

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Затверджено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Протокол від „31” серпня 2020 року № 1

Завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Голод А.П.

Гузар У. Є.

Опорний конспект лекцій

з навчальної дисципліни

Управління проєктами у готельно-ресторанному бізнесі

підготовки магістрів
галузь знань 24 „Сфера обслуговування”
спеціальність 241 „Готельно-ресторанна справа”

© Гузар У.Є., 2020

© ЛДУФК ім. І. Боберського, 2020

Лекція 1. Тема 1. Управління проектами в системі менеджменту готельної та ресторанної організації

1. Мета, завдання, предмет і об'єкт дисципліни.
2. Характеристика управління проектами.
3. Види проектів, їх характеристика. Учасники проекту. Фази життєвого циклу проекту.
4. Модель управління проектами готельно-ресторанної організації, як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації.

1. Мета, завдання, предмет і об'єкт дисципліни

У людства за всю історію накопичився значний список успішно реалізованих складних проектів. Від будівництва Пірамід у Гізі до відправки людини на Місяць, найсміливіші людські починання вимагали злагодженої роботи тисяч людей. А це потребує складної системи управління проектами.

Важливість проектного управління в сучасному світі важко переоцінити, адже будь-яка організація, від великої до маленької, кожна людина, реалізує нові починання, в більшості своїй які представляють собою ні що інше, як проекти. Ці починання можуть бути абсолютно різними по суті, від підготовки до весілля або розробки програмного забезпечення до відправлення людини на Марс. Але всі вони є проектами.

Управління проектами – це управління і організація всього, що потрібно для досягнення мети – вчасно і в рамках бюджету.

В рамках вивчення дисципліни «Управління проектами», яка є базовою в підготовці майбутнього магістра, головною метою є надання студентам сучасних фундаментальних знань з основних аспектів управління проектами, а також набуття навичок адаптації і впровадження проектних рішень у практичну діяльність.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління проектами» є:

- подання характеристики узагальненої моделі управління проектами, як системи взаємозв'язаних цілей, функцій і інструментів, що визначаються, реалізуються і використовуються в ході виконання проектів;
- набуття вмінь виконання основних функцій управління проектами: організації, планування та контролю;
- опанування методологією, необхідною для успішного управління проектами, а також набуття навичок адаптації та впровадження проектних рішень в практичну діяльність.

2. Характеристика управління проектами

Аналізуючи роботу будь-якої організації, практично завжди можна виділити два основні види діяльності, які існують паралельно: поточні процеси (операції), які повторюються, і проекти. Будь-яка діяльність потребує ресурсів, виконується людьми й відповідно потребує планування й контролю.

Характеристики управління проектами:

1. Спрямованість на досягнення цілей. Проекти націлені на одержання певних результатів, тобто на досягнення цілей. Саме ці цілі і є рушійною силою проекту, і всі зусилля по його плануванню й реалізації вживаються для того, щоб ці цілі були досягнуті. Проект звичайно припускає цілий комплекс взаємозалежних цілей. Наприклад, основною метою проекту, пов'язаного з впровадженням нових комп'ютерних технологій, може бути розробка й впровадження інформаційної системи управління підприємством. Проміжними цілями (підцілями) можуть бути розроблення бази даних, розроблення математичного й програмного забезпечення, тестування системи. У розробці бази даних, у свою чергу, можуть бути виділені цілі нижчого рівня – розроблення логічної структури бази даних, реалізація бази даних за допомогою СУБД, завантаження даних і т. д.

Важливою рисою управління проектами є точне визначення й формулювання цілей, починаючи з вищого рівня, а потім поступово опускаючись до найбільш деталізованих цілей і завдань. Крім того, звідси випливає, що проект можна розглядати як послідовне досягнення

ретельно вибраних цілей, і що просування проекту вперед пов'язане з досягненням цілей вищого рівня, поки нарешті не буде досягнута кінцева мета.

Система постановки **SMART – цілей** дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні строки роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання. Всі цілі повинні бути SMART.

– *Specific: конкретні.*

Мета по SMART повинна бути конкретною, що збільшує ймовірність її досягнення. Поняття «конкретний» означає, що при постановці мети точно визначений результат, який Ви хочете досягти. Сформулювати конкретну мету допоможе відповідь на наступні питання:

– Якого результату я хочу досягти за рахунок виконання мети і чому?

– Хто залучений до виконання мети?

– Чи існують обмеження або додаткові умови, які необхідні для досягнення мети?

Завжди діє правило: одна мета – один результат. Якщо при постановці мети з'ясувалося, що в результаті потрібно досягти декількох результатів, то мета повинна бути розділена на кілька цілей.

– *Measurable: вимірювані.*

Мета по SMART повинна бути вимірною. На етапі постановки мети необхідно встановити конкретні критерії для вимірювання процесу виконання мети. У постановці вимірної мети допоможуть відповіді на питання:

– Коли буде вважатися, що мета досягнута?

– Який показник буде говорити про те, що мета досягнута?

– Яке значення у даного показника повинно бути для того, щоб мета вважалася досягнутою?

- *Achievable or Attainable: досяжні.*

Цілі по SMART повинні бути досяжні, так як реалістичність виконання завдання впливає на мотивацію виконавця. Якщо мета не є досяжною – ймовірність її виконання буде прагнути до 0. Досяжність мети визначається на основі власного досвіду з урахуванням всіх наявних ресурсів і обмежень.

Обмеженнями можуть бути: часові ресурси, інвестиції, трудові ресурси, знання і досвід виконавця, доступ до інформації та ресурсів, можливість приймати рішення і наявність управлінських важелів у виконавця мети.

- *Relevant: актуальні.*

Для визначення актуальності/значущості мети важливо розуміти, який внесок принесе вирішення конкретного завдання в досягнення глобальних стратегічних завдань компанії. У постановці актуальної мети допоможе наступне питання: Які вигоди принесе компанії рішення поставленого завдання? Якщо при виконанні мети в цілому компанія не отримає вигоди – така мета вважається марною і означає марнування ресурсів компанії. Іноді Relevant замінюють на Realistic (реалістичний).

– *Time bound: обмежені в часі.*

Мета по SMART повинна бути обмежена по виконанню в часі, повинен бути визначений фінальний строк, перевищення якого говорить про невиконання мети. Встановлення часових рамок і меж для виконання мети дозволяє зробити процес управління контрольованим.

Наведемо кілька *прикладів постановки SMART цілей*:

– Збільшити продажі бренду А на території України до кінця поточного року на 25%.

– Досягти рівня знання товару А серед молодшої аудиторії країни на рівні 51% через 3 роки, після запуску товару на ринок.

– Почати заробляти 20000 грн щомісяця на поточному місці роботи на 1 березня 2021 року.

– Вступити на бюджет в ЧДТУ до магістратури з менеджменту в 2021 році.

– Здати іспит на отримання водійського посвідчення категорії В до 31 травня 2021 року.

– Схуднути на 10 кг на 1 липня 2021 року.

2. Координоване виконання взаємозалежних дій. Проекти складні вже за самою своєю суті.

Вони містять у собі виконання численних взаємозалежних дій. В окремих випадках ці взаємозв'язки досить очевидні (наприклад, технологічні залежності), в інших випадках

вони мають більш тонку природу. Деякі проміжні завдання не можуть бути реалізовані, поки не завершені інші завдання; частина робіт може здійснюватися тільки паралельно і т. д. Якщо порушується синхронізація виконання різних завдань, увесь проект може бути поставлений під загрозу. Стає очевидно, що проект – це система, що складається із взаємозалежних частин, причому система динамічна, тому потребує особливих підходів до управління.

3. Обмежена тривалість у часі. Проект закінчується, коли досягнуті його основні цілі.

Таким чином, проекти виконуються протягом обмеженого часу. У них є більш-менш чітко виражені початок і кінець. Значна частина зусиль при роботі з проектом спрямована саме на забезпечення того, щоб проект був завершений у наміченій строк. Для цього готуються графіки, що показують час початку й закінчення завдань, що входять у проект.

Відмінність проекту від виробничої системи полягає в тому, що проект є однократною, а не циклічною діяльністю. Серійний же випуск продукції не має заздалегідь певного кінця в часі й залежить лише від наявності величини попиту. Коли зникає попит, виробничий цикл закінчується. Виробничі цикли в чистому вигляді не є проектами. Однак у ряді галузей виробництво здійснюється на основі проектів (штучне й дрібносерійне виробництво під замовлення й на договірній основі).

Проект як система організації діяльності існує рівно стільки часу, скільки його потрібно для одержання кінцевого результату. Концепція проекту, однак, не суперечить концепції фірми або підприємства й цілком сумісна з нею. У такому випадку проект часто стає основною формою діяльності фірми.

4. Унікальність. Проекти – заходи деякою мірою неповторні й одноразові. Разом з тим ступінь унікальності може сильно відрізнятись від одного проекту до іншого. Унікальність може бути пов'язана як з кінцевими цілями проекту, так і з умовами їх досягнення. Якщо ви займаєтесь будівництвом котеджів і зводите двадцятий за рахунком однотипний котедж, ступінь унікальності вашого проекту досить невелика. Базові елементи цього будинку ідентичні елементам попередніх дев'ятнадцяти, які ви вже побудували. Основні ж джерела унікальності можуть бути закладені в специфіці конкретної виробничої ситуації – в розташуванні будинку й навколишнього ландшафту, в особливостях поставок матеріалів і комплектуючих, у нових субпідрядниках. З іншого боку, якщо ви розробляєте новий прилад або технологію, то, безумовно, маєте справу з унікальними цілями. І оскільки минулий досвід може в цьому випадку лише обмежено підказувати вам, чого можна чекати при виконанні проекту, він повний ризику й невизначеності. Чим вища унікальність проекту, тем вища невизначеність і складніше планування й управління.

Проект як система має ряд властивостей:

– проект виникає, існує та розвивається в певному оточенні, яке називається зовнішнім середовищем;

– зміст/структура проекту не залишається незмінним у процесі його виконання: в ньому можуть виникати нові елементи (об'єкти), а також з його складу можуть вибувати деякі елементи;

– проект, як і всяка система, може бути поділений на елементи, при цьому між виділеними елементами повинні визначитися та підтримуватися певні зв'язки.

Проект – це деяке завдання з певними вхідними даними та потрібними результатами (цілями), які зумовлюють спосіб його вирішення.

Проект (в управлінській діяльності) (англ. Project від лат. Projectus – кинутий вперед, виступаючий, видатний вперед) – тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату (РМВОК).

Управління проектом, або Project Management (PM) – це наука і мистецтво управління людськими і матеріальними ресурсами протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і техніки для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволеністю учасників проекту.

Для управління проектом необхідно знати його характеристики:

- призначення проекту;
- вартість;
- об'єм робіт і кількісні показники робіт;
- терміни виконання робіт;

- якість, тобто відповідність характеристик проекту і його результатів установленим стандартам якості;
- ресурси;
- виконавці;
- ризик.

3. Види проектів, їх характеристика. Учасники проекту. Фази життєвого циклу проекту.

Розмаїття проектів надзвичайно велике. Вони можуть бути класифіковані за різними підставами (рис.1.).

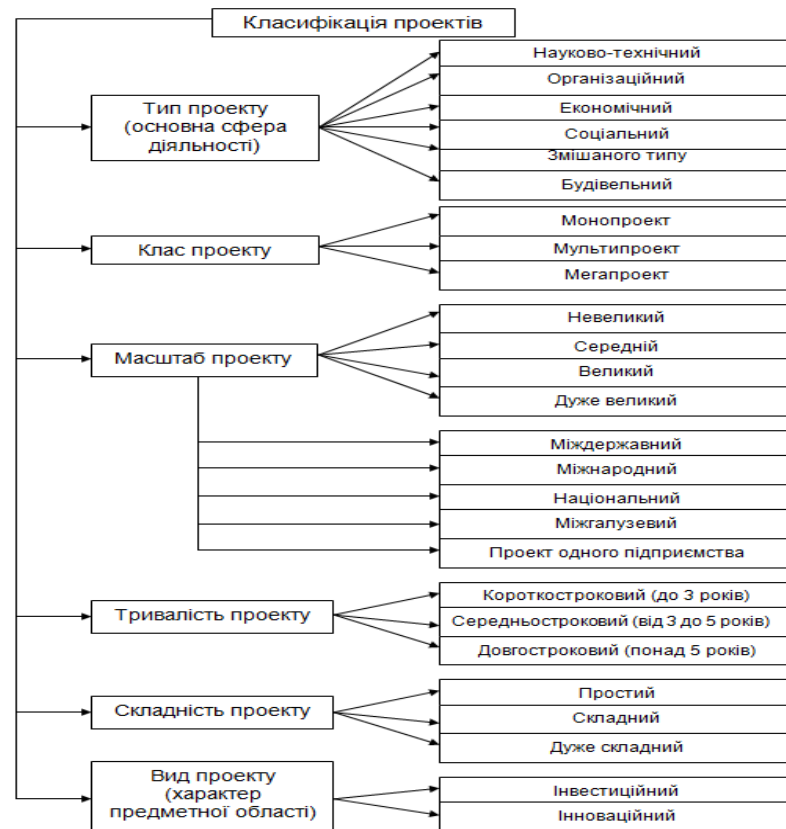


Рис.1. Класифікація проектів

Монопроекти – це окремі проекти різного типу, виду і масштабу.

Мультипроекти – це комплексні проекти або програми, що складаються з ряду проектів і потребують застосування мультипроектного управління.

Мегапроекти – це цільові програми розвитку регіонів, галузей, що включають у свій склад ряд моно- і мультипроектів.

Соціальні проекти. Реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних струсів – це соціальні проекти, які мають свою специфіку:

- цілі тільки намічаються і повинні коригуватися по мірі досягнення проміжних результатів;
- кількісна та якісна їх оцінка істотно ускладнена;
- строки і тривалість проекту залежать від ймовірних факторів які тільки намічаються та згодом підлягають уточненню;
- витрати на проект зазвичай залежать від бюджетних асигнувань;
- ресурси виділяються по мірі потреби в межах можливого.

Соціальні проекти найбільш невизначені.

Організаційні проекти. Реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації чи проведення міжнародного форуму як проекти характеризуються таким чином:

- 1) цілі проекту заздалегідь визначені, однак результати його кількісно та якісно важче встановити, оскільки вони пов'язані зазвичай з організаційним поліпшенням системи;
- 2) строк і тривалість встановлюються завчасно;
- 3) ресурси надаються по мірі можливостей;
- 4) витрати на проект фіксуються та підлягають контролю на економічність, однак потребують коригувань по мірі просування проекту.

Економічні проекти. Приватизація підприємства, створення аудиторської системи, введення нової системи податків – це економічні проекти, які мають свої особливості:

- метою проектів є поліпшення економічних показників функціонування системи, тому оцінити їх вчасно важче, ніж у раніше розглянутих видах проектів;
- головні цілі намічаються завчасно, але потребують коригувань по мірі просування, те саме стосується й строків проекту;
- ресурси для проекту надаються по мірі необхідності в межах можливого;
- витрати визначаються завчасно, контролюються на економічність та уточнюються по мірі просування проекту. Це означає, що економічні результати повинні бути досягненні у фіксовані строки при встановлених витратах, а ресурси надаються за необхідністю.

Інвестиційні проекти. Інвестиційний проект – це пакет інвестицій і пов'язаних з ними видів діяльності. Будівництво нового підприємства, реконструкція виробництва чи спорудження греблі – це проекти, для яких визначені та фіксовані:

- 1) мета проекту (обсяг виробництва продукції, розміри греблі);
- 2) термін завершення та тривалість;
- 3) витрати на проект. Потрібні ресурси та фактична вартість проекту залежатимуть передусім від ходу виконання робіт та просування кожного проекту. Для цього виду проектів необхідні потужності повинні надаватися відповідно до графіку і строку готовності етапів і завершення проекту.

Інноваційні проекти. Це – комплекс взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування науково-технічних розробок, освоєння нових видів продукції, послуг, впровадження новітніх технологій. У структуру інноваційного проекту входять такі обов'язкові розділи:

- 1) сутність і актуальність проблеми (ідеї);
- 2) резюме керівника проекту;
- 3) «дерево цілей» проекту з його описом;
- 4) система заходів з досягнення цілей;
- 5) комплексне обґрунтування проекту;
- 6) система забезпечення проекту;
- 7) характеристика науково-технічної ради;
- 8) експертний висновок;
- 9) механізм реалізації проекту та система мотивацій.

Окремим видом інноваційних проектів і програм можна вважати проекти створення технопарків, технополісів та інноваційних структур інших типів, для яких розробляється деталізоване техніко-економічне обґрунтування. Інноваційні проекти є дуже ризикованими.

Проекти дослідження і розвитку. Розробка нового продукту, дослідження у галузі будівельних конструкцій або розробка нової інформаційно-керуючої системи характеризуються такими особливостями:

- 1) головна мета проекту чітко визначена, але окремі цілі повинні уточнюватися по мірі досягнення часткових результатів;
- 2) строк завершення і тривалість проекту визначені завчасно, але вони можуть коригуватися залежно від отриманих проміжних результатів і загального просування проекту;
- 3) планування витрат на проект часто залежить від виділених асигнувань і менше від дійсного просування проекту;
- 4) основні обмеження пов'язані з лімітованою можливістю використання потужностей і ресурсів (устаткування і спеціалістів).

IT (Information Technology)-проекти. Динамічний розвиток і взаємопроникнення бізнес-технології призводить до значних якісних змін ролі та функції інформаційних технологій на сучасному підприємстві. Найкращим інструментом для запровадження інформаційних технологій в ринкових умовах є IT-проект (проект інформатизації). Такі проекти характеризуються абстрактністю продукту, нелінійністю процесу розробки, збільшенням ризиків в кінці життєвого циклу тощо.

Життєвий цикл проекту. Кожний проект незалежно від складності та обсягу робіт, потрібних для його виконання, проходить у своєму розвитку певні стани, коли «проекту ще немає», до стану, коли «проекту вже немає».

Проміжок часу між моментом появи проекту і моментом його ліквідації називають життєвим циклом проекту. Протягом життєвого циклу проект проходить певні періоди, які називають фазами проекту.

Життєвий цикл проекту є концепцією, що розглядає проект як послідовність фаз, подій та етапів, кожна з яких має свою назву та часові межі.

На практиці поділ проекту на фази може бути найрізноманітнішим, але він повинен виділяти деякі важливі контрольні точки – «віхи», під час проходження яких висвітлюється додаткова інформація та оцінюються додаткові можливості напрямів розвитку проекту.

За допомогою життєвого циклу проекту визначається:

- початок і закінчення проекту, а значить, і його тривалість;
- формується структура проекту і встановлюється склад робіт;
- у першому наближенні встановлюється динаміка витрат і зайнятості персоналу, залученого до виконання проекту;
- на підставі структури життєвого циклу проекту встановлюються основні етапи проекту з метою забезпечення його контролю та управління.

Здійснення проекту відбувається в оточенні деякого динамічного середовища, яке впливає на нього.

Оточення проекту (Project Environment) – сукупність зовнішніх та внутрішніх сил, які сприяють чи заважають досягненню цілей проекту.

Іноді цей вплив може бути критичним для проекту, що призводить до його руйнування, тому фактори оточення проекту повинні бути проаналізовані.

Склад учасників проекту, їхні ролі, розподіл функцій і відповідальності залежать від типу, виду, масштабу і складності проекту, а також від фаз його життєвого циклу. Постійними є функції реалізації проекту протягом його життєвого циклу.

До основних учасників проекту належать:

- ініціатор – сторона, яка є автором головної ідеї проекту. Ініціатором може бути практично будь-який з майбутніх учасників проекту;
- замовник – головна сторона, яка зацікавлена в здійсненні проекту та досягненні його результатів. Він є майбутнім власником і користувачем результатів проекту;
- інвестор – сторона, яка вкладає інвестиції в проект. Мета інвестора – максимізація прибутку на свої інвестиції;
- проектний менеджер – юридична особа, якій замовник та інвестор делегують повноваження щодо керівництва роботами за проектом. Його функції та повноваження визначаються контрактом із замовником;
- команда проекту – специфічна організаційна структура на чолі з менеджером, яка створюється на період здійснення проекту;
- контрактор – сторона або учасник проекту, який бере на себе відповідальність за виконання робіт та послуг по контракту;
- субконтрактор – сторона, яка вступає в договірні стосунки з контрактором вищого рівня;
- ліцензіар – організація, яка видає ліцензії на право володіння земельною ділянкою, проведення торгів, виконання окремих робіт;
- органи влади – сторона, яка задовольняє свої інтереси за рахунок податків від учасників проекту, висуває та підтримує екологічні, соціальні та інші суспільні й державні вимоги;

- власник земельної ділянки – юридична або фізична особа, яка є власником земельної ділянки, яка використовується в проекті;
- виробник кінцевої продукції проекту – здійснює експлуатацію основних фондів та виробляє кінцеву продукцію;
- споживачі кінцевої продукції – юридичні або фізичні особи, які купують та користуються кінцевою продукцією;
- інші учасники проекту – конкуренти основних учасників; суспільні групи та населення, чий інтерес торкається проект, спонсори проекту, різні консалтингові, інжинірингові, юридичні організації, які залучені до проекту.

Треба відмітити, що проект не є незмінним: деякі його елементи можуть в процесі реалізації переходити в зовнішнє середовище і навпаки. Частина елементів проекту можуть використовуватися і поза ним, наприклад фахівці, які окрім роботи над проектом вирішують низку інших задач в організації.

4. Модель управління проектами готельно-ресторанної організації, як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації

Управління проектами в сфері готельного бізнесу мають певні особливості, які необхідно враховувати при розробці та реалізації проектів. Основними напрямками розробки проектів є будівництво готельних комплексів. Неодноразово було підтверджено, що проект будови готелю дуже складний і неправильне управління може легко привести до втрати вкладених коштів.

Зведення готелів або реконструкція будівель під їх будівництво має свої особливості, які включають в себе розробку проекту, планування номерного фонду, створення адміністративних приміщень, створення та оформлення інтер'єру готелю, а так само зовнішнього вигляду будівлі відповідно до особливостей ландшафту.

Перш ніж приступити до планування, розробки концепції готелю, необхідно придбати ділянку, оформити його придбання, узгодивши безліч документів в різних інстанціях.

Дуже важливим фактором в управлінні проектами в сфері готельного бізнесу є управління стейкхолдерами. Стейкхолдерів об'єднують інтереси, які можуть іноді збігатися, тоді стейкхолдери можуть впливати на проект спільно, і їх вплив, сила істотно зростають. Нерідко їх інтереси є протилежними. У цьому випадку вони можуть конфліктувати між собою, послаблюючи вплив на проект. Обидві ситуації можуть використовуватися менеджерами проекту для більш ефективного досягнення його цілей. Таке використання інтересів, потреб, можливостей і ресурсів стейкхолдерів для успішного завершення проекту називається управлінням відносинами зі стейкхолдерами проекту. Таке управління передбачає управління системою стейкхолдерів, об'єднаних функціональними зв'язками і взаємозалежностями. Менеджер проекту повинен визначити склад такої системи, виявити потреби і очікування окремих її елементів - стейкхолдерів, а потім впливати на ці очікування в ім'я успіху проекту - управляти системою стейкхолдерів.

Потім слід розробити маркетингову стратегію, цінову політику, здійснити підбір персоналу, що є важливим етапом формування іміджу готелю.

Основним завданням розробки та реалізації проекту в сфері готельного бізнесу є отримання прибутку, для отримання прибутку головним завданням функціонування готельних комплексів стає залучення і розміщення людей і відповідне обслуговування їх найрізноманітніших потреб. Тому такі споруди повинні бути добре спроектовані, обладнані всіма видами необхідного комунального благоустрою і забезпечені системами харчування, обслуговування гостей. Багатофункціональність спроектованих будівель і можливість відпочити, можуть залучити велику кількість гостей.

Власне проект готелю передбачає планування номерного фонду, кількість номерів, їх категорію, а, отже, і ціну, включає розробку підсобних, адміністративних, службових приміщень. Особливістю управління проектами в сфері гостинності є те, що крім стандартних параметрів необхідно враховувати культурні, кліматичні, естетичні, екологічні особливості регіону, в якому збираються реалізувати той чи інший проект. Відповідно, обробка місць проведення дозвілля, таких як: ресторани, бальні зали, більйардні зали, бари, вітальні, басейни, сауни здійснюється з використанням сучасних екологічних матеріалів, здатних надати інтер'єру

готелю естетичність, красу та індивідуальність. Все це безпосередньо впливає на привабливість об'єкта

Менеджерам з управління проектами в сфері готельного бізнесу, необхідно мати чіткий бізнес-план, в якому відображені особливості проекту, переваги і недоліки, а також ризики, пов'язані з його реалізацією. Грамотно складений план демонструє послідовність будівництва і введення в експлуатацію готелю, і приблизні терміни її окупності.

Необхідно сказати, що все більше число керівників приходять до розуміння необхідності проектного управління та усвідомлюють всі перспективи застосування даної технології. При грамотному управлінні наявними ресурсами, можна поліпшити конкурентне становище, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, незалежно від масштабів підприємства, що, безумовно, відбивається на становищі України у світі. Тому інтерес до проектного менеджменту, як до найбільш ефективної організаційно-діяльної парадигми і управлінської культури здійснення проектів, демонструє бурхливе зростання.

Лекція 2. Тема 2. Обґрунтування проекту в готельному та ресторанному господарстві

1. Ініціалізація проекту в готельно-ресторанному бізнесі: розробка концепції проекту, формування ідеї проекту, попередня проробка цілей та задач проекту, перед проектні дослідження перспектив виконання проекту, заключні проектні дослідження на основі техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу.
2. Структура проектного аналізу: технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, організаційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз.
3. Прогнозування ефективності проекту в готельно-ресторанному бізнесі.

1. Ініціалізація проекту в готельно-ресторанному бізнесі.

В усьому світі початковій фазі проекту приділяється багато уваги, витрачаються чималі ресурси, а аналіз проектів виокремився в самостійну галузь знань. За даними Світового банку витрати на до-інвестиційні дослідження становлять такі частки загальної вартості проекту:

- формування інвестиційного задуму (ідеї) проекту – 0,2-1,0 %;
- дослідження інвестиційних можливостей (обґрунтування інвестицій, стисле ТЕО) – 0,25-1,5;
- техніко-економічні дослідження для невеликих проектів – 1-3, для великих – 0,2-1 %.

Попередній аналіз необхідний для того, щоб уникнути несподіванок на подальших етапах роботи над проектом і досягти результату найбільш економічним способом. Дешевше призупинити неефективний проект на початку його реалізації, ніж наприкінці, коли ресурси витрачені, а результат неадекватний.

Будь-який інвестор перед тим, як вкладати гроші, вирішує такі питання: в який проект варто вкласти кошти? Скільки коштів для цього буде потрібно? Коли вкладені кошти почнуть приносити прибуток і який? Якщо коштів бракує, де їх узяти для реалізації проекту? Саме ці питання є основними під час роботи над концепцією проекту.

Розробка концепції складається з двох етапів – формування інвестиційного задуму (ідеї) проекту й аналізу інвестиційних можливостей.

Формування інвестиційного задуму (ідеї) проекту. Причинами появи проектів є незадоволений попит, надлишкові ресурси, ініціатива підприємців, реакція на політичний тиск, інтереси кредиторів тощо. Очевидно, що ці самі причини відбивають у найзагальнішому вигляді цілі проекту. Ідеї, за допомогою яких можна досягти цих цілей, мають бути піддані попередній експертизі. Після цього попередньо ставляться завдання проекту. Вони мають бути чітко сформульовані, бо тільки за цієї умови можна сформулювати основні характеристики проекту: наявність альтернативних технічних і технологічних можливостей; попит на продукцію проекту; тривалість проекту, зокрема його інвестиційної фази; рівень базових і прогнозованих цін на продукцію (послуги); перспективи експорту продукції; складність проекту; можливість отримання дозвільної документації; інвестиційний клімат у районі реалізації

проекту; співвідношення витрат на реалізацію проекту і його результатів. На основі цих та інших показників попередньо аналізують можливості реалізації проекту (зазвичай за допомогою нескладної експертної системи).

Якщо виявляється, що проект перспективний, визначають потрібну для його розробки інформацію. Результати, які отримують на етапі формування ідеї проекту, оформлюють у вигляді так званого резюме проекту – аналітичної записки з викладом суті проекту. Ідея проекту вважається визначеною за таких умов: якщо визначено основні варіанти й альтернативи проекту; виявлено основні проблеми щодо його здійснення; вибір варіантів проекту підкріплений приблизною оцінкою витрат і результатів; є підстави очікувати, що проект буде профінансовано; створено конкретну програму розробки проекту.

Основними критеріями прийняття ідеї проекту є технічна і технологічна можливість його реалізації; довгострокова життєздатність; економічна ефективність; політична, фахова і екологічна прийнятність; відповідне організаційне й адміністративне забезпечення.

Аналіз інвестиційних можливостей передбачає вивчення прогнозів щодо економічного та соціального-розвитку регіону, де реалізовуватиметься проект; формування інвестиційного задуму інвестора й вивчення можливостей його втілення; передпроектне обґрунтування інвестицій; аналіз альтернативних варіантів і вибір найдоцільнішого; підготовку варіантів намірів; розробку попереднього плану проекту; вибір та узгодження місця розміщення об'єкта; екологічне обґрунтування та експертизу проекту; прийняття попереднього інвестиційного рішення та формування завдання на розробку ТЕО інвестицій.

Життєздатність проекту оцінюють шляхом порівняння його варіантів щодо вартості, термінів реалізації та прибутковості. У результаті інвестор (замовник) має переконатися, що вироблена в результаті реалізації проекту продукція протягом життєвого циклу матиме стабільний попит, достатній для призначення ціни, яка б забезпечила покриття витрат на експлуатацію й обслуговування об'єктів проекту, сплату заборгованостей і окупність капіталовкладень.

2. Структура проектного аналізу

ПА — це методологія, яка застосовується для визначення, порівняння та обґрунтування альтернативних управлінських рішень і проектів, що дозволяє, в свою чергу, здійснювати вибір і приймати вивірені рішення в умовах обмеженості ресурсів.

Методологія проектного аналізу спирається на систему принципів:

- принцип альтернативності;
- принцип обумовленості;
- принцип маржинальності;

Основними функціями проектного аналізу є:

- розробка впорядкованої структури збирання даних, яка б дала змогу здійснювати ефективну координацію заходів при виконанні проекту;
- оптимізація процесу прийняття рішень на основі аналізу альтернативних варіантів, визначення черговості виконання заходів і вибору оптимальних для даного проекту технологій;
- чітке визначення організаційних, фінансових, технологічних, соціальних та екологічних проблем, що виникають на різних стадіях реалізації проекту;
- сприяння прийняттю компетентних рішень щодо доцільності використання ресурсів для реалізації проекту.

Структура ПА:

- технічний аналіз;
- фін аналіз;
- екологічний аналіз;
- організаційний аналіз;
- комерційний аналіз;
- соц. аналіз;
- ек аналіз.

Тех аналіз – тех.-ек альтернативи; варіанти місцезнаходження об'єкта; масштаби і обсяги П; терміни реаліз П загалом і за фазами; доступність і досяжність рес; витрати на П з урах непередбачених чинників тощо.

Фінансовий аналіз – дослідження витрат і реєз щодо інтересів конкретних організацій – учасників П, метою яких є отримання прибутку.

Екологічний аналіз – виявляє, які потенційні збитки може завдати П навколишньому середовищу, а також визначає заходи, необх для пом'якшення чи запобігання цим збиткам.

Організаційний аналіз – оцінити орг., правові, політичні і адмін. умови, в яких має реалізуватися П, а також сформулювати необх рекомендації щодо менеджменту, орг. структури, планування, комплектування і навчання персоналу, координації діяльн та заг політики.

Комерційний аналіз – оцінити П щодо кінцевого споживання пропонованої П продукції.

Соц аналіз – зосереджує увагу на таких питаннях: соціокультурних і демографічних х-ках населення в регіоні реалізує П; наявність роб місць; прийнятності П для місцевої культури; стратегії забезпеч викон необх зобов'язань перед групами населення й організаціями, що мають користуватися результатами П.

Ек аналіз – визнач проблему ефективності П з позиції суспільства загалом, для якого з певних причин ціни купівлі і продажу продукції П не завжди є прийнятними щодо витрат і вигод.

3. Прогнозування ефективності проєкту в готельно-ресторанному бізнесі

Кожний інвестор прагне якомога об'єктивніше оцінити майбутні результати від реалізації інвестиційного проєкту, оскільки проєкти, які не дадуть відповідного ефекту, безперспективні, і ніхто не вкладатиме в них кошти. Для цього треба обґрунтувати показники ефективності інвестицій з високим ступенем достовірності й точності, урахувати всі фактори, які можуть вплинути на ефективність проєкту, оцінити можливі ризики. Значні відхилення між прогнозованими й фактичними результатами можуть призвести до конфліктних ситуацій між учасниками інвестиційного процесу, втрати запланованих доходів, а найгірше - вкладених капіталів.

Складність розрахунку ефективності зумовлюється тим, що у практичній роботі важко правильно оцінити всі аспекти діяльності як на етапі здійснення інвестицій, так і під час експлуатації інвестиційного проєкту, точно спрогнозувати і домогтися високого ступеня достовірності інформації.

Коло споживачів такого роду оцінки досить широке і різноманітне, починаючи з міжнародних банківських і фінансових організацій, які займаються кредитним і інституційним фінансуванням у межах комплексних регіональних і галузевих програм, і завершуючи підприємствами, які самі шукають інвестора.

Без сумніву, для потенційного кредитора та інституційного інвестора поняття інвестиційної привабливості мають різні значення. Якщо для кредитного інвестора пріоритетною в процесі оцінки ефективності проєкту є платоспроможність, то для інституційного інвестора - ефективність фінансово-господарської діяльності інвестицій.

Потрібно чітко розмежовувати поняття абсолютної і відносної привабливості інвестиційного проєкту. Абсолютна привабливість стосується конкретного, чітко специфікованого інвестиційного проєкту, а інвестиційна привабливість підприємства в абсолютному значенні зводиться до оцінки чистої зведеної вартості проєкту за увесь його життєвий цикл.

Поняття відносної привабливості завжди передбачає базу порівняння, якою можуть слугувати показники інших підприємств, регіонів або певні нормативні значення, завдання замовника.

Доцільність інвестиційних проєктів вивчається на підставі їх бізнес-планів, документа, який містить техніко-економічне обґрунтування, основні характеристики. Детально бізнес-план ми розглядали у параграфі 6.9, нагадаємо базові положення.

Бізнес-план складається з розділів, які містять інформацію про особливості інвестиційного проєкту, галузь в якій реалізується інвестиційний проєкт, аналіз ринку, характеристику потенційних покупців даного продукту чи послуги, забезпеченість реалізації проєкту основними факторами виробництва, визначення джерел фінансування інвестиційного проєкту.

Найважливіший розділ бізнес-плану - фінансовий план. Його складають у кілька етапів.

На першому - складають графік потоку інвестицій: за перший рік - помісячно, за другий - поквартально, за третій і т.д. - загалом в цілому за рік. У цьому графіку відображають

необхідний обсяг інвестицій у капітальні й експлуатаційні витрати, пов'язані з реалізацією інвестиційного проекту.

Капітальні витрати (початкові інвестиції) визначаються характером інвестиційних проектів. Вони можуть включати витрати на проектно-дослідницькі роботи, придбання земельної ділянки та її благоустрій, будівництво будівель і споруд, придбання машин, устаткування, їх монтаж, придбання прав на використання технологічного процесу і технічних засобів тощо.

Експлуатаційні (виробничі витрати) включають витрати на сировину, матеріали, покупні вироби, паливо, енергію, оплату праці, витрати з обслуговування виробництва і управління.

На другому етапі обґрунтовується план доходів, пов'язаних з реалізацією інвестиційного проекту. Такі показники розраховують за перший рік щомісячно, за другий - щоквартально, за третій і т.д. - загалом за рік.

На третьому етапі визначається точка беззбитковості інвестиційного проекту, яка показує, за якого обсягу продажу продукту (послуги) буде досягнуто самоокупності господарської діяльності об'єкта інвестування на стадії його експлуатації.

На четвертому етапі оцінюється економічна ефективність інвестиційного проекту.

Останній етап є найбільш відповідальним у процесі ухвалення інвестиційних рішень. Від його об'єктивності залежатиме економічний розвиток підприємства.

Методи, що використовуються для оцінки економічної ефективності інвестицій, поділяються на елементарні й інтегральні. Елементарними називаються методи, за яких витрати і доходи оцінюються без дисконтування. Інтегральні методи враховують фактор часу.

Суть одного із найважливіших методів оцінки економічної ефективності інвестицій полягає у розрахунку їх середньої рентабельності (R) за формулою

$$R = \frac{P}{I \times n} \times 100,$$

де P - прибуток за час експлуатації проекту; I - повна сума інвестиційних витрат; n - час експлуатації проекту.

Приклад розрахунку середньорічної рентабельності інвестиційних проектів наведено в таблиці 1.

Порівнюючи рентабельність інвестицій за проектами А і В, можна дійти висновку, що проект В більш вигідний для підприємства. Однак інвестувати грошові засоби у виробництво доцільно тоді, коли від цього можна отримати більший прибуток, ніж від їх зберігання у банку. Порівнюючи середньорічну рентабельність інвестицій зі ставкою банківського відсотка, можна дійти висновку, що зберігати гроші в банку для підприємства вигідніше в обох випадках.

У вітчизняній практиці найбільшого поширення набула методика, затверджена Агентством з питань уникнення банкрутства підприємств і організацій. Ця методика дає можливість об'єднувати в одному показнику різні одиниці вимірювання, а також використовувати велику кількість показників одночасно (30 показників). Завдяки цьому в методиці реалізується системний підхід, що уможливує комплексну оцінку інвестиційного об'єкта. Всі показники, що підлягають аналізу, розподілені на шість груп: стан власності, фінансова стійкість (платоспроможність), ліквідність активів, прибутковість, ділова активність, ринкова активність.

Таблиця 1.

ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ ЗА ЇХ СЕРЕДНЬОРІЧНОЮ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ

Показник	Проект А	Проект В
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	600	650
Виторг від реалізації, тис. грн		
за 1-й рік	270	400
за 2-й рік	200	350

за 3-й рік	120	100
за 4-й рік	90	50
за 5-й рік	70	0
Усього за п'ять років	750	900
Інвестиційний прибуток, тис. грн, усього	150	250
Середньорічний інвестиційний прибуток, тис. грн	30	50
Рентабельність інвестицій за п'ять років, %	25	38
Середньорічна рентабельність інвестицій, %	5	7,6
Прогнозовані середньорічні темпи інфляції, %	4	
Середня ставка банківського відсотка, % річних	10	

Абсолютні показники самі по собі не дають чіткого уявлення про досліджувані процеси та явища, оскільки не завжди уможливають правильну оцінку явища з точки зору динаміки, структури. Абсолютний показник виявляє свою істинну значущість тільки у зіставленні з іншим показником.

Ефективність і привабливість проектів визначається системою показників, що відображають відношення витрат і результатів.

Оцінка ефективності інвестиційних проектів передбачає:

- моделювання та прогнозування потоків продукції, ресурсів, коштів;
- урахування результатів аналізу фінансового стану підприємства, яке реалізує інвестиційний проект;
- виявлення впливу реалізації інвестиційного проекту на довкілля;
- зведення майбутніх різночасових доходів і витрат у спів вимірні форми;
- урахування чинника впливу інфляції;
- порівняння результатів (вигод) і витрат з орієнтацією на досягнення очікуваної норми прибутку.

Численні показники, що характеризують процеси, які відбуваються в регіонах, поділяються на комерційні (фінансові), що враховують наслідки для безпосередніх учасників; бюджетні, що відбивають фінансові наслідки здійснення проекту для регіонального і місцевого бюджетів; економічні, що враховують пов'язані з реалізацією проекту витрати і результати, які виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників.

У процесі розробки проекту оцінюють його соціальні та економічні наслідки і стан охорони навколишнього середовища. Для великомасштабних проектів, які істотно зачіпають інтереси міста, регіону і всієї України, оцінка економічної ефективності є обов'язковою.

Майбутні витрати і результати при визначенні ефективності інвестиційного проекту оцінюють у межах розрахункового періоду, тривалість якого (горизонт розрахунку) приймається з урахуванням:

- тривалості створення, експлуатації (за необхідності), ліквідації об'єкта;
- середньозваженого нормативного терміну служби основного технологічного устаткування;
- досягнення заданих характеристик прибутку і т. п.;
- вимог інвестора.

Витрати, здійснювані учасниками, поділяються на початкові (капіталоутворювальні) інвестиції, поточні і ліквідаційні, потрібні, відповідно, на стадіях будівництва, експлуатації та ліквідації об'єкта.

Для вартісної оцінки результатів і витрат можуть використовуватися базисні, світові і прогнозні ціни.

Під базисними розуміють ціни, що склалися у народному господарстві у певний період. Базисна ціна будь-якої продукції або ресурсів вважається незмінною на весь розрахунковий період. Вимірювання економічної ефективності проекту в базисних цінах проводиться, як правило, на стадії техніко-економічних досліджень інвестиційних можливостей.

На стадії техніко-економічного обґрунтування проекту обов'язковим є розрахунок економічної ефективності в прогнозних і розрахункових цінах.

Прогнозна ціна C_t продукції або ресурсу наприкінці t -го кроку розрахунку (наприклад, t -го року) визначається за формулою

$$C_t = C_0 \times I_{tm}$$

де C_0 - базисна ціна продукції або ресурсу;

I_{tm} - коефіцієнт (індекс) зміни цін наприкінці t -го кроку щодо початкового моменту розрахунку.

Розрахункові ціни утворюються введенням множника, що дефліює і відповідає індексу загальної інфляції.

При розробці та порівняльній оцінці декількох варіантів інвестиційного проекту необхідно врахувати вплив зміни обсягів продажу на ринкову ціну продукції і ціни споживаних ресурсів.

При оцінці ефективності інвестиційного проекту різночасні показники порівнюють шляхом зведення (дисконтування) їх до вартості початкового періоду. Для зведення різночасних витрат, результатів і ефектів використовується норма дисконту (r), що дорівнює прийнятій для інвестора нормі доходу на капітал.

Зведення до базисного моменту часу витрат, результатів і ефектів, що мають місце на t -му кроці реалізації проекту, рекомендується проводити шляхом множення цих показників на коефіцієнт дисконтування L , який обумовлений для постійної норми дисконту r , за формулою

$$L = \frac{1}{(1+r)^t}, \text{ за } t > 1,$$

де t - номер кроку розрахунку ($t = 1, 2, \dots, n$), n - горизонт розрахунку.

Використання механізму дисконтування майбутніх грошових надходжень практично є методом порівняння доходу від проекту і доходу від вкладення тих самих грошей у банк під щорічний відсоток. Але це не означає, що проект буде прийнятий інвестором. Його прибутковість слід перевірити за допомогою інших показників і порівняти з іншими проектами, які можуть бути запропоновані інвесторові.

Дисконтна ставка визначається з урахуванням таких факторів:

- о середньої реальної депозитної або кредитної ставки за грошовими вкладками у банки;
- о темпу інфляції, що передбачають на даний період. Реальна ставка % з урахуванням цього фактора визначається як

$$r = rn - T,$$

де rn - номінальна ставка відсотка; T - темп інфляції.

Що вищий темп інфляції, то вищою має бути відсоткова ставка, яка могла б компенсувати інвестору втрачений дохід у таких формах: - "премії від інфляції";

- премії за ризик. Загальна відсоткова ставка має враховувати ступінь ризику інвестицій і компенсувати можливі втрати від нього у вигляді "премії за ризик". Стосовно більш ризикованих об'єктів інвестування ставку відсотка необхідно відповідно збільшувати;

- премії за низьку ліквідність. Під час встановлення ставки відсотка мають бути враховані і компенсовані у формі додаткового доходу можливі втрати інвестора від зниження ліквідності інвестицій.

Нижче ми детальніше розглянемо показники, які звичайно використовуються при порівнянні різних інвестиційних проектів (або варіантів розрахунку).

Чистий зведений (дисконтований) дохід (ЧДД) - це сума поточних ефектів за весь розрахунковий період, зведена до початкового кроку, або перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами.

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^n (R_t - B_t) \frac{1}{(1+r)^t}$$

де Y - результат, що досягається на t -му кроці розрахунку, тобто обсяг грошового потоку, зведеного до теперішньої вартості, за весь період експлуатації інвестиційного проекту (чистий прибуток + амортизаційні відрахування);

B_t - витрати, здійснювані на тому ж кроці, а саме сума інвестиційних коштів, спрямованих на реалізацію інвестиційного проекту.

n - горизонт розрахунку, що дорівнює номеру кроку розрахунку, на якому об'єкт ліквідується;

$E_t = (R_t - B_t)$ - ефект, що досягається на t -му кроці.

Якщо інвестиційні витрати, пов'язані з реалізацією інвестиційного проекту, здійснюються в декілька етапів, розрахунок чистого зведеного доходу матиме вигляд

$$ЧД = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t},$$

де - сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;

B_t - сума інвестиційних затрат за окремими інтервалами загального періоду реалізації інвестиційного проекту;

r - дисконтна ставка, виражена десятковим дробом;

n - кількість інтервалів у загальному розрахунковому періоді i .

Показник чистого зведеного доходу можна використовувати не тільки для порівняльної оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів, а й як критерій цілісності їх реалізації.

Якщо чистий зведений дохід має від'ємне значення або дорівнює 0, незалежний інвестиційний проект відхиляється, як такий, що не дає підприємству додаткових доходів на вкладений капітал. Якщо ж показник чистого зведеного доходу позитивний, тоді незалежний інвестиційний проект дає змогу збільшити капітал підприємства та його ринкову вартість. Із системи пропонує інвестиційних проектів схвалюється той, для якого показник чистого зведеного доходу є найвищим.

Для визначення суми дисконтованих капіталовкладень застосовується формула

$$K = \sum_{t=1}^n K_t \frac{1}{(1+r)^t},$$

Індекс дохідності (ІД) - це відношення суми зведених ефектів і обсягу капітальних вкладень

$$ІД = \frac{1}{K} \sum_{t=1}^n (R_t - B_t) \frac{1}{(1+r)^t},$$

де B_t - витрати на t -му кроці (без капіталовкладень).

Показники чистого зведеного доходу та індексу дохідності перебувають у прямій залежності: з збільшенням абсолютної суми чистого зведеного доходу підвищується й індекс дохідності, тому на практиці достатньо розрахувати один з них. Проте для порівняння характеристик кількох інвестиційних проектів доцільно розраховувати обидва показники з метою глибшого вивчення проектів і добору найкращого.

Якщо інвестиційні витрати, пов'язані з реалізацією інвестиційного проекту, здійснюються в декілька етапів, розрахунок індексу дохідності має вигляд формули

$$ІД = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}}.$$

Показник "індекс дохідності" також може бути використаний не тільки для порівняння, а й як критерій ухвалення інвестиційного рішення про можливість реалізації проекту. Якщо значення індексу дохідності менше за 1 або дорівнює 1, інвестиційний проект треба відхилити як такий, що не дасть додаткових доходів на засоби інвестування. Проект варто ухвалювати, якщо показник "індекс дохідності" більший від 1.

Індекс (коефіцієнт) рентабельності у процесі оцінки ефективності інвестиційного проекту може відігравати допоміжну роль, оскільки унеможливає оцінку усього зворотного інвестиційного потоку за проектом в повному обсязі (значу частину цього потоку становлять амортизаційні відрахування) і не враховує зміни показників у часі (тривалість). Цей показник розраховується за формулою

$$IR = \frac{ЧП_i}{Z_i}$$

де IP - індекс рентабельності інвестиційного проекту;

$ЧП_i$ - середньорічна сума чистого інвестиційного прибутку за час експлуатації проекту;

Z_i - сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

Показник "індекс рентабельності" дає змогу виокремити важливу складову сукупного чистого грошового потоку - обсяг інвестиційного прибутку, а також здійснити порівняльну оцінку рентабельності інвестиційної і операційної діяльності (якщо інвестиційні ресурси сформовані за рахунок власних і залучених засобів, індекс рентабельності інвестицій порівнюється з коефіцієнтом рентабельності активів; якщо ж інвестиційні ресурси сформовані виключно за рахунок власних інвестиційних засобів, то базою порівняння слугує коефіцієнт рентабельності власного капіталу). Результати порівняння дають можливість визначити, чи можливо підвищиться чи знизиться загальна ефективність операційної діяльності підприємства в майбутньому.

Термін окупності - це мінімальний тимчасовий інтервал (від початку здійснення проекту, за який інтегральні витрати, пов'язані з проектом, покриваються інтегральними результатами від здійснення інвестиційного проекту. Результати і витрати можна обчислити з дисконтуванням і без нього. Термін окупності рекомендується визначати з урахуванням дисконтування.

За необхідності врахування інфляції формули (3-5) слід перетворити так, щоб з них була виключена інфляційна зміна цін, тобто щоб критерії були зведені до розрахункового періоду. Це можна зробити за рахунок введення прогнозних індексів, що відповідають індексу загальної інфляції:

$$П_о = \frac{B_t}{R_t}$$

де $Па$ - недисконтований період окупності інвестиційних витрат за проектом;

B - обсяг інвестиційних витрат на реалізацію проекту;

$Рч$ - середньорічний обсяг чистого грошового потоку за експлуатаційний період проекту (за короткострокових капітальних вкладень цей показник розраховується як середньомісячний).

Відповідно дисконтований показник терміну окупності визначається за формулою

$$П_{до} = \frac{B_i}{\sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+r)^t}}$$

де $Поа$ - дисконтований термін окупності одночасових інвестиційних витрат за проектом;

$Вi$ - обсяг інвестиційних витрат на реалізацію проекту;

\wedge - обсяг чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;

z - дисконтна ставка, виражена десятковим дробом;

n - кількість інтервалів (років, місяців) у загальному розрахунковому періоді Γ ;

Γ - загальний розрахунковий період експлуатації проекту (років, місяців).

Показник терміну окупності традиційно використовується для порівняльної оцінки ефективності проекту, але може також слугувати критерієм оцінки (у цьому випадку інвестиційні проекти з більшим періодом окупності будуть відхилені інвестором). Основним недоліком показника є те, що він не враховує чисті грошові потоки, які формуються після періоду окупності інвестиційних витрат. Так, на інвестиційні проекти з більшим періодом експлуатації після періоду їх окупності може бути отримана більша сума чистого грошового потоку, ніж на інвестиційний проект з коротким періодом експлуатації (за аналогічного і навіть коротшого періоду окупності останніх).

Внутрішня ставка дохідності є найскладнішим показником оцінки ефективності інвестиційних проектів і характеризує рівень дохідності конкретного інвестиційного проекту з урахуванням дисконтної ставки. Внутрішню ставку дохідності можна охарактеризувати як дисконтну ставку, за якої чистий зведений дохід у процесі дисконтування дорівнюватиме нулю. Цей показник розраховується за формулою:

$$\sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1 + BCD)^t} = 0,$$

де BCD - внутрішня ставка дохідності за інвестиційним проектом, виражена десятковим дробом;

\wedge - сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;

n - кількість інтервалів у загальному розрахунковому періоді і

Якщо за показником чистого зведеного доходу можна судити про те, ефективний інвестиційний проект чи ні за деякої заданої норми дисконту, то внутрішня ставка дохідності проекту визначається в процесі розрахунку і потім порівнюється з необхідною для інвестора нормою доходу на вкладений капітал. Якщо BCD дорівнює або перевищує необхідну для інвестора норму доходу на капітал, інвестувати в цей проект доцільно, у протилежному випадку - не доцільно.

Показник внутрішньої норми дохідності прийнятний для порівняльної оцінки не тільки в межах проектів, які розглядаються, а й у ширшому значенні (наприклад, для порівняння з коефіцієнтом рентабельності операційних активів, коефіцієнтом рентабельності власного капіталу тощо).

На підприємстві може бути затверджений як цільовий норматив показник мінімальної внутрішньої ставки дохідності, тоді інвестиційні проекти з нижчим показником BCD будуть відхилятися автоматично.

Усі показники оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів перебувають між собою у щільному зв'язку і дають можливість оцінити ефективність з різних боків, тому при оцінці ефективності реальних інвестиційних проектів необхідно розглядати їх комплексно.

Комерційна ефективність визначається співвідношенням фінансових витрат і результатів, що забезпечують необхідну норму дохідності. Комерційна ефективність може визначатися як для всього об'єкта, так і для його окремих частин.

У здійсненні інвестиційного проекту виокремлюють три види діяльності: інвестиційна, операційна, фінансова. У межах кожного різновиду діяльності відбувається приплив $Пг$ і відплив $Ог$ грошових коштів. Як ефект на Γ -му кроці виступає потік реальних грошей. Нехай Φ_{ig} - різниця між припливом і відпливом реальних грошей:

$$\Phi_{ig} = П_{ig} - О_{ig}, (i = 1, 2, \dots).$$

Потоком реальних грошей Φ (називається різниця між припливом і відпливом реальних коштів від інвестиційної та операційної діяльності в кожному періоді здійснення проекту (на кожному кроці розрахунку).

$$\Phi_{ig} = [П_{1г} - О_{1г}] - [П_{2г} - О_{2г}] = \Phi_{1г} + \Phi_{2г},$$

де $\Phi_{2г}$ - ефект, що досягається на i -му кроці;

$\Phi_{1г}$ - потік реальних грошей від інвестиційної та операційної діяльності. Визначається підсумовуванням усіх вкладень в основний капітал і приросту оборотного капіталу;

або $\Phi_{2г}$ - потік реальних грошей від операційної діяльності.

Сальдо реальних грошей B - це різниця між припливом і відпливом реальних грошей від усіх видів діяльності (на кожному кроці розрахунку):

$$b_i = [П_{1г} - О_{1г}] + \Phi_{2г} - \Phi_{3г}.$$

де $\Phi_{3г}$ - потік реальних грошей від фінансової діяльності, що містить у собі такі види припливу і відпливу реальних грошей:

- - власний капітал (акції, субсидії тощо);
- - короткострокові кредити;
- - довгострокові кредити;
- - сплату заборгованостей за кредитами;
- - виплату дивідендів;
- - сальдо фінансової діяльності.

Для розрахунку сальдо накопичених реальних грошей на i -му кроці необхідно до визначеного сальдо на i -му кроці, перерахованого з урахуванням реінвестицій вільних грошових коштів (наприклад, виплати банківського відсотка за поточними вкладеннями), додати надходження, які входять в $П$, і відняти всі витрати (виплати) та i -му кроці, які входять в $О$.

Розраховуючи потоки реальних грошей, необхідно пам'ятати про принципову відмінність понять приплив і відплив реальних грошей від понять доходів і витрат.

Усі витрати віднімаються з доходів і, отже, впливають на суму чистого прибутку, але не за всіх витрат потрібне реальне переказування грошей. Такі витрати не впливають на потік реальних грошей. Водночас, не всі грошові виплати (що впливають на потік реальних грошей) фіксуються як витрати. Наприклад, купівля товарно-матеріальних запасів або майна пов'язані з відпливом реальних грошей, але не є витратою.

Умовна оцінка комерційної ефективності проект.

Щоб забезпечити порівняльність результатів розрахунку і підвищити надійність розрахункової оцінки ефективності інвестиційного проекту, необхідно:

- визначити потік реальних грошей у прогнозних цінах з використанням тих грошових одиниць (грн, дол. США чи ін.), в яких він фактично буде створюватися, згідно з проектом;
- обчислити інтегральні показники ефективності у розрахункових цінах;
- здійснити розрахунки для різних варіантів вихідних даних. Мінімальний набір вихідних даних, які підлягають варіюванню, повинен містити такі показники:
 - ціни реалізації продукції;
 - витрати виробництва;
 - загальні інвестиційні витрати;
 - відсоток за кредити.

Межі варіювання вихідних даних визначаються на стадії техніко-економічного дослідження інвестиційних можливостей. Окремим питанням є прогнозування інфляції за видами витрат і результатами та оцінкою границь їх зміни.

Для розрахунку у прогнозних цінах пропонується як базовий використовувати описаний далі спосіб урахування інфляції.

Проектні значення вихідних даних на момент аналізу інвестиційного проекту мають деякий вік (для відносно невеликих проектів звичайно - декілька місяців). На підставі їх поточних значень можна обчислити основні показники інфляції (відношення грн/дол. США, динаміку цін на сировину, комплектуючі, витрати на збут, заробітну плату, придбання основних фондів, динаміку банківського відсотка).

Розрахунки виконуються за умови незмінюваності на кожному кроці цих показників інфляції протягом 1-3 років. Поза межами цього строку ціни залишаються постійними. За відповідних темпів інфляції і рівні невизначеності умов крок розрахунку рекомендується обирати:

- протягом першого року - один місяць;
- починаючи з другого року в межах строку окупності, не менше трьох місяців;
- поза межами строку окупності - шість місяців - рік. Критерієм схвалення інвестиційного проекту є позитивність сальдо накопичених реальних грошей у будь-якому часовому інтервалі, в якому учасник здійснює витрати або одержує доходи. Від'ємне значення цього сальдо свідчить про необхідність залучення учасником додаткових власних або позикових коштів і відображення цих коштів у розрахунках ефективності.

Для порівняння різних інвестиційних проектів (варіантів проекту) та обґрунтування розмірів і форм їх участі у реалізації рекомендується використовувати критерії **ЧДЦ**, **ІД**, **ВИД**, у формулі яких замість $я_2$ і $З_2$ підставляється значення **Ф_б**

Для додаткової оцінки комерційної ефективності визначаються також такі показники:

- **термін повної сплати заборгованості.** Визначається тільки для учасників, які залучають кредитні і позикові кошти (наприклад, для фінансування). Проект може розглядатися як ефективний з точки зору кредитної установи, якщо строк повної сплати заборгованості за кредитом, наданим у межах проекту, відповідає (з урахуванням ризику несвоєчасної або неповної сплати заборгованості) інтересам і політиці кредитної установи. Обґрунтованість потреби у позикових коштах перевіряється при цьому за мінімального з річних значень сальдо накопичених реальних грошей, яке повинно бути позитивним, але не дуже великим;

- **частка учасника в загальному обсязі інвестицій** визначається тільки для учасників, які надають своє майно або грошові кошти для фінансування проекту, як відношення інтегральних дисконтованих витрат учасника на вказані цілі (вартість переданого майна і грошових коштів) до інтегрального дисконтованого загального обсягу інвестицій за проектом.

Обирати проект (варіант проекту) й ухвалювати рішення про інвестування слід на основі всіх наведених показників комерційної ефективності. Крім того, треба враховувати структуру потоку і сальдо реальних грошей.

Визначення бюджетної ефективності. Показники економічної ефективності відображають ефективність проекту з точки зору інтересів усього народного господарства, а також для тих регіонів, галузей і підприємств, які беруть участь у здійсненні проекту.

Порівняння різних проектів (варіантів проекту), які передбачають участь держави, вибір серед них найкращого та обґрунтування розмірів і форм державної підтримки відбуваються за найбільшим значенням показників інтегрального народногосподарського економічного ефекту.

Бюджетна ефективність визначається на основі вивчення складу доходів і витрат і відображає вплив результатів упровадження інвестиційного проекту на доходи і витрати державного, регіонального або місцевого бюджетів.

Основним показником бюджетної ефективності, який визначає заходи з державної, регіональної або місцевої фінансової підтримки проекту, є:

- бюджетний ефект (**Б**). Бюджетний ефект для і-го кроку здійснення проекту визначається як перевищення доходів відповідного бюджету (**Д**) над витратами (**В**) на здійснення цього проекту:

$$B_i = D_i - V_i$$

• інтегральний бюджетний ефект обчислюється як сума дисконтованих бюджетних ефектів або як перевищення інтегральних доходів бюджету над інтегральними прямого бюджетного фінансування проекту;

• кредити Національного банку України, регіональних і уповноважених банків для окремих учасників реалізації проекту, які виділяються як позикові кошти, що підлягають компенсації за рахунок бюджету;

• прямі бюджетні асигнування на надбавки до ринкових цін на паливо та енергоносії;

• виплат допомоги особам, які залишилися без роботи внаслідок здійснення проекту (в тому числі, внаслідок використання імпортного устаткування і матеріалів замість аналогічних вітчизняних);

• - виплати за державними цінними паперами;

• - державні, регіональні гарантії інвестиційних ризиків іноземним і вітчизняним учасникам;

• кошти, що видаються з бюджетів для ліквідації можливих негативних наслідків від здійснення проекту, надзвичайних ситуацій чи компенсації інших можливих збитків від реалізації проекту.

Джерела доходів державного бюджету:

• податок на додану вартість і всі інші податкові надходження (з урахуванням пільг) і рентні платежі поточного року в бюджет від іноземних підприємств і фірм-учасників у частині, що стосується здійснення проекту;

• митні збори та акцизи, які надходять у бюджет за продукти (ресурси), що виробляються (витрачаються) згідно з проектом;

• емісійний дохід від випуску цінних паперів під здійснення проекту;

• дивіденди з акцій та інших цінних паперів, що належать державі, регіону і випущені з метою фінансування проекту;

• прибутковий податок із заробітної плати вітчизняних і зарубіжних працівників, нарахованої за виконання робіт, передбачених проектом;

• плата за користування землею, водою та іншими природними ресурсами, плата за надра, ліцензії на право провадження геологорозвідувальних робіт у частині, що залежить від здійснення проекту;

• надходження від ліцензування, конкурсів і тендерів на розвідку, будівництво і експлуатацію об'єктів;

• штрафи і санкції, пов'язані з проектом, за нераціональне використання матеріалів, енергетичних, паливних, і природних ресурсів.

До доходів бюджетів прирівнюються також надходження у позабюджетні фонди - пенсійні фонди, фонди зайнятості, соціального страхування тощо.

Для проектів, якими передбачається бюджетне покриття витрат в іноземних валютах і / або валютні надходження до бюджету, визначаються показники валютного бюджетного ефекту

(річні та інтегральні). Розрахунок проводиться шляхом урахування витрат і прибутків тільки в іноземній валюті з перерахунком у валюту України за встановленими курсами.

Методи аналізу та оцінки ризиків інвестиційних проектів. Рішення про вкладення капіталу, засноване на майбутніх витратах і прибутках, має певний ступінь невизначеності, який не можна не враховувати. Елементи невизначеності, пов'язані з проектом, повинні бути оцінені так, щоб вплив можливих несприятливих подій у майбутньому зробити мінімальним.

Під ризиком у проектному аналізі розуміють ймовірність визначеного рівня втрат фірмою частини своїх ресурсів або недоотримання доходів, або появу додаткових витрат при реалізації проекту. Зацікавленість аналітика викликає ймовірність настання не тільки несприятливих, а й сприятливих подій. Оцінюються обставини невизначеності і ступінь їх позитивного чи негативного впливу на реалізацію проекту, а також те, якими ці обставини невизначеності є стосовно проекту: внутрішніми або зовнішніми.

Найбільш ефективними методами аналізу обставин невизначеності є **аналіз чутливості** та **аналіз ступеня ризику**.

Між ступенем ризику і прибутком існує залежність, згідно з якою інвестиції, за яких очікується великий прибуток, неминуче супроводжуються високим ступенем ризику, тобто що більший усвідомлений ризик пов'язаний з проектом, то більшим буде прибуток, який компенсує цей ризик. Таке співвідношення часто має вирішальне значення при ухваленні рішення про вкладення капіталу. Отже, ризик як зворотний бік фінансової винагороди не враховувати.

Ризик існує незалежно від того, якими будуть наслідки: невизначеними чи невідомими. Одні види діяльності прийнято вважати більш ризикованими, інші - менш. Вкладник, роблячи вклади, наражається на ризик отримати невеликий прибуток або зазнати збитків, або ж рух ліквідності виявиться меншим за очікуваний і вкладення розцінюватиметься як відносно "ризиковане". Водночас, якщо інвестор впевнений у результаті, він може з достатньою точністю передбачити, є ризик, чи його взагалі немає.

Отже, якщо ймовірність досягнення результату коливається у певних межах, такі дії слід розглядати як ризиковані: що вищий ступінь непередбачуваності дій, то більший ризик.

При проектному аналізі враховують існування ризиків. Розрізняють два його види, пов'язані з підготовкою і реалізацією проекту: **систематичний** і **несистематичний**. Систематичний ризик належить до зовнішніх факторів, таких, як стан економіки загалом, і перебуває поза межами загального контролю над проектом. Прикладами систематичного ризику є політична нестабільність, зміни умов оподаткування. Інші види систематичного ризику відображають вплив факторів конкурентного середовища, у тому числі загального ринкового попиту, рівня конкуренції, цін на сировину тощо. Ці фактори слід враховувати, але проект замалий, щоб впливати на їх зміну.

Несистематичний ризик - це ризик, що безпосередньо стосується проекту. Рівень рентабельності виробництва, період початку будівництва і сам процес будівництва, вартість основного капіталу і продуктивність - усе це є видами несистематичного ризику. Інші види включають зовнішні фактори, які можна контролювати або на які можна впливати у межах реалізації проекту, наприклад, ціни збуту продукції проекту, заробітна плата персоналу проекту, ціни постачальників за сировину і навіть урядові податки, такі як митний та акцизний збір, тощо.

Для того, щоб оцінити ступінь несистематичного ризику, треба знайти відповіді на такі запитання:

- чи існує невизначеність стосовно розрахунку часу і руху ліквідності, пов'язана з політичною нестабільністю;
- чи існує можливість того, що рух ліквідності може бути меншим за очікуваний через зміни в ефективному ринковому попиті на готову продукцію.

Необхідно вивчити ці фактори або зробити орієнтовні розрахунки їх впливу на реалізацію проекту.

Головний наслідок ризику - перевитрати часу і засобів на виконання за рахунок зростання обсягу робіт і тривалості їх виконання за проектом.

Мета аналізу ризику - дати потенційним партнерам або учасникам проекту інформацію потрібну для ухвалення рішення щодо доцільності участі у проекті та заходів захисту від можливих фінансових втрат.

Такий аналіз може здійснити кожен учасник проекту. Розрізняють такі види аналізу ризику:

- **якісний** - визначення показників ризику, етапів робіт, на яких виникає ризик, його потенційних зон та ідентифікація ризику;
- **кількісний** - передбачає числове визначення розміру окремих ризиків, а також проекту загалом.

До якісних методів ризику належить експертний аналіз ризиків. Як правило, цей вид оцінки застосовується на початкових етапах роботи над проектом. До основних переваг методу належить можливість оцінки ризику до розрахунків показників ефективності, відсутність потреби у точних первинних даних і сучасному програмному забезпеченні, а також простота розрахунків. Однак експертний аналіз ризиків, як і будь-яка експертна оцінка, достатньо суб'єктивний.

Процедура експертної оцінки ризику передбачає:

- визначення виду ризику і граничного рівня його припустимої величини;
- встановлення ймовірності настання ризикової події і небезпечності ризику для успішного завершення проекту;
- визначення інтегрального рівня кожного виду ризику і вирішення питання про прийнятність цього виду ризику для учасників проекту.

За невеликої кількості змінних і можливих сценаріїв розвитку проекту для аналізу ризику можна скористатися методом дерева рішень, яке будується на основі виділених робіт (подій), що відображають життєвий цикл проекту, ключові події, що впливають на проект, час їх настання і можливі рішення, які можуть бути ухвалені внаслідок виконання кожного ключового виду роботи з визначення ймовірності їх прийняття і вартості робіт.

За результатами побудови дерева рішень встановлюються ймовірність та ефективність кожного сценарію розвитку проекту, а також інтегральна ефективність самого проекту. Ризик за проектом може вважатися прийнятним, якщо значення інтегрального показника ефективності проекту, наприклад чистої теперішньої вартості, є додатним.

Як правило, аналіз ризику здійснюють кількома методами.

Метод аналізу чутливості (його ще називають "ранжуванням параметрів") передбачає використання змін параметрів для оцінки життєздатності проекту за умов невизначеності. Експерт розраховує можливу зміну кожного фактора або змінного показника, визначає вплив цієї зміни на певне рішення і виокремлює фактори або змінні показники, які потребують поглибленого вивчення. Він визначає кількість і вказує на вплив невизначеності та намагається виразити математичним способом відношення змінних величин, що складають просування ліквідності і рентабельність.

Метод дає можливість судити про наслідки невід'ємної невизначеності в проектах. Зміни можуть позначатися в фінансових оціночних показниках, тривалості будівництва, вартості сировини та інших витратах, пов'язаних з реалізацією проекту, вартості збуту, коефіцієнті завантаження і ціні продукції, які не можна передбачити заздалегідь. Ці зміни впливають на строки реалізації проекту.

Аналіз чутливості передбачає розрахунок базової моделі на основі припустимих значень вхідних змінних проекту, для якої визначається чиста теперішня вартість проекту. Ця величина слугує основою для порівняння з припустимими можливими змінами, які необхідно проаналізувати.

Алгоритм проведення аналізу чутливості передбачає:

- визначення критичних змінних, що впливають на чисту теперішню вартість;
- оцінку впливу зміни однієї змінної проекту (за незмінності всіх інших) на чисту теперішню вартість;
- розрахунок впливу зміни змінної, що досліджується, на відхилення одержаної **ЧДД** від базової (оцінка еластичності, чутливості до зміни чистої теперішньої вартості від зміни змінної проекту);
- визначення межового (критичного) значення змінної і її можливого відхилення від базового сценарію проекту;
- розрахунок показника чутливості і критичного значення для кожної змінної проекту і ранжування їх за убубанням (що вища чутливість **ЧДД**, то важливіша перемінна для значення чистої теперішньої вартості, а отже для проекту).

Основна проблема подібного аналізу полягає у неможливості з однаковим ступенем достовірності визначити всі змінні показники проекту, оскільки одні з них ледве підлягають прогнозуванню, а стосовно інших немає сенсу давати точний прогноз, оскільки договір про поставку чи збут продукції за фіксованою ціною, вже укладено, що дає змогу спрогнозувати ці показники безпомилково.

Отже, суть цього методу полягає у вимірюванні чутливості основних підсумкових показників проекту (**ЧДД** або **IRR**) до зміни тієї чи іншої величини.

Як показник чутливості проекту до зміни тих чи інших показників використовують показник еластичності чистої теперішньої вартості (**ЧДД**), який обчислюється за формулою

$$\text{Еластичність ЧДД} = \frac{\text{Відсоткова зміна ЧДД}}{\text{Відсоткова зміна змінної}}$$

Перевага цього показника в тому, що його значення не залежить від вибору одиниці вимірювання різних змінних: що більша еластичність, то вищою є залежність ЧДД або внутрішньої норми дохідності (тобто її чутливості) від аналізованої змінної проекту.

Відомо, що між витратами на здійснення інвестиційного проекту і показниками ефективності існує обернена залежність. Це означає, що збільшення витрат на заробітну плату призведе до зменшення чистої теперішньої вартості. Чисельник у нашій формулі буде від'ємним, а знаменник додатнім, що дасть, у підсумку, від'ємний коефіцієнт еластичності. Навпаки, за зменшення заробітної плати чисельник буде додатнім, а знаменник - від'ємним, і коефіцієнт - від'ємним. Як правило, знак "мінус" просто ігнорується.

Ступінь ризику аналізується кількома способами. Непрямий спосіб припускає, що міра ризику впливає на коефіцієнт окупності проекту.

Фінансовий аналіз базується на розрахунках коефіцієнта дисконтування, що відображає допустимий ступінь ризику. Коефіцієнт дисконтування, передбачений проектом, може складатися з трьох компонентів: реальної ставки дисконту, що не має ризику; інфляційної надбавки і винагороди за ризик. Визначаючи ступінь винагороди за ризик, експерт повинен вміти оцінити ступінь ризикованості руху ліквідності або частину, яку можна одержати від неї, й обрати призначену винагороду.

З іншого боку, прямий спосіб полягає в орієнтовних розрахунках природи ризику та визначенні кількості його видів в умовах розподілу ймовірностей. Непрямий спосіб, хоч він і математично простіший, не забезпечує структуру мінливих умов реалізації проекту і не може використовуватися для ухвалення рішення, про зменшення ступеня ризику.

Упровадження будь-якого інвестиційного проекту спрямоване на отримання максимально можливого ефекту, тобто очікуються позитивні результати від реалізації інвестиційного проекту: максимізація прибутків, нарощення або розширення виробництва тощо.

Щоб такі очікування стали реальністю, насамперед необхідно обґрунтувати показники ефективності інвестицій з високим ступенем достовірності й точності, враховуючи всі фактори, які можуть впливати на ефективність проекту, оцінити можливі ризики.

Складність розрахунку ефективності зумовлюється тим, що у практичній роботі важко правильно оцінити всі аспекти діяльності як на етапі здійснення інвестицій, так і під час експлуатації інвестиційного проекту, точно спрогнозувати і домогтися високого ступеня достовірності інформації.

Оцінювати ефективність інвестиційних проектів рекомендується комплексно, оскільки окремі показники не дають змоги у повному обсязі проілюструвати реальну ситуацію інвестиційного об'єкта. На підставі отриманих показників розраховується сукупність ризикованості інвестиційного проекту, на підставі якого ухвалюється рішення про відхилення несприятливих інвестиційних проектів, чи вжиття відповідних заходів щодо зменшення ризиків.

При оцінці ефективності інвестиційного проекту різночасні показники порівнюють шляхом зведення (дисконтування) їх до вартості початкового періоду. Для зведення різночасних витрат, результатів і ефектів використовується норма дисконту (γ), що дорівнює прийнятій для інвестора нормі доходу на капітал.

Вирізняють такі основні показники ефективності інвестиційного проекту:

- комерційна (фінансова) ефективність, що враховує фінансові наслідки реалізації проекту для його учасників;

- бюджетна ефективність, що відображає фінансові наслідки проекту для державного, регіонального та місцевого бюджетів;

- народногосподарська ефективність, що враховує витрати і результати, які виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проекту у вартісному вираженні.

Вибір альтернативи (одного з варіантів інвестиційного проекту) здійснюють за допомогою одного або декількох методів. Найкраще оцінювати інвестиційний проект кількома методами, надаючи перевагу проектові, значущість результатів якого підтверджена більшою кількістю використуваних методів (*ЧДД* - чистий дисконтний дохід; *ri* - індекс дохідності; *irr* - внутрішня норма дохідності, термін окупності).

Ці показники використовуються при порівняльному аналізі альтернативних проектів, однак можуть слугувати критеріями при визначенні комерційної та бюджетної ефективності проекту.

Управління проектами здійснюється на основі життєвого циклу продукту, враховуючи фазу, в якій він перебуває.

Лекція 3. Тема 3. Планування проекту в готельному та ресторанному господарстві

1. Структура та зміст проектного завдання. Роль учасників розробки проектного завдання.
2. Мета і функції проектного планування в готельно-ресторанному бізнесі. Характеристика робіт з планування проекту. Вимоги до послідовності виконання робіт. Організація планування в готельно-ресторанному бізнесі.
3. Методологічні підходи при плануванні проектів в готельно-ресторанному бізнесі.
4. Компоненти структуризації проекту в готельно-ресторанному бізнесі.

1. Структура та зміст проектного завдання. Роль учасників розробки проектного завдання

Зміст проекту висуває вимоги щодо оптимальної організаційної структури проекту з точки зору внутрішнього організаційного устрою проекту, тобто з точки зору поділу праці, що закладений в організаційній структурі.

Принципи класифікації організаційних структур у залежності від змісту проекту

Все розмаїття організаційних структур, можливих для управління проектом, можна представити у вигляді континууму, межі якого позначають можливі рішення з поділу праці - вертикальний (функціонально-адміністративний) поділ праці і горизонтальний (проектно-цільовий). Під «вертикальним» поділом праці розуміється поділ праці в залежності від участі в різних вертикальних процесах управління та управлінських функціях. А під «горизонтальним» - структура діяльності співробітників організації в залежності від їх участі в горизонтальних, технологічних процесах виконання робіт.

Класичний варіант реалізації пріоритету розподілу праці за вертикальними процесами - функціональна організаційна структура.

У рамках функціональних організаційних структур можуть іноді використовуватися механізми, які дозволяють посилити горизонтальну інтеграцію і таким чином дещо згладити негативні сторони функціональних структур. Найбільш часто вживані механізми горизонтальної інтеграції функціональних структур - посередники і команди.

Для повноцінної горизонтальної інтеграції на вертикальну функціональну структуру накладається проектно-цільова структура, утворюючи, таким чином, матричну організаційну структуру.

Матричні організаційні структури зазвичай розрізняються за широтою повноважень керівника проекту, за кількістю організаційних ресурсів, що залучаються в проектну діяльність, існуванням і роллю постійного штату з управління проектом.

На лівому краю спектру матричних організацій розташовується слабка матриця, більше схожа на функціональну структуру. Проект в цьому випадку може мати тільки одного постійного співробітника - керівника проекту.

Сильна матрична структура характеризується тим, що керівник проекту має значні права та повноваження по управлінню проектом; в проекти залучається від 50 до 95% всіх організаційних ресурсів підприємства. Керівник проекту функціонує на постійній основі і найчастіше має свій власний штат. Діяльність за проектом має явний пріоритет над функціональною.

Матричні організаційні структури ефективні для досягнення одночасної вертикальної, функціональної спеціалізації і проектно-цільової (проектної, продуктової, ринкової, географічної та ін.) горизонтальної інтеграції. У загальному випадку матричні структури використовуються для реалізації проекту в рамках одного підприємства і в разі необхідності управляти декількома проектами одночасно на постійній основі.

Проектно-цільова структура виникає у випадку, коли вся діяльність організації концентрується на виконанні певного проекту (або програми як сукупності проектів), досягненні певної мети. При цьому всі інші структурні утворення або відсутні, або мають допоміжне значення-штабні та обслуговуючі підрозділи, комітети та ін. Проектні структури зазвичай мають чітку межу з «материнською» організацією і взаємодіють з нею на найвищому рівні, або функціонують автономно від структур учасників проекту.

По суті, проектні організаційні структури є сукупністю кількох паралельних функціональних структур. Вони відрізняються від звичайних структур тим, що принципове значення має досягнення цілей проекту, горизонтальна інтеграція, а також тим, що ці структури носять тимчасовий характер.

Ефективність використання тієї чи іншої організаційної структури залежить від змісту проекту наступним чином. Проект являє собою сукупність цілей, завдань і результатів. Його зміст не завжди вимагає винятково горизонтальної інтеграції. Дуже часто він має функціональну структуру: наприклад, якщо результатом проекту є створення не одного об'єкта, а великої кількості (партії, серії) досить однотипних товарів або послуг. Хоча для такого виробництва краще використовувати функціональну форму організації, через циклічний характер виникнення і згорання таких виробництв, кожне з них являє собою саме проекти створення та освоєння нових зразків товарів.

Особливе місце в розробці проекту займає проект-менеджер або менеджер проекту. Це - юридична особа, якій Замовник (Інвестор або інший учасник проекту) делегують повноваження по керівництву роботами за проектом: планування, контролю та координації робіт учасників проекту. Під керівництвом

Менеджера проекту працює Команда проекту - специфічна організаційна структура, очолювана Керівником проекту і створювана на період здійснення проекту з метою ефективного досягнення його цілей.

Планування діяльності команди проекту

У ході планування діяльності команди проект-менеджер повинен чітко сформулювати цільові установки, забезпечити узгодженість у роботі всіх функціональних секторів команди для ефективного використання виділених на проект ресурсів. Для цього доцільно залучати членів команди до обговорення будь-яких труднощів і перешкод на шляху до ефективної роботи, аналізувати і враховувати різні думки.

Проект-менеджер повинен не тільки формувати згуртовану, працездатну, з високою віддачею команду, планувати її діяльність, контактувати і спрацьовуватися з підлеглими, але і встановлювати хороші робочі взаємини з вищими керівниками, забезпечуючи їх інформацією про хід робіт за проектом, створюючи сприятливий імідж проекту.

Ефективний проект-менеджер допомагає членам команди пройти всі стадії розвитку і повністю розкрити свій потенціал. Він повинен уміти пророкувати наступ чергового етапу розвитку і вести команду вперед. Проект-менеджер повинен представляти і аналізувати можливі труднощі на шляху становлення команди, так як усвідомлення їх допомагає наполовину вирішити проблему.

Куратор проекту - Керівник організації, що підтримує проект. Після санкціонування проекту куратор стає партнером менеджера проекту на весь термін реалізації проекту. Куратор бере найактивнішу участь в процесі ініціації і планування проекту. Куратор уповноважений ухвалювати рішення і вирішувати конфліктні ситуації.

2. Мета і функції проєктного планування в готельно-ресторанному бізнесі

Процес планування проєктів – це процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проєкту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних, технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проєкту.

Основна мета планування полягає в побудові моделі реалізації проєкту. Вона необхідна для координації діяльності учасників проєкту, з її допомогою визначається порядок, в якому повинні виконуватися роботи і т. д.

Функції моніторингу та контролю. Зміст контролю проєкту полягає у визначенні результатів діяльності на основі оцінки і документування фактичних показників виконання робіт і порівняння їх з плановими показниками.

Система контролю проєкту являє собою частину загальної системи управління проєктом, між елементами (підсистемами) якої є зворотні зв'язки і можливість зміни раніше заданих показників. Тобто при будь-якому порушенні ходу виконання проєкту формується відповідний вплив, спрямований на зменшення відхилення від плану з урахуванням змін у навколишньому середовищі.

Характеристика робіт з планування проєкту.

1. Визначення цілей і завдань проєкту. Цілі і завдання визначають об'єкт проєкту, є причиною його запуску.

Якісні характеристики, якими повинні володіти цілі проєкту:

- конкретність, лаконічність, ясність;
- вимірність мети;
- точність і узгодженість;
- реалістичність;
- обмеженість за термінами.

2. Узгодження проміжних результатів (цілей) включають вимірні результати, певні продукції, послуги, вимоги, аналогічно цілям.

3. Виявлення вимог допомагає оцінити успішність виконання цілей і результатів. Формують менеджер, зацікавлені особи.

4. Визначення припущень і обмежень - можуть стосуватися людей, об'єктів, варіантів розвитку подій, які повинні виконуватися або бути в наявності.

5. Складання опису змісту проєкту - документально формулює цілі і проміжні результати, служить основою для прийняття майбутніх проєктних рішень - займається менеджер.

Включає:

- загальну характеристику проєкту (опис проєктної документації);
- цілі (критерії завершення);
- повний список проміжних результатів;
- список виключень із змісту (проміжні результати 2-ї фази);
- оцінка термінів і вартості на рівні 1-го порядку;
- функції і обов'язки;
- критерії задачі-приймання продукції;
- допущення;
- обмеження.

6. Розробка комунікаційного плану:

- план управління змістом проєкту - вказує спосіб визначення змісту, розробки структурної декомпозиції робіт, характеризує і документує метод управління змістом, включає управління змінами змісту.

- план взаємодії - вказує на інформаційні потреби зацікавлених осіб, періодичність і спосіб надання інформації. Визначає хто, коли і яку інфо отримує (зацікавлені особи).

17. Вимоги до послідовності виконання робіт з планування проєкту.

Процеси планування в рамках однієї організації повинні мати цілком певну послідовність виконання. Для цього розробляється і впроваджується «внутрішньофірмовий стандарт», який регламентує склад і послідовність спрацьовування окремих процесів. Зрозуміло, для більшості організацій, що працюють в одній галузі, процеси планування багато в чому збігаються. Їх відмінність виявляється при уточненні цілей і змісту конкретного проєкту і

при визначенні складу, прав та обов'язків команди, яка займається його плануванням і виконанням.

Роботи з планування можуть повторюватися і входити до складу ітераційної процедури, яка виконується до досягнення певного результату. Наприклад, якщо первісна дата завершення проекту неприйнятна, то необхідні ресурси, вартість, а іноді і зміст проекту мають бути змінені. Результатом у цьому випадку будуть узгоджені терміни, обсяги, номенклатура ресурсів, бюджет і зміст проекту, відповідні його цілям.

Сам процес планування не може бути повністю алгоритмізований і автоматизований, тому що містить багато невизначених параметрів і часто залежить від випадкових факторів. Тому пропонувані в результаті планування варіанти плану можуть відрізнитися, якщо вони розробляються різними командами, фахівці в яких по-різному оцінюють вплив на проект зовнішніх факторів.

Організація планування.

Сутність планування полягає у завданні цілей і способів їх досягнення на основі формування комплексу робіт (заходів, дій), які повинні бути виконані, застосуванні методів і засобів реалізації цих робіт, ув'язки ресурсів, необхідних для їх виконання, узгодження дій організацій-учасників проекту.

Діяльність по розробці планів охоплює всі етапи створення і виконання проекту. Вона починається з участі керівника проекту (проект-менеджера) у процесі розробки концепції проекту, продовжується при виборі стратегічних рішень по проекту, а також при розробці його деталей, включаючи складання контрактних пропозицій, укладання контрактів, виконання робіт, і закінчується при завершенні проекту.

На етапі планування визначаються всі необхідні параметри реалізації проекту: тривалість по кожному з контрольованих елементів проекту, потреба в трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсах, терміни постачання сировини, матеріалів, комплектуючих і технологічного обладнання, строки та обсяги залучення проектних, будівельних та інших організацій. Процеси і процедури планування проекту повинні забезпечувати реалізованість проекту в задані терміни з мінімальною вартістю, в рамках нормативних витрат ресурсів і з належною якістю.

У добре організованому проекті за виконання кожної цілі повинен нести відповідальність конкретний орган управління: керівник проекту за всі цілі (місію проекту), відповідальні виконавці за окремі цілі і т. д. Тобто дерево цілей проекту має збігатися зі структурою підрозділів організації, що відповідає за реалізацію проекту. Для цього розробляється так звана матриця відповідальності, яка визначає функціональні обов'язки виконавців проекту, конкретизує набір робіт, за реалізацію яких вони відповідають персонально.

3. Методологічні підходи при плануванні проектів в готельно-ресторанному бізнесі

Основні методологічні підходи до опрацювання моделі проекту:

- а) традиційний підхід (співставлення витрат і результатів);
- б) схематичний - розглядаються лише певні параметри (чинники), що забезпечують (на думку авторів проекту) його успіх;
- в) багатостадійне (багаторівневе) планування - провадиться ретельний аналіз як значущих, так і дрібних елементів у загальній структурі проекту.

Методологія «витрати-час-ресурси» (cmr), проекти у контрольованому середовищі (prince).

Створення робочої структури проекту дає змогу визначити весь перелік робіт, які необхідно виконати, проте не відповідає на запитання, хто виконуватиме ці роботи і яким коштом. Тому дедалі частіше у проектах використовується двоспрямована структуризація, яка поєднує робочу й організаційну структури і передбачає:

- робочу структуру проекту (WBS);
- організаційну структуру проекту (OBS);
- облік затрат;
- описання робочих пакетів (діяльності);
- систему кодування;

- словник використання WBS (каталог CTR «Витрати — час — ресурси»).

У зв'язку зі створенням WBS/OBS-структур та кодуванням їх потрібно створити словник, який би визначав елементи й облік затрат. Це гарантує розуміння кожним залученим до проекту значення і змісту кожного з елементів WBS або OBS. Словник може бути розширений визначенням обсягу робіт, витрат, ресурсів та обмежень за часом. Це може бути подано у вигляді каталогу «Витрати — час — ресурси» (Cost — Time — Resources, або CTR).

Роботу зі систематизації і поєднання робіт треба обов'язково виконати на певній стадії планування проекту. Для кожного виду діяльності потрібно визначити час, ресурси і затрати, щоб у подальшому формувати систему планів і здійснювати їх контроль, причому сума затрат і ресурсів за видами діяльності має відповідати затратам і ресурсам, виділеним для цього підрозділу, і навпаки.

Підхід «проекти у контрольованому середовищі» («PRINCE» - Projects in controlled environments) - це опрацювання проекту у щільному взаємозв'язку з чинниками зовнішнього середовища; це структурований підхід до управління проектами, який був створений в 1996 році, як типовий метод управління проектами.

Фактично це комбінація методології PROMPT (що еволюціонувала в методологію PRINCE) з методологією IBM MITP (англ. Managing the implementation of the total project - MITP) — Управління впровадженням усього проекту.

PRINCE2 пропонує метод управління проектами в рамках чітко визначеної структури організації. PRINCE2 описує процедури координації людей та активностей в проекті, як розробляти та контролювати проект та що робити, якщо необхідно внести зміни до проекту у зв'язку з відхиленням від плану впровадження.

Кожен процес визначено з ключовими вхідними та вихідними даними, а також цілями та активностями, які необхідно виконати для досягнення таких цілей. Це дозволяє автоматично контролювати будь-яке відхилення від плану. Розподілення на етапи, якими можливо управляти, забезпечує ефективний контроль ресурсів. Впровадження проекту відбувається структуровано та контрольовано, завдяки інтегрованому контролю за виконанням.

PRINCE2 надає єдину термінологію усім учасникам проекту. Різноманітні ролі управління та сфери відповідальності, що задіяні в проекті, повністю описані та можуть бути адаптовані, щоб відповідати складності проекту та можливостям організації.

Складові системи планування та контролю проекту: мета, характеристика робіт.

Основна мета планування полягає в побудові моделі реалізації проекту. Вона необхідна для координації діяльності учасників проекту, з її допомогою визначається порядок, в якому повинні виконуватися роботи і т. д.

Характеристики робіт:

1. Визначення цілей і завдань проекту.

Цілі і завдання визначають об'єкт проекту, є причиною його запуску.

Якісні характеристики, якими повинні володіти цілі проекту:

- конкретність, лаконічність, ясність;
- вимірність мети;
- точність і узгодженість;
- реалістичність;
- обмеженість за термінами.

2. Узгодження проміжних результатів (цілей) включають вимірні результати, певні продукції, послуги, вимоги, аналогічно цілям.

3. Виявлення вимог допомагає оцінити успішність виконання цілей і результатів. Формують менеджер, зацікавлені особи.

4. Визначення припущень і обмежень - можуть стосуватися людей, об'єктів, варіантів розвитку подій, які повинні виконуватися або бути в наявності.

5. Складання опису змісту проекту - документально формулює цілі і проміжні результати, служить основою для прийняття майбутніх проектних рішень - займається менеджер.

Включає:

- загальну характеристику проекту (опис проектної документації);
- цілі (критерії завершення);
- повний список проміжних результатів;
- список виключень із змісту (проміжні результати 2-ї фази);

- оцінка термінів і вартості на рівні 1-го порядку;
- функції і обов'язки;
- критерії здачі-приймання продукції;
- допущення;
- обмеження.

6. Розробка комунікаційного плану:

- план управління змістом проекту - вказує спосіб визначення змісту, розробки структурної декомпозиції робіт, характеризує і документує метод управління змістом, включає управління змінами змісту.

- план взаємодії - вказує на інформаційні потреби зацікавлених осіб, періодичність і спосіб надання інформації. Визначає хто, коли і яку інфо отримує (зацікавлені особи).

Сітьове планування.

Сітьова діаграма (мережа, граф мережі, PERT-діаграма) - графічне відображення робіт проекту і залежностей між ними. У плануванні та управлінні проектами під терміном «мережа» розуміється повний комплекс робіт і віх проекту з встановленими між ними залежностями.

Мережеві діаграми відображають мережеву модель у графічному вигляді як безліч вершин, відповідних робіт, пов'язаних лініями, представляють взаємозв'язки між роботами. Цей граф, званий мережею типу «вершина-робота» або діаграмою передування-слідування, є найбільш поширеним уявленням мережі.

Існує інший тип мережевої діаграми-мережу типу «вершина-подія», який на практиці використовується рідше. При даному підході робота представляється у вигляді лінії між двома подіями (Вузлами графа), які, у свою чергу, відображають початок і кінець даної роботи. PERT-діаграми є прикладами цього типу діаграм.

Методи сітьового планування - методи, основна мета яких полягає в тому, щоб скоротити до мінімуму тривалість проекту. Ґрунтуються на розроблених практично одночасно і незалежно методі критичного шляху (CPM - Critical Path Method) та методі оцінки та перегляду планів ПЕРТ (PERT-Program Evaluation and Review Technique).

Метод критичного шляху дозволяє розрахувати можливі календарні графіки виконання комплексу робіт на основі описаної логічної структури мережі і оцінок тривалості виконання кожної роботи, визначити критичний шлях для проекту в цілому.

Діаграма Ганта - горизонтальна лінійна діаграма, на якій задачі проекту представляються протяжними в часі відрізками, що характеризуються датами початку і закінчення, затримками і, можливо, іншими часовими параметрами.

Складання бюджету.

Складання бюджету. Вартість проекту визначається сукупністю вартостей ресурсів проекту, вартостями і часом виконання робіт проекту. Оцінка всіх витрат по проекту еквівалентна оцінці загальної вартості проекту. Управління вартістю проекту включає в себе процеси, необхідні для забезпечення і гарантії того, що проект буде виконаний в рамках затвердженого бюджету.

Управління вартістю і управління витратами практично є тотожними поняттями. Цілями системи управління вартістю (витратами) є розробка політики, процедур і методів, що дозволяють здійснювати планування і своєчасний контроль витрат.

Управління вартістю (витратами) проекту включає в себе такі процеси:

- Оцінку вартості проекту;
- Бюджетування проекту, тобто встановлення цільових показників витрат на реалізацію проекту;
- Контроль вартості (витрат) проекту, постійної оцінки фактичних витрат, порівняння з раніше запланованими в бюджеті і вироблення заходів коригуючого і застережливого характеру.

Основним документом, за допомогою якого здійснюється управління вартістю проекту, є бюджет. 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.

Кошторис проекту - документ, що містить обґрунтування та розрахунок вартості проекту (Контракту), зазвичай на основі обсягів робіт проекту, необхідних ресурсів та цін.

Одним із способів, що дозволяють управляти витратами проекту, є використання структури рахунків витрат (планів рахунків). Для виконання робіт потрібні ресурси, які можуть виражатися як у праці робітників, матеріалах, устаткуванні, так і у вигляді позицій грошових витрат, коли немає необхідності або можливості знати, які конкретно ресурси їх складають. На стадії формування бюджету роботи всі ресурси, залучені для її виконання, списуються на різні статті витрат.

Моніторинг виконання у часі та по витратах.

Зазвичай кількісні показники збираються на рівні робіт або пакетів робіт і потім узагальнюються для верхніх рівнів контролю. Оскільки оцінки виконання проекту в цілому та окремих його етапів розраховуються на підставі даних про виконання детальних робіт, важливо на етапі розробки системи контролю вибрати відповідні вагові коефіцієнти для визначення узагальнених показників.

Система інформування і прийняття рішень.

Система інформування і прийняття рішень. Визначивши відхилення проекту від плану, менеджер повинен вжити відповідні дії. Чим раніше коригувальні дії вжиті, тим краще. Дії по відновленню контролю над проектом рекомендується також ретельно планувати.

П'ять основних можливих варіантів дій, які найчастіше використовуються в разі відхилення проекту від плану:

- знайти альтернативне рішення. У першу чергу необхідно розглянути можливості, пов'язані з підвищенням ефективності робіт за рахунок нових технологічних або організаційних рішень;
- перегляд вартості - збільшення обсягів робіт і призначення додаткових ресурсів. Даний підхід зазвичай застосовується у випадку необхідності усунення тимчасових затримок проекту;
- перегляд термінів - терміни виконання робіт будуть відсунуті. Керівництво проекту може піти на таке рішення у випадку жорстких обмежень по вартості;
- перегляд змісту робіт - обсяг робіт з проекту може бути зменшений і відповідно лише частина запланованих результатів проекту буде досягнута;
- припинення проекту. Це, мабуть, найбільш складне рішення. Однак воно має бути прийнято, якщо прогнозовані витрати за проектом перевищують очікувані вигоди. Рішення, пов'язане з припиненням проекту, крім суто економічних аспектів, пов'язано з подоланням проблем психологічного характеру, пов'язаних з інтересами різних учасників проекту.

4. Компоненти структуризації проекту в готельно-ресторанному бізнесі

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

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

Структура проекту повинна відповідати наступним вимогам:

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

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

Найбільш важливими сферами використання структурних моделей проекту є:

- пошук, визначення та аналіз цілей проекту;
- побудова та вибір альтернативних рішень щодо реалізації проекту;
- попереднє планування проекту за укрупненими моделями (фазовими, сітковими і т.д.);
- визначення ресурсів, термінів, вартості робіт;
- проектний аналіз (визначення життєздатності проекту);
- фінансовий план проекту;
- організація проекту;
- проектні роботи і система документації проекту;
- детальне планування робіт (календарні плани робіт, графіки постачання, бюджетування);
- підписання й управління контрактами;
- оперативне планування робіт;
- моніторинг проекту;
- регулювання ходу робіт;
- управління забезпеченням проекту;
- складання виконавчих (фактичних) моделей і графіків, аналіз результатів та накопичення досвіду.

Такий перелік використання структурних моделей неповний, але яскраво відображає важливість ролі структурних моделей і методології управління проектами.

Структуризація проекту дозволяє більш конкретно сформулювати для всіх учасників проекту перелік виконуваних ними робіт, проміжні і кінцеві результати, які повинні бути отримані ними на визначених стадіях створення проекту, а також встановити між роботами раціональні інформаційні зв'язки. Вона передбачає розробку робочої структури (Work Breakdown Structure – WBS), організаційної структури проекту (Organization Breakdown Structure - OBS) та затратної структури (Cost Breakdown Structure – CBS).

Структуризація проекту — досить складний процес, оскільки він повинний враховувати всі елементи і параметри проекту: результати проекту; стадії й етапи життєвого циклу; організаційну структуру управління; ресурси на розробку й реалізацію; умови зовнішнього й внутрішнього середовищ, у яких здійснюється розробка і реалізація проекту й багато інших факторів. Тобто структуризація проекту є одним з інструментів організації проекту, основою створення системи управління проектом в цілому (через запровадження схеми тотальної інтеграції), інструментом управління персоналом проекту.

Існують такі підходи до структуризації проекту :

- за життєвим циклом проекту;
- за компонентами продукту;
- функціональний підхід;
- географічний підхід;
- за відповідальністю.

На жаль, у практиці управління проектами часто структуризація здійснюється тільки за одним критерієм, який ґрунтується на стадіях і етапах життєвого циклу. Інші фактори враховуються інтуїтивно і не мають чіткого алгоритму формалізації.

Методологія структуризації, її характеристика і значення.

У загальному вигляді проект повинен представляти синтез трьох самостійних структур: організації процесу створення проекту, процесу розробки й реалізації, результату.

Зрозуміло, методика структуризації проекту залежить, насамперед, від його специфіки й умов створення. У цьому відношенні вона завжди індивідуальна. Проте, процес структуризації можна розглядати як типовий, що складається з ряду послідовно виконуваних процедур.

Етапи розробки й планування проектів:

1. Визначення цілей створення проекту.
2. Аналіз проекту.
3. Становлення стадії створення, декомпозиції продукту, розробка ОСУ.
4. Синтез проекту.
5. Розробка плану-графіку, підготовка функціональної матриці.
6. Створення системи завдань.
7. Організація контролю.

Процес структуризації проекту в практиці управління розпочинається на передінвестиційній стадії (етапи аналізу проблеми й розробки концепції) і закінчується на інвестиційній стадії (етапи розробки й реалізації проекту).

Структура розбивки проекту повинна поєднувати розподіл на :

- компоненти продукту проекту;
- етапи життєвого циклу;
- елементи організаційної структури.

Процес структуризації є невід'ємною частиною загального процесу планування проекту і визначення його цілей, а також підготовки зведеного плану проекту та матриці розподілу відповідальності та обов'язків.

В практиці управління проектами основними задачами структуризації проекту є:

1. Розбивка проекту на блоки, якими можна здійснювати управління;
2. Розподіл відповідальності за різними елементами проекту та ув'язка робіт із структурою організації;
3. Створення єдиної бази для планування, складання кошторисів і контроль за витратами;
4. Точна оцінка необхідних витрат – засобів, часу та матеріальних ресурсів;
5. Перехід від загальних, не завжди конкретно виражених, цілей до чітко визначених завдань, що виконуються підрозділами компанії;
6. Визначення комплексів робіт.

Існують 2 основних методи структуризації:

1) “зверху-вниз” (низхідний підхід) — визначаються загальні задачі, далі вони деталізуються;

2) “знизу-вгору” (висхідний) визначає окремі задачі та їх узагальнення по рівнях.

Для структуризації проекту використовується ряд спеціальних моделей:

1. “Дерево цілей” — схеми цілей, підцілей по рівнях. Основне правило розбиття — повнота: кожна мета верхнього рівня повинна бути представлена повним набором підцілей.

2. “Дерево рішень” — схеми задач оптимізації багатокрокового процесу реалізації проекту. “Гілки дерева” відображають події, які можуть мати місце, а вузли (вершини) - точки, в яких виникає необхідність вибору.

3. “Дерево робіт” (структура поділу робіт або СПР) — включає дві ієрархічні схеми, які між собою пов'язані певним чином: ієрархія виробів та ієрархія робіт. Нижній рівень ієрархії робіт відповідає пакетам робіт, які необхідні при розробці сіткового графіка. Пакет робіт може бути самостійною фінансовою одиницею і повинен мати окремий кошторис та звіт про витрати. СПР — основа для розробки структурної схеми адміністративного управління проекту.

4. Організаційна структура виконавців (ОСВ/OBS) — в цій схемі керівник — нульовий рівень. На більш низьких рівнях — відділи, необхідні для функціонального управління роботами. Ці рівні іноді відповідають рівням СПР. Мета ОСВ — визначити виконавців, відповідальних за виконання робіт.

5. Матриця відповідальності — пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями. Складається на основі СПР і ОСВ. Використовується для контролю відповідності розподілу ролей цілям проекту. На верхньому рівні розподіляються ролі та відповідальність по елементах ІСР. На нижньому – по операціях проекту.

6. Сіткова модель — на основі дерева цілей і робіт складають сітковий графік вузлових подій. Доцільно складати, крім загального (повного), сіткові графіки окремих пакетів робіт, які називаються сітковими блоками або підсітями. Це забезпечує можливість проведення ефективного контролю, дозволяє більше уваги приділяти управлінню найбільш важливими (критичними) підсітями, замість того, щоб постійно контролювати увесь сітковий графік, зекономити час.

7. Структура споживання ресурсів — ієрархічно побудований графік, який фіксує необхідні на кожному рівні ресурси. Використовується для аналізу засобів, необхідних для досягнення цілей та підцілей проекту.

8. Структура витрат — ієрархічний графік, який фіксує вартість елементів проекту на кожному рівні.

Підсистеми робочої структури: кінцеві результати, субпроекти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристика.

Робоча структура (WBS) – це ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу усіх робіт з виконання проекту і подана у графічному вигляді. Це сукупність декількох рівнів, кожний з яких формується в результаті розподілу роботи попереднього рівня на її складові.

Основні етапи розробки виробничої структури:

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

На сьогодні використовується два основних підходи при застосуванні цього методу:

1. Створення тільки виробничої структури (структуризація в одному розрізі);
2. Створення виробничої і організаційної структур (у розрізі – проект і організаційні підрозділи).

На основі цих підходів використовують структуру витрат CBS та багаторівневий підхід для мультинаціональних проектів.

Створення виробничої структури може проводитись по таких рівнях:

1. Проект;
2. Стадії або субпроекти (наприклад сформовані за продуктовим принципом: забезпечення кадрами, технічне забезпечення, програмне забезпечення і управління проектом).
3. Системи або блоки;
4. Робочі пакети.

WBS може застосовуватися для поєднання робіт, які необхідно виконати, організаційних структур і відповідальності за роботу з підсистемами планування, оцінки, розподілу витрат і ресурсів, аналізу, контролю і звіту в єдину взаємопов'язану інтегровану систему управління проектом.

Основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури.

На найнижчому рівні робочої структури знаходиться робочий пакет. Це група робіт чи операцій, які піддаються оцінці з погляду визначення затрат і наділення ресурсами, тривалості виконання та призначення відповідального. Структура робочого пакету має такі складові: обсяг і перелік робіт до виконання; відповідальний за робочий пакет; необхідні результати; бюджет; основні умови; терміни.

Робочий пакет	
Робочий пакет _____ (назва)	
Відповідальний за робочий пакет _____ (ПІВ)	
Поставлене завдання _____	

Необхідні результати _____	

Бюджет _____	

Основні умови	
Терміни _____	
Замовник _____ (підпис)	
Відповідальний за робочий пакет _____ (підпис)	

Переваги робочої структури проекту.

Робоча структура (WBS) – це ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу усіх робіт з виконання проекту і подана у графічному вигляді. Це сукупність декількох рівнів, кожний з яких формується в результаті розподілу роботи попереднього рівня на її складові.

Переваги:

- Система WBS поділяє проект на елементи робіт, що піддаються управлінню, для яких легко визначити витрати та побудувати графіки.
- Належним чином підготовлена та побудована структура проекту задовольняє вимоги керівництва компанії, менеджера проекту та замовника.
- Інтеграція WBS з організаційною структурою проекту допомагає менеджеру наділити учасників проекту відповідальністю за виконання конкретних технічних завдань.
- Вона також дозволяє створити просту систему дослідження ходу реалізації проекту.
- Формування структури починається з розподілу цілей проекту на значно менші блоки робіт аж до досягнення самих дрібних позицій, що підлягають контролю. Така деревоподібна

структура дозволяє встановити логічний зв'язок між ресурсами компанії та обсягом робіт, які потрібно здійснити.

Лекція 4. Тема 4. Управління часом виконання проєкту в готельному та ресторанному господарстві

1. Планування послідовності робіт при виконанні проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.
2. Система PERT. Методологія обчислення параметрів сітьового графіка: ранніх та пізніх строків початку і закінчення, визначення критичного шляху, критичних та некритичних робіт, запасу часу по некритичних роботах.
3. Оцінювання тривалості робіт (проєкту) в готельно-ресторанному бізнесі.
4. Моделювання тривалості робіт. Сутність, завдання та види календарних планів. Методологія календарного планування проєктів в готельно-ресторанному бізнесі.

1. Планування послідовності робіт при виконанні проєкту в готельно-ресторанному бізнесі

Все наше життя ми орієнтуємося на часові межі. Зокрема праця, як економічна категорія – це процес, що відбувається в часі і просторі. Витрата людської енергії (а отже, часу) у процесі праці матеріалізується (упредметнюється) в результатах праці. Упредметнена праця отримує форму спожитої вартості тільки в безперервному русі від виробництва до індивідуального або виробничого споживання. Значна частина суспільної праці (а отже, витраченого суспільством сукупного робочого часу), яка упредметнена в засобах і виробничих умовах, становить матеріальну основу виробництва.

Сучасна світова модель бізнесу вимагає від підприємства високого рівня адаптивності до зовнішнього середовища, швидкої реакції на зміни. Вчасна, адекватна та якісна реакція є запорукою успішної діяльності на ринку. На сьогодні відома ціла низка інструментів підвищення ефективності роботи як конкретного працівника, так і підприємства загалом. Одним із таких інструментів є впровадження технологій *тайм-менеджменту*, як елемента системи управління підприємством. На відміну від решти об'єктів управління, на які можна впливати з метою зміни їхнього стану або поведінки, **впливати на час неможливо**. Ми не можемо його ані зупинити, ані сповільнити чи пришвидшити. Єдине, що підсилює людині, незалежно від виду діяльності, займаної посади та повноважень – продуктивно використовувати робочий час з метою максимізації особистої ефективності на робочому місці.

У найбільш загальному сенсі плануванням можна називати будь-яку інтелектуальну (проєктувальну) діяльність, яка створює схему майбутньої діяльності. На відміну від емоційно-образного суб'єктивного бачення мети, план являє собою об'єктивність та послідовність дій, з найбільшою ймовірністю досягнення поставленої мети.

Найпростіший план – це логічно впорядкована послідовність дій, зафіксована письмово та приймається реалізації. Простий план є лінійним, що передбачають єдино можливу послідовність дій; складний план може бути мережевим, що включає в себе альтернативні або взаємодоповнюючі сценарії досягнення мети. Простий план може являти собою всього лише список подій, впорядкованих за ступенем важливості (пріоритетності), в той час як складний план більше схожий на розгалужений комп'ютерний алгоритм, що включає в себе безліч додаткових логічних операцій, керуючих параметрів, умов та ін.

Можна виділити три основні *ознаки календарного планування*:

1. На досягнення мети виділяється оптимальний для її досягнення проміжок (тривалість) часу. Якщо мета за своїм характером не нова, то для визначення часу на досягнення мети варто використовувати відомі нормативи витрат часу (отримані в результаті інвентаризації та аналізу витрат часу). Такий підхід «від нормативів» передбачає, що, розбивши мету на проміжні завдання, ми вже заздалегідь знаємо, скільки часу буде затрачено на виконання кожного із цих завдань. Тоді методом простого підсумовування витрат часу на реалізацію окремих завдань ми можемо отримати (з деякою погрешністю) загальний час досягнення мети.

Якщо мета за своїм характером нова або включає в себе непрогнозовані аспекти витрат часу, то тут у визначенні часу, необхідного для досягнення мети, варто використовувати інтуїтивний підхід. При цьому частково все одно необхідно опиратися на знання індивідуальних нормативів витрат часу та окремі види життєвої активності. Наприклад, навіть точне знання того факту, скільки годин на добу вам необхідно для повноцінного відпочинку, вже дозволить наблизитися до більш чіткого розуміння того, скільки годин на добу ви зможете виділити на досягнення поставленої мети.

2. Вибудовується чітка ієрархія цілей і окремих завдань (в рамках досягнення кожної окремої мети). Передбачається, що найбільш важливі цілі (завдання) як пріоритетні досягаються в першу чергу, для їх виконання виділяється найбільше часу. Тобто передбачається, що порядок цілей (завдань) в ієрархії (тобто пріоритетність) з високою точністю переноситься на плановий порядок їх досягнення.

3. Так як час є загальним ресурсом, який необхідно поділити між кількома цілями, то планування передбачає розподіл і координацію тимчасових затрат на досягнення різних цілей (завдань) протягом виділеного проміжку часу. Розподіл і координація тимчасових витрат на досягнення різних цілей зазвичай здійснюється за допомогою системи планів, де дії, спрямовані на досягнення цілей, «розподіляються» по роках, місяцях, тижнях, днях, годинах і хвилинах життя.

Ефективне планування передбачає застосування *принципів планування*:

- *волевиявлення* (плани побудовані на реальній мотивації та реальних цінностях);
- *системності* (врахування комплексу цілей і обставин. Завдяки системності досягається високий синергізм цілей, нейтралізуються можливі конфлікти між ними);
- *впорядкованості* (порядок може бути лінійним (терміни) і структурним (пріоритети, логічний взаємозв'язок і взаємозумовленість цілей). Порядок - це щось що протистоїть хаосу, але, якщо можна так висловитися, ступінь і характер порядку у різних людей можуть бути дуже різними. За своєю формою план може бути максимально індивідуальний, важливо лише, щоб він допомагав підвищити ступінь впорядкованості діяльності конкретної людини (організації);
- *перспективності*, а не ретроспективності (ретроспективне планування звернене в минуле і прагне до копіювання вже використаних раніше рецептів досягнення успіху. В індивідуальному плануванні таке використання шаблонів поведінки ще може виявитися ефективним, але ось в організаційному плануванні (зокрема - в стратегічному плануванні) воно, швидше за все, буде мати згубні наслідки);
- *проспективності* («проспективність» - модний термін в західному менеджменті кінця 1990-х років, що фіксує той факт, що індивідуальні (організаційні) плани повинні бути співвіднесені і по можливості узгоджені з планами зовнішнього оточення. Окрема людина повинна координувати власні плани з планами своїх родичів, друзів, колег і т. д., організація - з планами партнерів, клієнтів та ін. Також передбачається важливість проспективного планування всередині організації, коли плани топ-менеджменту координуються з планами окремих співробітників і підрозділів. Подібна координація здійснюється за допомогою колегіальності, врахування інтересів всіх учасників планування, гнучкості і альтернативності планування, можливості перегляду планів з ініціативи учасників і т. д. Але ідея проспективного планування є ідеологічно привабливою та все ж таки важко здійсненою на практиці);
- *оптимальності* (необхідно виявити індивідуальну норму планування, уникаючи надмірно детального переplanування (таке планування швидко перетворюється в «пожирачів часу»), а заплановані деталі постійно не збігаються з реальністю, викликаючи невдоволення і дезорієнтацію) і недоplanування (коли план окреслений тільки в загальних рисах, залишаючи багато «білих плям» в розподілі часу);
- *збалансованості* (баланс між інтуїтивною творчістю при написанні плану і використанням будь-яких формальних правил та алгоритмів планування);
- *масштабності* (врахування під час планування всіх масштабів часу. Найпростіший поділ планів може бути на довгострокові і короткострокові, причому при персональному плануванні що є довгостроковим, а що короткостроковим - вирішує сама людина. Для однієї людини планування справ на місяць цілком може бути довгостроковим, а для іншої - короткостроковим. Можна використовувати й інший масштаб часу при плануванні, наприклад, виділяти рутинне планування, пов'язане з регулярними повторюваними справами і видами

активності, і ситуативне, пов'язане з виконанням актуальних завдань або з резервуванням часу на можливі несподіванки).

Основне завдання планування полягає в оптимальному розподілі витрат часу на різні види активності (завдань), які спрямовані на досягнення мети в межах доступного для планування інтервалу часу. Але при цьому важливо розуміти, що чим більше довгостроковим буде наше планування, тим вища похибка в розподілі часових витрат на різні завдання. На першому плані короткострокового оперативного планування – в тижневому або щоденному плануванні – може бути досягнуто відносно точний і дійсно ефективний розподіл часу на різні види діяльності.

Успішний, ефективний менеджер повинен знати свою справу, уміти керувати, уміти ставити цілі і домагатися їх. Але всі ці якості марні, якщо керівник не вміє правильно організувати свій робочий час. Це відноситься не тільки до менеджерів, але й до людей будь-якої іншої професії. Така навичка особливо важлива, тому, що керівник, розпоряджаючись не тільки своїм часом, через чітку систему передачі виконання завдань своїм підлеглим, ще й планує їхній час. Час – це такий же ресурс, як і люди, сировина, фінанси. Але він безповоротний – його не можна нагромадити, передати, взяти в кредит, тому важливо навчитися використовувати його з максимальною вигодою. Не дарма ж говорять: "Час – це гроші".

Сітьові графіки: основна мета та завдання розробки.

Сіткове планування полягає передусім у побудові сіткового графіка та обчисленні його параметрів.

Сіткові моделі використовуються на вітчизняних підприємствах при плануванні підготовки виробництва та освоєнні нових виробів. Сіткове планування дозволяє не тільки визначити потреби різних виробничих ресурсів у майбутньому, але й координувати їхнє раціональне використання на даний момент.

Сіткова модель – множина поєднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і етапів майбутніх проектів. Основним плановим документом системи сіткового планування є сітковий графік, що являє собою інформаційно-динамічну модель, яка відображає всі логічні взаємозв'язки та результати робіт, необхідні для досягнення кінцевої мети планування.

Основною метою сіткового планування є визначення тривалості виконання окремих робіт чи сукупних процесів; визначення найоптимальнішого шляху.

Завдання:

- визначення загальної тривалості проекту і календарної дати його закінчення. Для виявлення командою прийнятних результатів з точки зору цілей можливе проведення подальших досліджень за сценарієм «що, якщо»;
- визначення робіт, що лежать на критичному шляху. Будь-яка затримка таких робіт призведе до затримки дати завершення проекту. Всі критичні роботи мають резерв часу, в загальному випадку рівний нулю, що означає, що їх ранні та пізні терміни виконання збігаються;
- визначення ранніх та пізніх календарних дат початку та закінчення кожної роботи.

Основні принципи побудови та відмінності стрілчастих графіків (адм) та графіків передування (рдм).

Стрільчасті графіки почали застосовуватись у 50-х роках. Вони мали вигляд зображення роботи у вигляді стрілки, а зв'язки між роботами зображались у вигляді кіл та мали назву подій, які мали порядкові номери.

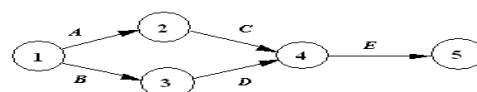


Рис .6.1. Стрільчастий графік

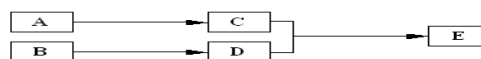


Рис .6.2. Графік передування

Графіки передування почали використовуватися у 60-х роках минулого століття. На відміну від стрільчастих, роботи подано у вигляді прямокутників, а стрілками позначають логічні зв'язки.

Графіки передування мають свої переваги, оскільки такі графіки легше створювати, спочатку зобразивши всі прямокутники роботи, а потім позначити логічні зв'язки між ними. Для графіків передування легше створювати комп'ютерні програми, які сьогодні використовують.

Види логічних зв'язків у сітьових графіках.

Зв'язок передування відображає в розкладі логічну залежність між роботами. Найбільш частою причиною таких залежностей є технологічні обмеження (початок одних робіт залежить від результатів інших), хоча можливі й обмеження, що диктуються іншими міркуваннями. Ці зв'язки утворюють структуру мережі. Сукупність взаємозв'язків між роботами визначає послідовність виконання робіт. Відповідно до встановлених зв'язками роботи поділяються на попередні і наступні. Попередня робота є забезпечуючою для подальшої; таким чином, для початку виконання наступної роботи потрібне виконання всіх попередніх. У сітьових графіках існує чотири типи залежностей (або відносин передування, зв'язків):

- Фініш-старт. Ініціація наступної операції залежить від завершення попередньої операції.
- Фініш-фініш. Завершення наступної операції залежить від завершення попередньої операції.
- Старт-старт. Ініціація наступної операції залежить від ініціації попередньої операції.
- Старт-фініш. Завершення наступної операції залежить від ініціації попередньої операції.

У методі передування найчастіше використовується відношення передування типу "фініш-старт". Відносини "старт-фініш" використовуються рідко.

2. Система PERT. Методологія обчислення параметрів сітьового графіка

Ідея графічного зображення взаємозв'язків між роботами не є новою. Новими являються метод оптимізації почасових та вартісних параметрів, критичний шлях та обробка інформації при використанні ЕОМ. Поєднання нових методів із старими привело до створення системи PERT (метод оцінки та перегляду планів). Завдяки PERT менеджери швидко можуть визначити "вузькі місця" у виконанні графіків та розподілити належним чином ресурси з метою ліквідації відставань.

PERT - метод оцінки планів і програм, заснований на трьох прогнозах тривалості операцій, які використовуються для обчислення зваженого середнього, яке приймається як остаточна тривалість проекту. Зважене середнє трьох прогнозів – очікуване значення.

Система PERT може бути реалізована в двох варіантах:

1. PERT / час;
2. PERT / витрати.

Перший метод має такі особливості: сітковий графік, почасові оцінки, визначення резервів часу та критичного шляху, прийняття при необхідності оперативних заходів по коригуванню графіка. Сітковий графік PERT показує послідовність етапів, необхідних для досягнення поставленої цілі. Він включає події, роботи та залежності.

Для кожної роботи, як правило, потрібно від однієї до трьох почасових оцінки.

Оптимістичний прогноз – прогноз проекту при ідеальному розвитку подій.

Песимістичний прогноз – прогноз проекту при розвитку подій протилежно оптимістичному прогнозу. Оцінює тривалість реалізації операції за наявності всіх передбачуваних проблем.

Очікуваний прогноз – прогноз проекту, що займає деяке середнє положення між оптимістичним і песимістичним прогнозами. Найбільш вірогідна тривалість операцій і всього проекту в цілому.

Очікуване значення = (оптимістичний прогноз + 4 * очікуваний прогноз + песимістичний прогноз) / 6

Для розрахунку загальної тривалості проекту складаються очікувані значення кожної операції, що має залежність "кінець - початок".

Операції, що не мають залежностей, не впливають на графік проекту, тому вони не включаються в дану суму.

Проект і його елементи завершуються в рамках відхилень від розрахунків з наступною надійністю:

- У 99,73% випадків робота буде завершена в рамках плюс-мінус трьох середніх відхилень
- У 95,44 % випадків робота буде завершена в рамках плюс-мінус двох середніх відхилень

• У 68,26% випадків робота буде завершена в рамках плюс-мінус одного середнього відхилення

Величина середнього відхилення визначається як корінь квадратний з дисперсії величини відхилення. Для нормального закону розподілу величина середнього відхилення обчислюється за наступною формулою: Середнє відхилення = (Песимістичний прогноз – Оптимістичний прогноз) / 6

Перший — проводиться для критичного шляху. Другий – визначає очікуваний термін настання будь-якої події. Третя оцінка полягає в знаходженні самого пізнього з “найбільш пізніх” термінів, при якому ще не затримується виконання всього проекту.

Метод “ПЕРТ / витрати” являє собою подальший розвиток методу “ПЕРТ / час” у напрямку оптимізації сіткових графіків по вартості. Для нього характерні наступні етапи:

1. Проведення структурного аналізу робіт по проекту;
2. Визначення видів робіт;
3. Побудова сіткових графіків;
4. Встановлення залежностей між тривалістю робіт та вартістю;
5. Періодичне коригування сітки та оцінок;
6. Контроль за ходом виконання робіт;
7. Проведення при необхідності заходів, які забезпечували б виконання робіт по плану.

Сумарні витрати розбиваються на елементи, поки вони не досягають таких розмірів, при яких можливе їх планування та контроль. Ці елементи є вартістю окремих робіт, при цьому окремим роботам присвоюються вартісні значення, що дозволяє підсумовувати вартість груп робіт.

Особливостями застосування цього методу є те, що:

- система дозволяє ретельно планувати проекти, для яких він застосовується;
- ПЕРТ дає можливість моделювати та експериментувати;
- застосування методу розширює участь в плануванні спеціалістів нижчого рівня;
- підвищує ефективність контролю;
- метод застосовується для вирішення різних планових задач;
- для складних сіток вартість застосування системи ПЕРТ є значною, що являється обмеженням в застосуванні її на невеликих об'єктах;
- неточність оцінок знижує ефективність методу;
- якщо час здійснення подій неможливо передбачити (як, наприклад, в наукових дослідженнях), то система не може бути використана.

Методологія обчислення параметрів сітьового графіка: ранніх та пізніх строків початку і закінчення, визначення критичного шляху, критичних та некритичних робіт, запасу часу по некритичних роботах.

Календарне планування по МКШ вимагає певних вхідних даних. Після їх введення проводиться процедура прямого та зворотного проходу по мережі і обчислюється вихідна інформація.

Для розрахунку календарного графіку по МКШ потрібні наступні вхідні дані:

- Набір робіт;
- Залежності між роботами;
- Оцінки тривалості кожної роботи;
- Календар робочого часу проекту (в найбільш загальному випадку можливе завдання власного календаря для кожної роботи);
- Календарі ресурсів;
- Обмеження на терміни початку та закінчення окремих робіт або етапів;
- Календарна дата початку проекту.

Будь-яка зміна дати початку проекту спричинить перерахунок строків виконання кожної роботи. Для процесів детального планування дати початку підпроектів або пакетів робіт визначаються на підставі укрупнених планів. Розрахунки основних параметрів сіткових графіків повинні бути використані при аналізі й оптимізації сіткових стратегічних планів.

Ранній початок і закінчення розраховуються на етапі прямого проходу по сітці. Початок і закінчення однієї роботи може залежати від закінчення іншої. Таким чином існує дата раннього початку. Ранній початок першої роботи дорівнює 0, раннє закінчення розраховується додаванням значення тривалості роботи. Раннє закінчення перетворюється у наступній роботі

у ранній початок відніманням випередження або додаванням запізнення, які передбачають залежність закінчення-початок. Для залежності "початок-закінчення" час початку перетворюється у закінчення. Якщо робота має дві чи більше попередніх робіт, то перетворюється робота з максимальним значенням раннього закінчення. Процес повторюється по всій сітці.

Дати пізнього початку, пізнього закінчення, резерв часу розраховуються при виконанні зворотного проходу. Під пізніми датами робіт розуміються найбільш пізні можливі терміни початку і закінчення робіт за умови, що дата завершення проекту не буде затримана.

Пізнє закінчення останньої роботи приймається рівним її ранньому закінченню. Шляхом віднімання тривалості роботи підраховується пізній початок. Пізній початок перетворюється у пізнє закінчення попередньої роботи. Перетворена дата початку або закінчення приймається у якості нового часу початку або закінчення у відповідності з типом залежності. Коли робота має дві чи більше попередніх роботи, вибирається робота з найменшим значенням часу початку (після віднімання запізнення й додавання випередження). Процес повторюється по всій сітці.

Якщо дата пізнього початку відрізняється від дати раннього початку, то проміжок, під час якого робота може бути розпочата, називається резервом часу. Резерв часу у першої й останньої роботи повинен дорівнювати 0.

Повний резерв є найбільш значущим з усіх резервів, - це різниця між датами пізнього та раннього закінчень роботи. Він являє собою час, на який може бути затримана дата завершення роботи без затримки планового терміну завершення проекту. Вільний резерв показує час, на який може бути затримано виконання роботи без шкоди для повного резерву наступних робіт мережі (без затримки їх раннього початку).

Управлінський зміст резерву часу полягає в тому, що при необхідності врегулювати технологічні, ресурсні або фінансові обмеження проекту він дозволяє керівнику проекту затримати роботу на цей термін без впливу на термін завершення проекту в цілому. Роботи, що лежать на критичному шляху, мають часовий резерв, рівний нулю.

Роботи з нульовим резервом часу називаються критичними; їх тривалість визначає тривалість проекту в цілому. Критична тривалість – мінімальна тривалість, протягом якої може бути виконаний весь комплекс робіт проекту.

3. Оцінювання тривалості робіт (проекту) в готельно-ресторанному бізнесі.

Тривалість роботи визначає час, який передбачається затратити на її виконання. Оцінки тривалості кожної детальної роботи виконуються на основі попереднього досвіду і кількості планованих на роботу виконавців. Полегшує цю процедуру те, що оцінки необхідно робити для детальних робіт проекту, які являють собою, як правило, елементарні види діяльності.

Основними є два типи робіт:

- Робота з фіксованою тривалістю має певну тривалість, яка не залежить від кількості призначених їй ресурсів: не можна прискорити виконання роботи, призначивши, наприклад, вдвічі більше виконавців, оскільки існують чинники, що впливають на тривалість роботи, але не залежать від кількості виконавців;
- Робота з фіксованим обсягом має тривалість, залежну від кількості призначених виконавців (ресурсів). Таким чином, для робіт, тривалість яких залежить від кількості доступних ресурсів, можливий варіант безпосереднього розрахунку тривалості виходячи з інформації про необхідні обсяги робіт (наприклад, у людино-днях) і кількості доступних ресурсів. У цьому випадку збільшення числа виконавців призведе до скорочення часу виконання роботи.

Оцінка тривалості робіт включає визначення кількості робочих періодів, яка ймовірніше за все знадобиться для завершення будь-якої певної роботи. Особа чи група осіб з команди проекту, яка найкраще обізнана з конкретною роботою, що має бути виконана, повинна дати таку оцінку або принаймні підтвердити вже існуючу.

Оцінка кількості робочих періодів, необхідних для завершення роботи, часто вимагає також обліку й усього часу, що минув. Загальна тривалість проекту може бути оцінена з допомогою

методів і засобів, що розглядаються тут, але краще її визначати як результат розробки календарного плану.

1. Перелік робіт. Перелік робіт повинен включати всі роботи, які мають бути виконані по проекту.

2. Обмеження. Обмеження - це чинники, що обмежують варіанти добору команди менеджерів проекту.

3. Допущення. Допущення - це чинники, які для цілей планування розглядаються як істинні, реальні або визначені. Звичайно, допущення включають певну міру ризику і звичайно є результатом ідентифікації ризику.

4. Вимоги до ресурсів. Тривалість більшості робіт великою мірою залежить від ресурсів, призначених для їх виконання. Наприклад, дві особи, працюючи разом, здатні завершити роботи з проектування у два рази швидше, ніж це зробив би кожний з них поодиноці, а також одна особа, працюючи половину робочого часу, звичайно витрачає у два рази більше часу, ніж якби вона працювала повний робочий день.

5. Спроможності ресурсів. Тривалість більшості робіт великою мірою залежить від спроможності людських і матеріальних ресурсів, залучених для їх виконання. Наприклад, якщо дві особи повинні працювати повний робочий день над виконанням певного завдання, то загалом очікується, що більш кваліфікована особа витратить на цю роботу менше часу, ніж менш кваліфікована.

6. Інформація з архіву – це дані про імовірну тривалість багатьох типів робіт, вона може бути доступна з одного або кількох таких джерел:

- Файли проекту – це інформація про попередні проектні результати, які є достатньо детальними, щоб допомогти в оцінці тривалості робіт, таку інформацію можуть зберігати одна чи більше організацій, залучених до проекту. У деяких прикладних сферах такі записи можуть зберігати окремі члени команди.

- Комерційні бази даних з оцінками тривалості - інформація з архіву часто може бути доступною через комерційні канали. Такі бази даних особливо корисні, коли тривалість робіт незалежить від специфічного змісту проекту.

Тривалість роботи — це головний параметр планування. Вона залежить від сумарної трудомісткості, що витрачається на виконання елементів роботи, і числа працюючих, які можуть її виконати. Звичайно, що тривалість роботи залежить від обсягу, який потрібно виконати та інтенсивності виконання роботи.

Тривалість роботи можна визначити за формулою:

$$TR = TM : ЧП,$$

де TR- тривалість роботи, дні;

TM- трудомісткість роботи, люд.-днів;

ЧП – чисельність працюючих, чол.

При оцінці реальної тривалості потрібно врахувати різні фактори, а саме: втрачений час на непроєктні роботи (святкові, вихідні, лікарняні тощо), робота неповний день, перешкоди.

Тривалість деяких робіт може залежати від вчасності постачання матеріалів. Крім того, при призначенні базових або поточних планових дат необхідно враховувати ресурсні обмеження.

4. Моделювання тривалості робіт. Сутність, завдання та види календарних планів. Методологія календарного планування проєктів в готельно-ресторанному бізнесі.

Оцінка тривалості робіт включає визначення кількості робочих періодів, яка імовірніше за все знадобиться для завершення будь-якої певної роботи.

Тривалість робіт залежить від кількості ресурсів, їх спроможності, а також при її визначенні використовується інформація з архіву про попередні проекти. Моделювання включає розрахунок великої кількості тривалостей з певним набором допущень. Тривалість виконання робіт визначається на базі висновків експертів, оцінки аналогів та з використанням моделювання, яке включає розрахунок безлічі тривалостей з певним набором припущень. Найбільш відомим є метод «Монте-Карло», в якому розподіл імовірних результатів

визначається по кожній роботі і використовується для розрахунку розподілу ймовірних результатів по проекту в цілому.

Спеціальний метод вивчення поведінки заданої статистики при проведенні багаторазових повторних вибірок, який істотно використовує обчислювальні можливості сучасних комп'ютерів. При проведенні аналізу за методом Монте-Карло комп'ютер використовує процедуру генерації псевдовипадкових чисел для імітації даних з досліджуваної генеральної сукупності. Процедура аналізу за методом Монте-Карло модулю Моделювання структурними рівняннями буде вибіркою з генеральної сукупності у відповідності з вказівками користувача, а потім проводить такі дії:

Для кожного повторення за методом Монте-Карло:

- Імітує випадкову вибірку з генеральної сукупності,
- Проводить аналіз вибірки,
- Зберігає результати.

Після великої кількості повторень, збережені результати добре імітує реальний розподіл вибіркової статистики. Метод Монте-Карло дозволяє отримати інформацію про вибірковий розподілі у випадках, коли звичайна теорія вибірових розподілів виявляється безсилою.

Сутність, завдання та види календарних планів.

Важливе місце у плануванні проекту посідають завдання календарного планування.

Календарне планування — це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.

При календарному плануванні обов'язково повинно враховуватись дотримання заданих обмежень (тривалість робіт, ліміти ресурсів тощо) та оптимальний розподіл ресурсів.

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

1) за рівнем планування:

- календарні плани проекту (розробляються до укладання контрактів);
- функціональні календарні плани робіт (ФКПР).

У свою чергу функціональні календарні плани робіт поділяються

1) за типами робіт:

- ФКПР проектування;
- ФКПР матеріально-технічного забезпечення;
- ФКПР будівництва;
- ФКПР введення в експлуатацію і освоєння.
- ФКПР також можуть бути складені: на окремі елементи, підсистеми, комплекси

великого проекту, які в цьому випадку розглядаються як мініпроекти;

2) за глибиною планування:

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

3) за формою подання:

- логічні мережі;
- графіки;
- діаграми і т.д.

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

В більшості складних календарних планів існують до 6 варіантів моментів початку, закінчення, тривалості робіт та резервів часу. Це – ранні, пізні, базові, планові і фактичні дати, реальний та вільний резерв часу. Методи розрахунку сіткових моделей дозволяють розраховувати тільки ранні та пізні дати. Базові та поточні планові дати необхідно вибирати з врахуванням інших факторів. Існує три варіанти вибору:

1. Календарний план за датою раннього початку. Використовується для стимулювання виконавців проекту;

2. Календарний план за датою пізнього завершення. Використовується для представлення виконання проекту в кращому вигляді для споживача;

3. Календарний план, який вибирається для згладжування ресурсів або для представлення замовнику найбільш ймовірного закінчення.

Існують різні способи відображення календарного плану:

1. Табличний. У таблиці подається перелік робіт на певному рівні WBS за датами початку, кінця, тривалості по кожній з робіт.

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

Методологія календарного планування проектів.

Важливе місце у плануванні проекту посідають завдання календарного планування.

Календарне планування — це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.

При календарному плануванні обов'язково повинно враховуватись дотримання заданих обмежень (тривалість робіт, ліміти ресурсів тощо) та оптимальний розподіл ресурсів.

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

1) за рівнем планування:

- календарні плани проекту (розробляються до укладання контрактів);
- функціональні календарні плани робіт (ФКПР).

У свою чергу функціональні календарні плани робіт поділяються

1) за типами робіт:

- ФКПР проектування;
- ФКПР матеріально-технічного забезпечення;
- ФКПР будівництва;
- ФКПР введення в експлуатацію і освоєння.
- ФКПР також можуть бути складені: на окремі елементи, підсистеми, комплекси великого проекту, які в цьому випадку розглядаються як мініпроекти;

2) за глибиною планування:

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

3) за формою подання:

- логічні мережі;
- графіки;
- діаграми і т.д.

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

В більшості складних календарних планів існують до 6 варіантів моментів початку, закінчення, тривалості робіт та резервів часу. Це – ранні, пізні, базові, планові і фактичні дати, реальний та вільний резерв часу. Методи розрахунку сіткових моделей дозволяють розраховувати тільки ранні та пізні дати. Базові та поточні планові дати необхідно вибирати з врахуванням інших факторів. Існує три варіанти вибору:

1. Календарний план за датою раннього початку. Використовується для стимулювання виконавців проекту;

2. Календарний план за датою пізнього завершення. Використовується для представлення виконання проекту в кращому вигляді для споживача;

3. Календарний план, який вибирається для згладжування ресурсів або для представлення замовнику найбільш ймовірного закінчення.

Існують різні способи відображення календарного плану:

1. Табличний. У таблиці подається перелік робіт на певному рівні WBS за датами початку, кінця, тривалості по кожній з робіт.

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

Позитивними рисами діаграми Ганта є :

- легкість побудови та читання;
- наочність подання перебігу виконання робіт за проектом;

- дає зрозуміти ідею запасу часу і його використання;
- є прекрасним засобом планування й контролю, передумовою календарного планування потреб у ресурсах;
- є умовою визначення грошових потоків;
- є ключовим документом у процесі прийняття рішень тощо.

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

Лекція 5. Тема 5-6. Планування та контролювання проєкту в готельному та ресторанному господарстві

1. Особливості планування людських ресурсів. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів.
2. Ранжування джерел. Визначення типу контракту. Адміністрування контрактів. План залучення капіталу (джерела фінансування проєкту).
3. Планування проєктних завдань в готельно-ресторанному бізнесі. Види затрат по проєкту, методика їх обчислення. Особливості планування витрат у часі. Підходи до скорочення тривалості проєкту з урахуванням витрат по роботах. Планування бюджету у часі.
4. Основні елементи контрольного циклу. Інструментарій контролювання проєктів. Вимірювання та аналіз показників виконання проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.
5. Види проєктних змін та їх вплив на проєкт та проєктну команду. Процедура внесення змін до проєкту. Оцінювання результатів внесення змін.
6. Основні роботи на етапі завершення проєкту в туризмі. Передача продукту проєкту замовнику. Зміст та призначення заключного внутрішнього звіту. Розпуск проєктної команди.

1. Особливості планування людських ресурсів. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів.

Під ресурсами в проєкті розуміють робочу силу, техніку (машини, устаткування), матеріали і грошові кошти. Це різноманітні товари, необхідні для виконання робіт, що є обов'язковою умовою здійснення будь-якого проєкту.

До ресурсів проєкту відносяться трудові ресурси, обладнання, матеріали та грошові кошти. Крім того, вони поділяються на два основних класи — відновлювані, тобто ті, що можуть бути повторно використані на різних операціях проєкту (трудові ресурси, обладнання), та не відновлювані, які на операціях проєкту витрачаються та використовуватись більше не можуть (матеріали). Одним із важливих питань в управлінні проєктами є питання планування потреби в ресурсах. Іноді існує така ситуація, коли підприємства не планують належним чином і не наділяють проєктну команду належними ресурсами, що на кінцевому етапі призводить до негативних результатів.

Планування ресурсів передбачає здійснення таких етапів:

1. Загальна оцінка потреби у ресурсах та їх розподіл у часі, а саме грошових коштів, матеріалів, технологічного обладнання, енергетичних ресурсів, трудових ресурсів, машин, механізмів, виробничих площ, обчислювальної техніки тощо;
2. Складання таблиці потреб у ресурсах по роботах проєкту;
3. Побудова ресурсної гістограми (побудова стовпчикової діаграми, де по горизонталі вказуються календарні терміни, по вертикалі – щоденна кількість необхідних для виконання усіх робіт ресурсів по кожній професії окремо);
4. Складання таблиці наявних ресурсів;
5. Зіставлення потреби і наявності ресурсів, визначення їх нестачі або надлишків;

6. Визначення постачальників ресурсів по проекту;
7. Оптимізацію сумарних графіків потреби в ресурсах;
8. Врахування факторів, які впливають на забезпеченість проекту ресурсами;
9. Формування графіків постачання ресурсів;

За необхідності використання прийомів планування в умовах обмежених ресурсів (якщо ресурс лімітований або його неможливо збільшити, необхідно подовжити тривалість роботи, поки цей ресурс стане доступним) або обмеженого часу (застосовують коли неможливо подовжити термін виконання проекту, потрібно поновлювати нестачу ресурсів за рахунок додаткового їх придбання);

10. Перепланування календарного плану;
11. Контроль і побудова нових ресурсних планів і гістограм.

Обсяг потреби в ресурсах безпосередньо залежить від масштабу проекту, тобто від обсягу робіт, які треба виконати.

Особливості планування людських ресурсів.

Оцінка обсягу необхідних ресурсів безпосередньо залежить від обсягу робіт, який треба виразити у трудомісткості. Число працюючих визначається за формулою:

$$K_p = E / \Phi_{\text{кор}},$$

де T — трудомісткість роботи; $\Phi_{\text{кор}}$ — корисний фонд часу одного працівника.

Далі необхідно зіставити цю чисельність із запланованою тривалістю роботи. Так, якщо на певну роботу треба витратити 120 людино-днів, то цю потребу можна задовольнити по-різному: 12 люд. \times 10 днів; 6 люд. \times 12 днів; 4 люд. \times 30 днів; 3 люд. \times 40 днів. Якщо час і сукупні витрати вже визначено, то завдання полягає в тому, щоб узгодити ресурси з цими обмеженнями. При цьому потрібно брати до уваги такі чинники: а) обмеженість простору лімітуватиме чисельність людей, які працюють у даному приміщенні; б) обмежений доступ до об'єкта веде до необхідності узгодити відповідні потреби в матеріалах та устаткуванні (спорудження будинку на схилі гори); в) обмежена кількість комп'ютерів і машин; г) вимоги безпеки праці, що не дозволяють позаурочні роботи; д) продуктивність часто безпосередньо залежить від ефективності керівництва. Визначення сукупної потреби в людських ресурсах визначається за допомогою таблиці по кожному виду професії.

ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ У ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСАХ

Код роботи	Вид ресурсу	Необхідна кількість у день, чол.	Тривалість використання ресурсу	Термін початку використання ресурсу
A	маляр	8	2 дні	0
	(може бути прізвище)		(може бути меншою, ніж тривалість усієї роботи)	(різниця між початком роботи за графіком і початком використання ресурсу)

Якщо на одну роботу треба більше ніж один вид ресурсу, то кожний вид ресурсу показують окремим рядком і визначають сумарну потребу окремо по кожному виду ресурсу.

Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів.

Після того як ресурси визначені й скоординовані з календарним планом, треба зіставити їх із наявними ресурсами фірми. Наявність ресурсів доцільно подати за допомогою таблиці «Календар та обсяги наявних ресурсів»: Вид ресурсу, Наявна кількість чоловік у день, Дата початку, Дата кінця. На підставі наведеної інформації в таблиці будуємо гістограму наявності ресурсів:

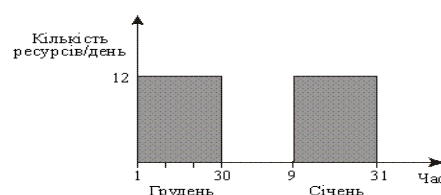


Рис. 7.1. Гістограма наявності ресурсів

Таблиця і гістограма не пов'язуються з роботами, а просто фіксують кількість наявних ресурсів у розрізі календарного часу. Вони дають змогу проконтролювати, чи не заплановані якісь роботи у періоди, коли відсутні ресурси (державні, релігійні свята і т. ін.). Гістограма

потреби у ресурсах подібна до стовпчикових діаграм, де по горизонтальній осі вказуються календарні терміни, по вертикальній — щоденна кількість необхідних для виконання усіх робіт ресурсів по кожній професії окремо. Вона дуже широко застосовується у плануванні проєктів, оскільки є наочною, її легко зрозуміти і поєднати з іншими аспектами планування. Для її побудови треба мати: календарний графік для ранніх строків (робимо припущення, що намагаємося виконувати всі роботи якомога раніше); прогнози потреби у ресурсах у розрізі робіт. Гістограма ресурсів будується виходячи з потреби по всіх роботах додаванням, на підставі чого будується календарний графік потреби у певному ресурсі по всіх роботах.

Зіставлення необхідних і наявних ресурсів дає змогу визначити нестачу або надлишок їх.

2. Ранжування джерел. Визначення типу контракту. Адміністрування контрактів. План залучення капіталу (джерела фінансування проєкту).

Здійснення проєктів проходить на контрактній основі, яка використовується як для залучення окремих спеціалістів, різних підрядних і субпідрядних організацій і фірм для виконання робіт та послуг, так і для закупок і поставок необхідного обладнання і матеріально-технічних ресурсів.

Функції управління контрактами й забезпечення проєкту ресурсами включають процеси вибору стратегії контрактної діяльності; інформаційно-рекламну роботу; визначення складу, номенклатури і строків залучених по контракту суб'єктів; підготовку контрактних пропозицій; вибір контрагентів і постачальників шляхом торгів, конкурсів, тендерів та інше; підготовку документації; підписання контрактів, контроль за ходом їх виконання, закриття і розрахунки по завершених контрактах.

Планування контрактів включає два основних процеси:

- визначення того, які ресурси та послуги необхідні в проєкті;
- підготовка умов (документування вимог до ресурсів та послуг і визначення потенційних постачальників).

Планування контрактів — це процес визначення того, як потреби проєкту можуть бути найкращим чином задоволені шляхом придбання ресурсів чи послуг у зовнішніх організацій.

В залежності від того, які ресурси чи послуги купуються, можуть використовуватися різноманітні типи контрактів (три основні типи):

- 1) контракт із фіксованою ціною;
- 2) контракт із фіксованою ціною одиниці продукції;
- 3) контракт із відшкодуванням витрат (покриття замовником витрат, пов'язаних із виконанням умов контракту).

План управління контрактами повинен описувати, методи та принципи управління контрактами протягом всього проєкту та входить в план проєкту як одна з основних частин.

Адміністрування контрактів — це процес управління контрактами і відносинами між продавцем і покупцем.

До цього процесу належать:

- моніторинг і документування того, як продавець виконує свої обов'язки;
- коригувальні заходи;
- забезпечення основи для майбутніх стосунків з продавцями;
- управління контрактними змінами та відносинами з покупцями проєкту.

У випадку значних закупок або придбань складається план адміністрування контракту. Цей план формується на основі вказаних покупцем особливих положень контракту (наприклад, вимог до документації, поставок і виконання), яких повинні дотримуватися і покупець, і продавець. План охоплює всі операції по адмініструванню контракту протягом всього життєвого циклу контракту. Кожен план управління контрактом є частиною плану управління проєктом.

Досвід управління проєктами свідчить, що причини зривів закупівель і збільшення запасів в проєктах — це відсутність інформації у постачальників, яка потрібна покупцю для ухвалення рішень, що і скільки йому потрібно замовляти у постачальників.

План залучення капіталу (джерела фінансування проєкту).

Обсяг потреби в ресурсах безпосередньо залежить від масштабу проєкту, тобто від обсягу робіт, які треба виконати.

Для того, щоб забезпечити виконання проекту необхідно визначити джерела фінансування проекту.

Фінансування проекту класифікується за різними ознаками:

1. За походженням капіталу: внутрішнє та зовнішнє фінансування;
2. За юридичним статусом власника капіталу: власне та позикове фінансування;
3. За тривалістю надання капіталу: безстрокове, довгострокове (більше 5 років), середньострокове (від 1 до 5 років), короткострокове (до 1 року).

Існують такі джерела фінансування:

- власні фінансові кошти, а саме нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, статутний капітал, внески власного капіталу, зокрема, поширеною формою фінансування проектів є одержання фінансових ресурсів через випуск акцій та облігацій;
- різні форми позикових коштів, а саме кредити, позики тощо;
- іноземні та міжнародні інвестиції, лізингове фінансування;
- асигнування з державного, регіонального або місцевого бюджету.

У світовій практиці основною формою залучення засобів для інвестування є розширення акціонерного капіталу, а також позики й випуск облігацій.

Процес фінансування проекту передбачає такі етапи:

1. Попереднє вивчення життєздатності проекту, яке передбачає визначення доцільності фінансування, а саме чи буде отриманий хоча б середній прибуток;
2. Розробка плану його реалізації. На цьому етапі визначають всі показники та ризики, прогнозують вплив на проект внутрішніх та зовнішніх чинників;
3. Розробка схеми фінансування проекту;
4. Контроль за виконанням плану фінансування та його умовами, як правило, по таких аспектах, як фактичні витрати, потік грошових коштів, фінансовий стан, звітність, управління фінансами.

3. Планування проектних завдань в готельно-ресторанному бізнесі

Метою планування витрат проекту є:

- економічно обґрунтоване визначення витрат на виконання проектних робіт та визначення життєздатності проекту;
- одержання фінансування та розподіл ресурсів;
- організація внутрішньогосподарського розрахунку та управлінського обліку у відособлених структурних підрозділах проектної організації;
- необхідність здійснення контролю;
- визначення реальної ціни, за якою проектна організація спроможна виконати проектні роботи, щодо яких провадяться торги (тендери).

Планування собівартості проектних робіт в Україні здійснюється відповідно до Методичних рекомендацій з формування собівартості проектних робіт з урахуванням вимог Положень (стандартів) бухгалтерського обліку затверджених Наказом Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України від 29.03.2002 р. № 64.

Витрати проекту класифікуються за такими ознаками:

- всі витрати за проектом поділяються на інвестиційні та поточні.
- за місцем виконання робіт витрати поділяються на: витрати відділу, сектору, лабораторії, тимчасового творчого колективу, експедиції, партії, дільниці, служби або іншого адміністративно-відособленого структурного підрозділу тощо.
- за видами витрат класифікація здійснюється за економічними елементами та статтями калькулювання. До елементів витрат належить сукупність однорідних за своїм економічним змістом витрат, а до статей калькулювання витрат один або декілька елементів;
- залежно від обраного об'єкта обліку витрат: витрати за розробками, темами, об'єктами проектування, етапами, завданнями тощо, затвердженими у встановленому порядку, укладеними договорами на розроблення та виконання проектних робіт;
- за способами включення у собівартість проектних робіт та за характером участі у процесі виробництва витрати поділяються на прямі та непрямі.

Прямі — це витрати, які безпосередньо пов'язані з виконанням проектних робіт і включаються у виробничу собівартість проектних робіт відповідних об'єктів обліку за прямою ознакою, зокрема: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи, інші прямі витрати.

Непрямі (надалі — загальноновиробничі витрати) — це витрати, що пов'язані з управлінням та обслуговуванням виробництва, організацією виконання проектних робіт та інші витрати, які не можуть бути віднесені економічно доцільним шляхом безпосередньо до конкретного об'єкта витрат.

З метою визначення суми витрат за статтями калькуляції в цілому по організації (на рік, квартал) може розроблятися “Зведена калькуляція собівартості проектних робіт”.

Вихідною інформацією для планування витрат на проект є кошторисна документація по проекту та календарний план проекту.

Кошторис витрат проекту є комплексом розрахунків для визначення розміру витрат на проект. Це документ, який визначає вартість проекту та є інструментом контролю й аналізу витрат грошових коштів на проект.

На основі кошторису визначаються обсяги капітальних вкладень, які включають витрати на придбання технологічного, енергетичного та іншого обладнання, пристроїв, інструменту та виробничого інвентарю, необхідного для функціонування підприємства, роботи по монтажу цього обладнання, розробка проектної документації та ін.

Складання кошторисів на роботи — це процес планування по відповідних статтях усіх витрат, що виникають під час виконання проекту.

Налічується кілька методів обчислення витрат, які так чи інакше базуються на даних попереднього досвіду:

1. Метод покрокового обчислення. Цей метод передбачає, що витрати залежать від кількості функцій або виробничої потужності підприємства. У галузях, де здійснюється проект, використовуються стандартні таблиці, які базуються на емпіричних даних щодо окремих видів затрат відносно співвідношення базової і запланованої потужностей підприємства. Ці коефіцієнти є різними для кожного рівня WBS виконання проекту.

2. Експоненціальний метод. Даний метод припускає, що витрати є пропорційними до потужності обладнання і підпорядковуються експоненціальному розподілу. Для хімічної промисловості це закон «2/3», для програмного забезпечення — закон «6/5» (витрати зростають пропорційно кількості інформаційних одиниць і збільшуються у 1, 2 рази).

3. Параметричні методи допускають, що всі витрати є пропорційними до базових витрат.

4. Оцінка за співвідношенням компонентів використовується, коли структура робіт однакова в різних проектах. Таким чином, витрати нового проекту можуть виражатися в процентному співвідношенні до вартості попереднього проекту або його робіт.

Планування бюджету у часі.

Бюджет проекту — це план, який виражається в кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети.

У бюджеті відбиваються оцінені результати скоригованого календарного плану та стратегія реалізації проекту. Тобто при плануванні витрат недостатньо знати тільки загальний обсяг капітальних вкладень в проект, але й щорічну потребу в фінансуванні, а для першого року — поквартальну та помісячну розбивку. Загальний бюджет показує витрати на проект та джерела фінансування протягом всього періоду його здійснення. Він покликаний показати, як джерела фінансування покривають капітальні та поточні витрати. При складанні бюджету повинна забезпечуватись така динаміка інвестицій, яка дозволила б виконувати проект відповідно з часовими та фінансовими обмеженнями. Крім того, зниження ризику проекту та обсягу витрат за рахунок відповідної структури джерел фінансування.

Бюджет проекту є основою для встановлення завдань окремим виконавцям, на загальному бюджеті базуються їх плани. Тобто бюджет проекту — це план дій. Крім того, це інструмент для керівництва та контролю. Порівнюючи фактичні показники з запланованими можна здійснювати, так званий, бюджетний контроль фірми.

4. Основні елементи контрольного циклу. Інструментарій контролювання проєктів. Вимірювання та аналіз показників виконання проєкту в готельно-ресторанному бізнесі

Система контролю виконання проєкту — це логічна структура формальних та неформальних процедур, що передбачена для аналізу та оцінки ходу виконання проєкту та оцінки ефективності управління ресурсами, витратами, зобов'язаннями протягом всього терміну його реалізації (періодичний моніторинг поточної діяльності, порівняння обсягів та витрат з плановими стандартами проєкту, виявлення відхилень з метою усунення додаткових витрат).

Це також процес, в якому керівник проєкту встановлює - чи досягаються поставлені цілі, виявляє причини, які дестабілізують хід роботи й обґрунтовує прийняття управлінських рішень, що коригують виконання робіт по проєкту, перш ніж будуть завдані збитки проєкту. Основними задачами контролю є перевірка фактичних даних, зіставлення їх із плановими і виявлення відхилень.

Предметом контролю є факти і події, перевірка виконання конкретних рішень, з'ясування причин відхилення, оцінка ситуації, прогнозування наслідків. Контроль передбачає постійне спостереження за просуванням проєкту.

Елементи проєкту що є об'єктами контролю — це час, вартість, якість, зміни виникаючі в ході реалізації проєкту; підготовка, отримання, розподіл і схвалення документів проєкту, стан справ з фінансуванням, експлуатаційні характеристики проєкту, відповідність положенням контракту тощо.

До процесів контролю включають:

- визначення результатів діяльності на основі співставлення результатів здійснення рішень із запланованими;
- порівняння показників очікуваного й фактичного виконання планів;
- аналіз ймовірних відхилень від запланованих показників;
- перевірка припущень;
- перевірка методичної та змістової узгодженості планового процесу, проведення необхідних робіт для виправлення ситуації.

Три основні види контролю:

1. попередній,
2. поточний,
3. заключний.

Інструментарій контролювання проєктів.

Основними методами контролю виконання проєкту є:

1. Проведення контролю протягом всього бюджетного періоду (ведеться самими виконавцями та відповідальними за виконання робіт проєкту) за критерієм вибору оптимальних альтернатив у рамках встановлених завдань та прийняття поточних управлінських рішень.
2. Надходження від відповідних виконавців і керівників кожного рівня, назвемо їх центрами відповідальності, відповідної інформації про хід виконання проєкту до управлінських служб проєкту, які аналізують поточну інформацію та готують рекомендації керівнику проєкту по коригуванню дій.
3. Контроль управлінськими службами центрів відповідальності протягом усього періоду реалізації проєкту (наприклад, щомісячне та кварталне підведення підсумків) та підготовка відповідних рекомендацій керівнику проєкту.
4. Проведення контролю спеціальною групою при керівникові проєкту або незалежними контролерами.

Звичайно, вибір методу контролю залежить від його характеристик, тобто його розміру, вартості, організаційної структури проєкту, термінів його реалізації та ступеня його важливості тощо.

Контролювання виконання календарних планів та бюджетів підрозділів.

Основними завданнями бюджетного контролю є одержання точних оцінок витрат, їх розподіл у часі, підтвердження витрат, своєчасність звітності про витрати, виявлення помилкових витрат, підготовка звіту про фінансовий стан проєкту, прогноз витрат.

До показників, які використовуються для контролю виконання бюджету, належать:

- Початкова калькуляція.
- Поточні витрати, що включають фактичні прямі витрати.
- Накладні та інші витрати.
- Інтегральні показники вартості проекту.

До блоку показників, які характеризують витрати матеріально-технічних ресурсів, належать:

- витрати матеріалів, конструкцій, деталей, обладнання;
- витрати трудових ресурсів;
- витрати машин, механізмів і допоміжного обладнання тощо.

Контроль за витратами фінансових коштів може здійснювати спеціальна група контролю при керівникові проекту.

Контроль за витратами спрямований на визначення відхилень від плану, тому бюджетний контроль проекту сконцентрований на виконанні початкового бюджету та виявленні відхилень від нього, а не на пошуку економії витрат. Фактичні витрати порівнюють із запланованим бюджетом за визначеними наперед контрольними "точками". Як правило, плани і бюджети складають на рік наперед, а контроль за їх виконанням здійснюють регулярно.

Бюджетний контроль передбачає детальний аналіз інформації про виконання та стан робіт за проектом. Послідовність контролю: визначають обсяги виконаних робіт і їх кошторисну вартість; порівнюють кошторисну вартість виконаних і запланованих робіт; визначають залишки кошторисної вартості й фактичні витрати на виконані роботи; порівнюють фактичні витрати з кошторисною вартістю виконаних робіт; визначають економію чи перевитрату фінансових коштів.

Для контролю виконання календарних планів і витрачання ресурсів використовуються смужкові графіки, які будуються на основі лінійної залежності виконання заданого обсягу робіт за минулий період часу. Основна форма їх графічного зображення — незамкнуті прямокутні смужки. При складанні звітів про виконання заданих обсягів робіт під попереднім графіком планування паралельно йому будується графік звітності, що також має форму незамкненого прямокутника. Відтак, виконуючи заплановані роботи, частину графіка, яка знаходиться в прямій залежності від виконаних обсягів робіт, заштриховують. Порівнюючи заштриховану частину графіка звітності з графіком планування і поточною датою, отримують орієнтовну інформацію про можливість відставання чи випередження ходу робіт по даному об'єкту від показників календарного плану.

Вимірювання та аналіз показників виконання проекту.

На сьогодні одним із широко застосовуваних методів є метод скоригованого бюджету. Він базується на обчисленні планового, скоригованого і фактичного бюджетів виконання проекту. Скоригований бюджет – це планові витрати, що їх обчислено на фактично виконаний на певну дату обсяг робіт.

Хід виконання проекту стосовно бюджету оцінюють за допомогою коефіцієнта по витратах. Визначивши даний показник, можна розрахувати прогнозну вартість усього проекту, своєчасність виконання проекту.

Прогнозний термін виконання проекту (Тв.пр.) визначаємо як відношення терміну виконання проекту (Тв.пл.) до коефіцієнта своєчасності виконання проекту (Ксв).

Крім аналітичного, ці дані можна використати для графічного аналізу проекту за допомогою S-подібних кривих.

Як бачимо, для отримання узагальненого показника реалізації проекту розроблена система показників, порівнюваних за часом і за вартістю. Ці показники, відповідні звіти і графіки для керівництва будь-якого рівня можуть бути розраховані і побудовані за допомогою ЕОМ.

Крім того, при аналізі виконання проекту проводять аналіз та оцінку наслідків змін. При цьому у процесі оцінки певної зміни аналізують як вона вплинула на вартість, заплановані показники робіт та графіки виконання проекту, а також в цілому на результат проекту.

5. Види проектних змін та їх вплив на проект та проектну команду. Процедура внесення змін до проекту. Оцінювання результатів внесення змін.

Під зміною розуміють заміну одного рішення іншим внаслідок впливу зовнішніх і внутрішніх факторів під час реалізації проекту. До зовнішніх джерел змін проекту належать майже всі позапроектні ризики: політичні, законодавчі, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, міжнародні, географічні, метеорологічні та ін. Проектна команда має дуже обмежені можливості щодо впливу на зовнішні ризики (а відповідно й на джерела цих змін), але вона повинна однозначно враховувати їх у процесі реалізації проекту.

Внутрішні джерела змін проекту формуються в середовищі учасників проекту в процесі їх взаємовідносин при його реалізації. Кожний з учасників проекту може певною мірою впливати на запланований процес реалізації, вносячи зміни в календарні терміни, графіки постачань матеріалів і устаткування, фінансування проекту. Масштабність змін, зумовлених внутрішніми джерелами, залежить також від розмірів проекту.

На проект може вплинути також впровадження в організації нових виробничих процесів і технологій у період здійснення проекту. Таким чином, зміни проекту при його реалізації неминучі. Тому керівник повинен слідкувати за будь-якими змінами проекту, вміти оцінити наслідки їх впливу на кінцеві результати, порівнюючи витрати й результати.

Управління змінами — це реєстрація всіх змін у проекті (технології, обладнанні, вартісних показників, графіку виконання робіт тощо) з метою детального вивчення й оцінки наслідків змін, організації координації виконавців, що реалізують зміни в проекті, а також прогнозування та планування майбутніх змін.

Зміни в проект вносяться постійно. Вони впливають як на кінцеві результати, цінність і ефективність проекту, так і на тривалість та терміни завершення його, вартість і бюджет, потребу в ресурсах і якість робіт.

Для врахування можливих змін на етапі розробки проекту необхідно створити резерви для покриття непередбачених витрат. Непередбачені зміни враховують під час аналізу потреби проекту у фінансуванні. Оцінка наслідків змін проекту передбачає їх комплексний аналіз. Для цього спочатку збирають і узгоджують інформацію, необхідну для оцінки наслідків змін. Крім того, у процесі оцінки певної зміни необхідно проаналізувати як вона вплине на вартість, заплановані показники робіт і графіки виконання проекту, а також на результат проекту (наприклад, чи збільшиться період експлуатації об'єкта за рахунок внесення змін у конструктивні рішення). Усі ці проблеми варто аналізувати одночасно. Через те, що зміни можуть спричинити необхідність у додатковому фінансуванні, варіюванні термінів здачі об'єкта замовнику, до оцінювання й обговорення запропонованих змін слід залучати інвестора, замовника, постачальників.

Врахування змін дає змогу підвищити точність кошторисів витрат, в яких окремо зазначається стаття "Непередбачені витрати".

6. Основні роботи на етапі завершення проекту в туризмі. Передача продукту проекту замовнику. Зміст та призначення заключного внутрішнього звіту. Розпуск проектної команди

Завершення включає формальне прийняття проекту та відповідно його закриття. Проводяться адміністративні активності, включаючи передачу до архіву робочої документації та документування здобутого досвіду. Цей етап складається з:

Закриття проекту: Завершення усіх активностей у всіх групах процесів з метою формального закриття проекту або етапу проекту.

Закриття договору (контракту): Завершення та оплата кожного договору, включаючи вирішення будь-яких відкритих питань, та закриття кожного договору, що відноситься до проекту в цілому або до певного етапу проекту.

Розпуск проектної команди.

Команда проекту — це група людей, що мають високу кваліфікацію в певній області й максимально відданих загальній цілі діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу.

Розпуск-для тимчасових робочих груп стадія є останньою у розвитку. Проте для проектних команд є ще й попередня стадія завершення роботи. І на цій стадії команда готується до розпуску. Успішна робота більше не є пріоритетом. Замість цього увагу спрямоване на «запаковування» проекту. Реакція працювати може бути різною серед членів команди. Деякі можуть і переживати через втрату атмосфери товариства, що існувала у час над проектом.

Лекція 6. Тема 7-8. Управління ризиками та якістю проектів в готельному та ресторанному господарстві

1. Сутність та види проектних ризиків в готельно-ресторанному бізнесі.
2. Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів в туризмі. Ранжирування ризиків.
3. Сутність управління якістю проекту в готельно-ресторанному бізнесі. Описання змісту проекту. Норми та правила забезпечення якості.
4. Планування якості проекту. Аудит якості проекту, його види. Контроль показників якості.
5. Контролювання якості проекту.
6. Класифікація витрат на забезпечення якості проекту в готельно-ресторанному бізнесі.

1. Сутність та види проектних ризиків в готельно-ресторанному бізнесі.

Ризик – вартісне вираження імовірнісної події, яка може призвести до втрати або до неотримання прибутку з проекту.

Категорії ризиків:

- Відомі ризики – події, вірогідність виникнення яких очевидна всій проектній групі.
- Відомі ризики з невизначеними результатами
- Невідомі ризики – не піддаються ідентифікації або попередньому плануванню.

За джерелами:

- Внутрішні ризики – визначаються характером самого проекту, організаційними питаннями, кадровими і ресурсними проблемами.
- Зовнішні ризики – події, не піддатливі контролю проектної групи і самої організації, що виконує проект. Джерелами зовнішніх ризиків є політичні, юридичні, екологічні, соціальні.

- Ділові ризики
- Загальні ризики.

За відношенням до конкретного проекту:

- Проектний (внутрішньо фірмовий; відокремлений (технічний та маркетинговий); портфельний)

- Галузевий

Залишкові ризики – побічні дії або незначні ризики, які залишаються після виникнення події основних ризиків і вжиття конкретних заходів.

Фактори ризикованості: ліквідність, розподіл термінів, питання управління, затримки з боку постачальників.

Чинники успіху проекту:

- Узгодженість та єдине розуміння цілей основними зацікавленими особами
- Чітко сформульований опис змісту проекту
- Ретельно розроблений проектний план.

ВИДИ РИЗИКІВ, ЩО ВИНИКАЮТЬ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЕКТУ

Стадія	Види ризиків
Перед-інвестиційна	<ul style="list-style-type: none"> • Помилковість у розробці концепції проекту • Неправильне визначення розташування проекту • Ставлення до проекту місцевої влади • Прийняття рішення про доцільність інвестування
Інвестиційна	<ul style="list-style-type: none"> • Платоспроможність замовника • Непередбачені витрати на будівельні роботи • Перевисокі терміни будівництва, вартості обладнання • Несвочасність постачання обладнання • Невиконання контрактних зобов'язань підрядчиками • Несвочасна підготовка персоналу
Експлуатаційна	<ul style="list-style-type: none"> • Пошук альтернативного продукту (послуги) • Неплатоспроможність споживачів • Неправильно визначені обсяги і сегмент ринку, на якому реалізується продукт проекту • Зміна цін на сировину і матеріали, перевезення, заробітної плати • Зміна вартості капіталу і рівня інфляції • Загроза екологічній безпеці • Зміна ставлення населення до реалізації проекту

2. Якісний та кількісний аналіз ризиків проєктів в туризмі. Ранжирування ризиків

Якісний аналіз – встановлення потенційних сфер ризику та його ідентифікація.

Кількісний аналіз – визначення розмірів і міри ризику по стадіях, етапах, роботах проєкту та всьому проєкту взагалі.

Алгоритм управління ризиком

Якісний аналіз:

- Аналіз об'єктивних і суб'єктивних факторів ризику.
- Оцінка потенційних областей ризику та ідентифікація конкретного виду ризику.
- Фінансова самостійність Економічна самостійність

Кількісний аналіз:

- Припустимий рівень ризику
- Аналіз стадій, етапів, робіт проєкту за рівнем ризику
- Методи зниження ризику проєкту.

Вимір ризику – абсолютне визначення та відносне.

Аспекти ризиків – ризик у динаміці та у статичності.

Методи кількісного аналізу ризику:

• Метод математичних очікувань – очікуваний прибуток з проєкту та їх імовірності. Потенційний результат проєкту, який показує чи виконувати проєкт.

простий, як первинний критерій у короткострокових проєктах. – суб'єктивність імовірностей поданих економістом-аналітиком.

• Метод середньоквадратичного відхилення – статистичні дані про прибутки по аналогічних проєктах та частота їх повторювання за декілька років.

дозволяє розрахувати середнє значення очікуваного прибутку, середньоквадратичне відхилення та коеф. відносного ризику проєкту. – статистика, яка не враховує реальну ситуацію, а враховує попередню ситуацію.

• Статистичний метод – стат. інфо з необхідних елементів проєкту за декілька попередніх періодів. Відносний ризик проєкту.

розрахунок на реальних стат.даних. – залежить від точності графічної побудови, ризик розглядається як цілісна величина без розгляду його складових.

• Метод аналізу доцільності витрат – фінансові показники фірми-інвестора за балансовим звітом. У якій сфері фін.стану або ризику є фірма.

використовується математична модель зв'язку показників. – необхідні показники з балансового звіту, багато розрахунків, а імовірний результат більш якісний, ніж кількісний.

• Метод експертних оцінок – фактори експертної оцінки (можливо фази етапи проєкту, які необхідно ранжувати за ступенем ризику. Ранг (місце в опитування) та вагомість фактора за ступенем важливості в проєкті.

використання досвіду експертів. – суб'єктивність думок експертів.

• Метод використання аналогів – база даних здійснення аналогічних проєктів. Перенесення результативності аналогічних проєктів на проєкт, що розробляється.

використання інфо про виконання реальних проєктів. – не врах.реальна ситуація.

• Метод аналізу проєкту на чутливість – параметри ризику. Рейтинг важливості параметрів проєкту за ступенем ризику, розрахований за допомогою чистої приведеної нинішньої вартості проєкту.

має у собі можливість як за факторним аналізом параметрів, що впливають на ризик, так і виявлення можливих шляхів зниження ступеня ризику шляхом впливу на них. – багато розрахунків.

• Метод імітаційного моделювання Монте-Карло – для кожної роботи проєкту три значення її тривалості (песимістична, оптимістична, найбільш ймовірна), ресурси, виконавці кожної роботи. Випадкові сценарії виконання проєкту, найбільш ймовірні (дата фінішу та бюджет проєкту).

можна визначити наскільки реалістичні прогнози щодо бюджету проєкту та дати його фінішую – чим більше генерується сценаріїв, тим повільніше працює комп'ютер. Без комп'ютера метод неможливо застосувати.

Ранжування ризиків: Для наслідків: малосерйозні (1-3), помірні (4-6); серйозні (7-9 балів). Для імовірності події: низька

імовірність (1-3); середня імовірність (4-6); висока імовірність (7-9). Для якості управління: низька якість (7-9); середня якість (4-6); висока якість (7-9). Кожна компанія самостійно встановлює для себе критерії серйозності наслідків та імовірності події.

Можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків. Дії компанії в межах кожної стратегії.

Базові методи управління ризиком:

- Резервування за вартістю
- Резервування за часом
- Зміна технології для виконання проекту

Формування програм реагування на ризик.

1) Уникнення ризиків – найбільш ефективний спосіб профілактики, що полягає в наступному:

- відмови від здійснення господарських операцій, рівень ризику по яких дуже великий і не відповідає критеріям фінансової політики господарства;
- зниження питомої ваги позикових коштів у господарському обороті, що дозволяє уникнути втрати фінансової стійкості;
- збільшення ліквідності активів за допомогою збільшення частки оборотних активів у загальній їх сумі дозволяє уникнути ризику неплатоспроможності.

2) Мінімізація ризиків здійснюється, якщо їх неможливо уникнути повністю, шляхом:

- отримання від покупців гарантій у погашенні боргу;
- скорочення переліку безпідставних форс-мажорних обставин у контрактах із партнерами, що дозволить підвищити фінансову відповідальність за невиконання контрактних обов'язків, отже знизити комерційний ризик.

3) Диверсифікація ризиків дозволяє знизити рівень концентрації ризиків і передбачає:

- диверсифікацію видів діяльності з використанням альтернативних можливостей отримання доходу і прибутку від різноманітних господарських і фінансових операцій;
- диверсифікацію постачальників товарів, яка передбачає встановлення зв'язків з різними партнерами для поставки основних груп товарів;
- диверсифікацію асортименту товарів, які реалізуються, тобто, включення в асортимент господарства товарів з протилежною направленістю попиту в рамках окремих товарних груп, що дозволяє мінімізувати ризик у період погіршення кон'юнктури окремого товарного ринку;
- диверсифікацію депозитних вкладів, тобто розташування тимчасово вільних грошових активів на депозитне зберігання в декількох банківських установах.

4) Лімітування ризиків по операціях, які можуть постійно виходити за встановлену допустиму межу ризику і цей ризик лімітується шляхом встановлення відповідних економічних і фінансових нормативів:

- максимального обсягу комерційної операції із закупівлі товарів за умови укладання її з одним і тим же партнером;
- граничного розміру використання позикових коштів у господарському обороті;
- допустимого розміру депозитного вкладу, який розташований в одному комерційному банку тощо.

Ідентифікація ризику:

- Побудова контрольного списку ризиків
- Розширені збори всіх зацікавлених осіб.

Технологія використання творчого мислення при управлінні ризиками:

- Метод мозкового штурму
- Метод Делфі – опитувальний метод без особистої присутності учасників.
- Метод номінальної групи
- Інтерв'ю
- Контрольний список загальних проектних ризиків.

План управління ризиком:

- Ідентифікація ризику проекту
- Аналіз ризику для визначення його вірогідності в проекті
- Аналіз ризику для визначення рівня впливу подій ризику на проект

- Загальний коефіцієнт ризиків
- Створення резервного плану
- Внесення всіх документів до журналу проекту.

3. Сутність управління якістю проекту в готельно-ресторанному бізнесі. Описання змісту проекту. Норми та правила забезпечення якості.

Запровадження систем якості в проектному аспекті — одна з передумов формування ринкового механізму, його гармонізації та поєднання зі світовою економікою. Система якості проектного менеджменту базується на системному підході до розвитку практичних навичок, прийомів і методів ефективного управління проектом для задоволення споживчих потреб, що постійно змінюються. Цей напрямок діяльності сприяє підвищенню результативності виробництва, а саме: усуванню дефектів продукції; поліпшенню дизайну товару; прискоренню доставки та зниженню вартості продуктів. Отже, визначальною стратегією є всебічне задоволення потреб споживачів.

Проект вважається успішним, якщо завершений у передбачений термін, відповідає встановленим вимогам щодо обсягів та якості, а його вартість не перевищує запланованої у бюджеті. Якість — один із найважливіших параметрів проекту поряд з часом, вартістю і ресурсами. Щоб визначити тривалість і бюджет проекту, треба задати необхідну кількість днів і вказати суму коштів. Але як визначити якість у контексті проекту? Слово «якість» часто вживають для позначення елітарності, високої вартості, відповідності найвимогливішим побажанням споживачів. Міжнародний стандарт ISO визначає якість як сукупність властивостей і характеристик об'єкта, що гарантують його можливість задовольняти явні та неявні потреби споживачів.

Команда менеджерів проекту повинна також розуміти, що сучасне управління якістю має відповідати сучасному управлінню проектом, і пам'ятати про можливість:

- задоволення споживача - розуміння потреб, управління ними і вплив на них у такий спосіб, щоб очікування споживача були повністю задоволені або навіть перевищені. Це вимагає поєднання відповідності специфікаціям (у проект необхідно ввести те, що інформуватиме про майбутні створення) і зручності використання продукту (продукт або послуга має задовольняти реальні потреби);
- запобігання зайвій інспекції - витрати на запобігання похибкам завжди менші, ніж витрати на їх виправлення;
- відповідальності служб менеджменту - успішне виконання проекту вимагає участі всіх членів команди, але відповідальність за виконання несе служба менеджменту, яка надає для успіху необхідні ресурси;
- процесів всередині фаз - цикл (що повторюється) плану планувати-робити-перевіряти-реалізувати, описаний Демінгом та іншими, дуже схожий на поєднання фаз і процесів.

Крім того, ініціативи організації, що виконує проект, з удосконалення якості (наприклад, TQM, безперервне удосконалення тощо) можуть поліпшити якість управління проектом і якість продукту проекту

Проте, існує важлива ознака, яку має чітко усвідомлювати команда менеджерів проекту - тимчасовість природи проекту, а це означає, що Інвестиції на поліпшення якості продукту, особливо на запобігання дефектам і зайвій оцінці, мають бути відшкодовані виконавчою організацією, оскільки проект може не дожити до "збирання своїх плодів".

Політика у сфері якості.

Політика у Сфері ЯКОСТІ. Політика у сфері якості - це "загальні цілі й напрями організації з акцентом на якість, формально виражені менеджментом верхнього рівня". Політика у сфері якості виконавчої організації часто може пристосовуватися для використання у проекті. Проте, якщо в організації, що виконує проект, відсутня офіційна політика у сфері якості або до проекту залучено багато виконавчих організацій (як у спільному підприємстві), то команді управління проектом необхідно негайно розробити політику у сфері якості для даного проекту,

Незалежно від джерела політики у сфері якості, команда менеджерів проекту відповідає за те, що зацікавлені особи проекту повністю ознайомлені з нею.

Політику якості треба сформулювати стисло і чітко, вона має бути зрозумілою кожному і доведеною до відома всіх учасників проекту. Команда менеджерів проекту відповідає за те, щоб

усі учасники і зацікавлені сторони були ознайомлені з нею. Політика у сфері якості виконавчої організації часто може пристосовуватися для використання у проекті. Але якщо в організації, яка виконує проект, відсутня офіційна політика у сфері якості або до проекту залучено багато виконавчих організацій, то команді управління проектом потрібно розробити політику у сфері якості для даного проекту.

Описання змісту проекту.

Описання змісту проекту — один із основних документів при плануванні якості, оскільки в ньому фіксуються головні цілі учасників проекту, зацікавлених сторін і споживачів та результати проекту для них. зміст проекту - це попередній план впровадження бізнес-ідеї проекту, який надається керівнику підприємства або потенційному інвестору з метою оцінки перспективності цієї бізнес-пропозиції. Метою оцінки є відбір з декількох альтернативних проектів найбільш перспективних. Модель розробки змісту проекту може бути представлена у вигляді наступної логічної схеми:

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

- наявність альтернативних технічних рішень;
- попит на продукцію проекту;
- тривалість проекту;
- оцінка рівня базових, поточних та прогнозних цін на продукцію (послугу) проекту;
- перспективи експорту продукції проекту;
- складність проекту;
- початково-дозвільна документація;
- інвестиційний клімат в районі реалізації проекту;
- співвідношення витрат та результатів проекту. На підставі цих характеристик проводиться попередній аналіз здійсності проекту. Якщо проект визнається придатним для реалізації, визначають склад наступних даних, необхідних для подальшої розробки проекту:
- детальний маркетинг;
- інженерно - геологічні дослідження;
- оцінку навколишнього середовища та місцевих джерел сировини;
- політичне становище в регіоні;
- соціокультурну характеристику населення.

Замисел (ідея) проекту реалізується у формі Декларації про наміри, а також завдання на розробку передпроектних обґрунтувань інвестицій у будівництво

Описання продукту.

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

Норми та правила забезпечення якості.

Відповідно до визначення ISO 9000: стандарт — це «документ загального та багаторазового використання, затверджений відповідною організацією, в якому зведені правила, керівництва та характеристики для продуктів, процесів або послуг і який не є обов'язковим для дотримання»; норма — «документ, який лежить в основі необхідних властивостей продукту, процесу чи послуги, включаючи застосовувані адміністративні процедури, причому цей документ є обов'язковим для дотримання».

Стандарти та норми. Міжнародна організація із стандартизації розрізняє стандарти й норми так: стандарт — це документ загального та багаторазового використання, затверджений відповідною організацією, в якому зведені правила, керівництва чи характеристики для продуктів, процесів або послуг і який не є обов'язковим для дотримання.

Норма — це документ, який лежить в основі необхідних властивостей продукту, процесу чи послуги, включаючи застосовувані адміністративні процедури, причому цей документ є обов'язковим для дотримання.

Стандарти часто починають діяти як керівництво, де описаний найкращий підхід, а пізніше, після їх прийняття, вони практично стають нормами.

Слід відмітити, що сучасна концепція TQM (Total Quality Management) передбачає перехід від встановлення норм до управління цілями, це дозволяє спрямувати енергію людей на досягнення реальних інтересів компанії та зниження витрат. Більшість успішних компаній світу використовують механізм цілей для управління якістю.

4. Планування якості проекту. Аудит якості проекту, його види. Контроль показників якості.

Планування якості включає визначення того, які стандарти якості застосовні до даного проекту і як домогтися відповідності їм.

Методи планування якості, що обговорюються тут, найчастіше використовуються в проектах. Існує ще багато інших методів, які можуть бути корисними в певних проектах або в деяких прикладних сферах.

Вхідні дані для планування якості

1. Політика у Сфері ЯКОСТІ. Політика у сфері якості - це "загальні цілі й напрями організації з акцентом на якість, формально виражені менеджментом верхнього рівня" [4]. Політика у сфері якості виконавчої організації часто може пристосовуватися для використання у проекті. Проте, якщо в організації, що виконує проект, відсутня офіційна політика у сфері якості або до проекту залучено багато виконавчих організацій (як у спільному підприємстві), то команді управління проектом необхідно негайно розробити політику у сфері якості для даного проекту.

Незалежно від джерела політики у сфері якості, команда менеджерів проекту відповідає за те, що зацікавлені особи проекту повністю ознайомлені з нею.

2. Описання змісту проекту. Описання змісту проекту є основним параметром при плануванні якості, оскільки в ньому задокументовані головні результати проекту та цілі — необхідна інформація для визначення основних вимог зацікавленої особи.

3. Описання Продукту. Хоч елементи описання продукту можуть бути включені в описання змісту проекту, описання продукту часто містить подробиці технічних результатів та інші важливі деталі, які можуть впливати на планування якості.

4. Стандарти та норми. Міжнародна організація із стандартизації розрізняє стандарти й норми так: стандарт – це документ загального та багаторазового використання, затверджений відповідною організацією, в якому зведені правила, керівництва чи характеристики для продуктів, процесів або послуг і який не є обов'язковим для дотримання.

Норма – це документ, який лежить в основі необхідних властивостей продукту, процесу чи послуги, включаючи застосовувані адміністративні процедури, причому цей документ є обов'язковим для дотримання.

Стандарти часто починають діяти як керівництво, де описаний найкращий підхід, а пізніше, після їх прийняття, вони практично стають нормами.

Слід відмітити, що сучасна концепція TQM (Total Quality Management) передбачає перехід від встановлення норм до управління цілями, це дозволяє спрямувати енергію людей на досягнення реальних інтересів компанії та зниження витрат. Більшість успішних компаній світу використовують механізм цілей для управління якістю.

5. Результати інших процесів планування. Для описання змісту проекту та продукту результати процесів в інших галузях використання знань з проектного менеджменту повинні розглядатися як частина планування проекту.

Методи та засоби для планування якості

1. Аналіз Прибутків / витрат. Включає оцінку матеріальних і нематеріальних витрат і прибутків по різних варіантах проекту, а потім використовує такі фінансові показники, як повернення інвестицій або період відшкодування для оцінки відносної вигоди певних альтернатив. Первинний прибуток від дотримання вимог якості полягає у тому, що в майбутньому знадобиться менше переробок, а це означає більш високу продуктивність, нижчі витрати, повніше задоволення зацікавлених осіб. В основному вартість дотримання вимог якості - це витрати, зв'язані з роботами з управління якістю в проекті. Аксиомою є те, що в результаті правильного управління якістю прибутки перевищать витрати.

2. Порівняння ІЗ Зразком. Порівняння із зразком включає процес порівняння дійсних або спланованих результатів з результатами інших проектів для генерації ідей щодо поліпшення та для забезпечення стандарту, за яким контролюється виконання

3. Графік ПОТОКІВ. Графік потоків - це будь-які діаграми, графіки та карти, які відображають зв'язок між різними елементами системи якості. Методи задання графіка потоків, що найчастіше використовуються в управлінні якістю, включають:

Результати планування якості

1. План управління ЯКІСТЮ – це документ, у якому регламентовано конкретні заходи у сфері якості, ресурси і послідовність щодо конкретної продукції, проекту чи контракту. План управління якістю повинен описувати те, як команда менеджерів проекту здійснюватиме свою

політику у сфері якості. За термінологією ISO 9000, в такому плані має бути описана система якості проекту: "організаційна структура, відповідальні, процедури, процеси та ресурси, необхідні для здійснення управління якістю" [5]. План управління якістю надає вихідні дані для загального плану проекту (описаного в підрозділі 4.1) і повинен сприяти контролю якості, гарантії якості та поліпшенню якості проекту.

2. Настанова з якості – це документ, в якому викладено політику у сфері якості і описано систему якості організації. Настанова з якості може охоплювати всю діяльність організації чи тільки її частину. Вона здебільшого містить чи посилається на:- політику у сфері якості;

- обов'язки, відповідальність, повноваження та взаємовідносини персоналу, який керує, виконує, перевіряє чи аналізує роботу, що впливає на якість;- методики системи якості та інструкції.

3. Система якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для управління якістю. Вона призначена для задоволення внутрішніх потреб організації.

Аудиторські перевірки Використання аудиторських перевірок може забезпечити впевненість у тому, що створений за проектом продукт чи надані послуги відповідають вимогам споживачів. Але це може мати й протилежний ефект у тому разі, якщо кількість аудиторських перевірок і аудиторів буде зовеликою.

аудит якості — це систематичне і незалежне дослідження, яке проводиться для того, щоб встановити, чи відповідає діяльність щодо якості запланованим вимогам, наскільки ефективно ці вимоги реалізуються і чи будуть досягнуті поставлені цілі. Завданням аудиту якості є виявлення і усунення недоліків, які виникли під час виконання проекту, з метою поліпшення його показників. Розрізняють аудит системи управління якістю, аудит процесів і аудит продукту. Аудиторські перевірки можуть проводитися спеціально підготовленими внутрішніми аудиторами або зовнішніми аудиторами: другою стороною, тобто перевірки, які проводяться замовниками у постачальників чи підрядчиків, або незалежною третьою стороною (наприклад, організаціями з сертифікації систем якості).

5. Контролювання якості проекту

Контроль якості включає відстежування певних результатів по проекту для встановлення тою, чи відповідають вони певним стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання. Він повинен здійснюватися по всьому проекту- Результати по проекту включають результати як по продукту (такі як компоненти), так і по менеджменту (такі як показники виконання по вартості за календарним планом). Контроль якості часто виконується департаментом з контролю за якістю або організаційною одиницею зі схожою назвою, але це не є обов'язковим.

Команда управління проектом повинна мати практичні знання в галузі статистичного контролю якості, особливо в моделюванні та ймовірності, для полегшення оцінки результатів контролю якості. Серед інших результатів члени команди повинні звернути особливу увагу на відмінність між:

- запобіганням (усуненням похибок з процесу) та інспекцією (усуненням похибок для споживача);
- моделюванням атрибутів (задовольняє результат чи ні) і моделюванням змінних (результат оцінюється за безперервною шкалою, яка вимірює ступінь відповідності);
- спеціальними (незвичайні події) та раптовими (відхилення від нормального процесу) випадками;
- допущенням (результат прийнятний, якщо він перебуває в діапазоні, заданому допущенням) і межами контролю (процес вважається під контролем, якщо його результати знаходяться в межах останнього).

Вхідні дані для контролю якості

1. Результати роботи - це інформація про те, які роботи завершені, а які ні, в якому ступені додержані стандарти якості, наскільки перевищені, або заощаджені витрати по проекту і т.ін. Результати роботи включають результати як процесу, так і продукту.

2. План управління якістю

Методи та засоби контролю якості

1. Інспекція. Інспекція включає такі дії, як вимірювання, перевірка, тестування, що застосовуються для визначення, чи задовольняють результати вимоги. Інспекція може здійснюватися на будь-якому рівні (наприклад, можуть бути проінспектовані результати всієї роботи або інспекції може піддатися кінцевий продукт проекту).

Інспекції ще називають перевірками, перевітками продукту, аудитами; в деяких прикладних сферах ці терміни можуть мати більш широке і дещо вужче застосування

2. Графіки контролю. Графіки контролю - це графічне зображення результатів процесу у часі. Вони використовуються для визначення того, чи перебуває процес "під контролем" (наприклад, чи є відмінність у результатах, спричинених випадковими відхиленнями, або чи є непередбачені події, які мають бути ідентифіковані та скориговані?). Якщо процес контролюється, він не повинен змінюватися. Процес може змінюватися для того, щоб реалізувати удосконалення, але він не повинен змінюватися, коли перебуває під контролем. Графіки контролю можуть використовуватися для відстежування вихідних змінних будь-якого типу. Хоч графіки контролю найчастіше використовуються для відстежування дій, що повторюються (наприклад, відстежування виготовлення деталей на виробництві), але вони можуть також використовуватися для моніторингу вартісних і планових відхилень, обсягу і частоти змін змісту, похибок у проектній документації або в інших процесах проекту, для того щоб визначити, чи перебуває під контролем управління проектом. Діаграми Парето – це гістограма впорядкована за частотою виникнення певних факторів по кожному результату, вона дозволяє сконцентрувати увагу на небагатьох важливих факторах . Упорядкування по рангу використовується для здійснення коригуючих дій - команда проекту повинна здійснювати дії, спрямовані на фіксацію насамперед тих проблем, які спричиняють найбільшу кількість дефектів- Діаграми Парето концептуально співвідносяться із законом Парето, який свідчить, що відносно мала кількість випадковостей спричинює значну кількість проблем або дефектів.

Графіки контролю можуть використовуватися для відстежування вихідних змінних будь-якого типу. Їх можна використовувати для моніторингу вартісних і планових відхилень, змін обсягу і частоти змін змісту проекту, похибок у проектній документації або в інших процесах проекту, аби визначити, чи перебуває під контролем управління проектом. Діаграма Парето — це діаграма, яка ілюструє появу різних причин невідповідності, впорядкованих за частотою (рангом) виникнення певної причини (рис. 9.5). Упорядкування за рангом використовують для здійснення коригуючих дій: команда проекту повинна на основі відомого правила 80 : 20 вживати заходи, спрямовані насамперед на усунення проблем, які спричиняють найбільшу кількість дефектів.

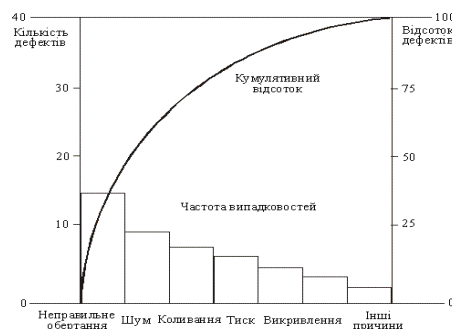


Рис. 9.5. Діаграма Парето [10]

4. Статистичне моделювання. Статистичне моделювання включає добір частини вибірки для інспекції (наприклад, вибір десяти інженерних креслень Із 75). Відповідне моделювання може скорочувати витрати на контроль якості. Існує велика кількість літератури із статистичного моделювання; в деяких галузях застосування необхідно, щоб команда менеджерів проекту була обізнана з різними технологіями моделювання.

5. Графіки ПОТОКІВ. Графіки потоків використовуються при контролюванні якості як допомога в аналізі виникаючих проблем.

6. Аналіз тенденцій. Аналіз тенденцій включає використання математичних технологій для прогнозування майбутніх результатів, заснований на даних, отриманих раніше. Аналіз тенденцій часто використовується для відстежування:

- Технічних показників виконання - скільки похибок або дефектів було визначено і скільки з них залишилося не виправними.

- Вартісних і планових показників виконання - скільки робіт за період було завершено із значними відхиленнями.

1. Поліпшення якості
2. Прийняття рішень. Елементи, піддані інспекції, мають бути або прийняті, або відхилені. Останні можуть зажадати переробки .
3. Переробка. Переробка - це дія, що застосовується для приведення дефектного або невідповідного стандартам елемента у відповідність з вимогами чи описами. Переробка, особливо непередбачена, часто є причиною перевитрат по проекту в більшості прикладних сфер. Команда проекту має докласти всіляких зусиль, щоб мінімізувати процеси переробки.
4. Контрольний перелік. Контрольний перелік у заповненому вигляді повинен стати частиною проектних записів.
5. Зміни Процесу. Зміни процесу включають негайні коригуючі або запобіжні дії як результат контролю якості. У деяких випадках необхідно, щоб процес змін справлявся б відповідно до процедур загального контролю за змінами.

6. Класифікація витрат на забезпечення якості проекту в готельно-ресторанному бізнесі

Інформацію для порівняння потокового рівня якості із запланованим надає облік і аналіз витрат, пов'язаних із забезпеченням якості проекту. Ці витрати класифікують так: Попереджувальні, спрямовані на постійне задоволення вимог замовника щодо виробництва продукції без дефектів (витрати на забезпечення якості проекту, навчання персоналу тощо). Інформаційні, пов'язані з бажанням замовника (споживача) переконатися в тому, що процес розвивається в потрібному напрямку (витрати на інспекційні перевірки, лабораторний і операційний контроль). Внутрішні, спрямовані на усунення дефектів, пов'язаних із внутрішніми проблемами (витрати на відбракування, ремонт), з метою коригування процесу виготовлення продукції, прийнятної для замовника. Зовнішні, спрямовані на усунення дефектів, пов'язаних із вимогами замовника, які спричиняються тим, що вимоги замовника не були задоволені (витрати на повернення продукції, задоволення скарг споживачів, необхідні заходи у відповідь). Особливу уваги слід приділяти і витратам на оцінку і контроль за якістю. Це витрати на випробування і контроль під час прийому матеріалів, технічний контроль, витрати часу працівників на перевірку ними якості своєї роботи і технологічного процесу, витрати на атестацію якості продукції, витрати на випробування продукції в експлуатації тощо. В результаті управління якістю проекту поряд із загальним зменшенням витрат змінюється їх структура: частка попереджувальних витрат збільшується, а всіх інших — зменшується. З метою забезпечення такого результату багато уваги в системі управління якістю приділяють підготовці кадрів. Система управління якістю повинна працювати на усунення проблем з якості. Процес управління якістю проекту значною мірою повинен бути комп'ютеризований. За допомогою обчислювальної техніки розв'язують такі завдання: розподіляють у часі й за видами продукції витрати, пов'язані із забезпеченням якості проекту; визначають види і вартість продукції (проектів), що потребує підвищених витрат; виявляють динаміку зміни собівартості продукції; визначають ступінь задоволення споживачів продукцією проекту. Заслугує на увагу американська практика управління якістю, де важливого значення набувають витрати, пов'язані зі створенням високоякісної продукції, а також забезпеченням та підвищенням її якості. Такі витрати включають: технічний контроль, витрати на розробку і проведення профілактичних робіт, а також втрати від браку. Підвищення уваги до витрат на якість об'єктивно викликано постійним подорожчанням затрат на розробку нової продукції, зростанням витрат на підготовку її виробництва та значним збільшенням експлуатаційних витрат.

Програма забезпечення якості проекту.

Повноваження і відповідальність осіб і організацій, що здійснюють діяльність, яка впливає на якість проекту, повинні бути чітко встановлені і закріплені документально. Це оформлюється в рамках спеціальної Програми забезпечення якості проекту.

В даній Програмі знаходить відображення стратегія забезпечення якості проекту, що визначається на початковій стадії його виконання задовго до розміщення замовлень на придбання і доставку обладнання. Програма визначає заходи, направлені на забезпечення якості виконання робіт по проекту, в тому числі заходи по контролю якості.

Програма повинна передбачати:

- організаційну структуру, в рамках якої вона буде реалізовуватись;
- чітко розподілені обов'язки і рівень повноважень окремих осіб, груп і організацій, що приймають участь у вирішенні цієї проблеми.

Лекція 7. Тема 9. Управління персоналом в проєктах в готельному та ресторанному господарстві

1. Основні сфери та напрями управління персоналом в проєктах в готельно-ресторанному бізнесі.
2. Формування команди проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.
3. Стадії розвитку команди.
4. Організаційна культура проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.
5. Управління конфліктами в проєкті в готельно-ресторанному бізнесі.

1. Основні сфери та напрями управління персоналом в проєктах в готельно-ресторанному бізнесі

Основними сферами управління персоналом у проєктах є:

- лідерство проєктного менеджера;
- розвиток команди і групової роботи;
- мотивація індивідуумів і групи;
- управління конфліктами.

Вимоги до проєктного менеджера: фахова компетентність, методична компетентність, соціальна й особиста компетентність.

Методична: цілеспрямованість дій-показ дій за допомогою наочних схем і таблиць-презентація-документація-планування дій - керування діями - лідерство в розмові.

Соціальна: Здатність до:

- комунікабельності
- кооперування
- розумінню партнера
- особистого інтегрування
- мотивування
- вирішення конфліктів

Особиста: високоморальність-власна точка зору- ініціативність- творчий підхід- вміння висловлюватись- здатність володіти собою- інтуїтивність- уміння виступати. Здібність до вирішення проблем, орієнтація на ефективність та якість результатів, енергійність, ініціативність, відповідальність, незалежність та самовпевненість, стратегічне мислення, здатність переконувати та встановлювати зв'язки, вміння вести переговори.

Лідерство і делегування повноважень. Стилі лідерства.

Формами реалізації соціальної влади в команді є **лідерство** та керівництво, які являють собою прояв процесу впливу, але мають різну природу. Керівництво – соц. харак-ка процесу взаємодії між керівником і підлеглим, а лідерство – психологічна характеристика окремих членів групи. Важливим фактором психол. впливу керівника на групу є його авторитет, що формується з урахуванням особистісних властивостей керівника, його організаторського й мотиваційного потенціалу, стилю керівництва тощо.

Лідерство – процес психологічного впливу одного члена групи на інших, що спонтанно виникає в групі.

Делегування повноважень орієнтоване на підвищення ефективності управління, на розвиток творчих здібностей та управлінських навиків керівників різних рівнів. Передача частини управлінських завдань спеціалістам, керівникам підрозділів мобілізує їх на високопродуктивну працю, і, водночас, вона вивільняє значну частину робочого часу керівника підприємства. Цей час він може використати для вирішення більш загальних стратегічних завдань. Але існує аксіома, пов'язана з делегуванням повноважень: загальну відповідальність керівник не має права делегувати. З іншого правила витікає, що будь-яке делегування вимагає контролю за двома моментами: термін виконання делегованого завдання чи проєкту згідно встановлених домовленостей; професійну чесність (якість виконання роботи).

Стилі керівництва

Авторитарний: рішення приймаються одноосібно;
накази, розпорядження, команди або бере повністю на себе або повністю перекладає на підлеглих;

ставлення до ініціативи пригнічується;
ставлення кваліфікованим кадрам прагне задавити;
недоліків немає «і не може бути за визначенням»;
стиль спілкування «Тримає дистанцію»;
характер відносин з підлеглими в залежності від настрою;
жорстка формалізована дисципліни;
невідворотність покарання - основний метод стимулювання.

Демократичний: рішення приймаються після обговорення в групі;
пропозиції, поради, колективна відповідальність, ставлення до ініціативи заохочується;
ставлення кваліфікованим кадрам прагне максимально ефективно їх використовувати;
постійно підвищує свою кваліфікацію;

підтримує дружнє спілкування;
манера поведінки з усіма як з рівними колегами;
прихильник дисципліни «розумної достатності»;
необхідно використовувати різні методи заохочення і покарання.

Нейтральний: рішення приймаються самі собою (кимось в групі) або за вказівкою керівництва;

прохання знімає з себе будь-яку відповідальність;
ставлення до ініціативи віддається в руки підлеглих;
ставлення кваліфікованим кадрам відпускає їх у «вільне плавання»;
ставлення до недоліків власних знань немає «великого значення»;

уникає спілкування;
м'яка манера поведінки;
формальне ставлення до дисципліни;
ставлення до морального впливу на підлеглих байдуже.

До основних завдань проектного менеджера відносять: планування проекту (до прийняття рішень про здійснення);

- керування проектом;
- участь у реалізації проекту;
- контроль реалізації проекту.

На етапі здійснення проекту проектний менеджер із широкими повноваженнями відповідає за:

- результат проекту;
- проектний персонал (мотивація, кваліфікація, координація дій, запобігання конфліктам);
- терміни й етапи здійснення проекту;
- матеріальні засоби проектної роботи;
- бюджет проекту (фінансові витрати на реалізацію проекту).

2. Формування команди проекту в готельно-ресторанному бізнес.

При **підборі персоналу** можуть бути використані як внутрішні так і зовнішні джерела – переміщення персоналу, наймання нових працівників. При відборі та найманні членів команди поряд із досвідом, знаннями, технічною кваліфікацією необхідно врахувати такі якості як: честолюбство, ініціативність, енергійність, здатність виявляти й успішно вирішувати проблеми в умовах невизначеності.

Найбільш поширені методи оцінки персоналу:

- Тест на профпридатність
- Загальні тести здібностей
- Вивчення біографії
- Особистісні тести
- Інтерв'ю
- Вивчення рекомендацій.

Формування команди розпочинається з прийому придатних кандидатів. При цьому можуть бути наступні форми найму працівників: призначення, обрання, наймання за контрактом. Найбільш мобільною й ефективною формою з них є контрактна. Незважаючи на явні переваги, контрактна форма найму працівників у нашій країні довгий час не набувала широкого поширення і застосовувалася в основному для перших керівників підприємств (організацій) і пенсіонерів, що продовжували трудову діяльність. Основна вимога даної форми полягає в тому, що в контракті повинна бути чітко сформульована мета його висновку, що входять у контракт як зобов'язання працівника, відповідальність працівника за їхнє невиконання і система оплати його праці. *Організація роботи команди проекту характеризується:* чітким закріпленням прав та обов'язків кожного члена команди; послідовною орієнтацією на кінцевий результат;

Модель формування ефективної команди проекту



Протягом 9 років британський дослідник доктор Мередіт Белбін разом зі своїми соратниками вивчав поведінку людей, яких збирали в різні команди і ставили перед ними різні задачі. Було виявлено 9 типів поведінки в команді (*по Белбіну "командних ролей"*). Знаючи, до якого типу (типів) відноситься людина, можна сформувати команди для вирішення тих чи інших задач:

Реалізатор (Оптовий торговий агент) Консервативний, дисциплінований, надійний. В команді - організованість. Перетворення планів і ідей на практичні дії. Наявні недоліки - Недолік гнучкості. Поволі реагує на нові можливості.

Координатор (Голова правління) Зрілий, упевнений, віруючий в справу. В команді - Пояснювати цілі і пріоритети. Мотивувати колег. Просування при ухваленні рішень. Недолік креативності і гнучкості розуму

Мотиватор (Менеджер середньої ланки) Напружений, динамічний такий, що досягає успіху. Ставити під сумнів і оспорювати. Чинити тиск. Шукати обхідні шляхи. Схильний до провокації, легко запальний

Генератор ідей (Засновник компанії) Розумний, з розвиненим мисленням, неординарний. Створювати оригінальні ідеї. Вирішувати складні проблеми. Недостатньо гнучкий в спілкуванні і в управлінні людьми

Дослідник (Начальник відділу постачань)

Екстраверт, допитливий ентузіаст, товариський. Використовувати нові можливості. Розвивати контакти. Проводити переговори. Втрачає інтерес, як тільки проходить ентузіазм

Аналітик (Експерт) Розсудливий, розумний, стриманий. Бачити всі варіанти. Аналізувати. Проводити ретельну оцінку. Недолік енергії і здатності надихати інших.

Натхненник (Менеджер у зв'язках з громадськістю) Товариський, доброзичливий, сприйнятливий. Слухати, будувати, Запобігати тертям. Знаходити підхід до важких людей. Нерішучий в «слизьких» ситуаціях

Контролер (Старший торговий агент) Старанний, педантичний, небайдужий. Знаходить помилки, упущення і помилки. Концентруватися на цілях самому і допомагати це зробити іншим. Має схильність до надмірних хвилювань, не охоче делегує.

3. Стадії розвитку команди

Життєвий цикл проектної команди складається з таких етапів: формування, налагодження стосунків, робочого етапу, реорганізації та розформування.

На етапі формування групи відбувається знайомство членів команди один з одним, з цілями та завданнями проекту, шляхами їх досягнення. Члени проектної команди ще не мають

загальних цінностей, не відчують команди, не довіряють один одному. У багатьох випадках людина у новому середовищі відчуває страх, невпевненість, розгубленість, знаходиться під впливом стресу.

На етапі налагодження стосунків формується група, атмосфера в якій характеризується психологічною напругою, підвищеним рівнем конфліктності, різними поглядами на методи та стиль роботи. В команді створюється своя ієрархія, внутрішня культура, цінності та норми, визначаються лідери та статус інших членів команди. Кожен член команди уточнює свої обов'язки, пов'язані з його посадою і завданнями, які він має виконати.

Робочий етап характеризується розкриттям індивідуальних особливостей кожного члена команди, його творчого потенціалу, ролі та місця в колективі. На цьому етапі члени команди намагаються враховувати інтереси та потреби один одного, а кризові ситуації пов'язані в основному з суто проектною діяльністю. Головна функція менеджера проекту у цей період полягає у підтримці командного духу, створенні дієвих мотиваційних механізмів, налагодженні сприятливого психологічного клімату.

Етап реорганізації пояснюється зміною у складі команди або проекту. Це може трапитись у тих випадках, коли відбуваються істотні зрушення у завданнях і цілях, коли змінюється структура управління проектом, коли частина проекту повністю виконана, а тому доцільно зменшити кількість членів команди, коли відбувається якісна заміна спеціалістів через професійну некомпетентність окремих членів команди тощо.

Етап розформування розпочинається по завершенні реалізації проекту в цілому або окремих його складових. На цій стадії для членів проектної команди важливим є питання подальшого працевлаштування, що може негативно позначитися на результатах їх поточної роботи у проекті на етапі розформування більшість учасників проектної команди переполюють почуття нестабільності та небезпеки.

На роботу проектної команди впливає багато чинників: розумний розподіл ролей та обов'язків, орієнтація усіх членів проектної групи на досягнення цілей і поточних завдань проекту, правильне використання особистісних та фахових якостей спеціалістів при об'єднанні їх в команду, високий рівень навичок командної роботи, врахування менеджерами проекту не лише проектних завдань, а й позитивної робочої атмосфери. І, навпаки, негативно впливатиме на діяльність проектної команди погане керівництво, відсутність чіткої орієнтації групи на загальний результат, неефективні методи роботи, відсутність умов для саморозвитку та ін.

Найоптимальнішим варіантом є проектна група із 7–9 осіб. Якщо ж кількість членів групи занадто велика, це загрожує порушенням довіри між учасниками проектної команди, зменшенням бажання працювати, створенням всередині групи окремих угруповань із своїм лідером, збільшенням ймовірності конфліктних ситуацій.

Методи навчання персоналу у проектах

Навчання на робочому місці:

Копіювання – працівник прикріп-люється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії.

Наставництво – заняття менеджера зі своїм персоналом в ході щоденної роботи, допомога підказками, порадами.

Інструктаж — роз'яснення, демон-страція роботи безпосередньо на робочому місці.

Делегування – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговореного кола питань.

Метод ускладнюючих завдань – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу і підвищення складності завдань.

Ротація – працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від декількох днів до декількох місяців.

Використання навчальних методик, інструкцій

Навчання поза робочим місцем:

Ділові ігри – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ситуації і розглядають наслідки прийняття рішень.

Навчальні ситуації – реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.

Моделювання – відтворення реальних умов праці.

Тренінг сенситивності – участь в групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.

Лекція – монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух.
Самостійне навчання – працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень.
Рольові ігри – працівник ставить себе на місце іншого з метою одержання

4. Організаційна культура проєкту в готельно-ресторанному бізнесі

Під організаційною культурою розуміється система колективно поділюваних цінностей, символів, переконань, зразків поведінки членів організації, витримали випробування часом.

Необхідно враховувати такі 4 основні концепції впливу організаційної культури (систематизовані Денісоном): — ідея узгодженості, послідовності — спільні для працівників організації бачення, переконання та цінності посилюють внутрішню координацію та сприяють самоусвідомленню; — ідея місії — спільне сприйняття цілей, спрямування та стратегії може скоординувати та прискорити діяльність у напрямі досягнення спільної мети; — ідея залучення/ участі — залучення та участь сприятимуть розвитку почуття відповідальності та приналежності, й відтак — відданості організації, лояльності, дотриманню відповідних правил; — ідея адаптування — норми та переконання, які посилюють здатність сприймати, розуміти та використовувати зовнішні сигнали для організаційних та поведінкових змін сприятиме ефективній роботі організації, зміцненню та розвитку.

Змістовні теорії мотивації

<i>Теорія двох факторів Герцберга</i>	<i>Ієрархія потреб А. Маслоу</i>	<i>Теорія трьох потреб Д. Маклеланда</i>
Досягнення	Потреби самореалізації	Потреби досягнення
Сама праця Відповідальність Просування	Самоповага Повага інших	—
Визнання	Потреби товарищескості	Потреби влади
Керівництво Міжособистісні взаємовідносини	Міжособистісна безпека Потреби безпеки	—
Безпека Політика організації	Фізична безпека	Потреби приєднання
Плата Робочі умови	Фізіологічні потреби	—

Щодо практичної реалізації теорій, то, наприклад, застосування теорій А. Маслоу в управлінні персоналом зводиться до того, що якщо мотивувати якусь діяльність підлеглих, то необхідно визначити, які потреби спонукають їх до праці. При цьому необхідно враховувати, що ці потреби з часом змінюються і неможливо розраховувати на те, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективно працювати завжди.

Згідно з *теорією Портера-Лоулера* результати, досягнуті працівниками, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей і характеристик рис людини, а також відступне усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

Мотивація функціональних менеджерів: заробітна плата, просування по службі, самостійність, авторитет, складність завдань.

5. Управління конфліктами в проєкті в готельно-ресторанному бізнесі

Виділяють дві групи методів управління конфліктом: структурні та міжособистісні. До структурних належать:

- Роз'яснення вимог до роботи
- Використання координаційних та інтеграційних механізмів
- Установлення загально організаційних комплексних цілей
- Застосування системи винагород.

Міжособистісні методи управління конфліктною ситуацією базуються на п'ятьох основних стилях поведінки: згладжування, компроміс, співробітництво, ігнорування, протидія. Їх

правильне використання дозволяє правильно управляти ситуацією, обмежувати або запобігати конфлікту, сприяти його вирішенню.

№ п/п	Джерела конфлікту	Визначення змісту конфлікту
1	Конфлікт через пріоритети в проєкті	Позиція учасників проєкту про наслідки робіт і задач суттєво відрізняються.
2	Конфлікт через адміністративні процедури	Конфлікти управлінські і адміністративні про те, як управляти проєктом.
3	Конфлікт через відмінності поглядів в технічних питаннях, небажання “іти на компроміс”	Непогодження по технічних питаннях і компромісах.
4	Конфлікт через людські ресурси	Конфлікт, що стосується набору персоналу в проєктну команду з інших відділів.
5	Конфлікт через вартість	Конфлікт з питань формування кошторисів.
6	Конфлікт через календарний план	Непогодження у термінах, послідовності і календарного планування проєктних задач.
7	Міжособовий	Виникає через різні риси характеру, різний рівень знань, кваліфікаційних параметрів, рівень інтелекту і т.д.

Можливі наступні фактори, які сприяли б попередженню конфліктів:

- наявність ясних цілей;
- вміння уникати непотрібних суперечок;
- вміння слухати інших;
- вміння уникати категоричних заяв;
- залучення всіх зацікавлених сторін;
- приближення інтересів сторін, мотивація;
- уникнення персональних оцінок;
- вміння досягати компромісу і приймати рішення одноголосно.

Лекція 8. Тема 10. Формування стратегії управління проєктами підприємства

1. Поняття стратегії управління проєктами та її роль у економічному розвитку підприємства.
2. Система основних елементів, що формують стратегічний інвестиційний рівень підприємства. Основні групи об'єктів стратегічного управління.
3. Принципи розробки стратегії управління проєктами, їх характеристика. Стратегічні цілі управління проєктами, вимоги до їх формування. Класифікація стратегічних цілей управління проєктами за визначеними ознаками.
4. Послідовність процесу розробки стратегії управління проєктами, зміст основних його етапів.
5. Оцінка результативності розробленої стратегії управління проєктами підприємства, її основні параметри.

1. Поняття стратегії управління проєктами та її роль у економічному розвитку підприємства.

Існує чимало визначень терміну-стратегія підприємства. Лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають суть даного поняття.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Таким чином, стратегічне управління, як вид управління підприємством характеризується наступними сутнісними концептуальними особливостями:

- орієнтація переважно на зовнішнє середовище у тісному взаємозв'язку із внутрішнім станом підприємства існує як відкрита система;
- врахування динаміки і взаємодії елементів середовища передусім зовнішнього для формування і коректування довгострокових цілей та набору стратегій їх досягнення
- систематичний контроль за зміною ситуації в навколишньому оточенні і ходом реалізації стратегій та адекватне гнучке і своєчасне регулятивне реагування на такі зміни. Тобто, постійна адаптація до змін зовнішнього середовища як спосіб досягнення цілей;
- розподіл управлінських зусиль на два напрямки (продумані систематичні дії відповідно до стратегічного плану по досягненню стратегічних цілей; реакції на непередбачений розвиток подій, на несподіванки, зв'язані із загостренням конкурентної боротьби);
- стратегічне управління виступає обов'язковим контекстом в загальній структурі менеджменту підприємства, тобто поряд з оперативним управлінням, направленим на поточну прибутковість, приймаються рішення направлені на майбутню прибутковість і конкурентостійкість;
- головною метою стратегічного управління є висока конкурентостійкість, досягнення стратегічних цілей, майбутня прибутковість;
- наявність стратегічного планування, як бази для тактичних і поточних планів.

При цьому, стратегічне управління будується на єдності наступних підходів:

- Ціленаправленості – тобто стратегічне управління має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей.
- Системності – елементи середовища і потенціалу підприємства оцінюються і управляються комплексно, у взаємозв'язку і взаємообумовленості.
- Ситуативності – систематично відслідковується зміни середовища і проводиться адекватне коригування стратегічних планів і рішень залежно від динамічних змін ситуації.
- Інтегральності – об'єднання зусиль, можливостей і сильних сторін на подолання загроз і слабкостей потенціалу, та на досягнення в кінцевому підсумку стратегічних цілей.
- Інноваційності – лише систематичне впровадження досягнення науково-технічного прогресу забезпечить високу конкурентостійкість підприємства і успішне досягнення ним стратегічних цілей.
- Когнітивності – як передумова стратегічних змін, доосмислення змін середовища, - реконструкція, асоціативність.

Впровадження стратегічного управління має незаперечні переваги:

- в цілому, можливість піднятися над турбулентністю середовища, чітко бачити і забезпечувати досягнення стратегічних цілей;;
- гнучкість управління, зведення до мінімуму негативних наслідків швидких змін і невизначеності середовища;
- зміцнення і розширення конкурентних переваг, забезпечення високої конкурентостійкості підприємства;
- забезпечення майбутньої прибутковості та інших стратегічних цілей;
- суттєве зниження ймовірності банкрутства.

2. Система основних елементів, що формують стратегічний інвестиційний рівень підприємства. Основні групи об'єктів стратегічного управління

До основних елементів, що формують стратегічний інвестиційний рівень підприємства належать мета, місія та стратегічні цілі підприємства.

У менеджменті функцією цілевстановлення є функція планування, в процесі реалізації якої визначаються цілі та способи їхнього досягнення. Однак ціль не можна ототожнювати з планом

або прогнозом. Прогноз визначає напрямок розвитку, ціль — найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а план — шлях досягнення цілі, етапи та окремі «сходінки» руху до них. Мета потребує всебічної якісної оцінки майбутнього стану системи, для якої вона розробляється й має давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи.

Встановлення мети це:

- початок будь-якого управлінського впливу або дії, основний зміст планів;
- основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінки діяльності організації загалом, окремих її підсистем, робіт і виконавців; одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи, для якої встановлено мету; розрив між ними є полем «проблем», які треба розв'язати);
- загальний, попередній варіант рішення, що задає джерела та «поле рішень», а також їхній зміст в узагальненому вигляді;
- стрижень організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.

Мета в управлінні — це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета.

Генеральна мета підприємства (ГМП) чи організації торкається її довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища: ГМП у ринковій економіці трактується як місія. *Місія* — мета, задля якої існує організація.

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення» розвитку фірми, «філософія існування фірми» тощо, і майже завжди є особистим поглядом керівників найвищого рівня на перспективу розвитку підприємства.

Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку.

«Бачення» — погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

Місія складається з довгострокового «бачення» того, що організація прагне робити, та з того, якою організацією вона намагається стати.

За умов, коли керівники підприємства «не мають чіткого «бачення» того, що організація збирається робити та чим стати, їхні рішення та дії більш схожі на блокування шляхів розвитку згори, ніж на їх розчищення».

«Бачення» дуже тісно пов'язане з філософією функціонування підприємства.

Роль місії підприємства характеризується тим, що вона:

- визначає причину та сферу існування підприємства;
- об'єднує зусилля працівників;
- дає змогу поєднувати різні цілі та групи людей, діяльність тощо;
- визначає розумні передумови розподілу коштів (пріоритетів);
- окреслює загальний діапазон обов'язків.

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Деякі з них поділено за такими ознаками:

- за *спрямованістю дії* цілі — зовнішні, обумовлені змінами зовнішнього середовища (інфляція, зміна податкової політики держави, коливання попиту споживачів) та внутрішні, що випливають з наявних і невикористаних резервів поліпшення діяльності підприємства, що не вимагає додаткового залучення ресурсів;

- за *напрямами діяльності на підприємстві* — економічні (зниження витрат, підвищення рентабельності, нарощування капіталу, досягнення цільового прибутку, вихід на нові ринки або розширення ринків збуту, підвищення ринкової вартості підприємства та інше), соціальні (створення нових робочих місць, матеріальна підтримка малозабезпечених шарів населення, соціальна допомога працівникам, підтримка підприємців-початківців та інше), власні (досягнення економічної влади, іміджу, збереження сімейних традицій та інше);

- за *можливістю їхнього повного здійснення* — «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);

- за охопленням рівнів управління — цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів;

- за часовими характеристиками — коротко-, середньо- та довгострокові;

- за відповідною спрямованістю на види діяльності — стратегічні, тактичні, оперативні;

Стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку».

Довгострокові цілі точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

Короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

за ступенем оновлення — цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;

- за впливом на окремі елементи підприємства — виробничі та управлінські; останні, в свою чергу, можна поділити на адміністративні функції (планування, організація, мотивація, контроль) і функції підприємства:

- маркетингові — пошук нових ринкових ніш; підвищення частки діяльності в межах свого сегмента ринку; проникнення в інші сегменти споживчого ринку; проникнення на інші регіональні ринки;

- фінансово-економічні - зниження рівня витрат обігу; підвищення суми прибутку; підвищення рівня рентабельності власного капіталу; зниження частини залучених засобів в структурі капіталу; прискорене формування власних фінансових ресурсів;

- інвестиційні — будівництво і придбання нових виробничих потужностей і складських приміщень; реконструкція або модернізація діючих; формування ефективного портфеля фінансових інструментів, відновлення оснащення або технічне переозброєння підприємства;

- інноваційні — впровадження нових технологій руху товарів (логістичних систем); прогресивних методів продажу товарів; нових видів товарних послуг споживачам; нових технологій розрахунків за придбані товари; нових видів обліку;

- організаційні — перехід на нову організаційно-правову форму діяльності; впровадження нової організаційної структури управління; впровадження нових форм організації праці персоналу та інше;

- за характером діяльності — цілі функціонування та цілі розвитку;

- за пріоритетами — прямі, побічні та забезпечуючі. Для підприємства, що діє у ринковому середовищі, до прямих цілей належать:

- зростання прибутковості діяльності;
- справедлива винагорода персоналу;
- виконання соціальних зобов'язань;
- задоволення потреб споживачів;
- створення конкурентних переваг (конкретних);
- збереження і зміцнення позиції на ринку.

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

«Дерево цілей» — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис.

Мета — це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, відносно якого вона встановлена й має відбивати об'єктивні умови його існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» — декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

Основне правило побудови «дерева цілей» це «повнота редукції». Повнота редукції процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових.

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі:

- повнота відображення процесу або явища;
- на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;
- несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
- декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;
- усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

3. Принципи розробки стратегії управління проектами, їх характеристика.

Найважливіша передумова успішного застосування прийомів та методів управління проектами полягає у визначенні й розумінні його цілей. Вони визначають сутність проекту. Визначення цілей та їх опис є основою для подальшої роботи над проектом.

Ціль проекту – це бажаний результат діяльності, який намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проекту.

При постановці цілей проекту потрібно знайти відповіді на наступні питання:

1. Як конкретно повинен виглядати результат проекту (характеристика результатів проекту)?
2. Які умови повинні враховуватись в процесі реалізації проекту (вимоги та обмеження)?
3. Хто це буде робити? Коли це буде зроблено?
4. Скільки це буде коштувати?

Як цілі проекту можуть висуватися економічні і соціальні результати, вирішення соціальних й екологічних проблем і т.д. Цілі проекту повинні бути чітко визначені, результати, що будуть отримані в результаті їх досягнення бути вимірюваними, а обмеження і вимоги повинні бути реально виконуваними. Визначення цілей – процес творчий, але обґрунтування цілей повинне стати документальною угодою основних сторін. Тобто цілі проекту повинні бути описані. Сам процес описання цілей включає наступні складові:

I. Результати проекту:

- 1.1. Предмет проекту;
- 1.2. Економічна ефективність проекту.

II. Реалізація проекту:

- 2.1. Терміни реалізації проекту;
- 2.2. Ресурси, що будуть використані.

III. Ієрархія цілей (як доповнення вказується, яка ієрархія повинна прийматись, якщо одна із цілей не може бути досягнута).

Як правило, для управління проектами характерне визначення однієї ведучої цілі. *Головною ціллю управління проектами* є вирішення наступних завдань у найкоротший час, із найменшими витратами та найкращою якістю:

- посилення перспективності проекту, тобто розробка стратегічних напрямків розвитку інноваційних процесів, що передбачені проектом, проведення поточної та оперативної роботи по цих напрямках;
- підвищення якості рішень, що приймаються, визначення кількості цілей і прийняття рішень (їх своєчасність та оперативність, комплексність, тощо);
- збільшення оперативності управління, тобто прагнення всіх учасників проекту до скорочення терміну проектування й реалізації проектних рішень. Це забезпечує: скорочення термінів прийому, обробки та передачі інформації; зменшення числа ланок, рівнів в організаційній структурі управління проектами; наближення центрів прийняття рішень до необхідних виконавців; більш чіткий розподіл і більш тісну кооперацію праці розробників та виконавців проекту;
- забезпечення економічної ефективності проекту, що пов'язано з мінімізацією витрат на здійснення нововведень і максимізацією результату;

- підвищення відповідальності за проектні рішення. Прогресивні рішення позитивно впливають на розвиток підприємства: невдачі, навпаки, призводять до втрат ресурсів та відбиваються на матеріальному й моральному стані розробників.

Важливим у процесі управління проектами є дотримання основних принципів.

Основними принципами управління проектами є:

- *цільнаправленість*, що виражається в цільовій орієнтації проекту на забезпечення кінцевих цілей діяльності підприємства;
- *системність*, що передбачає розгляд проекту нововведень із системних позицій. Це означає, з однієї сторони, те, що процес управління проектами є одним цілим із своїми закономірностями формування й розвитку, а, з іншої, можливість розділення проекту на підсистеми і дослідження їх взаємозв'язку, оскільки кожна з них впливає як на всі інші підсистеми, так і на весь проект в цілому. Таким чином виникає можливість відкрити і спроектувати раціональний зв'язок підсистем, їх співвідношення і субординацію, дати кількісні й якісні оцінки ходу реалізації проекту та його окремих частин. На практиці потрібна чітка структуризація проекту й розробка комплексу взаємозв'язаних організаційно-економічних, законодавчих, політичних, техніко-технологічних та інших заходів, що забезпечують його реалізацію;
- *комплексність* передбачає розгляд явищ в їх зв'язку і залежності. Комплексний підхід в проект-менеджменті передбачає: спільне використання різних форм та методів управління при розробці і реалізації нововведень; розгляд всіх спільних цілей управління по рівнях і ланках організаційної й виробничої структури підприємства; зв'язок окремих елементів проекту між собою і з головною (кінцевою) ціллю проекту; розгляд окремих проблем проекту з точки зору часових інтервалів;
- *забезпеченість*, яка полягає в тому, що всі заходи, що передбачені проектом, повинні бути укомплектовані різними видами ресурсів, що необхідні для його реалізації;
- *пріоритетність* означає, що при розробці і реалізації проекту перевага надається першочерговим завданням, виходячи з загальної концепції стратегічного розвитку;
- *економічна безпека заходів*, що плануються. Вона повинна розраховуватися на основі оцінки ймовірності виникнення збитків або будь-яких втрат в результаті нездійснених запланованих проектом подій.

Досягнення цілей проекту можливе при застосуванні наступних загальноповідомих підходів до управління:

- *класичний підхід*, який об'єднує такі основні функції управління, як планування, організацію, впровадження, контроль та керівництво. Цей підхід був запропонований Генрі Файолем у 1949 році;

- *управління проектом як циклом розв'язання проблеми*. Для вирішення проблеми, що виникла, потрібно здійснити відповідні кроки реалізації проекту. На першому етапі необхідно провести аналіз проблеми, зібрати відповідні дані, розробити можливі пропозиції вирішення проблеми, провести їх оцінку. На наступному етапі важливо здійснити альтернативний вибір (прийняти найкраще рішення). Наступним кроком є організація команди виконавців, розробка плану, його впровадження, та проведення моніторингу.

- *за життєвим циклом проекту*.

|| **Життєвий цикл проекту** – це час від моменту його задуму до моменту ліквідації.

Слід відмітити, що для різних учасників проекту події “початок проекту - кінець проекту” будуть різними. Наприклад, для інвесторів початок проекту пов'язаний з вкладенням коштів у підприємство. Закінченням проекту буде вилучення об'єкту з експлуатації та припинення отримання прибутку від вкладених коштів. Для інших учасників та виконавців його закінченням буде припинення виконання окремих етапів робіт.

Життєвий цикл проекту розбивають на фази та стадії. Виділяють такі фази життєвого циклу проекту:

- зародження;
- зростання;

- зрілості;
- завершення.

Стадія проекту одна з послідовно виконуваних частин створення проекту, встановлена нормативними документами, що закінчується заданим результатом.

Фаза зародження включає такі стадії, як розробка концепції, яка характеризується появою загальної ідеї; стадія аналізу та вивчення можливостей, що визначає приблизні витрати, обсяг робіт, терміни виконання, визначається реальність даного проекту.

Фаза зростання включає стадії планування та конструкторської розробки. На даному етапі розробляється план виконання, готуються необхідні документи, тобто загальний бюджет проекту, план ресурсного забезпечення та календарний план. Крім того, розробляються та погоджуються конструкторські розробки (загальна схема, креслення кожного компоненту).

Фаза зрілості включає стадію забезпечення необхідними матеріалами та обладнанням та стадію виробництва. Проводиться контроль обсягів, витрат, якості та своєчасності виконання робіт.

Фаза завершення характеризується завершенням робіт, проводиться оцінка отриманих результатів, аудит, порівняння з наміченими цілями, підсумкова звітність, нагороджується та розпускається команда. Зрозуміло, що наприкінці проекту робляться відповідні висновки, узагальнюються позитивні та негативні результати, їх причини з метою прийняття відповідних рішень та накопичення досвіду.

В міжнародній практиці виділяють чотири стадії розробки та реалізації інвестиційного проекту:

- передінвестиційна;
- інвестиційна;
- експлуатаційна;
- ліквідаційна.

На першій стадії аналізується ідея ініціатора та розробляється концепція проекту. З метою обґрунтування концепції проекту обов'язково вивчаються прогнози і напрямки розвитку інноваційної діяльності, шляхи розвитку регіону, міста, країни, що зачіпають інтереси підприємства. Особлива увага повинна приділятися аналізу умов для реалізації початкового задуму проекту та передпроектному обґрунтуванню інвестицій, оцінці життєздатності проекту і т.п. Поява задуму проходить в процесі стратегічного планування як елемент стратегії фірми.

За результатами робіт, що виконані на даній стадії, приймається попереднє інвестиційне рішення та розробляється попередній план.

План проекту являє собою перелік робіт із зазначенням термінів, виконавців, результатів, які ведуть до отримання комплексу показників, що намічені концепцією проекту.

Він є основою для проведення тендерів, укладання контрактів із розробниками й виконавцями всіх передбачених робіт, складання детального сіткового графіка роботи та оцінки робіт, що заплановані.

План складається за участю всіх зацікавлених осіб, що сприяють його реалізації. Частіше всього передінвестиційна стадія закінчується розробкою бізнес-плану, який являє собою конкретний план дій підприємця (суб'єкта господарювання) по реалізації своєї ідеї. Бізнес-план являє собою складну систему техніко-економічних розрахунків, оцінок, обґрунтувань, що на даній стадії детально не завжди вдається зробити. Але всі розділи бізнес-плану повинні бути продумані, а потім уточнені на інвестиційній стадії.

Інвестиційна стадія проекту включає розробку проектно-кошторисної документації, підготовку до будівельно-монтажних робіт, проведення тендерів, конкурсів, аукціонів, укладання контрактів, організацію закупівель і постачання матеріальних цінностей, необхідних для реалізації проекту і т.д. Найбільш важливою частиною є складання проектно-кошторисної документації, оскільки саме на цьому етапі приймаються всі важливі рішення по проекту, проводяться технічні та економічні розрахунки, складаються калькуляції, кошториси, схеми, макети, креслення і т.п. Звичайно, характер цієї документації залежить від об'єкта інвестування й цілей розробки проекту. Крім розробки проекту, до цієї стадії відноситься і реалізація

проекту. Реалізація проекту це введення в дію окремих елементів проекту. Наприклад, в інноваційній сфері реалізація заключається в переході до випуску і продажу нової продукції; для проектів будівництва реалізація означає закінчення будівельно-монтажних і пусконаладжувальних робіт. Дана стадія являється найбільш ризиковою. На цій стадії, як правило, проводиться коригування проектної документації, тривалість її залежить від складності проекту та умов його реалізації.

Стадія експлуатації включає весь період експлуатації проекту. За цей період проект повинен окупити вкладені в розробку та реалізацію ресурси.

На стадії ліквідації проекту проводиться завершення проекту як одноразовий захід. Хоча можливо деякі його частини застосовувати для розробки іншого проекту.

4. *Послідовність процесу розробки стратегії управління проектами, зміст основних його етапів*

Стратегічна програма — це координуючий адресний документ, що є економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою, і націлених на досягнення загальної мети різноманітних заходів (соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських), узгоджених за термінами та виконавцями (співвиконавцями), а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами.

Програма складається з певних програмних заходів, зміст яких залежить від типу та спрямованості програми на виконання певних стратегій .

Програмне завдання — це наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення якої-небудь поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічних цілей через «дерево цілей»), для виконання якої обґрунтовано та встановлено виконавців (співвиконавців), терміни та необхідні обсяги всіх видів ресурсів.

Оскільки стратегічні програми — це складні за змістом та структурою планові документи, слід використовувати сучасні методи щодо їх обґрунтування, що викликає потребу в їхній формалізації. Основна увага при цьому має бути зосереджена на цільовій орієнтації стратегічних програм, які є реалізацією цільового підходу до планування (див. розд. 6). Цільова та стратегічна програми за основними параметрами та сферами застосування дуже схожі і можуть розроблятися на одній методологічній основі.

Особливістю цієї наукової праці є представлення процесу стратегічного управління як різновид процесу розробки та прийняття управлінських рішень, що складається з таких етапів (рис.3)

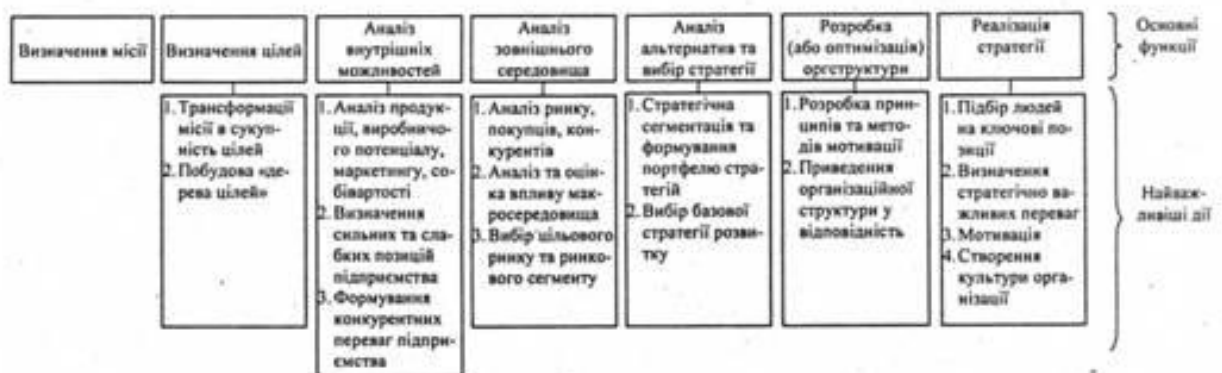


Рис. 3. Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства

Зображена схема поєднує в собі як основні функції щодо розробки й реалізації стратегії підприємства, такі найважливіші дії для їх практичного втілення. Розглянемо послідовно Кожен з наведених етапів та з'ясуємо їх загальні характеристики.

1 етап: визначення місії

Коли на підприємстві починається процес стратегічного планування, відправною точкою, як правило, є перегляд місії підприємства. Цікаво, що все починається з місії підприємства, але для того, щоб її розробити, нам потрібно розуміти інші елементи стратегії підприємства.

Зокрема, провести аналіз внутрішніх можливостей підприємства (продукції, виробничого потенціалу та ін.) та оцінити зовнішнє середовище (конкурентів, покупців, постачальників, товари-замінники тощо). Таким чином, робота над місією підприємства починається після того, як вже виконано більшість робіт над складанням стратегії підприємства. Іншими словами, місію підприємства розробляють тільки тоді, коли процес планування вже завершено і схвалено керівництвом підприємства.

Отже, по-перше, місія підприємства є статичним об'єктом на найближчі 5 років, а тому процес створення місії підприємства має бути добре організованим і спланованим; по-друге, місія підприємства - це продовження стратегічної роботи на підприємстві, і може коригуватися в процесі стратегічного аналізу.

Метою встановлення місії підприємства є:

- внесення цільової направленості в роботу підприємства;
- окреслення довгострокового напрямку роботи;
- надання компанії індивідуальності;
- вирішення: де ми знаходимося зараз, що ми робимо і куди прямуємо? Наведемо кілька прагматичних визначень поняття "місія". Місія підприємства - важливий інструмент керівників підприємства та його організаторів для визначення довгострокової стратегічної орієнтації підприємства.

Організатори - це різні групи людей, матеріально зацікавлені в успішній діяльності підприємства. До них можна віднести акціонерів (власників), керівників, працівників, постачальників, покупцю і тих людей, які живуть неподалік від підприємства. Вони повинні розуміти його місію; переваги, передбачені у місії; основну спеціалізацію; плани зростання і розширення виробництва, а також систему цінностей підприємства. Їх схвалення і підтримка місії допоможуть досягти поставлених цілей.

Місія підприємства - це дороговкази, призначені для того, щоб зосередити увагу на основних видах діяльності підприємства і охопити основну спеціалізацію підприємства стосовно тих ринків і покупців, які воно обслуговує.

Місія підприємства - це квінтесенція стратегій і цілей підприємства, влучно сформульована не більше як двадцятьма п'ятьма словами, що проголошує "причину існування" підприємства.

Місія-призначення - вузьке, але конкретне розуміння та. позначення виду діяльності, характеру продукції і послуг, кола їх споживачів; перше уявлення про причину виникнення та зміст існування підприємства.

Місія-орієнтація - широке розгорнуте уявлення про систему цінностей, яких дотримується керівництво та персонал фірми, що дозволяє в загальному встановити поведінку фірми щодо споживачів, партнерів.

Місія-політика - концентрація головних цілей і більш чітке уявлення про поведінку фірми в найближчий період і на перспективу, тобто "бачення" майбутнього стану підприємства.

Тобто місія підприємства повинна відображати:

- завдання підприємства з погляду її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій;
- зовнішнє середовище навколо фірми;
- культуру організації: якого типу робочий клімат існує всередині фірми, якого типу людей притягує цей клімат.

Крім зазначеного, місія має охоплювати бачення того, яким підприємство хоче стати, чітке уявлення проте, що підприємство намагається запропонувати своїм покупцям, і заявляти про ваш намір обслуговувати певний сегмент ринку.

До того як ми розпочнемо розглядати ресурси, необхідні для формулювання місії підприємства, спробуємо подивитися на те, як місія підприємства має бути прив'язана до цілей підприємства. Після проведення початкового стратегічного аналізу напрямку діяльності підприємства вибудовується піраміда цілей (рис. 4), на основі яких розробляється місія підприємства.



Рис. 4. Піраміда цілей

Цілі підприємства можна далі розподілити на операційні завдання та цілі. З них впливають завдання і робочі плани. Наведена піраміда цілей при більш Детальному дослідженні легко трансформується в "дерево цілей", про що мова йтиме далі.

II етап: встановлення цілей

Відправна точка довгострокового планування-встановлення цільових показників. В умовах стабільної економіки вихідними даними для цього слугують багаторічний досвід, середні темпи економічного розвитку, умови кредитування, вимоги акціонерів до прибутковості акцій, національні особливості, конкурентні амбіції. В перехідній економіці для збору інформації необхідно організувати спеціальні дослідження.

Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- а) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;
- б) встановлення загальної мети організації;
- в) побудова ієрархії цілей ("дерева цілей");
- г) встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Причому при встановленні цілей мають бути враховані такі основні характеристики цілей:

- конфліктність цілей: зв'язок між цілями такий, що досягнення однієї цілі заважає досягненню іншої. Конфліктною парою є, наприклад, отримання максимального прибутку "сьогодні" і досягнення максимальної частки ринку "завтра";
- компліментарність: досягнення однієї цілі полегшує досягнення іншої. Наприклад, перетворення підприємства у "фірму якості" сприяє досягненню максимальної частки ринку;
- індиферентність: цілі не впливають одна на одну. Наприклад, ціль "фірма якості" і ціль "підприємство широкого асортименту";
- ієрархія цілей: підпорядкування одних цілей іншим. Наприклад, ціль "визначена частка ринку" підпорядкована цілі "визначена рентабельність підприємства".

Цілі повинні бути чітко сформульовані та кількісно вимірювані. Наприклад, мають бути фінансові цілі, які можна встановити, визначити, оцінити, задокументувати. Це - частка ринку, обсяг продажу за продуктами і послугами, рівень рентабельності, прибуток і т.ін.

Цільові показники організації встановлюються виходячи з її становища на ринку і фінансових результатів.

Як приклад можна навести комплекс цілей підприємства:

- знизити трудозатрати на виробництво продукції;
- стабілізувати виробництво і знизити простой;
- активізувати персонал;
- поліпшити сервіс, зменшити помилки при поставках.

Якщо говорити більш конкретно, виробниче підприємство може встановити таку виробничу ціль: "В межах поточного фінансового року збільшити обсяги випуску продукції на 1259 од. при збереженні існуючого рівня рентабельності 25 % за рахунок більш повного використання недозавантажених потужностей".

У такий спосіб визначаються основні рамки для наступного планування бізнесу організації.

Детальніше про методи встановлення цілей, їх кількісну оцінку, взаємоузгодження та побудову "дерева цілей" мова йтиме далі.

III етап: аналіз внутрішніх можливостей підприємства

Для розробки та реалізації власної стратегії суб'єкта економіки необхідно володіти достатньою економічною масою і (або) високою економічною мобільністю. Економічна маса повинна дозволити йому протистояти ударам динамічного і невизначеного зовнішнього середовища, неухильно дотримуватись стратегічного курсу. Економічна мобільність створює умови для ефективного маневрування в умовах змін, вміло ухиляючись від "дев'ятої хвилі" ринкової стихії, використовуючи приховані можливості зовнішнього середовища та швидкість пересування.

Зрозуміло, що економічна маса і мобільність визначаються в першу чергу ресурсами підприємства. В різних сферах економіки вони розрізняються як за обсягом, так і за змістом. Роль ресурсів у стратегічному менеджменті принципово важлива не лише тому, що без них суб'єкт не досягне стратегічної мети, а тому, що ресурси - це потенціал організації. Звідси, потенціал організації - це система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.

Анікін Б.А. стверджує, що існує розроблена візуальна модель, яка визначає основні елементи організації - її внутрішнє середовище (корпоративний профіль), яке постійно взаємодіє зі змінним зовнішнім оточенням (рис.5).

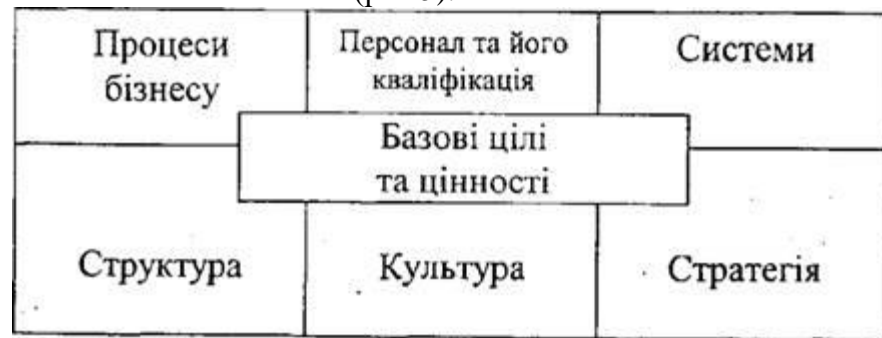


Рис. 5. Профіль організації

Отже, керівник підприємства, розробляючи заходи поліпшення діяльності компанії, роздумує над такими проблемами:

- базові цілі: "Чого ми прагнемо досягти?"
- базові цінності: "За що ми виступаємо?"
- стратегія: "Який наш базовий підхід до досягнення цілей?"
- структура: "Яким чином ми повинні бути організовані?"
- системи і ділові процеси: "Якими будуть наші оперативні процедури?"
- люди і кваліфікація: "Який тип персоналу і компетенція може нас задовольнити?"
- культура: "Які наші побажання до поведінки людей?"

Якщо підсумувати відповіді на ці запитання, можна сформулювати такі напрямки дослідження внутрішніх можливостей (потенціалу) підприємства:

- маркетинг;
- виробництво;
- фінанси;
- кадри;
- організаційна культура.

До ресурсів підприємства, які згруповані за вище визначеними напрямками. Анікін висуває такі вимоги:

- визначена цінність, тобто забезпечення тієї стратегії, яка сприяє підвищенню ефективності;
- бути особливими та рідкісними, якщо однакові підприємства не мають спеціальних переваг і це впливає на стратегію;
- не підлягати імітації, оскільки вже створеною стратегією може скористатися конкурент;
- не бути замінюваними, не мають існувати еквівалентні ресурси, на базі яких можна реалізувати ту ж стратегію.

IV етап: аналіз зовнішнього середовища

Поняття "зовнішнє середовище" увійшло до складу об'єктів дослідження в 60 - 70-ті роки ХХ століття разом з концепцією стратегічного управління. Якщо в неокласичній економічній моделі, на використанні якої базувалося оперативне управління, базисом виступав економічний та фінансовий аналіз, то в ході стратегічного управління головна увага приділяється пошуку взаємодії із зовнішнім оточенням, знаходженню сфер спільності та співробітництва.

Обґрунтований прогноз зовнішніх перетворень та наслідків їх впливу на внутрішнє середовище підприємства дозволяє його керівництву підготуватися до змін умов господарювання, розробити необхідні напрямки адаптації. Найбільша ефективність використання розроблених способів адаптації досягається при своєчасному вияві зовнішніх змін, що потребує створення на підприємстві системи моніторингу зовнішнього середовища.

Система моніторингу зовнішнього середовища - це комплекс взаємопов'язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний контроль стану факторів оточення підприємства та розробку способів адаптації до їх змін.

Дослідження стану зовнішнього оточення підприємства спрямоване на визначення таких ситуативних характеристик окремих елементів зовнішнього оточення та їх взаємодії:

- взаємопов'язаність факторів зовнішнього оточення, під якою розуміють рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на зміну інших факторів середовища;
- складність зовнішнього середовища, яка визначається кількістю факторів, на зміну яких виробнича система повинна реагувати для забезпечення свого виживання, а також рівень варіації кожного фактора;
- динамічність зовнішнього середовища, тобто швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства. Точкою зору багатьох дослідників є теза про зростання швидкості, а також різну швидкість змін в окремих галузях та сферах економіки;
- невизначеність зовнішнього середовища, яка розглядається як функція від кількості інформації стосовно дії кожного фактору та впевненості в її достовірності.

. Вивчення та узагальнення літератури з питань дослідження зовнішнього середовища дозволяє запропонувати наступну модель оцінки зовнішнього середовища.

I етап - структурування зовнішнього середовища підприємства, визначення найбільш вагомих елементів (факторів), що потребують дослідження. При цьому можна сформулювати такі групи факторів:

- фактори, які перебувають у прямому взаємозв'язку з діяльністю підприємства та є найбільш динамічними (попит, діяльність конкурентів);
- фактори, характер впливу яких на діяльність підприємств з часом суттєво не змінюється;
- спеціальні фактори, дослідження яких дозволяє оцінити потенційні можливості розвитку підприємства, напрямки диверсифікації діяльності в інших галузях та інших ринках.

II етап - визначення "критичних точок" та меж аналізу зовнішнього середовища. Число та характер "критичних точок" - найбільш важливих елементів середовища - є індивідуальними. Індивідуальність визначення зумовлюється розмірами підприємства, характером його діяльності (спеціалізацією), цілями та умовами розробки стратегічного плану, часовими обмеженнями дослідження, іншими особливостями.

Наприклад, розміри підприємства неоднозначно впливають на встановлення кола значимих факторів зовнішнього середовища. З одного боку, цілий ряд елементів зовнішнього середовища здаються великим організаціям менш значимими, ніж малим. З іншого боку, великі підприємства, по-перше, менш рухливі та гнучкі, а тому мають краще орієнтуватися в зовнішньому середовищі, по-друге, мають більшу відповідальність перед учасниками, споживачами, суспільством в цілому

III етап - збір інформації, необхідної для проведення дослідження. Інформаційною базою проведення дослідження є зведена статистична та фінансова звітність підприємства, макроекономічні дослідження, огляди кон'юнктури окремих ринків, аналітичні огляди спеціальних видань, результати вибіркового дослідження і таке інше.

IV етап - визначення методичного інструментарію дослідження. В економічній літературі розроблені методи можуть бути агреговані у такі групи:

- методи прогнозування;
- методи моделювання;
- методи оцінки наслідків; "- експертні методи.

V етап - проведення дослідження та узагальнення отриманих висновків.

Навряд чи потрібно доводити, що вплив на зовнішнє середовище означає і не передбачає зміну макроекономічної ситуації в країні. Він спрямований, в першу чергу, на формування середовища безпосереднього оточення підприємства - споживачів, постачальників, конкурентів, регіональних та місцевих органів влади. Форми і методи такого впливу можуть бути різноманітними - реклама, вибір партнера з бізнесу і умов співпраці з ними, цінова політика, методи конкурентної боротьби і способи захисту власних економічних інтересів, наприклад, шляхом залучення засобів масової інформації.

V етап: аналіз альтернатив та вибір стратегії.

Після двох попередніх стадій сформована інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість. Ці дані є передумовою проведення оцінки та вибору стратегічних зон господарювання. Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Його назва походить від початкових букв англійських слів strengths; weaknesses; opportunities; threats. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз.

Наступним кроком є конкуренція стратегічних напрямків діяльності та вибір базової стратегії. Базова стратегія встановлюється з врахуванням численних факторів - галузі господарювання, характеру цілей, внутрішньої структури тощо. Для обґрунтування базової стратегії використовуються також інструменти матричного аналізу, що вказують місце підприємства по відношенню до основних продуктів, основних ринків, конкурентів і т.п.

VI етап: проектування організаційної структури.

Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Г.Мінцберг [54, 152] довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура - однопланові явища.

Оскільки організаційна структура підприємства не повинна бути складнішою, ніж це необхідно виходячи з його розміру, характеру діяльності, технології та територіального розміщення, більшість економічних суб'єктів функціонує в рамках простих оргструктур! При цьому стратегічні аспекти функціонування оргструктур залишаються для них у тіні, об'єктивно ускладнюючи розробку і реалізацію економічної стратегії.

Отже, особливу увагу потрібно звернути на організаційно-структурний стратегічний потенціал підприємства. Лійна та функціональна оргструктури більшості економічних суб'єктів перевантажують вище керівництво вирішенням поточних завдань, не дозволяючи достатньою мірою зосередитися на стратегічних проблемах організації. Якщо до цього додати притаманне для російського і вітчизняного менеджменту небажання "ділитися" правами з підлеглими, то стане зрозуміло, чому багатьом керівникам об'єктивно не вистачає стратегічної спрямованості дій.

VII етап: реалізація стратегії.

З історії бізнесу відомо, що успішні підприємства починають стратегічний наступ для забезпечення стійкої конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти найкращих фінансових результатів. Енергійне виконання творчої, незвичної стратегії може вивести фірму на лідируючі позиції, забезпечуючи просування її товарів та послуг до того часу, поки вони не стануть стандартом у цій галузі.

Уданій праці вже неодноразово вказувалося на необхідність врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовищ при визначенні цілей підприємства. В цьому випадку стратегії виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало в стратегічному режимі.

Завдання реалізації стратегії полягає в забезпеченні створення стратегічного потенціалу успіху з одного боку, і перетворення його в стратегічні фактори успіху - з іншого. Створення й збереження потенціалу успіху тісно зв'язане з концепцією організаційного навчання. Саме на динамічних ринках здатність до більш швидкого, ніж у конкурентів, навчання розглядається як єдине джерело стійких конкурентних переваг. Перетворення стратегічного потенціалу в стратегічні фактори успіху - завдання стратегічного менеджменту, так як у цьому перетворенні й полягає ключова проблема для багатьох підприємств.

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також

підготовку персоналу Іншими словами, стратегічний менеджмент формується таким чином, щоб допомогти керівництву організації передбачати тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати зовнішній вплив на організацію.

Приклад з практики

Підприємство, що має сьогодні назву "Молочник", спочатку створювалося як маслосирбаза, яка діяла в межах Житомирської області. Її завданнями були акумуляція масла та твердого сиру у сільськогосподарських виробників області та реалізація товарів як у межах, так і поза територією Житомирської області. Цьому сприяло розташування бази: вона знаходилася близько до залізничної колії. Підприємство мало значні складські площі та площі сиросховищ, де відбувалося дозрівання твердого сиру, а також деякі виробничі потужності. Основною продукцією виробництва маслосирбази були плавлені сири, казеїн та казеїнат. Ці виробництва відносились до допоміжних.

ВАТ "Молочник" - наступник маслосирбази - за нових умов господарювання набув права самостійно займатися господарською діяльністю, що спричинило переорієнтацію діяльності ВАТ "Молочник" переважно на виробництво та продаж плавлених сирів, але реалізація твердого сиру та вершкового масла також залишається пріоритетним видом діяльності для цього підприємства.

Протягом останніх трьох років підприємство мало як поразки, так і перемоги. Головне, воно витримало кризову ситуацію і нині перебуває в стадії стабільного зростання. Основним фактором у змінах на краще безумовно стало об'єднання комерційних та виробничих зусиль з іншими підприємствами молочної галузі в рамках холдингу. До холдингу, крім ВАТ "Молочник", входять: ДП "Старокостянтинівський завод сухого знежиреного молока" (Хмельницька обл., м. Старокостянтинів), ДП "Буринський завод сухого знежиреного молока" (Сумська обл., м. Буринь), ВАТ "Красилівський молочний завод" (Хмельницька обл., м. Красилів), ВАТ "Кролевецький маслозавод" (Сумська обл., м. Кролевець) та ВАТ "Теребовлянський завод сухого знежиреного молока" (Тернопільська обл., м. Теребовля).

Участь у холдингу дозволяє підприємству гнучко реагувати на ринкову ситуацію та обирати такий шлях розвитку, що супроводжується безбитковістю господарювання. Однак, незважаючи на позитивні моменти в роботі підприємства, зустрічаються й проблеми:

* висока зношеність основних виробничих фондів, усередньому на рівні 50%;

- проблеми з маркетингом та збутом продукції;
- наявність недовантажених виробничих потужностей
- висока залежність від зовнішніх джерел фінансування
- наявність нерентабельних видів діяльності

Перелічені фактори гальмують розвиток підприємства, його потенційні можливості на ринку залишаються не реалізованими і вимагають розробки єдиних підходів до управління підприємством. Поєднати зусилля трудового колективу та керівництва підприємства на перехід до якісно нового механізму господарювання здатна стратегічна спрямованість діяльності підприємства. Існувати не лише заради виробництва, а й враховувати потреби споживачів, реагуючи на зміни в зовнішньому оточенні, можливо лише використовуючи концепцію стратегічного управління.

5. Оцінка результативності розробленої стратегії управління проектами підприємства, її основні параметри

Оцінка результативності інвестиційної стратегії, що розроблена підприємством, здійснюється за такими параметрами:

1. Узгодженість інвестиційної стратегії підприємства із загальною стратегією його розвитку - ступінь узгодженості цілей, напрямків і етапів у реалізації цих стратегій.

2. Узгодженість інвестиційної стратегії підприємства з передбачуваними змінами зовнішнього інвестиційного середовища - наскільки розроблена інвестиційна стратегія відповідає прогнозованому розвитку економіки країни і змінам кон'юнктури інвестиційного ринку в розрізі окремих його сегментів.

3. Узгодженість інвестиційної стратегії підприємства з його внутрішнім потенціалом - дозволяє оцінити наскільки обсяги, напрямки і форми інвестиційної стратегії взаємопов'язані з

можливостями формування внутрішніх інвестиційних ресурсів, кваліфікацією інвестиційних менеджерів, організаційною структурою управління ІД та інвестиційною культурою тощо.

4. Внутрішня збалансованість інвестиційної стратегії. При проведенні такої оцінки визначається наскільки узгоджені між собою окремі цілі і цільові стратегічні нормативи майбутньої ІД, наскільки вони кореспондуються зі змістом інвестиційної політики по окремих аспектах ІД; наскільки узгоджені між собою за напрямками і в часі заходи щодо забезпечення її реалізації.

5. Реалізованість інвестиційної стратегії: потенційні можливості підприємства у формуванні необхідного обсягу інвестиційних ресурсів із усіх джерел і в усіх формах; технологічність обраних для реалізації інвестиційних проектів; достатність фінансових інструментів для формування ефективного інвестиційного портфеля; організаційні й технічні можливості успішної реалізації обраної інвестиційної стратегії.

6. Прийнятність рівня ризиків, що пов'язані із реалізацією інвестиційної стратегії: наскільки рівень прогнозованих інвестиційних ризиків підприємства, забезпечує його фінансову рівновагу і відповідає інвестиційному менталітету його власників та відповідальних інвестиційних менеджерів, наскільки рівень цих ризиків допустимий для інвестиційної діяльності даного підприємства з позицій можливого розміру фінансових втрат і загрози банкрутства.

7. Економічна ефективність реалізації інвестиційної стратегії: прогнозні розрахунки раніше розглянутої системи основних інвестиційних коефіцієнтів і заданих цільових стратегічних нормативів, зіставлених із базовим їх рівнем.

8. Позаекономічна ефективність реалізації інвестиційної стратегії визначається за показниками:

- зростання ділової репутації підприємства;
- підвищення рівня керованості ІД його структурних підрозділів ("центрів інвестицій");
- підвищення рівня матеріальної і соціальної задоволеності інвестиційних менеджерів (за рахунок ефективної системи матеріального стимулювання);
- більш високого рівня технічного оснащення робочих місць і т.п..

При позитивних результатах оцінки розробленої інвестиційної стратегії, що відповідають обраним критеріям і менталітету інвестиційної поведінки, вона приймається підприємством до реалізації.

Рекомендована література

Основна:

1. Афанасьев М.В., Гонтарева І.В. Управление проектами: Навчально – методичний посібник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 272 с.
2. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управление проектами: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2014. – 231 с.
3. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Бабаев И.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С. Креативные технологии управления проектами и программами: Монография. – К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
4. Збаразька Л.О., Рижиков В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. Управление проектами. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 168 с.
5. Кобиляцький Л.С. Управление проектами: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2012. – 200с.
6. Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проектами. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
7. Колтынюк Б.А. Инвестиционные проекты: Конспект лекций. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2011. – 500 с.
8. Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай . Управление проектами. Підручник – К.: Центр учбової літератури, 2010.
9. Петренко Н. О. Управление проектами [текст] навчальний посібник. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустрич, М. О. Гоменюк. – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 244 с.
10. Разу М.Л., Воропаев В.И., Якутин Ю.В. и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320с.
11. Савчук В.П., Прилипко С.Н., Величко Е.Г. Анализ и разработка инвестиционных проектов. – К.: Абсолют-В, Эльта, 2009.

12. Управление проектами / Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Справочное пособие. – М.: Высшая школа, 2011. – 875 с.

13. Сабина Пайпе. Проектный менеджмент: ускоренный курс. – М.: Дело и Сервис. – 2015. – 192 с.

14. Управління діловими проектами. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 280 с.

15. Тарасюк Г.М. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: Каравела, 2014. – 344 с.

16. Тяг Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами. Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 224 с.

Допоміжна:

17. Гузар У. Корпоративна культура в системі управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу / У. Гузар, Н. Дубик, Х. Малічевська // Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 16–18 жовтня 2019 р.). – Херсон, 2019. – С. 402–404.

19. Гузар У. Маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі / Уляна Гузар, Марія Загоруй // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута). – Львів, 2020. - С. 18-21.

20. Гузар У. Особливості формування ефективної команди на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / У. Гузар // Економіка, освіта, технології в контексті глобальних трансформаційних імператив розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 16-17 жовтня 2019 року). – Черкаси, 2019. – С. 184–187.

21. Гузар У. Сучасні особливості тайм-менеджменту в ресторанному бізнесі / Уляна Гузар, Валентина Лиходій // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута). – Львів, 2020. - С. 15-17.

22. Павленчик Н. Ф. Управлінські аспекти готельно-ресторанного бізнесу / Павленчик Н. Ф. // Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації : матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. - Львів, 2017. - С. 143-145.

23. ICB. IPMA Competence Baseline, IPMA, Version 3.0, 2011. 199 p.

25. Managing Successful Projects with PRINCE2. Reference Manual. 2012,

26. Nantwich, Cheshire CW5 6GD P2M. A guidebook of Project&Program Management For Enterprise Innovation, Japan PMAJ, 2008. 138 p.

27. Project manager's handbook. Applying best practice across global industries. /Ed. D. Cleland. 2007. 547 p.

28. The Standard for Portfolio Management - Second Edition. PMI, 2014.

29. Managing Successful Projects with PRINCE2. Reference Manual. 2012, Nantwich, Cheshire CW5 6GD.

Інформаційні ресурси інтернет:

<http://www.pmpofy.ru>.

<http://www.management.com.ua>

<http://www.projectmanagement.ru>.

www.investmeneghger.com

www.bscol.com – Сайт про збалансовану систему показників

<http://window.edu.ru> – Єдине вікно доступу до освітніх ресурсів

http://www.cfin.ru/finanalysis/invest/appraisal_invproject – оцінка ефективності інвестиційних проєктів