджерів проєктів можуть бути різні стилі вирішення конфліктів (табл. 6.8).

## Стилі вирішення конфліктів

Модель	Результат
Ухилення	Тимчасовий результат, що не вирішує проблеми
Пристосування	
Компроміс	
Форсування	Забезпечує вирішення конфлікту
Вирішення проблеми	

Джерело: розроблено за матеріалами [28, 29]

Типові етапи управління конфліктами у процесі реалізації проєкту узагальнено у табл. 6.9.

Таблиця 6.9

## Процеси управління конфліктами

Процес	Опис
Визначення джерел конфліктів	Діагностика можливих джерел конфліктів у команді
Створення відкритої комунікації	Забезпечення прозорого обміну інформацією у команді
Вирішення проблем на ранніх етапах	Виявлення конфліктів на ранніх етапах виникнення
Створення позитивного робочого середовища	Забезпечення позитивного і сприятливого робочого клімату для зниження рівня напруги та конфліктів
Використання медіації	У разі серйозних конфліктів доцільно залучити нейтральну сторону для медіації та полегшення діалогу між сторонами
Формулювання чітких ролей і завдань	Забезпечення чітких обов'язків кожного члена команди для уникнення непорозумінь між членами команди
Розвиток навичок управління конфліктами	Навчання членів команди ефективно управляти конфліктами
Запровадження системи зворотного зв'язку	Створення системи комунікації, яка дозволяє членам команди висловлювати думки та вносити пропозиції щодо вирішення конфліктів
Визначення спільних цілей	Забезпечення розуміння спільних цілей проєкту для об'єднання команди й уникнення конфліктів
Моніторинг і коригування	Відстежування ситуації у команді та своєчасне коригування стратегії управління конфліктами

Джерело: авторська розробка

**Виявлення і розв'язання конфліктів** вимагає від менеджера проєкту виконання таких п'яти завдань:

- 1) передбачення потенційних конфліктів і, по можливості, здійснення превентивних дій;
- 2) отримання інформації про конфлікти у міру їхнього виникнення і пошук розуміння їхніх основних причин;
- 3) переконання членів команди на першому етапі спробувати розв'язати конфлікти один з одним чи усередині свого функціонального підрозділу;
- 4) спроба прийняти компромісне рішення для того, щоб обидві сторони досягли своїх цілей;
- 5) пошук допомоги з боку спонсора проєкту у розв'язанні конфліктів, які знаходяться поза компетенцією менеджера проєкту [28–29].

Менеджер проєкту, володіючи навичками управління конфліктами, може сприяти покращанню співпраці у команді та досягненню успіху у виконанні проєкту.

## ? Запитання до теми 6

1. Що таке команда проєкту?
2. Які вимоги до керівника проєктної групи ви знаєте?
3. Опишіть джерела конфлікту щодо реалізації проєкту.
4. Які моделі управління конфліктами ви знаєте?
5. Що таке лідерство та мотивація у команді проєкту?
6. Опишіть методи навчання персоналу у проєктах.
7. Які основні якості лідера? Опишіть їх.
8. Що таке Team Building?
9. Які методи формування ефективної команди проєкту?

## Кейси за темою 6

### № 1

Ідея проєкту Чада Хаузера полягає у формуванні кар'єрного шляху для реабілітації молоді. Чад Хаузер, засновник Café Momentum у Далласі, є ідеологом найму та навчання молоді з метою її перевиховання.

З 2022 року Хаузер дав старт сотням підлітків, навчаючи їх під час стажування в елітному закладі. Формуючи нові навички і набуваючи уміння, підлітки стають на шлях фінансової стабільності. У свою чергу, цей проєкт дозволяє Хаузеру здійснювати відбір здібних, готових до навчання працівників.

За даними Департаменту у справах неповнолітніх округу Даллас, Чад Хаузер взяв на роботу понад 800 нових працівників, своїх випускників.

Стажування у Café Momentum триває 12 місяців і передбачає здобуття навичок, необхідних для роботи у ресторані – від миття посуду до уміння сервірувати стіл, готувати їжу і приймати замовлення. Крім того, програма передбачає отримання життєвих навичок, включаючи управління часом і фінансами, санітарії й гігієни, комунікацій.

1. З якими труднощами можуть стикатися компанії під час реалізації соціальних проєктів?
2. Як мотивувати власників бізнесу підвищувати зацікавленість у навчанні молоді?
3. Який вплив повинен мати лідер проєкту на формування ключових компетентностей членів команди?
4. Які конфлікти можуть виникати під час реалізації таких проєктів?
5. Яка основна мотивація Чада Хаузера?

### № 2

*SHO* називають чи не найбільшим рестораном української кухні в країні.

За словами співзасновниці Аліни Косічкіної, на проєкт пішло близько трьох з половиною років для підготовки. За цей час ресторатори встигли відкрити Святий Курінь (моноформат) і обов'язковий стейкхаус.

Ставка на українську кухню передбачає захоплення цією ідеєю як засновників, так і співробітників ресторану. Любов до національної кухні, приготування страв із знайомих з дитинства продуктів за бабусиними рецептами формує основу ідентичності цього закладу.

1. Якими професійними, діловими та особистісними якостями мають володіти учасники цього проєкту?
2. Хто не зможе бути учасником команди проєкту?
3. Чи можуть виникати конфлікти між учасниками команди проєкту і якщо так, то які?
4. Які існують перешкоди для того, щоб найняти співробітника у цей ресторан?
5. Які ознаки лідерства проєктного менеджера?

### № 3

Проєкт лакшері спа-центрів Chablé та міжнародної мережі готелів Resorts передбачає відкриття готелів у Нижній Каліфорнії, штаті на північному заході Мексики. Зокрема, Chablé Hotels & Resorts будується на віддаленому від цивілізації пляжі і розташований між двома пагорбами з видом на океан з чудовими краєвидами та прямим доступом до головної дороги на південь від Ла-Паса.

Номери і вілли розкішні й комфортні, щоб гості не відчували себе сам на сам з природою, а у комфортному місці, де вони стають частиною природи та спостерігають за нею із задоволенням. Кам'яні стіни відтворюють старі стіни, які називаються альбаррадами, і створюють додатковий простір, у якому розташовані гамаки та приватні басейни. Ванні кімнати – це відкриті простори, скляні й дерев'яні кубки, які створюють відчуття перебування у джунглях, але гарантують приватність. Гостям пропонують різноманітні послуги, включаючи спа, ресторани, конференцзали і бутики: <https://chablehotels.com/>

1. З якими труднощами при підборі персоналу стикатиметься менеджер цього проєкту?
2. Які очікування спонсора проєкту від учасників команди проєкту, чи є спеціальні вимоги до них?
3. Які основні складові успіху менеджерів проєктів в управлінні своїми командами?

## Тема 7. УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

7.1. Сутність процесу «управління вартістю проекту».

7.2. Кошторис і бюджет проекту.

### 7.1. Сутність процесу «управління вартістю проекту»

Процес «управління вартістю проекту» є важливою складовою управління проектами. Його сутність полягає в ефективному контролі й управлінні витратами та ресурсами, спрямованими на реалізацію проекту, з метою досягнення поставлених цілей і завдань у рамках визначених обмежень бюджету й часу.

Таблиця 7.1

#### Опис процесів «управління вартістю проекту»

Процес	Зміст
Планування вартості проекту	Визначення очікуваних витрат за етапами проекту, а саме: оцінка ресурсів, робіт, обладнання, матеріалів, послуг та інших елементів, які можуть впливати на вартість проекту
Контроль вартості проекту	Порівняння фактичних витрат із запланованими, а саме: визначення різниці між прогнозованими і реальними витратами, виявлення причин відхилень, розробка стратегій для їхнього коригування
Управління змінами вартості	Врахування змін у вартості, що можуть виникнути під час реалізації проекту, а саме: контроль за змінами в обсязі робіт, графіку, ресурсах і бюджеті
Прогнозування витрат	Оцінка можливих майбутніх витрат на основі поточних тенденцій для уникнення негативних фінансових наслідків
Оптимізація ресурсів	Максимізація використання наявних ресурсів для досягнення оптимальних результатів при мінімізації витрат

Джерело: авторська розробка

Управління вартістю проекту є важливою складовою успішного завершення проекту, оскільки дозволяє уникати перевищення бюджету, забезпечує ефективне використання ресурсів та сприяє досягненню поставлених цілей.

Відповідно до міжнародних стандартів управління проектами РМВоК® [20], управління вартістю проекту об'єднує процеси, які виконуються під час планування, розробки бюджету та управління витратами, що забезпечують завершення проекту у рамках затвердженого бюджету. Функції управління вартістю включають:

- планування ресурсів,
- попередню оцінку витрат, пов'язаних з проектом, визначення кошторису, грошових потоків;
- прогнозування прибутків і збитків;
- контроль витрат, надходження коштів та прийняття рішень у випадку перевищення витрат над фінансовими планами.

Оцінка вартості включає визначення вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт проекту. Результатом оцінки вартості проекту є кошторис, який представляє кількісну оцінку імовірних значень вартостей ресурсів, необхідних для завершення робіт проекту. Кошториси включають вартості трудових ресурсів, матеріалів, поставок і спеціальні види вартостей, такі як поправка на інфляцію чи бюджетний резерв.

У процесі виконання проєкту оцінка вартості може уточнюватися для відображення додаткових деталей проєкту.

Управління вартістю проєкту означає оцінити вартість ресурсів, необхідних для виконання робіт проєкту, скласти бюджет проєкту та контролювати його виконання і внесення до нього змін. Вартість проєкту визначається не самими роботами або їхньою послідовністю, а виключно ресурсами, що витрачаються на роботи. Тому, аби оцінити вартість проєкту, потрібно знати вартість ресурсів робіт, що складають проєкт. Вартість ресурсів конкретної роботи називається вартісною оцінкою роботи.

Оцінка вартості – це прогнози, засновані на інформації, відомій у конкретний момент часу. Вони включають у себе виявлення й розгляд альтернатив розрахунку вартості для ініціації і виконання проєкту. Оцінка вартості може включати у себе резерви на можливі втрати. Отже, **оцінка вартості проєкту** – це кількісна оцінка можливої вартості ресурсів, необхідних для виконання певних операцій за проєктом (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

### Управління вартістю проєктами за РМВоК®

Оцінка вартості	Визначення бюджету	Моніторинг
<p><i>I. Входи</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Базовий план змісту.</li> <li>2. Розклад проєкту.</li> <li>3. План управління людськими ресурсами.</li> <li>4. Реєстр ризиків.</li> <li>5. Інфраструктура підприємства.</li> <li>6. Активи процесів організації.</li> </ol> <p><i>II. Інструменти і методи</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Експертна оцінка.</li> <li>2. Аналогова оцінка.</li> <li>3. Параметрична оцінка.</li> <li>4. Оцінка «знизу-вгору».</li> <li>5. Оцінка за трьома точками.</li> <li>6. Аналіз резервів.</li> <li>7. Вартість якості.</li> <li>8. Програмне забезпечення для управління проєктами, що використовується для оцінок.</li> <li>9. Аналіз пропозицій</li> </ol>	<p><i>I. Входи</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка вартості операцій.</li> <li>2. Основа для оцінок.</li> <li>3. Базовий план змісту.</li> <li>4. Розклад проєкту.</li> <li>5. Ресурсні календарі.</li> <li>6. Контракти.</li> <li>7. Активи процесів організації.</li> <li>8. Інструменти і методи.</li> <li>9. Сумування вартості.</li> </ol> <p><i>II. Аналіз резервів</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Експертна оцінка.</li> <li>2. Історичні взаємозв'язки.</li> <li>3. Узгодження фінансових обмежень</li> </ol>	<p><i>I. Входи</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Плани моніторингу проєкту.</li> <li>2. Вимоги до фінансування проєкту.</li> <li>3. Інформація про виконання робіт.</li> <li>4. Активи процесів організації.</li> </ol> <p><i>II. Інструменти і методи</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Моніторинг освоєним обсягом витрат.</li> <li>2. Прогнозування.</li> <li>3. Індекс продуктивності до завершення.</li> <li>4. Аналіз виконання.</li> <li>5. Аналіз відхилень.</li> <li>6. Програмне забезпечення для управління проєктами</li> </ol>
	<p><i>III. Виходи</i></p>	<p><i>III. Виходи</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Результати вимірювання виконання робіт.</li> <li>2. Прогнози по бюджету.</li> <li>3. Оновлення активів</li> </ol>

Джерело: [39]

Завершальним в управлінні вартістю проєкту є процес моніторингу статусу проєкту для коригування бюджету проєкту і внесення змін до базового плану вартості. Коригування бюджету пов'язане з реєстрацією фактичних витрат, понесених на певну дату. Будь-яке збільшення санкціонованого бюджету може бути затвержене лише за допомогою процесу загального управління змінами.

Таким чином, більша частина дій з управління вартістю пов'язана з аналізом взаємозв'язків між витрачанням коштів проєкту і фізичною роботою, виконуваною у зв'язку з цими витратами [13].

Управління й планування витратами (вартістю) проєкту здійснюється протягом усього життєвого циклу проєкту. Це твердження є основою сучасної концепції управління витратами (вартістю) проєкту (*LCC – life-cycle costing*). Проте основні рішення, які обумовлюють параметри витрат проєкту, приймаються на передінвестиційній фазі проєкту. Ефективність управління витратами проєкту знижується при

переході процесу реалізації проєкту від ранніх до пізніх фаз (етапів) життєвого циклу, що обумовлює важливість оптимального планування витрат проєкту на його початкових стадіях.

Для ефективного контролювання витрат, удосконалення планування та прогнозування вартості використовують цифрові технології (табл. 7.3).

Таблиця 7.3.

### Цифрові технології управління вартістю

Цифрові технології	Види та опис
Програмне забезпечення управління проєктами (Project Management Software)	Jira, Microsoft Project, Asana, Trello дозволяють зручно планувати роботи, визначати витрати, відстежувати прогрес і контролювати вартість проєкту в режимі реального часу
Системи управління фінансами (Financial Management Systems)	SAP ERP чи Oracle Financials допомагають автоматизувати фінансові процеси, включаючи облік витрат, виписування рахунків і прогнозування бюджету
Інструменти для управління ризиками і змінами (Risk and Change Management Tools)	Цифрові інструменти дозволяють ефективно виявляти ризики, вносити зміни в проєкт та відстежувати їхній вплив на вартість
Інструменти для прогнозування і аналізу даних	Застосування аналітичних інструментів та технік штучного інтелекту для прогнозування витрат, виявлення трендів і визначення оптимальних стратегій управління вартістю проєкту
Хмарні технології	Зберігання та обробка даних про проєкт, що дозволяє ефективно співпрацювати, отримувати доступ до інформації з будь-якого місця та забезпечує безпеку даних
Електронні засоби звітності	Забезпечення автоматизованих систем для створення звітів, аналізу витрат і підготовки фінансової звітності, що сприяє швидкому та точному прийняттю управлінських рішень

Джерело: розроблено авторами [22, 23, 27, 34, 35]

Використання цифрових інструментів дозволяє зменшити ризики, оптимізувати процеси та сприяти досягненню успішних результатів.

В управлінні вартістю проєкту для виміру й контролю ефективності виконання проєктів використовується методика *Earned Value Management*, яка заснована на використанні низки показників, розрахованих під час виконання проєкту та використовується для вимірювання вартості й обсягу виконаної роботи у порівнянні з планом. *EVM* надає керівникам проєктів інформацію для ефективного контролю над витратами і графіком проєкту, а також для прогнозування можливих проблем і ризиків. Використання *EVM* дозволяє об'єктивно оцінювати витрати проєкту, вчасно виявляти можливі проблеми, що дозволяє здійснювати ефективне управління проєктом.

Постійне відстеження освоєного обсягу та інших показників дозволяє керівнику проєкту прогнозувати успішність його завершення у заплановані терміни, ризики виходу за межі цих термінів, перевитрату бюджету (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

### Методика Earned Value Management в управлінні вартістю проєкту

Показник	Опис	Формула	Назва показника PLANNER OFFICE
PV	Запланований обсяг робіт на звітну дату. Визначається на підставі затрат на певний період часу	ПВ·% завершення по плану	ПВЗР. Планова вартість запланованих робіт

Продовження табл. 7.4

Показник	Опис	Формула	Назва показника PLANNER OFFICE
AC	Фактичний/виконаний обсяг робіт на звітну дату	ФВ·% завершення по плану	ФВВР. Фактична вартість запланованих робіт
EV	Освоєний обсяг ОО. Фактично виконаний обсяг робіт, вказаних у бюджеті. Іншими словами, реальна (актуальна) вартість виконаних робіт відповідно до плану на звітну дату. Визначається на основі реальної кількості та якості виконаних завдань	БПЗ проекту · % завершення (BAC · % completion)	ПВВР. Планова вартість уже виконаних робіт на звітну дату
BUDGET AT COMPLETION BAC	Бюджет за завершенням (БПЗ). Сума бюджету на увесь проект – планова вартість проекту	Сума усіх бюджетів	ПВ. Планова вартість
COST VARIANCE CV	Відхилення по вартості: різниця між Earned Value і Actual Cost (CV = EV - AC). Якщо CV позитивне, це означає, що робота виконана за меншу вартість, ніж заплановано	ПВВР (ОО) – ФВВР (CV = EV - AC)	Відхилення по вартості
COST PERFORMANCE INDEX CPI	Відношення Earned Value до Actual Cost. Індекс виконання вартості ІВВ. Значення більше 1 вказує на те, що витрати на роботу ефективніші, ніж планувалося	ПВВР(ОО) / ФВВР (CPI = EV / AC)	Індекс виконання вартості
Schedule Variance SV	Відхилення від календарного плану ВКП. Різниця між Earned Value і Planned Value. Якщо SV позитивне, це означає, що робота виконана швидше, ніж було заплановано	ПВВР - ПВЗР (SV = EV - PV)	Відхилення від календарного плану ВКП
SCHEDULE PERFORMANCE INDEX SPI	Індекс виконання, термін ІВТ. Відношення Earned Value до Planned Value Наскільки ми відхилилися від запланованого. Значення більше 1 вказує на те, що проект здійснюється з випередженням графіка	ПВВР (ОО) / ПВЗР (SPI = EV / PV)	Індекс виконання, термін
ESTIMATE AT COMPLETION EAC	Оцінка по завершенню ОПЗ. Який бюджет буде після завершення проекту?	ПВ / ІВТ (EAC = BAC / CPI)	Оцінка по завершенню

Показник	Опис	Формула	Назва показника PLANNER OFFICE
VARIANCE AT COMPLETION VAC	Відхилення бюджету по завершенню ВБЗ	БПЗ - ОПЗ (VAC = BAC - EAC)	Відхилення бюджету по завершенню
ESTIMATE TO COMPLETE ETC	Оцінка до завершення ОДЗ. Скільки ще залишилося виконати, аби завершити роботу	ОПЗ - ФВВР (ETC = EAC - AC)	Оцінка до завершення

Джерело: за матеріалами [14, 16, 30]

**Методика освоєного обсягу** – це метод виміру ефективності виконання проєкту, полягає у порівнянні виробленої вартості проєкту з його фактичною вартістю.

**Основна перевага методики освоєного обсягу** – це можливість виявлення на ранніх стадіях реалізації проєкту невідповідності фактичних показників проєкту плановим, прогнозування на їхній основі результатів виконання проєкту (термінів, витрат тощо) та прийняття своєчасних коригувальних впливів, аж до припинення проєкту.

Модель процесу «Управління вартістю» наведена на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Модель процесу «Управління вартістю»

Джерело: [30]

Процес управління вартістю супроводжується оновленням: активів процесів організації (причини відхилень, коригуючі дії тощо) та елементів плану управління проєктом (базовий план виконання вартості, план управління вартістю) [30].

Крім оцінки сумарних витрат, на підставі показників освоєного обсягу, що спостерігаються, можливе також прогнозування та інші характеристики проєкту.

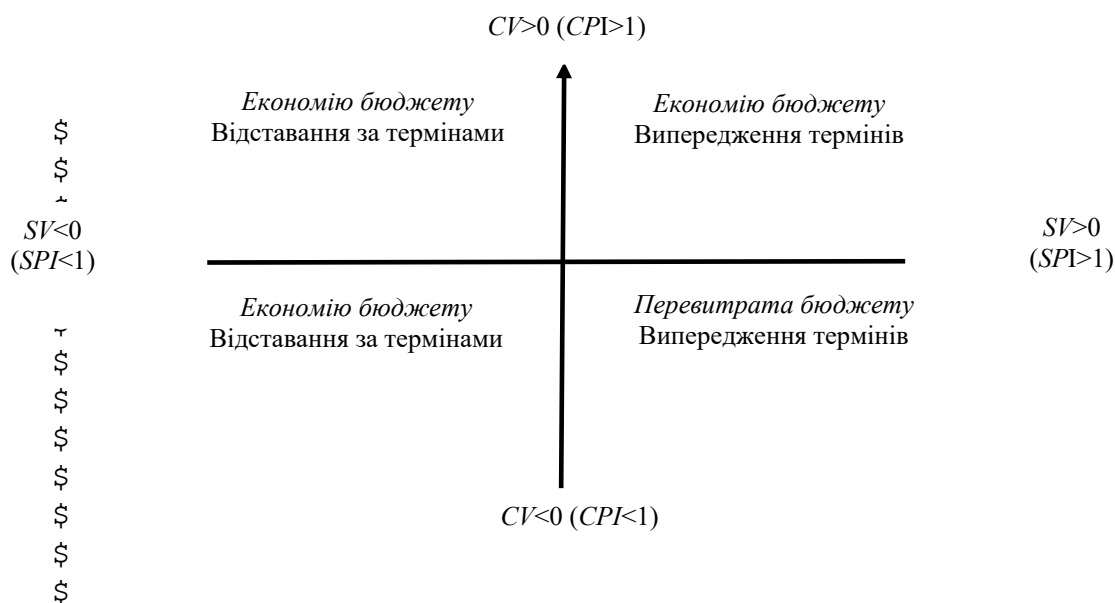


Рис. 7.2. Характеристика основних показників

Джерело: [30]

де  $CV$  – абсолютне відхилення по витратах (відхилення по вартості);

$SV$  – абсолютне відхилення у розкладі (наскільки ми встигли освоїти виділені гроші);

$SPI$  – індекс ефективності розкладу;

$CPI$  – індекс ефективності витрат ресурсів.

**Метод освоєного обсягу (Earned Value analysis)** дозволяє відстежувати відхилення обсягу та вартості робіт, фактично виконаних на даний момент від того обсягу і вартості, які були заплановані на даний час. Принципи методу освоєного обсягу можуть бути застосовані до будь-яких проєктів.

**Виділяють 5 можливих варіантів дій у випадку відхилень проєкту від плану:**

1. **Знаходження альтернативного рішення.** У першу чергу, необхідно розглянути можливості, пов'язані з підвищенням ефективності робіт за рахунок нових технологічних або організаційних рішень. Нове рішення, наприклад, може полягати у зміні послідовності виконання ряду робіт.

2. **Перегляд вартості.** Цей підхід означає збільшення обсягів робіт і призначення додаткових ресурсів. Рішення може полягати у збільшенні навантаження на існуючі ресурси або залученні додаткових людей, обладнання, матеріалів. Даний підхід зазвичай застосовується у разі необхідності усунення тимчасових затримок проєкту.

3. **Перегляд термінів.** Цей підхід означає, що терміни виконання робіт будуть відсунуті. Керівництво проєкту може піти на таке рішення у разі жорстких обмежень по вартості.

4. **Перегляд змісту робіт.** Цей підхід передбачає, що обсяг робіт за проєктом може бути зменшений, і відповідно лише частина запланованих результатів проєкту буде досягнута. Потрібно відзначити, що при цьому не йдеться про перегляд якісних характеристик отримуваних результатів проєкту.

5. **Припинення проєкту.** Це, мабуть, найбільш складне рішення. Однак воно має бути прийняте, якщо прогнозовані витрати за проєктом перевищують очікувані вигоди. Рішення, пов'язане з припиненням проєкту, крім суто економічних аспектів, має на меті подолання проблем психологічного характеру, а також враховує інтереси різних учасників проєкту [14].

## 7.2. Кошторис і бюджет проекту

Фінансові засоби відіграють важливу роль в управлінні проектами, оскільки їх наявність є однією з необхідних умов для початку виконання проекту. Менеджери з управління проектами займаються складанням кошторису й бюджету, прогнозуванням розвитку і контролем витрат своїх проектів. Сукупність усіх цих дій називається фінансовим менеджментом.

**Кошторис проекту** – це документ, що містить обґрунтування та розрахунок вартості проекту (контракту), зазвичай на основі обсягів робіт проекту, необхідних ресурсів і цін.

**Кошторис** – це план витрат за проектом, який отримують на базі комплексу детальних документальних розрахунків (калькулювання).

Кошторис має дуальне значення як:

- документ, що визначає вартість проекту;
- інструмент контролю й аналізу витрат коштів і ресурсів на проект.

Інформацію для оцінки витрат проекту отримують шляхом:

- структуризації проекту (перелік та обсяг робіт, виконавці);
- побудови мережеских графіків (тривалість робіт і проекту);
- ресурсного планування й призначення ресурсів роботам.

Для визначення кошторисної вартості проекту та окремих його етапів застосовують різні методи.

**1. Ресурсний** – полягає у калькулюванні у поточних або прогнозованих цінах (для матеріально-технічних ресурсів) і тарифах (для трудових ресурсів) елементів ресурсів, необхідних для реалізації проекту. Цей метод є найбільш трудомісткий та дорогий, але при цьому і найбільш точний.

**2. Експоненціальний метод** – припускає, що витрати є пропорційні потужності обладнання й підпорядковуються експоненціальному розподілу.

**3. Покроковий метод** – передбачає, що витрати залежать від виробничої потужності підприємства. Для певних галузей розроблені стандартні таблиці, які базуються на емпіричних даних і відображають співвідношення між потужністю підприємства та окремих видів затрат. Ці співвідношення (коефіцієнти) є різними для певного рівня WBS-проекту.

Існує три типи кошторисів:

- Зведений кошторисний розрахунок – основний документ, який визначає вартість проекту. Складають його на основі об'єктних і локальних кошторисів, а також розрахунків на додаткові витрати, які не враховані у цих типах кошторисів.

- Об'єктні кошториси – включають витрати на об'єкт, а також частину резерву коштів на непередбачені роботи й витрати.

- Локальні кошториси – складають на кожен вид робіт і передбачають розрахунок вартості видів робіт.

Загальна кошторисна вартість розбивається на окремі статті, витрати на:

- придбання матеріалів, напівфабрикатів (витрати на упакування, доставку, складські витрати);

- придбання устаткування, інструменту й виробничого інвентарю (упакування, доставка, тара);

- експлуатацію устаткування (доставка, монтаж, демонтаж, амортизаційні відрахування, капітальний і поточний ремонт та ТО, з/п обслуговування тощо);

- організацію, управління й обслуговування процесу матеріалізації проекту;

- інші капітальні витрати на непередбачені роботи і витрати – для компенсації вартості робіт та витрат, які можуть виникнути у майбутньому;

- стимулювання працівників.

Отримана кошторисна вартість ілюструє загальну вартість проєкту, але не може бути використана для організації фінансування і поточного контролю проєкту.

Правильне визначення кошторисної вартості проєкту має велике значення. Від точності оцінки вартості проєкту залежить достовірність оцінки ефективності варіантів проєкту, вибір оптимального варіанту проєкту, можливість проведення перемовин і тендерів для залучення інвесторів, вибору підрядників і субпідрядників.

Кошториси для виконання окремих робіт відіграють важливу роль для прийняття рішень з приводу продовження розробки проєкту або його припинення. Дані про оцінку витрат проєкту і очікуваний прибуток мають бути зафіксовані у кошторисі, наскільки доступна інформація дозволяє це зробити. Кошторис має забезпечити наявність додаткових коштів для фінансування окремих видів діяльності.

Складання кошторису є важливим процесом не тільки на початковій стадії підготовки проєкту, а й протягом життєвого циклу проєкту. Це необхідно для того, щоб відстежувати передбачувані зміни, альтернативні способи виконання тих чи інших дій тощо.

Прагнення до мінімізації витрат є однією з базових цілей протягом життєвого циклу проєкту. Менеджери проєкту визначають чинники зниження витрат. Задля зниження витрат і приведення їх до запланованих у кошторисі можлива корекція цілей проєкту, зміна вимог, часу виконання. Між часом виконання проєкту і витратами існує прямий зв'язок: чим коротше час, тим більші витрати. Ці фактори мають бути відомі кожному проєктному менеджеру і повинні враховуватися у роботі персоналу. Вони мають бути використані для досягнення сукупного збалансованого успіху проєкту.

Складання кошторису проєкту дозволяє оцінити вартість реалізації проєкту та забезпечити відповідні фінансові ресурси для його успішної реалізації (табл. 7.5).

Таблиця 7.5

### Етапи складання кошторису проєкту

Етап	Завдання
Оцінка ресурсів	✓ Визначення необхідних людських, матеріальних (обладнання, матеріали, технології) та інших ресурсів (час, енергія, інформація) відповідно до мети проєкту
Оцінка витрат	✓ Розрахунок витрат для кожного виду робіт за проєктом; ✓ урахування трудовитрат, матеріальних витрат, амортизації обладнання і витрат на послуги
Розробка робочого графіку	✓ Визначення тривалості кожного завдання; ✓ встановлення послідовності та залежностей між завданнями; ✓ оптимізація графіку для ефективного використання часу
Ідентифікація ризиків	✓ Урахування можливих ризиків та їхнього впливу на витрати; ✓ створення фінансового резерву для непередбачених витрат через ризики
Формування бюджету	✓ Оцінка сукупних витрат для отримання загальної вартості проєкту; ✓ визначення загального бюджету проєкту, який включає витрати за етапами проєкту
Контроль і моніторинг	✓ Система контролю витрат під час реалізації проєкту; ✓ коригування кошторису при змінах у проєкті
Звітність і комунікації	✓ Забезпечення звітності про стан витрат і фінансової ефективності; ✓ забезпечення регулярної комунікації із зацікавленими сторонами
Відповідність бізнес-вимогам	✓ Перевірка відповідності кошторису бізнес-цілям проєкту
Ітерації та коригування	✓ Урахування можливості ітеративного оновлення кошторису у залежності від змін у проєкті

Джерело: складено за матеріалами [4, 16, 30]

Правильно складений кошторис проекту є важливим інструментом для ефективного фінансового управління та досягнення успішного завершення проекту.

Основним документом, за допомогою якого здійснюється управління вартістю проекту, є бюджет, який поєднує у собі планування та фінансовий аспект.

Бюджетом називається директивний документ, що являє собою реєстр планованих витрат і доходів з розподілом за статтями на відповідний період часу. Бюджет є документом, що визначає ресурсні обмеження проекту, тому при управлінні вартістю на перший план виходить витратна його складова, яку прийнято називати кошторисом проекту.

Визначення бюджету проекту – це процес підсумовування оцінок вартості окремих операцій або пакетів робіт для формування загального базового плану вартості проекту. У процесі визначення бюджету важливим є узгодження фінансових обмежень. Витрачання коштів має бути погоджене з будь-якими фінансовими обмеженнями по виділенню коштів під проект. Розбіжності між фінансовими обмеженнями і плановими витратами іноді призводять до необхідності перегляду розкладу робіт для узгодження норм витрат. Це може бути реалізовано шляхом внесення у розклад проекту обмежень по необхідних датах робіт.

Вихідним документом визначення бюджету є базовий план виконання вартості проекту. Це допустимий, розподілений за часом бюджет, по завершенні якого проводиться звірка, моніторинг і контроль загального виконання вартості проекту. Він розробляється шляхом підсумовування схвалених бюджетів на конкретний період часу.

Різниця між кошторисом і бюджетом полягає у тому, що:

- **кошторис проекту** демонструє загальну суму, яка виділяється на кожен вид діяльності або на певний обсяг робіт проекту, бюджет показує витрати за певний період часу, також на кожний вид діяльності або на центр витрат;

- **бюджет проекту** – це план надходження й використання грошей на реалізацію якоїсь частини проекту або проекту у цілому.

Бюджет проекту називається базовим планом вартості проекту. Для деталізації і структурування бюджету проекту здійснюється розбиття витрат на конкретні елементи, які формують статті кошторису. Нижче подано загальні статті кошторису для проекту готелю.

Таблиця 7.6

### Типові статті кошторису проекту готелю

Статті	Деталізація
Будівництво та інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Придбання й підготовка земельної ділянки;</li> <li>– проектування та інженерні роботи;</li> <li>– будівельні матеріали і роботи;</li> <li>– електрика та сантехніка;</li> <li>– водопостачання й каналізація;</li> <li>– архітектурні рішення і дизайн</li> </ul>
Обладнання й меблі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– меблі для номерів та загальних приміщень;</li> <li>– обладнання для ресторанів;</li> <li>– обладнання для конференцзалів;</li> <li>– техніка для номерів;</li> <li>– швидкозношувані предмети</li> </ul>
ІТ та комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Системи безпеки та відеоспостереження;</li> <li>– інтернет і wi-fi обладнання;</li> <li>– системи керування готелем;</li> <li>– телефонія та комунікаційна інфраструктура</li> </ul>

Статті	Деталізація
Маркетинг і реклама	– Рекламні послуги; – розробка бренду і логотипу; – рекламні матеріали та просування; – організація відкриття й презентації готелю
Персонал	Витрати на: – зарплату персоналу; – навчання і розвиток персоналу; – пошук та найм персоналу
Операційні витрати	– Енергоспоживання; – обслуговування й ремонт обладнання; – клінінг
Резерв та непередбачені витрати	– Резерв для непередбачених витрат і ризиків; – витрати на зміни проекту під час будівництва

Джерело: за матеріалами [4, 16, 30]

У табл. 7.6 надано загальний перелік статей кошторису. Конкретні елементи можуть бути додані або вилучені залежно від конкретних потреб та вимог проекту.

Кошторис і бюджет є головними інструментами, які забезпечують безперервне управління проектом, і складають основу системи проектного контролю.

Розробка бюджету проекту полягає у розподілі кошторисної вартості проекту у часі за календарним планом. Кошторисні витрати можуть бути також розподілені за періодами часу (наприклад, по днях, місяцях, кварталах).

У процесі бюджетування створюється план витрат: визначається коли, скільки і за що будуть виплачуватися грошові ресурси. Загальний бюджет відображає витрати коштів за роками протягом усього періоду його реалізації.

Бюджет може складатися у вигляді:

1. Матриці розподілу затрат.
2. Стовпчастих діаграм затрат або кумулятивних затрат.
3. Графіків кумулятивних затрат.
4. Календарних планів-графіків затрат.

На різних фазах і етапах проекту розробляються різні види бюджетів. Точність даних бюджетів підвищується від ранніх етапів проекту до пізніх:

- розробка концепції проекту (бюджетні очікування – 25–40%),
- обґрунтування інвестицій і ТЕО (попередній бюджет – 15–20%),
- тендери, переговори, контракти (уточнений бюджет – 8–10%),
- розробка робочої документації (кінцевий бюджет – 5–8%),
- реалізація – завершення проекту (фактичний і плановий бюджет – 0–5%).

У кінці фази об'єднаних під загальною назвою завершення проекту складається фактичний підсумковий бюджет.

Для ефективного управління бюджетом проекту та оптимізації фінансових процесів використовується програмне забезпечення, яке інтегрує різні функції і процеси, що впливають на витрати проекту. Програмне забезпечення Enterprise Resource Planning (ERP) включає модулі для складання бюджету проекту (табл. 7.7).

**Програмне забезпечення Enterprise Resource Planning (ERP)  
для складання бюджету проєкту**

Модулі	Спрямованість
База даних проєкту	Створення централізованої бази даних, де зберігається інформація про ресурси, витрати і фінанси
Інтеграція з фінансовими даними	Автоматизація процесу уведення фінансової інформації в бюджет
Автоматизована обробка даних	Автоматизація процесів збору та обробки даних, що допомагає уникнути помилок і забезпечити актуальні дані для складання бюджету
Прогнозування й аналіз даних	Визначення тенденцій для оптимізації бюджету проєкту
Моніторинг і звітність	Моніторинг витрат у реальному часі та генерування фінансових звітів
Сценарії та симуляції	Моделювання різних сценаріїв бюджету та їхня симуляція перед остаточним затвердженням

*Джерело: за матеріалами [14, 30]*

Для ефективного управління бюджетом проєкту й оптимізації фінансових процесів ERP-систем включають SAP ERP, Oracle ERP Cloud, Microsoft Dynamics 365, NetSuite та інші. Бюджет проєкту контролюється менеджером проєкту і фінансовим відділом компанії – власника проєкту.

## ? Запитання до теми 7

1. Що таке планування витрат та оцінка вартості проєкту?
2. Що таке бюджетування проєкту?
3. Які існують методи аналізу можливості реалізації проєкту та оптимізації плану проєкту?
4. Які показники кошторисної вартості проєкту базуються на методах розрахунку кошторису: метод оцінки «зверху-вниз» (top-down estimate); оцінка «знизу-вверх» (bottom-up estimate)?

## Кейси за темою 7

### № 1

Urban Space 500 – перший громадський ресторан у Києві. Ресторан був відкритий завдяки зусиллям 500 громадян, які інвестували кошти. Це успішний приклад проєкту соціального підприємництва у ресторанному секторі м. Києва. Ресторан направляє 80% своїх прибутків для підтримки міських ініціатив, а також надає майданчик для публічних лекцій, дискусій та презентацій.

18 грудня 2022 року відбулося відкриття ресторану, власниками якого були 500 громадян. Усіх їх об'єднує ідея якісного розвитку міського простору та сприяння громадським ініціативам. Кожен співзасновник інвестував 1000 доларів (або більше), щоб створити Urban Space 500. Цей проєкт є прикладом успішного соціального підприємництва та сприяє розвитку громадянського суспільства свідомих і активних людей.

Urban Space 500 є хорошим прикладом об'єднання суспільства заради спільної справи. Люди різних професій, з різною освітою та фінансовими можливостями – бізнесмени, громадські діячі, журналісти, офіціанти та інші – вирішили, що не проти вкласти частину своїх доходів у соціальний ресторан, який покращував би місто та об'єднував корисні ініціативи мешканців. Усім інвесторам також була надана можливість проголосувати за проєкти, які будуть отримувати фінансування.

Оскільки керуюча компанія може отримати тільки 20% чистого прибутку, решта 80% є капіталом для фінансування соціальних міських ініціатив, засновники визначили такі пріоритетні напрями фінансування: транспортні рішення й озеленення; розвиток культури містобудування; інклюзивні проєкти; проєкти екологічної освіти; прогресивне навчання для будь-якого віку.

1. Опишіть особливості формування витрат компанії під час реалізації соціальних проєктів.

2. Який метод формування бюджету використаний у даному проєкті?

3. Яка основна причина, що прогнозовані витрати за проєктом перевищують очікувані вигоди?

## № 2

Montage Big Sky – це проєкт готельної індустрії, цілорічний готель, гірський рай для любителів розкоші та відпочинку на природі. Архітектура курорту натхненна класикою, гірськолижний курорт із сучасним гірським дизайном, з привітною атмосферою; великі панорамні вікна дозволяють насолоджуватися альпійськими видами, склепінчасті стелі й природні матеріали, деревина та місцеве каміння сприяють зануренню в атмосферу спокою й відпочинку.

Montage Big Sky, що втілює мирний, але водночас авантюрний дух гір, запрошує гостей відчувати сувору красу природи. Обрамлений гірським хребтом іспанських вершин, він розташований лише за 45 хвилин від Єллоустонського національного парку. Видатний розкішний курорт містить 100 майстерно спроектованих номерів та люксів і 39 вишукано обладнаних резиденцій із неперевершеним набором вражень для будь-якої пори року, включаючи гірськолижний спорт, доступ до гірськолижного курорту Big Sky Resort, 3 річок світового класу для спортивної риболовлі, приватного поля для гольфу на 18 лунок, спроектованого Томом Вайскопфом, спа-центру площею 10 000 квадратних футів, ресторанів у гірському стилі та багато іншого.

1. Використовуючи дані з відкритих джерел, оцініть вартість проєкту такого рівня.

2. Як здійснювати бюджетування проєкту?

3. Оцініть можливості реалізації цього проєкту в Україні та окресліть напрями оптимізації плану проєкту.

### № 3

Apartel Shayan Eco Resort розташувався у самому центрі Шаяна, поруч із бюветом мінеральної води «Шаянська» та головними санаторними комплексами. Його світла будівля у стилі альпійського шале є архітектурною домінантою центру селища, яку видно майже звідусюди.

Готель складається із 60 просторих апартаментів зі зручним продуманим плануванням, які створені з урахуванням будь-яких потреб гостей, з використанням вишуканого авторського дизайну, найкращих екологічних матеріалів, якісних меблів, сучасної техніки і комплектуючих відомих світових виробників. З вікон та балконів кожного номера відкриваються чудові краєвиди Карпатських гір та мальовничого селища Шаян. Усі апартаменти оснащені пральними машинами, а також кухнями-столовими з холодильником, мікрохвильовою піччю, індукційною плитою, посудом та приборами.

1. Використовуючи дані з офіційного сайту готелю, оцініть вартість його проєкту.

2. Складіть орієнтовний бюджет проєкту.

3. Оцініть можливості реалізації цього проєкту в інших регіонах України та окресліть напрями оптимізації плану проєкту.

## Тема 8. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

8.1. Сутність процесу «управління ризиками проєкту».

8.2. Методи ідентифікації ризиків.

8.3. Заходи запобігання ризиків проєкту у готельному та ресторанному бізнесі.

### 8.1. Сутність процесу «управління ризиками проєкту»

Під **ризиком** розуміється вірогідність певного рівня втрати частини доходу або збільшення витрат унаслідок реалізації проєкту (рис. 8.1).

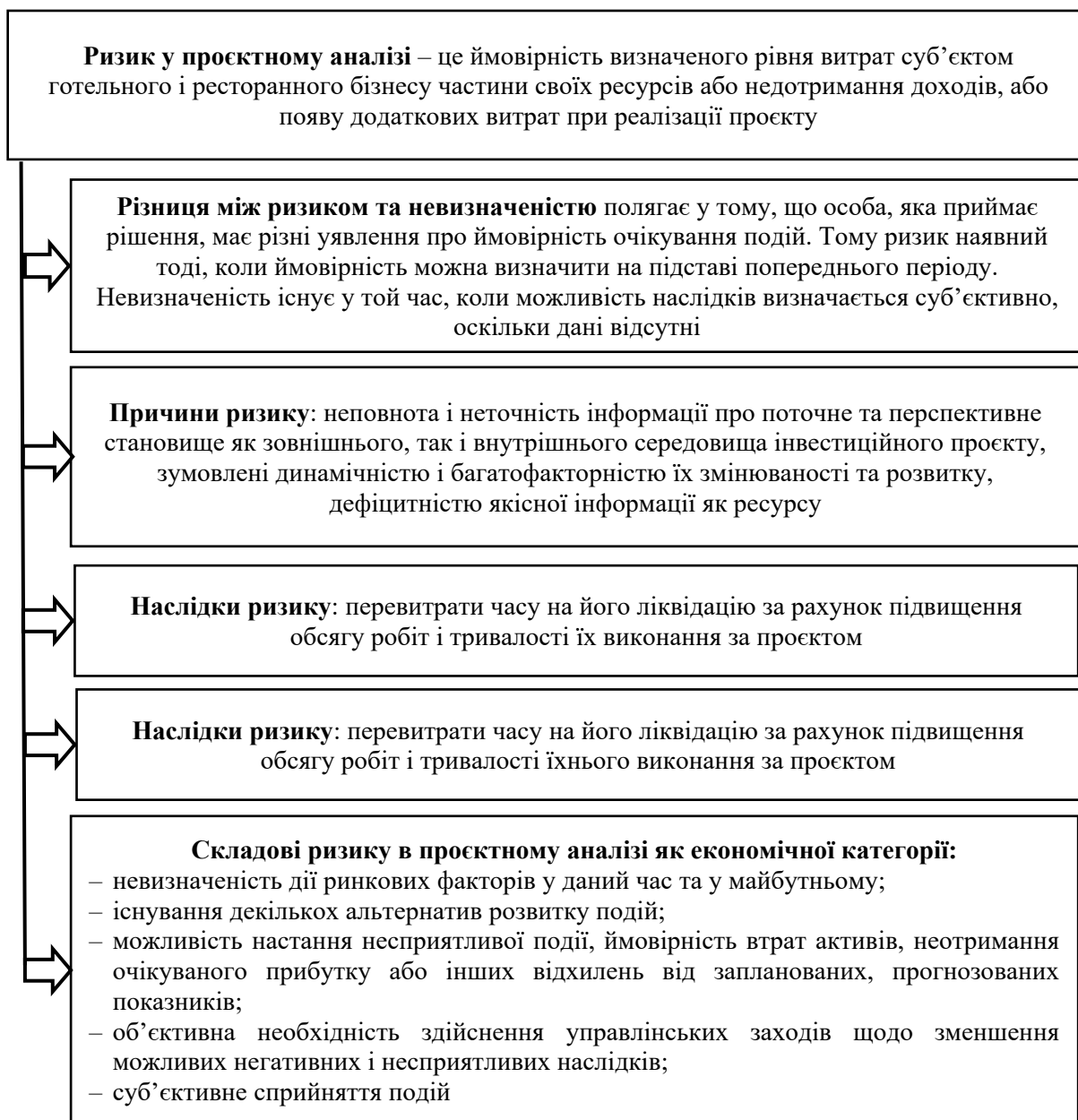


Рис. 8.1. Поняття ризику та класифікаційні ознаки проєктних ризиків

Джерело: [11, 23]

**Ризик проєкту** – це невизначена подія або умова, настання якої негативно чи позитивно позначається на цілях проєкту, змісті, розкладу, вартості та якості.

Основна різниця між ризиком і невизначеністю полягає в уявленні про імовірність настання передбачуваних подій.

Отже, **ризик** присутній, коли імовірність на підставі досвіду можна визначити; якщо відсутні дані про можливі наслідки, то це **невизначеність**.

Основна відмінність ризику від **невизначеності** полягає у тому, що ризик можна виміряти, а невизначеність – ні.

Невизначеність виникає тоді, коли немає достатніх даних для визначення вірогідності настання ризикової ситуації і ступеня її дії на результати проєкту або хід його реалізації.

**Чинники ризику** – це причини, які можуть призвести до появи ризику, виникнення ризикової ситуації.

**Ризикова ситуація** – це несприятливий для ходу реалізації проєкту і його результатів розвиток подій.

**Управління ризиком** – це процес раціонального розподілу витрат на зниження або нівеляцію різних ризиків за умов обмежених ресурсів.

**Управління ризиками проєкту** – це систематичний процес визначення, аналізу, оцінки, контролю та мінімізації ризиків, що можуть виникнути під час виконання проєкту. Сутність цього процесу полягає в попередженні та зменшенні впливу негативних ризиків, а також у максимізації можливостей для досягнення успіху проєкту. Тобто, у процесі управління ризиками необхідно визначити оптимальне співвідношення між вигодами від зменшення ризику і витратами на його нівеляцію.

Таблиця 8.1

### Ключові аспекти процесу «управління ризиками проєкту»

Процеси	Опис
Ідентифікація ризиків	Визначення потенційних подій чи умов, які можуть вплинути на досягнення цілей проєкту
Аналіз ризиків	Оцінка імовірності та впливу кожного ідентифікованого ризику
Оцінка ризиків	Визначення вагомості ризиків, розрахованих на основі їхніх ймовірності та впливу. Ризики можуть бути визначені як високі, середні або низькі – залежно від цих параметрів
Планування відповідей на ризики	Розроблення стратегій та планів для управління ризиками. Це може включати уникнення, перенесення, зменшення чи прийняття ризиків
Виконання плану управління ризиками	Реалізація плану дій, який був розроблений для керування ризиками. Це включає моніторинг ризиків та вжиття заходів для їхнього вирішення
Моніторинг і звітність	Постійний моніторинг стану ризиків, визначених на ранніх стадіях проєкту. Звітність дозволяє стежити за виконанням плану управління ризиками і вчасно реагувати на зміни
Адаптація плану	У випадку змін у проєкті або появи нових ризиків необхідно адаптувати плани управління ризиками для врахування нової ситуації
Вивчення з досвіду	Після завершення проєкту проведення аналізу результатів та вивчення здобутого досвіду для покращання процесів управління ризиками у майбутніх проєктах

Джерело: [11, 23]

На проекти у сфері гостинності впливають різні види ризиків, які мають вплив на їхнє успішне виконання (рис. 8.2).

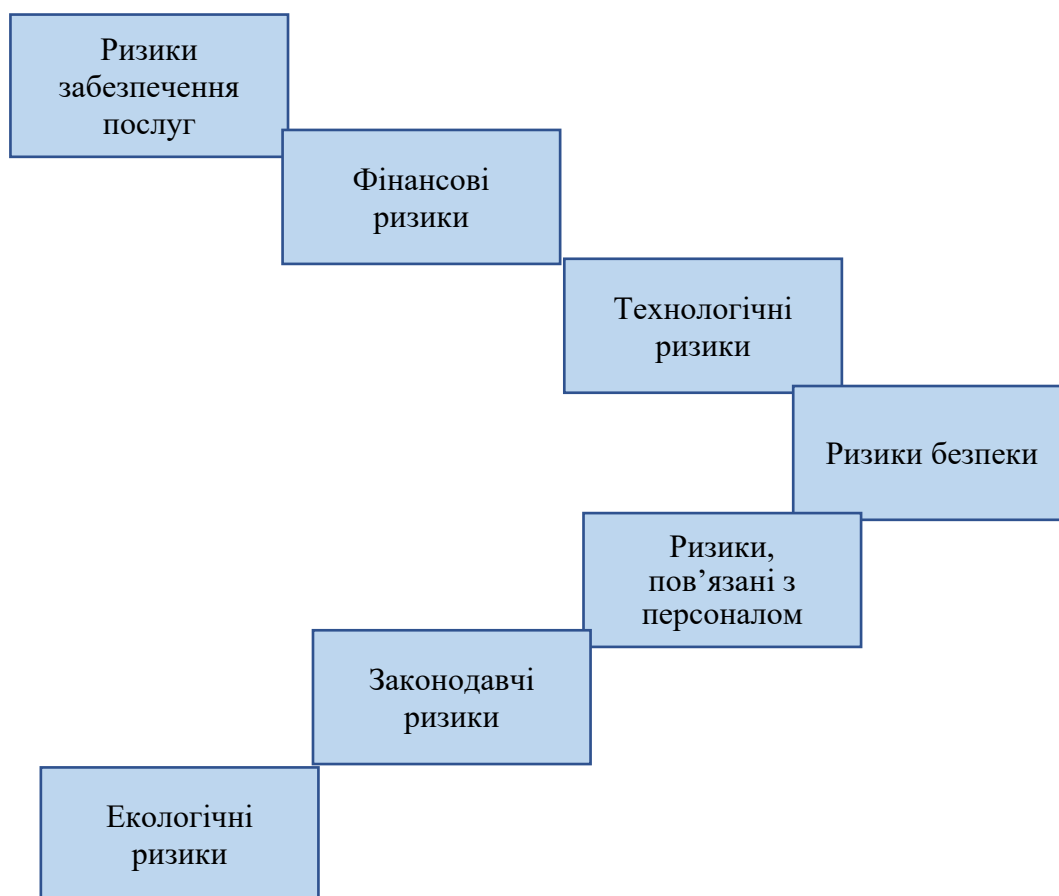


Рис. 8.2. Загальні види ризиків, які можуть виникати у сфері гостинності

Джерело: авторська розробка

Управління ризиками в сфері гостинності передбачає систематичний аналіз, розробку стратегій мінімізації та відповіді на ризики, а також постійний моніторинг ситуації для превентивного втручання.

Процес управління ризиком проекту включає ідентифікацію ризику, якісний аналіз ризиків, кількісний аналіз ризиків, планування реагування на ризик, контролінг ризиків.

## 8.2. Методи ідентифікації ризиків

*Ідентифікація ризиків – це один з найважливіших етапів управління ризиками. Ідентифікація ризиків* полягає у виявленні потенційних ризикових ситуацій (як правило, експертним шляхом), віднесенні виявлених ризиків до певної категорії (класифікаційної групи), створенні кадастру ризиків.

Процес ідентифікації дозволяє визначити потенційні події й умови, які можуть негативно впливати на проєкт.

### Методи ідентифікації ризиків

Методи	Сутність
Сесії брейнштормінгу	Організація зустрічей з ключовими учасниками проекту для обговорення та ідентифікації потенційних ризиків
Аналіз документації	Ретельний огляд документів проекту, попередніх аналізів, звітів та інших джерел інформації для визначення потенційних ризиків
Експертні оцінки	Залучення експертів із різних сфер для оцінки можливих ризиків
Аналіз SWOT	Оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін проекту, а також зовнішніх можливостей і загроз для визначення ризиків та можливостей
Аналіз стейкхолдерів	Взаємодія із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) для визначення їхніх очікувань та ідентифікації ризиків, які можуть виникнути через їхню взаємодію з проектом
Аналіз досвіду	Розгляд подібних завершених проектів, аналіз історії ризиків у попередніх проектах для визначення аналогічних ситуацій
Аналітичні інструменти	Діаграми причинно-наслідкових зв'язків для виявлення можливих причин ризиків
Метод Delphi	Анонімний опитувальний метод, при якому група експертів надає прогнози, інші експерти вносять корективи на основі отриманих результатів

Джерело: [11, 23]

Наведені методи можна використовувати окремо або комбінувати для отримання максимально повного списку ризиків, які можуть виникнути під час проекту.

**Класифікація ризиків** – це методичний прийом, що дозволяє згрупувати причини виникнення ризикових ситуацій (чинники ризику) по певних ознаках і розробити стандартизовані заходи по їхній нівеляції.

Можна виділити наступні класифікаційні ознаки ризиків:

#### 1. Ступінь дії на результати проекту.

Залежно від цієї ознаки, можна виділити наступні види ризиків:

1.1. *Допустимий ризик* – ризик, пов'язаний з можливістю втрати частини прибутку.

1.2. *Критичний ризик* – ризик, пов'язаний із загрозою повної втрати виручки від реалізації.

1.3. *Катастрофічний ризик* – ризик, пов'язаний із втратою капіталу, банкрутством.

#### 2. Сфера виникнення ризику.

Залежно від цієї ознаки, можна виділити наступні види ризиків:

2.1. *Виробничий (операційний) ризик* – це ризик, пов'язаний з некомпетентністю персоналу, збоями у роботі устаткування.

2.2. *Ризик ліквідності* – це ризик неможливості погасити зобов'язання перед кредиторами у певний момент часу.

2.3. *Ринковий ризик* – це ризик несприятливої зміни ринкової кон'юнктури, наприклад, цін, обсягу попиту на продукцію проекту, валютних курсів тощо.

2.4. *Кредитний ризик* – це ризик виникнення втрат унаслідок невчасних платежів, повних або часткових неплатежів з боку контрагентів.

2.5. *Правовий (юридичний) ризик* – це ризик, пов’язаний із втратами у результаті зміни законодавчої бази, системи оподаткування, а також з можливою невідповідністю внутрішніх документів законодавчим нормам.

2.6. *Інформаційний ризик* – вірогідність збитку унаслідок втрати значущої для проєкту інформації.

2.7. *Форс-мажорний ризик* – це ризик, пов’язаний з негативною дією обставин непереборної сили (наприклад, катастрофи, стихійні лиха і таке інше).

2.8. *Стратегічний ризик* – це ризик виникнення збитків унаслідок неправильної оцінки перспектив проєкту.

2.9. *Ризик репутації* – це ризик виникнення у споживачів продукції проєкту і партнерів несприятливої думки про підприємство.

### **3. Причини виникнення ризику.**

Залежно від цієї ознаки, можна виділити наступні види ризиків:

3.1. *Систематичний ризик (або ринковий)* – це ризик, викликаний макроекономічними процесами.

3.2. *Несистематичний ризик* – це ризик, який залежить безпосередньо від проєкту.

### **4. Підхід до оцінки ризику.**

Залежно від цієї класифікаційної ознаки, можна виділити наступні види ризиків:

4.1. *Одиничний ризик* – це ризик проєкту, що розглядається ізольовано, поза зв’язком з іншими проєктами у портфелі проєктів.

4.2. *Внутрішньо-фірмовий ризик* – ризик проєкту, що розглядається у його зв’язку з портфелем проєктів підприємства.

4.3. *Ринковий ризик* – ризик проєкту, що розглядається у контексті диверсифікації капіталу акціонерів підприємства.

### **5. Стадія життєвого циклу проєкту.**

Залежно від цієї класифікаційної ознаки, виділяють наступні види ризиків:

5.1. *Ризики передінвестиційної фази*, такі як неправильна оцінка перспектив проєкту, помилки у виборі ставки дисконтування, прийняття рішення про доцільність проєкту тощо.

5.2. *Ризики інвестиційної фази*, наприклад, затримки у фінансуванні проєкту, затримки у постачанні матеріалів та устаткування, некомпетентність персоналу проєкту, перевищення термінів будівництва тощо.

5.3. *Ризики експлуатаційної фази*, наприклад, зниження цін на продукцію проєкту, зниження попиту на продукцію проєкту, зниження купівельної спроможності населення, підвищення цін на сировину і таке інше.

Отже, ризики можуть мати систематичний та несистематичний прояв (рис. 8.3).

За результатами ідентифікації ризиків формують план управління ризиками, який:

- описує структуру й порядок управління ризиками;
- встановлює відповідальність членів команди за управління конкретними ризиками;
- визначає бюджет управління ризиками;
- управляє періодичністю для процедур управління ризиками;
- визначає формати та шаблони звітів тощо.



Рис. 8.3. Сутність систематичних і несистематичних ризиків

Джерело: [23]

Процес планування управління ризиками має починатися ще тоді, коли з'явився задум проекту, а завершатися уже на початку стадії планування проекту. Оскільки можливість управління ризиками за етапами життєвого циклу проекту зменшується, відповідно збільшується ймовірність настання негативних ризиків. Тому, чим якісніше сплановано роботу з ризиками, тим більша ймовірність отримання позитивних результатів.

Інструмент управління ризиками, який дозволяє визначити та оцінити різні ризики за їхньою ймовірністю виникнення і впливом на проект, є матриця ризиків Risk Matrix (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

### Матриця ризиків проекту

Ймовірність настання ризику	Вплив ризику		
	Низький	Середній	Високий
Низька	Low-Low	Low-Med	Low-High
Середня	Med-Low	Med-Med	Med-High
Висока	High-Low	High-Med	High-High

Опис позначень у матриці:

- Low (Низький);
- Med (Середній);
- High (Високий).

Джерело: за матеріалами [4, 30]

Вплив ризику та ймовірність можна оцінити за числовою шкалою (наприклад, від 1 до 3 чи від 1 до 5, де менше число вказує на менший вплив чи ймовірність, а більше – на більший).

Матриця ризиків допомагає визначити ризики, які мають найбільший потенційний вплив та ймовірність виникнення. Зазвичай, ризики, які потрапляють у правий кут матриці (High-High), є тими, на які необхідно звернути особливу увагу та розробити стратегії управління ними. Крім того, враховуючи ці категорії, можна визначити пріоритетність ризиків і розробити ефективні стратегії мінімізації їхнього впливу на проект.

Пріоритезація ризиків є важливим етапом управління ризиками і дозволяє визначити, на які ризики слід звернути особливу увагу та які потребують негайного управління (табл. 8.4).

Таблиця 8.4

### Методи пріоритезації ризиків проекту

Методи	Сутність
Матриця ризик	Використовується для оцінки ризиків за ймовірністю виникнення та впливом. Ризики, які потрапляють у кут матриці (High-High), визначаються як високопріоритетні
Метод вагового коефіцієнта	Кожен ризик оцінюється з точки зору ймовірності і впливу, а потім обчислюється ваговий коефіцієнт, який дозволяє ранжувати ризики у порядку пріоритету
Метод кількісного ранжування	Ризики ранжуються за конкретними числовими параметрами, такими як фінансові втрати, тривалість впливу тощо. Метод дозволяє надати кількісні оцінки для порівняння різних ризиків
Метод експертних оцінок	Залучення експертів для оцінки і ранжування ризиків на основі їхнього досвіду та знань
Метод аналізу важливості	Аналіз кожного виду ризику з точки зору важливості для досягнення цілей проекту
Метод критичного масиву (Critical Path Method)	Визначення й ранжування ризиків, що можуть вплинути на критичний шлях проекту, який визначає тривалість усього проекту

Джерело: за матеріалами [23, 30]

Після пріоритезації ризиків можна розробити стратегії управління для кожного високопріоритетного ризику, спрямовані на зменшення його впливу та ймовірності виникнення.

Для візуалізації і систематизації важливості ризиків доцільно змодельовати матрицю пріоритетності ризиків для проекту (табл. 8.5).

Таблиця 8.5

### Матриця пріоритезації ризиків проекту

Ймовірність	Вплив	
	Низький	Високий
Низька	Low-Low	Low-High
Висока	High-Low	High-High

Джерело: за матеріалами [14, 23]

У матриці:

– ймовірність – це ймовірність виникнення ризику;  
– вплив – ступінь впливу або тяжкості наслідків, які виникнуть, якщо ризик виникне.

Опис ймовірності:

– низька – ризик є менш імовірним та має менший вплив;  
– висока – ризик є більш імовірним і має більший вплив.

Опис впливу:

– Low-Low (низький-низький) – ризики з низьким пріоритетом;  
– Low-High (низький-високий) – ризики, які можуть вимагати уваги, але не є невідкладними. Рекомендується моніторити їх і розробляти стратегії управління;  
– High-Low (високий-низький) – ризики, котрі можуть бути менш важливими з точки зору ймовірності, але мають значний вплив, тому потребують уваги;  
– High-High (високий-високий) – ризики є найбільш важливими і потребують негайного управління та розробки стратегій запобігання ризикам.

Ця матриця допомагає команді проекту ідентифікувати й пріоритезувати ризики відповідно до їхнього впливу та ймовірності, щоб спростити процес управління ризиками.

### **8.3. Заходи запобігання ризиків проекту у готельному та ресторанному бізнесі**

Ухвалення проектних рішень зазвичай відбувається в умовах ризику та невизначеності. Основними причинами їхньої наявності є:

- ✓ відсутність повної інформації про продукт проекту, проектне середовище, неможливість точного оцінювання необхідних для роботи параметрів проекту;
- ✓ неможливість абсолютного прогнозування усіх чинників, що можуть вплинути на проект [18].

**Управління ризиком** – це практики та формальні методи прогнозування, аналізу, оцінки, попередження виникнення ризикових ситуацій, прийняття заходів по зниженню ризиків протягом життєвого циклу проекту.

Технологія управління ризиками, яка є основою будь-якої моделі управління ризиком, включає такі послідовні етапи:

- ✓ встановлення ризиків (виявлення джерел і типів ризиків);
- ✓ оцінка (вимірювання) ризиків, аналіз факторів та умов, які впливають на ймовірність ризиків, розміри втрат, а також припустимі (нормативні) рівні ризиків;
- ✓ вибір засобів і визначення методів зменшення ризиків;
- ✓ диверсифікацію ризиків;
- ✓ ситуаційний контроль ризиків, порівняння з припустимим рівнем ризиків;
- ✓ проведення заходів по коректуванню ризиків з урахуванням ситуації, що складається;
- ✓ ліквідація негативних наслідків прояви ризиків;
- ✓ накопичення й обробка ретроспективної інформації про ризикові ситуації та обробка їхніх наслідків, вироблення рекомендацій з метою урахування отриманого досвіду у майбутньому.

За наслідками аналізу ризиків розробляється система заходів, що знижує вірогідність настання ризикової ситуації і її наслідків, а також дозволяє персоніфікувати відповідальність за настання ризикової ситуації.

Запобігання ризиками у готельному та ресторанному бізнесі є важливою частиною управління проектом (табл. 8.6).

## Запобігання ризикам у готельному та ресторанному бізнесі

Заходи	Сутність
Аналіз ринку і конкуренції	Проведення регулярного аналізу ринку та конкурентів, вивчення попиту і очікувань споживачів
Регулярна перевірка та планове обслуговування технічного обладнання	Зменшення ймовірності виникнення технічних проблем та аварій, що можуть вплинути на нормальну роботу
Управління персоналом	Здійснення навчання персоналу і підтримка корпоративної культури для зменшення втрат від непродуктивності
Забезпечення безпеки	Впровадження систем безпеки, навчання персоналу діяти в екстрених ситуаціях
Маркетингові PR стратегії	Розробка маркетингових стратегій, спрямованих на залучення нових та утримання існуючих споживачів для забезпечення сталого потоку й утримання конкурентоспроможності на ринку
Фінансове управління	Фінансовий аналіз і планування бюджету для зменшення фінансових ризиків, оптимізації витрат та забезпечення фінансової стійкості
Інновації	Впровадження новітніх технологій для збереження конкурентоспроможності, залучення нових клієнтів і задоволення потреб сучасного ринку

Джерело: за матеріалами [18, 30]

Ці заходи допомагають готелям та ресторанам попереджувати ризики і забезпечувати стабільну та успішну діяльність у галузі гостинності.

Для зниження ризиків інвестиційного проєкту можливе застосування наступних методів.

1. *Ухилення від ризику (Risk Avoidance)* – це метод, який спрямовано на уникнення видів діяльності, що пов'язані з ризиками.

2. *Прийняття ризику (Acceptance)* – цей метод полягає у тому, що ніяких змін, спрямованих на нівеляцію ризиків, до проєкту не вноситься, при цьому команда проєкту приймає відповідальність по самостійному запобіганню й ліквідації наслідків ризиків.

3. *Передача ризику (Transference)* – цей метод полягає у тому, що наслідки настання ризикової ситуації перекладаються на третю сторону.

Так, проявом цього методу є страхування ризиків, тобто укладення договорів про відшкодування втрат у результаті настання ризикової події.

4. *Пом'якшення ризиків (Mitigation)* – цей метод планування реагування на ризики полягає у тому, що розробляється система заходів, спрямована на зниження вірогідності ризику й нівеляцію їхніх наслідків.

Одним з його прикладів є створення резервних фондів – метод, заснований на резервуванні підприємством частини фінансових ресурсів, які дозволять запобігти негативним фінансовим наслідкам. Резерви необхідно враховувати як витрати за проєктом.

Врахувати ступінь ризику за проєктом при оцінці ефективності інвестиційного проєкту і/або порівнянні проєктів можна за допомогою корекції ставки дисконтування, яку використано при оцінці ефективності проєкту, на ступінь ризику.

До методів зниження ризику відносять:

- розподіл ризику;
- страхування;
- резервування коштів;
- хеджування;
- гарантії;
- лімітування.

**Розподіл ризику** здійснюється між його учасниками і реалізується у процесі підготовки плану проєкту й контрактних документів. Для кількісного розподілу ризику можна використовувати модель, яка базується на дереві рішень.

**Страхування ризику** – це передача певних ризиків страховій компанії.

**Лімітування** – це встановлення ліміту, тобто граничних сум витрат, продажу, кредиту тощо. Застосовується банками при видачі позики власникам проєкту при продажу продукції у кредит; інвестором – при визначенні сум вкладеного капіталу.

**Резервування коштів** на покриття непередбачених витрат встановлює співвідношення між потенційними ризиками, що впливають на вартість проєкту, і розміром витрат, необхідних для подолання збоїв у виконанні проєкту. Після встановлення цього співвідношення визначається розмір резервів на покриття наслідків ризиків.

Для компенсації цінового (валютного, відсоткового) ризику ефективно хеджування. Це система укладання контрактів та угод, яка враховує імовірність у майбутньому зміни курсу валют, цін тощо [11].

## **? Запитання до теми 8**

1. Що мається на увазі під невизначеністю та ризиком проєкту?
2. Охарактеризуйте сутність управління ризиками.
3. Які найпоширеніші види ризиків ви знаєте?
4. Як класифікувати ризик за джерелом виникнення?
5. Які причини ризиків проєкту?
6. Яка класифікація ризиків за причинами їхнього виникнення?
7. Яка послідовність роботи з аналізу ризиків?
8. Що таке якісний і кількісний аналіз ризиків?
9. Які методи й прийоми аналізу ризиків ви знаєте?
10. Які існують способи зниження ризиків проєкту?

## **Кейси за темою 8**

### **№ 1**

Сервіс доставки їжі з ресторану є найважливішим та актуальним трендом останніх років, який через карантинні обмеження у період пандемії COVID-19 набув ще більшої популярності. Проєкти відкриття суши-бару або піцерії обов'язково включають таку опцію. Використання системи автоматизації для суши-бару чи піцерії із вбудованим модулем видачі буде вагомим плюсом при запуску цієї опції у закладі.

Культура доставки їжі та онлайн-замовлень розвивається неймовірно швидкими темпами, особливо під час пандемії, коли заклади закриті для відвідування і дозволено лише винос або доставка (крім доставки алкоголю та продажу напоїв на винос). Додатки Delivery.com, Uber Eats, Caviar є одними з найпопулярніших у харчовій промисловості у світі. Крім доставки зі звичайних закладів, зростає кількість замовлень з «віртуальних» ресторанів, які не приймають офлайн-гостей і готують виключно для доставки. Однією з нових ідей на ринку є «хаби» для віртуальних закладів: кухні різних ресторанів під одним дахом, між якими курсують автономні автомобілі, що приймають

замовлення та доставляють їх клієнтам. Це здешевлює заклади і робить доставку більш доступною для відвідувачів.

1. Як впливає використання системи автоматизації доставки на окупність проєкту?
2. Охарактеризуйте ризики запуску проєкту «хабу» для віртуальних закладів.
3. Які найпоширеніші види ризиків для сервісів доставки?

## № 2

Усе більше ресторанів відмовляються від використання паперових меню, оскільки це небезпечно. Меню QR-коду зручно використовувати, бо не потрібно додаткового обладнання. Розміщення стікера на столі у ресторані дозволяє гостю сканувати меню своїм смартфоном. Використовувати цю технологію, щоб гість міг оплатити замовлення за допомогою смартфона.

QR-код може містити різну інформацію: меню, умови доставки, історію ресторану або дані особистої картки лояльності. За допомогою коду також можна створити замітку у календарі з акцією чи подією, яка буде у закладі, або просто перенаправити відвідувача на сторінку відгуків.

Існує ще одне практичне застосування кодів. Наприклад, остання інтеграція Poster із програмою, яка допомагає гостям викликати офіціанта чи запитувати рахунок після сканування QR-коду. Табличку розміщують на кожному столі або приклеюють наклейки на меню. Відвідувачі можуть сканувати код за допомогою камери та викликати офіціанта або запитувати рахунок у вікні браузера, що відкриється.

1. Які ризики проєкту впровадження QR-коду меню?
2. Які причини ризиків проєкту впровадження QR-коду меню?
3. Проведіть якісний і кількісний аналіз ризиків цих проєктів.

## Тема 9. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

9.1. Сутність процесу «управління якістю проєкту».

9.2. Концепція управління якістю проєкту.

9.3. Методи планування якості проєкту.

### 9.1. Сутність процесу «управління якістю проєкту»

Якість виступає невід’ємною цільовою характеристикою проєкту. Без дотримання запланованих параметрів, стандартів якості неможливо досягти поставлених перед проєктом завдань і цілей. Тому якість усіх елементів проєкту має знаходитися у зоні уваги проєкт-менеджера протягом усіх етапів проєктного циклу.

У міжнародному стандарті ISO8402 якість визначається як сукупність властивостей і характеристик об’єкту, що гарантують його здатність задовольнити потреби споживача. Оскільки поняття «проєкт» є багатограним, охоплює широкий спектр видів діяльності (планування, проєктування, науково-дослідні роботи, будівництво, виробництво тощо) багатоаспектним є розуміння «якості проєкту».

Управління якістю проєкту – це сукупність процесів і дій, спрямованих на забезпечення того, що результати проєкту відповідають вимогам та очікуванням зацікавлених сторін (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

#### Основні процеси управління якістю проєкту

Процеси	Опис
Планування якості	<ul style="list-style-type: none"><li>– Визначення стандартів та вимог до якості для продукту чи результату проєкту;</li><li>– визначення процедур і методів для досягнення цілей проєкту щодо показників якості;</li><li>– розроблення плану проведення тестингу та контролю якості</li></ul>
Визначення якості	<ul style="list-style-type: none"><li>– Уточнення конкретних характеристик і критеріїв якості для кожного елементу проєкту;</li><li>– визначення вимірюваних параметрів та метрик якості</li></ul>
Контролювання якості	<ul style="list-style-type: none"><li>– Проведення тестувань і випробувань для перевірки відповідності продукту чи результату заданим вимогам;</li><li>– моніторинг процесів та результатів, щоб визначити, чи вони відповідають стандартам якості</li></ul>
Забезпечення якості	<ul style="list-style-type: none"><li>– Розроблення і впровадження системи управління якістю;</li><li>– запобігання виникненню проблем та невідповідностей через ефективне планування й контроль</li></ul>
Управління змінами	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ідентифікація будь-яких невідповідностей чи проблем якості;</li><li>– запровадження корекційних заходів для виправлення дефектів і покращання процесів</li></ul>
Аудит якості	<ul style="list-style-type: none"><li>– Проведення аудитів для перевірки відповідності процесів і результатів встановленим стандартам та процедурам</li></ul>
Покращання процесів	<ul style="list-style-type: none"><li>– Аналіз результатів контролю якості й аудитів для виявлення можливостей покращання;</li><li>– запровадження змін для підвищення ефективності та якості проєкту</li></ul>

Джерело: авторська розробка

Управління якістю проєкту є важливою складовою успішного завершення проєкту, оскільки воно дозволяє забезпечити, що вироблені продукти чи результати відповідають вимогам та очікуванням, що зменшує ризики невдачі та підвищує задоволеність зацікавлених сторін.

Виділяють чотири аспекти якості проєкту:

**1. Якість продукту (послуги) проєкту.** Цей аспект оцінюється шляхом точного визначення потреб та очікувань споживачів і досягається шляхом дотримання системи стандартів на усіх стадіях проєкту, від доінвестиційних досліджень до стадії виробництва.

**2. Якість розробки і планування проєкту.** Досягається завдяки детальній і ретельній розробці проєктної й планової документації.

**3. Якість матеріалізації проєкту.** Забезпечується шляхом дотримання плану реалізації проєкту, а також відповідних норм і стандартів, які регламентують процес виконання проєктних робіт.

**4. Якість ресурсів,** які залучаються до виконання проєкту. Досягається завдяки якісному матеріально-технічному забезпеченню проєкту упродовж його життєвого циклу.

**Управління якістю проєкту** – це система методів і видів діяльності, направлених на виконання вимог та очікувань замовника й споживачів проєктного продукту щодо якості самого проєкту і його продукції.

Менеджер проєкту та команда управління проєктом відповідають за визначення й забезпечення необхідних рівнів якості, так і сортів.

**Якість проєкту** – це ступінь відповідності усіх його характеристик вимогам проєкту. Як головний параметр якості проєкту постає якість продукту (послуги), що є результатом виконання проєкту **Якість продукту проєкту** означає відповідність вимогам споживача (цілям замовника).

*Відмінності між якістю проєкту та якістю продукту:*

- Високоякісний продукт – продукт, який повністю задовольняє специфікації.
- Високоякісний проєкт – проєкт, який після завершення залишився у проєктному трикутнику і був виконаний відповідно до правил виконуючої організації.

**Ключові аспекти якості:**

1. Якість продукту проєкту як відповідність ринковим потребам і сподіванням споживачів.

2. Якість розробки й планування проєкту.

3. Якість виконання робіт за проєктом відповідно до планової документації.

4. Якість ресурсів, що залучаються до виконання проєкту.

5. Якість експлуатації продукції проєкту.

6. Якість розвитку продукції проєкту.

У зарубіжній практиці стосовно якості проєкту виділяють два основних елементи.

1. Відповідність цілям проєкту.

2. Відповідність вимогам споживачів.

Поняття «якість проєкту» пов'язане із цінністю продукту. У сфері HORECA важливо враховувати різні аспекти для вимірювання якості проєкту (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

### Основні вимірювачі якості проєкту у сфері HORECA

Критерій	Опис
Продуктивність	Першочергові характеристики продукту, послуги
Особливості продукту або послуги	Додаткові функції, наявність різних удосконалень, супутні елементи

Критерій	Опис
Надійність	Сталість основних характеристик у часі, низька вірогідність відмови
Тривалість використання	Період використання
Доступність обслуговування	Простота сервісного обслуговування
Реакція	Характеристики відносин «людина-людина» (швидкість, рівень ввічливості, компетентність)
Естетичні якості	Сприйняття якості (сенсорні характеристики: зовнішній вигляд, смак, запах тощо)
Репутація	Основні характеристики продукції або послуги у минулому та інші нематеріальні показники
Сприйняття клієнтом	Відгуки і рейтинги клієнтів на платформах, таких як TripAdvisor, Yelp або Google Reviews, та аналізуйте рейтинги
Якість обслуговування	Час очікування, рівень задоволеності
Ефективність процесів	Час приготування замовлень. Управління запасами
Атмосфера та середовище	Дизайн інтер'єру та екстер'єру

Джерело: [29, 32]

Вимірювання якості має бути систематичним та регулярним процесом для того, щоб вчасно виявляти можливість вдосконалення та адаптації до змін в умовах ринку та вимог клієнтів.

Терміном відповідність якості (*conformance quality*) позначається ступінь забезпечення вимог, що передбачаються проєктом продукту або послуги. Відповідність якості – це визначення того, наскільки продукти чи послуги відповідають встановленим стандартам, вимогам клієнтів чи іншим критеріям якості. Цей показник оцінює, чи були виконані вимоги й очікування стосовно якості продукту чи послуги.

Відповідність якості у HORECA є критично важливою для забезпечення задоволення клієнтів та підтримання доброї репутації бізнесу. Регулярні аудити, внутрішні контрольні заходи і вивчення відгуків допомагають забезпечити високий рівень відповідності якості в усіх аспектах діяльності.

Таблиця 9.3

### Методи та показники визначення відповідності якості у сфері HORECA

Методи/показники	Опис
Відгуки і рейтинги	Аналіз відгуків та рейтингів споживачів на різних платформах для оцінки того, наскільки їхні очікування і враження були відповідні
Внутрішні аудити та контроль якості	Проведення внутрішніх аудитів для перевірки відповідності внутрішнім стандартам якості та процедурам. Упровадження систем контролю якості для нагляду за процесами приготування й обслуговування
Моніторинг часу обслуговування	Визначення часу, який клієнти проводять у черзі та на очікування послуги для оцінки швидкості й ефективності обслуговування
Відповідність стандартам гігієни й безпеки	Перевірка відповідності встановленим стандартам з питань гігієни і безпеки у готелях, ресторанах чи інших закладах
Моніторинг стану обладнання	Систематична перевірка й технічне обслуговування обладнання для забезпечення його відповідності стандартам і надійності
Оцінка якості продуктів	Застосування методів та стандартів для визначення якості використуваних продуктів і інгредієнтів

Джерело: авторська розробка

Досягнення відповідності якості проєктному рівню ґрунтується на щоденному контролі. Для будь-якого виробника (або сервісної компанії) має бути очевидним те, що продукцію або послугу можна скоригувати, але при цьому вона буде мати низький ступінь відповідності якості, і навпаки [29].

## **9.2. Концепція управління якістю проєкту**

На сучасному етапі найбільш популярною й ефективною системою управління якістю є система *TQM*.

*TQM* (*Total Quality Management*) – всезагальне управління якістю.

Основними принципами системи *TQM* є:

**Якість** як не самоізолювана функція управління, а невід’ємний елемент проєкту у цілому.

**Якість** як те, що очікує й оцінює споживач, а не виробник. Відповідальність за якість має бути адресною. Підвищити якість можна лише зусиллями усіх членів проєктної команди. Важливою складовою частиною загальної політики підприємства повинна бути програма забезпечення якості. Контролювати якість процесу завжди ефективніше, ніж якість результату ( продукції).

*Основні положення концепції TQM:*

1. Визначальна роль керівництва в управлінні якістю.
2. Система управління якістю має бути інтегрована у загальну систему управління підприємством.
3. Необхідна чітка позиція керівництва щодо даної проблеми і кооперативний, ліберальний процес керівництва цим процесом.

*Філософія TQM якнайповніше відбита у принципах TQM:*

1. Орієнтація організації на замовника.
2. Провідна роль керівництва.
3. Залучення співробітників.
4. Процесний підхід.
5. Системний підхід до управління.
6. Підхід до ухвалення рішень, заснований на фактах.
7. Стосунки з постачальниками.
8. Мінімізація втрат, пов’язаних з неякісною роботою.

*Управління якістю у проєкті:*

- складається з процесів і дій, які визначають політику, цілі й сфери відповідальності у галузі якості таким чином, щоб проєкт задовольняв тим вимогам;
- це дії, спрямовані на встановлення, забезпечення й підтримку необхідного рівня якості проєкту у процесі його розробки, обґрунтування та реалізації.

Управління якістю здійснюється за допомогою системи управління якістю, котра передбачає певні правила і процедури, а також дії щодо постійного удосконалення процесів, які проводяться, при необхідності, протягом усього проєкту (табл. 9.4).

## Процеси управління якістю

Процес	Вхід	Інструменти й методи	Вихід
Планування управління якістю	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. План управління проектом.</li> <li>2. Реєстр зацікавлених сторін проекту.</li> <li>3. Реєстр ризиків.</li> <li>4. Фактори середовища підприємства.</li> <li>5. Активи процесів організації.</li> <li>6. Документація за вимогою</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Порівняльний аналіз витрат і вигод.</li> <li>2. Вартість якості.</li> <li>3. Сім основних інструментів якості.</li> <li>4. Бечмаркетинг.</li> <li>5. Планування експериментів.</li> <li>6. Вибірковий контроль.</li> <li>7. Додаткові інструменти планування якості.</li> <li>8. Наради</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. План управління якістю.</li> <li>2. Метрики якості.</li> <li>3. Контрольні списки якості.</li> <li>4. План удосконалення процесів.</li> <li>5. Оновлення документів проекту</li> </ol>
Забезпечення якості	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. План управління проектом.</li> <li>2. План удосконалення процесів.</li> <li>3. Метрики якості.</li> <li>4. Інформація про виконання робіт.</li> <li>5. Документи проекту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інструменти та методи планування якості й контролю якості.</li> <li>2. Аудит якості.</li> <li>3. Аналіз процесів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оновлення активів процесів організації.</li> <li>2. Запити на зміну.</li> <li>3. Оновлення плану управління проектом.</li> <li>4. Оновлення документів проекту</li> </ol>
Контроль якості	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. План управління проектом.</li> <li>2. Метрики якості.</li> <li>3. Контрольні списки якості.</li> <li>4. Результати вимірювання виконаних робіт.</li> <li>5. Схвалені запити на зміну.</li> <li>6. Результати.</li> <li>7. Активи процесів організації.</li> <li>8. Документи проекту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сім основних інструментів якості.</li> <li>2. Вибіркові оцінки.</li> <li>3. Інспекція.</li> <li>4. Перевірка схвалених запитів на зміни</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Результати вимірювань у процесі контролю якості.</li> <li>2. Підтверджені зміни.</li> <li>3. Підтверджені результати.</li> <li>4. Оновлення активів процесів організації.</li> <li>5. Запити на зміну.</li> <li>6. Оновлення плану управління проектом.</li> <li>7. Оновлення документів проекту</li> </ol>

Джерело: [29, 32]

Управління якістю у проектах здійснюється на етапах життєвого циклу проекту.

В управлінні якістю у проекті розрізняють два аспекти: якість кінцевого продукту і якість процесів управління проектом.

Сучасний менеджмент якості проекту базується на таких основних принципах, які допомагають забезпечити ефективне управління якістю упродовж життєвого циклу проекту:

✓ якість – не самостійна функція управління, а невід’ємний елемент проекту у цілому;

✓ якість – це те, чого очікує споживач;

✓ відповідальність за якість проекту має бути адресною;

✓ підвищувати якість можна лише зусиллями усіх працівників;

✓ контролювати завжди ефективніше процес, аніж результат (продукт);

✓ політика у галузі якості й програма забезпечення якості мають бути частиною загального плану проекту;

- ✓ орієнтація на потреби та очікування споживачів;
- ✓ забезпечення високої якості продукту чи послуги відповідно до вимог споживачів;
- ✓ лідерство та залученість керівництва у впровадження системи якості;
- ✓ забезпечення спрямованості всіх членів команди на досягнення цілей якості;
- ✓ залучення усіх працівників до управління якістю та постійного удосконалення процесів;
- ✓ стимулювання активної участі та ініціатив персоналу;
- ✓ розуміння й управління процесами як системою взаємопов'язаних дій;
- ✓ забезпечення ефективності процесів для досягнення цілей якості;
- ✓ управління взаємозалежними процесами для досягнення забезпечення якості в усьому проєкті;
- ✓ систематичний аналіз та удосконалення процесів і систем управління якістю;
- ✓ здійснення постійного циклу покращання «PDCA» (plan-do-check-act);
- ✓ прийняття рішень на основі фактів, даних та аналізу;
- ✓ врахування ризиків і можливостей під час прийняття рішень;
- ✓ співпраця та взаємодія з постачальниками для забезпечення якості у ланцюзі постачання;
- ✓ розвиток взаємовигідних відносин, спрямованих на досягнення спільних цілей якості.

Ці принципи визначають основи системи управління якістю та служать важливим керівним принципом для вдосконалення процесів та досягнення високого рівня якості в проєктах.

### **9.3. Методи планування якості проєкту**

Планування якості проєкту є важливою частиною управління проєктом. Визначення стратегії, процесів та методів, які будуть використовуватися для забезпечення й управління якістю, є ключовим етапом на етапі планування.

**Планування якості** – це визначення того, які стандарти якості потрібно застосувати до даного проєкту і як домогтися відповідності їм; процес визначення вимог і/або стандартів якості для проєкту та його результатів, що поставляються, а також документування того, яким чином проєкт буде демонструвати відповідність встановленим вимогам і стандартам.

Один з фундаментальних принципів сучасного управління якістю – якість планується, а не перевіряється.

Для ефективного планування якості необхідно мати такі вихідні дані:

1. *Фактори зовнішнього середовища підприємства:* нормативні й законодавчі акти, правила, стандарти і приписи для окремих областей.

2. *Активи організаційного процесу.* Політика у сфері якості розробляється менеджером проєкту і відображає цілі суб'єкта готельного чи ресторанного бізнесу у галузі якості у загальнодоступній формі. Історичні бази даних і накопичені знання з попередніх проєктів

3. *Політика у сфері якості* – це загальні цілі й напрями організації з акцентом на якість, формально виражені менеджментом верхнього рівня.

4. *Опис змісту проєкту* є основним параметром при плануванні якості, оскільки у ньому задокументовані головні результати проєкту та цілі – необхідна інформація для визначення основних вимог зацікавлених осіб.

5. *Опис продукту.* Хоча елементи описання продукту можуть бути включені в описання змісту проекту, опис продукту часто містить подробиці технічних результатів та інші важливі деталі, які можуть впливати на планування якості.

6. *Стандарти й норми.*

7. *Результати інших процесів планування.* Для опису змісту проекту та продукту результати процесів в інших галузях використання знань з проєктного менеджменту мають розглядатися як частина планування проекту.

*Результатом процесу планування якості є:*

**План управління якістю** – це документ, у якому регламентовано конкретні заходи у сфері якості, ресурси та їхня послідовність щодо конкретної продукції, проекту чи контракту: контроль проєктування; контроль документування; контроль закупівлі матеріалів; інспекції; контроль випробувань (тестування); контроль над контрольно-вимірювальним обладнанням; коригувальні дії; записи за якістю; аудити (план і процедура).

У такому плані має бути описана:

**Система якості** – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для управління якістю. Вона призначена для задоволення внутрішніх потреб суб'єкта готельного чи ресторанного бізнесу.

**Настанова з якості** – це документ, у якому викладено політику у сфері якості й описано систему якості суб'єкта готельного чи ресторанного бізнесу. Настава з якості може охоплювати усю діяльність суб'єкта готельного чи ресторанного бізнесу або тільки її частину.

Програма якості – документ, який регламентує конкретні заходи у сфері якості, ресурси і послідовність діяльності, що відноситься до специфічної продукції, проекту чи контракту [29].

Система управління якістю має працювати на усунення проблем з якості. Саме тому потрібно збільшувати попереджувальні витрати й скорочувати зовнішні та внутрішні втрати. Аксиомою для менеджера проекту має бути те, що у результаті правильного управління якістю прибутки перевищать витрати [32].

В умовах цифровізації бізнес-процесів, методи планування якості включають у себе використання сучасних технологій та інформаційних систем для управління й контролю якістю на різних етапах проекту. Ці методи допомагають автоматизувати процеси планування, вимірювання та контролю якості, що призводить до ефективнішого і точнішого управління проєктами.

Таблиця 9.5

### Цифрові методи планування якості

Методи	Опис
Системи управління якістю	Використання цифрових систем для створення, впровадження та управління системами якості. Електронні журнали та документація, які забезпечують зручний доступ і відстеження
Використання Big Data та аналітики	Аналіз даних для прийняття рішень. Застосування аналітики для обробки великих обсягів даних та виявлення взаємозв'язків, які можуть вплинути на якість проєкту. Використання аналітики для прогнозування можливих ризиків і прийняття заходів для їхнього попередження
Інтернет речей (Iot)	Застосування сенсорів та Iot-технологій для моніторингу робочих процесів й отримання реальних даних про якість. Автоматизовані системи звітності, які автоматично збирають та генерують звітні дані

Методи	Опис
Штучний інтелект (AI)	Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування можливих дефектів і невідповідностей. Впровадження автоматичних систем для виявлення та виправлення дефектів без втручання людини
Цифрові інструменти для тестування	Використання програмних засобів для автоматизованого тестування функціональностей та продуктів. Застосування цифрових інструментів для вимірювання продуктивності систем і процесів
Електронні платформи для залучення команди	Використання інтерактивних платформ (цифрових засобів) для комунікації у команді. Застосування цифрових інструментів для проведення ефективних онлайн-зборів та навчання

*Джерело: авторська розробка*

Цифрові методи дозволяють підвищити ефективність, точність і швидкість планування якості, а також сприяють покращанню загальної ефективності управління проектом.

## ? Запитання до теми 9

1. Що таке контроль якості?
2. Опишіть загальну концепцію управління якістю проекту.
3. Що таке продуктивність?
4. Що таке бенчмаркінг в управлінні якістю проекту?
5. Які ви знаєте методи контролю якості проекту?
6. Як застосовують діаграми Парето?
7. Що таке трилогія управління якістю Джурана?
8. Поясніть такі поняття: система TQM, метод PCDA; метод Ф. Кросбі; метод аналізу доходів/витрат, діаграма Ішікави.
9. Як оцінити якість проекту?

## Кейси за темою 9

### № 1

Стівен Сміт, його дружина Донна та їхні діти – Марк і Ніколь, як і багато інших родин, традиційно відправляються на великодній обід у новий ресторан. Цього року об'єктом уваги став ресторан у великому готелі, розташований у центрі міста. Про цей інноваційний проект у ресторанному сегменті вони чули від усіх колег по роботі та щодня бачили бігборд, повертаючись з роботи додому. Донна, знаючи про популярність ресторану й розуміючи, що у свята кількість бажаючих скуштувати святкових страв буде завеликою, зателефонувала й замовила місця для своєї родини за три тижні до Великодня.

Оскільки родина мала маленьких дітей, то прибула за 20 хвилин до зарезервованого часу, щоб без поспіху зайняти свої місця і не втратити резервування у випадку

затримки у дорозі. Однак, коли вони увійшли до ресторану, їх зустріла працівниця торговельного залу та заявила, що місця для родини Сміт не зарезервовані. Вона пояснила, що іноді гості не приходять навіть після бронювання і що, можливо, вона згодом зможе знайти їм столик, якщо таке трапиться і вони почекають. Стівен і Донна були розлючені й наполягали, аби ще раз перевірили бронювання, вони вимагали, щоб їх провели до столика негайно. Працівниця відповіла: «Я вірю, що ви їх зарезервували, але я не можу посадити вас, поки усі люди у списку бронювання не будуть розміщені. Ви можете пройти у хол, замовити каву й пунш та чекати». Коли Стівен запросив менеджера, працівниця відповіла: «А я і є менеджер», – і почала займатися іншими гостями. Зрештою, через 40 хвилин родину запросили за столик, але свято виявилось зіпсованим.

Наступного дня Стівен написав лист генеральному менеджеру готелю й розповів про випадок, який трапився у ресторані. Стівен займався по програмі MBA у місцевому університеті і, крім інших дисциплін, вивчав курс управління якістю проєктів. На заняттях вони саме обговорювали акценти якості проєктів: фокусування на споживачах, підходи до забезпечення якості, використані у компанії The Ritz-Cariton Hotel, яка два рази отримувала премію Болдріджа. Стівен закінчив свій лист висновком: «Я впевнений, ми не зіштовхнулися б з подібною ситуацією у готелі, де по-справжньому займаються якістю». Приблизно через тиждень він отримав наступну відповідь: «Ми із задоволенням вислуховуємо думки наших шановних гостей і хотіли б, щоб вас обслуговували на рівні, якого ми намагаємося домогтися у нашій роботі. Наш менеджер, відповідальний за ресторан, отримав ваш лист і попросив мене відповісти вам, оскільки я відповідаю за якість».

Ще раз переглянувши наші записи, ми не побачили у наших облікових документах резервування, зробленого вашою родиною. Я передав ваші коментарі керівникові відділу, щоб інші гості не випробовували незручностей, з якими зіштовхнулися ви.

Ще раз спасибі за те, що ви поділилися своїми думками з нами. Ми віримо у філософію «постійного удосконалення» і завдяки зворотному зв'язку, як у вашому випадку, ми продовжимо покращувати сервіс для наших гостей».

Питання для обговорення:

1. Чи відповідали дії працівника ресторану філософії якості, сфокусованої на споживачеві? Що вона могла б зробити у цій ситуації по-іншому?
2. Як би ви відреагували на лист, який отримав Стівен? Міг би працівник, відповідальний за якість, відреагувати на ситуацію по-іншому?
3. Про що свідчить той факт, що генеральний менеджер готелю або менеджер ресторану не відповів вам особисто?
4. Як ви оцінюєте якість реалізації проєкту ресторану при готелі?
5. Розробіть питання для онлайн-анкети для превентивної оцінки якості ресторанного сервісу при готелі.

## № 2

1. Розробіть анкету і проведіть дослідження рівня задоволення споживачів за допомогою моделі CSAT (див. приклад).

## Анкета для оцінки рівня задоволеності споживачів ресторану «Хурма»






Дорогі гості!

Для того, щоб ми стали для Вас ще кращими, просимо Вас дати відповіді на декілька питань. Ваші відповіді допоможуть нам зробити Ваше перебування у нас ще більш приємним і незабутнім!






1. Оцініть, будь ласка, функціональність послуги в нашому закладі.

				
Дуже незадоволений	Незадоволений	Нейтральний	Задоволений	Дуже задоволений






2. Чи задоволені Ви локацією нашого закладу?

				
Дуже незадоволений	Незадоволений	Нейтральний	Задоволений	Дуже задоволений






3. Оцініть, будь ласка, якість обслуговування в нашому ресторані.

				
Дуже незадоволений	Незадоволений	Нейтральний	Задоволений	Дуже задоволений






4. Оцініть, будь ласка, релевантність маркетингової інформації.

				
Дуже незадоволений	Незадоволений	Нейтральний	Задоволений	Дуже задоволений

5. Чи задоволені Ви доступністю маркетингових комунікацій?

				
Дуже незадоволений	Незадоволений	Нейтральний	Задоволений	Дуже задоволений

6. Оцініть, будь ласка, оперативність маркетингової інформації.

				
Дуже незадоволений	Незадоволений	Нейтральний	Задоволений	Дуже задоволений

- \* 1 – дуже незадоволений;
- 2 – незадоволений;
- 3 – нейтральний;
- 4 – задоволений;
- 5 – дуже задоволений.

2. Результати досліджень внесіть у табл. 9.6.

Таблиця 9.6

**Результати анкетування споживачів ресторану «Хурма»**

Показники	Гість 1	Гість 2	Гість 3	Гість 4	Гість 5	Гість 6	Гість 7	СА
Функціональність послуги	Light Green	Yellow	Light Green	Dark Green	Light Green	Yellow	Dark Green	Light Green
Локація підприємства	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green
Якість обслуговування	Yellow	Light Green	Yellow	Yellow	Orange	Red	Yellow	Yellow
Релевантність маркетингової інформації	Orange	Yellow	Orange	Light Green	Yellow	Orange	Orange	Yellow
Доступність маркетингових комунікацій	Yellow	Yellow	Orange	Light Green	Red	Red	Orange	Orange
Оперативність маркетингової інформації	Yellow	Light Green	Yellow	Orange	Yellow	Red	Orange	Yellow

*Джерело: авторська розробка*

3. Зробіть висновок.

## Тема 10. КОНТРОЛЮВАННЯ ПРОЄКТУ У ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

10.1. Сутність процесу «контролювання проєкту».

10.2. Формування системи контролю проєкту.

10.3. Застосування методики *Earned Value Management* для контролювання проєкту.

### 10.1. Сутність процесу «контролювання проєкту»

Роль контролю як функції управління полягає у тому, що він є засобом здійснення зворотного зв'язку у системі управління. Його сенс – у створенні гарантій виконання планових рішень.

**Контроль** (від англ. *control* – управління, керівництво, нагляд, перевірка, регулювання) – спостереження з метою перевірки.

**Контроль проєктної діяльності** – це процес, у якому керівник проєкту встановлює, чи досягнуто поставлених цілей, виявляє причини дестабілізації процесу виконання роботи й обґрунтовує прийняття управлінських рішень, що коригують виконання завдань раніше, ніж буде нанесено збиток виконанню проєкту (зрив строків виконання робіт, перевищення використання ресурсів і вартості, низька якість тощо).

**Метою процесу контролю проєкту**, а точніше процесу відстежування ходу проєкту й контроль за ним (*Project Monitoring and Control*) є надання інформації, необхідної для розуміння проходження проєкту, для того, щоб дозволити керівництву виконувати управляючі дії у ситуаціях, коли хід проєкту істотно відрізняється від запланованого.

Процес «контролювання проєкту» є ключовим етапом управління проєктом і включає у себе систематичне відстеження, оцінку й корекцію різних аспектів проєкту для забезпечення його успішного завершення. Цей процес орієнтований на забезпечення того, щоб проєкт виконувався відповідно до плану, визначених вимог та стандартів якості (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

#### Основні процеси контролювання проєкту

Процеси	Опис
Контроль виконання плану	Відстеження відповідності робіт та завдань проєкту, затвердженому плану й термінам
Оцінка виконання	Визначення, наскільки відповідають якість і обсяг виконаних робіт плану. Вимірювання продуктивності на основі визначення ефективності використання ресурсів та результативності команди
Управління ризиками	Аналіз і оцінка ризиків, які можуть вплинути на успішність проєкту. Впровадження заходів з мінімізації ризиків: прийняття заходів для управління та зменшення впливу ідентифікованих ризиків
Контроль витрат	Систематичне відстеження бюджету й витрат, щоб уникнути перевищення вартості проєкту. Запобігання невіправданим витратам та забезпечення ефективного використання ресурсів
Комунікації та звітність	Формування внутрішніх і зовнішніх звітів для забезпечення регулярного представлення інформації про стан проєкту для усіх сторін. Забезпечення ефективної комунікації з членами команди, споживачами та іншими зацікавленими сторонами

Процеси	Опис
Зміни у плані	Оцінка впливу будь-яких змін на план проєкту та прийняття необхідних коректив, ідентифікація будь-яких змін у процесі
Удосконалення процесів	Оцінка ефективності й результативності процесів виконання проєкту з метою внесення змін для покращання та впровадження кращих практик і процесів для покращання ефективності
Моніторинг і контроль якості	Систематичний аналіз якості виконання робіт: визначення, наскільки роботи відповідають вимогам та стандартам якості. Впровадження коректив для покращання якості: прийняття заходів для усунення дефектів і забезпечення високого рівня якості
Аудити та ревізії	Внутрішні аудити: систематичне оцінювання відповідності процесів та системи якості вимогам. Зовнішні ревізії: залучення сторонніх експертів для незалежного оцінювання якості та ефективності проєкту

*Джерело: авторська розробка*

Основні процеси контролю проєкту є ключовими етапами управління проєктом, які дозволяють ефективно відстежувати, оцінювати та коригувати різні аспекти проєкту для забезпечення його успішного виконання

Ці процеси спільно дозволяють ефективно управляти різними аспектами проєкту, контролювати їхнє виконання та вживати заходів для забезпечення успішного завершення проєкту в рамках визначених обмежень і стандартів якості.

Контролювання проєкту вимагає систематичного підходу, виявлення проблем та вживання заходів для їх вирішення, забезпечуючи тим самим успішне виконання проєкту та відповідність його цілям і стандартам.

Регулярний вимір параметрів проєкту та ідентифікація виникаючих відхилень називається **контролем виконання проєкту**.

***Хід проєкту контролюється у такий спосіб:***

1. *Порівняння фактичних показників* (обсягу виконаних робіт, витрачених зусиль, засобів) з плановими. Контроль виконується постійно і безперервно. Крім того, у плані по завершенню етапів проєкту призначаються контрольні точки, по досягненню яких виконуються ще повніший та глибший контроль і аналіз.

2. *Прийняття й виконання рішення про зміну плану*. На цьому етапі здійснюється контроль за реалізацією запланованих змін, аналіз результатів і, якщо необхідно, внесення чергових коригуючих дій. Як результуючий документ передбачається *звіт* по виконаних рішеннях (*post-mortem*) (з лат. – аналіз або обговорення події після того, як вона закінчується), у якому зазначається, що має бути вивчено і який отриманий досвід слід врахувати у подальшій роботі.

3. *Виконання дій, що коригують план:*

- перегляд поточного плану і внесення змін до нього;
- виконання робіт по пом'якшенню дії ризиків, що відбулися;
- припинення виконання проєкту і визначення нових цілей, взяття нових зобов'язань.

4. *Ухвалення політики організації*. Політика організації відносно процесу контролю проєкту визначає очікування організації від даного процесу і порядок виконання дій, що його коригують.

5. *Планування процесу контролю виконання проєкту*. План контролю за процесом проєкту може бути або часткою спільного плану проєкту, або окремим документом, що посилається на спільний план.

6. *Забезпечення процесу контролю відповідними ресурсами*.

7. *Призначення персональної відповідальності і повноважень.* Без надання відповідних повноважень процес приречений на невдачу, так само, як і у разі відсутності персональної відповідальності.

8. *Навчання персоналу, який виконуватиме моніторинг.*

9. *Розробка форматів документів процесу.* Мають бути розроблені фіксовані формати документів, які використовуються у процесі, а так само визначений порядок роботи з ними.

10. *Виконання процесу – власне контроль за ходом проєкту.*

11. *Відстеження процесу на предмет відповідності встановленій політиці.*

12. *Обговорення результатів процесу з вищим керівництвом.*

Обов'язково мають бути визначені ключові показники ефективності процесу, такі як: кількість проведених оглядів, кількість виконаних коригуючих дій, кількість випущених звітів тощо. Результуючими документами цього етапу будуть списки невідповідностей процесу встановленій у суб'єкті готельного та ресторанного бізнесу політиці його проведення, дії, спрямовані на усунення недоліків, і результати цих дій.

Процес контролю тісно пов'язаний з вимірюванням, аналізом виконання робіт проєкту, зміною та оптимізацією плану проєкту (рис. 10.1).

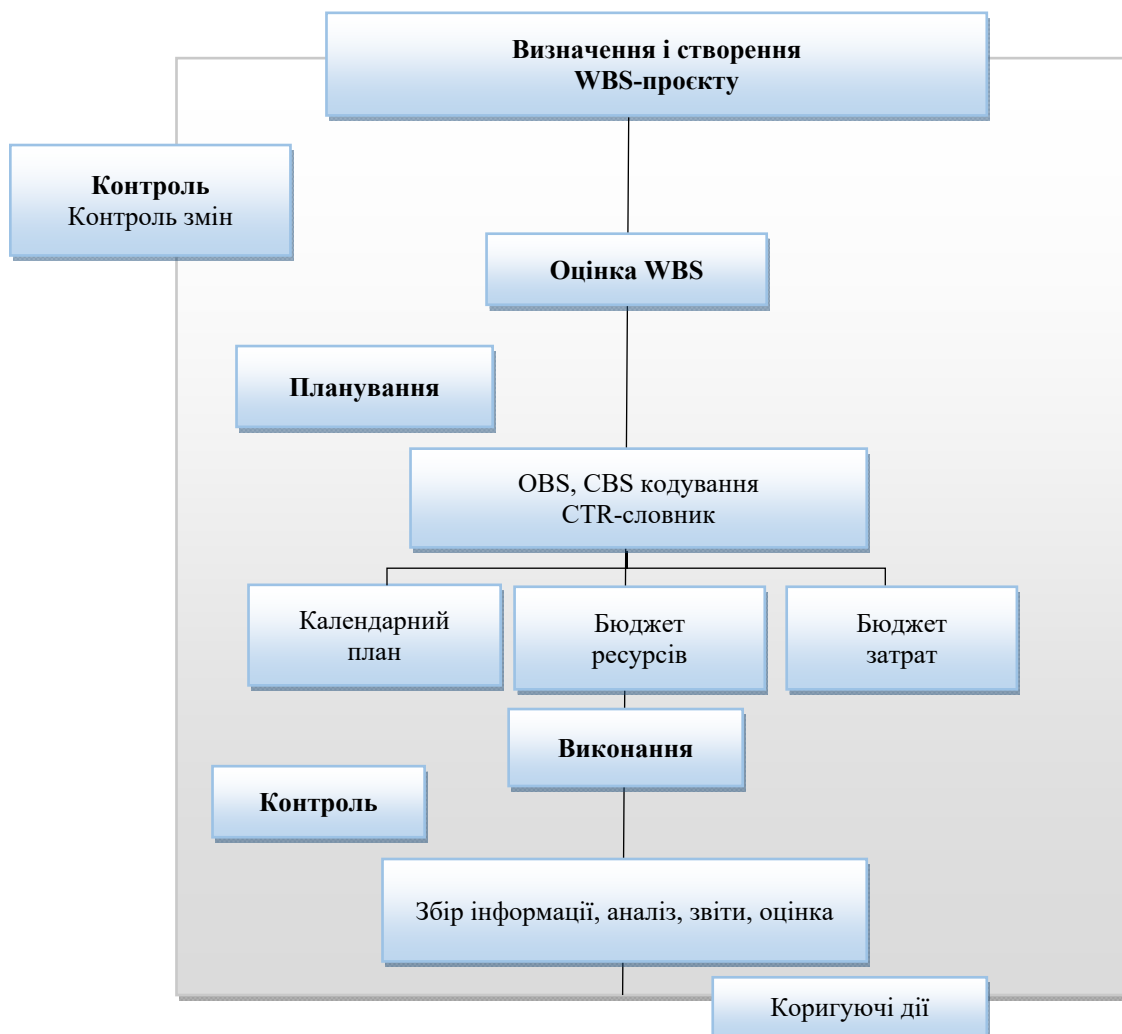


Рис. 10.1. Модель планування й контролю проєктів

Джерело: за матеріалами [18, 37]

Регулярний вимір параметрів проєкту та ідентифікація виникаючих відхилень називається **контролем виконання проєкту**.

Вимоги до системи контролю: точність, своєчасність, повнота інформації, забезпечення єдності інформації для усіх учасників проєкту.

**Предметом контролю є:** факти й події, перевірка виконання конкретних рішень, з'ясування причин відхилення, оцінка ситуації, прогнозування наслідків. Контроль передбачає постійне спостереження за ходом реалізації проєкту.

Елементи проєкту, що є **об'єктами контролю**, – це час, вартість, якість, зміни, які виникають у ході реалізації проєкту; підготовка, отримання, розподіл і схвалення документів проєкту, стан справ із фінансуванням, експлуатаційні характеристики проєкту, відповідність положенням контракту тощо.

Допоміжні процеси контролю проєкту доповнюють основні процеси та сприяють більш ефективному управлінню проєктом у цілому. Ці процеси можуть включати різноманітні дії й інструменти, які допомагають забезпечити високий рівень контролю та управління на різних етапах проєкту (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

### Допоміжні процеси контролювання проєкту

Процеси	Опис
Методики і стандарти управління проєктом	Визначення та застосування методик і стандартів управління проєктом для забезпечення високого рівня якості виконання робіт
Системи управління документацією	Використання електронних систем документообігу для ефективного обігу та зберігання документації проєкту. Забезпечення правильності й актуальності документів шляхом використання систем контролю версій
Інструменти проєктного управління	Програмне забезпечення для управління проєктами: Microsoft Project, Jira, Asana для планування, моніторингу та виконання робіт. Використання інтерактивних інструментів для комунікації й обміну інформацією: як Google Workspace, Microsoft Teams
Системи збору та аналізу даних	Інтеграція з великими даними (Big Data), використання систем обробки великих обсягів даних для розуміння проєкту та виявлення трендів
Формування звітності	Визначення й використання ефективних систем для підготовки та представлення звітності за контролем проєкту
Навчання й розвиток команди	Впровадження програм для навчання й розвитку навичок команди, у тому числі системи електронного навчання (e-learning): для забезпечення доступу до навчальних ресурсів
Автоматизація процесів	Використання інструментів для автоматизації процесів управління завданнями і робочими потоками. Використання інтеграційних засобів для автоматичної обробки та передачі даних між різними системами

Джерело: авторська розробка

Допоміжні процеси можуть включати різноманітні дії та інструменти, які допомагають забезпечити високий рівень контролю й управління на різних етапах проєкту.

## 10.2. Формування системи контролю проекту

**Система контролю** – комплекс формалізованих, документованих методик, використовуваних у рамках проекту для визначення інформації, що збирається, методів її аналізу, способів реагування на відхилення й відповідальних осіб (рис. 10.2).

Виділяють:

- контроль проекту по часових параметрах (дорожня карта проекту) – план проекту по віхам;
- контроль проекту по вартісних параметрах.

Існують три основні види контролю:

- попередній;
- поточний;
- заключний.

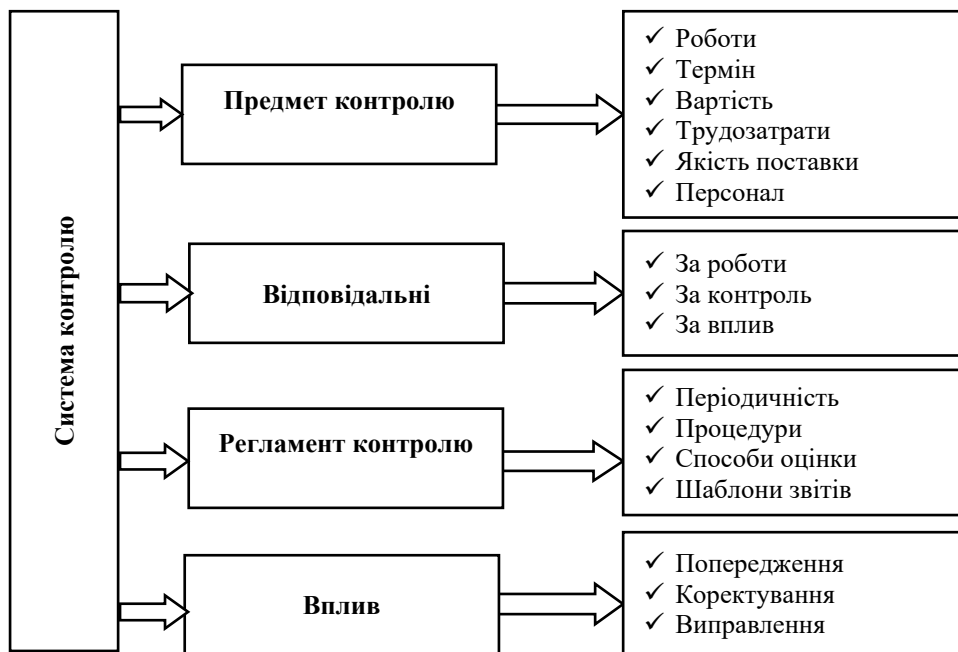


Рис. 10.2. Система контролю проекту

Джерело: за матеріалами [19, 27]

*Попередній контроль* здійснюється до фактичного початку виконання робіт. Він направлений на дотримання певних правил та процедур і, як правило, торкається ресурсного забезпечення робіт.

*Поточний контроль* здійснюється при реалізації проекту. Він включає: контроль часу, досягнення проміжних цілей проекту, виконання заданих обсягів робіт, контроль бюджету, контроль ресурсів, контроль якості. Основна мета – оперативне регулювання ходу реалізації проекту. Такий підхід базується на порівнянні досягнутих результатів із встановленими у проекті вартісними, часовими, ресурсними характеристиками. Залежно від необхідної точності розрізняють такі технології поточного контролю:

- ✓ контроль на момент закінчення робіт;
- ✓ контроль на момент 50% готовності робіт;
- ✓ контроль у заздалегідь установлених певних точках проекту;
- ✓ регулярний оперативний контроль;
- ✓ експертна оцінка ступеня виконання робіт і готовності проекту.

*Заключний контроль* проводиться на стадії завершення проекту з метою інтегральної оцінки реалізації проекту. Основним призначенням його є узагальнення

отриманого досвіду для подальшої розробки й реалізації проєктів-аналогів і з метою удосконалення процедур управління.

Контроль включає етапи:

I. Встановлення контрольних нормативів.

II. Облік фактично досягнутих результатів.

III. Визначення відхилень між контрольними нормативами і фактичними результатами.

IV. Проведення досліджень та аналізу відхилень.

V. Проведення необхідних робіт для виправлення ситуації (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

### Послідовність контролю проєкту

Етап	Зміст етапу	Стадія
1	Визначити зміст проєкту; набори робіт	Планування
2	Розробити графік проєкту й використання ресурсів: розподіл наборів робіт по часу; розподіл ресурсів по операціях	Планування
3	Розробити кошторис, розподілений у часі набір робіт. Кумулятивні значення цих кошторисів стануть основою планових бюджетних витрат DCWS	Планування
4	На рівні наборів робіт зібрати усі фактичні витрати виконаних робіт. Кумулятивні значення цих витрат стануть основою ACWP – фактичної вартості виконаних робіт	Виконання
5	Розрахувати відхилення за розкладом ( $SV=BCWP - BCWS$ ) і відхилення по вартості ( $CV=BCWP - ACWP$ ). Підготувати ієрархічні звіти про статус для кожного рівня керуючих – від керуючого пакетом робіт до замовника або керуючого проєктом. Розробити план згортання проєкту по підрозділах і проміжним результатом проєкту. Порівняти фактичний час виконання проєкту з мережевим графіком	Виконання

Джерело: [18, 27]

*Оцінка проєктної діяльності.* Так само, як і контроль, оцінка є важливою функцією зворотного зв'язку. Проте між контролем та оцінкою є багато істотних розбіжностей:

✓ контроль передбачає постійне спостереження за просуванням проєкту, а оцінка базується на періодичному підбитті проміжних підсумків;

✓ контроль проєктної діяльності сфокусований на деталях того, що відбувається у проєкті, а оцінка – на загальній картині;

✓ за контроль відповідає керівник проєкту, а оцінку здійснює особа чи група осіб, які не працюють безпосередньо над проєктом (для забезпечення об'єктивності).

Моніторинг – контроль, спостереження, облік, аналіз і складання звітів про фактичне виконання проєкту порівняно з планом. Перший крок у процесі контролю полягає у зборі й обробці даних по фактичному стану робіт.

Методи контролю фактичного виконання розділяються на:

➤ метод простого контролю – метод, що відслідковує тільки моменти завершення детальних робіт, при якому існують лише дві міри завершеності роботи: 0% і 100% (метод «0–100»).

➤ метод детального контролю, який передбачає виконання оцінок проміжних станів виконання роботи (наприклад, завершеність детальної роботи на 50% означає, що, по оцінках виконавців і керівництва, цілі роботи досягнуті наполовину). Цей метод використовують, якщо тривалість роботи велика, і він складніший, оскільки вимагає від

менеджера оцінювати відсоток завершеності для робіт, що знаходяться у процесі виконання.

Основні моменти оцінки стану робіт:

– Необхідно зібрати всю інформацію про виконання робіт на звітну дату.  
 – Звітна дата змінюється періодично. Період може становити один тиждень, один місяць і так далі. Це регламентується періодичністю контролю.

– Метод оцінки стану роботи необхідно визначити до початку робіт і довести до відома виконавцю цієї роботи.

Таблиця 10.4

### Критерії для контролю і необхідні дані (показники)

Критерії контролю	Кількісні показники	Якісні показники
Час і вартість	Запланована дата початку/кінця. Фактична дата початку/кінця. Обсяг виконання робіт. Обсяг необхідних робіт. Фактичні затрати. Майбутні затрати	
Якість		Проблеми якості
Організація		Зовнішні затримки. Проблеми внутрішньої координації ресурсів
Зміст роботи		Зміни в обсязі робіт. Технічні проблеми

Джерело: [19, 37]

У ході моніторингу проекту відбувається порівняння проходження проекту з плановим.

Для цього необхідно виконати такі види робіт:

1. *Моніторинг ключових показників проекту.* Це моментальний «знімок» атрибутів створюваних продуктів.

2. *Моніторинг зобов'язань за проектом.* Виявлення виконаних зобов'язань (як зовнішніх, так і внутрішніх), невиконаних зобов'язань або тих зобов'язань, які можуть бути не виконані через появу певних ризиків.

3. *Моніторинг ризиків проекту.* Виявлення у контексті поточного ходу виконання проекту переліку ризиків з усіма їхніми характеристиками: вірогідністю виникнення, ступенем дії тощо.

4. *Обговорення прогресу проекту.*

**Прогрес проекту** – це просування виконання робіт проекту у напрямі досягнення його цілей.

Аналіз контрольних точок проекту. Це формальна процедура, що виконується після досягнення певної віхи (*milestown*). Обговорюються усі аспекти виконання проекту, виконується ретельне вивчення поточної ситуації. Здійснюється аналіз тенденцій віх – простий метод для аналізу реальних дат у проекті у порівнянні їх із плановими даними. Результати аналізу контрольних точок документуються.

### 10.3. Застосування методу *Earned Value Management* для контролювання проекту

Контроль за виконанням бюджету (вартості) проекту є однією з основних функцій менеджера проекту. Після того, як бюджет набув офіційного статусу, він стає еталоном, по відношенню до якого відбувається порівняння фактичних результатів.

Базовий план вартості – базовий план для моніторингу та контролю виконання вартості проекту.

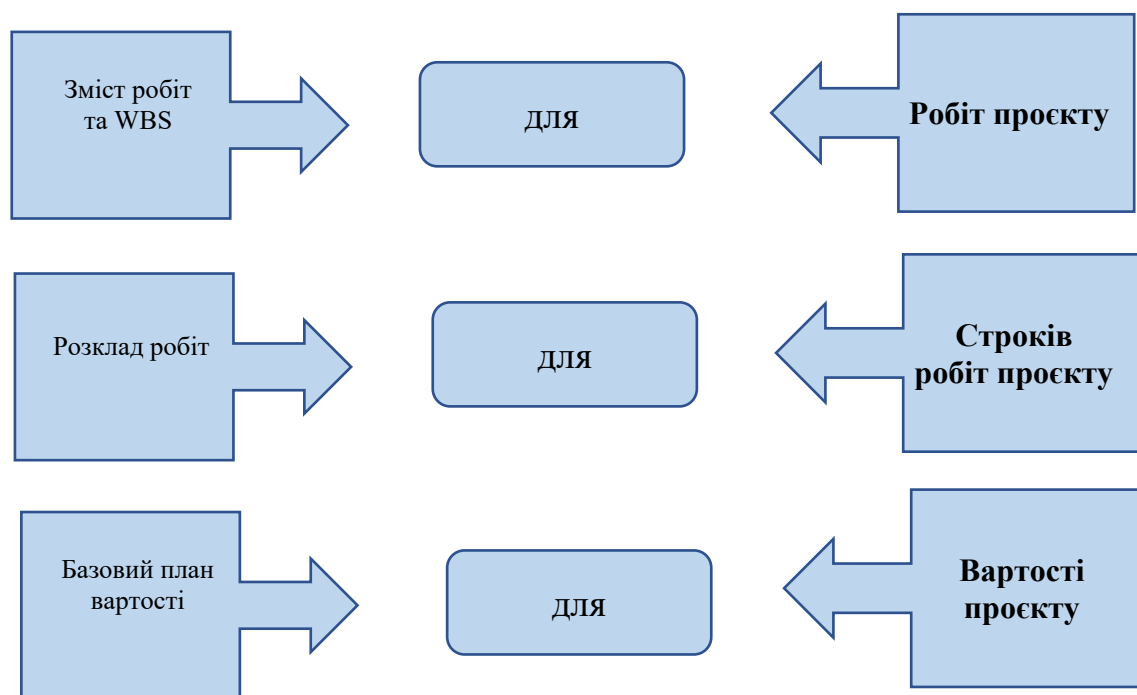


Рис. 10.3. Базовий план моніторингу і контролю виконання проекту

Джерело: авторська розробка

Для відстеження прогресу проекту та ефективного управління ним використовуються інструменти й методи у рамках управління проектами.

Таблиця 10.5

#### Інструменти та методи контролювання відстеження прогресу проекту

Інструменти та методи	Призначення
Діаграми проекту	Графічне відображення часової шкали для усіх завдань та їхнього прогресу (Гант-діаграма). Моделювання діаграми проекту (PERT) для аналізу часових ліній робіт
Інструменти управління завданнями	Програмне забезпечення для управління завданнями (Microsoft Project, Jira) для планування, відстеження та звітування про стан завдань
Системи звітності	Розробка систем звітності, які надають деталізовану інформацію про прогрес, витрати та інші ключові параметри проекту
Ключові показники ефективності (KPI)	Визначення й відстеження ключових показників ефективності для вимірювання прогресу та досягнення цілей проекту на основі метрик і KPI
Портали для проектного управління	Електронні портали проекту, які забезпечують централізоване місце для зберігання та обміну інформацією про проект

Інструменти та методи	Призначення
Ієрархічна структуризація робіт (WBS)	Моделювання діаграми WBS для відстежування прогресу і структури проєкту
Аудит проєкту	Регулярні внутрішні та зовнішні огляди проєкту для оцінки стану проєкту для виявлення можливих проблем

Джерело: авторська розробка

В управлінні проєктами для відстеження прогресу проєкту дуже популярною є методика *Earned Value Management* (управління заробленою вартістю).

**Управління заробленою вартістю (EVM)** – це методичний процес управління проєктами для вимірювання продуктивності й прогресу проєкту. Основна ідея полягає у виявленні розбіжностей у проєктах на основі порівняння виконаної та запланованої робіт.

*EVM* використовується у графіку проєкту й контролю витрат, прогнозування проєктів. Базова лінія проєкту є основною частиною *EVM*, а також відправною точкою для усіх заходів, пов'язаних з *EVM*. Це надає керівнику проєкту можливість прийняти певні рішення на майбутнє, визначити, чи виконується проєкт за графіком. Він також використовується для порівняння фактично виконаної роботи з роботою, яка спочатку була запланована для проєкту на конкретний період, і для прогнозування результатів проєкту.

Метод *Earned Value Management* (EVM), також відомий як методика вартості виконаних робіт, є ефективним інструментом для вимірювання й відстеження прогресу проєкту у сфері управління проєктами. Метод освоєного обсягу базується на визначенні відношення фактичних затрат до об'єму робіт, які мають бути виконані до певної дати. При цьому враховується інформація по вартості, плановому та фактичному графіку робіт і дається узагальнена оцінка стану робіт на поточний момент.

Метод освоєного обсягу дозволяє об'єднати інформацію про вартість, обсяг та терміни виконання робіт для отримання високорівневого огляду ситуації та прогнозування завершення проєкту.

Таблиця 10.6

### Компоненти методу освоєного обсягу

Компоненти	Визначення
План вартості робіт (Planned Value, PV)	PV визначається як планована вартість робіт, що має бути виконана на певний момент у часі, відповідно до графіку виконання
Фактична вартість робіт (Actual Cost, AC)	AC представляє собою фактичні витрати, які були витрачені на виконання робіт до певного моменту
Вартість виконаних робіт (Earned Value, EV)	EV визначається як вартість робіт, фактично виконаних на даний момент; виражена у грошовому еквіваленті
Cost Performance Index (CPI)	CPI визначається як $EV/AC$ , вказує на те, наскільки ефективно використовуються ресурси. Якщо $CPI > 1$ , це свідчить про те, що роботи виконані ефективніше, ніж було заплановано
Schedule Performance Index (SPI)	SPI визначається як $EV/PV$ . Він вказує на те, наскільки ефективно роботи виконуються у порівнянні з графіком виконання. Якщо $SPI > 1$ , це означає, що роботи виконуються швидше, ніж було заплановано
Estimate at Completion (EAC)	EAC є прогнозом того, яка вартість проєкту буде при завершенні. Існують різні формули для розрахунку EAC, залежно від ситуації
Estimate to Complete (ETC)	ETC показує, скільки грошей ще потрібно для завершення проєкту

Джерело: [29, 42]

Показники методу освоєного обсягу дозволяють менеджерам проекту визначити та керувати витратами, прогресом та графіком виконання проекту, а також прогнозувати його завершення.

**Earned Value Management (EVM)** (з англ. – управління заробленою вартістю) – система, яка комбінує цілі, розклад і вартість виконання робіт проекту.

**Метод освоєного обсягу (EVM/EVT)** об'єднує параметри змісту, вартості і розкладу проекту з метою оцінювання й вимірювання ефективності та ступеня виконання проекту.

Метод *EVM* спирається на такі дані (табл. 10.6):

- 1) структурований за *WBS* план проекту, який визначає роботи, що повинні виконуватися;
- 2) оцінка запланованого обсягу вартості (*PV*);
- 3) актуальна вартість *Actual Cost (AC)*;
- 4) освоєний обсяг (*EV*) – реально виконаний обсяг робіт, вказаних у бюджеті (10.1).

$$EV = \%COMP \cdot BAC, \quad (10.1)$$

де *BAC* – загальний плановий бюджет проекту.

Серед базових показників методу освоєного обсягу виділяють:

- плановий обсяг (*Planned Value – PV*);
- освоєний обсяг (*Earned Value – EV*);
- фактичні витрати (*Actual Cost – AC*). На основі трьох базових показників (і з використанням деяких додаткових даних) розраховують аналітичні показники, які дозволяють здійснювати моніторинг та аналіз поточного стану проекту з точки зору вартості і витрат, а також прогнозувати стан проекту на майбутнє [29].

До таких аналітичних і прогнозних показників зазвичай відносять:

1. Показники відхилення (*Variances*): відхилення за вартістю (*Cost Variance – CV*), відхилення за розкладом (*Schedule Variance – SV*), відхилення по завершенню (*Variance at Completion – VAC*).

2. Індекси (*Indices*): індекс виконання бюджету (*Cost Performance Index – CPI*), індекс виконання розкладу (*Schedule Performance Index – SPI*), індекс ефективності виконання (*To-Complete Performance Index – TCPI*).

3. Прогнози (*Forecasts*): оцінка до завершення (*Estimate To Completion – ETC*), прогнозна вартість проекту (*Estimate at Completion – EAC*), прогнозна тривалість проекту (*Time Estimate at Completion – EAC(t)*).

Приклад розрахунку основних показників за методом освоєного обсягу (*Earned Value Management, EVM*) проекту будівництва готельно-ресторанного комплексу:

- планована вартість (*Planned Value, PV*) – 50,000 у.о. (за графіком);
- вартість (*Actual Cost, AC*) – 60,000 у.о. (фактичні витрати на цей етап);
- *Earned Value (EV)* – 45,000 у.о. (це фактична вартість робіт).

Розрахунок основних показників:

1. *Cost Performance Index (CPI)*:

$$CPI = \frac{EV}{AC} = \frac{45,000}{60,000} = 0,75. \quad (10.2)$$

## 2. Schedule Performance Index (SPI):

$$SPI = \frac{EV}{PV} = \frac{45,000}{50,000} = 0,9. \quad (10.3)$$

## 3. Estimate at Completion (EAC).

$$3.1. \quad EAC = \frac{Budget\ Cost\ Completion\ BAC}{CPI} = \frac{100,000}{0,75} = 133,33. \quad (10.4)$$

## 3.2. Estimate to Complete (ETC):

$$ETC = EAC - AC = 133,33 - 60,00 = 73,333 \quad (10.5)$$

Ці показники дають інформацію про те, як ефективно використовуються кошти, як швидко виконуються роботи у порівнянні з графіком, прогнозу вартість завершення проєкту та скільки ще може знадобитися для завершення проєкту. У даному прикладі *CPI* менше за 1 – це може вказувати на те, що витрати перевищують план, але можна виправити цю ситуацію. *SPI* близький до 1 – це свідчить про те, що роботи ведуться приблизно у запланованому темпі.

**Основна перевага методик** – можливість «раннього виявлення» (виявлення на ранніх стадіях реалізації проєкту) невідповідності фактичних показників проєкту плановим, прогнозування на їхній основі результатів виконання проєкту (термінів, затрат тощо) і прийняття своєчасних коректуючих впливів, навіть до прикриття проєкту.

*Виділяють 5 можливих варіантів дій у випадку відхилень проєкту від плану:*

1. Знаходження альтернативного рішення. У першу чергу, необхідно розглянути можливості, пов'язані з підвищенням ефективності робіт за рахунок нових технологічних або організаційних рішень. Нове рішення, наприклад, може полягати у зміні послідовності виконання ряду робіт.

2. Перегляд вартості. Цей підхід означає збільшення обсягів робіт і призначення додаткових ресурсів. Рішення може полягати у збільшенні навантаження на існуючі ресурси або залученні додаткових людей, обладнання, матеріалів. Даний підхід зазвичай застосовується у разі необхідності усунення тимчасових затримок проєкту.

3. Перегляд термінів. Цей підхід означає, що терміни виконання робіт будуть відсунуті. Керівництво проєкту може піти на таке рішення у разі жорстких обмежень по вартості.

4. Перегляд змісту робіт. Цей підхід передбачає, що обсяг робіт за проєктом може бути зменшений і, відповідно, лише частина запланованих результатів проєкту буде досягнута. Відзначимо, що тут не йдеться про перегляд якісних характеристик отримуваних результатів проєкту.

5. Припинення проєкту. Це, мабуть, найбільш складне рішення. Однак воно має бути прийняте, якщо прогнозовані витрати за проєктом перевищують очікувані вигоди. Рішення, пов'язане з припиненням проєкту, крім суто економічних аспектів, пов'язане з подоланням проблем психологічного характеру, враховуючи інтереси різних учасників проєкту.

Для успішної реалізації проєкту керівник має отримувати повну і точну інформацію про хід його виконання. Для цього використовують різні методи, які дозволяють виявити наявні відхилення та визначити можливі ризики. Метод освоєного

обсягу – інтегрований аналіз виконання календарного плану проєкту й бюджету за вартісними оцінками, найбільш поширений метод моніторингу виконання проєкту та його управління [42].

#### 10.4. Фіналізація проєкту

Фіналізація проєкту – це завершальний етап у життєвому циклі проєкту, який включає у себе оцінку та документування результатів, завершення усіх робіт і виведення проєкту на завершення. Цей етап є важливим для визначення успіхів, вивчення досвіду та формування проєктів.

Таблиця 10.7

##### Етапи фіналізації проєкту

Етап	Зміст
Оцінка проєкту	Оцінка цільових показників: – порівняння фактичних результатів із вихідними цілями та об'єктами проєкту. Оцінка вартості і графіку: – порівняння фактичних витрат та графіку – виконання із запланованими значеннями
Підготовка документації	Завершення документації: документування усіх аспектів проєкту, включаючи звіти за етапами проєкту. Створення фінального звіту, який описує результати, витрати, виклики та навчання
Оцінка результатів	Оцінка співпраці і тривалості проєкту. Визначення факторів успіху та невдач. Вивчення того, що призвело до успіху або уповільнення процесів проєкту
Завершення робіт	Підготовка висновків, обговорення досвіду та планування подальших дій. Передача завершених результатів і документації замовнику або іншим зацікавленим сторонам
Вивчення навчань	Аналіз досвіду за етапами проєкту для використання у майбутніх проєктах
Завершення проєкту	Завершення усіх договорів, формальне завершення процесів, закриття контрактів, збір відгуків від замовника: збір відгуків і вражень від замовника про результати та управління проєктом

*Джерело: авторська розробка*

Аналіз досвіду проєкту відіграє ключову роль у вивченні придбаного досвіду, ідентифікації навчань, а також у визначенні можливих покращань для майбутніх проєктів (табл. 10.8).

## Методики для проведення аналізу досвіду проєкту

Етап	Зміст
SWOT-аналіз	Сильні сторони (Strengths): визначення аспектів проєкту, які були особливо успішними та ефективними. – Слабкі сторони (Weaknesses): виокремлення аспектів, на яких етапах проєкт міг би бути покращений або де виникли проблеми. – Загрози (Threats): визначення непередбачених обставин чи зовнішніх факторів, які вплинули на проєкт. – Можливості (Opportunities): визначення можливостей для покращання й розвитку проєкту
Brainstorming (мозковий штурм)	Збір ідей про виклики, найкращі практики покращання проєкту
Сесія ретроспективи	Використання методів «Start, Stop, Continue», «Glad, Sad, Mad» для збору відгуків про те, що потрібно розпочати, припинити або продовжувати робити у майбутніх проєктах. – Аналіз успіхів і викликів
Метод «5 Why»	Спрощений метод для визначення проблем проєкту. Допомагає ідентифікувати основні причини й уникнути повторення помилок
Постановка питань	Створення переліку питань для обговорення з командою та стейкхолдерами про процеси, результати і вивчення. – Скерування на питання, які допоможуть виявити ключові відомості для навчання й покращань
Аналіз вартості і витрат	Оцінка вартості та витрат на проєкт, визначення ефективності витрат і виявлення можливих заощаджень
Метод «Lessons Learned»	Спеціальний процес, який включає збір, документування й поширення навчань, отриманих під час проєкту. – Розробка стратегій для впровадження вивчених уроків у майбутніх проєктах

*Джерело: авторська розробка*

Фіналізація проєкту важлива для того, щоб забезпечити завершення усіх аспектів та надати команді і стейкхолдерам можливість вивчити та застосувати отримані навчання у майбутніх проєктах.

Ці методи допомагають створити об'єктивний погляд на події, які відбулися у процесі реалізації проєкту, і визначити заходи для покращання процесів у майбутніх проєктах.

## ? Запитання до теми 10

1. Що таке контроль проєкту?
2. Як можна визначити, коли потрібен ПК?
3. Які ресурси доступні для ПК?
4. З яких елементів складається ПК?
5. Що таке механізм ПК?

6. Опишіть деякі важливі питання у контролі проєкту.
7. Які типи механізмів контролю за проєктами ви знаєте?
8. Які основні бажані характеристики механізму контролю проєкту?
9. Чому нам потрібно контролювати проєкт?

### **Кейс за темою 10**

Контроль, як упорядкований процес, за допомогою якого перевіряють хід робіт і вживають заходи щодо подолання відхилень від плану. Складові ефективного контролю: ефективність планів, звітності, перевірки, заходів.

#### *Постановка проблеми*

Керівник відділу маркетингу готельної мережі «N» отримав від інвесторів завдання обґрунтувати проєктну пропозицію щодо нової реклами на зовнішніх носіях у наступному році.

Для ухвалення обґрунтованого рішення щодо проєктної пропозиції поставлене завдання: на основі аналізу системи контролю визначте контрольні показники для доцільності реалізації проєкту.

## ТЕСТИ

**1. Яке з обмежень на проєкт є найважливішим для успіху проєкту?**

- а) Ризики;
- б) якість;
- в) час;
- г) вартість.

**2. Яке з обмежень на проєкт найскладніше контролювати?**

- а) Комунікації;
- б) час;
- в) якість;
- г) вартість.

**3. Місія проєкту визначається:**

- а) командою і результатами проєкту, потребами, які задовольняються;
- б) завданнями й замовником проєкту;
- в) сукупністю споживачів і конкурентів;
- г) результатами проєкту, потребами, які задовольняються, сукупністю споживачів;
- д) місією організації.

**4. Аналіз ринку збуту продукції ресторану, що буде запропонована на ринку у результаті завершення проєкту, проводиться:**

- а) в інвестиційному задумі;
- б) у заяві-клопотанні про надання дозволу на збирання матеріалів попереднього погодження;
- в) в архітектурно-планувальному завданні;
- г) у робочій документації.

**5. Управління проєктом – це:**

- а) діяльність, спрямована на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якості кінцевих результатів проєкту;
- б) комплекс взаємопов'язаних соціально-економічних заходів, спрямованих на досягнення генеральних цілей або реалізацію певного напрямку розвитку декількох мульти- та монопроєктів;
- в) усі варіанти правильні.

**6. План управління проєктом підприємства готельного господарства – це:**

- а) основоположний документ, що містить узгоджене усіма учасниками документально зафіксоване уявлення про проєкт;
- б) бізнес-план, узгоджений з усіма учасниками;
- в) детальний, чітко структурований і детально підготовлений документ, що описує цілі й задачі, які необхідно вирішити підприємству (компанії), способи досягнення поставлених цілей та техніко-економічні показники підприємства і/або проєкту у результаті їхнього досягнення.

**7. Стадія розробки плану реалізації проєкту вважається завершеною тоді, коли:**

- а) складено комплексний (зведений, головний, генеральний) календарний план;
- б) складено перелік віх;
- в) складено відомості потреб у ресурсах;
- г) складений перелік організаційно-технологічних заходів з реалізації проєкту.

**8. Розрізняють такі типи оцінок можливості реалізації проєкту:**

- а) логічну, часову, ресурсну, економічно-фінансову;
- б) матричну, базову, фінансову, ресурсну;
- в) проєктну, продуктову, економічну, соціальну;
- г) часову, ресурсну, економічну, соціальну.

**9. Сутність логічної оцінки реалізованості проєкту така:**

- а) розрахунок та аналіз часових характеристик робіт;
- б) забезпечення позитивного балансу коштів як особливого виду ресурсу;
- в) врахування логічних обмежень на можливий порядок виконання робіт у часі згідно з особливостями проєкту та його предметної області;
- г) врахування обмеженості наявних чи доступних ресурсів у кожен момент часу виконання проєкту.

**10. Функція, яка забезпечує фінансовий контроль завдяки накопиченню, аналізу та складанню звіту по витратах проєкту, називається:**

- а) управління обсягом;
- б) управління якістю;
- в) управління часом;
- г) управління контрактом та забезпеченням проєкту;
- д) управління вартістю.

**11. Контролем виконання проєкту називається:**

- а) регулярний вимір параметрів проєкту та ідентифікація виникаючих відхилень;
- б) просування у виконанні робіт проєкту у напрямі до досягнення його цілей;
- в) моніторинг і прогнозування ходу робіт;
- г) прогрес проєкту.

**12. Управління ризиками протягом ЖЦ проєкту здійснюється:**

- а) на фазі ініціації;
- б) на фазі планування;
- в) на усіх фазах ЖЦ проєкту;
- г) на фазі реалізації.

**13. Прогрес проєкту – це:**

- а) регулярний вимір параметрів проєкту та ідентифікація виникаючих відхилень;
- б) просування у виконанні робіт проєкту у напрямі до досягнення його цілей;
- в) реакція на коригуючі впливи щодо виникаючих відхилень;
- г) моніторинг і прогнозування ходу робіт.

**14. Результатом аналізу відхилень у проєкті буде:**

- а) список коригуючих дій;
- б) список відхилень, що вимагають втручання;
- в) моніторинг і прогнозування ходу робіт;
- г) план по реалізації.

**15. У готельному й ресторанному бізнесі такі види ризиків у проєктах:**

- а) втрачена вигода;
- б) збитки;
- в) банкрутство;
- г) усі варіанти правильні.

**16. Внутрішня норма дохідності (IRR) проєкту відображає:**

- а) відтік або приплив грошових коштів по кожному року;
- б) граничне значення коефіцієнта дисконтування, що розподіляє інвестиції на прийнятні і неприйнятні;
- в) приріст цінності суб'єкта підприємницької діяльності у результаті реалізації проєкту;
- г) ставку дисконту, за якою проєкт не збільшує і не зменшує вартості підприємства.

**17. Портфель проєктів – це:**

- а) сукупність як зв'язаних, так і не зв'язаних проєктів, тобто сукупність усіх проєктів компанії, виконуваних у цей час;
- б) запланований комплекс економічно-соціальних, науково-дослідних заходів, спрямованих на досягнення генеральних цілей або реалізацію певного напрямку розвитку;
- в) організаційні рамки для планомірного, систематичного і побудованого на методичних правилах отримання знань, ідей і результату.

**18. Інвестиційний проєкт – це:**

- а) реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних потрясінь;
- б) пакет інвестицій і пов'язаних з ними видів діяльності;
- в) розробка нового продукту, дослідження у галузі будівельних конструкцій чи розробка нової інформаційно-керуючої системи.

**19. Інноваційні проєкти у готельному та ресторанному бізнесі – це:**

- а) комплекс взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування науково-технічних розробок, освоєння нових видів продукції, послуг, впровадження новітніх технологій;
- б) розробка нового продукту, дослідження у галузі будівельних конструкцій чи розробка нової інформаційно-керуючої системи;
- в) реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних потрясінь.

**20. Проєкти дослідження й розвитку у готельному та ресторанному бізнесі – це:**

- а) розроблення нових видів послуг;
- б) реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних потрясінь;
- в) приватизація підприємства, створення аудиторської системи, введення нової системи податків.

**21. Сутність ресурсної оцінки реалізованості проєкту така:**

- а) це розрахунок і аналіз часових характеристик робіт;
- б) це врахування логічних обмежень на можливий порядок виконання робіт у часі згідно з особливостями проєкту та його предметної області;
- в) це забезпечення позитивного балансу коштів як особливого виду ресурсу;
- г) це врахування обмеженості наявних чи доступних ресурсів у кожен момент часу виконання проєкту.

**22. Сутність фінансової оцінки реалізованості проєкту така:**

- а) це забезпечення позитивного балансу коштів як особливого виду ресурсу;
- б) це розрахунок і аналіз часових характеристик робіт;
- в) це врахування логічних обмежень на можливий порядок виконання робіт у часі згідно з особливостями проєкту та його предметної області;
- г) це врахування обмеженості наявних чи доступних ресурсів у кожен момент часу виконання проєкту.

**23. Планування проєкту передбачає:**

- а) планування віх для контролю якості проєкту, планування ризиків;
- б) планування робіт, їхньої тривалості та взаємозв'язків;
- в) планування цілей та результатів, комунікацій і контрактів проєкту;
- г) усі варіанти разом.

**24. Методи визначення цілей проєкту стосуються:**

- а) планування якості;
- б) планування вартості;
- в) планування предметної області проєкту;
- г) планування часу.

**25. Відхилення між плановими і фактичними показниками на стадії реалізації проєкту:**

- а) не трапляються ніколи;
- б) трапляються завжди;
- в) трапляються у випадку невдало обраної організаційної форми проєкту;
- г) трапляються у форс-мажорних обставинах.

**26. Основними критеріями прийняття проєкту є:**

- а) технічна і технологічна можливість його реалізації;
- б) довгострокова життєздатність;
- в) економічна ефективність;
- г) організаційне та адміністративне забезпечення;
- д) усі відповіді правильні.

**27. ПрАТ «Прем'єр Палац» планує реалізувати великий проєкт із будівництва об'єкту, необхідне сукупне управління трудовими, фінансовими, матеріальними та енергетичними ресурсами, оперативне виконання у встановлені строки. Яка з перелічених організаційних структур найбільше відповідає вихідним даним?**

- а) Функціональна;
- б) матрична;
- в) проєктна.

**28. Проєктний ризик – це:**

- а) підвищення ймовірності позитивних для цілей проєкту подій і зниження ймовірності несприятливих подій;
- б) міра серйозності негативних наслідків, рівень збитків або оцінка потенційних можливостей, пов'язаних з ризиком;
- в) небезпека небажаних відхилень від очікуваних станів проєкту у майбутньому, із розрахунку яких і приймаються рішення у даний момент;
- г) міра можливості того, що наслідок (дія) ризику дійсно буде мати місце.

**29. Ймовірність ризику – це:**

- а) критерій досягнення цілей проекту;
- б) міра можливості того, що наслідок (дія) ризику дійсно буде мати місце;
- в) відхилення дійсного стану проекту від очікуваного;
- г) міра серйозності негативних наслідків, рівень збитків або оцінка потенційних можливостей, пов'язаних з ризиком.

**30. Загроза ризику – це:**

- а) підвищення ймовірності позитивних для цілей проекту подій і зниження ймовірності несприятливих подій;
- б) небезпека небажаних відхилень від очікуваних станів проекту у майбутньому, із розрахунку яких і приймаються рішення у даний момент;
- в) міра серйозності негативних наслідків, рівень збитків або оцінка потенційних можливостей, пов'язаних з ризиком;
- г) міра можливості того, що наслідок (дія) ризику дійсно буде мати місце.

**31. Організаційні проекти – це:**

- а) реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації чи проведення міжнародного форуму;
- б) приватизація підприємства, створення аудиторської системи, уведення нової системи податків;
- в) реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних потрясінь.

**32. План – це:**

- а) фіксація системи цілей, задач і засобів, які передбачають спрямовану зміну ситуації при передбаченому стані середовища;
- б) комплекс взаємопов'язаних соціально-економічних заходів, спрямованих на досягнення генеральних цілей або реалізацію певного напрямку розвитку декількох мульти- та монопроектів;
- в) усі варіанти правильні.

**33. Сітьове планування проекту – це:**

- а) планування сітки робіт, яка у графічному вигляді надає уявлення про проект у цілому;
- б) одна з форм графічного відображення змісту робіт проекту без урахування їхніх взаємозв'язків;
- в) планування комунікацій у проекті;
- г) планування закупівель у проекті.

**34. Сутність часової оцінки реалізованості проекту така:**

- а) це врахування логічних обмежень на можливий порядок виконання робіт у часі згідно з особливостями проекту та його предметної області;
- б) це врахування обмеженості наявних чи доступних ресурсів у кожен момент часу виконання проекту;
- в) це розрахунок і аналіз часових характеристик робіт;
- г) це забезпечення позитивного балансу коштів як особливого виду ресурсу.

**35. Базова лінія проєкту – це:**

- а) лінія прогресу;
- б) лінія виконання на діаграмі Ганта;
- в) статистика проєкту;
- г) затверджений основний план проєкту.

**36. Для визначення повної вартості проєкту слід врахувати:**

- а) найважливіші ресурси;
- б) усі ресурси, які використовуються у проєкті;
- в) усі теперішні й прогнозовані ресурси, які використовуються у проєкті;
- г) усі перераховані варіанти.

**37. Управління якістю у проєкті – це:**

- а) розділ управління проєктами, що складається з процесів, які гарантують, що продукт проєкту, а також сам проєкт задовольнятимуть ті потреби учасників проєкту, заради яких він створювався;
- б) розділ управління проєктами, котрий забезпечує якісну інтеграцію усіх процесів проєкту;
- в) управління стандартами проєкту.

**38. Структура проєкту – це:**

- а) ієрархія методів, призначених для управління розкладом проєкту;
- б) чітка ієрархічна декомпозиція проєкту на складові частини, які необхідні й достатні для ефективного планування і контролю реалізації проєкту;
- в) сукупність віх, необхідних і достатніх для ефективної реалізації проєкту;
- г) методи, основна мета яких полягає у тому, щоб зменшити до мінімуму тривалість проєкту.

**39. Чи можна застосовувати функціональну, матричну і проєктну організаційні структури управління разом у межах одного проєкту на різних рівнях і фазах управління ним?**

- а) Так;
- б) ні.

**40. Договір про закупівлю – це:**

- а) придбання замовником товарів, робіт і послуг за державні кошти в установленому порядку;
- б) письмовий правочин між замовником та учасником – переможцем процедури закупівлі, який передбачає надання послуг, виконання робіт або набуття права власності на товар за відповідну плату;
- в) визначені замовником (за обсягом, номенклатурою або місцем поставки товару (виконання робіт, надання послуг) товари, роботи чи послуги, на які у межах єдиної процедури закупівлі учасникам дозволяється подавати тендерні пропозиції.

**41. Ціль управління проєктними ризиками – це:**

- а) ліквідація небажаних відхилень від очікуваних станів проєкту;
- б) підвищення ймовірності позитивних для цілей проєкту подій і зниження ймовірності несприятливих подій;
- в) визначення серйозності негативних наслідків, рівень збитків або оцінка потенційних можливостей, пов'язаних з ризиком;
- г) визначення можливості того, що наслідок (дія) ризику дійсно буде мати місце.

**42. Залежно від джерела виникнення, розрізняють такі види ризиків у проєкті:**

- а) природно-кліматичні;
- б) зовнішні;
- в) внутрішні;
- г) збитки.

**43. Управління якістю проєкту охоплює:**

- а) усі фази ЖЦ проєкту;
- б) фазу завершення проєкту;
- в) фазу планування;
- г) фазу реалізації.

**44. Аналіз сценаріїв в управлінні проєктами – це:**

- а) техніка аналізу проєктного ризику, що дає змогу врахувати як чутливість NPV до зміни вхідних змінних, так й інтервал, у якому перебувають їхні ймовірні значення;
- б) інструмент для оцінювання пріоритетності ризиків;
- в) зручний інструмент для відображення процесу мислення та структуризації інформації у візуальній формі;
- г) техніка аналізу проєктного ризику, яка показує, як змінити значення NPV-проєкту при заданій зміні вхідної змінної за інших рівних умов.

**45. Матриця ризиків – це:**

- а) інструмент для оцінювання пріоритетності ризиків;
- б) зручний інструмент для відображення процесу мислення і структуризації інформації у візуальній формі;
- в) техніка аналізу проєктного ризику, що дає змогу врахувати як чутливість NPV до зміни вхідних змінних, так і інтервал, у якому перебувають їхні ймовірні значення;
- г) техніка аналізу проєктного ризику, яка показує, як змінити значення NPV-проєкту при заданій зміні вхідної змінної за інших рівних умов.

**46. З яких фаз складається життєвий цикл проєкту?**

- а) Концепція, проєктування, будівництво, монтаж і налагодження устаткування, іспит, завершення;
- б) ініціація, розробка, реалізація, регулювання;
- в) концепція, розробка, реалізація, завершення;
- г) бізнес-план, планування, контроль, регулювання.

**47. До основних ознак проєкту не належать:**

- а) кількісна вимірюваність;
- б) часовий горизонт дії;
- в) обмеженість ресурсів;
- г) життєвий цикл.

**48. Визначальним показником при виборі проєктів є:**

- а) зв'язок наявних фінансових і трудових ресурсів;
- б) альтернативна вартість інвестицій;
- в) лінія прогресу;
- г) сукупна вартість володіння.

**49. WBS – це:**

- а) ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу усіх робіт із виконання проєкту і подана у графічному вигляді;
- б) сукупність декількох рівнів, кожний з яких формується в результаті синтезу робіт попереднього рівня.

**50. Зведений план проєкту – це:**

- а) базовий план;
- б) декларація про наміри;
- в) документ, який включає результати планування усіх функцій управління проєкту;
- г) календарний план проєкту.

**51. Метод PERT – це:**

- а) набір методів, призначений для управління розкладом проєкту;
- б) процес складання й коригування розкладу проєкту, що полягає у визначенні календарних дат виконання усіх робіт;
- в) аналітичний розрахунковий метод, що дозволяє спрогнозувати найоптимістичніші, найпесимістичніші і найбільш вірогідні терміни виконання робіт (у ході аналізу будується середньозважена оцінка), виключає при цьому повторення одних і тих самих робіт в один і той самий час;
- г) метод планування робіт у рамках проєкту, включаючи управління цими роботами і складання графіку їхнього виконання.

**52. Календарне планування проєкту – це:**

- а) розробка календаря проєкту;
- б) процес складання й коригування розкладу проєкту, що полягає у визначенні календарних дат виконання усіх робіт;
- в) планування віх проєкту, що визначає основні календарні дати проєкту;
- г) один з найпопулярніших способів сіткового графічного подання плану проєкту.

**53. Діаграма Ганта – це:**

- а) послідовна схема, що відображає структуру проєкту;
- б) один з найпопулярніших способів сіткового графічного представлення плану проєкту, вживаний у багатьох програмах управління проєктами;
- в) діаграма, що ілюструє метод критичного ланцюжка робіт;
- г) діаграма завантаження ресурсів у проєкті.

**54. Віха (контрольна точка):**

- а) визначає події у ході виконання проєкту;
- б) не має протяжності у часі;
- в) не потребує ресурсів;
- г) усі варіанти правильні.

**55. Для чого необхідно проводити структурування проєкту?**

- а) Для визначення взаємозв'язку між роботами;
- б) для визначення вартості робіт проєкту;
- в) для поділу проєкту на елементи управління;
- г) для визначення тривалості робіт, пов'язаних з виконанням проєкту.

**56. Якість результату проєкту – це:**

- а) категорія, яка присвоюється об'єктам за сукупністю характеристик;
- б) цілісна сукупність характеристик об'єкту, що задовольняють встановлені чи прогнозовані потреби;
- в) клас, до якого відноситься об'єкт за своїми характеристиками;
- г) усе перераховане.

**57. Сукупність характеристик об'єкту, що визначають його здатність задовольняти встановлені і передбачувані потреби – це:**

- а) якість;
- б) процес;
- в) явище;
- г) подія.

**58. Аналіз чутливості – це:**

- а) техніка аналізу проєктного ризику, яка показує, як змінити значення NPV-проєкту при заданій зміні вхідної змінної за інших рівних умов;
- б) інструмент для оцінювання пріоритетності ризиків;
- в) зручний інструмент для відображення процесу мислення й структуризації інформації у візуальній формі;
- г) техніка аналізу проєктного ризику, що дає змогу врахувати як чутливість NPV до зміни вхідних змінних, так і інтервал, у якому перебувають їхні імовірні значення.

**59. Розташуйте етапи створення проєктної команди у правильному порядку:**

- а) розформування команди;
- б) реорганізація;
- в) нормальне функціонування;
- г) «притирання» учасників;
- д) формування.

**60. План управління якістю – це:**

- а) документ, у якому регламентовано конкретні заходи у сфері якості, ресурси і послідовність щодо конкретної продукції, проєкту чи контракту;
- б) документація, що супроводжує впровадження запланованих, систематичних операцій, які забезпечують використання у проєкті усіх процесів, необхідних для виконання вимог з якості;
- в) угода, котра гарантує, що продукт проєкту задовольнятиме потреби учасників проєкту.

**61. Остаточний план, прийнятий до виконання, називається:**

- а) базовою лінією;
- б) віхою;
- в) сітковим графіком.

**62. Завершеним проєкт вважається, коли:**

- а) вичерпані фінансові ресурси проєкту;
- б) відсутня мотивація учасників проєкту;
- в) закінчився термін проєкту;
- г) досягнуті цілі проєкту.

**63. Процес – це:**

- а) сукупність взаємопов'язаних ресурсів і діяльності, що має чітко визначені вхід і вихід і створює у результаті цінність (додану вартість);
- б) документ, який включає результати планування усіх функцій управління проєкту;
- в) ланцюжок робіт.

**64. Процеси ініціації передбачають:**

- а) ухвалення рішення про початок виконання проєкту;
- б) визначення цілей і критеріїв успіху проєкту й розробку робочих схем їхнього досягнення;
- в) координацію людей та інших ресурсів для виконання плану.

**65. Процеси планування передбачають:**

- а) визначення цілей і критеріїв успіху проєкту та розробку робочих схем їхнього досягнення;
- б) координацію людей та інших ресурсів для виконання плану;
- в) ухвалення рішення про початок виконання проєкту.

**66. Структуризація проєкту може здійснюватися за:**

- а) зв'язками між задачами;
- б) роботами і віхами;
- в) людськими й матеріальними ресурсами;
- г) фазами ЖЦ та результатами проєкту.

**67. Якщо результати проєкту є чітко визначеними, декомпозиція проєкту здійснюється з орієнтацією:**

- а) на фази ЖЦ;
- б) на її результат;
- в) на якість проєкту;
- г) на вартість проєкту.

**68. На ранніх стадіях проєкту, коли результати ще чітко не визначені, структурну декомпозицію можна будувати, опираючись:**

- а) на вартість проєкту;
- б) на результати;
- в) на тривалість проєкту;
- г) на фази життєвого циклу проєкту.

**69. Сітьове планування як:**

- а) одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів і довгострокових комплексів, проєктних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства, яка забезпечує оптимізацію на основі економіко-математичних методів і комп'ютерної техніки;
- б) планування, що передбачає доведення до підрозділів і безпосередніх виконавців тематики та номенклатури робіт із підготовки виробництва, проведення необхідних розрахунків з обсягу робіт, складання графіків виконання останніх.

**70. Який із перерахованих типів оцінки календарного плану не використовується для аналізу можливості реалізації проєкту?**

- а) Інтегральна оцінка надійності;
- б) екологічна оцінка;
- в) ресурсна оцінка;
- г) економічна оцінка;
- д) фінансова оцінка.

**71. Процеси виконання проєкту передбачають:**

- а) координацію людей та інших ресурсів для виконання плану;
- б) визначення цілей і критеріїв успіху проєкту та розробку робочих схем їхнього досягнення;
- в) ухвалення рішення про початок виконання проєкту.

**72. Процеси аналізу передбачають:**

- а) визначення відповідності плану й виконання проєкту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів;
- б) формалізацію виконання проєкту і підведення його до впорядкованого фіналу;
- в) визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження й застосування.

**73. Процеси управління передбачають:**

- а) визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, твердження і застосування;
- б) формалізацію виконання проєкту та підведення його до впорядкованого фіналу;
- в) визначення відповідності плану й виконання проєкту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів.

**74. Процеси завершення проєкту передбачають:**

- а) формалізацію виконання проєкту і підведення його до упорядкованого фіналу;
- б) визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження й застосування;
- в) визначення відповідності плану і виконання проєкту поставленим цілям, критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів.

**75. Власник процесу – це:**

- а) учасник проєкту, відповідальний за хід та результат усього процесу у цілому;
- б) команда проєкту;
- в) ініціатор проєкту;
- г) замовник проєкту.

**76. Сукупність елементів кожного рівня ієрархії декомпозиції проєкту має представляти:**

- а) лінію прогресу;
- б) фазу проєкту;
- в) підфазу (сукупність робіт);
- г) увесь проєкт.

**77. Earned Value Management (EVM) – це:**

- а) система, яка комбінує цілі, розклад і вартість виконання робіт проекту;
- б) техніка для прогнозних розрахунків параметру проекту;
- в) система управління людськими ресурсами проекту;
- г) управління закупівлями у проекті.

**78. Системи управління проектами в основному використовуються на стадії:**

- а) формулювання проекту;
- б) реалізації проекту;
- в) розробки проекту;
- г) завершення проекту.

**79. Лінія прогресу показує:**

- а) пріоритетні роботи проекту;
- б) прогресивний підхід до оптимізації статистики проекту;
- в) просування у роботі над проектом;
- г) ефективне використання ресурсів проекту.

**80. Віха у проекті має ставитися:**

- а) після робіт з обмеженнями;
- б) після кожного етапу робіт проекту;
- в) після робіт, які потребують перевірки або передачі;
- г) у кінці проекту.

**81. Призначення процесу «запровадження якості» – це:**

- а) впровадження запланованих, систематичних операцій, які забезпечують використання у проекті усіх процесів, необхідних для виконання вимог з якості;
- б) регламентація процесів проекту;
- в) впровадження сучасних комп'ютерних систем управління проектами.

**82. Бенчмаркінг – це:**

- а) графічне зображення характеру зміни показника якості у часі;
- б) спосіб знаходження можливостей для удосконалення своєї діяльності на основі її порівняння з діяльністю кращих або провідних у своїй сфері підприємств або підрозділів;
- в) аналіз факторів ризику проекту.

**83. Тендерна документація – це:**

- а) документація управління контрактами й відносинами між продавцем і покупцем;
- б) документація, що готується замовником та передається учасникам для підготовки ними тендерних пропозицій щодо предмету закупівлі, визначеного замовником;
- в) документи, які визначають переможця.

**84. Тривалість роботи проекту визначається як:**

- а) сума витрат часу на виконання кожного елемента проекту;
- б) відношення трудомісткості робіт проекту до середньооблікової чисельності працюючих над проектом;
- в) час, протягом якого доходи від реалізації повністю покрили витрати інвесторів проекту.

**85. Який із поданих критеріїв не використовується з метою оптимізації календарного плану?**

- а) Мінімальна тривалість виконання проєкту;
- б) мінімальна вартість та максимальне використання власних ресурсів;
- в) мінімальна кількість змін;
- г) максимальна зайнятість у період економічного спаду;
- д) максимальна задоволеність замовника.

**86. Мережа ресторанів «Козирна карта» планує реалізувати проєкт пекарень за новою технологією у термін 8 місяців. Яка із перелічених організаційних структур найбільше відповідає вихідним умовам?**

- а) Функціональна;
- б) матрична;
- в) проєктна.

**87. Основні види цілей проєкту:**

- а) комунікації та інформаційне забезпечення;
- б) стабілізація й розвиток;
- в) ефективність і рентабельність;
- г) лідерство та робота у команді.

**88. Функція управління проєктом означає:**

- а) діяльність команди проєкту по управлінню проєктом;
- б) діяльність учасника проєкту, відповідального за хід та результат усього процесу у цілому;
- в) лідерство і роботу у команді.

**89. Моніторинг ходу робіт проєкту відноситься до функцій:**

- а) управління контрактами;
- б) управління інформаційними системами;
- в) управління персоналом проєкту;
- г) управління комунікаціями;
- д) управління ризиком.

**90. Організація роботи учасників проєкту відноситься до функцій:**

- а) управління персоналом проєкту;
- б) управління комунікаціями;
- в) управління контрактами;
- г) управління ризиком.

**91. Сфера знань по управлінню проєктами:**

- а) особлива сфера, яка визначається її вимогами до знань і має такі складові: процеси, практики, входи, виходи, інструменти;
- б) знання команди управління проєктом;
- в) база знань експертної системи;
- г) сфера застосування результатів проєкту.

**92. Планування ресурсів – це:**

- а) визначення необхідних ресурсів та їхньої кількості для успішного завершення проєкту;
- б) визначення людських ресурсів проєкту та їхньої кількості;
- в) розрахунок непоновлюваних ресурсів з урахуванням їхньої теперішньої ціни;
- г) розробка ресурсних гістограм.

**93. Кошторис – це:**

- а) комплекс документальних розрахунків, необхідних для визначення розміру витрат на проєкт;
- б) визначення необхідних ресурсів та їхньої кількості для успішного завершення проєкту;
- в) план, який виражається у кількісних показниках у певних розрізах і відображає витрати, необхідні для досягнення цілей проєкту.

**94. Бюджет проєкту – це:**

- а) план, який виражається у кількісних показниках у певних розрізах і відображає витрати, необхідні для досягнення цілей проєкту;
- б) комплекс документальних розрахунків, необхідних для визначення розміру витрат на проєкт;
- в) визначення необхідних ресурсів та їхньої кількості для успішного завершення проєкту.

**95. Закупівлі – це:**

- а) забезпечення надходження товарів, робіт та послуг згідно з планом проєкту;
- б) визначення переліку товарів і послуг, потрібних для виконання проєкту, які з тієї або іншої причини вигідно отримати ззовні;
- в) придбання у постачальників робіт, товарів або послуг для проєкту по найвигіднішій ціні;
- г) постачання робіт, товарів або послуг.

**96. Структура проєкту – це:**

- а) спосіб управління проєктом;
- б) комплекс взаємовідносин, що пов'язує виконавців проєкту між собою;
- в) сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів проєкту, які представлені з різним ступенем деталізації.

**97. Показник чистої теперішньої вартості проєкту відображає:**

- а) відношення суми дисконтованих вигід до суми дисконтованих витрат;
- б) різницю між дисконтованими сумами грошових надходжень і витрат, які виникають при реалізації проєкту;
- в) норму дисконту, за якою проєкт вважається економічно доцільним;
- г) міру зростання цінності підприємства у розрахунку на одну грошову одиницю інвестицій;
- д) немає правильної відповіді.

**98. До прямих витрат проєкту відносять:**

- а) витрати, які безпосередньо пов'язані із виконанням проєкту (наприклад, зарплата членів команди проєкту);
- б) витрати виконуючої організації на проведення проєкту (наприклад, зарплата керівників, які непрямо беруть участь у проєкті, оплата використаної офісом електроенергії).

**99. При проведенні фінансового аналізу проєкту не розглядається:**

- а) обґрунтованість фінансових прогнозів;
- б) достатність оборотного капіталу;
- в) доцільність використання національних ресурсів;
- г) забезпеченість платоспроможності по кредитах.

**100. Кожна сфера знань управління проєкту складається з набору:**

- а) організаційних структур;
- б) процесів управління;
- в) робіт;
- г) стандартів.

**101. Головною функцією інноваційної діяльності проєкту є:**

- а) виробнича функція;
- б) функція управління;
- в) функція мети;
- г) функція зміни.

**102. Місія проєкту – це:**

- а) генеральна ціль проєкту, яка визначається кінцевими результатами проєкту, набором задоволених потреб та сукупністю споживачів;
- б) загальне бачення шляху досягнення цілей;
- в) бажані результати дій, що вирішують поставлену проблему і які мають бути досягнуті у ході реалізації проєкту.

**103. Стратегія проєкту – це:**

- а) загальне бачення шляху досягнення цілей;
- б) генеральна ціль проєкту, яка визначається кінцевими результатами проєкту, набором задоволених потреб та сукупністю споживачів;
- в) бажані результати дій, що вирішують поставлену проблему і які мають бути досягнуті у ході реалізації проєкту.

**104. Цілі проєкту – це:**

- а) бажані результати дій, що вирішують поставлену проблему і які мають бути досягнуті у ході реалізації проєкту;
- б) загальне бачення шляху досягнення цілей;
- в) генеральна ціль проєкту, що визначається кінцевими результатами проєкту, набором задоволених потреб та сукупністю споживачів.

**105. Грошовий потік – це:**

- а) різниця між грошовими надходженнями й витратами;
- б) витрати матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів з метою отримання доходів;
- в) капітальні вкладення;
- г) кошти, вкладені в об'єкти розвитку;
- д) прибуток від інвестиційної діяльності.

**106. Оптимізація проєкту передбачає:**

- а) оптимізацію термінів;
- б) оптимізацію розподілу ресурсів;
- в) усі варіанти правильні.

**107. Результатом переговорів по контракту є документ, який може бути підписаний як покупцем, так і продавцем:**

- а) контракт;
- б) декларація про наміри;
- в) біржова угода;
- г) акт.

**108. Адміністрування контрактів – це:**

- а) процес управління контрактами й відносинами між продавцем і покупцем;
- б) документація, що готується замовником та передається учасникам для підготовки ними тендерних пропозицій щодо предмету закупівлі, визначеного замовником;
- в) конкурсна форма проведення підрядних торгів з метою визначення переможця.

**109. Тендер – це:**

- а) процес управління контрактами й відносинами між продавцем і покупцем;
- б) конкурсна форма проведення підрядних торгів з метою визначення переможця;
- в) процедура, що готується і проводиться учасником для з метою закупівлі.

**110. Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) – це:**

- а) передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями та системами, придбання у лізинг комп'ютерного устаткування, програмування тощо;
- б) підхід середніх і великих компаній до реалізації проектних завдань;
- в) передача стороннім організаціям виконання юридичних, консалтингових послуг, послуг з прибирання й охорони приміщень, будівельні, архітектурні, ландшафтні роботи тощо;
- г) передача сторонній організації окремих бізнес-процесів, які для компанії є неосновними (наприклад, управління персоналом, бухгалтерський облік, логістика, маркетинг, реклама).

**111. До непрямих витрат в управлінні проектами відносять:**

- а) витрати виконуючої організації на проведення проекту (наприклад, зарплата керівників, які непрямо беруть участь у проекті, оплата використаної офісом електроенергії);
- б) витрати, котрі безпосередньо пов'язані із виконанням проекту (наприклад, зарплата членів команди проекту).

**112. Аналіз можливості реалізації проекту не передбачає відповіді на запитання про:**

- а) технічну узгодженість проекту;
- б) відповідність звичаям і традиціям;
- в) політичну ситуацію;
- г) обмінний курс валют;
- д) рівень попиту на продукцію.

**113. Стиль керівництва проектом:**

- а) внутрішній фактор оточення проекту;
- б) культурологічний фактор;
- в) зовнішній фактор оточення проекту;
- г) усі перераховані фактори.

**114. Маркетинг проекту здійснюється на етапі:**

- а) реалізації проекту;
- б) завершення проекту;
- в) на усіх етапах ЖЦ;
- г) ініціації проекту;
- д) планування проекту;
- е) вивчення цільового ринку.

**115. Характеристики проекту, які входять в опис цілей проекту:**

- а) призначення проекту і результати проекту;
- б) тривалість проекту;
- в) вартість проекту;
- г) порядок зміни та ієрархія цілей;
- д) усі перераховані варіанти.

**116. Хто реалізує різні інтереси у процесі здійснення проекту, формує власні вимоги відповідно до цілей та мотивації і впливає на проект, виходячи зі своїх інтересів, компетенції та ступеня залучення до проекту?**

- а) Учасники проекту;
- б) топ-менеджмент;
- в) конкуренти;
- г) консультанти.

**117. Менеджер (керівник) проекту (Project Manager) – це:**

- а) особа, відповідальна за управління проектом;
- б) особа усередині або поза організацією, яка забезпечує фінансові ресурси проекту;
- в) особа (організація), що приймає результати роботи і платить за її виконання;
- г) особа усередині або поза організацією, яка використовуватиме результати проекту.

**118. Команда управління проектом – це:**

- а) частка проектної команди, що бере участь в управлінні;
- б) підрозділ, який прямо або побічно відповідає за результат проекту;
- в) організація, співробітники котрої безпосередньо залучені до виконання проектних робіт.

**119. Аутсорсинг проекту є:**

- а) оперативним рішенням проблеми постачань у проекті;
- б) стратегічним рішенням проблеми постачань у проекті;
- в) єдиним рішенням проблеми постачань у проекті;
- г) тактичним рішенням проблеми постачань у проекті.

**120. Окремі конкретні проекти чітко визначеної орієнтації та масштабу, що припускають певні спрощення проектування й реалізації, формування команди проекту тощо, називаються:**

- а) монопроекти (або прості);
- б) мультипроекти;
- в) мегапроекти.

**121. Розробка розкладу проекту – це:**

- а) аналіз послідовності робіт, тривалості робіт і потреби у ресурсах з метою створення графіку проекту;
- б) регулярний вимір параметрів проекту й ідентифікація виникаючих відхилень;
- в) просування у виконанні робіт проекту у напрямі до досягнення його цілей.

**122. При розв'язанні проблемних завдань, пов'язаних із переорієнтуванням цілей організації чи зміною шляхів їхнього досягнення, найефективнішою формою реалізації проектів є:**

- а) матричне управління;
- б) функціональне управління;
- в) проектне управління.

**123. Яке з перерахованих завдань не належить до процесу структуризації проєкту?**

- а) Поділ проєкту на блоки, що підлягають управлінню;
- б) розподіл відповідальності за елементами проєкту й визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами);
- в) точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів).

**124. Передача неосновних функцій підприємства та усіх пов'язаних з ними активів в управління професійній організації – це:**

- а) аутсорсинг;
- б) тендер;
- в) торги;
- г) лізинг.

**125. Замовник проєкту – це:**

- а) особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання;
- б) особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проєкту;
- в) особа усередині або поза організацією, яка використовуватиме результати проєкту.

**126. Для аналізу економічних та фінансових можливостей проєкту на стадії планування необхідно:**

- а) оцінити наявність ресурсів для усіх робіт;
- б) оцінити вартість операцій, залежно від тривалості їхнього виконання, а отриману інформацію використати для аналізу можливостей реалізації проєкту;
- в) розглянути альтернативні методи реалізації проєкту;
- г) правильні відповіді (б) та (в).

**127. Команда проєкту – це:**

- а) група людей, що мають високу кваліфікацію у певній сфері й максимально віддані загальній цілі діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу;
- б) частка проєктної команди, що бере участь в управлінні;
- в) підрозділ, який прямо або побічно відповідає за результат проєкту;
- г) організація, співробітники котрої безпосередньо залучені до виконання проєктних робіт.

**128. Спосіб відображення календарного графіку у вигляді таблиць для відтворення наочності подання перебігу виконання робіт за проєктом називається:**

- а) табличний;
- б) графічний.

**129. Кошторис витрат проєкту – це:**

- а) перелік статей усіх видів надходжень та витрат у зведеній таблиці;
- б) напрями витрачання коштів, затверджених при підписанні проєкту;
- в) документ, який визначає перелік усіх видів ресурсів, що планується використувати при реалізації проєкту.

**130. Робота команди – це:**

- а) управління командою;
- б) лідерство в її створенні;
- в) робота у складі команди;
- г) групова динаміка.

**131. Який із перелічених факторів не є завданням контролю проєктної діяльності?**

- а) Оцінка відхилень за певними критеріями;
- б) її моніторинг (спостереження за реалізацією проєкту);
- в) виявлення відхилень від цілей реалізації проєкту за допомогою критеріїв, які фіксують у календарних планах;
- г) прогнозування наслідків зміни ситуації;
- д) обґрунтування необхідності змін.

**132. Який вид контролю здійснюється безпосередньо під час реалізації проєкту з метою оперативного регулювання?**

- а) Попередній;
- б) поточний;
- в) заключний.

**133. Управління закупівлями у проєкті – це:**

- а) оперативне рішення проблеми постачань у проєкті;
- б) єдине рішення проблеми постачань у проєкті;
- в) тактичне рішення проблеми постачань у проєкті;
- г) стратегічне рішення проблеми постачань у проєкті.

**134. Фінансовий бюджет проєкту складається із:**

- а) бюджету витрат на збут, адміністративних витрат та бюджету прибутку;
- б) бюджету виробничої собівартості готової продукції й бюджету собівартості реалізованої продукції;
- в) бюджету капіталовкладень, бюджету коштів та бюджету балансів.

**135. Технології поточного контролю проєкту включають:**

- а) контроль на момент закінчення робіт;
- б) контроль на момент 50% готовності робіт;
- в) контроль на момент у заздалегідь встановлених точках проєкту;
- г) регулярний оперативний контроль;
- д) усі відповіді правильні.

**136. Несхильність інвесторів до ризику означає, що:**

- а) інвестори не вкладатимуть кошти у ризиковані проєкти;
- б) інвестори вкладатимуть кошти у ризиковані проєкти;
- в) інвестори не підуть на додатковий ризик, якщо не очікують, що це буде компенсовано додатковими доходами.

**137. Відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, у результаті якої ризик зникає, називається:**

- а) скасуванням ризику;
- б) запобіганням та контролюванням ризику;
- в) страхуванням ризику;
- г) поглинанням ризику.

**138. Фінансовий аналіз проєкту передбачає:**

- а) дослідження витрат і результатів щодо інтересів конкретних організацій – учасників проєкту, метою яких є отримання прибутку;
- б) оцінку проєкту щодо кінцевого споживання пропонованої проєктом продукції чи послуг.

**139. Завдання комерційного аналізу – це:**

- а) оцінити проєкт щодо кінцевого споживання пропонованої проєктом продукції чи послуг;
- б) дослідження витрат і результатів щодо інтересів конкретних організацій – учасників проєкту, метою яких є отримання прибутку.

**140. Який вид аналізу проєкту виявляє, які потенційні збитки може завдати проєкт навколишньому середовищу, а також визначає заходи, необхідні для пом'якшення чи запобігання цим збиткам?**

- а) Екологічний аналіз;
- б) фінансовий аналіз;
- в) комерційний аналіз;
- г) організаційний аналіз.

**141. Аналіз бюджетної ефективності проєкту показує:**

- а) вплив результатів здійснення проєкту на доходи й витрати його бюджету;
- б) дослідження витрат і результатів щодо інтересів конкретних організацій – учасників проєкту, метою яких є отримання прибутку.

**142. Точка беззбитковості проєкту характеризує:**

- а) обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції перевищує витрати на виробництво даного обсягу продукції;
- б) обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції нижча від витрат на її виробництво;
- в) обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції збігається з витратами виробництва.

**143. Договір про закупівлю меблів для нового готелю – це:**

- а) придбання замовником товарів, робіт і послуг за державні кошти в установленому порядку;
- б) письмовий правочин між замовником та учасником – переможцем процедури закупівлі, який передбачає надання послуг, виконання робіт або набуття права власності на товар за відповідну плату;
- в) визначені замовником (за обсягом, номенклатурою або місцем поставки товару; виконання робіт, надання послуг) товари, роботи чи послуги, на які у межах єдиної процедури закупівлі учасникам дозволяється подавати тендерні пропозиції.

**144. Поглинання ризику у проєкті – це:**

- а) відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, у результаті якої ризик зникає;
- б) коли учасники мають змогу ефективно впливати на чинники ризику і зменшувати можливість настання негативних подій;
- в) зменшення збитків від діяльності за рахунок фінансової компенсації з боку страхових фондів;
- г) спосіб діяльності, коли при матеріалізації ризику збитки повністю несе його учасник (учасники).

**145. Основним положенням концепції системною управління якістю проєктів є:**

- а) кожен учасник проєкту причетний (у певних межах) до якості проєкту загалом;
- б) комплексне управління якістю проєкту;
- в) відповідальність за етап якості проєкту несе лабораторія підприємства;
- г) проєкт є цілісною системою, якою необхідно управляти.

**146. Економічний аналіз в управлінні проєктами:**

- а) вивчає проблему ефективності проєкту з позиції суспільства загалом, для якого з певних причин ціни купівлі (наприклад, сировини) і продажу продукції проєкту не завжди є прийнятними щодо витрат і вигод;
- б) досліджує вплив результатів здійснення проєкту на доходи й витрати його бюджету;
- в) досліджує витрати і результати щодо інтересів конкретних організацій – учасників проєкту, метою яких є отримання прибутку.

**147. Детальний, чітко структурований і детально підготовлений документ, що описує цілі й задачі, які необхідно вирішити підприємству, способи досягнення поставлених цілей і техніко-економічні показники підприємства і/або проєкту у результаті їхнього досягнення – це:**

- а) бізнес-план;
- б) економічне обґрунтування;
- в) інвестиційний план;
- г) фінансовий план;
- д) маркетинговий план.

**148. Організаційна структура управління проєктом – це:**

- а) сукупність взаємопов'язаних органів управління, що розташовані на різних ступенях системи;
- б) частка проєктної команди, яка бере участь в управлінні;
- в) підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проєкту;
- г) організація, співробітники якої безпосередньо залучені до виконання проєктних робіт.

**149. Контроль проєктної діяльності – це:**

- а) процес, у якому керівник проєкту встановлює, чи досягнуто поставлених цілей, виявляє причини дестабілізації процесу виконання роботи і обґрунтовує прийняття управлінських рішень, що коригують виконання завдань раніше, ніж буде нанесений збиток;
- б) процес, у якому керівник проєкту встановлює обмеження, слідкує за дотриманням дисципліни, що виключає можливість самостійних дій, з метою досягнення поставлених цілей у встановлені строки, уникнення дестабілізації процесу виконання завдань та координування наявних відхилень.

**150. За функціональної структури проєкту:**

- а) управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожен з яких керує певними підрозділами у межах доручених функцій;
- б) взаємовідносини базуються на прямих вертикальних зв'язках «керівник-підлеглий». З метою розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проєктні групи, які очолюють керівники проєктів;
- в) для розв'язання конкретного завдання на підприємстві створюють спеціальну робочу групу, яку після реалізації проєкту розпускають.

**151. Ризик інвестиційного проєкту – це:**

- а) ймовірність того, що проєкт буде реалізовано;
- б) очікуване значення проєкту;
- в) міра невизначеності отримання очікуваного рівня дохідності при реалізації даного проєкту.

**152. Залежно від тяжкості проявів розрізняють такі види ризиків:**

- а) втрачена вигода;
- б) збитки;
- в) банкрутство;
- г) усі варіанти правильні.

**153. Який із перелічених елементів не належить до процесу управління якістю проєктів?**

- а) Основні положення, що передбачають узгодження інтересів замовника та команди проєкту;
- б) забезпечення якості;
- в) контроль якості;
- г) стратегічне планування.

**154. При кількісному аналізі ризику найбільш розповсюдженими є методи:**

- а) аналіз ризиків;
- б) аналіз чутливості;
- в) аналіз сценаріїв;
- г) аналіз моделей (метод Монте-Карло).

**155. Матрична структура управління проєктом:**

- а) взаємовідносини базуються на прямих вертикальних зв'язках «керівник-підлеглий». З метою розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проєктні групи, які очолюють керівники проєктів;
- б) для розв'язання конкретного завдання на підприємстві створюють спеціальну робочу групу, котру після реалізації проєкту розпускають;
- в) управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожен з яких керує певними підрозділами у межах доручених функцій.

**156. Управління проєктами означає, що процес управління має бути:**

- а) реактивним;
- б) попереджувальним;
- в) стійким;
- г) плановим;
- д) виваженим.

**157. Згідно з проєктною структурою управління:**

- а) для розв'язання конкретного завдання на підприємстві створюють спеціальну робочу групу, яку після реалізації проєкту розпускають;
- б) взаємовідносини базуються на прямих вертикальних зв'язках «керівник-підлеглий». З метою розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проєктні групи, які очолюють керівники проєктів;
- в) управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожен з яких керує певними підрозділами у межах доручених функцій.

**158. Організаційна структура проєкту:**

- а) типова для усіх проєктів;
- б) залежить від замовника;
- в) залежить від масштабу, типу, виду проєкту;
- г) типова для предметної області.

**159. Яке з обмежень на проєкт є найважливішим для успіху проєкту?**

- а) Ризику;
- б) якість;
- в) час;
- г) вартість.

**160. Яке з обмежень на проєкт найскладніше контролювати?**

- а) Комунікації;
- б) час;
- в) якість;
- г) вартість.

**161. Альтернативна тендерна пропозиція – це:**

- а) пропозиція щодо певного предмету закупівлі, яка готується й подається учасником замовнику відповідно до вимог тендерної документації;
- б) пропозиція, котра може бути додатково подана учасником замовнику разом з тендерною пропозицією, якщо це передбачено тендерною документацією, і відрізняється від пропозиції, розробленої відповідно до передбачених тендерною документацією умов;
- в) прийняття замовником тендерної пропозиції та надання згоди на її оплату. Тендерна пропозиція вважається акцептованою, якщо замовник подав учаснику в установленій у тендерних документах строк письмове підтвердження акцепту тендерної пропозиції.

**162. Для чого необхідно проводити структурування проєкту?**

- а) Для визначення взаємозв'язку між роботами;
- б) для визначення вартості робіт проєкту;
- в) для поділу проєкту на елементи управління;
- г) для визначення тривалості робіт, пов'язаних з виконанням проєкту.

**163. Складовими календаря бюджету проєкту не є:**

- а) календар витрат;
- б) умови платежів;
- в) критичні моменти реалізації проєкту і засоби зниження пов'язаних із цим ризиків;
- г) розрахунок прибутків по проєкту.

**164. Соціальні проєкти – це:**

- а) приватизація підприємства, створення аудиторської системи, введення нової системи податків;
- б) реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації чи проведення міжнародного форуму;
- в) реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних потрясінь.

**165. Мережа ресторанів «Козирна карта» підписала контракт на отримання кредитної лінії, розрахованої на 5 років, протягом яких буде відкрито мережу ресторанів у регіонах північної частини України. Цей вид фінансування передбачає використання таких джерел фінансування як:**

- а) власні;
- б) позикові;
- в) міжнародні інвестиції;
- г) асигнування з державного бюджету.

**166. Методи сітьового планування проєкту – це:**

- а) методи, які описують декомпозицію проєкту на ієрархічно підлеглі частини;
- б) методи, основна мета яких полягає у тому, щоб зменшити до мінімуму тривалість проєкту;
- в) набір методів візуалізації управління проєктом;
- г) методи, основна мета яких полягає в оптимізації комунікації у проєкті.

**167. Оточення проєкту у готельному та ресторанному бізнесі – це:**

- а) сукупність зовнішніх та внутрішніх сил, які сприяють чи заважають досягненню цілей проєкту;
- б) діяльність, спрямована на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якості кінцевих результатів проєкту;
- в) комплекс взаємопов'язаних соціально-економічних заходів, спрямованих на досягнення генеральних цілей або реалізацію певного напрямку розвитку декількох мульти- та монопроєктів.

**168. Маркетинг проєкту здійснюється на етапі:**

- а) реалізації проєкту;
- б) завершення проєкту;
- в) на усіх етапах ЖЦ;
- г) ініціації проєкту;
- д) планування проєкту;
- е) вивчення цільового ринку.

**169. Процес планування закупівель для реалізації проєкту – це:**

- а) визначення переліку товарів і послуг, потрібних для виконання проєкту, які з тієї або іншої причини вигідно отримати ззовні;
- б) забезпечення надходження товарів, робіт та послуг згідно з планом проєкту;
- в) планування витрат, безпосередньо пов'язаних із виконанням проєкту;
- г) придбання у постачальників робіт, товарів або послуг для проєкту по найвигіднішій ціні.

**170. Під організаційною структурою управління проєктом розуміють:**

- а) сукупність взаємозалежних органів управління, що перебувають на різних рівнях системи;
- б) організацію взаємодії та взаємовідносин учасників проєкту.

**171. Користувач продукту проєкту – це:**

- а) особа усередині або поза організацією, яка використовуватиме результати проєкту;
- б) особа (організація), котра приймає результати роботи і платить за її виконання;
- в) особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проєкту.

**172. Який із перелічених етапів не використовується при плануванні ресурсів?**

- а) Оцінка потреби у ресурсах;
- б) зіставлення потреби й наявності ресурсів;
- в) визначення потреби ресурсів по проєкту;
- г) отримання необхідних ресурсів за підписаними договорами;
- д) формування графіків постачання ресурсів.

**173. Управління якістю у проєкті – це:**

- а) розділ управління проєктами, що складається з процесів, які гарантують, що продукт проєкту, а також сам проєкт задовольнятимуть ті потреби учасників проєкту, заради яких він створювався;
- б) розділ управління проєктами, котрий забезпечує якісну інтеграцію усіх процесів проєкту;
- в) управління стандартами проєкту.

**174. Аутсорсинг бізнес-процесів:**

- а) передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями та системами, придбання у лізинг комп'ютерного устаткування, програмування тощо;
- б) підхід середніх і великих компаній до реалізації проєктних завдань;
- в) передача стороннім організаціям виконання юридичних, консалтингових послуг, послуг з прибирання й охорони приміщень, будівельні, архітектурні, ландшафтні роботи тощо;
- г) передача сторонній організації окремих бізнес-процесів, які для компанії є неосновними (наприклад, управління персоналом, бухгалтерський облік, логістика, маркетинг, реклама).

**175. Визначення проєкт-менеджером правильності прийнятих рішень, здійснення проєкту за часом, вартістю, ресурсами, рішення про необхідність внесення змін до плану реалізації проєкту є:**

- а) метою та призначенням контролю;
- б) завданням контролю;
- в) змістом функції контролю в управлінському проєкті.

**176. Ініціатором проєкту може бути:**

- а) будь-хто з учасників проєкту;
- б) лише член команди проєкту;
- в) будь-хто із контракторів;
- г) лише замовник.

## ПРИКЛАДИ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ

### 1. Проєкт В&В готелю у місті Чернігові

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЄКТУ .....	174
<b>1.1. КОНЦЕПЦІЯ. ОРГАНІЗАЦІЯ. СЕРВІС</b> .....	174
1.1.1. Концептуальне рішення. Локація .....	174
1.1.2. Функціональні характеристики.....	176
1.1.3. Сервісна концепція.....	176
1.1.4. Організаційний дизайн.....	177
<b>1.2. АРХІТЕКТУРА ГОТЕЛЮ</b> .....	177
1.2.1. Екстер'єр та інтер'єр.....	177
1.2.2. Дизайнерське рішення номеру готелю.....	178
<b>1.3. ІНВЕСТИЦІЙНА ПРОПОЗИЦІЯ ПРОЄКТУ</b> .....	178
1.3.1. Цінова політика. Фінансові результати проєкту.....	178
1.3.2. Термін окупності проєкту. Ризики проєкту.....	181
<b>РЕЗЮМЕ</b> .....	182

#### АКТУАЛЬНІСТЬ

Готельне господарство – один з базових факторів розвитку туризму та підвищення престижу України у міжнародному співробітництві і є постійним джерелом поповнення валютних надходжень у країну. Саме тому розвиток регіонів з високим туристичним потенціалом та культурною привабливістю, на кшталт Чернігова, є першочерговим у розвитку готельної інфраструктури та реставрації історичних пам'яток.

Готельний бізнес – одна з важливих складових українського сектору послуг, а його ефективне функціонування сприяє поживленню соціально-економічного розвитку країни та окремих регіонів.

Слід зазначити, що в Україні індустрія готельного бізнесу розвинена недостатньо порівняно з міжнародним досвідом, де ця галузь діяльності приносить значний дохід, особливо у Чернігові, де на 300 000 населення менше 7 готелів, лише 2 з яких 4\*, що при зростаючому рівні популярності міста та збільшенні кількості туристів не є достатнім.

#### 1.1. КОНЦЕПЦІЯ. ОРГАНІЗАЦІЯ. СЕРВІС

##### 1.1.1. Концептуальне рішення. Локація

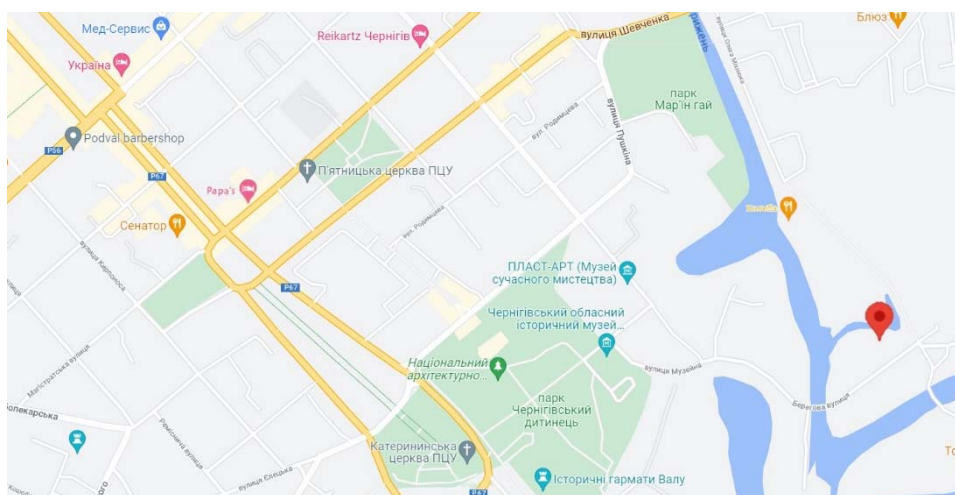
Пропонуємо на розгляд проєкт будівництва й розвитку готелю типу «ліжко та сніданок» під назвою «Chernihium» у місті Чернігів. Основна концепція цього проєкту це адаптація класичного В&В готелю до українського ринку і комбінування його з чернігівським стилем.

Готелі типу В&В, як слідує із повної назви «Bed and Breakfast», це невеликий заклад, що пропонує ночівлю й сніданок. Ці міні-готелі часто є приватними сімейними будинками і зазвичай мають від чотирьох до одинадцяти кімнат, а у середньому їх

шість. Спеціально побудовані міні-готелі можуть мати до 30 номерів. Крім того, у готелі типу В&В зазвичай проживають господарі (управителі) та додатковий персонал.

Проектований об'єкт будівництва – В&В готель на 46 місць, буде розміщено в окремо розташованій двоповерховій будівлі. Ділянка під будівництво знаходиться у Деснянському районі міста Чернігів, Вал, центр міста. Перш за все будівля готелю має бути наближена до об'єктів, що генерують попит на послуги розміщення.

Розташовуватися готель буде у центрі, а саме біля осередку історичного ядра міста (біля Червоного мосту та Валу). Оскільки Чернігів – це невелике місто, у якому поняття центру максимально широке, де навіть 2 км від географічного центру усе ще буде вважатися центром, тому близькість до історичного осередку для готелю, зосередженому на просуванні міста, дуже важлива.



*Рис. 1.1. Локація розміщення проєктованого готелю «Chernihium»  
(Розміщення готелю позначено червоним маркером, конкуренти виділені рожевим)*

*Джерело: фото із супутника*

Аналіз об'єктів, що генерують попит на розташування готельного комплексу, представлений у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Характеристика об'єктів, що генерують попит на послуги розміщення**

№ п/п	Назва об'єкта	Адреса	Відстань до проєктованого закладу	Туристичний потік
1	Парк Чернігівський, дитинець (іст. центр)	Вул. Преображенська, 1	1,0 км	+
2	Національний заповідник «Чернігів стародавній»	Вул. Преображенська, 3	1,4 км	+
3	П'ятицька церква ПЦУ	Вул. Полуботка, 10/2	1,9 км	+
4	Готель «Україна» (зупинка автобусів з Києва)	Пр. Миру, 33	2,4 км	+
5	Чернігівський залізничний вокзал	Вокзальна площа, Пр. Перемоги	4,4 км	+

*Джерело: складено авторами*

Для підтвердження доцільності будівництва готелю саме у Чернігові, розглянемо ринок конкурентів та макросередовище майбутнього готелю.

До розгляду у якості конкурентів були вибрані: готель 4\* «RiverSide» на 50 місць; готель 4\* «ReikartsChernihiv» та Хостел «Papa's» як заклад більш низького рівня.

Підводячи підсумок, V&V готель за своєю концепцією і локацією мало чим поступається своїм конкурентам у вибраній локації. Використовуючи переваги місцевості та своєї концепції, він стає не тільки більш життєздатним, а й достатньо конкурентоспроможним, щоб бути економічно й інвестиційно доцільним та вигідним.

### **1.1.2. Функціональні характеристики**

Готелі типу V&V, як і звичайні готелі, мають у своєму складі 4 групи приміщень, котрі дозволяють їм швидко й без перешкод забезпечувати надання готельних послуг. А саме: житлові, адміністративно-господарські, інженерно-технічні і підсобні приміщення, приміщення громадського призначення.

Будівля готелю матиме лише 2 поверхи, тому деякі з видів приміщень, відповідно до ДБН, будуть об'єднані в одне, у цьому плані концепція «Chernihium» слідує традиційному тлумаченню V&V готелю. Також у проєкті готелю передбачені балкони й тераси для відпочинку постояльців.

Житлова група приміщень включає у себе 22 номери різної категорії, коридори і додаткові санвузли. Найбільша кількість номерів мають категорію «Двомісний стандарт».

Адміністративно-господарська група приміщень представлена у вигляді вестибюлю готелю, гардеробу, стійки реєстрації, їдальні з кухнею, адмінкорпусу (кабінет з підсобними приміщеннями). Ця група приміщень входить до складу вестибюлю та забезпечує функціонування усього готелю.

Громадські приміщення представлені: верандою, зимовим садом тепличного типу, що примикає до готелю з півночі, алеєю для прогулянок на подвір'ї. Громадська група створить зовнішній вигляд готелю і стане приманкою для потенційних гостей, що проходять повз, та додатковою атракцією для постояльців готелю.

До основних послуг увійдуть класичні: організація тимчасового розміщення й сніданок. Сніданок включатиме у себе локальну кухню Чернігівщини та можливість взяти сніданок із собою. До додаткових послуг, крім Wi-Fi і паркування, увійдуть організація екскурсій, весілля та інших свят.

### **1.1.3. Сервісна концепція**

В організації готельного підприємства сервіс означає систему заходів, що забезпечує високий рівень комфортності й задоволення найрізноманітніших побутових, господарських, культурних потреб гостей, ввічливе обслуговування тощо. Сервіс у «Chernihium» має базуватися на принципах пропозиції, а не на принципах попиту, тобто персоналу готелю необхідно шукати і знаходити нові послуги, які можуть зробити готель «рідним домом» для гостей. Адміністратор готелю несе відповідальність не тільки за номери та інші приміщення, що надані клієнту, але й за те, чому гість незадоволений, чого йому не вистачило у готелі, та шукати шляхи вирішення проблеми.

Саме тому налагоджений технологічний цикл у підприємстві дозволить не лише надавати більш якісні послуги, а й допоможе з виявленням елементів, які потребують доопрацювання. Адже готель, як відлагоджений механізм, працює ефективно, якщо тільки кожен його елемент на місці і поєднаний з усіма іншими.

Технологічний цикл обслуговування гостя може бути представлений у схемі (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Схема технологічного циклу обслуговування гостя

Джерело: складено авторами

Для більш ефективного впровадження й використання згаданих сервісів готелю запропоноване рішення повної автоматизації через використання систем інформаційного забезпечення готелю, як варіант, FIDELIO – на відміну від OPERA та UTELL, він більш дешевий і краще оптимізований під невеликі готелі. Подібна система не тільки полегшить процес бронювання, але й об'єднає наявні сервіси та скоординує їхню роботу.

#### 1.1.4. Організаційний дизайн

Організаційно-функціональна структура управління – це злагоджена система управлінських ланок, розташованих у чіткому підпорядкуванні, що забезпечує взаємозв'язок між керуючою та керованою підсистемами, розвиток системи як єдиного цілого. Традиційний В&В готель, котрий є сімейним підприємством, не мав великої кількості персоналу і конкретної організаційної структури, кожен допомагав чим міг.

Побудова організаційно-функціональної структури управління має важливе значення для забезпечення ефективного функціонування будь-якого готельного підприємства. Основним документом у цій організації є штатний розпис закладу – документ, що визначає склад працівників підприємства із вказівкою їхніх посад і посадових окладів.

Враховуючи середню заробітну плату у розмірі 10 000 грн на 1 працівника, маємо фонд заробітної плати на місяць:

$$\text{ФОЗП} = 10\,000 \times 16 = 160\,000 \text{ грн.}$$

$$\text{За 12 місяців відповідно маємо: } 247\,000 \times 12 = 1\,920\,000 \text{ грн.}$$

Отже, усього витрати за 12 місяців роботи по персоналу складуть 1 920 тис. грн.

## 1.2. АРХІТЕКТУРА ГОТЕЛЮ

### 1.2.1. Екстер'єр та інтер'єр

Проектний об'єкт будівництва В&В готелю «Chernihium» на 22 номери буде створюватися з нуля, окремо стоячою двоповерховою будівлею. Ділянка під будівництво розташована у м. Чернігів, Деснянський район, мікрорайон Валу, у провулку від Берегової вулиці.

На щастя, ми швидко знайшли необхідну ділянку на продаж у місті Чернігів (рис. 1.3).

У продажу на сайті Dom.RIA знаходиться 8 соток землі, але має місце торг, і ми зможемо викупити прилягаючі території, які складають додаткові 19 соток, що ідеально відповідає нашим потребам.

Форма проєктованої будівлі буде у вигляді перевернутого хреста з теплицею, що примикає з півночі.



Рис. 1.3. Ділянка, необхідна під забудову

Джерело: фото із супутника

До групи житлових приміщень входять житлові кімнати, приміщення поверхового обслуговування, приміщення громадського призначення (вітальні, дитячі кімнати тощо). Номерний фонд проєктованого закладу складається з 6 номерів типу «Люкс», 14 номерів типу «Стандарт» та 2 номерів типу «Стандарт сімейний»

### 1.2.2. Дизайнерське рішення номеру готелю

Основним дизайнерським стилем в оформленні номерів у V&V готелі «Chernihium» буде англійський стиль.

Англійський стиль є досить широким поняттям, що має риси колоніального стилю, вікторіанський дух та характеризується тематичним декором із використанням традиційних британських атрибутів. Можливо, коли йдеться про англійський стиль, мається на увазі щось своє, тісно пов'язане з країною.

На відміну від основної кімнати номеру, ванна кімната з душовою у стандартному номері буде виконана у більш мінімалістичному стилі – для того, щоб підкреслити практичність та відокремити візуально різні зони за функціональним використанням.

Номери на мансардному поверсі будуть світлішими, через можливий брак світла. Також у мансардних стандартних номерах буде трохи більше мінімалізму, щоб відшкодувати втрату простору через похилу стіну від даху.

## 1.3. ІНВЕСТИЦІЙНА ПРОПОЗИЦІЯ ПРОЄКТУ

### 1.3.1. Цінова політика. Фінансові результати проєкту

Для визначення доцільності проєктування готельного господарства необхідно обґрунтувати вартість створення закладу та ефективність його функціонування у сучасних ринкових умовах.

Проаналізувавши вплив основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на цінову політику підприємства, необхідно скласти й затвердити тарифні плани реалізації послуг на плановий період

Розробивши цінову політику підприємства, маємо можливість прорахувати запланований дохід від надання основних готельних послуг.

Таблиця 1.2

**Розрахунок планового доходу (виручки) від продажу готельних послуг за номерами на плановий період**

Категорія номеру	Одноразова місткість, номери	Кількість днів роботи, діб	Серед. рівень використання номерів з урахуванням сезонності попиту гостей та інших факторів, %*	Плановий тариф за номер/добу, грн*	Виручка від реалізації послуг, грн
Люкс	6	365	60%	2200	2 890 800
Стандарт	14	365	70%	1400	5 007 800
Стандарт «сімейний»	2	365	75%	1700	930 750
<b>Разом</b>					<b>8 829 350</b>

Джерело: складено авторами

Таким чином, готель планує отримати дохід 8 829,35 тис. грн від послуг розміщення.

Основними операційними доходами є доходи від реалізації продукції та послуг. Розрахунок доходу і від додаткових послуг є важливим етапом прогнозування роботи проєктованого закладу. Таким чином, готель планує отримати дохід 777,35 тис. грн від додаткових послуг.

Розрахувавши плановий обсяг послуг за кожним видом, зведемо їх у загальну таблицю 1.3.

Таблиця 1.3

**Планування річного обсягу доходів від реалізації послуг готельного підприємства**

№ п/п	Показники	Од. виміру	Плановий рік	Питома вага, %
1	Дохід від реалізації готельних послуг	тис. грн	8 829,35	79,3
2	Дохід від реалізації послуг ресторанного господарства	тис. грн	881	7,9
3	Дохід від реалізації додаткових платних послуг	тис. грн	777,35	7,0
4	Інші доходи	тис. грн	650	5,8
	<b>Загальна сума доходу від реалізації послуг</b>	<b>тис. грн</b>	<b>11 137,7</b>	<b>100,00</b>

Джерело: складено авторами

Отже, у перший рік функціонування готелю планується отримати дохід у розмірі 11 137,7 тис. грн.

Наступним кроком для визначення інвестиційної привабливості проєкту буде розрахунок витрат на реалізацію.

Початкові витрати на закупівлю землі складуть 2 000 тис. грн, але для повного забезпечення готелю необхідні додаткові витрати на докупівлю території, які складуть ще  $\approx 1\ 000$  тис. грн. У підсумку приблизно 3 000 тис. грн.

Враховуючи, що до території уже проведені усі необхідні комунікації, будівництво та розвиток інфраструктури обійдеться дешевше. Проаналізувавши розцінки на ринку будівельних компаній, можна дійти висновку, що середня ціна на будівництво обійдеться близько 13 500 грн за 1 м<sup>2</sup>, що у розрахунку на необхідну площу будинку обійдеться:

$$P_{\text{буд}} = 866,2 \text{ м}^2 \cdot 13\ 500 \text{ грн} = 11\ 693\ 700 \text{ грн.} \quad (1.1)$$

Враховуючи супутні витрати налагодження, очищення та озеленення територій, приймемо початкові витрати на будівлю готелю з прилягаючою територією у сумі 18 000 тис. грн.

Витрати на оснащення готелю меблями та обладнанням визначаються у розрахунку 20–25% вартості капітальних витрат на будівництво, тобто витрати на них складатимуть 4 500 тис. грн.

На додаткові основні витрати виділяється близько 7,5%, тобто плюс 1 500 тис. грн до загальних витрат.

Обсяг фонду заробітної плати складає 2110 тис. грн на рік.

Оскільки операційні активи готелю включають основні засоби, на них нараховуватиметься амортизація. Розрахунки витрат на амортизацію становлять 1848,3 тис. грн.

Таблиця 1.4

#### Планування основних результатів діяльності готелю на плановий рік (тис. грн)

№ п/п	Стаття	Алгоритм розрахунку	Разом за рік, тис. грн
1	Доходи від операційної діяльності	Дтр+Дзрг+Дівент +Дінш	11 137,7
2	Умовно-змінні витрати	Сзрг+Впр+ВІсоц +Вугр+Втранс+Вінш	4 649,2
3	Умовно-постійні витрати	А+Вмшп+Во+П+Вох	3 208,0
4	Фінансові результати (прибуток) від звичайної діяльності до оподаткування	рядок 1 – рядок 2 – рядок 3	3 280,5
5	Податок на прибуток	18%	590,5
6	<b>Чистий прибуток – можливий</b>	рядок 4 – рядок 5	2690,6
7	Рентабельність операційної діяльності, %	(рядок 6 / рядок 2+3) · 100	34,2%

Джерело: складено авторами

Таким чином, планові розрахунки на 2022 рік показали, що заплановано витрат у цілому на суму 7857,5 грн.

### 1.3.2. Термін окупності проєкту

Отже, на першому році діяльності отримаємо рентабельність 7,75%, що пояснюється неповною завантаженістю готелю на початку діяльності. У майбутньому цей показник буде зростати.

Результати планування основних показників діяльності проєктованого закладу на п'ять років заносимо до таблиці 1.5.

Таким чином, прибуток буде щорічно зростати і на кінець 5-го року вийде на планований рівень рентабельності 15%, а у наступні роки функціонування готель матиме стабільний прибуток з рівнем рентабельності вище 20%.

Таблиця 1.5

#### Планування основних результатів діяльності готелю на перші п'ятнадцять років після введення в експлуатацію

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		Змінні витрати		Постійні витрати, тис. грн	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
	тис. грн	середньорічні темпи зростання, %	тис. грн	рівень змінних витрат, %			
<b>1-й</b>	8 910,4	0	4 649,2	59,2	3208,0	1 053,2	863,6
<b>2-й</b>	9 163,7	2,84%	4 556,2	58,2	3276,1	1 331,4	1 091,7
<b>3-й</b>	9 344,2	1,97%	4 471,6	58,6	3162,9	1 709,7	1 401,9
<b>4-й</b>	9 580,8	2,53%	4 587,9	58,8	3218,5	1 774,4	1 455,0
<b>5-й</b>	9 801,8	2,31%	4 315,2	56,5	3326,1	2 160,5	1 771,6
<b>6-й</b>	10 345,3	5,54%	4 179,1	58,5	2968,5	3 197,7	2 622,1
<b>7-й</b>	10 795,5	4,35%	4 072,2	58,9	2845,4	3 877,9	3 179,9
<b>8-й</b>	11 055,9	2,41%	4 029,9	58,4	2874,4	4 151,6	3 404,3
<b>9-й</b>	11 434,3	3,42%	4 018,9	57,9	2926,0	4 489,4	3 681,3
<b>10-й</b>	11 875,6	3,86%	4 492,2	55,1	3664,4	3 719,0	3 049,6
<b>11-й</b>	12 220,8	2,91%	4 146,3	55,5	3328,3	4 746,2	3 891,9
<b>Разом</b>	114 528,3	-	47 518,7	-	34 798,5	32 211,1	26 413,1

Джерело: складено авторами

Кумулятивний грошовий потік упродовж 8 років експлуатації проєкту становив 30 576,7 тис. грн. Він складається з прибутку та суми амортизації, що накопичені за 8 років експлуатації готелю. Капітальні витрати на будівництво й оснащення готелю становлять 26 300 тис. грн. За даними показниками розрахуємо індекс дохідності:

$$ID = \sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+i)^t} \div IB, \quad (1.2)$$

Таким чином,  $ID = 30\,576,7 / 26\,300 = 1,16$ . Індекс дохідності для готелю «Chernihium» дорівнює 1,16, що свідчить про перевищення позитивного грошового

поток за проєкт над капітальними витратами на його здійснення на 16%. Тож, інвестиційний проєкт готелю можна реалізувати, адже він відповідає встановленим економічним критеріям ефективності.

Для розрахунку терміну окупності використовуємо статичний метод показника за формулою:

$$ПО = \frac{ІВ}{ЧГП_r}, \quad (1.3)$$

де ПО – період окупності інвестиційних витрат за проєктом, роки;

ЧГП<sub>r</sub> – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проєкту, тис. грн.

Таким чином,  $ПО = 26\,300 / (6\,098,5/4) = 17,4$  років. Період окупності інвестиційного проєкту становить 17,4 років. Згідно з проведеними економічними розрахунками, проєкт є прийнятним для реалізації і не потребує коригування.

## РЕЗЮМЕ

Даний проєкт передбачає залучення капіталу для будівництва та введення в експлуатацію готелю у місці Чернігові.

**Місце розташування** – Чернігів.

**Назва готелю** – «Chernihium».

**Місткість готелю** – 22 номери (46 місць).

**Концепція готелю** – «Bedand&Breakfast».

**Головна місія готелю** – ознайомлення з культурою та колоритом Чернігова.

**Капітальні витрати на будівництво** – 26 300 тис. грн.

**Операційні доходи готелю на рік** – 11 137,7 тис. грн.

**Індекс дохідності** – 1,16.

**Індекс рентабельності** – 14,5%.

**Період окупності** – 17 років.

Проєкт має практичну значущість, окупний та високорентабельний, і є привабливим для інвестування. Слід зазначити, що дані цифри відповідають сучасним тенденціям у готельній сфері України.

Готель типу В&В як основа цього проєкту був вибраний заради скорочення необхідних капітальних і поточних витрат, через приналежність до міні-готелів, особливо у порівнянні з готелями 4\* та 5\*.

Вигідно відрізняє цей проєкт від інших той факт, що в Україні готелі «Ліжко та сніданок» є мало розповсюдженими, особливо у невеликих містах, тобто існує незайнята ніша.

Концентрація закладів цього типу більшим чином залежить від туристичної привабливості та розвиненості регіону, якими в Україні є такі міста як Київ, Одеса та Львів, усе ж такі перспективні у туристичному плані міста на кшталт Чернігова, є не менш вигідними для впровадження цієї концепції. Готелі такого типу, не зважаючи на невелику кількість, користуються популярністю у туристів та мають високі оцінки від споживачів.

## **2. Проект курортного готелю 4\* на 80 місць формату «smart» у туристичній дестинації «Буковель» Івано-Франківської обл.**

<b>АКТУАЛЬНІСТЬ</b> .....	183
<b>2.1. КОНЦЕПЦІЯ</b> .....	183
2.1.1. Локація .....	183
2.1.2. Функціональні характеристики .....	185
2.1.3. Концептуальний стиль та атмосфера .....	186
2.1.4. Сервісна концепція .....	187
2.1.5. Бренд-бук .....	188
<b>2.2. БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ</b> .....	189
<b>2.3. БЮДЖЕТ ПРОЄКТУ</b> .....	190
2.3.1. Інвестиції .....	190
2.3.2. Цінова політика .....	190
2.3.3. Фінансовий результат .....	191
2.3.4. Ефективність проекту .....	194
<b>РЕЗЮМЕ</b> .....	196

### **АКТУАЛЬНІСТЬ**

Розвиток туристичної системи України є стратегічним напрямом інтеграції економіки України до світового ринку послуг.

Зі зростанням конкурентної боротьби на ринку, зміщуються і акценти потреб споживачів: від існуючих та нових підприємств готельно-ресторанного бізнесу вимагається створення додаткової цінності. З огляду на вищезазначене, посилюється актуальність проблеми створення нових концепцій та бізнес-моделей готельних підприємств, використання нових технологій у забезпеченні функціонування й покращання якості надання послуг готельних підприємств.

Отже, актуальною та інноваційною концепцією на світовому ринку гостинності є розумний (або smart) готель.

### **2.1. КОНЦЕПЦІЯ**

#### **2.1.1. Локація**

Туристична дестинація «Буковель» – найбільший гірськолижний курорт України, розташований недалеко від села Поляниця Яремчанського району Івано-Франківської області, біля підніжжя гори Буковель, на висоті 920 метрів над рівнем моря. Площа курорту становить 220 г. Він налічує 62 гірськолижні траси з різним рівнем складності. Найдовша траса має довжину 2353 метри [<https://uk.wikipedia.org/wiki/Буковель>].

Відстань локації від найближчих транспортних пунктів становить:

- від аеропорту «Івано-Франківськ» – 90 км;
- від залізничної станції «Яблуниця» – 12 км;
- від автостанції «Поляниця» – 1,5 км.

За даними маркетингових досліджень та офіційного інтернет-порталу курорту (<https://bukovel.com>) встановлено, що у Буковелі сконцентрований значний природно-рекреаційний потенціал, розвинена туристична інфраструктура. Крім класичних занять лижним спортом туристам пропонується широкий спектр як зимових, так і літніх розваг.

За даними порталу ABCNews (<https://abcnews.com.ua>) курорт відвідує близько 1,8 млн туристів на рік, та наявна тенденція зростання кількості туристів на 8–20% щорічно протягом останніх 5 років.

Отже, курорт Буковель – туристично приваблива дестинація та економічно вигідна локація для функціонування готелю.

Проектований курортний готель 4\* на 80 місць планується побудувати в урочищі Щивки (рис. 2.1). Готель «ТАР» розташовується на озелененій території загального користування, площею 8 000 м<sup>2</sup> (з розрахунку на одне місце у готелі – 100 м<sup>2</sup>).

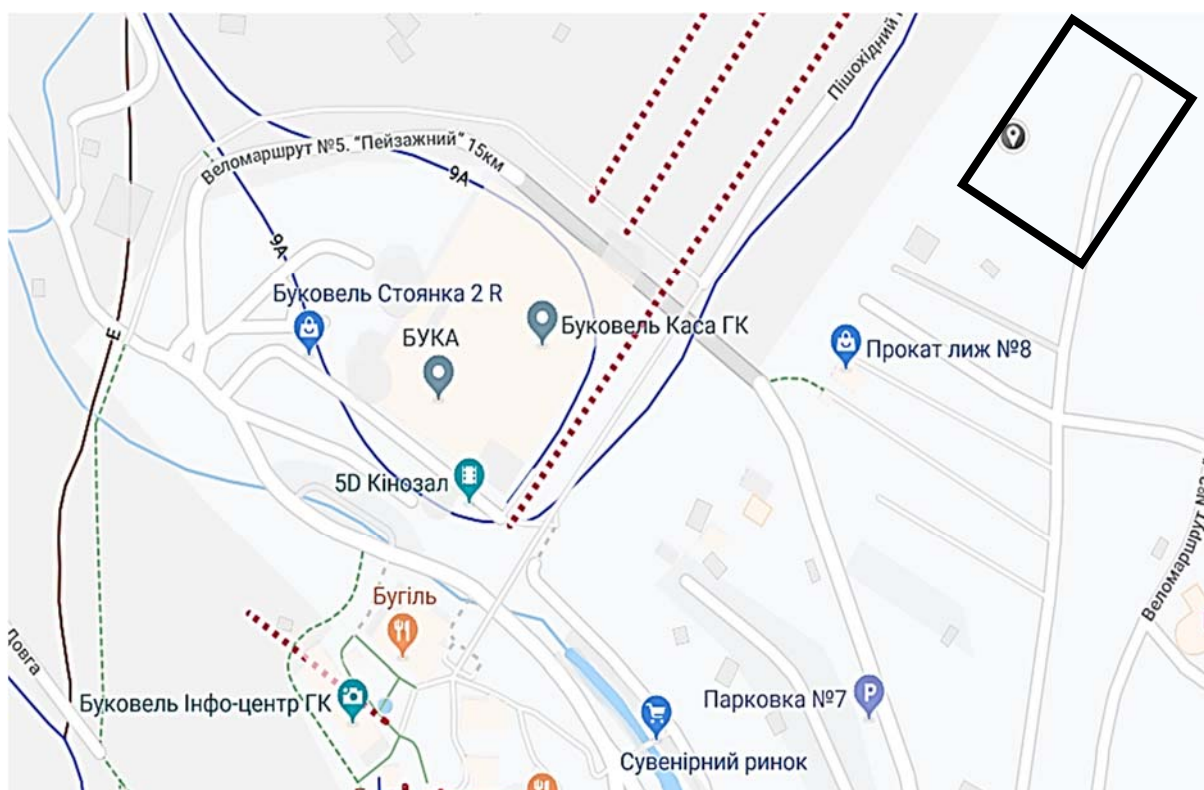


Рис. 2.1. Локація для розміщення курортного готелю «ТАР» 4\*

Джерело: фото із супутника

Вибір розташування готельного підприємства зумовлений наступними факторами:

- близькість території готелю до основних туристичних атракцій курорту: лижних та оглядових витягів, ковзанки, лижної школи, прокатів спортивного спорядження, мотузкового екстрим-парку, сувенірного ринку, веломаршрутів, пляжу;
- близькість до інформаційного центру та кас курорту;
- наявність під'їзних шляхів до проєктованого готелю.

За даними інтернет-порталу Примула Резорт (<http://primula-bukovel.com.ua/>), середня завантаженість готельних підприємств курорту у зимовий сезон сягає 95%.

## 2.1.2. Функціональні характеристики

Основні функціональні характеристики готелю «ГАР» сформовані у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Функціональні характеристики готелю «ГАР» \*\*\*\*, туристична дестинація Буковель

Ознаки		Характеристика ознак				
Характеристика місця розташування						
Країна (місце) розташування		Україна				
Адміністративний вид території		Буковель, с. Поляниця Івано-Франківської обл.				
Адміністративний район населеного пункту (території)		Горгани				
Адреса розташування готелю		Урочище Щивки				
Система проживання й харчування		Розміщення, харчування, а також користування додатковими послугами				
Тип підприємства		Курортний готель				
Категорія		4*				
Кадровий склад		1. Генеральний директор підприємства. 2. Керівники підрозділів. 3. Спеціалісти. 4. Обслуговуючий персонал. 5. Технічний персонал				
Система управління		Лінійно-функціональна				
Стиль управління		Демократичний				
Цільовий сегмент споживачів		Туристи, які перебувають з рекреаційною метою				
Вікові обмеження		Adults Only (16+)				
Спосіб організації та взаємозв'язку усіх груп приміщень		Блочний				
Розміщення						
Рівень комфорту		Готель ****				
Місткість		45 номерів (80 місць)				
Категорії номерів		Стандарт одномісний	Стандарт двомісний	Напівлюкс	Люкс	Апартамент
Кількість номерів		9	30	2	2	2
Харчування						
Тип закладів		Ресторан	Лобі-бар	Винний бар		
Організація харчування		Вільний вибір	Вільний вибір	Вільний вибір		
Кількість місць		72	6	20		
Тип закладів		Ресторан	Лобі-бар	Винний бар		
Режим роботи		6:00–23:00 (без вихідних)	цілодобово (без вихідних)	12:00–00:00 (без вихідних)		
Форма обслуговування		Обслуговування за участю офіціантів	Обслуговування за участю бармена, офіціантів	Обслуговування за участю бармена, офіціантів		
Бізнес-послуги						
Тип		Конференцзал				
Режим роботи		8:00–22:00				
Побутове обслуговування						
Тип		Пральня, хімчистка		Ремонт одягу		
Режим роботи		7:00–18:00 (вівторок, четвер, субота)		9:00–18:00 (вівторок, четвер, субота)		
Рекреаційні послуги						
Тип		Басейн	Тренажерна зала	SPA-центр		
Режим роботи		7:00–20:00 (без вихідних)	7:00–20:00 (без вихідних)	7:00–20:00 (без вихідних)		
Торгівля						
Тип		Призначення		Режим роботи		
				по днях	по годинах	
Магазин при SPA-центрі		Реалізація косметичних та гігієнічних засобів		понеділок-неділя	7:00–20:00	

Джерело: складено авторами

Для створення максимально комфортних і розслаблюючих умов для гостей готелю обрано вікові обмеження – від 16 років.

Портрет цільової аудиторії готелю «ТАР» було визначено: чоловіки та жінки 25–60 років, споживачі з доходом від 20 000 грн, які прибувають до Буковелю із рекреаційною метою на період від 3 днів до тижня.

### 2.1.3. Концептуальний стиль та атмосфера

Провівши первинні маркетингові дослідження (опитування, розширені інтерв'ю й дослідження інтернет-порталів із відгуками) серед цільової аудиторії проєктованого готелю, визначено тенденцію до самостійності гостей. Більшість із них (56%) відповіли, що часто обирають самообслуговування. Такі результати пов'язані із бажанням цільової аудиторії контролювати ситуацію.

Тому, для проєктованого готелю «ТАР» визначена концепція smart-готелю, яка за допомогою застосування інформаційно-комунікаційних технологій і системи часткового самообслуговування дозволяє задовольнити потреби гостей, а також скоротити час на обслуговування, затрати на трудові ресурси, що, у свою чергу, призведе до сприятливого співвідношення ціни та якості послуг готелю.

Концепція smart-готелю об'єднує поняття розумного підприємства й розумного готелю, роблячи акцент на п'яти ключових факторах (рис. 2.2):

- Service – сервіс;
- Marketing – маркетинг;
- Administration – управління;
- Relations – взаємовідносини з гостями;
- Technology – інноваційні технології.



Рис. 2.2. Концептуальна схема концепції smart-готелю

Джерело: складено авторами

Фундаментом для забезпечення усіх ключових факторів концепції є ІКТ-технології, а саме система «розумний готель» та її частина – програмний мобільний додаток, який дозволяє:

- швидко зв'язатися із персоналом готелю з будь-якої точки світу за допомогою вбудованого месенджера;
- провести бронювання номеру; крім категорії, можна одразу обрати розташування номеру у готелі та вид за допомогою інтерактивного плану номерів;
- заповнити анкету гостя і вказати у ній усі необхідні дані для заселення, відсканувати документи, що пришвидшить процедуру заїзду та зробить її максимально комфортною для гостя; також в анкеті можна вказати особливі побажання, які будуть здійснені персоналом готелю перед заїздом;
- при перебуванні гостя у готелі, управляти своїм номером: додаток генерує QR-ключ для номеру; у додатку можна регулювати: температуру у номері, освітлення, положення штор, безпеку сейфу тощо;
- бронювати, замовляти та оплачувати додаткові послуги готелю (рум-сервіс, СПА-послуги; послуги ресторану й бару тощо);
- накопичувати бали гостем та використовувати їх для оплати послуг готелю у майбутньому;
- отримувати зворотний зв'язок від гостя про якість обслуговування та надання послуг;
- створювати й вести інформаційну базу гостей готелю;
- проводити вивчення свого споживача та визначати напрям маркетингової стратегії;
- підтримувати зв'язок із гостем після від'їзду тощо.

**Головна місія готелю** – створити цінність для кожного гостя.

Реалізація місії ґрунтується на 5-ти основних *компонентах концепції SMART*: використанні якісного сервісу, вивченні споживачів та їхніх потреб, згуртованій роботі персоналу, яка досягається результативним менеджментом, довготривалих відносинах зі своїми гостями та впровадженні нових інформаційно-комунікативних технологій.

**Мета господарської діяльності підприємства** – надання комплексу якісних послуг українським та іноземним туристам на рівні світових стандартів обслуговування.

#### 2.1.4. Сервісна концепція

У готелі виокремлені наступні підрозділи:

1. FrontOffice. Виконує функції бронювання, реєстрації, розміщення та виселення гостей.
2. Food&Beverage. Виконує функції обслуговування гостей, реалізації продукції і послуг ЗРГ готелю:
  - лобі-бар – функціонуватиме при вестибюлі готелю, обмежений вибір страв (випічка, десерти, снеки), алкогольні та безалкогольні напої;
  - ресторан «FOLKS» – ресторан нової гуцульської кухні. В основу його концепції покладений міжнародний тренд оновлення традиційних рецептів та надання їм нового життя;

- винний бар «MOST Wine Bar» – бар із популярною нині моноконцепцією, широкий асортимент вина українських та світових виробників, закуски й безалкогольні напої.

3. Відділ рекреації. Виконує функції оздоровлення та рекреації гостей, їхнього обслуговування у SPA-центрі готелю, реалізації рекреаційних послуг: басейн, тренажерна зала, сауна, чанна, масаж, косметологічні послуги, послуги салону краси, реалізація косметичних і гігієнічних засобів.

4. Планово-фінансовий відділ. Виконує функції фінансового планування, бухгалтерського обліку та закупівлі.

5. Маркетинговий відділ. Виконує функції маркетингу, реклами, гест-релейшн та івенту.

6. Інженерний відділ. Виконує функції підтримання робочого стану й утримання основних засобів, інших необоротних активів.

7. Відділ безпеки. Виконує функцію забезпечення безпеки, охорони і транспортування.

### 2.1.5. Бренд-бук

Наймінг готелю проводився із урахуванням концепції та основних особливостей готелю. «ТАР» (від англ. *tap* – натискати, торкатися) часто використовується для описання дії натискання пальцем на екран гаджету. Назва коротка, легко запам'ятовується та асоціюється із використанням ІКТ-технологій.

Слоган готелю: «TAP the world», що буквально означає «доторкнися до світу», «поринь у світ», відображає сучасну інформаційно-технологічну еру розвитку суспільства: індивіду доступні усі знання та інформація, накопичені людством, шляхом єдиного натискання на мобільний пристрій. Відповіддю на потреби сьогоденного споживача і є готель «ТАР».

Логотип підприємства зображений на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Логотип проектуваного готелю

*Джерело: складено авторами*

Логотип розроблений у стилі мінімалізм: лаконічний, з малою кількістю графічних елементів, із використанням простих форм і ліній.

Задля ідентифікації бренду споживачами був розроблений фірмовий стиль готелю «ТАР» (рис. 2.4).



## 2.3. БЮДЖЕТ ПРОЄКТУ

### 2.3.1. Інвестиції

Капітальні інвестиції за проєктом складають 760 086,8 тис. грн, у тому числі:

- будівництво – 737 486,1 тис. грн;
- машини, обладнання, транспортний засіб, меблі – 15 135,5 тис. грн;
- ЕОМ, пов'язані з ними засоби зчитування та комп'ютерні програми – 7425 тис. грн;
- інше – 40,2 тис. грн.

Враховуючи терміни корисного використання необоротних активів, можна визначити річну суму амортизації.

### 2.3.2. Цінова політика

Для формування цінової політики для послуг розміщення був обраний аналоговий метод, який передбачає визначення ціни за аналогією до цін прямих конкурентів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Орієнтовні ціни номерного фонду готелю «ТАР» на ..... рік

Категорії і місткість номерів	Ціна за місце у номері (за добу), грн		
	Міжсезоння	Високий сезон	Сезон
Вища категорія, у тому числі:			
Апартамент	2600	4680	3900
Люкс	2250	4000	3375
Напівлюкс (студіо)	3000	5400	4500
Перша категорія (стандарт), у тому числі:			
Одномісні	1500	2700	2250
Двомісні	1050	2350	1575

Джерело: складено авторами

Цінова політика ЗРГ формується витратним методом у двох напрямках: вартість сніданку і розмір середнього чеку у закладах за вільним вибором страв.

Середньорічна собівартість продуктового набору на сніданок – 70 грн. Середня роздрібна ціна реалізації продукції та послуг сніданку:

- міжсезоння – 175 грн (собівартість продуктового набору + націнка 150%);
- сезон – 210 грн (зростання ціни на 20%, порівняно із міжсезонням);
- високий сезон – 280 грн (зростання ціни на 60%, порівняно з міжсезонням).

Середній чек у ЗРГ готелю за вільним вибором страв:

- міжсезоння – 375 грн;
- сезон – 450 грн (зростання ціни на 20%, порівняно із міжсезонням);
- високий сезон – 600 грн (зростання ціни на 60%, порівняно із міжсезонням).

Цінова політика оздоровчих послуг формується за аналоговим методом. Середній чек у СПА-центрі готелю – 1000 грн.

### 2.3.3. Фінансовий результат

#### Доходи

Основними центрами доходів готелю згідно з концепцією Ревеню-менеджменту є:

- доходи від реалізації послуг з тимчасового розміщення (38%);
- доходи від реалізації продукції та послуг закладів ресторанного господарства (52%);
- доходи від реалізації оздоровчих послуг (5%).

Планування доходів від реалізації послуг ЗРГ здійснено, виходячи з планової кількості послуг харчування та планової ціни залежно від рівня завантаженості номерного фонду у різні сезони. Результати розрахунків зображені у табл. 2.3.

Доходи від реалізації оздоровчих послуг становлять близько 5% усіх доходів підприємства, що становить 5340,21 тис. грн.

Узагальнені результати розрахунку усіх видів операційних доходів за усіма напрямками діяльності зображені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

#### Плановий обсяг операційних доходів готелю «ТАР» на ..... рік

Види доходів	Міжсезоння	Високий сезон	Сезон	Разом за рік
Дохід від реалізації послуг з тимчасового розміщення, тис. грн	6512,5	17404,66	16 411,5	40 328,66
Дохід від реалізації послуг харчування ЗРГ, тис. грн	10 193,75	24 066	21 535,5	55 795,25
Дохід від реалізації оздоровчих послуг, тис. грн	961,24	2296,29	2082,68	5340,21
<b>Разом: основні операційні доходи, тис. грн</b>	<b>17667,49</b>	<b>43766,95</b>	<b>40029,68</b>	<b>101464,12</b>
Види доходів	Міжсезоння	Високий сезон	Сезон	Разом за рік
Операційні доходи від інших господарських підрозділів, тис. грн	961,24	2296,29	2082,68	5340,21
<b>Разом: операційні доходи готелю, тис. грн</b>	<b>18628,73</b>	<b>46063,24</b>	<b>42112,36</b>	<b>106804,33</b>

Джерело: складено авторами

#### Витрати

Узагальнені результати планування поточних витрат зображені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

#### Планування поточних витрат готелю «ТАР» на .....рік

Номер статті	Калькуляційні статті витрат	Поточні витрати, тис. грн	Витрати умовно-змінні (ЗВ) та умовно-постійні (ПВ)
1	Собівартість продукції власного виробництва та закуплених товарів ЗРГ	13948,81	ЗВ
2	Витрати на оплату праці	11707,77	ЗВ
3	Відрахування на соціальні заходи	2751,33	ЗВ
4	Амортизація	31 332,55	ПВ
5	Витрати на утримання основних засобів, інших необоротних активів	2185,89	ЗВ
6	Вартість витрачених малоцінних швидкозношуваних предметів	926,52	ПВ

Закінчення табл. 2.4

Номер статті	Калькуляційні статті витрат	Поточні витрати, тис. грн	Витрати умовно-змінні (ЗВ) та умовно-постійні (ПВ)
7	Податки, збори, інші передбачені законодавством обов'язкові платежі	102,09	ПВ
8	Витрати на транспортування	175,63	ЗВ
9	Витрати на охорону	64,08	ПВ
10	Витрати матеріалів об'єктів оздоровчо-рекреаційного призначення	1068,04	ЗВ
11	Інші поточні витрати діяльності	3602,84	ПВ
	<b>Разом поточні витрати</b>	<b>66 797,87</b>	
	<b>У тому числі:</b>		
	<b>умовно-змінні</b>	<b>30 769,43</b>	
	<b>умовно-постійні</b>	<b>36 028,44</b>	

Джерело: складено авторами

Стаття 1. Собівартість продукції власного виробництва та закупних товарів ЗРГ розрахована за середньою величиною показника фуджкосту – 25%.

Стаття 2. Плановий фонд оплати праці зображений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### План з праці готелю «ТАР» на ..... рік

Показники	У розрахунку на плановий рік
Планова чисельність працівників, усього, осіб	125
у тому числі:	
адміністративно-управлінський персонал, осіб	9
основний операційний персонал, осіб	97
допоміжний персонал, осіб	19
<b>Фонд основної заробітної плати, тис. грн</b>	<b>9113,83</b>
у тому числі:	
адміністративно-управлінський персонал, тис. грн	1201,82
основний операційний персонал, тис. грн	6960,56
допоміжний персонал, тис. грн	951,45
<b>Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн</b>	<b>1126,71</b>
у тому числі:	
адміністративно-управлінський персонал, тис. грн	315,48
основний операційний персонал, тис. грн	721,09
допоміжний персонал, тис. грн	90,14
<b>Фонд оплати праці, усього, тис. грн</b>	<b>11 707,77</b>
у тому числі:	
адміністративно-управлінський персонал, тис. грн	1517,3
основний операційний персонал, тис. грн	9048,73
допоміжний персонал, тис. грн	1141,74
<b>Структура фонду оплати праці:</b>	
Основна заробітна плата, %	77,8
Додаткова заробітна плата, %	22,2

Джерело: складено авторами

Стаття 3. Включає відрахування на соціальні заходи у розмірі єдиного соціального внеску і складає 22% + 1,5% військовий збір від планового фонду оплати праці.

Стаття 4. Розрахунок витрат на амортизацію здійснений у табл. 2.2.

Стаття 5. Витрати на утримання основних засобів, інших необоротних активів передбачають розрахунок експлуатаційно-технічних витрат на електроенергію,

водопостачання, опалення. Крім того, за статтею плануються відрахування до ремонтного фонду у розмірі 1% доходів готелю – 1068,04 тис. грн.

*Стаття 6.* Вартість використаних малоцінних швидкозношуваних предметів (без урахування ПДВ) поділено на та суму зносу спеціального одягу персоналу та суму зносу інвентаря, що належить до малоцінних та швидкозношуваних предметів.

*Стаття 7.* Податки, збори та інші обов'язкові платежі на місяць: ліцензія на продаж алкогольних напоїв – 8 тис. грн, патенти на здійснення торговельної діяльності – 5,64 тис. грн, медична ліцензія на Сра-послуги – 4,72 тис. грн (одноразово), збір за місця для паркування – 8,6 тис. грн, податок на нерухоме майно – 75,13 тис. грн.

Витрати за статтею склали 102,09 тис. грн.

*Стаття 8.* Розраховується, виходячи із кількості кілометрів пробігу автотранспорту за рік та діючих тарифів на списання бензину для цього транспорту. Діючі в Україні норми списання бензину на малолітражний вантажопасажирський автотранспорт становлять 12 л на 100 км пробігу.

Витрати на паливо:  $(180 \cdot 280 \cdot 0,12 \cdot 29,04) / 1000 = 175,63$  тис. грн.

*Стаття 9.* Витрати на охорону складають 0,06% доходу готелю, що становить 64,08 тис. грн.

*Стаття 10.* Витрати матеріалів об'єктів оздоровчо-рекреаційного призначення становлять 20% доходу від реалізації оздоровчих послуг, що дорівнює 1068,04 тис. грн.

*Стаття 11.* Інші поточні витрати діяльності становлять 10% постійних витрат підприємства – 3602,84 тис. грн.

### Прибуток

Розрахунки планового маржинального прибутку узагальнені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

#### Планування маржинального прибутку готелю «ТАР» на ..... рік

№ п/п	Показник	Значення, тис. грн
1	Доходи від операційної діяльності, у тому числі:	106 804,33
1.1	Дохід від реалізації послуг з тимчасового розміщення	40 328,66
1.2	Дохід від реалізації послуг харчування ЗРГ	55 795,25
1.3	Дохід від реалізації оздоровчих послуг	5340,21
1.4	Інші операційні доходи	5340,21
2	Податок на додану вартість	21 360,87
3	Чистий дохід	85 443,47
4	Умовно-змінні витрати, у тому числі:	30 769,43
4.1	Собівартість продукції ЗРГ	13 948,81
4.2	Інші змінні витрати	16 820,62
5	<b>Маржинальний прибуток</b>	<b>54 674,04</b>
6	Постійні витрати	36 028,44
7	Прибуток (збиток)	18 645,6

*Джерело: складено авторами*

Можливий прибуток розраховується, виходячи з обґрунтованих у попередніх частинах доходів від операційної діяльності та витрат. Планування основних результатів діяльності готелю «ТАР» наведено у табл. 2.7.

### Основні результати діяльності готелю «ТАР»

№ п/п	Стаття	Розрахунок, тис. грн
1	Доходи від операційної діяльності	106 804,33
2	Умовно-змінні витрати	30 769,43
3	Умовно-постійні витрати	36 028,44
4	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	18 645,6
5	Податок на прибуток	3356,2
6	<b>Чистий прибуток можливий</b>	<b>15 289,39</b>
7	Рентабельність операційної діяльності, %	14,32

Джерело: складено авторами

Було визначено такі показники рентабельності діяльності: операційної, поточних та операційних витрат. Алгоритми розрахунку основних показників рентабельності готелю наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Основні показники рентабельності готелю «ТАР»

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення	Показники
Рентабельність операційної діяльності (Р <sub>РП</sub> , %)	$R_{РП} = \frac{П}{Д} \cdot 100$	П – чистий прибуток, тис. грн; Д – доходи від операційної діяльності, тис. грн	14,32
Рентабельність поточних витрат (Р <sub>ПВ</sub> , %)	$R_{ПВ} = \frac{П}{ПВ} \cdot 100$	П – чистий прибуток, тис. грн; ПВ – обсяг поточних витрат, тис. грн	22,89
Рентабельність операційних витрат (Р <sub>ОВ</sub> , %)	$R_{ОВ} = \frac{П}{ОВ} \cdot 100$	П – чистий прибуток, тис. грн.; ОВ – операційні витрати, тис. грн	49,7

Джерело: складено авторами

#### 2.3.4. Ефективність проєкту

Оцінка ефективності інвестиційного проєкту та окупності капітальних витрат потребує розрахунку основних показників діяльності готельного комплексу упродовж наступних десяти років.

Для проєктованого готелю «ТАР» темп зростання доходів операційної діяльності планується в обсязі 8% річних. Планові змінні витрати розраховуються через їхній рівень у доходах від операційної діяльності, приймаємо на увесь плановий період рівень змінних – 30%. Планові постійні витрати визначаємо як сталу величину – 36 028,44 тис. грн. Для проєктованого готельного комплексу розмір амортизаційних відрахувань – 31 332,55 тис. грн.

Планування чистого прибутку здійснюємо прямим методом – як різницю між запланованими доходами, витратами та податком на прибуток (табл. 2.9).

## Основні результати діяльності готелю «ТАР»

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		Змінні витрати		Постійні витрати, тис. грн	Фінансовий результат до оподаткування	Чистий прибуток, тис. грн
	тис. грн	середньорічні темпи зростання, %	тис. грн	рівень змінних витрат, %			
1-й	85 443,47	8	30 769,43		36 028,44	18 645,60	15 289,39
2-й	92 278,95	8	27 683,68	30	36 028,44	28 566,82	23 424,80
3-й	99 661,26	8	29 898,38	30	36 028,44	33 734,44	27 662,24
4-й	107 634,16	8	32 290,25	30	36 028,44	39 315,48	32 238,69
5-й	116 244,90	8	34 873,47	30	36 028,44	45 342,99	37 181,25
6-й	125 544,49	8	37 663,35	30	36 028,44	51 852,70	42 519,22
7-й	135 588,05	8	40 676,41	30	36 028,44	58 883,19	48 284,22
8-й	146 435,09	8	43 930,53	30	36 028,44	66 476,12	54 510,42
9-й	158 149,90	8	47 444,97	30	36 028,44	74 676,49	61 234,72
10-й	170 801,89	8	51 240,57	30	36 028,44	83 532,88	68 496,97
11-й	184 466,04	8	55 339,81	30	36 028,44	93 097,79	76 340,19
<b>Разом</b>	<b>1422248,21</b>		<b>431 810,85</b>		<b>360 284,4</b>	<b>594 124,52</b>	<b>487 182,10</b>

Джерело: складено авторами

Основні показники оцінки ефективності реальних інвестиційних проєктів:

- чистий приведений дохід;
- індекс дохідності;
- індекс рентабельності;
- період окупності.

Розрахунок чистого приведенного доходу за реальним інвестиційним проєктом наведено у табл. 2.10. Як дисконтну ставку приймаємо рівень інфляції за 2019 рік – 100,7% ( $i=1,007$ ).

Таблиця 2.10

## Оцінка чистого приведенного доходу за інвестиційним проєктом

## готелю «ТАР»

Рік	Капітальні витрати за проєктом по роках, ІВ	Чистий прибуток за проєктом по роках та амортизаційні відрахування, ЧП	Кумулятивний грошовий потік за проєктом	Дисконтований грошовий потік за проєктом	Чистий приведений дохід, ЧПД
1-й	760 086,80	46 621,94	46621,94		
2-й		54 757,35	101 379,29		
3-й		58 994,79	160 374,08		
4-й		63 571,24	223 945,32		
5-й		68 513,80	292 459,12		
6-й		73 851,77	366 310,89		
7-й		79 616,77	445 927,65		
8-й		85 842,97	531 770,63		
9-й		92 567,27	624 337,90		
10-й		99 829,52	724 167,41		
11-й		107 672,74	831 840,15		
<b>Разом</b>	<b>760 086,80</b>	<b>831 840,15</b>		<b>770 398,99</b>	<b>10 312,19</b>

Джерело: складено авторами

**Індекс дохідності** розраховуємо за формулою:

$$ID = \sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+i)^t} / IB, \quad (2.1)$$

де ID – індекс дохідності за інвестиційним проектом.

Таким чином,  $ID = 770\,398,99 / 760\,086,80 = 1,01$ .

Індекс дохідності більше одиниці, що свідчить про перевищення позитивного грошового потоку за проєкт над капітальними витратами на його здійснення, отже проєкт на 11-му році починає приносити дохід.

**Індекс рентабельності** розраховуємо за формулою:

$$IP = ЧП / IB \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де IP – індекс рентабельності інвестиційного проєкту;

ЧП – середньорічний чистий прибуток за період експлуатації інвестиційного проєкту, тис. грн;

IB – капітальні інвестиційні витрати за проєктом.

Таким чином,  $IP = (487\,182,10 / 11) / 760\,086,8 \cdot 100\% = 5,82\%$ .

**Період окупності** – один із найбільш важливих показників оцінки ефективності проєкту – розраховуємо дисконтованим методом:

$$PO = IB / \sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+i)^n \cdot t}, \quad (2.3)$$

де PO – період окупності;

ЧГП<sub>t</sub> – середньорічна сума дисконтованого грошового потоку за період експлуатації проєкту, тис. грн.

Таким чином,  $PO = 760\,086,8 / (770\,398,99 / 11) = 10,85 \sim 11$  років.

Період окупності 11 років свідчить про те, що у проєкті готелю закладено зважені обсяги доходів та капітальних і поточних витрат. Рівень рентабельності діяльності й термін окупності відповідає середньогалузевим показникам по Україні та Європі загалом.

Розроблений проєкт дає змогу створити конкурентоспроможний заклад та може бути прийнятий до впровадження.

## РЕЗЮМЕ

Цей проєкт передбачає залучення капіталу для будівництва та введення в експлуатацію курортного готелю 4\* у туристичній дестинації «Буковель» Івано-Франківської області.

**Місце розташування** – урочище Щивки. Вибір локації зумовлений наступним: близькістю до основних туристичних атракцій курорту та наявністю готових під'їзних шляхів до проєктованого готелю.

**Загальна площа озеленення** – 8000 м<sup>2</sup>.

**Назва готелю** – «ТАР».

**Місткість готелю** – 45 номерів (80 місць).

**Цільова аудиторія:** чоловіки та жінки 25–60 років, управлінці й підприємці з доходом від 20 000 грн, які прибувають на курорт із рекреаційною метою на період до тижня.

**Вікові обмеження:** 16+.

**Концепція готелю** – smart-готель.

**Головна місія готелю** – створити цінність для кожного гостя.

**Мета господарської діяльності підприємства** – надання комплексу якісних послуг українським та іноземним туристам на рівні світових стандартів обслуговування.

**Заклади ресторанного господарства:**

- лобі-бар при вестибюлі готелю;
- ресторан модернізованої гуцульської кухні «FOLKS»;
- винний бар «MOST Wine Bar».

**Перелік рекреаційно-оздоровчих послуг:** басейн, тренажерна зала, сауна, чанна, масаж, косметологічні послуги, послуги салону краси, реалізація косметичних та гігієнічних засобів.

**Капітальні інвестиції за проектом** – 760 086,8 тис. грн.

**Основні центри формування доходів:**

- доходи від реалізації послуг з тимчасового розміщення (38%);
- доходи від реалізації продукції та послуг закладів ресторанного господарства (52%);
- доходи від реалізації оздоровчих послуг (5%);
- інші операційні доходи (5%).

**Операційні доходи готелю на рік** – 106 804,33 тис. грн.

**Річні витрати готелю** – 66 797,87 тис. грн, у тому числі:

- умовно-змінні – 30 769,43 тис. грн;
- умовно-постійні – 36 028,44 тис. грн.

**Чистий прибуток у перший рік функціонування готелю** – 15 289,39 тис. грн.

**Рентабельність операційної діяльності** – 14,32 %.

**Рентабельність поточних витрат** – 22,89 %.

**Рентабельність операційних витрат** – 49,7 %.

**Індекс дохідності** – 1,01, що свідчить про перевищення позитивного грошового потоку над капітальними витратами на 1% (на 11-й рік функціонування готелю).

**Індекс рентабельності** – 5,82%.

**Період окупності** – 11 років, що відповідає середньогалузевим показникам по Україні та Європі загалом.

Отже, проект має практичну значущість, є окупним та високорентабельним і привабливий для інвестування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-навігатор URL:[http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/57\\_2020/5.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/57_2020/5.pdf).
2. Бушуєв С.Д. Управління проектами в умовах поведінкової економіки / С.Д. Бушуєв, Д.А. Бушуєв, Р.Ф. Ярошенко // Упр. розвитком складних систем. – 2018. – № 33. – С. 22–30.
3. Войтко С.В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : навч. посіб. / С.В. Войтко. – Київ: URL: [voitko.kpi.in.ua](http://voitko.kpi.in.ua). – 2019. – 241 с.
4. Горбаченко С.А. Аналіз підприємницьких проектів / С.А. Горбаченко, В.А. Карпов. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 241 с.
5. Гуменюк А.М. Аналіз сучасних підходів до визначення сутності поняття «Сфера гостинності» / А.М. Гуменюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2022. – № 1. – С. 55–60 URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2022/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2022/10.pdf)
6. Загальна характеристика управління проектами URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/19690/>.
7. Збірник знань з управління проектами : підруч. РМВОК®). – 5-ге вид. – Project Management Institute, Inc., 2013. – 586 с. – С. 160–165.
8. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів / В.А. Карпов. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с.
9. Краснокутська Н.С. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами / Н.С. Краснокутська, Т.О. Осетрова // Екон. аналіз : зб. наук. пр. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – Т. 28. – № 1. – С. 236–242.
10. Лапкіна І.О. Види ресурсів та їх залучення до проекту / І.О. Лапкіна, Г.І. Брашовецька // Упр. проектами та розвиток виробництва. – 2014. – № 3 (51). – С. 97–104.
11. Ляшенко О.М. Управління проектами інформатизації економічних систем : опор. конспект лекцій / О.М. Ляшенко. – Тернопіль : ТНЕУ, 2010. – 33 с.
12. Мандражи З.Р. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством // З.Р. Мандражи // Екон. аналіз. – 2019. – № 20. – С. 251–256.
13. Майорова Т.В. Проектне фінансування : підручник / Т.В. Майорова, О.О. Ляхова та ін. ; за ред. Т.В. Майорової. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ : КНЕУ, 2017. – 434 с.
14. Микитюк П. П. Управління проектами [Електронний ресурс] : навч. посіб. / П. П. Микитюк. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 270 с.
15. Навчальне видання : Управління проектами : для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнесадміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» URL:[https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM\\_UP\\_2017.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf)
16. Ноздріна Л.В. Управління проектами : підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Яшук, О.І. Полотай / за заг. ред. Л.В. Ноздріної. – Київ : Центр навч. літ., 2010. – 432 с.
17. Олійник Р.Ю. Офіс управління проектами в проектному менеджменті публічного адміністрування / Р.Ю. Олійник // Вчені зап. ТНУ ім. В.І. Вернадського. – Сер. : Державне управління. – 2020. – № 2. – С. 139–143.
18. Онипченко Є. В. Підходи до побудови ієрархічної структури робіт проекту (wbs) та обґрунтування вибору на прикладі проекту створення сокового бару "dnipro & the juice"<https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/45-p-yatnadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya>.
19. Планування проекту. URL : [http://pl-e.ua/w/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0](http://pl-e.ua/w/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0)
20. Планування проектних дій : конспект лекцій / укл. А.В. Євдокимова. – Суми : Сум. держ. ун-т, 2020. – 70 с.

21. Посібник з управління проєктами (Керівництво РМВОК). – 4-те вид. – Київ, 2010. – 496 с.
22. Приймак В.М. Управління проєктами : навч. посіб. / В.М. Приймак. – Київ : Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2017. – 464 с.
23. Проджект-менеджмент в ІТ : метод. вказівки до виконання лаборатор. робіт / укл. С.С. Чевердав. – Запоріжжя: ЗНУ, 2020. – 71 с.
24. Роженко О.В. Проєктний аналіз: лекції для студентів ступеня «бакалавр» / О.В. Роженко. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2016. – 240 с.
25. Сіренко Н.М. Проєктне фінансування : курс лекцій / Н.М. Сіренко, О.А. Боднар. – Миколаїв : МНАУ, 2018. – 106 с.
26. Струтинська І.В. Проєктний аналіз : опор. конспект лекцій для студентів усіх форм навчання / І.В. Струтинська – Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. – 72 с.
27. Тарасюк Г.М. Управління проєктами : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. – Київ : Каравела, 2004. – 344с.
28. Технологія створення проєкту URL : <http://projectimo.ua/planirovanie-proekta/plan-proekta.html>
29. Управління проєктами : метод. розробки для студентів екон. ф-ту / укл. А.С. Кальницький, М.В. Газуда, М.А. Кальницька. – Ужгород: УжНУ, 2009. – 93 с.
30. Управління проєктами розвитку міжнародного бізнесу: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. : А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 134 с.
31. Фесенко Т.Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій : навч. посіб. / Т.Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 181 с.
32. Яковенко О.І. Управління проєктами та ризиками : навч. посіб. / О.І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. – 196 с.
33. Barron Merrie K., Barron Andrew R. Project Management Lulu Press, Inc, 2022 – 154 p.
34. Billingham V. Project Management: How to Plan and Deliver a Successful Project.– Studymates Ltd; Ill edition, 2020.–172 p.
35. Institute of Project Management URL:<https://www.pmi.org/>
36. George, Crispin. Using project management skills to overcome organizational challenges. International Journal of Innovative Science and Research Technology. – 2020. – № 5 (3). – P. 340–344.
37. Jonathan L. Portny, Stanley E. Portny Project Management For Dummies. John Wiley & Sons, 2022. – 480 p.
38. Harold Kerzner. Project Management Case Studies. John Wiley & Sons, 2022. – 816 p.
39. Kumar V.S. Program Management Offices In The Public Sector URL: <https://www.udemy.com/user/pmoaspirants/>.
40. Project Management Institute. – 2022 URL:<http://www.pmi.org/learning/program-management-offices-public-sector-7201>.
41. Lewis J. Fundamentals of Project Management.– Publisher: AMACOM; Fourth Edition edition, 2012.– 202 p.
42. Managerhelp URL:<http://www.managerhelp.org/hoks-1139-1.html>
43. TheStandardforEarnedValueManagement / 2017 ProjectManagement Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA/ США
44. Portfolio Management Making the Most of Limited Resources: Harnessing Program Management To Empower State and Local Governments. – VA : RG Perspective, 2022 URL: <https://www.robbinsgioia.com/downloads/perspectives/pm-making-the-most.pdf>.
45. Ribeiro, Andre; Amaral, Antonio; Barros, Teresa. Competencies of the project manager in the context of Industry 4.0. Procedia computer science, 2021. – № 181. – P. 803–810.
46. Factor URL:<https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/june/issue-6/article-37269.html>.

*Навчальне видання*

МАЗАРАКІ Анатолій Антонович,  
БОЙКО Маргарита Григорівна,  
БОСОВСЬКА Мирослава Веліксівна,  
ВЕДМІДЬ Надія Іванівна,  
КУЛИК Марія Володимирівна,  
РОМАНЧУК Людмила Дмитрівна

**HoReCa:**

## **ТОМ 5. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

*Підручник*

Редактор Н. Ю. Ананьїна  
Комп'ютерне верстання І. І. Віннік  
Дизайн обкладинки Г. В. Поліщук

---

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 11,63. Тираж 80 пр. Зам. 236.

Видавець і виготовлювач  
Державний торговельно-економічний університет  
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 7656 від 05.09.2022