

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

Факультет інформаційних технологій

Кафедра технологій управління

Спеціальність 122 «Комп'ютерні науки»
Освітньо-професійна програма «Управління проектами»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Управління проектом з розробки онлайн сервісу для відкриття та
ведення бізнесу Start Business Platform»

Студентки 2-го курсу групи УП-11

ДОБРОВОЛЬСЬКОЇ Яніни
(прізвище, ім'я)

(підпис студентки)

Науковий керівник:

К. Т. Н., доц.
(науковий ступінь, вчене звання)

ТІМІНСЬКИЙ Олександр
(прізвище, ім'я)

(дата)

(підпис)

Попередній захист:

(Висновок: "До захисту в Екзаменаційній комісії")

Завідувач кафедри
технологій
управління

(підпис)

МОРОЗОВ Віктор
(прізвище, ініціали)

(дата)

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
Факультет інформаційних технологій**

Кафедра технологій управління
Освітній рівень Магістр
Спеціальність 122 Комп'ютерні науки
Освітня програма Управління проектами

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
професор МОРОЗОВ Віктор

“ ____ ” _____ 2022 року

**ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Студентка: ДОБРОВОЛЬСЬКА Яніна
Група: УПз-21

1. Тема кваліфікаційної роботи

«Управління проектом з розробки онлайн сервісу для відкриття та ведення бізнесу Start Business Platform»

Затверджена протоколом від “23” червня 2022 р. № 14.

2. Строк подання студентом готової роботи - “21” грудня 2022 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи: вибір та аналіз методів та засобів, що застосовуватимуться для управління обраним проектом, а також успішне виконання проекту в поставлений строк із запланованим бюджетом та ресурсами

4. Зміст роботи:

Обґрунтування доцільності та життєздатності проекту, маркетинговий аналіз та аналіз середовища проекту, розробка концепції проекту, розробка економічної моделі проекту, розробка організаційної структури проекту, формування команди проекту, життєвий цикл проекту, розробка ієрархічної структури робіт, розробка календарного плану, визначення тривалості робіт та взаємозв'язків робіт в проекті, визначення ресурсів проекту та управління ними, планування вартості проекту, планування управління ризиками, планування управління якістю у проекті.

5. Перелік графічного матеріалу (слайдів):

Мета, об'єкт і предмет кваліфікаційної роботи; популярність електронного навчання за видами; популярність онлайн курсів; перелік конкурентів; основні показники потенційної фінансової ефективності проекту; динаміка прибутку проекту; показники окупності проекту; організаційна структура компанії; організаційна структура команди проекту; дерево цілей; WBS та роботи проекту; діаграма Ганта; вирішення ресурсних конфліктів; ризики

проекту. Дерево цілей, дерево проблем, PEST-аналіз, аналіз 5 конкурентних сил Портера матриця зацікавлених сторін, графіки фінансового аналізу проекту, життєвий цикл проекту, OBS проекту, WBS проекту, фрагменти календарного плану, структура системи управління ризиками, звіти та показники успішності проекту.

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва частин роботи	%	Виконання роботи	
			За планом	Фактично
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	5	02.09.22	02.09.22
2.	Затвердження теми дипломної роботи та призначення наукового керівника	5	05.09.22	05.09.22
3.	Формування переліку нормативних матеріалів, літератури з проблематики дипломної роботи	5	15.09.22	15.09.22
4.	Розробка плану дипломної роботи і його погодження з науковим керівником	5	30.09.22	30.09.22
5.	Написання I розділу дипломної роботи «Аналіз існуючих рішень в галузі та вибір підходу до управління проектом»	15	15.10.22	15.10.22
6.	Написання II розділу дипломної роботи «Аналіз зовнішнього середовища компанії та проекту»	15	30.10.22	30.10.22
7.	Написання III розділу дипломної роботи «Опис проектної пропозиції та продукту проекту. Оргструктура та бізнес-процеси»	15	15.11.22	15.11.22
8.	Написання IV розділу дипломної роботи «Планування і розподіл часу, ресурсів та вартості проекту. Економічна модель»	10	30.11.22	30.11.22
9.	Підготовка висновків і пропозицій	5	07.12.22	07.12.22
10.	Оформлення кваліфікаційної роботи	5	10.12.22	10.12.22
11.	Передача кваліфікаційної роботи рецензенту для рецензування, перевірка на антиплагіат	5	21.12.22	21.12.22
12.	Передача кваліфікаційної роботи науковому керівникові	5	22.12.22	22.12.22
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	5	24.12.22	24.12.22

Дата видачі завдання “01” вересня 2022 р.

Керівник роботи к.т.н., доцент, Олександр ТІМІНСЬКИЙ

(посада, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Завдання прийняла до виконання студентка групи УПз-21

Яніна ДОБРОВОЛЬСЬКА

(прізвище, ім'я)

(підпис)

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	7
ТАБЛИЦЯ СКОРОЧЕНЬ ТА ПОНЯТЬ	9
ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧИХ РІШЕНЬ В ГАЛУЗІ ОБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ	14
1.1. Аналіз предметної галузі	14
1.2. Характеристика конкурентів	16
1.3. Аналіз існуючих підходів, моделей та методів управління проектами	20
1.3.1. Водоспадна методологія (Waterfall)	21
1.3.2. Гнучкі методології (Agile)	22
1.3.3. Scrum	23
1.3.4. Канбан	24
1.3.5. Скрамбан	25
1.3.6. Методологія адаптивної основи проекту (APF).	25
1.3.7. Six Sigma	26
1.4. Обґрунтування вибору методології для проекту	26
1.5. Обґрунтування інвестиційної привабливості проекту	27
1.5.1 Основні припущення щодо моделювання	27
1.5.2 Витрати	28
1.5.3 Доходи	29
1.5.4 Результати моделювання	30
1.5.4.1. Виручка/Поточні витрати	30
1.5.4.2. Чистий капітал	32
1.5.4.3. Виплати по кредиту	32
1.5.4.4. Прибуток	33

1.5.4.5. Рух грошових активів	34
1.5.4.6. Основні показники ефективності	34
1.6. Постановка задач для продовження роботи над проектом	34
РОЗДІЛ 2. ОПИС КОНЦЕПЦІЇ ПРОЕКТУ	36
2.1. Формалізація ідеї проекту	36
2.1.1. Продукт проекту	38
2.1.2. Результати аналізу макроекономічного середовища	41
2.1.2.1 Концепція маркетингу проекту	43
2.1.2.2 PEST-аналіз	44
2.1.2.3 Аналіз п'яти конкурентних сил Портера	51
2.1.2.4 SWOT-аналіз	56
2.1.2. Дерево проблем (причин та наслідків)	57
2.1.3. Дерево цілей	58
2.1.4. Зацікавлені сторони проекту	63
2.1.5. Генерація та аналіз проектних альтернатив	65
2.1.6. Організаційні структури компанії та проекту	68
2.2. Життєвий цикл проекту	70
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В	73
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ	
3.1. Комплекс програмного забезпечення для управління проектом	73
3.2. Система управління базою даних (СУБД) PostgreSQL	75
3.3. Архітектура платформи Start Business Platform	76
3.4. Управління змістом проекту	80
3.4.1 Модель WBS для проекту «SBP»	80
3.4.2 Віхи проекту	82
3.4.3 Фази проекту	83

3.5. Управління часом в проекті	85
3.5.1 Діаграма Ганта	85
3.6. Управління ресурсами в проекті	87
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ РИЗИКІВ ПРОЕКТУ	88
4.1. Ідентифікація ризиків проекту	88
4.2. Оцінка ризиків проекту	90
4.3. Розробка протиризикових заходів	92
ВИСНОВКИ	95
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ	98
Додаток А – Модель WBS-структури і робіт проекту	102
Додаток Б – Перелік робіт у діаграмі Ганта	104
Додаток В – Кошторис на виконання проекту	105
Додаток Г – Приклад коду	107
Додаток Д – Дизайн рішення	111

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної магістерської роботи на тему:

«Управління проектом з розробки онлайн сервісу для відкриття та ведення бізнесу Start Business Platform»

Студент: Добровольська Яніна Олексіївна.

Науковий керівник: Тімінський Олександр Георгійович.

Рік захисту – 2022.

Темою даної роботи було обрано «Управління проектом з розробки онлайн сервісу для відкриття та ведення бізнесу Start Business Platform», *предметною областю* якої є управління проектами, оцінка показників ефективності в управлінні проектами, інформаційні системи управління проектами, інноваційна діяльність.

Метою даної роботи є макроекономічний аналіз зовнішнього та внутрішнього оточення, розробка концепції, вибір управлінських рішень, аналіз ризиків та формування звітів з успішності проекту.

Ціль проекту – розробка онлайн сервісу для відкриття та ведення бізнесу. Продукт проекту направлений на покращення умов відкриття та ведення підприємницької діяльності в Україні, на поліпшення розуміння потенційних та діючих підприємців щодо державних процедур та вимог до конкретних видів діяльності.

Об'єктом дослідження є система управління проектом розробки онлайн сервісу для відкриття та ведення бізнесу.

Предметом дослідження є процеси управління проектом, такі як управління цінністю, маркетинговим аналізом, часом, вартістю, змістом проекту, розробкою програмного забезпечення, ризиками, моніторингом і контролем, ресурсами проекту за допомогою існуючих моделей та методів управління проектами та інформаційної системи управління проектами Microsoft Project.

Дипломна робота складається зі *вступу, основної частини, яка включає чотири розділи, висновків, списку використаних джерел.*

В першому розділі проводиться аналіз предметної області, подібних існуючих продуктів, що вже присутні на національному та міжнародному ринку, визначення конкурентів. Проводиться огляд сучасних методологій в управлінні проектами, розглянуто їх переваги та недоліки, а також вибрано і обґрунтовано методологію що буде використовуватись під час цього проекту.

Другий розділ формулює концепцію проекту, у ньому відбувається визначення ідеї проекту, проводиться макроекономічний аналіз за допомогою таких методів, як PEST-аналіз, оцінка конкуренції за методом 5-ти сил Портера, SWOT-аналіз, дерево проблем та дерево цілей проекту. Також розглянуто організаційну структуру компанії, в якій планується розробляти проект, та описано організаційну структуру команди проекту.

В третьому розділі визначено процес управління проектом. А саме описано зміст проекту за допомогою WBS діаграми та списку необхідних робіт, описано управління часом в проекті за допомогою діаграми Ганта, зроблено завантаження трудових ресурсів, виправлено ресурсні конфлікти.

В четвертому розділі включено аналіз ризиків проекту, а саме їх опис, оцінку та визначено відповідні протиризикові дії.

Робота містить 112 сторінок з додатками, 27 рисунків та 32 таблиць.

Ключові слова: *інформаційні технології, підприємництво, державні вимоги, державні процедури, інвестиційна привабливість, управління проектами.*

Key words: *information technologies, business, government requirements, government procedures, invest , project management.*

ТАБЛИЦЯ СКОРОЧЕНЬ ТА ПОЯСНЕНЬ

ММСБ	Мікро-, малий та середній бізнес
ОМС	Органи місцевого самоврядування
Державні процедури	Набір дій, які обов'язкові до виконання підприємцем для легалізації ведення діяльності.
Регулювання бізнесу	Встановлення державою чітко визначених правил ведення бізнесу.
Покрокові інструкції	Форма подачі інформації користувачам щодо державних правил відкриття та ведення бізнесу.
БД	База даних
ПЗ	Програмне забезпечення
SBP	Start Business Platform

ВСТУП

Мікро-, малий та середній бізнес (ММСБ) відіграє важливу роль в економіці України. За даними Державної служби статистики України, у 2020 році ММСБ становив приблизно 99,9 відсотка суб'єктів господарювання у країні (майже 83 відсотки з них – мікропідприємства). Внесок українського ММСБ у зайнятість та валові продажі наближається до показників розвинених країн, тобто 73 відсотки та 63 відсотків відповідно. У 2020 році внесок у додану вартість становив 70 відсотків.

Тенденції останніх років (пандемія Covid-19 та військове вторгнення російської федерації на територію України) призвели як до закриття, так згодом і до пристосування ММСБ до нового середовища та реагування на виклики пандемії та війни шляхом переміщення у безпечніші регіони або трансформації бізнесу. Це призводить до збільшення частки ММСБ, які відновлюють свою діяльність, а також до покращення їхньої здатності працювати з більшою потужністю.

Згідно з результатами проведеного дослідження Gradus Research [1], яке відбувалось у квітні поточного року, більше 1/3 ММСБ не потребує трансформації діяльності, а більше 1/2 ММСБ потребує, проходить або вже завершили трансформацію бізнесу. Таким чином, для 52 відсотків ММСБ снує повноцінний потенціал для збільшення ділової активності в майбутньому в результаті трансформації діяльності.

Згідно з результатами цього ж дослідження, проведеного Gradus Research, 21 відсоток представників ММСБ, що мали бажання перемістити власну справу, вже зробив це, або ж перебуває у процесі переміщення. Частка тих підприємців, які потребують переміщення, але ще не перемістили свій бізнес, складає 10 відсотків.

Така тенденція переформатування підприємницької діяльності та введення іновацій, відповідно до зовнішнього впливу та обставин, спостерігається в багатьох сферах підприємництва.

Окрім цього, при переформатуванні або переміщенні українського бізнесу в більш безпечні регіони країни, існують фундаментальні проблеми, пов'язані з юридичним оформленням, легалізацією діяльності та знанням “місцевих правил гри” у інших регіонах:

Проблема 1. Недостатня обізнаність бізнесу про загальноукраїнські та місцеві правила відкриття, розширення, переформатування бізнесу, а також про правила ведення бізнесу (особливо під час карантину та військових дій) призводять до збільшення кількості позапланових перевірок бізнесу (і якщо не під час активних бойових дій, то потенційно підприємці все одно будуть стикатись з перевітками різного характеру), виявлення порушень, та накладання санкцій та закриття, і водночас - збільшує можливість розвитку корупції. Окрім загальної ситуації, найбільшими перешкодами на шляху “виживання бізнесу” є також і високий рівень корупції (46 % до війни).

Проблема 2. Органи місцевого самоврядування є одним з джерел формування правил для бізнесу, однак ці правила часто є непрозорими та незрозумілими для локального бізнесу. Так, органами місцевого самоврядування регулюється діяльність бізнесу у таких напрямках: розміщення зовнішньої реклами, підключення до комунікацій (водопостачання та водовідведення, підключення до електромереж тощо), використання приміщень, що мають статус “пам'ятки архітектури” тощо.

Сукупність наведених факторів призвела до ситуації, яка є несприятливою для підтримки ММСБ на шляху до переформатування та/або переміщення в безпечніші регіони. Окрім цього, цей набір проблем був доволі актуальним і до війни.

Актуальність. На сьогодні потенційні українські підприємці не мають жодного безкоштовного онлайн сервісу, який би надавав їм необхідну інформацію про:

- процес реєстрації бізнесу / переформатування діяльності;
- державні вимоги до підприємців;
- локальні вимоги (органів місцевого самоврядування у інших регіонах);

а також про всі документи та процедури, які необхідно отримати та пройти на шляху до легальної діяльності.

Підприємці вимушені або наймати юридичний супровід (що є досить вартісним для мікро- та малого бізнесу, особливо, коли немає додаткових коштів), або шукати інформацію в інтернет ресурсах, серед знайомих (що не гарантує актуальність, повноту та правдивість інформації), або шукати інформацію в нормативно-правових актах (що теж не гарантує отримання повної та зрозумілої інформації).

Все це призводить до серйозних ризиків та наслідків для підприємців (у вигляді затягнутого процесу переформатування/ переміщення, простоїв і втрати грошей, а потенційно перевірок, штрафів та закриття), що є демотивуючим та лякаючим фактором для підприємців.

В розрізі політики децентралізації, під час переміщення бізнесу з реліона в регіон (та з начеленого пункту в населений), актуальним є місцеве регулювання бізнесу, що накладає особливі для кожного регіону вимоги, інформацію стосовно яких теж важко знайти, відслідкувати та зрозуміти.

В розрізі державної політики діджиталізації, особливо під час карантинних обмежень та військових дій, актуальним є створення доступного онлайн сервісу, який би вирішував вищевказані проблеми.

Наукова новизна та практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у розробці якісно нового проекту на базі проведеного

комплексного дослідження, яке включало аналіз предметної галузі, аналіз конкурентного середовища, маркетингове дослідження, економічне моделювання, формулювання концепції, аналіз та обґрунтування вибору методологій щодо управління обраним проектом, дослідження управління ресурсами та ризиками проекту. Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у формулюванні ідеї та концепції створення нового та унікального вебресурсу для представників мікро-, малого та середнього підприємництва, покликаною вирішувати актуальні та нагальні проблеми потенційних та діючих підприємців сучасними діджиталізованими інструментами.

Бізнес-ідея. Інформаційний онлайн сервіс Start Business Platform. **Метою** розробки даного функціоналу є: забезпечення майбутніх та діючих підприємців (які бажають переформатувати діяльність та/ або переміститись в інший регіон країни) зручним, якісно функціонуючим Веб-порталом, що надаватиме безкоштовну інформацію про умови та правила ведення бізнесу в Україні. Особливість платформи – інтерактивний формат отримання вхідних даних від користувача та інтерактивний формат надання консультації – у вигляді персоналізованих покрокових інструкцій.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ РІШЕНЬ В ГАЛУЗІ ТА ВИБІР ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ

1.1. Аналіз предметної галузі

Вирішенню зазначених у Вступі проблем покликана допомагати галузь бізнес-консалтингу. Консультаційна діяльність як професійна допомога і підтримка здійснення управлінських завдань українського бізнесу існувала і в соціалістичний період існування країни. У той час діяли економічні й галузеві науково-дослідні інститути, завданням яких було розробляти та удосконалювати методологію управління виробництвом, впроваджувати нові принципи та методи організації виробництва. Мета їх діяльності полягала у забезпеченні зростання ефективності ресурсів. З новим імпульсом запрацював консалтинг підприємництва, коли Україна отримала незалежність, відбувалась приватизація та відкриття нового бізнесу. Відтоді, консалтинг повноцінно формується в галузь.

На сьогоднішній день, галузь консалтингу, як і переважна більшість галузей, широко використовують діґітал технології у наданні послуг. По-перше, того потребують сучасні тенденції ведення бізнесу, по-друге, зовнішні чинники (як от всесвітня пандемія Covid-19), вимагає використовувати в діяльності технологічні інновації.

Однак, для мікро- та малого підприємництва, користування послугами консалтингу несе додаткові фінансові витрати, тому, іноді представники мікро- та малого бізнесу при відкритті та переформатуванні діяльності покладаються виключно на власні сили, що несе додаткові ризики.

На ринку України, консалтингом для відкриття та ведення підприємницької діяльності займаються переважно:

- організації (різних форм власності);
- приватні підприємці.

Попередній аналіз ринку конкурентів встановив, що на сьогоднішній день, на ринку консалтингових послуг для потенційних та діючих підприємців ще не існує подібного сервісу, який би мав такий унікальний набір функцій, як обраний для розгляду проект Start Business Platform.

Переважно, консалтингові компанії не обмежуються лише наданням консультації, надаючи додаткові послуги у вигляді відкриття підприємства/ переоформлення та переформатування “під ключ”. Даний пакет функцій зазвичай значно дорожчий, але дозволяє клієнту (підприємцю) вберегтись від самостійного вирішення великої кількості питань, пов’язаних з державними органами.

Розглянемо представників потенційних конкурентів обраного проекту. Ми можемо вважати потенційними конкурентами обраного проекту будь-який консалтинг або юридичний супровід відкриття та ведення бізнесу - будь-яка самозайнята особа, що надає платно такі послуги, або компанія. А також, державні сервіси, які надають інформацію для потенційних та діючих підприємців, наприклад, державний сервіс Дія.Бізнес. На прикладі декількох організацій визначимо конкурентність галузі: розглянемо опис діяльності обраних конкурентів, послуги, які вони надають та цінову політику.

Обрані потенційні конкуренти:

- ПрофБизнесКонсалт - консалтингова фірма, що консулює осіб, які виявили намір відкрити власне підприємство, зареєструвати діяльність та працювати на ринку України.

Послуги: професійні консультації для підприємців, менеджменту і власників бізнесу. Практичні рекомендації та поради про створення, ведення та розвиток бізнесу.

Ціни та тарифи на послуги: 70 - 400 USD (2 560 - 14 600 UAH) за консультацію (в залежності від складності питання)

Веб-сайт: <https://profbiznesconsult.com>

Збут: прямиий (через офлайн консультації, чат-бот)

- Юридична компанія VINCO`S

Послуги: професійні консультації для підприємців у сфері реєстрації бізнесу, ліцензування бізнесу, переформатування та реорганізація бізнесу.

Ціни та тарифи на послуги: 800 - 50 000 UAH

Веб-сайт: <https://www.vincos.com.ua>

Збут: прямиий (через офлайн консультації, чат-бот)

- Юридична компанія RegService

Послуги: професійні консультації для підприємців, менеджменту і власників бізнесу. Практичні рекомендації та поради про створення, ведення та розвиток бізнесу. Реєстрація бізнесу під ключ.

Ціни та тарифи на послуги: 1 000 - 250 000 UAH

Веб-сайт: <https://regserv.biz>

Збут: прямиий (через офлайн консультації, чат-бот).

- Дія та Дія.Бізнес

Послуги: консультації для підприємців, менеджменту і власників бізнесу. Практичні рекомендації та поради про створення, ведення та розвиток бізнесу на Дія.Бізнес. Державні послуги на Дії.

Ціни та тарифи на послуги: Безкоштовна інформація та безкоштовний додаток національного рівня (зі статусом державного сервісу).

Веб-сайт: <https://regserv.biz>

Збут: прямиий (через сайт, центри Дія.Бізнес, чат-бот та додаток Дія).

1.2 Характеристика конкурентів

Обраний для розгляду проект Start Business Platform має перевагу серед потенційних конкурентів: збираючи інформацію про процес відкриття та ведення бізнесу на основі відкритих даних, які публікують офіційні джерела (органи державної влади), оновлюючи її автоматично,

відповідно до змін у законодавстві, подаючи у персональному (за тим набором параметрів, які встановив сам користувач) та покроковому форматі надання даних – проект не має прямого конкурента на ринку послуг для підприємців в Україні. Виділимо сильні (S – strengths) та слабкі (W – weaknesses) сторони, можливості (O – opportunities) і загрози (T – threats) кожної з груп конкурентів.

Таблиця 1.1

SWOT-аналіз консалтингових організацій

<p>Сильні сторони: Досвід на ринку; Велика кількість експертів з різних сфер; Відповідальність за результат.</p>	<p>Слабкі сторони: Висока вартість послуг; Конкуренція серед постачальників саме аналогічних послуг.</p>
<p>Загрози для проекту: Частка потенційних клієнтів продовжує користуватись послугами таких організацій, просто не бажаючи робити все самостійно (тобто, отримують послуги “під ключ”).</p>	<p>Загрози від проекту: Втрата великої частки клієнтів (представників мікро- та малого бізнесу).</p>
<p>Можливості для проекту: Організації з існуючою базою клієнтів.</p>	<p>Можливості від проекту: Розширення спектру послуг; Використання сервісу в якості допоміжного інструменту; Зменшення вартості послуг.</p>

Консалтингові організації формують та отримують дохід переважно від своєї основної діяльності – надання консультаційних послуг. Їх клієнтська база формується як з великих компаній, яким надається супровід, так і з мікро- та малого бізнесу. Однак, вартість послуг таких

організацій значно вища, аніж у самозайнтих осіб / приватних підприємців, які самостійно так само консультують бізнес. Перевагою таких організацій перед самозайнятими особами та обраним проектом може стати досвід експертів, що працюють в цих організаціях, їх рівень репутаційної відповідальності та можливість забезпечити процес “під ключ”. Проте, для свідомого мікро-, малого та середнього підприємництва, сьогодні дуже важливо розуміти всі процеси, державні процедури і вимоги, аби самостійно вирішувати такі питання. Цю можливість дає саме реалізація такого консультаційного порталу, як Start Business Platform.

Впровадження такого проекту знизить кількість потенційних клієнтів сфери консалтингу в частині питань, пов’язаних з державною реєстрацією бізнесу, проходження первних державних процедур, ознайомленням з вимогами та обов’язковими документами (їх оформленням тощо).

Таблиця 1.2

SWOT-аналіз самозайнтих осіб/приватних підприємців

<p>Сильні сторони: Відносно великий досвід на ринку; Нижчі ціни на послуги (порівняно з консалтинговими організаціями);</p>	<p>Слабкі сторони: Платність послуг; Нижчий рівень досвіду; Відповідальність більше лягає на підприємця.</p>
<p>Загрози для проекту: Порівняно з консалтинговими компаніями, невисока вартість послуг триматиме частину підприємців, які не будуть бажати проходити всі процедури самостійно</p>	<p>Загрози від проекту: Втрата великої частки клієнтів (представників мікро- та малого бізнесу); Завершення діяльності.</p>
<p>Можливості для проекту:</p>	<p>Можливості від проекту:</p>

База клієнтів; Просування сервісу через його використання самозайнятими особами	Розширення спектру послуг; Підвищення кваліфікації; Швидкий доступ до актуальних даних. Зменшення витрат на додаткові ресурси щодо оновлень у законодавстві (LIGA тощо)
--	--

Самозайняті особи / приватні підприємці, що діють як консалтинг, частіше працюють на власній репутації, їх послуги можуть бути дещо дешевшими, ніж послуги консалтингових компаній. Потенційно, для підприємців, які не готові займатись проходженням всіх державних процедур, необхідних для реєстрації та ведення бізнесу, самостійно, збережеться тенденція звернень за консультаційними послугами до самозайнятих осіб, що надають такі послуги. При цьому, впровадження такого проекту як Start Business Platform надасть можливість самозайнятим особам використовувати цей інструмент для розширення власних знань, отримання завжди актуальної інформації, тощо.

Таблиця 1.3

SWOT-аналіз державних сервісів (Дія.Бізнес)

Сильні сторони: Статус державного сервісу; Велика команда розробки та підтримки сервісу; Безкоштовність послуг.	Слабкі сторони: Онлайн формат.
Загрози для проекту: Не несе прямих загроз, скоріше потенційний партнер.	Загрози від проекту: Не передбачається загроз для проекту Дія, можлива інтеграція сервісів та взаємодоповнення.

<p>Можливості для проекту: База користувачів (клієнтів); Просування сервісу через його використання.</p>	<p>Можливості від проекту: Розширення функціоналу та контенту Дія.Бізнес; Можливість використання покрокових інструкцій в Дія додатку для зручного відкриття конкретних видів діяльності.</p>
---	--

Проведений аналіз послуг, які надаються державними сервісами Дія та Дія.Бізнес, встановив, що обраний проект "Start Business Platform" не конкуруватиме в основній частині функціоналу з Дією. Проте, потенційно, є можливість партнерської інтеграції між ресурсами для покриття більшої кількості проблемних питань підприємців. Таким чином, потенційно два ресурси зможуть бути корисними один для одного.

1.3 Аналіз існуючих підходів, моделей та методів управління проектами

Методологія управління проектами — це набір принципів і практик, які керують в організації проектів, щоб забезпечити їх оптимальну продуктивність. По суті, це структура, яка допомагає найкращим чином керувати проектом.

Управління проектами дуже важливе для організацій і команд, але для того, щоб воно було дійсно ефективним, потрібно переконатися, що правильно зіставлена методологію управління проектами з типом команди, проектом, організацією та цілями[3].

Немає двох абсолютно однакових проектів (навіть якщо ви використовуєте такі зручні функції, як шаблони проектів, щоб відтворити свої минулі успіхи). А якщо взяти до уваги різні цілі, КРІ та методи виробництва не лише різних типів команд, але й різних галузей, стає зрозуміло, що універсального підходу до управління проектом не існує. Те,

що найкраще працює для одного типу команди, може бути абсолютно неефективним для іншої команди та специфіки проекту.

Є багато факторів, які впливатимуть на те, яка методологія управління проектом підійде для конкретного проекту, команди та організації [4]. Наведемо короткий перелік деяких ключових міркувань, які можуть допомогти прийняти рішення:

- Вартість і бюджет
- Розмір команди
- Здатність ризикувати
- Гнучкість
- Хронологія
- Співпраця клієнта/зацікавленої сторони

Розглянемо основні методології, які використовуються у управлінні ІТ проектами.

1.3.1 Водоспадна методологія (Waterfall)

Метод Waterfall є традиційним підходом до управління проектами. У ньому завдання та етапи виконуються лінійно, послідовно, і кожен етап проекту має бути завершений до початку наступного. Етапи управління проектом Waterfall зазвичай дотримуються такої послідовності:

- Вимоги
- Аналіз
- Дизайн
- Розробка
- Тестування
- Розгортання та обслуговування
- Прогрес тече в одному напрямку, як справжній водоспад.

Оскільки все визначено на початку, є багато можливостей для помилок, якщо очікування не збігаються з реальністю. І немає можливості

повернутися до попереднього етапу після його завершення. Варто використовувати дану методологію, якщо:

- Кінцева мета вашого проекту чітко визначена — і вона не зміниться.
- Зацікавлені сторони точно знають, чого хочуть (і це не зміниться).
- Проект послідовний і передбачуваний (тобто не змінюватиметься).
- Проект розробляється в регульованій галузі, яка потребує ретельного відстеження або документації.

Ця методологія управління проектами може не підходить, якщо:

- Проект може бути змінений.
- Немає повного уявлення про всі вимоги, перш ніж почати.
- Потрібно проводити постійне тестування або адаптуватися до відгуків під час процесу.

1.3.2. Гнучкі методології (Agile)

Гнучка методологія управління проектами виникла через зростаюче невдоволення лінійним підходом традиційних методологій управління проектами. Концепція гнучкого управління проектами згодом призвела до появи кількох конкретних підфреймів і методологій, таких як scrum, kanban та lean. Основними принципами методології гнучкого управління проектами є співпраця, швидкість, відкритість до змін [5].

Таким чином, методології гнучкого управління проектами зазвичай передбачають короткі етапи роботи з частим тестуванням, переоцінкою та адаптацією[8].

У багатьох гнучких методах уся робота, яку потрібно виконати, додається до резерву, який команди можуть опрацьовувати на кожному етапі чи циклі, а керівники проектів або власники продукту визначають пріоритетність резерву, щоб команди знали, на чому зосередитися в першу чергу. Доречно обирати гнучку методологію управління в таких випадках:

- Проект може бути змінений.

- Немає бачення та впевненості на початку, як виглядатиме кінцеве рішення.
- Потрібно працювати швидко, і важливіше бачити швидкий прогрес, ніж ідеальні результати.
- Зацікавлені сторони або клієнт потребують (або хочуть) бути залученими на кожному етапі.

Гнучкі методології не слід обирати, якщо:

- Проект вимагає розробку великої кількості документації.
- Проект вимагає передбачуваний та чітко визначений на початку результат.
- Проект не може дозволити собі змінюватися протягом свого виконання.
- Команда проекту не складається з самомотивованих людей.
- Проект має чіткі дедлайни або результати, які ви повинні дотримуватися.

1.3.3. Scrum

Scrum — це форма гнучкого управління проектами. Можна розглядати це більше як структуру, ніж як методологію управління проектом саму по собі. У Scrum робота ділиться на короткі цикли, відомі як «спринти», які зазвичай тривають приблизно 1-2 тижні. Робота береться з резерву для кожної ітерації спринту. Невеликі команди очолює Scrum Master (який не є менеджером проекту) протягом спринту, після чого вони переглядають свою продуктивність у «ретроспективі спринту» та вносять усі необхідні зміни перед початком наступного спринту.

Варто обирати Scrum, коли в проекті є прагнення до постійного вдосконалення. Ця методологія управління проектами не підходить, якщо немає повної відданості команди, необхідної для того, щоб це спрацювало [5].

1.3.4. Канбан

Канбан — це один метод гнучкого управління проектами. Термін «канбан» походить із виробничої промисловості, еволюціонував для позначення структури, у якій завдання візуально представлені під час їх виконання через стовпці на дошці канбан. Робота витягується із попередньо визначеного резерву на безперервній основі, оскільки команда має потенціал і переміщається по стовпцях на дошці, причому кожен стовпець представляє етап процесу.

Канбан чудово підходить для того, щоб надати кожному миттєвий візуальний огляд того, де знаходиться кожна частина роботи в будь-який момент часу. Це також допомагає побачити, де можуть утворитися вузькі місця — наприклад, якщо ви помітите, що одна з ваших колонок забивається, ви знатимете, що це етап вашого процесу, який потрібно перевірити[5].

При використанні як частини методології гнучкого управління проектами також часто встановлюються обмеження на незавершену роботу (WIP). Обмеження на незавершену роботу обмежують кількість завдань у грі в будь-який момент часу, тобто ви можете мати лише певну кількість завдань у кожному стовпчику (або на дошці загалом). Це не дозволяє вашій команді розподіляти свою енергію на надто багато завдань, а натомість гарантує, що вони можуть працювати продуктивніше, зосереджуючись на кожному завданні окремо.

Варто обирати Канбан, якщо:

- Потрібне візуальне представлення прогресу проекту.
- Потрібні миттєві оновлення статусів.
- Робота відбувається на безперервній основі.
- Процес надскладний або має безліч етапів.
- Потрібна система штовхання замість системи тяги.

1.3.5. Скрамбан

Scrumban — це гібридна гнучка методологія управління проектами, яка має ніс scrum і очі канбану. Основна перевага скрамбану як методу полягає в тому, що замість того, щоб спочатку вирішувати, над яким завданням із резерву працювати в кожному спринті (як це було б у «традиційній» структурі скраму), скрамбан дозволяє командам постійно «витягувати» з відставання на основі їхньої ємності (як у фреймворку канбан). А використовуючи ліміти незавершеної роботи (від kanban) під час циклу спринту (від scrum), ви можете підтримувати безперервний потік, все ще включаючи планування проекту, огляди та ретроспективи за потреби[5].

1.3.6. Методологія адаптивної основи проекту (APF).

Методологія адаптивної структури проекту (APF), також відома як адаптивне управління проектами (APM), є типом методології гнучкого управління проектами, яка була розроблена з урахуванням неминучості змін. Адаптивна структура проекту знає, що, як міг би сказати Джон Стейнбек, навіть найкращі проекти мишей і людей часто йдуть наперекосяк. Таким чином, основним атрибутом APF є те, що команди повинні мати можливість адаптивно реагувати на зміни. Це означає, що використовуючи методи адаптивної структури проекту, команди повинні спробувати передбачити ризики та підготуватися до несподіванок у своєму проекті. Вони повинні розуміти, що ключові компоненти постійно змінюються, і мати можливість постійно переоцінювати результати та рішення, враховуючи ці рухомі частини. Це вимагає багато спілкування з усіма зацікавленими сторонами та — як і інші гнучкі методології управління проектами — можливості працювати спільно.

Ця методологія підійде в разі, якщо на початках відомі кінцеві цілі (з точки зору управління проектами, окреслено умови задоволення; або є чітке розуміння цілі).

1.3.7. Six Sigma

Six Sigma — це метод вдосконалення процесів з акцентом на забезпеченні стабільності результатів і бездоганної якості. Існує кілька різних варіантів, таких як Lean Six Sigma та Agile Sigma, але в кінцевому підсумку Six Sigma — це бізнес-методологія, яка спрямована на усунення дефектів і зменшення варіацій за допомогою визначених методологій. Методи шести сигм можна використовувати для оптимізації та вдосконалення існуючих процесів або створення нових.

Щоб удосконалити бізнес-процеси, можна використовувати процес Six Sigma DMAIC, який означає фази методології проекту: визначення, вимірювання, аналіз, покращення, контроль. Щоб створити нові процеси або продукти, можна використовувати процес Six Sigma DMADV: визначення, вимірювання, аналіз, проектування, перевірка. Як набір принципів і методів, а не як методологія управління проектами сама по собі, методи «Шість сигм» можна застосовувати поряд з багатьма іншими методологіями управління проектами, такими як Lean і Agile.

Доречно використовувати дану методологію, якщо в організації потрібен набір принципів і філософій, які можна “взяти з собою” майже в кожен проект.

1.4 Обґрунтування вибору методології для проекту

Вхідна інформація стосовно реалізації проекту:

Проект реалізується за кошти донорської організації та на замовлення одного з міністерств. Встановлено, що міністерство, як основний замовник визначило мету. Шляхи реалізації та детальне бачення проекту запропоновано визначити проектною командою під час проведення первинного бізнес аналізу.

Строк виконання проекту: 9 місяців з можливістю пролонгації.

Проект виконуватиме вже існуюча команда, що складатиметься з 14 експертів (3 підкоманди: юристи, розробники, комунікаційники).

Зважаючи на вхідні дані щодо проекту, для його виконання вирішено використовувати методологію Скрамбан (Scrumban). Обрана методологія поєднує кращі риси та практики Канбан та Скрам, що дає можливість для такого проекту як “Start Business Platform” використовувати:

а) цикл коротких спринтів, що дозволить забезпечити безперервний робочий процес та виконання задач;

б) схема встановлення статусу виконання задач, наприклад, «Backlog», «Selected for development», «In progress», «QA», «Returned for development», «Done» тощо. Що допоможе візуалізувати процес розробки та впровадження проекту.

Отже, для визначеного проекту, з визначеними вхідними даними, обрано Скрамбан, який допоможе під час планування проекту розбити його на невеликі спринти, візуалізувати канбан- доскою та ефективно управляти їм для виконання визначених задач.

1.5 Обґрунтування інвестиційної привабливості проекту

Проведений інвестиційний аналіз проекту було виконано ґрунтуючись на рекомендаціях UNIDO[9].

1.5.1 Основні припущення щодо моделювання

З метою виконання економічного моделювання проекту, визначимо основні припущення щодо проекту (вхідні дані):

- Строк життя проекту: 9 місяців (з можливою пролонгацією);
- Інтервал планування: 1 місяць;
- Розрахунки ведуться у поточних цінах (з урахуванням інфляції);
- Щорічний темп інфляції: 19,6%;
- Курс долара: 37 грн;
- Заробітна плата виплачується персоналу раз на місяць;

- Податок на додану вартість: 20,0 %;
- Проект реалізується за кошти, надані грантовою підтримкою.

1.5.2 Витрати

У межах проекту передбачено:

а) Поточні витрати – витрати на сировину та матеріали. До визначеної групи витрат входять наступні витрати: придбання серверу; комунікаційні витрати (SMM, розробку промо-відео, друк брошур для партнерів, інформаційну кампанію у ЗМІ, організацію 6 презентацій (на весь період проекту); витрати на презентацій; адміністративні витрати, що включають в себе витрати на: оренду офісу з меблями, оплату комунальних послуг (помісячно). Сумарно витрати даної категорії складають: **1 279 660 грн.**

Окремою статтею витрат є витрати на заробітні плати членів команди. Команда складається з 14 експертів (3 підкоманди: юристи, розробники та комунікаційники). Загальна сума на заробітні платні за 1 рік роботи 14 експертів становить: **2 897 100 грн.**

Проект з розробки передбачає різну залученість експертів на кожному з етапів розробки вебсервісу:

Таблиця 1.4

Кількість місяців роботи на кожного експерта

Експерт	Кількість місяців роботи у проекті
Project Manager	9
Head of the technical team	1
Senior Developer	5
Frontend Developer	3
UI/UX Designer	2

Business Analyst	1
Automation QA expert	2
Manual QA expert	2
Legal expert 1	2
Legal expert 2	2
Legal expert 3	3
Comms Expert	4
Comms Expert2	8
Designer	2

1.5.3 Доходи

Доходи проекту "Start Business Platform" складаються з виручки за продані ліцензії та додаткові послуги. Таким чином, основними джерелами отримання доходів за проектом є:

1) Розміщення реклами іншими організаціями. Виручка від реалізації цього продукту почне надходити після того, як веб-ресурс буде розроблено, наповнено контентом, протестовано, запущено (Тобто, з 5 місяця). Заплановано за перший місяць підключити 5 клієнтів, щомісячно збільшуючи їх кількість до 25 нових на 9-му місяці. Тому, з метою просування цього продукту (та пошуку потенційних клієнтів) командою комунікаціоніків планується активна промо-робота (в тому числі, запуск сторінки в соціальній мережі).

2) “Особистий кабінет” - підписка користувачів. Виручка буде надходити з 5-го місяця, після запуску сайту. Заплановано залучити 50 клієнтів у перший місяць. Збільшувати цей показник допоможе активне промо, партнерські співпраці, SMM, презентації тощо.

3) “Чат-бот” - підписка, яка буде доступна з 5-го місяця.

4) “Пакет матеріалів для Підприємця” - одноразове придбання. Пакет буде доступний для придбання з другого місяця, на офіційній сторінці проекту у соціальних мережах.

5) “Сторінка в соцмережах” - розміщення реклами. Запуск сторінки заплановано на перший тиждень реалізації проекту. Тому, з першого місяця заплановано підключення перших 10 клієнтів,

6) “Консультаційні послуги” - оплата консультаційних послуг. Консультування реалізується в частині функціоналу веб-сайту, відповідно виручка від консультаційних послуг почне надходити з 5го місяця.

Таблиця 1.5

Ціни та продукти проекту

<i>Вебресурс (публічна частина)</i>	<i>грн/од</i>	<i>10 000</i>
<i>Особистий кабінет</i>	<i>грн/од</i>	<i>1 000</i>
<i>Чат-бот</i>	<i>грн/од</i>	<i>250</i>
<i>Пакет матеріалів для Підприємця</i>	<i>грн/од</i>	<i>500</i>
<i>Сторінка в соцмережах</i>	<i>грн/од</i>	<i>2 500</i>
<i>Консультаційні послуги</i>	<i>грн/од</i>	<i>1 000</i>

Для встановлення цін на продукти проекту було проаналізовано середньоринкові ціни на товари-аналоги.

1.5.4 Результати моделювання

1.5.4.1 Виручка/Поточні витрати

Відповідно Інвестиційного аналізу дохідності, ми можемо встановити, що заплановані заходи щодо розробки та запуску окремих продуктів проекту дозволять почати отримувати виручку з першого місяця

запуску проекту (від рекламних розміщень у соцмережах та продажу пакету документів), за умови активної промо- та комунікаційної кампанії.

Проте, основні надходження виручки будуть отримані після запуску веб-сайту та супровідних продуктів (чат-бот, консультаційні послуги), з 5-го місяця.

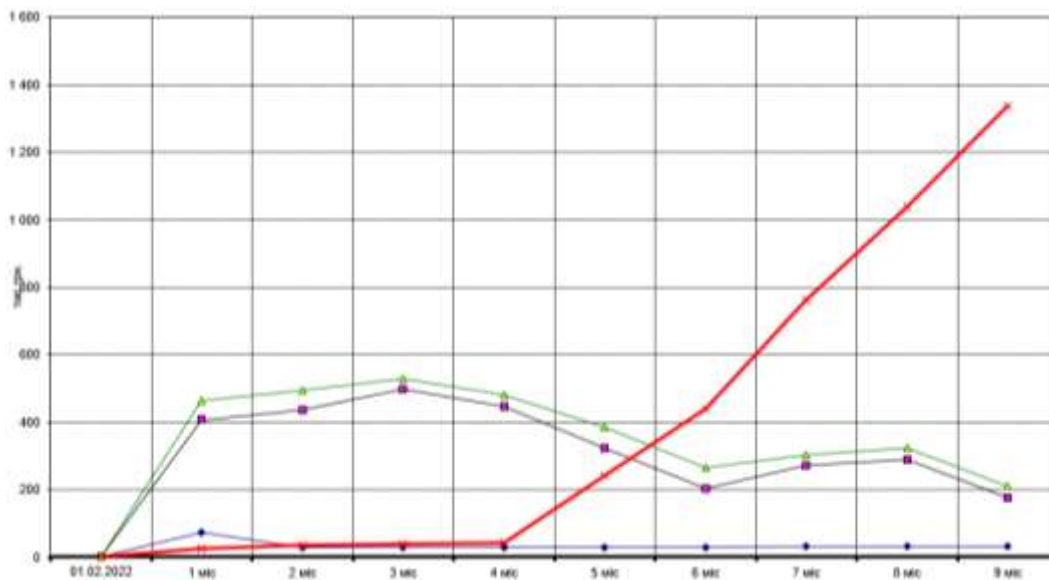


Рис. 1.1 Виручка та витрати

На графіку (рис.1.1) видно, що витрати починаються з моменту старту проекту, оскільки необхідно закупити обладнання, орендувати приміщення тощо.

Виручка від реалізації рекламних послуг в 1-4 місяці є незначною.

Основна виручка починає надходити з 4-го місяця, після розробки основних продуктів.

1.5.4.2 Чистий капітал

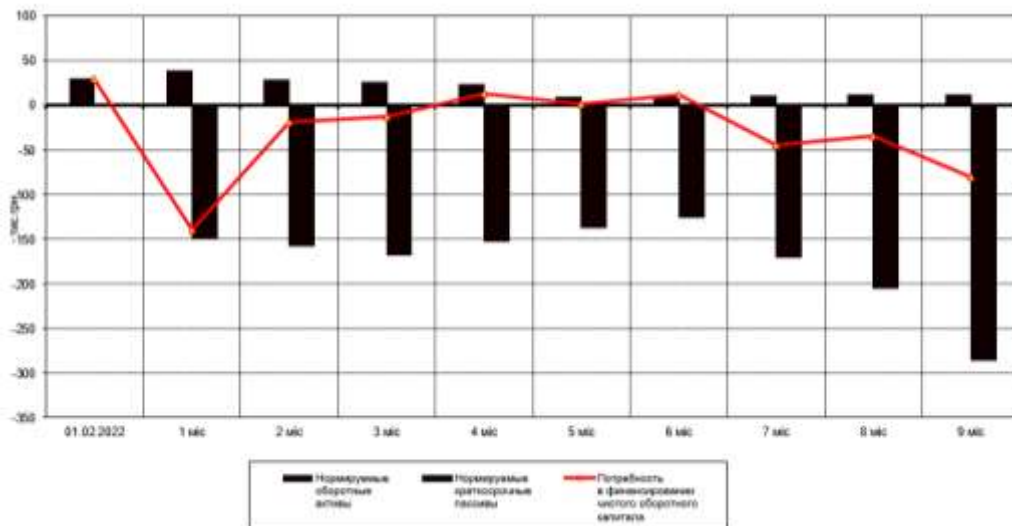


Рис 1.2. Чистий капітал

З графіка видно, потреба в фінансуванні відчувається у момент старту проєкту та на 4, 6 місяцях, коли задіяно максимальну кількість експертів. Для потреб реалізації проєкту є необхідність дофінансування у вигляді кредиту (4 та 6 місяці).

1.5.4.3. Виплати по кредиту

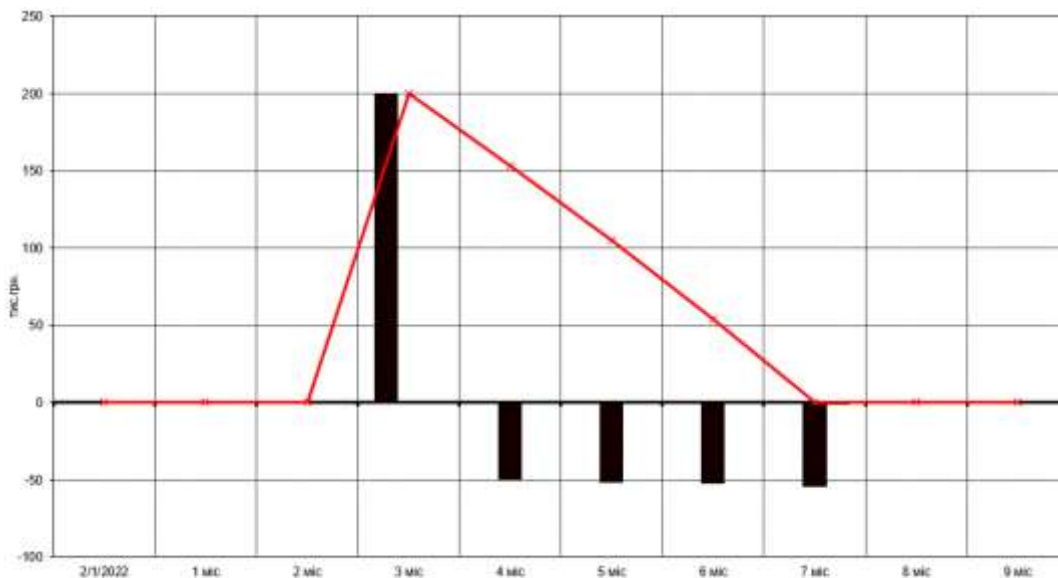


Рис 1.3 Обслуговування заборгованості

З графіку видно, що проєкт матиме змогу повністю та без проблем погасити кредитну заборгованість.

Умови кредиту:

Сума 200 тис. грн

Погашення рівними частинами за 4 місяці

Кредитні кошти необхідні для покриття зростаючих у цей період витрат, пов'язаних з активною роботою всіх учасників команди.

1.5.4.4 Прибуток

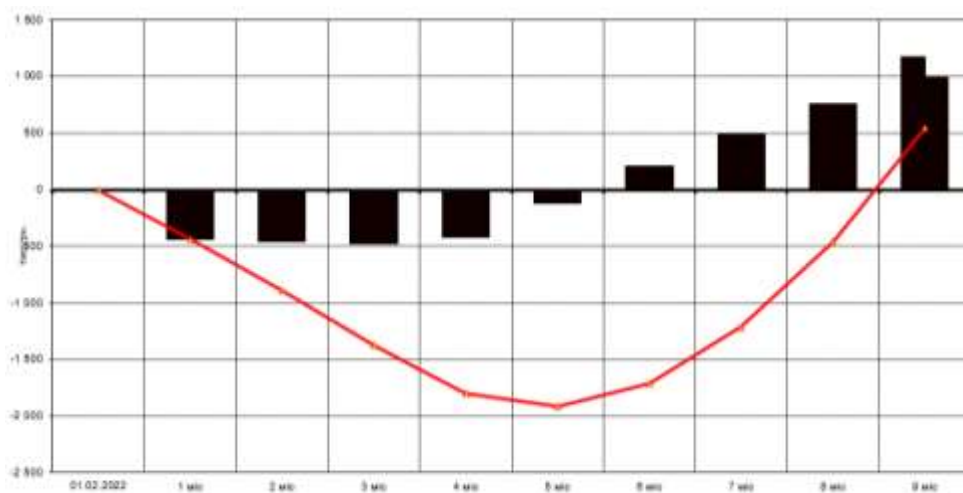


Рис 1.4. Прибуток

З графіку видно, що точку безбитковості проєкт проходить в 9 місяці і на момент кінця проєкту прибуток складає **544 тис. грн.**

1.5.4.5 Рух грошових активів

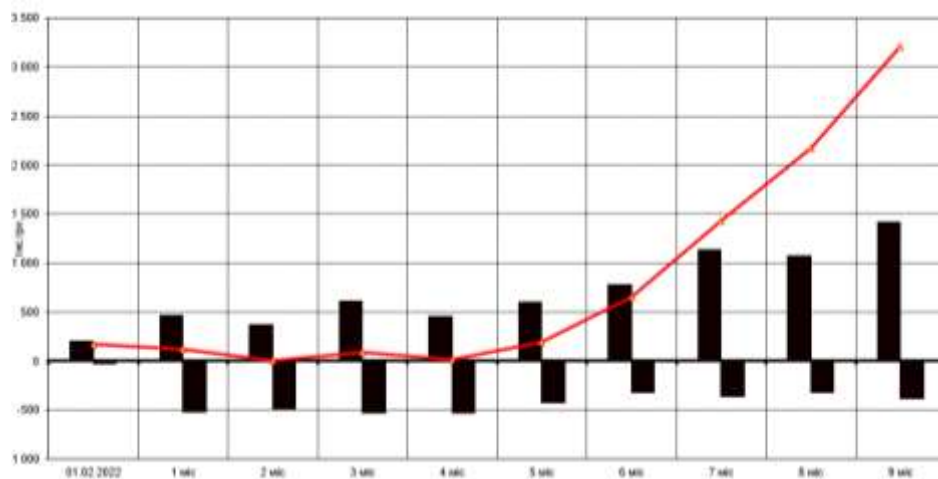


Рис 1.5. Рух грошових активів

З графіку видно, що протягом виконання проекту немає потреби у вільних обігових коштах. Все збалансовано за рахунок наданої грантової допомоги та дофінансування.

1.5.4.6. Основні показники ефективності

Провівши інвестиційний аналіз маємо наступні показники ефективності проекту:

- Простий строк окупаємості – 0,7 року
- Дисконтований строк окупаємості – 1,1 року
- NPV – 214 тис.грн.
- IRR – 38%

1.6. Постановка задач для продовження роботи над проектом

За результатами проведення аналізу галузі та конкурентності в ній, аналізу методологій управління проектами, здійснення досліджень самого обраного проекту (на предмет інвестиційної привабливості тощо), визначено наступні пріоритетні задачі для дослідження:

1. Формалізація ідеї обраного проекту.

2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього оточення проекту.
3. Аналіз макроекономічних факторів впливу.
4. Розробка моделі управління змістом проекту.
5. Пропозиція моделі управління розкладом, ресурсами, ризиками обраного проекту.

РОЗДІЛ 2. ОПИС КОНЦЕПЦІЇ ПРОЕКТУ

2.1. Формалізація ідеї проекту

Детально актуальність обраного проекту розкрито у вступі до цього дослідження. Зважаючи на зовнішні та внутрішні фактори, які сьогодні прямо та опосередковано впливають на інтенсивність розвитку ММСП, на тенденції і пріоритетність галузей, на локальність бізнесу тощо, лишаються основними проблемами недостатньої обізнаності потенційних та діючих підприємців у процедурах, які вимагає їх проходити держава.

Сьогодні потенційні українські підприємці не мають жодного безкоштовного онлайн сервісу, який би надавав їм необхідну інформацію про процес реєстрації бізнесу; державні вимоги до підприємців; локальні вимоги (органів місцевого самоврядування); а також про всі документи та процедури для створення бізнесу.

Підприємці вимушені або наймати юридичний супровід (що є досить вартісним для мікро- та малого бізнесу), або шукати інформацію в інтернет просторі/серед знайомих (що не гарантує актуальність, повноту та правдивість інформації), або шукати інформацію в нормативно-правових актах (що теж не гарантує отримання повної та зрозумілої інформації).

Все це призводить до серйозних ризиків та наслідків для підприємців (у вигляді штрафів, перевірок, закриття), що є демотивуючим та лякаючим фактором для розвитку підприємництва.

Проведений попередній аналіз проблематики МСП дозволив розробити декілька проєктних альтернатив для вирішення вищевказаних проблем, після чого, шляхом аналізу цих альтернатив, було обрано одну, найкращу за показниками експертного аналізу альтернатив.

Бізнес-ідея. Інформаційний онлайн сервіс "Start Business Platform".
Метою розробки даного функціоналу є: забезпечення майбутніх та діючих

підприємців зручним, якісно функціонуючим Веб-порталом, що надаватиме безкоштовну інформацію про умови ведення бізнесу в Україні.

За допомогою розробки інформаційного онлайн сервісу "Start Business Platform" можна виконати наступні *завдання*:

1) майбутні та діючі підприємці будуть забезпечені зручним, якісно функціонуючим Веб-порталом, що надаватиме безкоштовну інформацію про умови ведення бізнесу в Україні. В свою чергу, це одночасно:

- прибирає ризик неактуальної/неповної інформації про державні вимоги та процедури, а також проблему відсутності єдиного ресурсу для пошуку цієї інформації, що дозволить уникнути порушень з боку підприємця, штрафів при перевірках або взагалі закриття підприємства.

- прибирає додаткові витрати юридичний супровід, зайві хабарі та зайві документи.

2) підприємці також будуть забезпечені інформацією про місцеві вимоги до них, тому що сервіс надасть можливість підключення ОМС, доопрацювання покрокових інструкцій. Це дозволить надати повну та прозору інформацію по процесу відкриття та веденню підприємництва, знизить корупційні ризики.

Вирішення цих проблем допоможе:

1) уникнути демотивації у суспільства відкривати власний бізнес та мати справу з державою, прибрати страхи проходження перевірок - а це, в свою чергу, збільшить кількість активно налаштованих громадян, що неодмінно підвищить податкові надходження та загальні економічні показники.

2) зробити прозорим та зрозумілим ведення підприємництва і для інвесторів, в тому числі і закордонних, що позитивно впливатиме на імідж країни, притік інвестицій та розвиток різноманітних галузей.

Основні характеристики проекту

Конкретні дії:	експертний аналіз державних “правил гри” для бізнесу, розробка сервісу (вебсайту, чат-боту), запуск комунікаційної підтримки, підключення перших 5 органів місцевого самоврядування.
Обмеження у часі	9 місяців
Міждисциплінарний підхід	ІТ розробка, робота комунікаційної команди, робота експертної команди
Орієнтованість на досягнення стійкого та довгострокового результату	розроблений та наповнений контентом сервіс передається експертній команді для майбутньої підтримки актуальності інформації

Для оцінки доцільності, актуальності та ефективності обраної альтернативи/рішення було проведено наступні дослідження: маркетингові дослідження, макроекономічний аналіз, аналіз 5 конкурентних сил Портера, SWOT-аналіз, аналіз проектних альтернатив, інвестиційний аналіз[2].

2.1.1 Продукт проекту

Це вебресурс, що представляє собою онлайн платформу з покроковими інструкціями про те, як діяти, коли хочеш відкрити власну справу. Попередня конфігурація продукту

Інформаційний онлайн сервіс "Start Business Platform" являє собою веб-ресурс, що міститиме набір даних щодо того:

- як зареєструвати підприємство;
- які документи необхідно мати для ведення більш ніж 100 видів бізнесу та як їх отримати;

- куди і як можна поскаржитися, якщо від вас необґрунтовано вимагають зайві папірці та відмовляють у видачі необхідних документів;
- які ще вимоги держава висуває до того чи іншого виду діяльності, в тому числі і карантинні;
- які місцеві правила для бізнесу встановлюють органи місцевого самоврядування.

Розглянемо основні можливості продукту:

- 1) для неавторизованого користувача:
 - перегляд покрокових інструкцій, збереження їх (надсилання на електронну пошту);
 - перегляд долучених міст на мапі України/на окремій сторінці;
 - перегляд доповнених інструкцій в цих містах;
- 2) для авторизованого користувача:
 - перегляд покрокових інструкцій, збереження їх в особистому кабінеті;
 - можливість відмічати пройдені етапи обраної інструкції;
 - отримання сповіщень про оновлення інструкцій;
 - отримання сповіщень про оновлення законодавства;
 - підписка на консультації щодо проходження процедур;
 - чат-бот.
- 3) для органів місцевого самоврядування:
 - авторизація в кабінет ОМС, на сторінку міста;
 - доповнення у зручному інтерфейсі інструкцій, відповідно до локальних особливостей;
 - розміщення місцевих регуляторних актів;
 - можливість інтеграції з сайтами ОМС.

За допомогою розробки інформаційного онлайн сервісу "Start Business Platform", який надаватиме покрокові інструкції з детальною

інформацією про відкриття та ведення бізнесу в Україні можна вирішити всі перелічені проблеми та попередити/змінити вказані наслідки.

Це реалізовується наступним чином:

1) майбутні та діючі підприємці будуть забезпечені зручним, якісно функціонуючим Веб-порталом, що надаватиме безкоштовну інформацію про умови ведення бізнесу в Україні. В свою чергу, це одночасно:

- прибирає ризик неактуальної/неповної інформації про державні вимоги та процедури, а також проблему відсутності єдиного ресурсу для пошуку цієї інформації, що дозволить уникнути порушень з боку підприємця, штрафів при перевірках або взагалі закриття підприємства.

- прибирає додаткові витрати юридичний супровід, зайві хабарі та зайві документи.

2) підприємці також будуть забезпечені інформацією про місцеві вимоги до них, тому що сервіс надасть можливість підключення ОМС, доопрацювання покрокових інструкцій. Це дозволить надати повну та прозору інформацію по процесу відкриття та веденню підприємництва, знизить корупційні ризики.

Вирішення цих проблем допоможе:

- уникнути демотивації у суспільства відкривати власний бізнес та мати справу з державою, прибрати страхи проходження перевірок - а це, в свою чергу, збільшить кількість активно налаштованих громадян, що неодмінно підвищить податкові надходження та загальні економічні показники.

- зробити прозорим та зрозумілим ведення підприємництва і для інвесторів, в тому числі і закордонних, що позитивно впливатиме на імідж країни, притік інвестицій та розвиток різноманітних галузей.

2.1.2 Результати аналізу макроекономічного середовища

Для дослідження маркетингової складової запропонованого проекту було проведено внутрішній (аналіз учасників проекту, наявних технологій, продукції проекту) та зовнішній маркетинговий аналіз (макроекономіка, збут, цільовий ринок, конкуренція, соціально-економічне середовище).

Результати внутрішнього маркетингового аналізу дозволяють визначити

1) *Учасників проекту:* **Ініціатор** (Міністерство економіки України), **Замовник** (Донор), **Команда проекту** (Project Manager, Head of the technical team, Senior Developer, Frontend Developer, UI/UX Designer, Business Analyst, Automation QA expert, Manual QA expert, Legal expert 1, Legal expert 2, Legal expert 3, Comms Manager, Comms Expert, Designer), **ОМС** (представники органів місцевого самоврядування 5 міст).

2) *Ресурси:* Трудові (команда проекту, партнерські організації, залучені ОМС), Матеріальні (приміщення офісу для команди, технічне обладнання для кожного члена команди)

3) *Наявні технології* – сервер, комп'ютери, із високими характеристиками потужності за-для виконання багатопоточних завдань, засоби інтернету для комунікації між учасниками проекту, а також різних каналів комунікації зі споживачем та здійснення реклами.

4) *Продукт проекту:* веб-ресурс

Результати зовнішнього маркетингового аналізу дозволяють визначити

1) *Цільовий ринок* - потенційні та діючі підприємці (мікро-, малий та середній бізнес), які хочуть відкритись та працювати легально, мати

доступ до повної, актуальної та вичерпної інформації про те, які вимоги висувають державні органи до того чи іншого виду бізнесу, в тому числі локальні(документи, вимоги, обмеження тощо).

2) *Конкуренти* - будь-який консалтинг або юридичний супровід відкриття та ведення бізнесу - будь-яка самозайнята особа, що надає платно такі послуги, або компанія. Безкоштовного альтернативного ресурсу не існує.

3) *Макроекономічні фактори* - галузь є дуже актуальною, особливо у карантинний період, покриваючи діджиталізаційні процеси. Розвивається відповідно до темпів розвитку підприємництва в Україні, особливо, зважаючи на впровадження Стратегії розвитку МСП.

4) *Соціально-економічні середовища* - Важливим є підтримка партнерських стосунків з державними органами, в тому числі з органами місцевого самоврядування (ОМС), адже частина даних, які буде розміщено на ресурсі саме містяться у ОМС.

5) *Потреби ринку* - На сьогодні потенційні українські підприємці не мають жодного безкоштовного онлайн сервісу, який би надавав їм необхідну інформацію про:

- процес реєстрації бізнесу;
- державні вимоги до підприємців;
- локальні вимоги (органів місцевого самоврядування);
- а також про всі документи та процедури для створення бізнесу.

Підприємці вимушені або наймати юридичний супровід (що є досить вартісним для мікро- та малого бізнесу), або шукати інформацію в інтернет просторі/серед знайомих (що не гарантує актуальність, повноту та правдивість інформації), або шукати інформацію в нормативно-правових актах (що теж не гарантує отримання повної та зрозумілої інформації).

б) *Прогнози розвитку ринку* - ринок є стабільним, незважаючи на карантинну ситуацію, бізнес в Україні все одно відкривається,

пристосовуючись до карантинних обмежень, том необхідно забезпечити підприємців додатковою підтримкою у вигляді безкоштовного онлайн ресурсу.

2.1.2.1 Концепція маркетингу проєкту

Просування продукту буде забезпечуватись інтеграцією з сайтами ОМС, проведенням масштабної комунікаційної кампанії, презентацій та реклами. Комерційну рекламну кампанію проводити через такі канали як інтернет-реклама, промо-ролики, тематичних презентацій та у ЗМІ (в тому числі локальних).

Можна розглядати концепцію маркетингу по 4 напрямках (4P):

Товар (Product) – продукт унікальних можливостей без конкурентів на ринку.

Ціна (Price) – гнучка політика ціноутворення, можливість отримання безкоштовної основної інформації розширить коло потенційних клієнтів комерційної складової.

Місце (Place) – канали розповсюдження продукту – канали розповсюдження: ОМС, бізнес-школи, ВУЗи, донорські організації.

Просування (Promotion) – основний спосіб – прямий канал продажу. Додатково як можливість просування продукту – сайти та інші ресурси органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Презентації, прес-конференції, розміщення на сайтах партнерів, донорська інформаційна підтримка, підтримка Міністерств, презентаційні заходи, реклама у ЗМІ – це все може бути використано для просування продукту.

Комунікаційна та маркетингова кампанія проєкту включатиме такі основні задачі:

- Проведення великої офлайн презентації запуску сервісу в Києві (з трансляцією)

- Будуть застосовуватися інструменти просування в пошукових системах (SEO)
- Розміщення інформації про Сервіс в національних та регіональних ЗМІ.
- Зйомка та розміщення промо-відео.
- Друк та розсилка для розміщення партнерам інформаційні матеріали.
- Підписання Меморандумів про співпрацю з 15 профільними партнерами (бізнес-асоціації, ЦНАПи, Центри зайнятості тощо).
- Підписання Меморандумів про співпрацю з пілотними 5 ОМС (з головами міських рад).
- Проведення 5 презентацій у відповідних містах (пілотні, які буде підключено).
- Розміщення інформації про проект на сайтах партнерів, ОМС, донора та профільних міністерств.
- Залучення до реклами та просування інформаційних партнерів (ЦНАПи, Бізнес-асоціації, Регіональні Центри зайнятості, ЗВО, Бізнес-школи)

2.1.2.2 PEST-аналіз

Для аналізу ринку використаємо PEST-аналіз, що включає в себе аналіз таких факторів:

- 1) Фактори впливу політичного середовища:
 - Бюрократизація і рівень корупції
 - Стійкість політичної влади та існуючого уряду
 - Вірогідність розвитку військових дій
 - Тенденції до регулювання та дерегулювання підприємницької діяльності
 - Майбутнє та поточне законодавство, що регулює підприємницьку діяльність

- 2) Фактори впливу економічного середовища:
- Рівень інфляції
 - Темпи зростання економіки
 - Рівень наявних доходів населення
 - Рівень розвитку підприємництва (МСП)
 - Інвестиційний клімат в підприємстві
- 3) Фактори впливу соціально-культурного середовища:
- Рівень знань молоді щодо умов ведення підприємницької діяльності
 - Рівень підприємницької активності населення
 - Рівень міграції та імміграційні настрої
- 4) Фактори впливу технологічного середовища
- Рівень інновацій та технологічного розвитку у підприємстві
 - Ступінь використання, впровадження та передачі технологій
 - Законодавство у галузі технологічного оснащення

Таблиця 2.2

Характер та ступінь впливу політичних факторів на проект

Фактори впливу політичного середовища	Характер впливу	Оцінка експертів ступеня впливу (max = 3)			Середній бал
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	
Бюрократизація і рівень корупції	-	3	3	3	-3
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	+	2	2	3	+2,33

Вірогідність розвитку військових дій	-	1	2	2	-1,66
Тенденції до регулювання та дерегулювання підприємницької діяльності	+	3	2	3	+2,66
Майбутнє та поточне законодавство, що регулює підприємницьку діяльність	+	3	1	2	+2

Таблиця 2.3

Характер та ступінь впливу економічних факторів на проект

Фактори впливу економічного середовища	Характер впливу	Оцінка експертів ступеня впливу (max = 3)			Середній бал
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	
Рівень інфляції	-	2	2	2	-2
Темпи зростання економіки	+	3	2	2	+2,33
Рівень наявних доходів населення	-	2	1	2	-1,66
Рівень розвитку підприємництва (МСП)	+	3	2	3	+2,66

Інвестиційний клімат в підприємстві	+	3	2	2	+2,33
-------------------------------------	---	---	---	---	-------

Таблиця 2.4

Характер та ступінь впливу соціально-культурних факторів на проект

Фактори впливу соціально-культурного середовища	Характер впливу	Оцінка експертів ступеня впливу (max = 3)			Середній бал
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	
Рівень знань молоді щодо умов ведення підприємницької діяльності	-	2	2	3	-2,33
Рівень підприємницької активності населення	+	2	2	3	+2,33
Рівень міграції та імміграційні настрої	-	1	2	3	-2

Таблиця 2.5

Характер та ступінь впливу технологічних факторів на проект

	Характер впливу	Оцінка експертів ступеня впливу (max = 3)	Середній бал

Фактори впливу технологічного середовища		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	
Рівень інновацій та технологічного розвитку у підприємстві	+	3	2	2	+2,33
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	+	2	2	3	+2,66
Законодавство у галузі технологічного оснащення	-	1	2	3	-2

Таблиця 2.6

Фактори, що спричиняють найбільший вплив на проект за результатами PEST-аналізу

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Бюрократизація і рівень корупції	-3	Рівень інфляції	-2
Тенденції до регулювання та дерегулювання підприємницької діяльності	+2,66	Рівень розвитку підприємництва (МСП)	+2,66
Соціально-культурні		Технологічні	

Рівень знань молоді щодо умов ведення підприємницької діяльності	-2,33	Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	+2,66
Рівень підприємницької активності населення	+2,33	Законодавство у галузі технологічного оснащення	-2

Таблиця 2.7

Підсумки здійсненого PEST-аналізу для проекту Start Business Platform

Фактори	Зміни в галузі	Зміни в організації	Дії
Політичні	<ol style="list-style-type: none"> Дебюрократизація процесу відкриття та ведення бізнесу Цифровізація державних послуг для підприємців 	<ol style="list-style-type: none"> Виникнення необхідності співпраці з міністерствами щодо дебюрократизації Нові напрямки для аналізу підприємництва 	<ol style="list-style-type: none"> Участь в робочих групах профільних міністерств щодо дебюрократизації Спільна робота з Міністерством цифрової трансформації
Економічні	<ol style="list-style-type: none"> Розширення фінансових програм підтримки МСП Податкові мотивації для новоствореного 	<ol style="list-style-type: none"> Поява нових напрямків співпраці з держорганами Поява нових напрямків для аналізу МСП 	<ol style="list-style-type: none"> Напрацювання пропозицій для держорганів у розрізі підтримки МСП

	бізнесу (особливо в умовах карантинних обмежень)		2. Співпраця з держорганами
Соціально-культурні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення знань та навичок молоді щодо підприємництва 2. Підтримка активних громадян в напрямку підприємництва 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримка молоді 2. Підтримка діючих підприємців 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доопрацювання проекту освітньою складовою 2. Доопрацювання проекту маркетинговою складовою
Технологічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримка використання новітніх технологій 2. Дерегуляція новітніх технологій у підприємстві 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява напрямку співпраці з представниками бізнесу, що використовують новітні технології 2. Поява нових напрямків експертного аналізу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Співпраця зі стартапами 2. Аналіз законодавчого регулювання використання інновацій у бізнесі

1.4. Аналіз 5 конкурентних сил Портера

Розглянемо оцінку загроз сервісів-замінників для обраного проекту.

Таблиця 2.8

Оцінка загроз сервісів-замінників

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра та її значення		
«Ціна-якість» сервісів-замінників	Здатність забезпечити ту саму потребу підприємців	1	1	1
Підсумкова оцінка	1			
Висновок	З урахуванням того, що наразі немає жодного безкоштовного сервісу, який би задовольнив потреби потенційних та діючих підприємців в обраному напрямку, відповідно, сервіс "Start Business Platform" має дуже низький рівень загрози зі сторони сервісів-замінників.			

Таблиця 2.9

Оцінка рівня загроз внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Оцінка параметра та її значення			Середнє значення
Кількість учасників ринку	-	-	1	1
Темп росту ринку	-	-	1	1
Рівень диференціації продукту на ринку	-	-	1	1
Обмеження в підвищенні цін	-	-	1	1
Підсумкова оцінка	1			
Висновок	З урахуванням того, що наразі немає жодного			

	безкоштовного сервісу, який би задовольнив потреби потенційних та діючих підприємців в обраному напрямку, відповідно, рівень внутрішньогалузевої конкуренції теж дуже низький
--	---

Таблиця 2.10

Оцінка загрози входу нових учасників ринку

Параметр оцінки	Оцінка параметра та її значення			Середнє значення
	1	2	3	
Економія на масштабі чи виробництві товару чи послуги	1	2	1	1,33
Сильні бренди з високим рівнем впізнаваності та лояльності	2	2	1	1,66
Диференціація продукту	1	1	2	1,33
Рівень інвестицій та затрат для входу в галузь	2	2	3	2,33
Доступ до каналів розподілу	2	1	2	1,66
Політика уряду	3	2	3	2,66
Готовність існуючих учасників до зниження цін	3	2	2	2,33
Темп росту галузі	2	3	3	2,66
Підсумковий бал	1,9			

Висновок	Потребу підприємців та потенційних підприємців в актуальній, повній та релевантній інформації можуть забезпечити посередники, що діють на ринку (консалтинг, юридичний супровід), але вартість послуг буде високою особливо для мікро- та малого підприємництва, продукт у вигляді безкоштовного онлайн сервісу практично не матиме альтернатив. Тому показник виходу нових гравців на ринок низький.
-----------------	---

Таблиця 2.11

Оцінка загрози ринкової влади покупців

Параметр оцінки	Оцінка параметра та її значення			Середнє значення
Частка покупців з значним обсягом продажів	1	1	1	1
Схильність до переключення на товари- субститути (сервіси)	1	2	1	1,33
Чутливість до ціни	3	3	2	2,66
Незадоволення споживачів якістю нинішніх послуг	3	2	2	2,33
Підсумковий бал	1,83			
Висновок	Низька, оскільки сфера проекту доволі специфічна			

Таблиця 2.12

Оцінка загрози з боку постачальників

Параметр оцінки	Оцінка параметра та її значення	Середнє значення
-----------------	---------------------------------	------------------

Кількість постачальників	3	2	2	2,33
Обмеженість ресурсів постачальників	1	2	1	1,33
Втрати переключення	1	2	2	1,66
Пріоритетність напрямку для постачальника	1	1	1	1
Підсумковий бал	1,58			
Висновок	Велика частка інформації яка є основним ресурсом сервісу є відкритими даними, або законодавчою інформацією, відповідно показник низький			

Таблиця 2.13

Підсумки та рекомендації здійсненого аналізу методом 5 сил конкуренції Портера

Параметр	Значення рівня	Характеристика	Рекомендовані заходи
загроза сервісів-замінників	Низький	Компанія володіє унікальною пропозицією на ринку, аналогів якій не існує	Дотримання стратегії розробки проекту
загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Низький	З урахування специфічної переваги (безкоштовність основної інформації сервісу),	Зосередження на комунікаційному та маркетинговому напрямках

		внутрішньогалузева конкуренція не лякає	
загрози входу нових учасників ринку	Низький	Проект має чітке замовлення і підтримку Донора та профільних міністерств, отже, не матиме аналогів серед нових сервісів	Моніторинг ринку
загрози ринкової влади покупців	Низький	Портфелю клієнтів притаманна низька ризиковість (при відтоку ключових користувачів – не критичне падіння переглядів і користування). Існування так само якісних, але платних пропозицій.	Побудова стійких взаємовідносин з користувачами
загрози з боку постачальників	Низький	Основним постачальником є загальна відкрита законодавча інформація та держоргани, за умови політичної зацікавленості, ризик низький	Побудова стійких партнерських та довгострокових відносин з держорганами

2.1.2.3 SWOT аналіз

Проведено SWOT аналіз для обраного проекту. Результати відображено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Матриця здійсненого SWOT-аналізу для компанії та її проекту

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
Команда експертів розробки, аналітиків, комунікаційників. Досвід впровадження аналогічних проектів. Позитивний імідж. Підтримка Міністерства економіки та Донорської організації (грантова допомога). Унікальність та цінність продукту, відсутність конкурентів. Використання відкритих даних.	Нестабільні зміни законодавства. Можлива відсутність мотивації ОМС.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
Можливість сприяння підвищенню підприємницької активності. Розширення портфоліо команди. Досягнення цілей впровадження політики розвитку МСП, підвищення показників конкурентоспроможності економіки України. Досягнення цілей урядової підтримки ЄС. Можливості підтримки діджиталізації у сфері відкриття бізнесу.	Наявність політичних ризиків. Короткий строк реалізації проекту.

Отже, проведений аналіз показав, що позиція проекту є перспективною для реалізації.

2.1.2 Дерево проблем (причин та наслідків)

Серед основних проблем, які вирішує проєкт виділено наступні:

Проблема 1. Недостатня обізнаність бізнесу про загальноукраїнські та місцеві правила відкриття та розширення бізнесу, а також про правила ведення бізнесу (особливо під час карантину) призводять до збільшення кількості позапланових перевірок бізнесу, виявлення порушень, та накладання санкцій та закриття, і водночас - збільшує можливість розвитку корупції. Так, згідно з опитуванням, проведеним Європейською Бізнес Асоціацією, на думку 69,1% опитаних, економічна ситуація все ще несприятлива для ведення бізнесу. Хоча кількість незадоволених дещо зменшилась (на 3 %), проте кількість підприємців, які скептично ставляться до наявних у країні економічних умов, залишається досить великою. Найбільшими перешкодами на шляху розвитку бізнес називає податкове навантаження (49,6%) і високий рівень корупції (46 %). Зросло занепокоєння й щодо складності адміністрування податків і тиску з боку судових та контролюючих органів. Водночас підприємці стали менше перейматися проблемами інфляції та нестачі кваліфікованих кадрів - протягом минулих років ці чинники справляли більший негативний вплив на малий бізнес.

Проблема 2. Органи місцевого самоврядування є одним з джерел формування правил для бізнесу, однак ці правила часто є непрозорими та незрозумілими для локального бізнесу.

Побудуємо дерево проблем і наслідків.

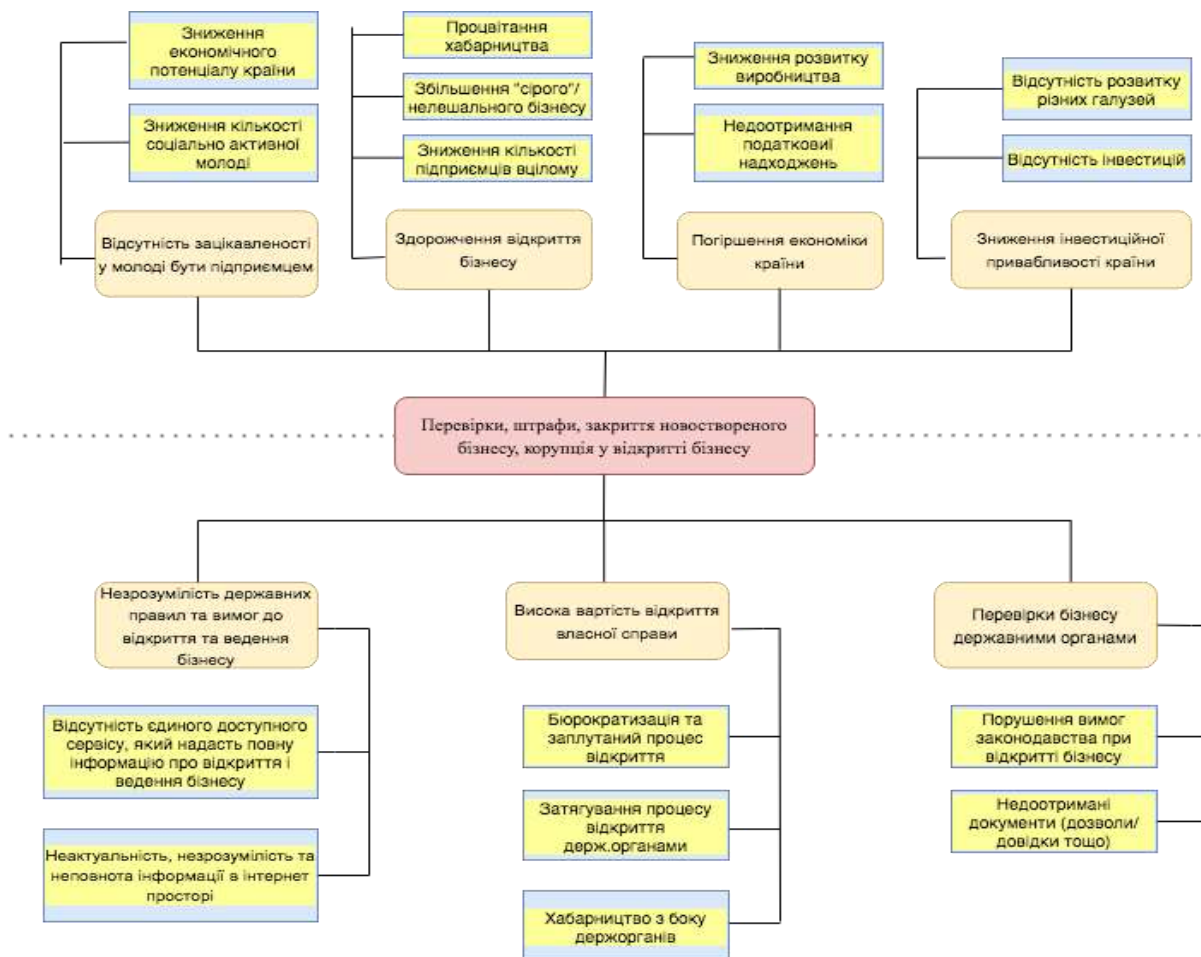


Рис 2.1. Дерево причин та наслідків

2.1.3.Дерево цілей

Цілі розробки:

1) Забезпечити майбутніх та діючих підприємців зручним, якісно функціонуючим Веб-порталом, що надаватиме безкоштовну інформацію про умови ведення бізнесу в Україні.

S (specific) - конкретна. Ціль чітко вказує на очікуваний результат: продукт (Веб-портал) з питань умов ведення бізнесу в Україні.

M (measurable) – вимірювана. Ми можемо виміряти досяжність цілі шляхом підрахунку кількості користувачів сервісу (авторизованих, неавторизованих) та підключених ОМС.

A (achievable) – досяжна. Ціль є досяжною, оскільки в компанії є розуміння даного виду діяльності та всіх процесів, які мають місце

R (realistic) – реалістична. Наявність фахівців (аналітики, комунікаційники, донорська підтримка, підтримка Міністерства економіки, грант) та досвіду роботи з державними веб-сервісами, що дозволить нам надавати такі послуги.

T (timed/time-bound) – визначена в часі. На розробку продукту виділено 9 місяців.

E (evaluatable) - придатна для оцінювання. Розробка продукту входить до реалізації політики розвитку МСП.

Цілі експертного аналізу:

2) Забезпечити майбутніх та діючих підприємців інформацією по процесу реєстрації 100 видів бізнесу за наступними напрямками:

- як зареєструвати підприємство;
- які документи необхідно мати для ведення більш ніж 100 видів бізнесу та як їх отримати;
- куди і як можна поскаржитися, якщо від вас необґрунтовано вимагають зайві папірці та відмовляють у видачі необхідних документів;
- які ще вимоги держава висуває до того чи іншого виду діяльності, в тому числі і карантинні;
- які місцеві правила для бізнесу встановлюють органи місцевого самоврядування.

S (specific) - конкретна. Ціль чітко вказує на очікуваний результат: 100 покрокових інструкцій з різних видів підприємницької діяльності.

M (measurable) – вимірювана. Ми можемо виміряти досяжність цілі шляхом підрахунку кількості опублікованих на веб-сервісі покрокових інструкцій.

A (achievable) – досяжна. Ціль є досяжною, оскільки в компанії є досвід аналітичної роботи щодо умов ведення бізнесу, державних вимог та послуг.

R (realistic) – реалістична. Наявність фахівців (аналітики, підтримка експертів Міністерства економіки) та досвіду роботи з державними веб-сервісами, що дозволить нам надавати такі послуги.

T (timed/time-bound) – визначена в часі. На аналітичний збір інформації виділено 2 місяці.

E (evaluable) - придатна для оцінювання. Розробка продукту входить до реалізації політики розвитку МСП.

Цілі комунікаційного напрямку:

3) Ознайомити з функціоналом сервісу 1 000 000 користувачів по всій Україні з моменту запуску сервісу, протягом останніх трьох місяців проекту.

S (specific) - конкретна. Ціль чітко вказує на очікуваний результат: 1 000 000 користувачів по всій Україні буде проінформовано.

M (measurable) – вимірювана. Ми можемо виміряти досяжність цілі шляхом підрахунку кількості користувачів сервісу, відвідувачів презентацій.

A (achievable) – досяжна. Ціль є досяжною, оскільки в компанії є досвід комунікаційної роботи, проведення публічних презентацій, є партнерські організації, що очікують на комунікаційну співпрацю.

R (realistic) – реалістична. Наявність фахівців (комунікаційники, партнери, інформаційна підтримка Донора, Міністерства економіки та Міністерства цифрової трансформації) та досвіду роботи з інфопростором, партнерами.

T (timed/time-bound) – визначена в часі. На реалізацію комунікаційної кампанії визначено 8 місяців.

E (evaluable) - придатна для оцінювання. Розробка продукту входить до реалізації політики розвитку МСП.

4) Забезпечити користувачів додатково місцевою інформацією про відкриття бізнесу, шляхом пілотного підключення перших 5 міст

(органів місцевого самоврядування), протягом останніх трьох місяців проекту.

S (specific) - конкретна. Ціль чітко вказує на очікуваний результат: 5 ОМС буде підключено пілотно.

M (measurable) – вимірювана. Ми можемо виміряти досяжність цілі шляхом підрахунку кількості підключених ОМС.

A (achievable) – досяжна. Ціль є досяжною, оскільки в компанії є досвід партнерства з ОМС.

R (realistic) – реалістична. Наявність фахівців (комунікаційники, партнерські ОМС) та досвіду роботи з партнерами.

T (timed/time-bound) – визначена в часі. На реалізацію комунікаційної кампанії визначено 3 місяці.

E (evaluable) - придатна для оцінювання. Розробка продукту входить до реалізації політики розвитку МСП.

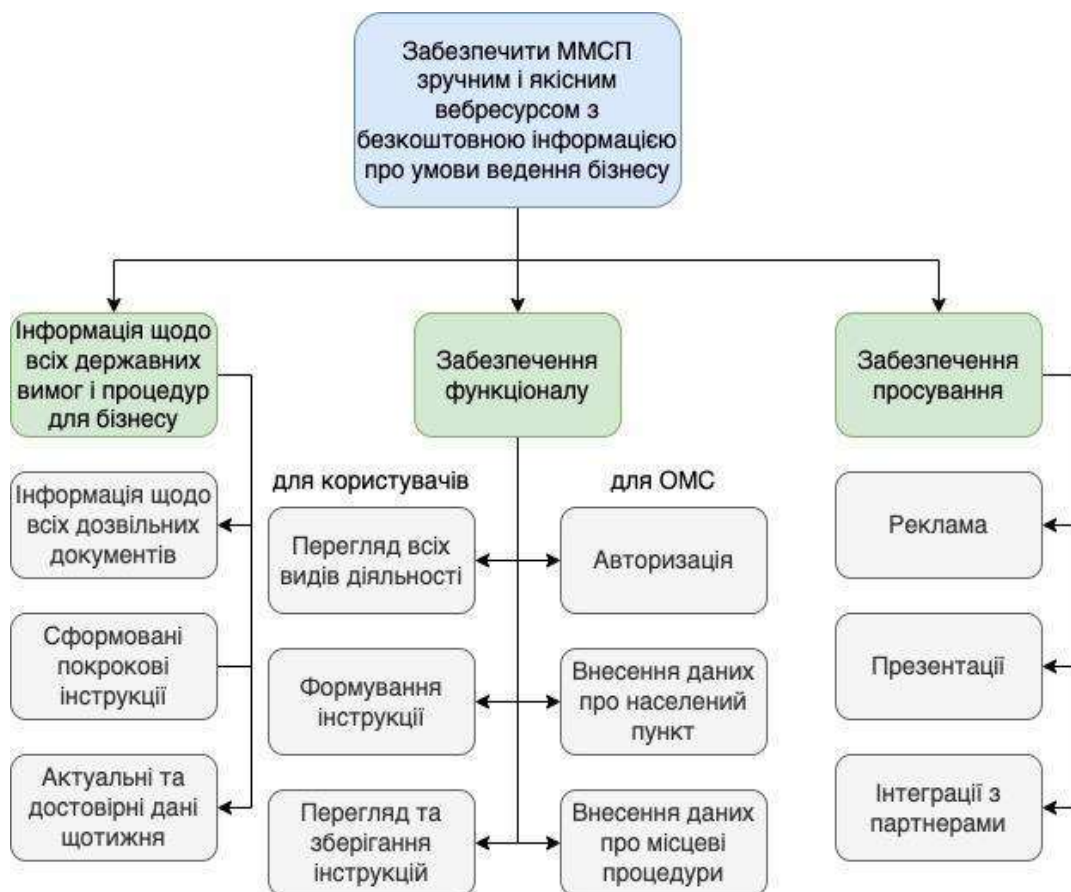


Рисунок 2.2. Дерево цілей

Логіко-структурна схема

Текст	Показники досягнення	Вимірювачі	Припущення та ризики
Загальна ціль:			
розробка веб-порталу, надаватиме безкоштовну інформацію про умови ведення бізнесу в Україні	розроблений продукт (Веб-портал)	Кількість користувачів, кількість підключених міст, опубліковані інструкції	
Конкретні цілі:			
Забезпечення експертними даними	готові експертні дані, готові покрокові інструкції	кількість готових покрокових інструкцій	ризик нерелевантних даних
Забезпечення функціоналу	готовий веб-ресурс з контентом	посилання на готовий сервіс	ризик некоректно функціонуючого ресурсу
Забезпечення локальною інформацією	доповнені інструкції локальними даними, відображені міста на мапі	кількість міст відображених на мапі	ризик відсутності активності ОМС
Забезпечення просування	реклама в соціальних мережах, Презентації, Реклама в ЗМІ, Розміщення на сайтах і в соцмережах партнерів, Розміщення на сайтах Донора та профільних міністерств	кількість публікацій в соцмережах, кількість проведених презентацій та їх учасників, кількість сайтів, на яких розміщено посилання на ресурс, кількість публікацій в ЗМІ	ризик недостатнього покриття інформаційного простору

2.1.4. Зацікавлені сторони проекту

Зацікавлені сторони проекту відображено у поданій табл.2.16. Визначено вплив зацікавлених сторін на проект та зворотній вплив (проекту на зацікавлені сторони).

Таблиця 2.16

Особливості внутрішнього та зовнішнього оточення проекту

№	Зацікавлені сторони	Вплив ЗС на проект	Вплив результатів проекту на ЗС
Внутрішні ЗС			
1	Ініціатор <i>Міністерство економіки України</i> (+3)	Оформлення ідеї та визначення головних цілей проекту. Визначає вимоги та обмеження.	Успішне впровадження політики розвитку МСП. Підвищення показників конкурентоспроможності економіки України.
2	Замовник (Донор) <i>EU Delegation Ukraine, Урядова організація</i> (+5)	Забезпечує узгодженість результатів проекту зі стратегічними цілями.	Реалізація урядової підтримки політики розвитку МСП. Підвищення показників конкурентоспроможності економіки України.
3	Команда проекту (+5)	Забезпечує реалізацію розробки, досягнення результатів, визначає технічні вимоги.	Отримання заробітної плати. Розширення портфоліо виконаних проектів, розвиток та новий досвід, позитивна репутація.
4	ОМС (+4)	Забезпечує надання додаткової інформації для реалізації проекту.	Підвищення рівня прозорості місцевої політики, покращення показників у рейтингу “100 найпрозоріших міст України”.
Зовнішні ЗС			

1	Користувачі (+5)	Висвітлення основних проблем та питань підприємців на шляху відкриття та ведення підприємництва	Підвищення рівня обізнаності користувачів щодо державних вимог для бізнесу
2	Міністерство цифрової трансформації (+3)	Висвітлення необхідності впровадження цифрового рішення для підвищення рівня обізнаності суспільства про бізнес.	Успішне впровадження політики діджиталізації
3	ЗМІ (за умови політичної заангажованості) (-1)	Негативне висвітлення проекту.	-
4	Інформаційні партнери (ЦНАПи, Бізнес-асоціації, Регіональні Центри зайнятості, ВУЗи, Бізнес-школи)	Промотування ресурсу.	Підвищення професійних навичок, виконання власних цілей за допомогою партнерського використання сервісу.

Таблиця 2.17

Зацікавлені сторони проекту, потреби та вигоди

№	Зацікавлені сторони	Потреби	Вигоди
Внутрішні ЗС			
1	Ініціатор <i>Міністерство економіки України</i> (+3)	Успішне впровадження політики розвитку МСП.	+1 показник успішності у вигляді розробленого ресурсу.
2	Замовник (Донор) (+5)	Реалізація урядової підтримки політики розвитку МСП (відповідно до стратегії розвитку МСП України)	Успішно реалізований ресурс може стати одним із індикаторів реалізації урядової підтримки МСП.
3	Команда проекту (+5)	Розширення портфоліо, позитивний досвід та оплати праці команди.	Позитивна репутація, оплата праці, досвід.
4	ОМС (+4)	Позитивний імідж ОМС в напрямку підтримки	Підвищення позиції в рейтингу "100"

		локального бізнесу, покращення місцевих умов ведення бізнесу та підвищення інвестиційної привабливості регіону.	найпрозоріших міст України”. Покращення політичного рейтингу місцевої влади.
Зовнішні ЗС			
1	Користувачі (+5)	Розуміння процесу відкриття та ведення бізнесу, зниження ризиків санкцій при перевірках, зниження вартості відкриття бізнесу.	Необхідні знання (що базуються на законодавстві та є актуальними), відсутність необхідності наймати посередників при відкритті власної справи, наявність всіх дозвільних документів при перевірках.
2	Міністерство цифрової трансформації (+3)	Успішне впровадження політики діджиталізації.	Можливість використання ресурсу за допомогою API в ДІЯ.Бізнес.
3	ЗМІ (за умови політичної заангажованості) (-1)	Інфопривід.	Прибуток.
4	Інформаційні партнери (ЦНАПи, Бізнес-асоціації, Регіональні Центри зайнятості, ВУЗи, Бізнес-школи)	Виконання внутрішніх показників, додатковий безкоштовний ресурс, який так само зекономить час на пошуки додаткової інформації.	Зручний сервіс для підручного користування навіть для консультацій.

2.1.5. Генерація та аналіз проектних альтернатив

Для реалізації проекту можливі наступні альтернативні шляхи.

1. Використання існуючих безкоштовних рішень та підлаштування під вимоги замовника
2. Використання існуючих платних рішень та підлаштування їх під вимоги замовника
3. Розробка власного продукту під потреби замовника

Альтернатива 1. Розробка консалтингової платформи, без використання відкритих даних

Альтернатива 2. Розробка з використанням лише відкритих даних (економія на юридичному аналізі)

Альтернатива 3. Розробка сервісу з використанням частини відкритих даних та юридичного аналізу

Вибір альтернативи проводимо методом експертного аналізу. Експерти мають наступні ранги (вагу):

Таблиця 2.18

Ранги експертів

Експерти	Вагові характеристики
Експерт 1	1
Експерт 2	0,8
Експерт 3	0,8

Результати експертної оцінки внесемо в таблицю. Для оцінки було відібрано 4 критерії:

- Вартість
- Технологічна складність
- Повнота задоволення цілей
- Інноваційність

Таблиця 2.19

Оцінка альтернатив (результати)

	<i>Експерт 1</i>	<i>Експерт 2</i>	<i>Експерт 3</i>
<i>Альтернатива 1</i>	<i>3,25</i>	<i>3,125</i>	<i>3,4375</i>
Вартість	4	4	3,75
Технологічна складність	2	3	3
Повнота задоволення цілей	3,5	2,5	3
Інноваційність	3,5	3	4

Альтернатива 2	2,125	2,25	2,5
Вартість	1	1,5	2
Технологічна складність	2	2,5	2,5
Повнота задоволення цілей	2,5	2	2,5
Інноваційність	3	3	3
Альтернатива 3	3,3125	3,125	3,4375
Вартість	3	2	3
Технологічна складність	2,5	2,5	3
Повнота задоволення цілей	4	4	3,75
Інноваційність	3,75	4	4

Таблиця 2.20

Матриця опитування експертів

Експерти	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3
Експерт 1	3,25	2,125	3,3125
Експерт 2	3,125	2,25	3,125
Експерт 3	3,4375	2,5	3,4375

Таблиця 2.21

Матриця перетворених експертних оцінок

Експерти	Вагові характеристики	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3
Експерт 1	1	3,25	2,125	3,3125
Експерт 2	0,8	2,5	1,8	2,5
Експерт 3	0,8	2,75	2	2,75
Результат		8,5	5,925	8,5625

За результатами аналізу та експертних оцінок альтернатива №3 визначена як найприйнятніша.

2.1.6. Організаційні структури компанії та проекту

Розглянемо організаційну структуру компанії, яка буде розробляти даний продукт (рис.2.3). Маємо збалансовану матрицю. Є 3 відділи – юридичний, комунікаційний, розробки. У кожному відділі є свій менеджер та виконавці.

Організаційна структура Офісу виглядає наступним чином:

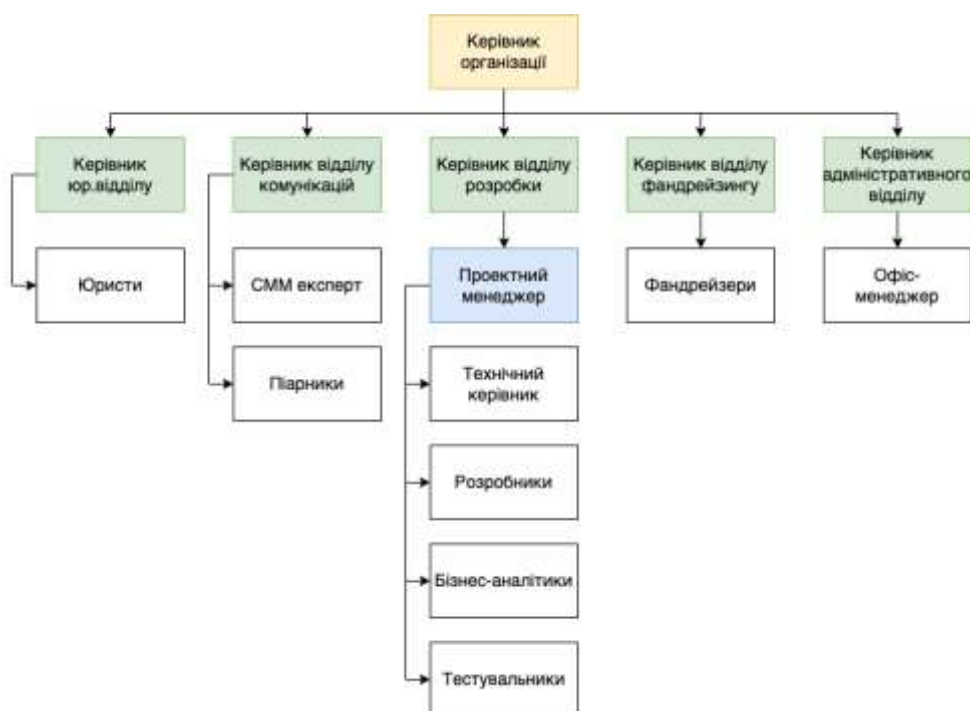


Рис 2.3. Організаційна структура компанії

Враховуючи те, що розробкою проекту займатиметься міждисциплінарна команда, що включає в себе 3 підкоманди, організаційна структура команди проекту виглядає наступним чином:

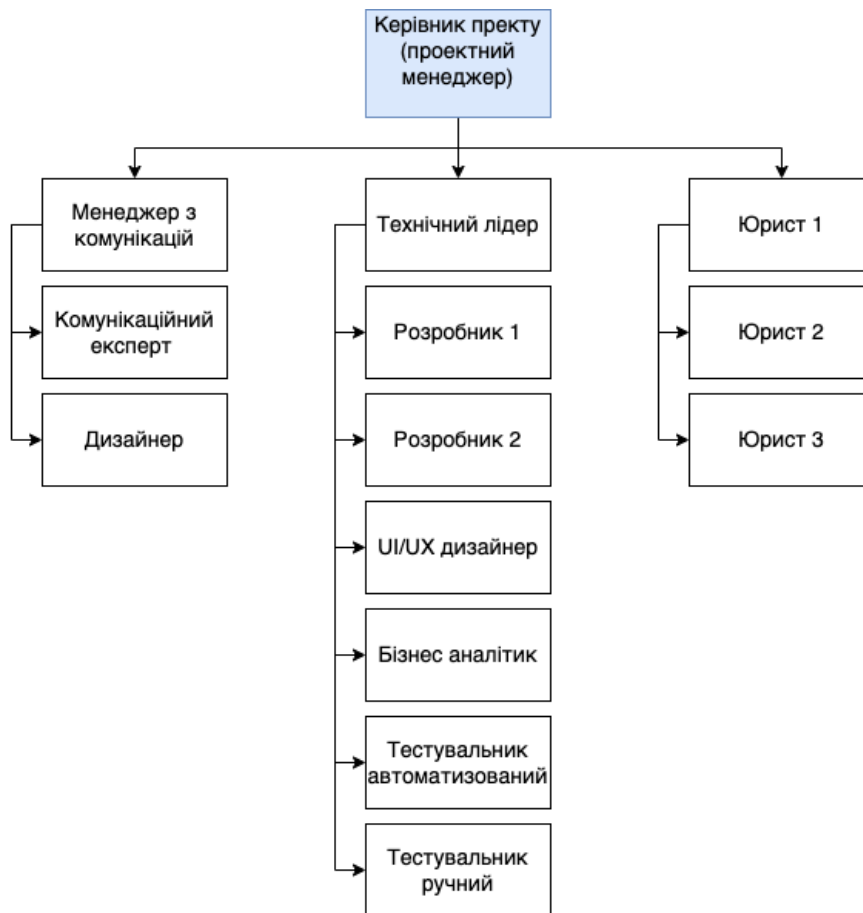


Рис 2.4. Організаційна структура команди проєкту

Склад команди, посади, ролі та функції відображено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Склад команди проєкту

Посада	Роль, функції
Project Manager	Визначення ролей та обов'язків в проєкті. Розробка, контроль виконання та оновлення плану проєкту. Контроль виконання проєкту. Прогнозування негативних впливів. Комунікація між усіма зацікавленими сторонами. Ведення звітності та проведення презентаційних заходів. Психологічна та соціальна робота з командою
Head of the technical team	Налагодження процесу розробки продукту, комунікація всередині команди розробки. Узгодження та корекція плану розробки. Формування переліку завдань та контроль їх виконання. Аналіз та контроль якості коду
Senior Developer	Розробка серверної частини системи. Розробка модулів для

	сповіщень, відкритого інтерфейсу. Контроль за відповідністю продукту вимогам замовника, внесення правок у код згідно вказівок керівника групи розробки
Frontend Developer	Розробка інтерфейсові частини продукту. Забезпечення безпомилкової роботи фронтенд частини на різних типах клієнтських пристроїв. Внесення змін до клієнтської частини згідно з вказівками керівника групи розробки
UI/UX Designer	Розробка інтерфейсу користувача, аналіз та розробка UI/UX дизайну сторінок та мобільних додатків.
Business Analyst	Розробка технічного завдання
Automation QA expert	Проведення автоматичного тестування, написання автотестів, тестів навантажувальних та стрес-тестів.
Manual QA expert	Проведення функціонального тестування, забезпечення покриття тестами продукту.
Legal expert 1	Аналіз законодавчого поля, збір контенту, формування пакету шаблонних документів
Legal expert 2	Аналіз законодавчого поля, юридичний супровід користувачів
Legal expert 3	Аналіз законодавчого поля, юридичний супровід користувачів
Comms Manager	Вивчення ринку, формування позитивного іміджу продуктів компанії, укладання договорів та залучення нових клієнтів. Проведення презентацій, робота з інформаційними партнерами
Comms Expert	Робота з контентом сайту, робота з соцмережами, ЗМІ
Designer	Розробка дизайну, брендинг

2.2. Життєвий цикл проекту

Таблиця 2.23

Опис життєвого циклу проекту

Назва фази життєвого циклу проекту	Ціль та задачі	Основні роботи
Початок (розробка концепції)	Визначення місії, мети, цілей, завдань та задач проекту Розробка ТЗ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збір вимог щодо функціоналу сервісу у Замовника та Донора 2. Написання проекту ТЗ 3. Погодження ТЗ із Замовником та Донором 4. Розробка та затвердження паспорту проекту

Планування та початок реалізації проекту	Збір контенту Визначення та планування задач для всієї команди Запуск комунікаційної кампанії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз державних правил гри для бізнесу (створення контенту: вимоги, процедури, карантинні вимоги, тощо) 2. Розробка плану-графіку проекту 3. Розподіл задач - кроскомандне планування (експертний аналіз, розробка, комунікаційна кампанія) 4. Створення рубрики на Facebook сторінці організації, кожні 4 дні робити інформаційний пост про сервіс та його особливості.
Розробка функціоналу та комунікаційна кампанія	Розробка дизайну функціоналу Наповнення контентом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка та погодження дизайну сервісу 2. Розробка основного функціоналу (вебсайту) 3. Тестування (ручне, автоматизоване) 4. Наповнення контентом 5. Доопрацювання функціоналу 6. Фінальне тестування 7. Підключення Google Analytics. 8. Проведення великої офлайн презентації запуску сервісу в Києві (з трансляцією) 9. Розміщення інформації про Сервіс в національних та регіональних ЗМІ. 10. Зйомка та розміщення промо-відео. 11. Друк та розсилка для розміщення партнерам інформаційні матеріали. 12. Пошук 15 потенційних партнерів 13. Підписання Меморандумів про співпрацю з 15 профільними партнерами (бізнес-асоціації, ЦНАПи, Центри зайнятості тощо). 14. Перевірка актуальності даних
Масштабування	Пілотне підключення 5 міст Доповнення контенту локальною інформацією (локалізація) Комунікаційна підтримка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підписання Меморандумів про співпрацю з пілотними 5 ОМС (з головами міських рад). 2. Проведення інструктажів для експертів ОМС (“як працювати в особистому кабінеті ОМС”) 3. Адміністрування наповнення ОМС локальною інформацією сервісу (перевірка наповнення, виведення для користувачів) 4. Перевірка актуальності даних

Завершення проекту	Звітні заходи для Донора та Замовника	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення 5 презентацій у відповідних містах (пілотні, які буде підключено). 2. Забезпечення передачі функціоналу експертній команді. 3. Розробка фінального звіту для Донора.
--------------------	---------------------------------------	--

Перша фаза життєвого циклу (Початок (розробка концепції)) проекту включатиме визначення особливостей проекту (місія, мета, цілі, завдання та задачі, команди реалізації) разом із Замовником та Донором.

Друга фаза (Планування та початок реалізації проекту) розпочинається паралельним збором контенту (одразу ж, коли відомі вимоги до сервісу від Замовника). Паралельно здійснюється планування розробка сервісу та комунікаційної кампанії. Відбуваються підготовчі дії.

Третя фаза (Розробка функціоналу та комунікаційна кампанія) розпочинається власне початком розробки. Продовжується збір контенту. Відбувається розробка функціоналу, наповнення контентом, тестування, за необхідністю доопрацювання функціоналу, ведення комунікаційної кампанії (інформаційна підтримка, робота з партнерами).

Четверта фаза (масштабування) включатиме активне налагодження співпраці з 5 обраними містами (пілотне підключення міст); Роботу представників ОМС в системі та доповнення ними контенту сервісу.

П'ята фаза (Завершення проекту) розпочнеться з серії звітних заходів (у 5 пілотно підключених містах), завершиться передачею сервісу експертній команді та розробкою Звіту про виконання проекту[6].

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ ТА РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТІ

3.1. Комплекс програмного забезпечення для управління проектом

Для управління розробкою обраного проекту було обрано низку продуктів. Метою їх використання є оптимізація процесів.

Для керування проектами на базі ПЗ Windows, а саме з метою декомпозиції та визначення пріоритетності задач проекту, буде використано WBS Schedule Pro. Це програмне забезпечення поєднує в собі діаграми робочої структури (WBS), мережеві діаграми, діаграми Ганта, таблиці завдань, а також численні функції для створення багатофункціонального, але простого у використанні інструменту для планування та керування проектами.

У разі необхідності, WBS Schedule Pro можна інтегрувати з Microsoft Project та іншими системами керування проектами. Це дозволить розширити функціонал та можливості для оптимізації управління проектом.

Microsoft Project — це програмне забезпечення, яке розроблено з метою оптимізації процесу управління проектами. Інструмент містить функції планування проекту, що дозволяє створювати графік проекту, визначати та призначати кожне завдання проекту, керувати плануванням співробітників і відстежувати статус проекту.

Для налаштування та оптимізації процесу розробки буде використано сервіс Jira. Ця система управління проектами дозволяє керівнику проекту закривати майже всі завдання: від планування до контролю процесів та результатів. Система дозволяє налаштувати процес, пріоритезувати задачі, назначати виконавців та відслідковувати статуси виконання задач. Як приклад процес розробки всередині команди розробки ІТ продукту може виглядати наступним чином (рис.3.1).

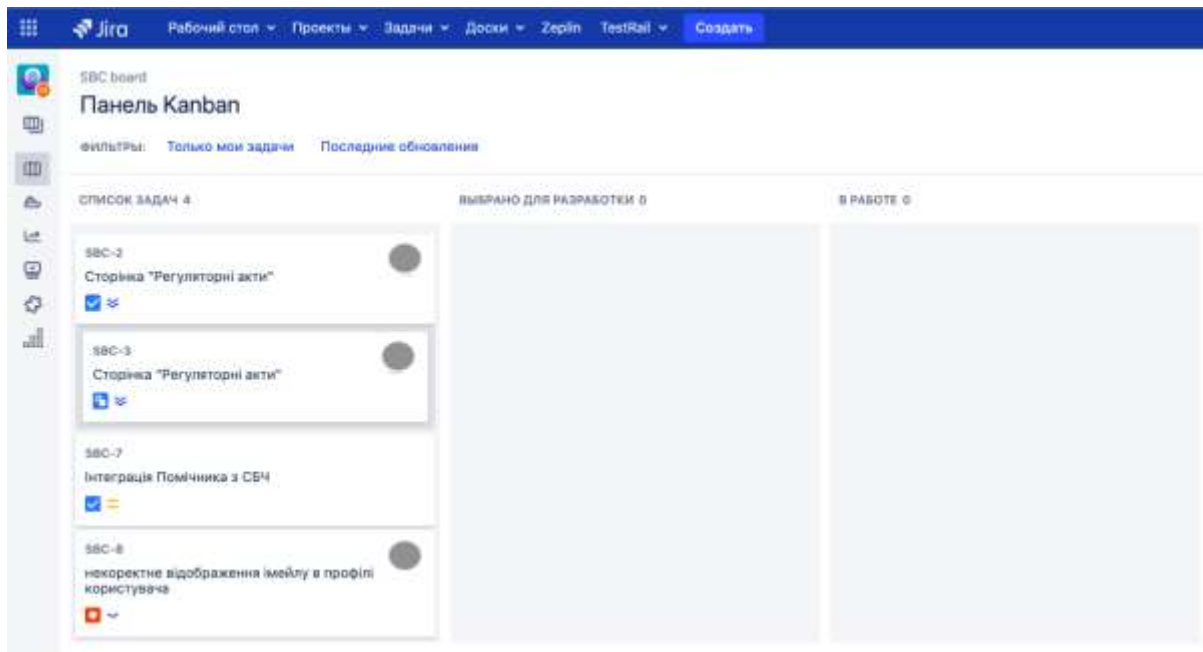


Рис 3.1. Дошка з управління процесом розробки в Jira для вебресурсу Start Business Platform.

Поставлені та призначені задачі можна деталізувати, додавши до них опис, вкладені файли, обрати рівень пріоритету, тощо. Деталізація задачі зображено на прикладі на рис. 3.2.

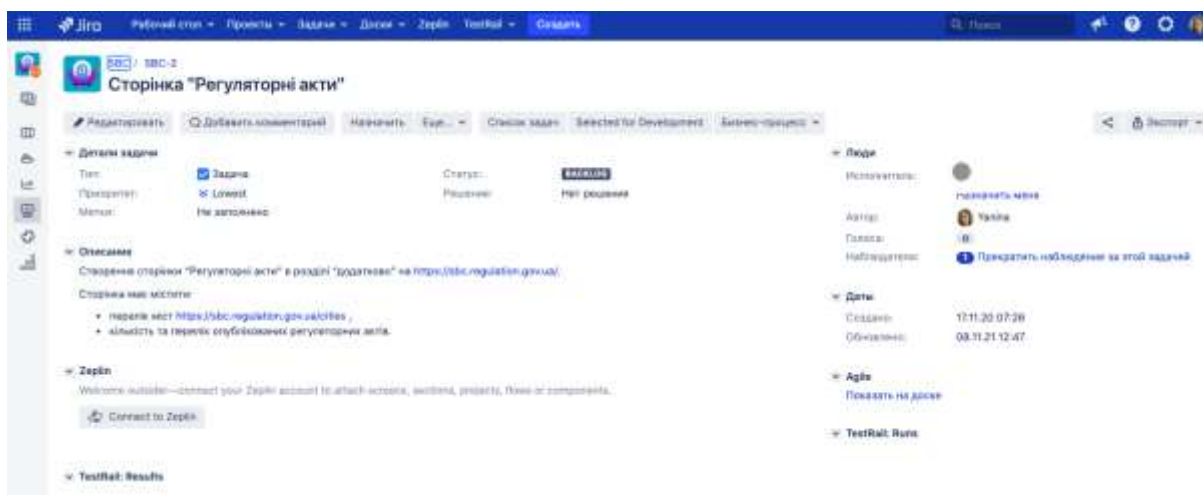


Рис 3.2. Деталізація задачі для розробника в Jira.

Дошка канбан в Jira допоможе відслідковуватися процес розробки MVP вебресурсу.

Таким чином в нашій роботі ми будемо використовувати наступні програмні комплекси для відповідних завдань:

- WBS Schedule Pro;
- Microsoft Project;
- Jira.

3.2. Система управління базою даних (СУБД) PostgreSQL

Основною та ключовою частиною розробки обраного проекту є База даних, а точніше декілька баз даних які будуть зберігати всю інформацію від наших користувачів (підприємці, ОМС).

З урахуванням того, що за суттю розробки вебресурс є інформаційним, важливим є способи обробки, представлення та структурування інформації.

За моделлю зберігання інформації, будуватимуться реляційні бази даних. Вимоги до системи управління БД:

- Дані мають бути актуальними.
- Несуперечність даних. Важлива цілісність та чистота даних.
- Важлива наявність можливості швидкої відповіді на запит користувача з будь-якої частини БД.
- Дані мають бути позбавлені надмірності.
- Інформація в СУБД має бути максимально захищена від несанкціонованого доступу.

Оптимальним варіантом в якості СУБД для нашого проекту є PostgreSQL.

Коротко, основні сутності можна описати наступним чином: процедура (код, код батьківської процедури, код анкети, назва), стартап (код, назва, опис, тип, статус, складність, кластер), місцева процедура (код, код батьківської процедури, код анкети, назва, населений пункт), користувач (код, категорія, населений пункт, рівень доступу), кластер (код, назва, тип), анкета (код, назва, код стартапу, статус, тип, опис, позиція) тощо.

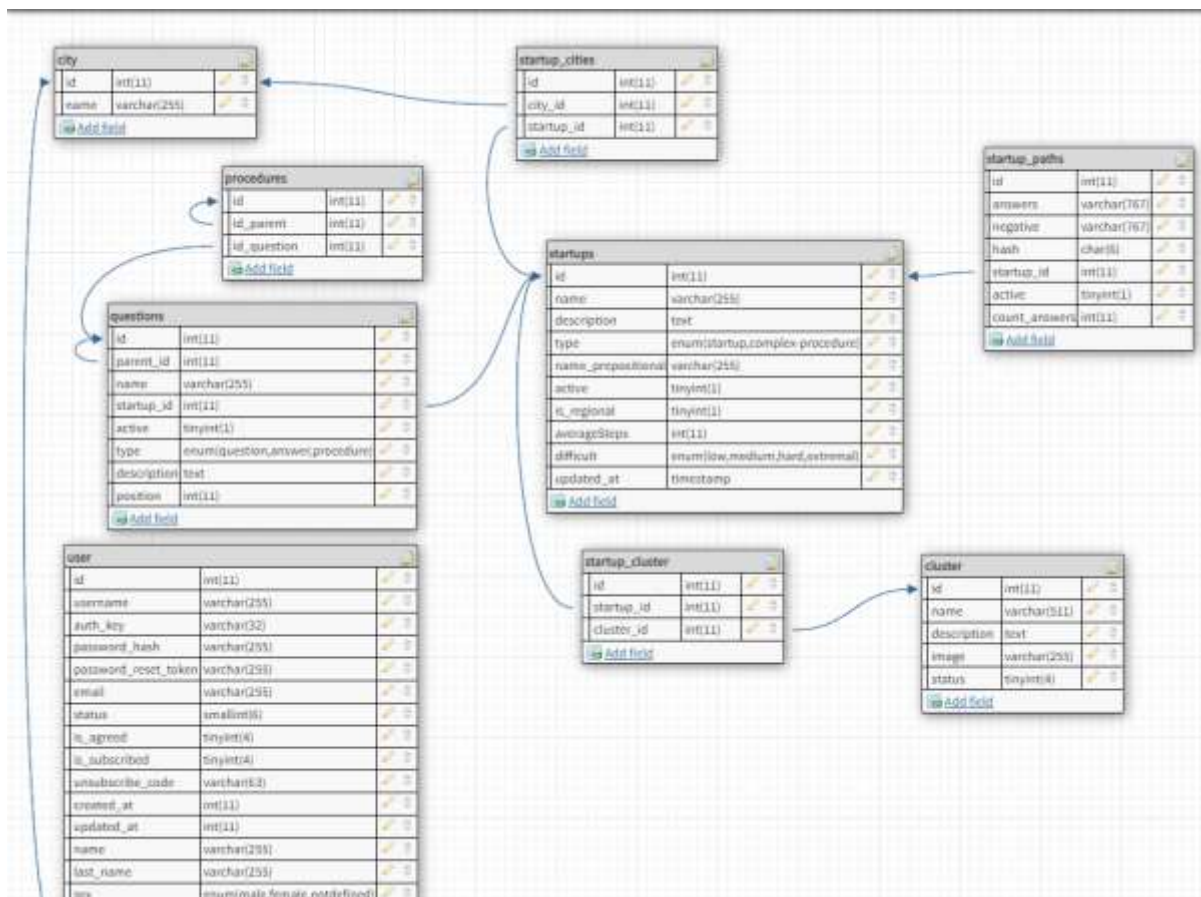


Рис. 3.3. Модель бази даних стартапів вебресурсу SBP

СУБД буде обробляти наступні запити: пошук стартапу (виду діяльності), кластерів, комплексних процедур, сортування стартапів за категоріями, складністю, населеними пунктами.

3.3. Архітектура платформи Start Business Platform

Розробляючи вебресурс Start Business Platform, метою ми визначили надати можливість потенційним та діючим підприємцям, а також представникам органів місцевого самоврядування, дізнатись:

- як зареєструвати підприємство;
- які документи необхідно мати для ведення більш ніж 100 видів бізнесу та як їх отримати;
- куди і як можна поскаржитися, якщо від вас необґрунтовано вимагають зайві папірці та відмовляють у видачі необхідних документів;

- які ще вимоги держава висуває до того чи іншого виду діяльності, в тому числі і карантинні;
- які місцеві правила для бізнесу встановлюють органи місцевого самоврядування.

Відповідно, функціонал вебресурсу буде наступним:

для неавторизованого користувача:

- перегляд покрокових інструкцій, збереження їх (надсилання на електронну пошту);
- перегляд долучених міст на мапі України/на окремій сторінці;
- перегляд доповнених інструкцій в цих містах;

для авторизованого користувача:

- перегляд покрокових інструкцій, збереження їх в особистому кабінеті;
- можливість відмічати пройдені етапи обраної інструкції;
- отримання сповіщень про оновлення інструкцій;
- отримання сповіщень про оновлення законодавства;
- підписка на консультації щодо проходження процедур;
- чат-бот.

для органів місцевого самоврядування:

- авторизація в кабінет ОМС, на сторінку міста;
- доповнення у зручному інтерфейсі інструкцій, відповідно до локальних особливостей;
- розміщення місцевих регуляторних актів;
- можливість інтеграції з сайтами ОМС.

Детальніше зображено на рис. 3.4.

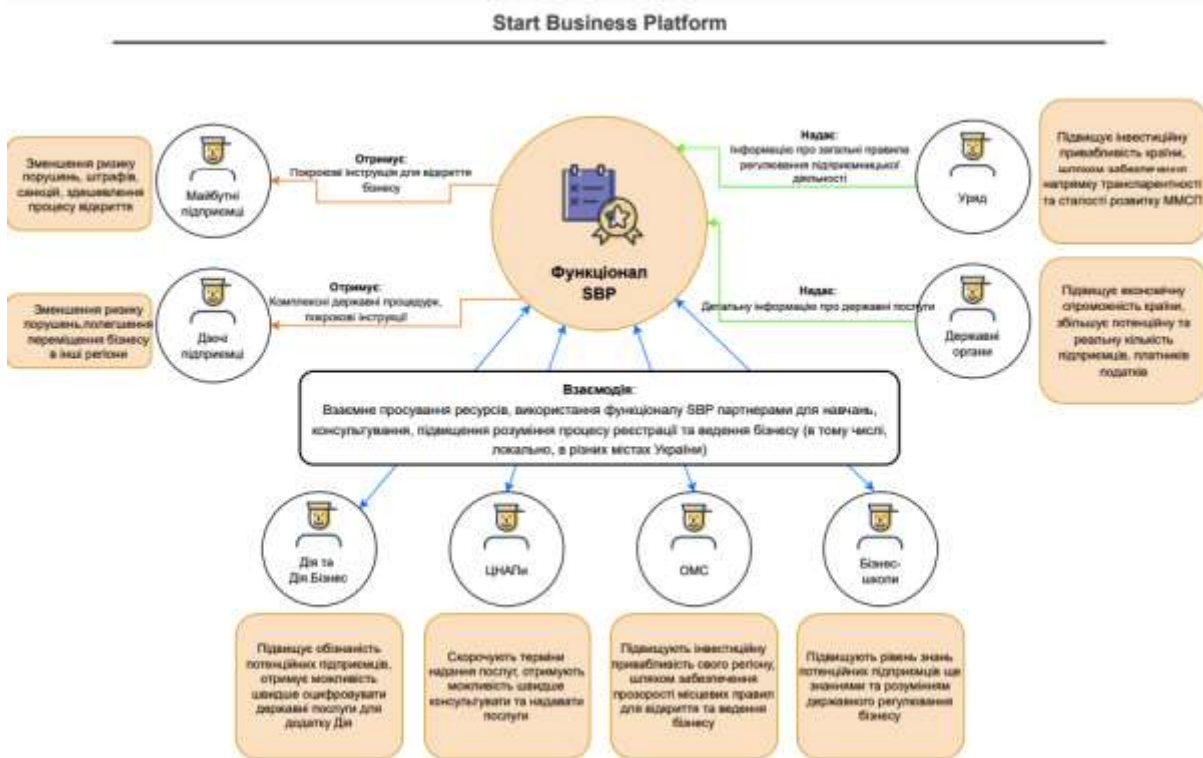


Рис.3.4. Схема взаємодії користувачів платформи

Зважаючи на специфіку завдання вебресурсу (збір з органів влади інформації, надання цієї інформації користувачу), можна вважати, що моделлю реалізації проекту з точки зору визначення типу продукту, буде маркетплейс з надання послуг.

Схематично можна зобразити процес управління контентом маркетплейсу за стандартною схемою (схему створено на платформі Drupal) (рис.)



Рис 3.5. Схема процесу управління розробкою маркетплейсу.

Фронтенд реалізація буде здійснюватися відповідно до ролей користувачів:

- **інтерфейс потенційного підприємця** (пошук потрібної інформації: анкета, стартапи, покрокова інструкція, кабінет користувача)
- **інтерфейс діючого підприємця** (пошук потрібної інформації: анкета, стартапи, покрокова інструкція, кабінет користувача);
- **інтерфейс партнерської організації** (рекламні інтеграції);
- **інтерфейс населеного пункту** (сторінка міста).

Бекенду включатиме:

- **Модуль адміністратора платформи** – створення стартапів, внесення основних даних (контенту) контенту, налаштування ролей, рекламних інтеграцій, тощо;
- **Модуль ОМС** – створення профілю населеного пункту, внесення локальної інформації.

Бази даних включатимуть:

- **База даних загальнонаціональних процедур та вимог** – загальні правила для відкриття та ведення бізнесу.
- **База даних локальних процедур та вимог** – доповнені дані представниками ОМС щодо відкриття та ведення бізнесу з розбивкою по населеним пунктам.
- **База даних користувачів (підприємців)** – перелік даних щодо основних користувачів, які заповнюють користувачі через заповнення профілю користувача (в особистому кабінеті).
- **База даних користувачів (ОМС)** – перелік ОМС, даних щодо відповідальної особи, картки населеного пункту.
- **База даних партнерських організацій** – перелік партнерів, з даними щодо назви, контактів, контактних осіб, умов співпраці тощо.

3.4. Управління змістом проекту

3.4.1. Модель WBS для проекту «SBP»

Для побудови WBS робіт, які заплановані до виконання в проекті, скористаємось програмним комплексом WBS Schedule Pro. Відповідно класифікація третього рівня матиме наступний вигляд і зображена на Рисунок 4.1 - 4.5. Окремо WBS робіт за даним проектом надано у додатку Б. WBS для проекту сформована по бізнес-процесам



Рис. 3.6. Фрагмент WBS для проекту сформована по бізнес-процесам

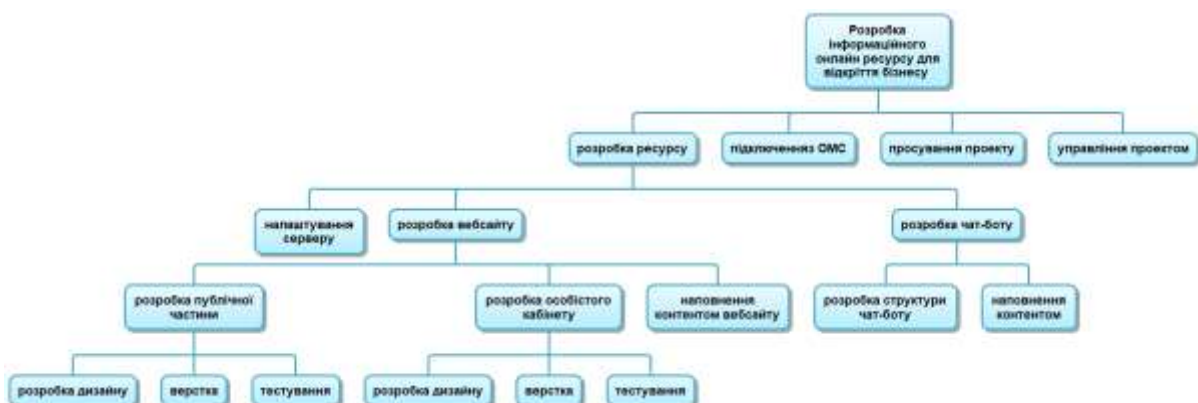


Рис. 3.7. Фрагмент WBS для проекту сформована по бізнес-процесам



Рис. 3.8. Фрагмент WBS для проекту сформована по бізнес-процесам



Рис. 3.9. Фрагмент WBS для проекту сформована по бізнес-процесам

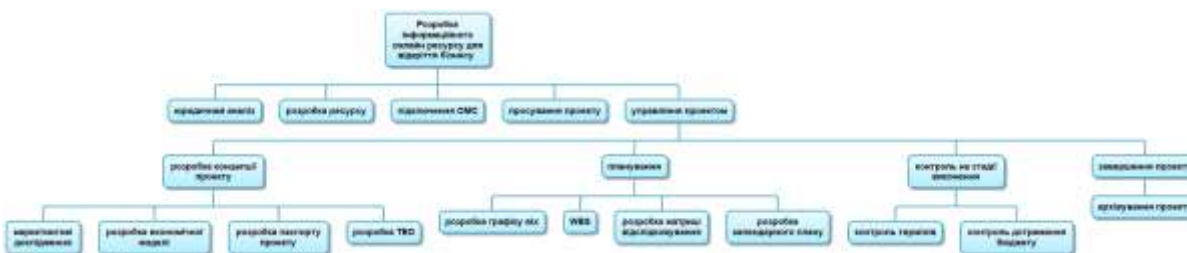


Рис. 3.10. Фрагмент WBS для проекту сформована по бізнес-процесам

Усього в проекті заплановано до виконання 60 пакетів робіт. Сумарна кількість окремих активностей в плані проекту – 100 позицій, серед яких – дев’ять віх, сто три задачі першого рівня, тридцять задач другого рівня та дев’ять задач третього рівнів.

3.4.2. Віхи проекту

Віхи проекту – контрольні точки проекту, за якими є можливість прослідкувати динаміку просування до кінцевої цілі проекту.

Перше, що необхідно визначити, які саме це контрольні точки та яким календарним датам вони відповідають. Це дозволить орієнтуватись на важливі дати проекту, вибудовувати план робіт таким чином, щоб пріоритезувати роботи згідно до часових ресурсів. У Додатку Б (Модель WBS для проекту «SBP») віхи визначено таким чином, щоб можна було прослідкувати прогрес виконання робіт по проекту.

Відповідно, ми виділили наступні віхи:

- **Старт проекту.** Це саме той момент часу, коли наказ про призначення керівника проекту підписано та керівник проекту починає готувати необхідні документи.

- **Узгоджено із замовником та Донором продовження робіт та фінансування.** Ця віха означає старт робіт. В нашому випадку, деякі роботи за проектом будуть відбуватись паралельно, деякі - поступово. З цього дня в нашому проекті розпочинає роботу бізнес-аналітик, юристи та підготовчі роботи комунікаційною підкомандою.

- **Розроблений план робіт. Початок розробки вебсервісу.** Це той момент часу, коли підготовчі роботи вже завершено, створено необхідну інфраструктуру розробки, проведено необхідні дослідження продукту та найнято (зібрано, в нашому випадку) повну команду.

- **Готовність технічної документації.** Для нашого проекту, дуже важливим є фіксація всіх вимог до розроблюваного ресурсу від усіх зацікавлених сторін, які прямо впливають на цей процес. Готова документація означатиме, що всі формальні та неформальні рішення щодо концепції, технічних вимог тощо вже сформовані. Після цього команда розробки може приступати до саме розробки.

- **Готовність контентної частини.** Ця віха на календарному плані проекту показує дату готовності основної частини проекту – контентної частини.

- **Готовність MVP.** Ця віха означає готовність функціоналу проекту. Це означає, що команда розробників уже розробила та налаштувала продукт, який забезпечує базову функціональність. Було запущено бета-тестування.

- **Готовність комунікаційної кампанії.** Ця віха означає завершення промо-активностей, презентацій та активного залучення партнерів. Було завершено тестування користувачами сервісу отримано зворотній зв'язок, доопрацьовано сервіс.

- **Готовність проекту.** Віха означає завершення проекту (всі активності по фіналізації та архівації проектного оточення виконані); Сформовано фінальний звіт, акти й рахунки щодо виконання послуг виставлено та підписано, проведені кінцеві розрахунки. Документація по проекту сформована та включена до системи управління знаннями компанії. Проведена фінальна зустріч з командою та замовником проекту. Визначені подальші кроки по підтримці та розвитку продукту.

3.4.3. Фази проекту

Для того, щоб охарактеризувати модель ієрархічної структури робіт проекту, зазначимо, що проектні роботи класифіковано за фазами. Для обраного проекту передбачено етапів в ході реалізації. Розглянемо кожен з цих етапів як другий рівень:

SBP.1 SBP_Project

SBP.1.1 Ініціація проекту

SBP.1.1.1 Підготовчі роботи

SBP.1.1.2 Розробка паспорту проекту

SBP.1.1.3 Визначення основних вимог до проекту

- SBP.1.1.4 Формування концепту
- SBP.1.1.5 Затвердження концепту
- SBP.1.1.6 Погодження з донором та замовником продовження робіт та фінансування
- SBP.1.2 Планування проекту
 - SBP.1.2.1 Визначити детальні вимоги до продукту
 - SBP.1.2.2 Розробити план управління проектом
 - SBP.1.2.3 Розробити план управління комунікацією
 - SBP.1.2.4 Розробити план управління ризиками
 - SBP.1.2.5 Розробити план управління якістю
 - SBP.1.2.6 Узгодити ключові обмеження проекту: вимоги, графік, бюджет
 - SBP.1.2.7 Сформувати бюджет проекту
 - SBP.1.2.8 Розробити календарний графік робіт проекту
 - SBP.1.2.9 Сформувати повну команду проекту
 - SBP.1.2.10 Провести установчу зустріч з командою з нагоди початку виконання робіт проекту
- SBP.1.3 Розробка
 - SBP.1.3.1 Розробка технічної документації
 - SBP.1.3.2 Затвердження технічної документації
 - SBP.1.3.3 Розгортання інфраструктуру для розробки
 - SBP.1.3.4 Розгортання інфраструктуру для тестування
 - SBP.1.3.5 Розгортання інфраструктуру для інтеграцій
 - SBP.1.3.6 Розробка дизайну матеріали для інтерфейсу вебсервісу
 - SBP.1.3.7 Розробка основного функціоналу системи
 - SBP.1.3.8 Розробка адміністративної частини сервісу
 - SBP.1.3.9 Розробка публічної частини
 - SBP.1.3.10 Розробка підсистему налаштування інтеграцій
 - SBP.1.3.11 Розробка контентної частини

- SBP.1.4 Тестування
 - SBP.1.4.1 Проведення регресійного тестування
 - SBP.1.4.2 Проведення інтеграційного тестування
 - SBP.1.4.3 Запуск бета-тестування
 - SBP.1.4.4 Проведення навчань для кінцевих користувачів
 - SBP.1.4.5 Проведення навчань для партнерів (ОМС)
- SBP.1.5 Запуск
 - SBP.1.5.1 Погодження обраної дати запуску з замовником
 - SBP.1.5.2 Проведення зборів з командою на рахунок запуску
 - SBP.1.5.3 Підготовчі роботи (додаткове тестування системи)
 - SBP.1.5.4 Запуск “прод” версії сервісу
- SBP.1.6 Фіналізація (закриття) проекту
 - SBP.1.6.1 Підготовка документації щодо підтримки продукту для команди підтримки
 - SBP.1.6.2 Підготовка документації для передачі сервісу на баланс Міністерства
 - SBP.1.6.3 Підготовка фінального звіту для донора
 - SBP.1.6.4 Підготовка всіх актів та рахунків для завершення виплат.
 - SBP.1.6.5 Організація ретроспективної зустрічі з командою
 - SBP.1.6.6 Документація здобутих знань
 - SBP.1.6.7 Архівація проектної документації та згортання систем управління

3.5. Управління часом в проекті

3.5.1. Діаграма Ганта

Всі роботи щодо управління ресурсами та планування виконуються у програмному комплексі Microsoft Project. Для побудови Діаграми Ганта, визначаємо тривалість робіт. зазначимо, що для даного проекту буде доступний 8-годинний робочий день, стандартний робочий календар на 2023й рік.

Зазначимо також, що всі роботи, які будуть проводитись, будуть базовані на цілих робочих днях. Зважаючи на військові дії, які впливають на режим роботи буквально кожної сфери, для забезпечення мінімальних втрат від форс-мажорних ситуацій (наскільки це можливо), будемо закладати часовий резерв на виконання завдань.

Розподіливши роботи, їх тривалість та послідовність, за допомогою MS Project (та аналогічного сервісу ProjectLibre) побудуємо діаграму Ганта (рис.3.11).

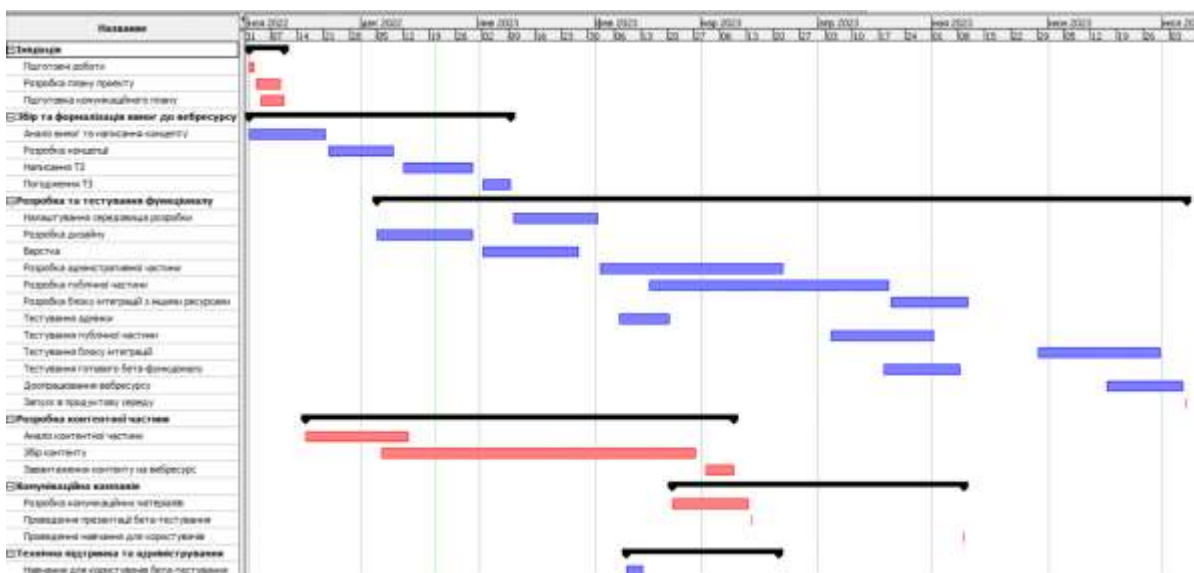


Рис. 3.11. Фрагмент діаграми Ганта проекту «SBP»

Повна діаграма буде надана в додатку Б, до магістерської роботи. Критичний шлях (тобто роботи, що не мають резерву часу) позначено червоним кольором. Відповідно, синім позначено ті роботи, за якими є резерв часу.

Передбачаємо що роботу над проєктом ми почнемо 01.11.2022. Загалом на проєкт заплановано 180 робочих днів (що складає 9 місяців). За умови збалансованого підходу до планування та виконання завдань, ми маємо реалізувати проєкт у вказані строки.

Название	Продол...	Начало	Окончание
Ініціація	8 днів	01.11.22 8:00	10.11.22 17:00
Підготовчі роботи	2 днів	01.11.22 8:00	02.11.22 17:00
Розробка плану проекту	5 днів	03.11.22 8:00	09.11.22 17:00
Підготовка комунікаційного плану	5 днів	04.11.22 8:00	10.11.22 17:00
Збір та формалізація вимог до вебресурсу	50 днів	01.11.22 8:00	09.01.23 17:00
Аналіз вимог та написання концепту	15 днів	01.11.22 8:00	21.11.22 17:00
Розробка концепції	14 днів	22.11.22 8:00	09.12.22 17:00
Написання ТЗ	15 днів	12.12.22 8:00	30.12.22 17:00
Погодження ТЗ	6 днів	02.01.23 8:00	09.01.23 17:00
Розробка та тестування функціоналу	155 днів	05.12.22 8:00	07.07.23 17:00
Налаштування середовища розробки	17 днів	10.01.23 8:00	01.02.23 17:00
Розробка дизайну	20 днів	05.12.22 8:00	30.12.22 17:00
Верстка	20 днів	02.01.23 8:00	27.01.23 17:00
Розробка адміністративної частини	35 днів	02.02.23 8:00	22.03.23 17:00
Розробка публічної частини	46 днів	15.02.23 8:00	19.04.23 17:00
Розробка блоку інтеграцій з іншими ресурсами	15 днів	20.04.23 8:00	10.05.23 17:00
Тестування адмінки	10 днів	07.02.23 8:00	20.02.23 17:00
Тестування публічної частини	20 днів	04.04.23 7:00	01.05.23 17:00
Тестування блоку інтеграцій	25 днів	29.05.23 7:00	30.06.23 17:00
Тестування готового бета-функціоналу	15 днів	18.04.23 7:00	08.05.23 17:00
Доопрацювання вебресурсу	15 днів	16.06.23 7:00	06.07.23 17:00
Запуск в продуктову середу	1 день	07.07.23 7:00	07.07.23 17:00
Розробка контентної частини	82 днів	16.11.22 8:00	09.03.23 17:00
Аналіз контентної частини	20 днів	16.11.22 8:00	13.12.22 17:00
Збір контенту	60 днів	06.12.22 8:00	27.02.23 17:00
Завантаження контенту на вебресурс	6 днів	02.03.23 8:00	09.03.23 17:00
Комунікаційна кампанія	56 днів	21.02.23 8:00	09.05.23 17:00
Розробка комунікаційних матеріалів	15 днів	21.02.23 8:00	13.03.23 17:00
Проведення презентації бета-тестування	1 день	14.03.23 8:00	14.03.23 17:00
Проведення навчання для користувачів	1 день	09.05.23 7:00	09.05.23 17:00
Технічна підтримка та адміністрування	29 днів	09.02.23 8:00	21.03.23 17:00
Навчання для користувачів бета-тестування	3 днів	09.02.23 8:00	13.02.23 17:00

Рис. 3.12. Фрагмент переліку основних робіт з Microsoft Project

3.6 Управління ресурсами в проекті

MS Project дуже зручний ресурс для перевірки та збалансування навантаження на ресурси. При плануванні робіт (встановленні часу та навантажень), програма здатна відобразити перенавантаження на ресурси і по яким саме роботам (що є дуже важливим для розуміння проектного менеджера). Таким чином, для зручного планування ресурсів та навантаження, можна використовувати цей функціонал. Це допоможе наглядно зрозуміти, наприклад, хто з команди перенавантажений, а хто недонавантажений.

РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЕКТІ

4.1. Ідентифікація ризиків проекту

Не менш важливим в управлінні проектами є і управління ризиками. Управління ризиками проекту – це процес виявлення (ідентифікації), аналізу та реагування на будь-який ризик, який виникає протягом життєвого циклу проекту, щоб допомогти проекту залишатися на правильному шляху та досягати своєї мети. Управління ризиками є не лише реактивним; частиною процесу планування має бути визначення ризику, який може виникнути в проекті, і того, як контролювати цей ризик, якщо він справді має місце.

Ви не можете попередити ризик, якщо не знаєте, що саме у Вашому проекті є ризиком. Існує багато способів визначити ризик. Виконуючи цей крок, ви захочете зібрати дані в реєстр ризиків.

Одним із способів є мозковий штурм із командою, колегами чи зацікавленими сторонами. Для проекту "Start Business Platform" було знайдено осіб із відповідним досвідом і організовано співбесіди, для збору інформації, яка може знадобитись для визначення і вирішення ризиків саме такого проекту. Аналогічно було проаналізовано і попередні схожі проекти.

Відповідно результати ідентифікації ризиків наведені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Ідентифікація ризиків обраного проекту

№	Тип ризику	Ризикова подія	Сила впливу	Керованість
1	Програмні ризики	Несумісність компонентів поточного стеку з іншими системами	Середня	Середня
2		Зміна технологій розробки через застарілість початкових технологій	Висока	Середня

4		Технічні проблеми реєстрів, з яких по API отримується значний масив даних	Низька	Низька
5	Апаратні ризики	Нестабільність роботи сервера	Висока	Висока
6		Недостатня якість обладнання	Висока	Середня
7		Вихід з ладу мережевого обладнання майданчика	Середня	Середня
8		Недостатня пропускна спроможність каналів зв'язку	Низька	Висока
9	Внутрішні ризики проекту (команда)	Звільнення ключового технічного співробітника	Висока	Середня
10		Проблеми, пов'язані з віддаленим режимом роботи	Середня	Висока
11		Недостатній професійний досвід команди	Висока	Висока
12		Виникнення конфліктних ситуацій між членами команди проекту, вигорання команди	Середня	Висока
13	Зовнішні (оточення)	Зміни у законодавстві України	Середня	Низька
14		Зміна складу уряду країни, та відмова від розробки	Низька	Низька
15		Неможливість замовником сформулювати технічне завдання (вимоги) до розробки	Низька	Низька
16		Значна зміна валютного курсу НБУ	Низька	Середня
17	Форс мажори	Воєнні дії на території Києва і області	Середня	Низька
18		Знищення інфраструктури внаслідок воєнних дій	Висока	Середня
19		Стихійне лихо	Середня	Низька
20		Економічна криза	Висока	Низька
21	Ризики кібербезпеки	Кібератаки на державні сервіси з метою крадіжки даних	Висока	Низька
22		DoS-атаки	Висока	Низька
23		Несанкціонований доступ до системи	Висока	Середня

Тож, спершу йде ідентифікація ризиків. Після цього їх потрібно оцінити. Для цього використовують декілька параметрів.

4.2. Оцінка ризиків проекту

Для початку визначимо певну шкалу оцінки ризиків. У таблиці 4.2. визначимо ці показники.

Таблиця 4.2

Характеристика системи оцінки ризиків

Проста якісна оцінка	Деталізована якісна оцінка	Шифр оцінки	Відповідна квазі-кількісна оцінка
	Відсутній	Немає	0
Низький	Низько-низький	НН	1
	Низько-середній	НС	2
	Низько-високий	НВ	3
Середній	Середньо-низький	СН	4
	Середньо-середній	СС	5
	Середньо-високий	СВ	6
Високий	Високо-низький	ВН	7
	Високо-середній	ВС	8
	Високо-високий	ВВ	9

Далі проведемо оцінку ризиків за такими критеріями, як затримка у часі в разі виникнення ризикової події; фінансові витрати на подолання результатів впливу; ймовірність настання ризикової події, частота повторень на протязі проекту.

Заповнивши таблиці і виконавши всі розрахунки, отримаємо результати, подані в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

Оцінка ризиків проекту

№	Ризикова подія	Затримки у часі		Фінансові втрати		Ймовірність		Частота (за проект)		Важливість ризику
		Якіс. оц.	Кільк. оц.	Якіс. оц.	Кільк. оц.	Якіс. оц.	Кільк. оц.	Якіс. оц.	Кільк. оц.	(компл. показник)
										Якіс. оц.
1	Несумісність компонентів поточного стеку з іншими системами	сс	5	вн	7	сн	4	нс	2	18
2	Зміна технологій розробки через застарілість початкових технологій	сн	4	вс	8	нв	3	нн	1	16
4	Технічні проблеми реєстрів, з яких по АРІ отримується значний масив даних	св	6	сн	4	сн	4	св	6	20
5	Нестабільність роботи сервера	сс	5	сн	4	нс	2	сс	5	16
6	Недостатня якість обладнання	вс	8	вс	8	нв	3	нс	2	21
7	Вихід з ладу мережевого обладнання майданчика	нс	2	нв	3	сн	4	св	6	15
8	Недостатня пропускна спроможність каналів зв'язку	св	6	вс	8	нс	2	сс	5	21
9	Звільнення ключового технічного співробітника	нс	2	св	6	сн	4	нн	1	13
10	Проблеми, пов'язані з віддаленим режимом роботи	нс	2	сн	4	нс	2	нв	3	11
11	Недостатній професійний досвід команди	вн	7	вс	8	нн	1	сн	4	20

12	Виникнення конфліктних ситуацій між членами команди проекту, вигорання команди	вн	7	нс	2	нс	2	сс	5	16
13	Зміни у законодавстві України	сс	5	вв	9	нс	2	св	6	22
14	Зміна складу уряду країни, та відмова від розробки	вс	8	вв	9	нн	1	сн	4	22
15	Неможливість замовником сформувавши технічне завдання (вимоги) до розробки	вн	7	вв	9	сн	4	нс	2	22
16	Значна зміна валютного курсу НБУ	нв	3	вв	9	вс	8	сс	5	25
17	Воєнні дії на території Києва і області	св	6	вв	9	св	6	сс	5	26
18	Знищення інфраструктури внаслідок воєнних дій	вс	8	вв	9	вн	7	сн	4	28
19	Стихійне лихо	вн	7	к	10	нн	1	св	6	24
20	Економічна криза	св	6	вс	8	вн	7	вн	7	28
21	Кібератаки на державні сервіси з метою крадіжки даних	вн	7	вс	8	сс	5	нс	2	22
22	DoS-атаки	вн	7	сс	5	нн	1	нс	2	15
23	Несанкціонований доступ до системи	св	6	вв	9	нн	1	сс	5	21

4.3. Розробка протиризикових заходів

З метою мінімізації збитків в майбутньому, ще на етапах планування обирають методи впливу на ризик (або методи керування ризиками).

Зниження ризику можливе завдяки запобіганню появі потенційних і можливих ризиків, зниженні впливу на результати.

При мінімізації ризику шляхом запобігання появі ризику, рішення про відмову від ризику приймається або на попередніх стадіях діяльності підприємця, або ж пізніше. У другому разі це відбувається шляхом відмови від якогось виду діяльності. При цьому це може здорожчувати вартість проекту і впливати на появу інших ризиків.

Для проекту Start Business Platform визначено ключові ризикові події, їх ранні ознаки, а також групи протиризикових заходів – профілактичні, симптоматичні і ті, які використовуються після виникнення проблеми (таблиця 4.4).

Таблиця 4.4

Основні протиризикові заходи

Ризикова подія	ПРЗ 1	Симптом (рання ознака)	ПРЗ 2	ПРЗ 3
	профілактика		при симптомі	при проблемі
Несумісність компонентів поточного стеку з іншими системами	Перед розробкою ознайомитись зі стеком та проаналізувати сумісність компонентів	Поточний стек перестає відповідати сучасним вимогам, збільшується кількість несумісних рішень	Проаналізувати новітні технології на предмет сумісності з сучасними системами	Прийняти рішення щодо оновлення стеку технологій згідно проведеного попереднього аналізу
Зміна технологій розробки через застарілість початкових технологій	Слідкувати за оновленнями в галузі програмування	Подібні ресурси починають розробляти на більш новітніх технологіях	Проаналізувати перехід на нові технології розробки (чи можливо, наскільки дорого тощо)	Організувати зібрання з розробниками, прийняти рішення щодо використання нових технологій, перед цим - забезпечити навчання розробників, або донайняти нових, якщо бюджет дозволяє.
Технічні проблеми реєстрів, з яких по API отримується значний	Забезпечувати резервне копіювання та збереження даних на сервері	Затримки в роботі обміну даними	Зв'язатись з технічною підтримкою відповідного реєстру для підтвердження	Використовувати дані, збережені в системі, ескалувати відновлення функціонування

масив даних			причин	відповідного реєстру
Нестабільність роботи сервера	Мати бекапи серверів та проводити систематичний техогляд	Наявність в журналах подій записів, що сигналізують про проблеми апаратного рівня	Провести аналіз наявних альтернатив провайдерів, що підпадають під визначені критерії сумісності	Заміна серверних потужностей, використання хостингових сервісів

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи магістра описано проект створення онлайн платформи для відкриття та ведення бізнесу.

Потреба потенційних підприємців у чесних і прозорих “правилах гри”, запит влади на зручний інструмент для підтримки МСП та підтримка Європейського Уряду створюють сприятливі умови для початку розробки даного проєкту. Відсутність конкурентів на ринку, унікальність продукту дає додаткові запобіжники та переваги у виконанні. Наявність чітко визначеного замовника, сприяння впровадженню інструментів діджиталізації на державному рівні надає гарантії у зацікавленості замовників у продукті.

Складність проєкту несе певні ризики, але вони можуть бути нівельовані за рахунок залучення профільних експертів, крім того, компанія вже має досвід розробки подібних продуктів.

Розробка даного проєкту потребує залучення експертів трьох напрямків: юридичного, комунікаційного та розробників. Завдяки економічному моделюванню проєкт вдалося збалансувати та забезпечити фінансову стабільність протягом всього строку розробки.

Потужний ініціатор - Міністерство економіки України та замовник - Донорська організація, дозволяють використовувати цю платформу для просування продукту на ринок. Комерційні структури (бізнес-школи, інкубатори тощо) та органи місцевого самоврядування також можуть бути зацікавлені у подібному продукті.

Для обґрунтування цінності проєкту та його конкурентоспроможності було проведено маркетингові дослідження, визначено сильні/слабкі сторони проєкту, можливості та загрози та

визначено шляхи реалізації задуму. Було проведено наступні види аналізу: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз 5 сил Портера.

У роботі було розглянуто 3 альтернативні способи досягнення цілі. Методом експертного оцінювання було обрано найоптимальнішу.

Визначено організаційну структуру та склад персоналу. Розраховані витрати на заробітну плату та інші статті витрат. Сформовано план продажів, розраховано залучення кредитних коштів та план їх погашення. Проаналізовано інвестиційну привабливість проєкту. Під час проведення інвестиційного аналізу встановлено, що проєкт визнано перспективним та рекомендованим до реалізації.

Зважаючи на вхідні дані щодо проєкту, було встановлено, що на визначений період та визначені наявні ресурси, доречно та цілком виправдано буде використовувати методологію Скрамбан, яка допоможе налаштувати ефективні швидкі поставки готового продукту.

Фінансові показники проєкту підтверджують, що робота над створенням автоматизованої системи для управління бізнес правилами організації є раціональною і немає фінансових перешкод для початку роботи над створенням даного продукту.

Продукт проєкту — вебресурс (онлайн платформа) з декількома компонентами (публічна та адміністративна частини, модуль інтеграцій тощо).

Для більш чіткої постановки цілей проєкту, результатів та дій, необхідних для досягнення цих цілей було складено логіко-структурну схему.

Сформовано мету, цілі, завдання проєкту, викладено у формі концепції.

Сітьова діаграма виконана у додатку Microsoft Project 2021. Наведений перелік робіт проекту та їх короткий опис, наведено перелік основних віх проекту. Для управління часом в проекті побудовано діаграму Ганта. Для виконання цієї задачі використано додаток Microsoft Project 2021. Сформовано часову шкалу. Сформовано перелік ресурсів проекту, визначено навантаження трудових ресурсів проекту. Виявлено перенавантаження ресурсів, та використані інструменти для вирівнювання навантаження ресурсів. Проведено визначення та аналіз ризиків проекту.

Можна зробити висновок, що задачі роботи вирішені, а мета – досягнута.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дослідження Швейцарської конфедерації UNDP “Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні”, [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf
2. Морозов В.В., Хандрік О.В., Розробка концепції проекту Методичні вказівки до виконання курсової роботи, Київ, 2015
3. Морозов В.В. Чередніченко А.М. Шпильова Т.І. «Формування, управління та розвиток команди проєкту», Київ, 2009
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fifth Edition USA, Project Management Institute – 2013. – 616 p.
5. Стаття “9 Of The Most Popular Project Management Methodologies Made Simple” – Режим доступу до ресурсу: <https://thedigitalprojectmanager.com/projects/pm-methodology/project-management-methodologies-made-simple/>
6. АЗБУКА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ. ПЛАНУВАННЯ О.В.Єгорченков, Н.Ю.Єгорченкова, Є.Ю.Катаєва
7. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition USA, Project Management Institute – 2021.
8. Тімінський О. Г. Моделі взаємовпливу проектної і операційної підсистем проектно-орієнтованого підприємства [Електронний ресурс] / О. Г. Тімінський // Управління розвитком складних систем. - 2017. - Вип. 29. - С. 110-115.
9. Моніторинг реалізації Стратегії розвитку МСП України на 2017-2020 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern->

[partners/Monitoring-the-Implementation-of-Ukraine%E2%80%99s-SME-Development-Strategy-2017-2020-UKR.pdf](#)

10. Рекомендації щодо планування розвитку малого та середнього підприємництва [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/721/Guideline_Regional_SME_Policy_FORBIZ.pdf

11. Трілленберг Вілфорд Проектний менеджмент: Конспект лекцій і семінарів / Вілфорд Трілленберг – Т.: Економічна думка, 2012. – 96с

12. Стандарти управління проектами [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidruchniki.com/73323/investuvannya/standarti_upravlinnya_proektami

13. Library of PMI Global Standards. [Електронний ресурс]. – Сайт Інституту управління проектами PMI. – <http://www.pmi.org/en/PMBOK-Guideand-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards>

14. Тімінський О. Г. Модель біадаптивної оптимізації на основі використання теорії ймовірностей [Електронний ресурс] / О. Г. Тімінський // Управління розвитком складних систем. - 2018. - Вип. 36. - С. 58-62.

15. Презентація огляд ринку консалтингових послуг в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/5099/46%20-%2049.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

16. Розробка концепції проекту [Текст]: методичні вказівки до виконання курсової роботи. Кафедра технологій управління/ Хандрік О.В. – К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2020. – 37 с.

17. Бушуєв С. Д. Методології управління проектами на моделях класу "рушійні сили – опори" / С. Д. Бушуєв, Р. Ф. Ярошенко // Управління розвитком складних систем. - 2010. - Вип. 2. - С. 11-14.

18. Russell Abratt, Defining and identifying stakeholders: Views from management and stakeholders [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

https://www.researchgate.net/publication/305154862_Defining_and_identifyin_g_stakeholders_Views_from_management_and_stakeholders

19. Rory V. O'Connor, A Scrumban Integrated Gamification Approach To Guide Software Process Improvement: A Turkish Case Study [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

https://www.researchgate.net/publication/296677003_A_Scrumban_Integrated_Gamification_Approach_To_Guide_Software_Process_Improvement_A_Turkish_Case_Study

20. Prof. Dr. Erkan Rehber, Financial Analysis of Investment Projects [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

https://www.researchgate.net/publication/301205233_Financial_Analysis_of_Investment_Projects

21. Semolic B., Steyn P. Project Excellence as part of Organizational Maturity// News Letter IPMA [Електронний ресурс]. — June 2013. — Volume 2, Issue 2. — Режим доступу: www.ipma.ch/Documents/.

22. Верба, В. А. Проектний аналіз: слайд-курс: навчальний посібник / В. А.Верба, О. М. Гребешкова. - К. : КНЕУ, 2006. - 236 с.

23. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л.І. Федулова, В.Г. Федоренко, В.Ф. Гриньов, В.П. Сладкевич, В.Є. Воротін, А.Д. Чернявський, В.А. Коростельов, Л.С. Кобиляцький, В.Є. Скоцик, О.С. Курочкін; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. – К.: Наук. світ, 2002. – 593 с.

24. Зелена книга "Обмеження доступу до ринків", дослідження ГО Офісу ефективного регулювання [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://regulation.gov.ua/book/4-dostup-na-rinok>

25. Regional Doing Business research, BRDO [Електронний ресурс]
– Режим доступу до ресурсу: <https://brdo.com.ua/projects/regional-doing-business/>
26. Марцин В.С. Основи наукових досліджень: Навчальний посібник. / Марцин В.С., Міценко Н.Г., Даниленко О.А. та ін. – Л.: Ромус-Поліграф, 2002.–128с.
27. Бушуєв С. Д. Антикризове управління фінансовими установами в умовах турбулентності / С. Д. Бушуєв, Ю. Ф. Ярошенко // Управління розвитком складних систем. - 2013. - Вип. 15. - С. 5-10.
28. Бушуєв С.Д. Креативні технології управління проектами і програмами: Монографія. /Бушуєв С.Д. та ін, – К.: «Самміт-Книга», 2010. –768 с.
29. Darko Huljenic, Project management in research projects Режим доступу до ресурсу:
https://www.researchgate.net/publication/4151831_Project_management_in_research_projects

ДОДАТОК А – Модель WBS-структури і робіт проекту

- SBP.1 SBP_Project
 - SBP.1.1 Ініціація проекту
 - SBP.1.1.1 Підготовчі роботи
 - SBP.1.1.2 Розробка паспорту проекту
 - SBP.1.1.3 Визначення основних вимог до проекту
 - SBP.1.1.4 Формування концепту
 - SBP.1.1.5 Затвердження концепту
 - SBP.1.1.6 Погодження з донором та замовником продовження робіт та фінансування
 - SBP.1.2 Планування проекту
 - SBP.1.2.1 Визначити детальні вимоги до продукту
 - SBP.1.2.2 Розробити план управління проектом
 - SBP.1.2.3 Розробити план управління комунікацією
 - SBP.1.2.4 Розробити план управління ризиками
 - SBP.1.2.5 Розробити план управління якістю
 - SBP.1.2.6 Узгодити ключові обмеження проекту: вимоги, графік, бюджет
 - SBP.1.2.7 Сформуванати бюджет проекту
 - SBP.1.2.8 Розробити календарний графік робіт проекту
 - SBP.1.2.9 Сформуванати повну команду проекту
 - SBP.1.2.10 Провести установчу зустріч з командою з нагоди початку виконання робіт проекту
 - SBP.1.3 Розробка
 - SBP.1.3.1 Розробка технічної документації
 - SBP.1.3.2 Затвердження технічної документації
 - SBP.1.3.3 Розгортання інфраструктуру для розробки
 - SBP.1.3.4 Розгортання інфраструктуру для тестування
 - SBP.1.3.5 Розгортання інфраструктуру для інтеграцій
 - SBP.1.3.6 Розробка дизайну матеріали для інтерфейсу вебсервісу
 - SBP.1.3.7 Розробка основного функціоналу системи

- SBP.1.3.8 Розробка адміністративної частини сервісу
- SBP.1.3.9 Розробка публічної частини
- SBP.1.3.10 Розробка підсистему налаштування інтеграцій
- SBP.1.3.11 Розробка контентної частини
- SBP.1.4 Тестування
 - SBP.1.4.1 Проведення регресійного тестування
 - SBP.1.4.2 Проведення інтеграційного тестування
 - SBP.1.4.3 Запуск бета-тестування
 - SBP.1.4.4 Проведення навчань для кінцевих користувачів
 - SBP.1.4.5 Проведення навчань для партнерів (ОМС)
- SBP.1.5 Запуск
 - SBP.1.5.1 Погодження обраної дати запуску з замовником
 - SBP.1.5.2 Проведення зборів з командою на рахунок запуску
 - SBP.1.5.3 Підготовчі роботи (додаткове тестування системи)
 - SBP.1.5.4 Запуск “прод” версії сервісу
- SBP.1.6 Фіналізація (закриття) проекту
 - SBP.1.6.1 Підготовка документації щодо підтримки продукту для команди підтримки
 - SBP.1.6.2 Підготовка документації для передачі сервісу на баланс Міністерства
 - SBP.1.6.3 Підготовка фінального звіту для донора
 - SBP.1.6.4 Підготовка всіх актів та рахунків для завершення виплат.
 - SBP.1.6.5 Організація ретроспективної зустрічі з командою
 - SBP.1.6.6 Документація здобутих знань
 - SBP.1.6.7 Архівація проектної документації та згорання систем управління

ДОДАТОК Б – Перелік робіт у діаграмі Ганта

Режим задачі	Task Name	Длительность	Начало	Окончание
	SBP Project initiation	0 дней	Вт 01.11.22	Вт 01.11.22
	Підготовчі роботи	6 дней	Вт 01.11.22	Вт 08.11.22
	Розробка плану проекту	4 дней	Вт 01.11.22	Пт 04.11.22
	Погодження плану проекту	2 дней	Пн 07.11.22	Вт 08.11.22
	Розробка Технічної документації	29 дней	Пн 14.11.22	Чт 22.12.22
	Аналіз вимог та написання концепту	10 дней	Пн 14.11.22	Пт 25.11.22
	Розробка концепції	5 дней	Пн 28.11.22	Пт 02.12.22
	Написання ТЗ	10 дней	Пн 05.12.22	Пт 16.12.22
	Погодження ТЗ	4 дней	Пн 19.12.22	Чт 22.12.22
	Розробка	52 дней	Пн 26.12.22	Вт 07.03.23
	SBP Sprint 1 (Налаштування середовища розробки)	10 дней	Пн 26.12.22	Пт 06.01.23
	SBP Sprint 2 (Розробка адміністративної частини)	15 дней	Пн 09.01.23	Пт 27.01.23
	SBP Sprint 3 (Розробка публічної частини)	15 дней	Пн 30.01.23	Пт 17.02.23
	SBP Sprint 4 (Блок інтеграцій з іншими ресурсами)	12 дней	Пн 20.02.23	Вт 07.03.23
	Розробка контентної частини	36 дней	Ср 07.12.22	Ср 25.01.23
	Аналіз контентної частини	6 дней	Ср 07.12.22	Ср 14.12.22
	Збір контенту	30 дней	Чт 15.12.22	Ср 25.01.23
	Комунікаційна кампанія	19 дней?	Пт 11.11.22	Ср 07.12.22

ДОДАТОК В – Кошторис на виконання проекту

Бюджетна стаття	Одиниці	Ставка USD, міс	Ставка USD, ден	Витрати в UAH	Кількість місяців	Сумарно на місяці, UAH	Сумарно на всі місяці, USD
Заробітні плати							
Project Manager	1 expert, months	1300	65	48100	9	432900	11700
Head of the technical team	1 expert, months	3000	150	111000	1	111000	3000
Senior Developer	1 expert, months	2900	145	107300	5	536500	14500
Frontend Developer	1 expert, months	2000	100	74000	3	222000	6000
UI/UX Designer	1 expert, months	1900	95	70300	2	140600	3800
Business Analyst	1 expert, months	2000	100	74000	1	74000	2000
Automation QA expert	1 expert, months	1900	95	70300	2	140600	3800
Manual QA expert	1 expert, months	1200	60	44400	2	88800	2400
Legal expert 1	1 expert, months	1900	95	70300	2	140600	3800
Legal expert 2	1 expert, months	1700	85	62900	2	125800	3400
Legal expert 3	1 expert, months	1700	85	62900	3	188700	5100
Comms Manager	1 expert, months	1700	85	62900	4	251600	6800
Comms Expert	1 expert, months	1200	60	44400	8	355200	9600
Designer	1 expert, months	1200	60	44400	2	88800	2400
Total	14					2897100	78300
Інші витрати (адміністративні)							
Office	(20%) of salaries budget					1158840	31320
Комунікаційна кампанія (промо)							
SMM	per 8 months	1000,00		37000			
Promo video	1 video	300,00		11100			

Brochures for partners	100 units	80,00		2960			
Inform. Campaign in key media resources	20 publications	80,00		2960			
Total Promo		1460,00		54020			
Комунікаційна кампанія (презентації)							
Place		270,27		10000			
Catering: Coffee breaks	50 uah per person	405,41		15000			
Event Photography of the final day		48,65		1800			
Total Presentation Main		724,32		26800			
Партнерство (локальні презентації)							
transfer for the team (PM, Comms)		200,00		7400			
Photos		16,22		600			
Total regional presentation		216,22		8000			
Total regional presentations (5)		1081,08		40000			
Total 6 present		1805,41		66800			
TOTAL UAH		34585		1279660			34585
TOTAL BUDGET (UAH)				4176760			34585

ДОДАТОК Г – Приклад коду

```
/**
 * Class Startups
 * @mixin \common\behaviors\ImageBehavior
 * @package common\models\business
 */
class Startups extends _base\Startups
{
    CONST EXTREMAL = 'extremal';
    CONST HARD = 'hard';
    CONST MEDIUM = 'medium';
    CONST LOW = 'low';

    CONST STARTUP = 'startup';
    CONST COMPLEX_PROCEDURE = 'complex-procedure';

    /**
     * @return string
     */
    public function getNamePrepositional()
    {
        return $this->name_prepositional ? $this->name_prepositional :
$this->name;
    }

    /**
     * @return string
     */
    public function getTitle()
    {
        return $this->name_prepositional ? mb_strtolower($this->name_prepositional) : mb_strtolower($this->name);
    }

    /**
     * @return string
     */
    public static function getDefaultType()
    {
        return self::STARTUP;
    }

    /**
     * @inheritdoc
     * @codeCoverageIgnore
     */
    public function beforeSave($insert)
    {
        if (parent::beforeSave($insert)) {
```

```

    */
    public function beforeSave($insert)
    {
        if (parent::beforeSave($insert)) {
            if (!$this->difficult) {
                $this->difficult = null;
            }

            if ($this->isNewRecord) {
                $this->type = 'startup';
            }

            return true;
        }

        return false;
    }

    public $image;

    /**
     * @inheritdoc
     */
    public function rules(): array
    {
        return ArrayHelper::merge([
            [['image'], 'integer'],
        ], parent::rules());
    }

    /**
     * @inheritdoc
     */
    public function attributeLabels(): array
    {
        return ArrayHelper::merge([
            'image' => Yii::t('common', 'Image'),
        ], parent::attributeLabels());
    }

    /**
     * @inheritdoc
     */
    public function behaviors(): array
    {
        return [
            'image' => [
                'class' => ImageBehavior::className(),
                'attribute' => 'image',
                'shortName' => 'Startups',
            ],
        ],
    }

```

```

}

/**
 * @return \yii\db\ActiveQuery
 */
public function getStartupPathsActive()
{
    return $this->hasMany(StartupPaths::className(), ['startup_id' =>
'id'])
        ->where(['StartupPaths::tableName().'active' =>
StartupPaths::ENABLED]);
}

/**
 * Creates data provider instance with search query applied
 *
 * @param array $params
 * @param string $type
 *
 * @return ActiveDataProvider
 */
public function search($params, $type)
{
    $query = self::find();

    $query->select(new Expression('
*,
case when
    difficult is null then
        case
            when averageSteps * 100 / '.$this-
>getMaxAverageSteps($type).' > 95 then 4
            when averageSteps * 100 / '.$this-
>getMaxAverageSteps($type).' > 80 then 3
            when averageSteps * 100 / '.$this-
>getMaxAverageSteps($type).' > 60 then 2
            else 1
        end
    when difficult = \'extremal\' then 4
    when difficult = \'hard\' then 3
    when difficult = \'medium\' then 2
    else 1
end as difficult_sort
'));
    $query->where([
        'active' => self::ENABLED,
        'type' => $type,
    ]);
    // $query->orderBy('difficult_sort');
    $query->orderBy('name ASC');
}

```

```

        $dataProvider = new ActiveDataProvider([
            'query' => $query,
            'pagination' => [
                'pageSize' => 8,
            ],
            'sort' => false,
        ]);

        $this->load($params);

        if (!$this->validate()) {
            return $dataProvider;
        }

        $query->andWhere(['or', ['like', 'name', $this->name],
['like', 'name_synonym', $this->name]]);

        return $dataProvider;
    }

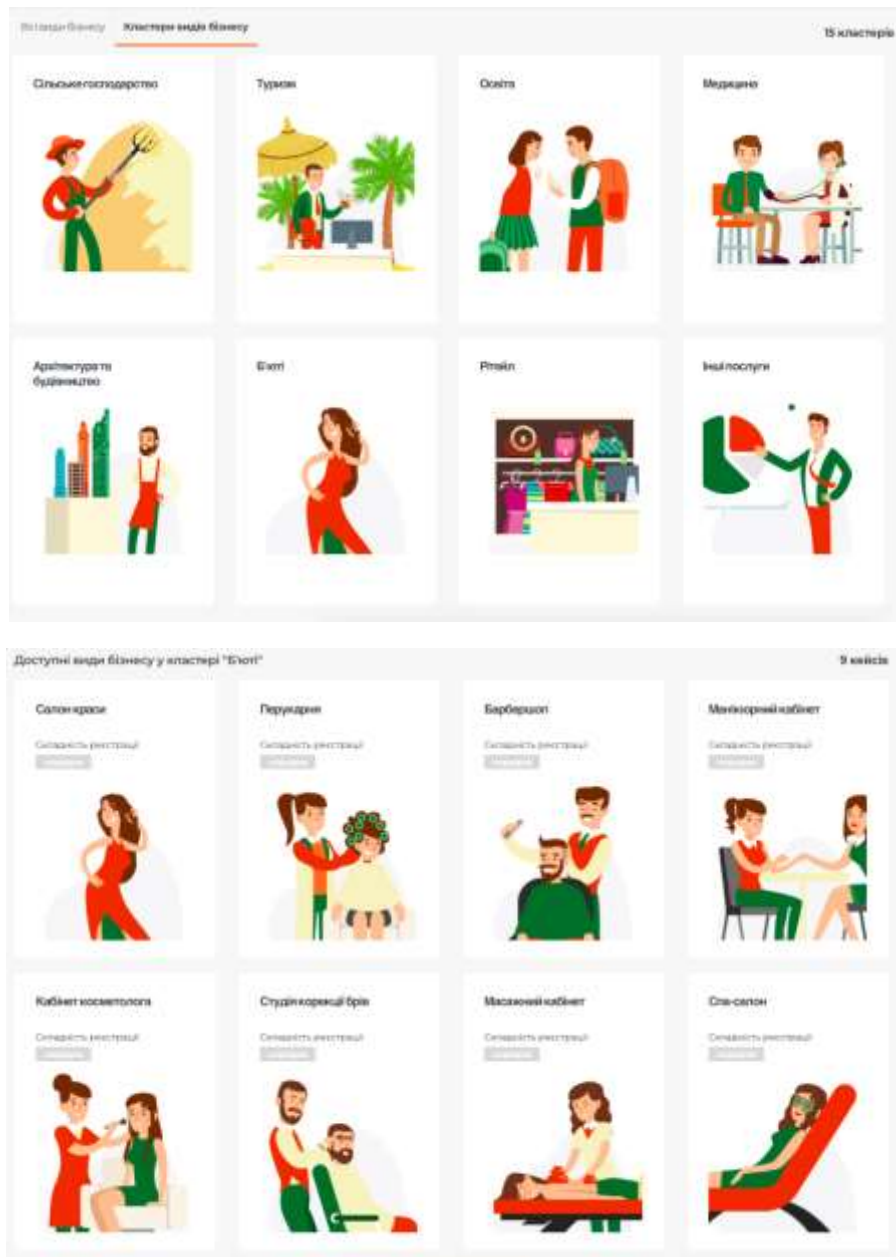
    /**
     * @param string $name
     * @return string
     */
    public function getDifficultName($name)
    {
        switch ($name) {
            case $name === self::EXTREMAL:
                return Yii::t('landing', 'екстремальна');
            case $name === self::HARD:
                return Yii::t('landing', 'складна');
            case $name === self::MEDIUM:
                return Yii::t('landing', 'середня');
            default:
                return Yii::t('landing', 'легка');
        }
    }

    /**
     * @return string
     */
    public function getDifficult()
    {
        $startup = $this;
        if($this->parent_id){
            $startup = $this->parent;
        }
        if ($startup->difficult) {
            return $startup->difficult;
        }

        $value = $startup->averageSteps * 100 / $startup->getMaxAverageSteps($startup->type);
    }

```

Додаток Д – Дизайн рішення



Як відкрити салон краси



Шукаєте, як відкрити салон краси з нуля?

Ви знаєте? Пройдіть короткий тест, який допоможе зрозуміти, чи вам варто відкрити салон краси? Чи потрібні вам у цьому часі певні знання чи навички? Дізнайтеся!

- зберіть місце, де ви плануєте відкрити салон краси
- зберіть форму власності (ФОП чи юридична особа)
- зберіть систему оподаткування
- зрозумійте, чи будете середовищем або культурно-приватним і як це впливатиме на вашу роботу
- дізнайтеся про вимоги щодо найму працівників
- пошукайте працівників та персонал, на яких ви можете покластися
- дізнайтеся, як дозволити і специфічні плани, які потрібні для роботи салону
- зрозумійте, чи потрібні вам знання ринку краси

Після відповіді на всі запитання ви зрозумієте, скільки часу та грошей ви витратите на юридичну частину відкриття салону краси, які документи необхідні для цього, а також, чи можна оформити ліцензії, в разі того, якщо вам потрібно додержуватися певних правил.

В особистому кабінеті ви можете зберегти отриманий результат, послугою зберегти анонімні відповіді. Також ви можете поділитися результатами з друзями, якщо це вам потрібно.

Оберіть місто, в якому ви хочете розпочати бізнес

Ваше місто: **Київ** (можливо, ви хочете вибрати інше місто)

Ваше місто: **Київ**

Ваше місто: **Київ**

Ваше місто: **Київ**

Ваше місто: **Київ**

Ваше місто: **Київ**

Питання > Салон краси > Як відкрити салон краси в Україні

Питання 1/6

Яку форму суб'єкта господарювання Ви плануєте обрати?

A. Фізична особа-підприємець

B. Юридична особа

Питання > Салон краси > Результат #0738a

Як відкрити салон краси в Україні

Зачекайте інформацію

Етапи відкриття салону краси

1. **Вибір форми суб'єкта господарювання**

2. **Дізнання вимог щодо оформлення ліцензії**

3. **Дізнання вимог щодо оформлення ліцензії**

4. **Дізнання вимог щодо оформлення ліцензії**

5. **Дізнання вимог щодо оформлення ліцензії**

Варіанти розрахунку витрат

Введіть ваш email

Відправити

Зберегти розрахунок витрат

Зачекайте інформацію

14. Середній прохід на одного клієнта в салоні краси

33. Документи, необхідні для оформлення ліцензії на відкриття салону краси

35. Документи, необхідні для оформлення ліцензії

Якщо сервіс Вам сподобався, розкажіть про нього друзям

Поділитися

