

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

Факультет інформаційних технологій

Кафедра технологій управління

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Управління проектом розробки та впровадження автоматизованої
платформи кіберспортивного беттінгу»

Студента 2-го курсу групи УП-21

Готовщикова Євгена Антоновича



(підпис студента)

Науковий керівник:

кандидат технічних наук

(науковий ступінь, вчене звання)

Латишева Тетяна Володимирівна

_____ 

(дата)

(підпис)

Попередній захист:

(Висновок: "До захисту в Державній екзаменаційній комісії")

Завідувач кафедри _____
технологій управління (підпис)

Морозов В.В _____
(прізвище та 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 В.В.

“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Студент Готовщиків Євген Антонович

Група УП-21

1. Тема кваліфікаційної роботи

Управління проектом розробки та впровадження автоматизованої платформи кіберспортивного беттінгу

Затверджена протоколом від 09.11.2021 р. №4

2. Строк подання студентом готової роботи - “17” травня 2022 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Дослідження особливостей використання методів та інструментів для якісної реалізації обраного проекту – розробки його структурних компонентів, знаходження оптимальних рішень, досягнення поставлених цілей та результатів.

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, визначення ресурсів проекту та управління ними, планування вартості проекту, планування

управління ризиками, планування управління якістю у проекті, моделювання виконання календарного плану.

5. Перелік графічного матеріалу (слайдів)

Дерево проблем, дерево цілей, матриця зацікавлених сторін, графіки фінансового аналізу проекту, життєвий цикл проекту, OBS проекту, WBS проекту, фрагменти календарного плану, структура системи управління ризикам, таблиця показників за методом освоєного обсягу, результати звітів MS Project, графічні зображення структури команди.

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва частин роботи	%	Виконання роботи	
			За планом	Фактично
1	Вибір теми дипломної роботи	1	02.11.21	02.11.21
2	Наказ про затвердження тем дипломних робіт та призначення наукових керівників	1	09.11.21	09.11.21
3	Вивчення літературних джерел з предмету дослідження	2	01.12.21	01.12.21
4	Розробка плану дипломної роботи та його погодження з науковим керівником	5	14.12.21	14.12.21
5	Написання I розділу дипломної роботи	15	25.02.22	25.02.22
6	Написання II розділу дипломої роботи	30	30.03.22	30.03.22
7	Написання III-IV розділів дипломної роботи	30	25.04.22	25.04.22
8	Підготовка висновків	2	15.03.22	15.03.22
9	Оформлення кваліфікаційної роботи	2	01.05.22	01.05.22
10	Передача кваліфікаційної роботи рецензенту для рецензування	1	12.05.22	12.05.22
11	Передача кваліфікаційної роботи науковому керівнику	1	10.05.22	10.05.22
12	Перевірка на антиплагіат	5	17.05.22	17.05.22
13	Попередній захист дипломної роботи	5	18.05.22	18.05.22

Дата видачі завдання "10" листопада 2021 р.

Керівник роботи к.т.н., доцент Латишева Тетяна Володимірівна 

Завдання прийняв до виконання студент групи УП-21

Готовщиков Євген Антонович 

ЗМІСТ

ЗМІСТ	4
АНОТАЦІЯ	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ОПИС ПРОЕКТУ, ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ МОЖЛИВОСТІ ПРОЕКТУ	9
1.1. Опис, мета, цілі проекту	9
1.2. Дослідження для інвестицій.....	13
1.3. Проектні альтернативи	18
1.4. Зацікавлені сторони	22
1.5. Дерево причин та наслідків, дерево цілей.....	26
1.6. PEST – аналіз	27
1.7. Портер / SWOT - аналіз	35
РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ	45
2.1. Структура підприємства.....	45
2.2. Команда проекту	46
2.3. Життєвий цикл проекту.....	48
2.4. Планування затрати ресурсів проекту	51
2.5. Планування вартості проекту	54
2.6. Планування проекту за календарем	56
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ НА ФАЗІ ВИКОНАННЯ	59
3.1. Якість проекту	59
3.2. Ризики проекту	73
3.3. Закупівлі проекту	82
ВИСНОВКИ	96
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	102

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної магістерської роботи на тему:

«Управління проектом розробки та впровадження автоматизованої платформи кіберспортивного беттінгу»

Студента: Готовщикова Євгена Антоновича

Науковий керівник: Латишева Тетяна Володимірівна

Рік захисту 2022.

В дипломній роботі розглянуто питання планування проекту по створенню платформи для прийняття ставок на кіберспортивні івенти

Метою даної дипломної роботи є створення календарного плану проекту, дослідження навколо галузі проекту, аналіз зацікавлених сторін, розробка концепції, аналіз ризику проекту, організація структури компанії, створення команди проекту та їх види робіт.

Ціль проекту – розробити економічну нішу для підтримки економічної ланки країни.

Дипломна робота побудована з переліку використаних джерел у дослідженні, додатків до диплому, основної частини, вступу та висновків.

Об'єктом дослідження для даної роботи це процес впровадження та розробка автоматизованих систем IPTV, бізнес процеси обраного напрямку, методи роботи аналогічних успішно реалізованих проектів.

Предметом дослідження є розробка, планування та виконання процесу управління обраним проектом, розробка та впровадження системи IPTV, впровадження різноманітних інформаційних технологій, розробка моделей для поліпшення в управлінні проектами.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в використанні новітніх методів планування та керування проектами, системного аналізу та декомпозиції для вирішення проблеми управління проектом. Відкриття нового напрямку у розвитку та дослідженні для реалізації сучасних проектів у країні.

У першому розділі дипломної роботи формалізація ідеї проекту, Описується мета, цілі проекту. Проводиться дослідження для інвестицій, визначаються проектні альтернативи, дерева причин та наслідків, цілей. Також визначається PEST-аналіз проекту. Заключним підрозділом є виявлення та проведення аналізу методом 5 сил Портера та SWOT-аналіз.

Другий розділ роботи присвячений питанням процесам управління проектом. Визначається структура підприємства, команда проекту. Аналізується та впроваджується життєвий цикл проекту. Проводиться планування затрати ресурсів проекту, вартості проекту та планування за календарем.

У третьому розділі проект розглядається з боку управління на фазі виконання. Проводиться аналіз з якості проекту, знаходження зацікавлених сторін. Застосовується інструменти для знаходження ризиків проекту, побудова стратегій реагування на них. Проводиться детальний розбір документів з закупівель, які застосовуються у дії.

Як результат успішного виконання роботи, мною були зроблені наступні висновки. Через велику кількість проблем для нашої країни за ці декілька років, ми як ніхто повинні робити усе можливе для того, щоб берегти її економіку. Одна з таких можливостей є розвиток у нову стежу інтернет технологій. Вже не перший рік іноземні партнери та інші країни практикують використання цієї системи, ми маємо зробити майданчик для покращення умов використання її в нашої країні також

Платформа для прийняття ставок на кіберспортивні івенти – це один з прогресивних та сучасних варіантів вирішення та закриття потреб у поступанні коштів у Національний банк країни. Адже популярність та коштообіг не можна списувати. Статистика приголомшує, та лише натякає на те, щоб як найшвидше взятись за цей величезний шанс для державних податків.

ВСТУП

Актуальність проблеми. На сьогодні стоїть гостро питання відновлення економіки та пошуку нових видів поповнення бюджету країни у зв'язку з зовнішніми факторами та наслідками від пандемії. Одна з галузей, яка ще не є дуже розвиненою та дослідженою це є беттінг. Завдяки стримкому розвитку інтернету, способів комунікації та різноманітних варіантів платежів, ця галузь має величезний потенціал для реалізації.

Беттінг – це ігровий процес, пов'язаний зі ставками на спорт у букмекерських конторах. У його основі лежить висновок парі з букмекером на конкретну спортивну подію. Гравець робить ставку на реальні гроші, а БК у разі проходження спортивної парі виплачує виграш. У разі програшу гроші залишаються у букмекера.

Завдяки правильній реалізації цього проекту, згідно з законом, можна отримувати кошти, додаткові робочі місця, новітні технології в управлінні проектами та бізнес речами.

Ринок беттінга має суттєві відмінності від казино. Головна відмінна особливість - у фінансовому беттінг гравці покладаються не на удачу, а на свої аналітичні здібності та знання про ігрову дисципліну. З'явилися професійні гравці, які заробляють на ставках, саме вони створили більшість ігрових моделей і фінансових тактик.

У спортивному беттінг також успіх залежить від людського фактора - він більшою мірою превалює у визначенні успіху, ніж у казино, де гра запрограмована і заснована на теорії ймовірностей. Від зусиль беттора та дій спортсменів залежать результат подій та результат парі, у казино ж гравці роблять ставку та очікують, що буде далі – від них уже нічого не залежить, передбачити точний варіант ставки майже неможливо.

Головне у роботі букмекерів – оцінка ймовірності проходження події. Оцінюється можливість коефіцієнтами. Букмекери наймають спеціальних

аналітиків для розрахунку котирувань або користуються професійним софтом, у якому вже закладено ймовірність – залишається лише перевести їх у цифрові коефіцієнти.

Як мета цієї роботи є узагальнення декількох теоретико-методологічних засад з вибраного мною напряму дослідження; розробка та планування основних структур проекту; планування та розробка календарного плану, максимальна оптимізація часу для проекту; ресурсів використаних на проект; вартість та кошторис проекту; послідовне виконання та відслідковування обраного проекту.

РОЗДІЛ 1. ОПИС ПРОЕКТУ, ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ МОЖЛИВОСТІ ПРОЕКТУ

1.1. Опис, мета, цілі проекту

Основна мета проекту: Планування та створення платформи для прийняття ставок на кіберспортивні івенти.

Цілі проекту:

- Впровадити платформу у роботу та забезпечити її функціонал;
- Досягнути підвищення економіки у сфері ІТ;
- Створення додаткових робочих місць;

Завдання самого проекту (як саме будуть досягненні поставлені цілі):

1. Надання техніки, яка необхідна для проекту та її устаткування.
2. Розробка та впровадження прототипів для перевірки системи.
3. Розробка та впровадження архітектурної вітки системи.
4. Розробка та впровадження процесів системи, для нормалізації її роботи.
5. Розробка та впровадження інтерфейсу, який буде до вподоби користувачам.
6. Забезпечення швидкий та зручний спосіб комунікації з користувачем.

Опис проекту

Беттінг - одна з небагатьох сфер, яка виросла під час пандемії. Люди, які змушені не виходити з дому, хотіли видовищ ще більше, ніж зазвичай. Букмекери змогли це їм дати, відкривши ставки на кіберспорт. 2020 року дохід БК зріс на 20%.

Зростанню ринку значно сприяє тренд на легалізацію букмекерських контор. Держава поступово припиняє діяльність нелегальних операторів ставок, як наслідок – користувачі починають довіряти брендам. Букмекери залучають нові аудиторії і цим підвищують доходи.

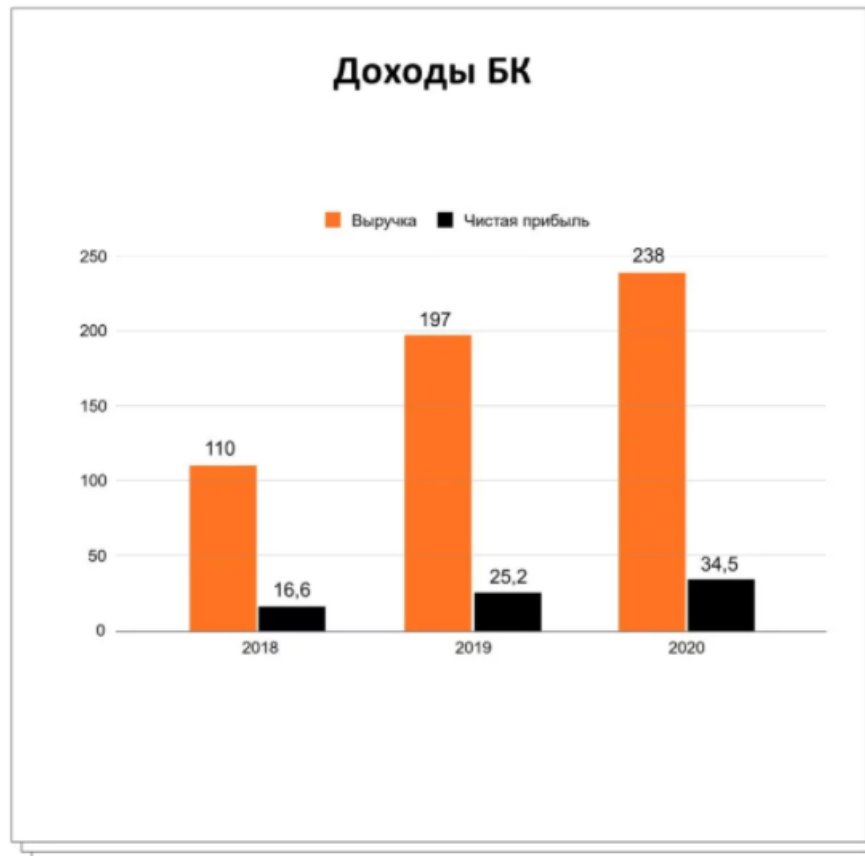


Рис 1.1. - Ріст беттінгових платформ

В останні роки поріг входу для гравця, котрий хоче зробити ставку, значно знизився. На це вплинули два фактори.

Розвиток цифрових технологій, які дозволяють дивитися матчі та інші спортивні події практично з будь-якої точки світу, де б ти не знаходився, у той час, який тобі хочеться. Та перехід багатьох беттінгових платформ на мобільні пристрої.

Багато людей знають і розуміють традиційний спосіб ставок на спортивні події. Для цього потрібно зайти на веб-сайт онлайн-букмекерської контори, знайти подію, на яку хочеться зробити ставку, і зробити ставку на коефіцієнти. Однак це не єдиний спосіб ставок, і існують різні типи платформ для ставок.

Те, що було виділено вище, відоме як ставки з фіксованими коефіцієнтами. Як було зазначено вище, це традиційна форма ставок на спорт, яку ви знайдете в більшості провідних онлайн-букмекерів. Коли ставка виграє, вона

виплачується за коефіцієнтами, які були використані під час розміщення ставки, незалежно від того, чи змінилися коефіцієнти.

Існує кілька різних типів фіксованих ставок, які також доступні для різних видів спорту, і деякі гравці ніколи не будуть використовувати будь-яку платформу для ставок, крім ставок з фіксованими коефіцієнтами.

Інший тип платформи для ставок, який за останні роки відбувся значного зростання, - це ставки в грі. Це також відоме як ставки в реальному часі, і хоча воно вважається формою ставок з фіксованими коефіцієнтами, воно досить відрізняється, щоб вважатися окремою платформою для ставок. У той час як ставки з фіксованими коефіцієнтами відбуваються до початку події, коефіцієнти ставок в реальному часі доступні після початку події та протягом усього заходу.

На будь-якому веб-сайті для ставок на спорт онлайн будуть доступні коефіцієнти ставок в реальному часі на кілька видів спорту, включаючи футбол, теніс, крикет, хокей та багато інших. Незважаючи на те, що вони доступні лише онлайн, ставки в реальному часі стали дуже популярними і зараз є одним із провідних видів платформ для ставок.

Іншим типом платформи ставок, який значно зріс за останні роки, є біржа ставок. Це діє як платформа для спортивної торгівлі, і хоча ви будете робити ставки з фіксованими коефіцієнтами, є одна істотна відмінність: у ставці не бере участь букмекерська контора. Натомість усі ставки робляться між користувачами біржі ставок. Іншими словами, коли ви робите ставку на такий результат, як Ліверпуль, щоб виграти футбольний матч, ви робите ставку проти інших людей, які мають протилежну вам думку.

VOdds — одна з найновіших азіатських платформ для ставок на гандикап. Вони пропонують агреговані коефіцієнти в реальному часі з повного списку важкодоступних азіатських букмекерів. Список букмекерських контор, який

постійно зростає, включає Pinnacle Sports, SBOBET, MaxBet та багато інших. Користувачі можуть отримати доступ до VOdds через vodds.com, vodds.co або vodds.net, або ви можете використовувати VPN для безперебійного доступу.

На веб-сайті спортивних ставок зі стандартними фіксованими коефіцієнтами у вас є можливість зробити ставку лише на спортивну команду або гравця, щоб виграти. Однак при використанні біржі ставок для кожної команди або гравця доступні два набори коефіцієнтів. Один набір позначено як «назад», а інший — «лежачий». Таким чином, на біржі ставок можна не тільки підтримати гравця чи команду, але й підтримати гравця чи команду, які програють.

Останній тип доступної платформи для ставок відомий як ставки на спред. Це відрізняється від ставок з фіксованими коефіцієнтами, а також є більш складним. Хоча є приклади ставок на спред у ставках з фіксованими коефіцієнтами, наприклад, на загальні суми або на ринку більш/менш, це одна головна відмінність. При використанні ставок з фіксованими коефіцієнтами вам виплачується сума виграшу на основі коефіцієнтів, на момент яких ви зробили ставку.

Однак під час ставок на поширення ставки визначаються на те, наскільки ви праві чи неправі. Таким чином, ви можете виграти вартість вашої ставки кілька разів за одну ставку, але також можна втратити вартість вашої ставки кілька разів під час однієї ставки. Ви повинні знати, що ви робите, розповсюджуючи ставки, тому що, хоча ви можете виграти великі, ви також можете втратити багато грошей лише за одну ставку.

Саме через це, цей проект має усі можливості для існування та актуальність його на вищому рівні.

1.2. Дослідження для інвестицій

Інвестувати, а потім досліджувати, або спочатку інвестувати, а потім досліджувати, — це ризикований і спекулятивний підхід до прийняття інвестиційних рішень. Цей метод часто використовується особами, які або мають необґрунтоване відчуття, що ціна цінного паперу рухатиметься в певному напрямку, або діють імпульсивно. Будь-яке дослідження або належна перевірка проводиться після того, як вакансія була відкрита, і особа вирішила зайняти або закрити позицію. Це протилежність підходу «розслідувати, а потім інвестувати» до прийняття інвестиційних рішень.

Використання терміну «інвестуйте, а потім досліджуйте» часто використовується з гумором, оскільки більше сенсу жартувати про інвестування перед проведенням будь-якого дослідження, ніж інвестувати спочатку, а потім робити належну обачність. Якщо використовувати як жарт, це може бути варіантом ідеї вибору інвестицій, кидаючи дротик у дартс.

Інвестуйте, а потім досліджуйте – це нетрадиційний метод інвестування, який суперечить загальноприйнятій мудрості та логіці. Однак деякі інвестори можуть використовувати цю стратегію для перевірки води торгівлі. Якщо вони інвестують і позиція є прибутковою, вони можуть додати до неї і потенційно збільшити прибуток; якщо позиція збиткова, позицію можна закрити на збиток. Відомий інвестор Джордж Сорос, як відомо, спочатку інвестує, а потім розслідує, щоб не упустити ринкові можливості, які швидко змінюються. Багато інвесторів розглядали б цей метод інвестування як азартні ігри і замість цього вважають за краще спочатку досліджувати потенційні позиції, а потім ризикувати грошима, щоб перевірити теорію.

Найочевиднішим ризиком інвестування, а потім досліджуваного методу інвестування є можливість втрати великих сум грошей на невдалих інвестиціях.

Статистично кажучи, передчуття часто хибні, тому передчуття, ймовірно,

не дасть вам віддачі від його дотримання. Інший потенційний ризик стратегії інвестування, а потім дослідження полягає в тому, що інші можуть втратити віру у ваше судження, якщо ви відмовляєтеся проводити будь-яку належну перевірку, перш ніж викласти їхні гроші на ринок. Навіть якщо вам пощастить і інвестиції окупляться, втрата довіри може слідувати за вами з цим інвестором.

Навпаки, якщо ніхто не досліджував конкретну можливість, можна отримати високу віддачу, не витрачаючи багато часу для вивчення. Інвестиції можуть бути прихованою перлиною, про яку ніхто не знає, яка просто чекає, коли ви в неї інвестуєте, і прибуток може бути більшим, якщо придбати його раніше та пропустити час і витрати на дослідження.

Інвестувати, а потім досліджувати також може мати сенс у ситуаціях, коли витрати на дослідження, аналітичну чи іншу інформацію та прийняття рішень високі порівняно з потенційними прибутками. Зокрема, для диверсифікованого інвестора з великим капіталом і високою альтернативною вартістю власного часу та уваги відкриття невеликої позиції як свого роду пробний запуск може бути економним засобом для збору інформації про поточну та можливу майбутню ефективність акцій. замість того, щоб витрачати час на детальне дослідження, перш ніж купувати.

Для того, щоб побудувати економічну модель обраного проекту, я використовував такі саме припущення:

- Крок інтервала календарного планування - 1 місяць;
- Прорахований термін життя проекту – 21 місяць;
- Увесь розрахунок був проведений згідно з поточними цінами (без інфляції);
- Заробітна плата перераховується кожні 2 місяця для персонала
- Податок на додану вартість становить 20%

В межах цього проекту, я визначив саме такі витрати коштів:

- Поточні витрати;

Його можна віднести на декілька складових. Перш за все сюди відносяться значні витрати на оренду офісних приміщень для співробітників та пов'язаних з ними не значних витрат на сторонню продукцію, таку як закупівлю кави, кавови машини, послуги прибиральниці та інші. Значну долю витрат приходиться на оренду серверного обладнання, в яку входять три основних середовища: середовище для розробників, демо середовище та тестове середовище. Їх оренда, згідно графіку відбувається на 1 місяці, коли почався старт проекту та завершується на 21 місяці.

- Заробітна плата.

На стартовому етапі в команда складається з розробників, проектного менеджера, менеджера маркетингу, технічних аналітиків, тестувальників/сапортів та архітекторів.

Доходи в межах проекту визначаються обсягами отриманих зі ставок користувачів, процентних залишків ставок, коштів від інвесторів, коштів від держави

Аналіз інвестицій проекту ми проводимо в програмному забезпеченні, яке має назву «Альт-Інвест 4.0», що є одним з класичних гарних програм в своїй сфері. Вона, по наявній мені інформації, використовують провідні компанії і по сей день. Через те, що це програмне забезпечення саме зараз використовується відомими провідними компаніями, де саме розробники можуть створювати свої продукти згідно по відповідності до існуючих рекомендацій від UNIDO, а також інших міжнародних та міжконтинентальних організацій по всьому світу.

Як показує Рис.1.3, життєвий цикл проекту включає в себе повні поточні витрати в ході виконання всього проекту. Саме з початку 1 місяця, коли ми запускаємо проект і починається розробка, ми можемо спостерігати це помірне зростання значних витрат, адже починається активні роботи по розробці та впровадженні нашого продукту.

Диаг. 1. Выручка / Текущие затраты

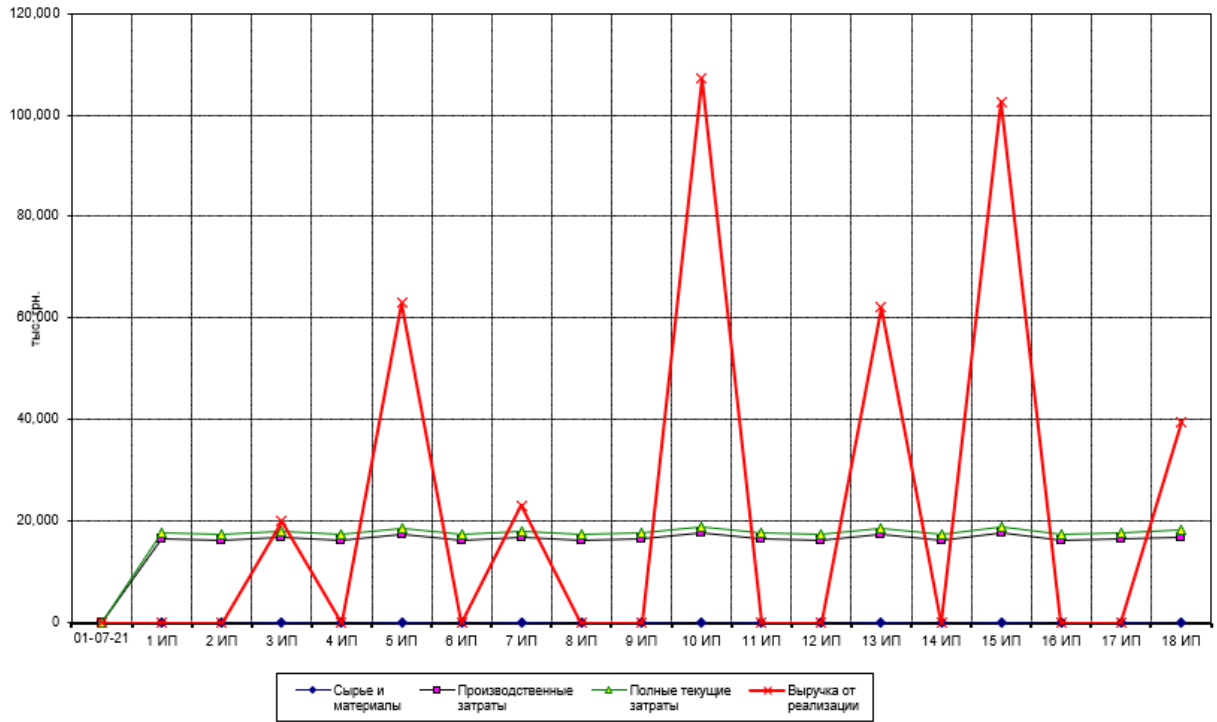


Рис. 1.2. - Графік виручки та поточних затрат

Диаг. 2. Чистый оборотный капитал

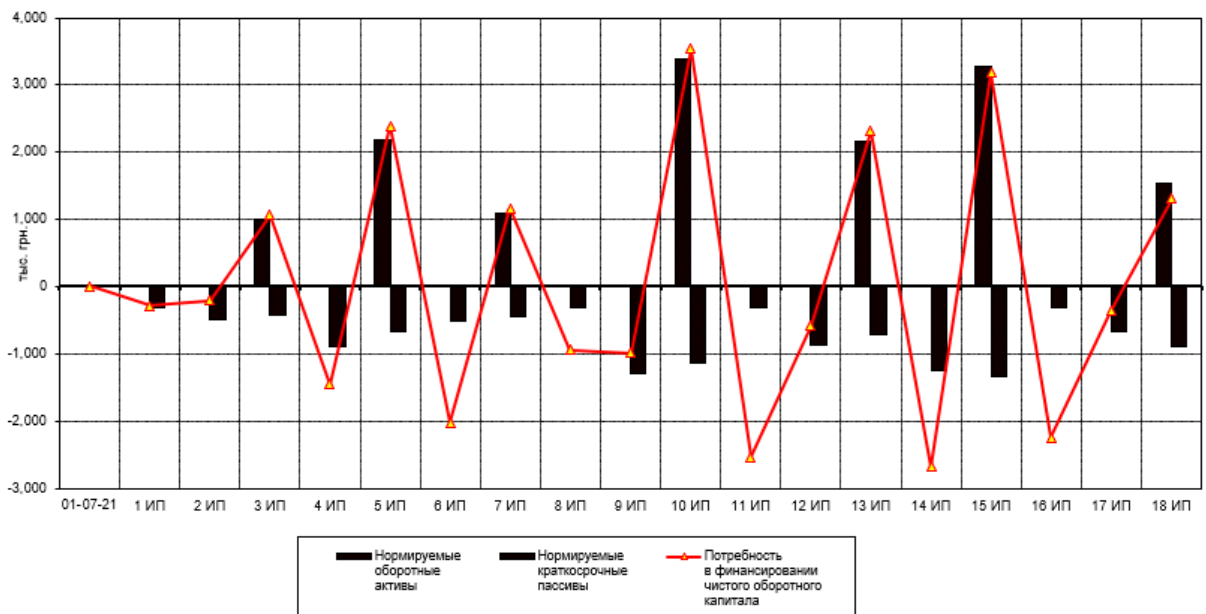


Рис. 1.3. - Графік потреби в чистому оборотному капіталі

Графік руху грошових коштів наведено на рисунку 1.4.

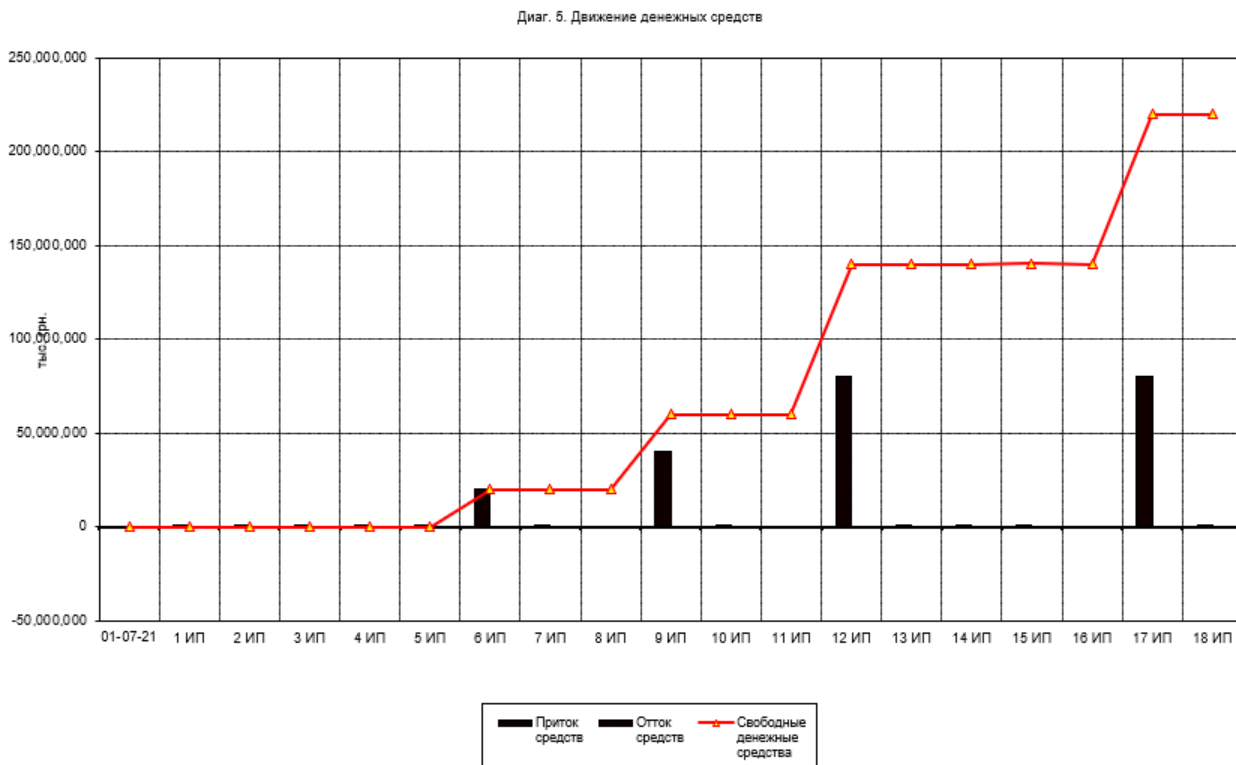


Рис. 1.4. - Графік руху грошових активів

З результатів аналізу переліку показників робимо висновок, що проект є доцільним для виконання. Враховуючи вартість впровадження платформи, а також планове отримання більше коштів через розширення, популізацію та розвиток продукту, можемо бачити значний прилив коштів.

1.3. Проектні альтернативи

Для пошуку альтернатив проекту було визначено інші шляхи реалізації, а саме: «Онлайн казино», «Платформа для підтримки улюблених команд», «Інтернет телебачення». Для отримання результатів в процесі пошуку альтернативи, яка буде краще всього заслоговувати замінити наш продукт, був проведений наступний SWOT-аналіз для кожної з альтернатив.

1. Онлайн казино. SWOT-аналіз даної альтернативи наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

Альтернатива №1

Можливості:	Загрози:
Можливість зменшення кадрів за рахунок автоматизації робіт Можливість впровадження системи в найшвидший термін Можливість пошуку партнерів та інвестицій	Загроза проблем з законом Загроза атаки з боку кіберзлочинців та знаходження вразливостей для викрадення коштів.
Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Призводить зменшення праці ручної, через це зменшення помилок від людського фактору Великі шанси на підвищення економіки країни Максимальна спрощена система для користувачів Висока надійність	Досить складний процес розробки Дороговизна Потребує підтримки

2. «Платформа для підтримки улюблених команд». SWOT-аналіз даної альтернативи наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7.

Альтернатива №2

Можливості:	Загрози:
<p>Популярність продукту, стабільна система з підтримкою</p> <p>Через новизну ідеї, можливість знаходження інвесторів та партнерів збільшується</p> <p>Шанси на вихід на міжнародну арену та розповсюдження за межами національності.</p>	<p>Легка обмеженість та ідея продукту, може привести до появи нових та більш небезпечніших конкурентів</p> <p>Через замалий функціонал інтерактивності, що може призвести до малого часу проведення користувачів у системі</p>
Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<p>Максимально спрощена система для користування</p> <p>Підключення та впровадження на швидкому рівні</p> <p>Реагування та підтримка при ситуаціях залишається на високому рівні</p>	<p>Брак функціоналу виведення або введення коштів</p> <p>Логіка системи обмежена стандартними операціями</p> <p>Не містить функціоналу аналізу даних</p>

Після проведення аналізу, ми можемо побачити, що ця альтернатива не є найнадійнішим способом замінити проєкт. Хоч в нього і є свої плюси, але сама концепція цього продукту потребує більш детального аналізу та розбору. Можливо після допрацювання та знаходження способу монетизації, в нього буде шанс розвитку на ринку інтернет послуг.

3. «Інтернет телебачення». SWOT-аналіз даної альтернативи наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8.

Альтернатива №3

Можливості:	Загрози:
<p>Популярність та велике користування системою</p> <p>Стабільність роботи додатку</p> <p>Шанси на вихід в міжнародну арену та через те збільшення потенційних інвесторів</p>	<p>Через розповсюдженість даного феномену та легкість впровадження системи можливі типові аналоги та конкуренція</p> <p>Важка проблема в збільшенні масштабу проекту, через обмежену кількість каналів та ресурсів.</p>
Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<p>Робота системи надзвичайно швидка та не має перебоїв</p> <p>Функціонал відрізняється від аналогів</p> <p>Висока універсальність</p>	<p>Мале впровадження можливостей з виводу коштів</p> <p>Велика конкуренція серед потенційних альтернатив</p>

Після проведення фундаментального аналізу кожного з проектів з'явилась необхідність вибрати проект, який найбільше підійде як альтернативу. Для розрахунку цієї оцінки, ми використовуємо методи числової експертної оцінки, результати яких ми можемо побачити у таблицях знизу.

Таблиця 1.9.

Ранги поданих експертів

Нумерація експертів	Вагові бали
Експерт під номером 1	1
Експерт під номером 2	0,75
Експерт під номером 3	0,60

Таблиця 1.10.

Оцінки поданих експертів

	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3
Альтернатива під номером 1			
Альтернатива визначеним стратегічним цілям	5	4	3
Аналіз прибутковості проектів	3	5	4
Оцінка сприятливості навколишнього середовища	3	4	5
Альтернатива під номером 2			
Альтернатива визначеним цілям обраного проекту	3	2	5
Аналіз прибутковості проектів	5	2	4
Оцінка сприятливості навколишнього середовища	3	4	2
Альтернатива під номером 3			
Альтернатива визначеним стратегічним цілям	3	3	5
Аналіз прибутковості проектів	3	5	2
Оцінка сприятливості навколишнього середовища	5	3	3

--	--	--	--

Шкала:

- Фактор, який майже не досяжний;
- Незначна ймовірність досягнення цілі;
- Є шанси на досягнення цілі;
- Великі шанси на досягнення;

Таблиця 1.11.

Підсумки оцінок

	Оцінка	Альтернативи		
		1	2	3
Експерти				
Експерт 1	1	3.66	3.33	3.66
Експерт 2	0,75	3.25	2	2.75
Експерт 3	0,60	2.4	2.2	2
		9.31	7.53	8.41

Отже, до виконання було обрано альтернативу № 1.

1.4. Зацікавлені сторони

Проект є успішним, коли він досягає своїх цілей і відповідає або перевищує очікування зацікавлених сторін. Але хто такі зацікавлені сторони? Зацікавлені сторони – це особи, які піклуються про ваш проект або мають власний інтерес. Це люди, які активно беруть участь у роботі над проектом або мають що виграти чи втратити в результаті проекту. Коли ви керуєте проектом із додавання смуг на шосе, автомобілісти є зацікавленими сторонами, які позитивно впливають на них. Однак ви негативно впливаєте на мешканців, які живуть поблизу автомагістралі, під час вашого проекту (з будівельним шумом) і після вашого проекту з далекосяжними наслідками (підвищений шум транспорту та забруднення).

Ключові зацікавлені сторони можуть зробити або порушити успіх проекту. Навіть якщо всі результати досягнуті і цілі задоволені, якщо ваші ключові зацікавлені сторони незадоволені, ніхто не задоволений.

Спонсор проекту, як правило, керівник організації, який має повноваження розподіляти ресурси та забезпечувати виконання рішень щодо проекту, є зацікавленою стороною. Замовник, субпідрядники, постачальники, а іноді навіть держава є зацікавленими сторонами. Керівник проекту, члени проектної групи та керівники інших відділів організації також є зацікавленими сторонами. Важливо заздалегідь визначити всіх зацікавлених сторін у вашому проекті. Відмова від важливих стейкхолдерів або функції їхнього відділу і не виявлення помилки до початку проекту може стати вбивцем проекту.

По-перше, кількість зацікавлених сторін, з якими мають працювати менеджери проекту, гарантує, що вони будуть мати складну роботу, керуючу проектом протягом життєвого циклу. Проблеми з будь-яким із цих учасників можуть зірвати проект.

По-друге, діаграма показує, що керівникам проектів доводиться мати справу з людьми, зовнішніми по відношенню до організації, а також із внутрішнім середовищем, що, безумовно, складніше, ніж те, з чим стикається менеджер у внутрішньому середовищі. Наприклад, постачальники, які запізнюються з доставкою важливих деталей, можуть зіпсувати графік проекту. Щоб ускладнити проблему, керівники проектів зазвичай практично не контролюють жодного з цих осіб. було вивчено. В табл. 1.12. наведено результати для первинних зацікавлених сторони.

Первинні зацікавлені сторони проекту

Зацікавлені сторони проекту	Позитивні фактори на проект	Негативні фактори на проект	Стратегія для вирішення ситуації
Акціонери та інвестори	Один з основних та найголовніших зацікавлених сторін, фінансує проект, може видавати поради та бізнес ідеї	Може впливати на роботу проекту, зменшувати календарні дні та у найгіршому випадку перестати фінансувати проект	Заздалегіть побудувати чіткі межі між інвесторами та керівником проектом, підписання контрактів для безпеки інвестувань
Менеджер або керівник проекту	Передбачає за собою контроль та керування усіма функціями та життєдіяльністю проекту	Якись деталі, під час побудови планів щодо реалізації проекту не були включені в список	Детальний аналіз учасників проекту та їх відбір, коригування календарного плану та ресурсів проекту
Працівники або команда проекту	Завчасне виконання поставлених робіт, якісне здійснення та частий відгук про свою проділену працю	Недбале виконання поставлених задач, руйнування всіх заданих дедлайнів та задач	Детальний перелік необхідних працівників та необхідні навички для проекту, підвищення мотивації.
Звичайні користувачі платформи	Приносиння прибутку до проекту, користування функціоналом та поради щодо поліпшення	Мала кількість користувачів, незадоволеність системою або функціоналом	Закупка реклами, показ різноманітних відеозаписів для покращення та поліпшення праці з платформою

Результати для вторинних зацікавлених сторін результати в табл. 1.13.

Вторинні зацікавлені сторони

Зацікавлена сторона	Позитивний вплив	Негативний вплив	Стратегія
Засоби масової інформації	Висвітлення проекту у гарному настрої	Висвітлення проекту у не гарному настрої	Надання інформації, щоб висвітлювання було позитивне для проекту
Зловмисник або конкурент	Через них, в нас є мотивація розвиватись ще краще та сильніше	Надати шкоду проекту при будь яких можливих спробах	Посилення охорони кібербезпеки та охорони інформації самого проекту

Після проведення аналізу, ми можемо прийти до висновку який саме вплив може нести за собою первинні та вторинні зацікавлені сторони. Також приклади стратегій дій з тою чи іншою зацікавленою стороною має за собою мету покращити працездатність та право на життя проекту. Задачі, які можуть бути поставлені, можуть бути набагато більше та вже треба буде орієнтуватись від сторони зацікавленості, календарю проекту та ресурсів, які залишились для можливості розробки, аналізу та застосування стратегії.

На дистанції та життя самого проекту, вторинні зацікавлені сторони можуть збільшуватись, та для них вже буде побудований свій аналіз позитивного / негативного впливу та стратегії, в залежності від самої сторони.

1.5. Дерево причин та наслідків, дерево цілей

Після вдалого аналізу зацікавлених сторін, ми змогли побудувати наступне дерево причин та наслідків. Воно як найкраще відображає причини та наслідки, які за собою несе даний проект.

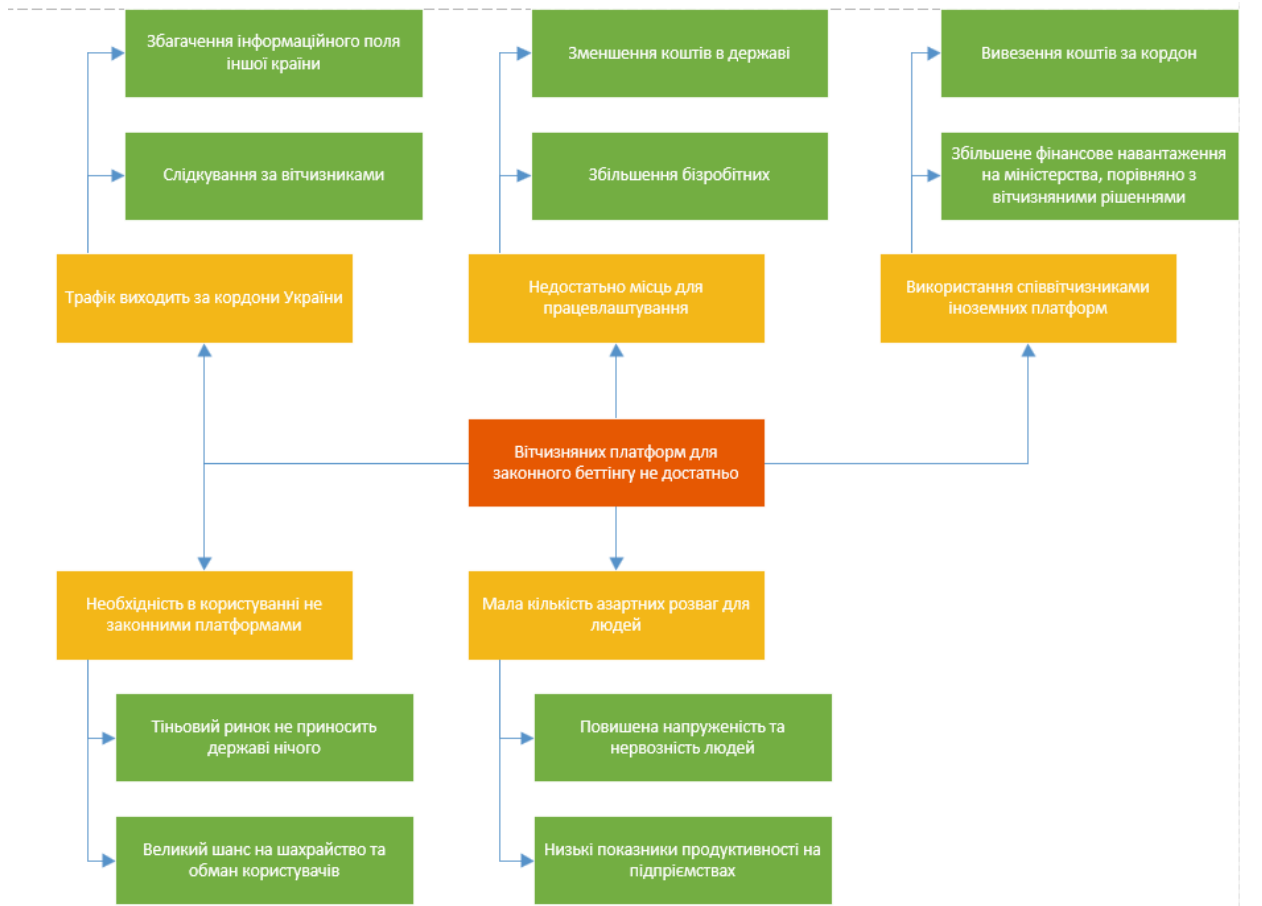


Рис. 1.14.- Дерево причин та наслідків

Після результатів дерева причин та наслідків, ми можемо проаналізувати ситуацію та побудувати дерево самих цілей нашого проекту.

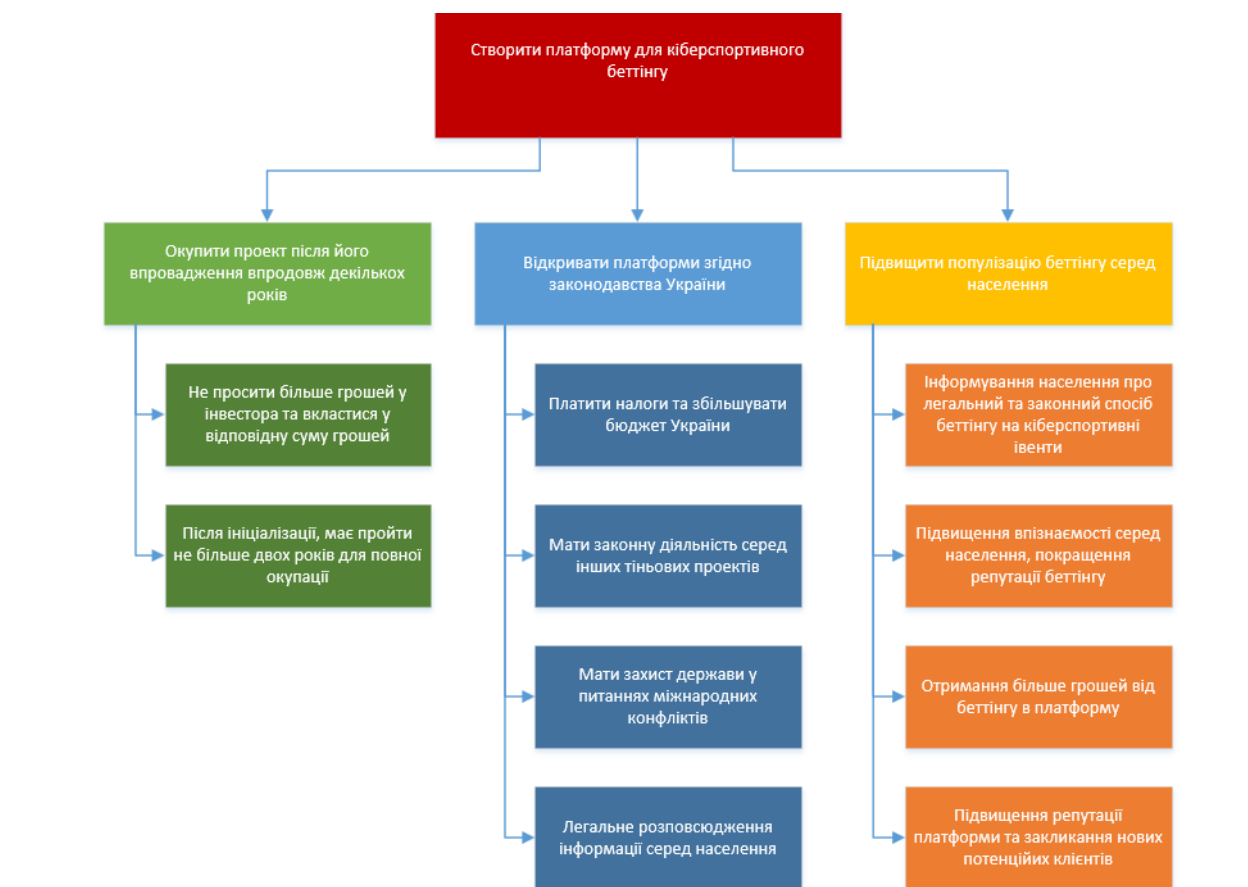


Рис. 1.15.- Дерево цілей проекту

1.6. PEST – аналіз

Перш ніж почати використовувати цей аналіз, ви повинні зрозуміти, що означає кожен із цих факторів у цьому аналізі.

Політичні – тут державні нормативні акти та правові фактори оцінюються з точки зору їхньої здатності впливати на бізнес-середовище та ринки торгівлі. Основні питання, які розглядаються в цьому розділі, включають політичну стабільність, податкові рекомендації, правила торгівлі, правила безпеки та трудове законодавство.

Економічний – за допомогою цього фактора підприємства вивчають економічні проблеми, які неодмінно вплинуть на компанію. Це включатиме такі

фактори, як інфляція, процентні ставки, економічне зростання, рівень безробіття та політика, а також діловий цикл у країні.

Соціальний – за допомогою соціального фактора компанія може аналізувати соціально-економічне середовище свого ринку за такими елементами, як демографічні показники клієнтів, культурні обмеження, ставлення до способу життя та освіта. Завдяки цьому бізнес може зрозуміти, як формуються потреби споживачів і що приводить їх на ринок для покупки.

Технологічні – тут оцінюється, як технологія може позитивно або негативно вплинути на впровадження продукту чи послуги на ринок. Ці фактори включають технологічний прогрес, життєвий цикл технологій, роль Інтернету та витрати уряду на дослідження технологій.

Таблиця 1.16.

Фактори впливу

Соціально-культурні фактори впливу середовища на проект	Технологічний фактор впливу середовища на проект
Поліпшення сегменту ІТ працівників у країні	Здатність до інновацій та розвитку у галузі технологічних процесах
Якість продуктів ІТ секторів	Впровадження, розробка, ступінь надійності новітніх інтернет технологій
Фактор міграції та іміграції в країні	Можливість отримувати доступ до всіх новітніх розробок в галузі інтернет технологій
Культура зберігання грошей та політика кредитування у банках	Поточні затрати на новітні та наукові дослідження у галузі технологій
Настрій цивільних до імпорتنих товарів	Здатність до створювання компонентів до нових технологій

Політичні фактори впливу середовища на проект	Економічні фактори впливу економічного середовища на проект
Держава підтримує новітні інформаційні технології	Рівень та швидкість зміни економіки країни
Складна бюрократична складова з елементами корупційного рівня у країні	Інфляційний рівень країни
Надійність політичної влади у країні	Валютний ринок та курс валют
Система для вилучення податків з проектів	Обробка інформації з рівня доходу населення
Законодавство з трудового контролю, та антимонопольний контроль	Дослідження рівня розвитку для підтримування бізнесу та ринку у галузі
Законодавство, яке контролює всю роботу у обраній галузі	Конкуренція іноземних партнерів у галузі та зміна цін згідно політиці

Таблиця 1.17.

Оцінка характеру та ступеню політичного впливу факторів на проект

Політичні фактори впливу середовища на проект	Характер впливу фактору	Оцінка обраних експертів ступеня впливу фактору (max = 3 б.)			Середній бал
		Обраний експерт №1	Обраний експерт №2	Обраний експерт №3	
Держава підтримує новітні інформаційні технології	+	2	1	3	+2,00
Складна бюрократична складова з елементами корупційного рівня у країні	-	2	1	2	-1,66

Продовження таблиці 1.17.

Надійність політичної влади у країні	-	2	1	2	-1,66
Система для вилучення податків з проектів	+	3	1	2	+2,00
Законодавство з трудового контролю, та антимонопольний контроль	+	1	3	2	+2,00
Законодавство, яке контролює всю роботу у обраній галузі	-	1	1	2	+1,67

Таблиця 1.18.

Оцінка характеру та ступеню економічного впливу факторів на проект

Економічні фактори впливу середовища на проект	Характер впливу фактору	Оцінка експертів ступеня впливу фактору (max = 3 б.)			Середній бал
		Обраний експерт №1	Обраний експерт №2	Обраний експерт №3	
Рівень та швидкість зміни економіки країни	+	2	1	3	+2,00
Інфляційний рівень країни	+	1	2	1	+1,66
Валютний ринок та курс валют	+	2	1	3	+2,00
Обробка інформації з рівня доходу населення	-	1	2	3	-2,00

Продовження таблиці 1.18.

Дослідження рівня розвитку для підтримування бізнесу та ринку у галузі	-	3	2	1	-2,00
Конкуренція іноземних партнерів у галузі та зміна цін згідно політиці	-	2	2	1	-1,66

Таблиця 1.19.

Оцінка характеру та ступеню соціально-культурного впливу факторів на проект

Соціально-культурні фактори впливу середовища на проект	Характер впливу фактору	Оцінка експертів ступеня впливу фактору (max = 3 б.)			Середній бал
		Обраний експерт №1	Обраний експерт №2	Обраний експерт №3	
Поліпшення сегменту ІТ працівників у країні	+	1	2	1	+1,33
Якість продуктів ІТ секторів	-	2	1	3	-2,00

Продовження таблиці 1.19.

Фактор міграції та іміграції в країні	-	2	1	1	-1,33
Культура зберігання грошей та політика кредитування у банках	+	2	1	3	+2,00
Настрій цивільних до імпорتنих товарів	-	1	2	3	-2,00

Таблиця 1.20.

Оцінка характеру та ступеню технологічного впливу факторів на проект

Технологічні фактори впливу середовища на проект	Характер впливу фактору	Оцінка експертів ступеня впливу фактору (max = 3 б.)			Середній бал
		Обраний експерт №1	Обраний експерт №2	Обраний експерт №3	
Здатність до інновацій та розвитку у галузі технологічних процесах	-	2	1	2	-1,67
Впровадження, розробка, ступінь надійності новітніх інтернет технологій	+	2	2	3	+2,33
Можливість отримувати доступ до всіх новітніх розробок в галузі інтернет	-	1	2	3	-2,00

технологій					
------------	--	--	--	--	--

Продовження таблиці 1.20.

Поточні затрати на новітні та наукові дослідження у галузі технологій	-	1	2	2	-1,66
Здатність до створювання компонентів до нових технологій	+	3	2	2	+2,33

Фактори, які спричиняють найбільший вплив на проект за результатами оцінювання PEST-аналізу описані в табл. 1.21.

Таблиця 1.21.

Фактори PEST-аналізу

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Держава підтримує новітні інформаційні технології	+2,00	Рівень та швидкість зміни економіки країни	+2,00
Складна бюрократична складова з елементами корупційного рівня у країні	-1,67	Інфляційний рівень країни	+1,67
Соціально-культурні		Технологічні	
Поліпшення сегменту ІТ працівників у країні	+2,00	Здатність до інновацій та розвитку у галузі технологічних процесах	-1,67
Якість продуктів ІТ секторів	-1,33	Впровадження, розробка,	+1,33

		ступінь надійності новітніх інтернет технологій	
--	--	-------------------------------------------------	--

Таблиця 1.22.

Підсумки PEST-аналізу

Фактори	Зміни в галузі	Зміни в організації	Дії
Політичні	Встановлення нових законів з приводу легалізації бетінгу Нові податкові вимоги для підтримки бюджету країни	Збільшення праці для реорганізації правових документів Оптимізації маркетингової стратегії для державних структур	Нормативно – правові документи змінюються згідно з впровадженням та аналізом нових систем. Згідно з законодавством прийняття до праці законних правил
Економічні	Значна урізка фінансування для новітніх технологій через брак грошей Гранти, які видають для дослідження новітніх технологій	Знаходження способу заощадження коштів, задля економії та подальшого їх використання Стимул для створення нових економічних шляхів в компанії	Знаходження економістів та спеціалістів у сфері поліпшення коштуобігу Способи залучення іноземних інвесторів та грантів
Соціально-культурні	Молоді спеціалісти та фахівці у своїй сфері можуть споникати думки про покидання країни Зміна відношення до іноземних технологій та їх розробку	Навчання та знаходження нових спеціалістів для закриття в них потреби Перехід організації на іншу платформу або ПЗ, яке буде незадовільним	Підвищення заробітної плати та мотивації для утримання спеціалістів Знаходження способу лагоди між керівництвом та працівниками

Продовження таблиці 1.22.

Технологічні	<p>Популізація переходу до автоматизованих процесів та систем</p> <p>Стримкий розвиток сучасних та новітніх інтернет технологій</p>	<p>Значні витрати компаній, на поліпшення технологій та ПЗ, щоб не відставати від конкурентів</p> <p>Більш значна нагрузка на працівників, після підвищення контролю якості за працею</p>	<p>Долучення спеціалістів, які зможуть допомогти інтегровано знайти контакт з системою</p> <p>Проведення тренінгів, мітингів та зустрічей щодо поліпшення та більш збільшення мотивації серед працівників</p>
--------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.7. Портер / SWOT - аналіз

Засновником моделі п'яти сил є Майкл Портер, професор Гарвардської школи бізнесу (HBS), чий теорії залишаються важливими для бізнес-стратегії навіть сьогодні.

Структура п'яти сил Портера використовується для стратегічного аналізу галузі та зосереджується на наступному:

Бар'єри для входу – Труднощі з участю в галузі в якості продавця.

Потужність покупців – важіль, яким покупці мають можливість домовитися про низькі ціни.

Потужність постачальника – здатність постачальників компанії підвищувати ціни на її ресурси (наприклад, сировину для запасів).

Загроза заміників – легкість, з якою певний продукт/послугу можна замінити, як правило, дешевшим варіантом.

Конкурентне суперництво – інтенсивність конкуренції в галузі – тобто кількість учасників і типи кожного.

Конкурентні структури галузі можна проаналізувати за допомогою моделі п'яти сил Портера, оскільки кожен фактор впливає на потенціал прибутку в галузі.

Більше того, для компаній, які обмірковують, чи вступати в певну галузь, аналіз п'яти сил може допомогти визначити, чи існує можливість отримання прибутку.

Якщо існують значні ризики, що зроблять галузь непривабливою з точки зору прибутковості, і негативні тенденції галузі (тобто «зустрічні вітри»), для компанії може бути краще відмовитися від вступу в дану нову галузь.

Оцінку загроз за методом портера є у додатку В

(А) Переговорна сила постачальників

Коли вхідні елементи, надані постачальником, становлять значну частку від загальної вартості продукту для покупця, потенційна сила переговорів постачальника значно зростає. Загалом, постачальники, які відповідають наведеним нижче умовам, матимуть сильнішу переговорну силу.

Галузь пропозиції призначена для деяких компаній, які мають відносно стабільні ринкові позиції і не страждають від жорсткої конкуренції на ринку.

Продукти, що постачають, мають певні характеристики, покупців важко конвертувати, або витрати на конверсію занадто високі

Постачальник сприяє подальшій інтеграції або іншим чином накладає додаткові витрати на виробничий процес

(В) Переговорна спроможність покупців

Покупці в основному впливають на прибутковість існуючих компаній у галузі через їхню здатність знижувати ціни та вимоги, щоб забезпечити вищу якість продукції чи послуг. Загалом, покупці, які відповідають наступним умовам, мають сильну переговорну силу:

Загальна кількість покупців невелика, і кожен покупець купує велику кількість і становить великий відсоток продажів продавця

Галузь продавця складається з великої кількості відносно невеликих компаній
Почуєць купує стандартизований продукт, і економічно доцільно придбати продукт у кількох постачальників одночасно.

Постачальники полегшують пряму інтеграцію, тоді як покупцям важко поєднувати або інтегрувати назад.

(С) Загрози нових учасників

Нові учасники, вносячи нові виробничі потужності та нові ресурси в галузь, сподіваються завоювати місце на ринку, яке вже розділили існуючі компанії. Це може спричинити конкуренцію з існуючими компаніями щодо сировини та частки ринку, що призведе до існуючої галузі. Рівень корпоративних прибутків знижується, навіть загрожуючи виживанню.

Серйозність загроз конкурентного входу залежить від двох факторів: розміру бар'єрів для входу в нові сфери та очікуваної реакції існуючого бізнесу на вступників.

Бар'єри для входу в основному включають такі фактори:

Економія на масштабі.

З розширенням масштабу бізнесу, промисловими характеристиками зниження витрат на одиницю продукції, чим вище найнижчий ефективний масштаб галузі, тим більше бар'єрів для входу.

Ступінь диференціації

Диференціація відноситься до унікального націлювання продуктів і послуг на потреби клієнтів. Чим вище різниця, тим вище бар'єр для входу.

Вартість перетворення

Вартість конверсії клієнта або покупця відноситься до додаткових витрат, які клієнт повинен заплатити, щоб змінити постачальника

Технічні перешкоди

Включає запатентовану технологію, запатентовану технологію та криву навчання.

Контроль каналів збуту

Створені компанією канали дистрибуції, хороші партнерські відносини, репутація, бренди тощо.

Політика і право

Національна політика захищає певні галузі, наприклад фінансову.

(D) Загрози заміників

Дві компанії в різних галузях можуть виробляти конкуруючі продукти, оскільки продукти, які вони виробляють, є альтернативними.

Підвищення відпускної ціни та рентабельності існуючих продуктів буде обмежено через існування альтернатив, які можуть бути легко прийнятими користувачами.

Через вторгнення альтернатив існуючі компанії повинні покращити якість продукції або зменшити витрати.

На інтенсивність конкуренції з боку виробників альтернативної продукції впливають витрати на конверсію покупців продукції.

(E) Конкуренція серед існуючих конкурентів у галузі

Підприємства більшості галузей тісно пов'язані між собою інтересами. Як частина їхньої загальної стратегії, їхня мета — зробити власні компанії більш конкурентоспроможними, ніж їхні конкуренти. Існують конфлікти та конфронтації, які часто проявляються в цінах, рекламі, представленні продукції та післяпродажному обслуговуванні.

На основі аналізу п'яти сил Портера досліджується ступінь відповідності його ресурсів галузі. В умовах загострення ринкової конкуренції будь-яке підприємство має певні ризики при проникненні в незнайомі території. Щоб скористатися цими можливостями, підприємства повинні розглянути свою основну можливість та переваги.

На основі моделі аналізу п'яти сил Портера вона вивчає ринкові тенденції та ступінь стратегічної гнучкості. Немає незмінного ринку, і немає стратегії раз і назавжди. Формулювання стратегії – це динамічний процес постійного зворотного зв'язку та постійного коригування. Необхідно зберігати певний ступінь стратегічної гнучкості.

Навіть якщо є хороша стратегія, вона потребує хорошого стратегічного приземлення. Роль людей на нинішніх підприємствах стає все більш важливою. Надихання людей стало найважливішим фактором сталого розвитку підприємств, тому, як розробити набір ефективних і різноманітних механізмів системи стимулювання, особливо важливо для працівників різних рівнів..

Підсумовуючи проведений аналіз можна сказати, що загроза товарів заміників, а також загрози з боку постачальників є незначними. Необхідно сконцентруватись на підвищенні якості товару, при невеликій ціні. Варто підтримувати міцні та тісні зв'язки з покупцями та клієнтами, адже є висока загроза виходу на ринок нових гравців.

Таблиця 1.28.

Підсумки аналізу 5 сил Портера

Параметр	Значення рівня	Характеристика	Рекомендовані заходи для компанії
Загроза товарів-замінників	Середній	Ця ідея є в своєму роді унікальною, та на національному рівні майже не використовується	Продовження підтримки продукту та його розвитку, збільшити його популяризацію, що приведе за собою його масштабування та життя впродовж багатого часу

Продовження таблиці 1.28.

Рівень і загрози внутрішнього лузевої конкуренції	Низький	Через велику кількість різноманітних іноземних беттінгових платформ та їх різноманітний функціонал, ми не маємо можливості з точністю зазначити конкурентну здатність.	Перш за все приділяти увагу саме нашому продукту та нашим функціям. Розробляти унікальні рішення та впровадження технологій, яких немає у конкурентів.
Загроза входу нових учасників ринку	Середній	Після успішних кейсів іноземних продуктів та великий потенціал цього проекту, можуть створити нових потенційних учасників ринку	Детальний аналіз ринку та прибуваючих інвесторів, з дослідженням їх настрою та коливань у ринку інтернет технологій
Загроза ринкової влади покупців	Високий	На ринку існують дійсно іноземні платформи, які можуть захопити значну кількість користувачів до себе	Проведення заходів до підтримки клієнтської лояльності, запровадження систем поваги до вітчизняного продукту, як один з механізмів керування натовпом

Загроза з боку постачальників	Низький	Проблем з постачальниками не мають бути високими, адже ринок поставок є дуже великим	Зміна постачальників, або керування поставок з минулим поставником
-------------------------------	---------	--------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

Що таке SWOT-аналіз?

SWOT означає сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. SWOT-аналіз – це структура, яка допомагає оцінити та зрозуміти внутрішні та зовнішні сили, які можуть створити можливості або ризики для організації.

Сильні та слабкі сторони є внутрішніми факторами. Вони є характеристиками бізнесу, які дають йому відносну перевагу (або недолік, відповідно) перед конкурентами.

З іншого боку, можливості та загрози є зовнішніми факторами. Можливості – це елементи зовнішнього середовища, якими керівництво може скористатися для покращення ефективності бізнесу (наприклад, зростання доходу або підвищення маржі). Загрози — це елементи зовнішнього середовища, які можуть поставити під загрозу конкурентну(і) перевагу(и) фірми або навіть її здатність функціонувати як безперервне підприємство (згадаймо про проблеми регулювання чи технологічні збої)

SWOT використовується, щоб допомогти оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які сприяють відносним перевагам і недолікам компанії.

SWOT-аналіз зазвичай використовується в поєднанні з іншими системами оцінки, такими як PESTEL і 5-сил Портера.

Результати SWOT-аналізу допоможуть сформулювати модельні припущення для спільноти аналітиків

Сильні сторони

Сильними сторонами може бути будь-яка кількість областей або характеристик, у яких компанія досягає успіху та має конкурентну перевагу перед своїми аналогами. Переваги можуть мати більш якісний характер і, отже, їх важко виміряти (наприклад, чудова корпоративна культура, сильна впізнаваність бренду, запатентована технологія тощо), або вони можуть бути більш кількісними (наприклад, найкращі в своєму класі прибутки, оборотність запасів вище середнього, рентабельність власного капіталу, провідна в категорії тощо).

Слабкі сторони

Слабкі сторони – це області або характеристики, де бізнес знаходиться в невігідному конкурентному становищі порівняно з аналогами. Як і сильні сторони, вони також можуть бути більш якісними або кількісними. Приклади включають недосвідчене керівництво, високу плинність кадрів, низьку (або зниження) маржу та високе (або надмірне) використання боргу як джерела фінансування.

Можливості

У розділі «Можливості» слід виділити зовнішні фактори, які представляють потенційні сфери зростання або вдосконалення бізнесу. Розгляньте такі можливості, як зростаючий повний адресний ринок (ТАМ), технологічні досягнення, які можуть допомогти підвищити ефективність, або зміни соціальних норм, які створюють нові ринки чи нові підсегменти існуючих ринків.

Загрози

Загрози — це зовнішні сили, які представляють ризики для бізнесу та його здатності функціонувати. Категорії, як правило, подібні до розділу «Можливості», але напрому протилежні. Розглянемо такі приклади, як галузь, що занепадає (це те саме, що зменшується ТАМ), технологічні інновації, які можуть порушити існуючий бізнес та його діяльність, або соціальні норми, що

розвиваються, що роблять існуючі пропозиції продуктів менш привабливими для зростаючого числа споживачів.

SWOT-аналіз використовується різними зацікавленими сторонами по-різному.

Наприклад, управлінська команда буде використовувати структуру для підтримки стратегічного планування та управління ризиками. SWOT допомагає їм візуалізувати відносні переваги та недоліки фірми, щоб краще зрозуміти, де і як організація має розподіляти ресурси, або на ініціативи зростання або зниження ризиків.

Спільнота аналітиків, з іншого боку, може прагнути зрозуміти (і кількісно оцінити) сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, щоб більш повно оцінити бізнес. Врахуйте, що результати SWOT-аналізу можуть допомогти аналітиків сформуванню припущення моделі. Це може бути дослідник капіталу, який намагається оцінити справедливую ринкову вартість акцій компанії, або кредитний аналітик, який хоче краще зрозуміти кредитоспроможність позичальника.

Загалом, структуру SWOT багато хто вважає одним із найкорисніших інструментів для стратегічного планування та бізнес-аналізу..

Таблиця 1.29.

SWOT аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Призводить до скорочення ручної праці та людського фактору	Процес розробки є не самим простим
Можливість вирішення питань платформи у реальному часі	В зрівнянні з іншими проектами, може бути велика вартість
	Необхідна підтримка для платформи

Високий рівень надійності платформи	
Можливості	Загрози
Можливість скорочення кадрів за рахунок автоматизації платформи	Загроза нападу на платформу кіберзлочинцями
Можливість впровадження іноземних інвесторів	Загроза внутрішніх інсайдерів в компанії
Можливість підтримки економіки країни	

Таблиця 1.5

Фактори	Сильні сторони	Слабкі сторона
Можливості	Стратегія прориву. Можливість збільшити кількість користувачів, тим самим збільшити й коштообіг.	Стратегія перехідного періоду №2. Через те, що є шанс збільшення проекту, залучення більше інвесторів та клієнтів, може винкнути великий запит на додавання нових функцій та це може привлекти за собою проблему набору нових досвітніх кадрів.

Загрози	Стратегія перехідного періоду №1. Через те, що це продукт вітчизняний, репутація та довіра від користувачів може триматись на досить високому рівні та зберігатись.	Стратегія виживання. Через напрацьованої клієнтської бази зменшується ризик від виходу на ринок нових продуктів
----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ

2.1. Структура підприємства

ТОВ «betgg» – організація, що зарекомендувала себе, як досвідчений букмекер та інтегратор бізнес можливостей, створення багато рівневих систем зберігання та аналізу даних.

Компанія налаштована на користувачів, надавая такий функціонал як надійних та безпечних систем передачі, збереження та аналізу інформації, систем оплати онлайн послуг.

Метою організації є полегшення інтеграції новітніх ІТ проектів у агресивне середовище конкуренції.

З самого початку впровадження системи, проводиться планування розробки, впровадження процесів, обговорення разом з командою, оптимізація роботи проекту, робота персоналу у цьому проекті. Проводиться аналіз всіх можливих сценаріїв, які можуть бути допущені та які не були не допрацьовані

на фазі планування. Є проектний менеджер, обов'язки в котрого входять розподіл задач та інших обов'язків між членами нашої команди. Таким чином ми робимо зони відповідальности для нашої команди. Це допомагає нам віднести відповідальних за кожен процес та розробку проекту. Через це, ми можемо розподілити навантаження по всім працівникам, та розробити календарний план праці.

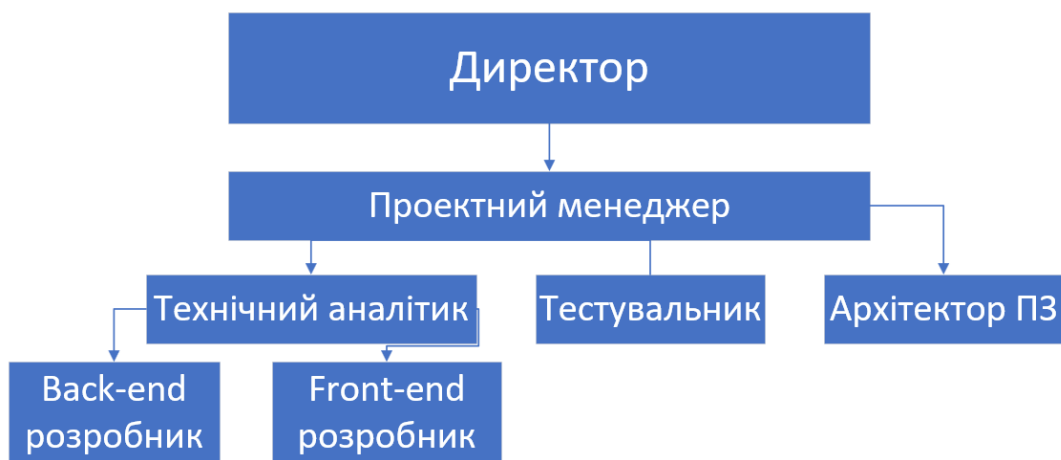


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

2.2. Команда проекту

Щоб визначити витрати, які ми потратимо на роботи в ході виконання проекту, ми створили склад та план попередньої команди. Видани ролі, цілі та завдання для працівників проекту та їх зони відповідальності.

Таблиця 2.2.

Склад команди

Посада	Функція, ціль, зона відповідальності, роль в команді
Головний за проектом або керівник проекту	Призначення задач, цлей, функцій та зони відповідальності для інших членів команди. Розробка та визначення основних поставлених цілей для проекту та слідкування за їх своєчасним виконанням. При ситуаціях, змінювати план проекту. Слідкування та регулювання затрат на проект.

	Вирішення спірних ситуацій у проекті, своєчасне реагування на проблеми. Побудова системи комунікації серед іншими працівниками задля гарної роботи. Після завершення етапів проекту, проводити перевірку та відгуки.
Розробник веб сторінки або front-end розробник	Побудова якісної front-end частини проекту. Виконання завдань згідно з календарним планом без відхилень. Написання програмного коду на мові програмування, слідкувати за існуючим планом щодо дизайну сторінки.
Розробник баз даних або back-end розробник	Побудова якісної front-end частини проекту. Виконання завдань згідно з календарним планом без відхилень. Написання програмного коду на мові програмування, слідкувати за існуючим планом менеджменту баз даних платформи.
Архітектор програмного забезпечення	Задачі полягають у розробці архітектури проектного програмного забезпечення, згідно з вимогами проекту. Слідкує та корегує усю систему програмного забезпечення згідно до вимог та відхилень проекту
Аналітик технічного плану	Видає кожному з програмістів у штаті завдання, слідкує за визначенням вимог до платформи та для окремих функціональних модулів. Спільнується з керівником та керівним складом щодо правок та відхилень від проекту. Слідкує за програмістами. Робить попереднє тестування розробляемого функціоналу.

Тестери	Задача полягає в тестуванні розроблених функцій для системи, формулює завдання для системи, для пошуку вразливостей., Написання різноманітних сценаріїв пошуку помилок, робить тестування автоматизованим, завдяки системі попередній з автоматизації тестування
Консалтер-архітектор	Проводить аудит той архітектури, яку побудували для системи, має право висловлювати свої думки, щодо розвитку проекту, доцільності використання тих або інших існуючих або створених технологій.

2.3. Життєвий цикл проекту

Життєвий цикл управління проектом: 4 кроки

1. Ініціювання

На етапі ініціації ви визначите проект. Ви розберете цілі проекту, обсяги та ресурси проекту, а також про те, які ролі потрібні в команді. З'ясування того, чого зацікавлені сторони очікують від проекту, і чого саме проект прагне досягти (і чому), дасть проекту та команді чітке спрямування.

Це важливий етап для успіху проекту. Без чіткості щодо того, чого і чому необхідно досягти, проект ризикує не досягти кінцевих цілей і не виправдати очікування зацікавлених сторін.

Деякі кроки на етапі ініціації включають:

Спілкування із зацікавленими сторонами для розуміння мети та бажаних результатів проекту

Визначення обсягу проекту

Визначення цілей SMART (конкретні, піддані вимірюванню, досяжні, релевантні та обмежені у часі)

Роз'яснення таких ресурсів, як бюджет і часові обмеження

Необхідне підтвердження розміру команди та ролей

Визначення того, як часто та які зацікавлені сторони будуть залучені протягом усього проекту

Складання проектної пропозиції та статуту проекту

2. Планування

На етапі планування ви визначите кроки для фактичного досягнення цілей проекту — «як» завершити проект.

Ви встановите бюджети, терміни та етапи, а також вихідні матеріали та необхідні документи. Цей крок також включає розрахунок та прогнозування

ризик, впровадження процесів змін та визначення протоколів зв'язку. Якщо фаза ініціації збирає ваші війська, фаза планування вирішує, що з ними робити.

Етап планування може включати наступні етапи:

Прийняття рішення про віхи, які ведуть до досягнення мети

Розробка розкладу завдань і етапів, включаючи оцінки часу та потенційні буфери часу

Встановлення процесів змін

Визначення того, як і як часто спілкуватися з членами команди та зацікавленими сторонами

Створення та підписання документів, таких як угоди про нерозголошення (NDA) або запити пропозицій (RFPs)

Оцінка та управління ризиками шляхом створення реєстру ризиків

Проведення початкової зустрічі для початку проекту

3. Виконання завдання

Виконання проекту означає втілення свого плану в життя і підтримка команди. Зазвичай це означає відстеження та вимірювання прогресу, управління якістю, зменшення ризиків, управління бюджетом та використання даних для прийняття рішень.

Конкретні кроки можуть включати:

Використання таких інструментів, як GANTT або діаграми вигоряння, щоб відстежувати прогрес виконання завдань

Реагувати на ризики, коли вони проявляються

Витрати на запис

Підтримка мотивації членів команди та виконання завдань

Інформування зацікавлених сторін про прогрес

Внесення змін за допомогою запитів на зміни

4. Закриття проекту

На завершальній фазі життєвого циклу управління проектом ви завершите діяльність проекту, передасте готовий продукт або послугу новим власникам і оціните те, що було добре, а що не так. Це також час відзначити вашу важку працю.

Етапи на етапі закриття можуть включати:

Проводьте ретроспективу та фіксуйте зміни, які ви можете запровадити в майбутньому

Повідомлення зацікавлених сторін про завершення проекту та надання звіту про вплив

Спілкування з новими власниками проекту

Створення звіту про завершення проекту

Святкуємо завершення проекту та ваші успіхи

Таблиця 2.3.

Життєвий цикл проекту

Фаза	Дії	Тривалість
Ініціалізація	<ol style="list-style-type: none">1. Визначення ідеї проекту2. Формування вимог проекту, формування цілей проекту.3. Формування сторін, зацікавлених у проекті.4. Побудова вартості всього проекту та витрати5. Дослідження ринку.	3 місяці
Планування проекту	<ol style="list-style-type: none">1. Побудова календарного плану проекту, кошторису, бюджету та дерева робіт.2. Знаходження та найм команди проекту3. Розподіл необхідних ресурсів для виконання задач проекту	5 місяців
Реалізація	<ol style="list-style-type: none">1. Побудова технічного завдання2. Розробка дизайну платформи для беттінга	20 місяців

ія	<ol style="list-style-type: none"> 3. Розробка графіки 4. Розробка мобільних додатків на платформи 5. Залучення та проведення тестування 6. Аналіз та контроль витрачених ресурсів на проект 7. Підтримка кожного члена команди та мотивація їх роботи 8. Вирішення проблемних ситуацій 	
----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Продовження таблиці 2.3.

Контроль ходу виконання проекту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготувати проект до роботи та тестування з подальшим релізом 2. Підтримка користувачів 3. Своєчасне оновлювання додатків та платформи, щоб позбавитись усіх помилок та багів 	Протягом усього життєвого циклу
Завершення проекту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка необхідної технічної документації 2. Проведення аудиту проекту. 3. Проведення розрахунку проекту 4. Організація заходу для команди проекту для того щоб попрощатись. 5. Звільнення усіх членів команди 6. Закриття проекту 	2 місяці

2.4. Планування затрат ресурсів проекту

Задля управління проектом, потрібен контроль за доступними ресурсами. Також розподіл їх на певні межі задля успішного та вдалого виконання проекту. Через обмеження в часі, вартості матеріалів та вартості обладнання та пр, дуже важливо досягнення успішного кошторису та розподілу затрат рерсурсів на проект.

Щоб розподілити ресурси, проводити моніторинг та слідкувати за розподілом цих ресурсів, ми використовуємо систему Microsoft project, та результат можемо побачити знизу.

Resource Name	Тип	Краткое название	Max. Units	Std. Rate	Ovt. Rate	Cost/Use	Начисление	Базовый календарь
Керівник проекту	Трудовой	К	100%	350.00 €/час	0.00 €/час	0.00 €	Пропорциональное	Standard
Технічний аналітик	Трудовой	Т	200%	415.00 €/час	0.00 €/час	0.00 €	Пропорциональное	Standard
Back-end розробник	Трудовой	В	300%	415.00 €/час	0.00 €/час	0.00 €	Пропорциональное	Standard
Front-end розробник	Трудовой	F	300%	400.00 €/час	0.00 €/час	0.00 €	Пропорциональное	Standard
Тестувальник	Трудовой	Т	200%	250.00 €/час	0.00 €/час	0.00 €	Пропорциональное	Standard
Архітектор ПЗ	Трудовой	А	100%	625.00 €/час	0.00 €/час	0.00 €	Пропорциональное	Standard
Ліцензія Azure DevOps	Материальный	Л		135.00 €		0.00 €	Пропорциональное	
Ліцензія VisualStudio	Материальный	Л		8,000.00 €		0.00 €	Пропорциональное	
Сервер для хостингу	Материальный	С		1,000.00 €		0.00 €	Пропорциональное	
Послуги з аудиту безпеки та архітектури програмного забезпечення	Материальный	П		1,800,000.00 €		0.00 €	Пропорциональное	
Технічний аналітик 2	Трудовой	Т	100%	600.00 €/час	0.00 €/час	0.00 €	Пропорциональное	Standard
Тестувальник 2	Трудовой	Т	100%	200.00 €/час	0.00 €/час	0.00 €	Пропорциональное	Standard
Архітектор ПЗ 2	Трудовой	А	100%	600.00 €/час	0.00 €/час	0.00 €	Пропорциональное	Standard
Технічний аналітик 3	Трудовой	Т	100%	300.00 €/час	0.00 €/час	0.00 €	Пропорциональное	Standard
Архітектор ПЗ 3	Трудовой	А	100%	300.00 €/час	0.00 €/час	0.00 €	Пропорциональное	Standard

Рис 2.4. – Ресурси проекту

RESOURCE STATUS

Remaining work for all work resources.

Название	Начало	Окончание	Оставшиеся трудозатраты
Керівник проекту	Чт 7/1/21	Пт 1/12/24	528.4 часов
Технічний аналітик	Чт 7/1/21	Ср 11/15/23	982 часов
Back-end розробник	Пт 5/27/22	Пт 9/15/23	1,840 часов
Front-end розробник	Ср 7/6/22	Пт 9/15/23	1,384 часов
Тестувальник	Пт 5/27/22	Ср 11/15/23	1,992 часов
Архітектор ПЗ	Пт 7/2/21	Вт 11/14/23	899.83 часов
Технічний аналітик 2	Пт 5/27/22	Пт 9/30/22	112.4 часов
Тестувальник 2	Пт 5/27/22	Чт 12/22/22	88 часов
Архітектор ПЗ 2	Пт 5/27/22	Пн 11/14/22	448.4 часов
Технічний аналітик 3	Пт 5/27/22	Пт 9/30/22	112.4 часов
Архітектор ПЗ 3	Пт 5/27/22	Пт 10/21/22	48 часов

Рис 2.5. – Статистика використання ресурсів на момент початку проекту

RESOURCE STATS

Work status for all work resources.

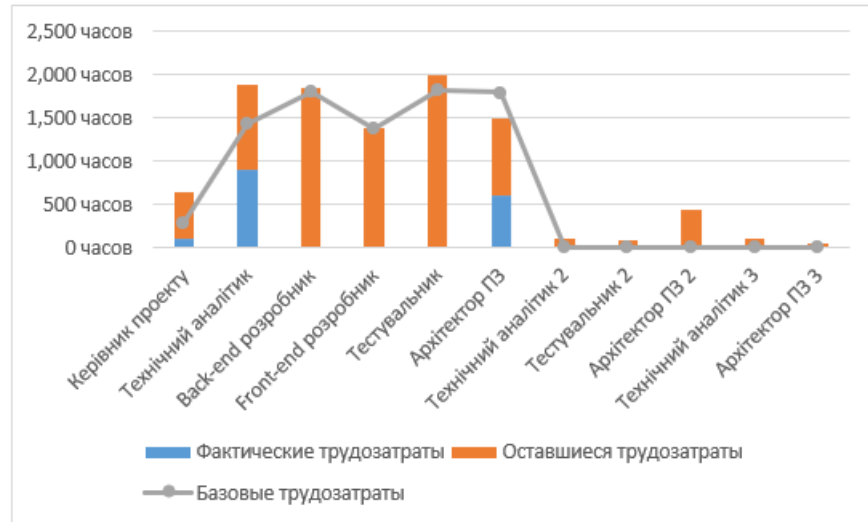


Рис 2.6. – Діаграма використання ресурсів

2.5 Планування вартості проекту

Кожен проект зводиться до грошей. Якби у вас був більший бюджет, ви, ймовірно, могли б залучити більше людей, щоб швидше виконувати ваш проект і виконувати більше. Ось чому жоден план проекту не є завершеним, поки ви не підготуєте бюджет. Але незалежно від того, великий ваш проект чи маленький, і незалежно від того, скільки в ньому ресурсів і заходів, процес визначення результату завжди однаковий.

Важливо скласти детальну оцінку всіх витрат проекту. Після того як це буде складено, ви додаєте оцінку витрат у план бюджету. Тепер можна відстежувати проект відповідно до цього бюджету, поки робота триває.

Часто, коли ви приступаєте до проекту, вже є очікування, скільки це буде коштувати або скільки часу це займе. Коли ви робите оцінку на початку проекту, не знаючи про це, цю оцінку називають приблизною оцінкою порядку величини (або базовою оцінкою). Ця оцінка буде уточнюватися з часом і ви дізнаєтесь більше про проект.

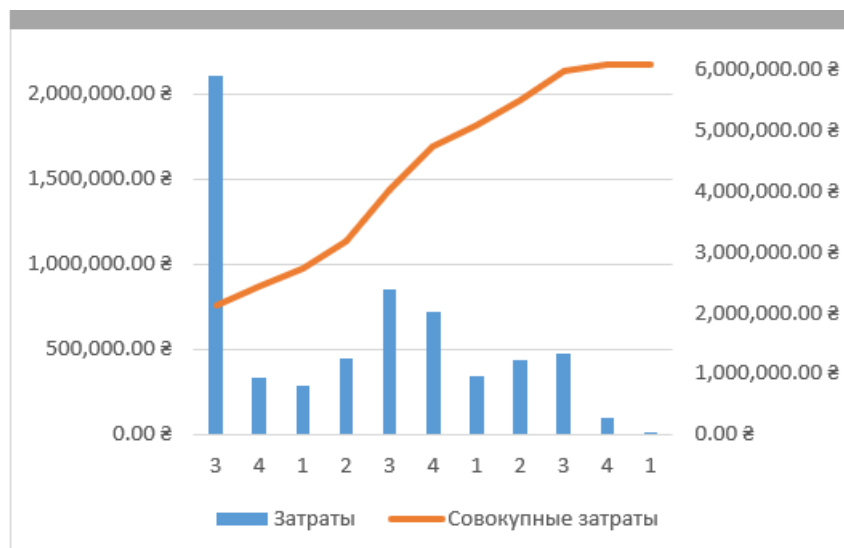


Рис 2.7. – Діаграма потоку витрат

COST STATUS

Cost status for top-level tasks.

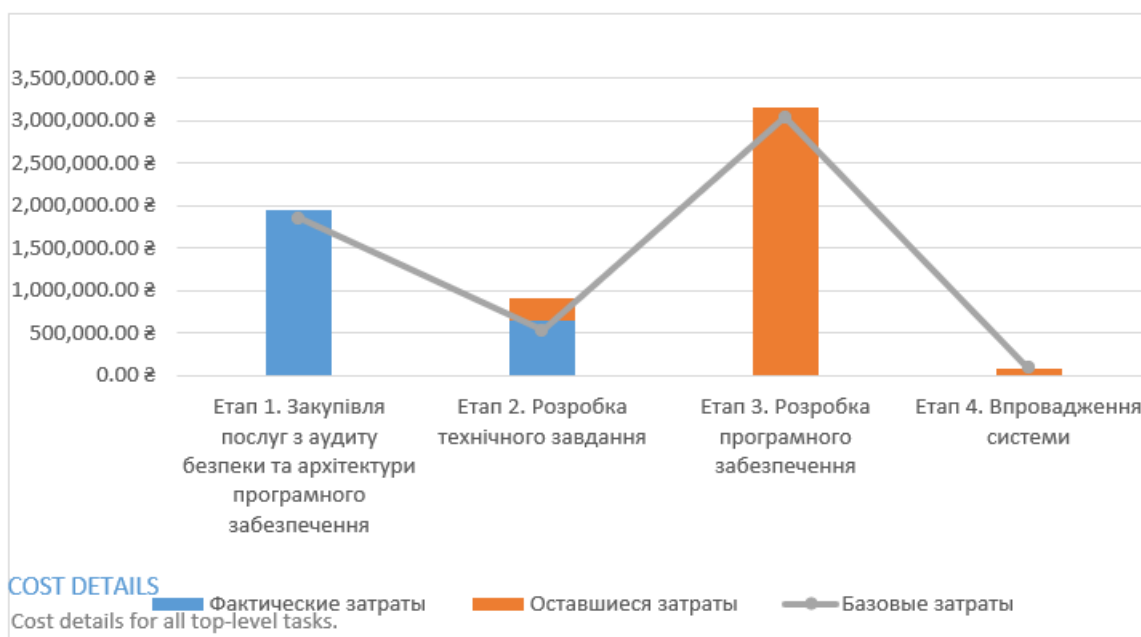


Рис 2.8. – Діаграма вартості по етапах

COST DISTRIBUTION

How costs are spread out amongst different resource types.

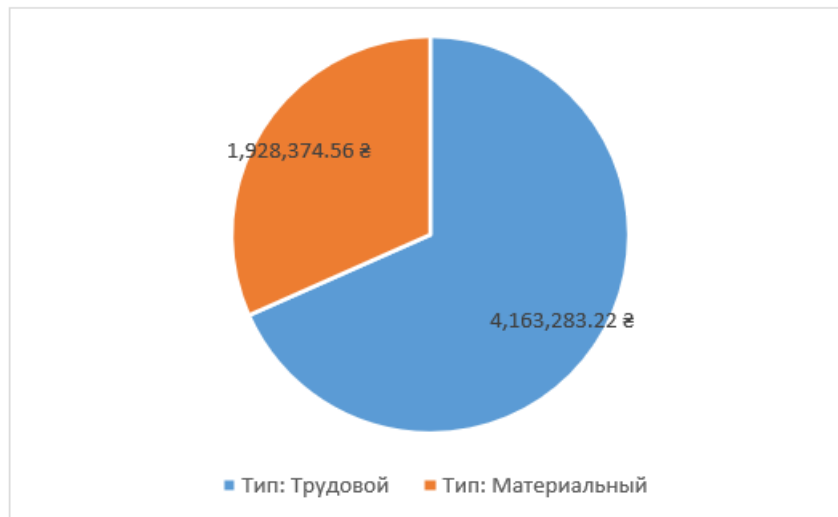


Рис 2.9. – Діаграма розподілу витрат

COST OVERVIEW

ЧТ 7/1/21 - ПТ 1/12/24



PROGRESS VERSUS COST

Progress made versus the cost spent over time. If % Complete line below the cumulative cost line, your project may be over budget.



Рис 2.10. – Огляд витрат проекту

2.6. Планування проекту за календарем

Коли ви плануєте проект, вам потрібно багато про що подумати і пам'ятати. Коли ваші ключові терміни? Коли повинні виконуватися різні завдання? Скільки часу займе кожна частина і які ресурси потрібні для роботи над нею? Використовуючи таку кількість змінних одночасно, щось легко прослизнути через мережу. Ось чому гідний планувальник проекту необхідний, щоб залишатися в курсі всього.

Звичний інтерфейс тут дуже важливий. Будучи основною технологією управління часом, календарі є одним із найефективніших засобів для структурування та планування ваших проектів. Але з такою кількістю різноманітних програм-календарів, які найкраще підходять для керування ресурсами проекту, призначення роботи та відображення графіків? Щоб пришвидшити пошук, ось наш вибір із п'яти найкращих у своєму класі інструментів календаря планування проектів.

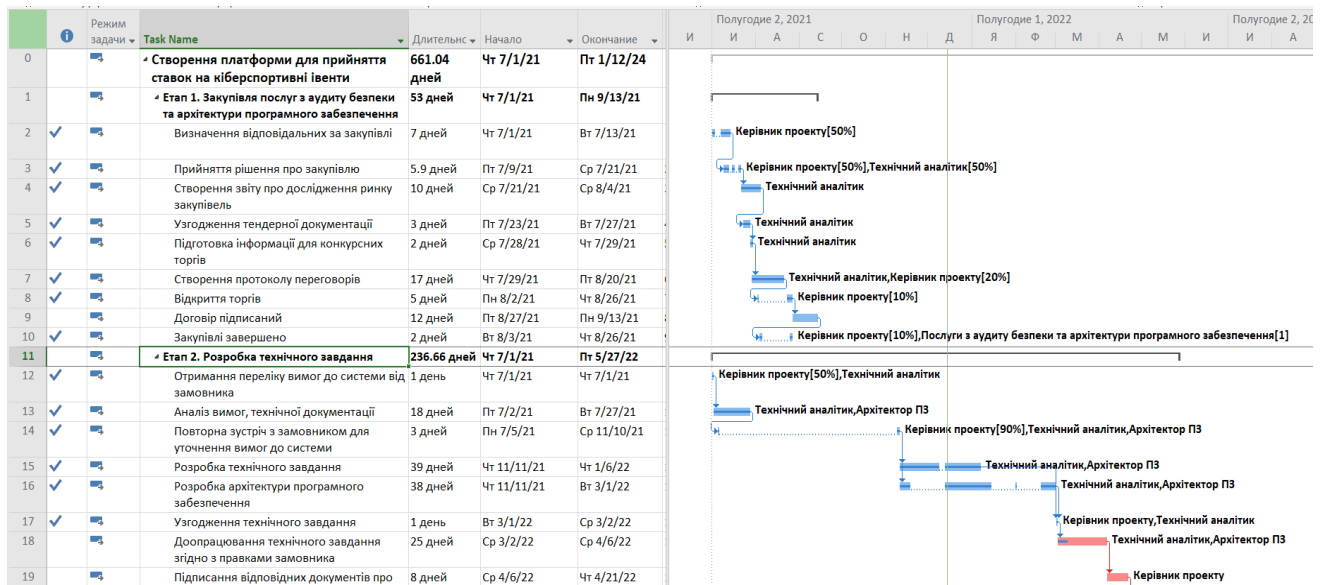


Рис. 2.11. – Діаграма Ганта проекту (фрагмент)

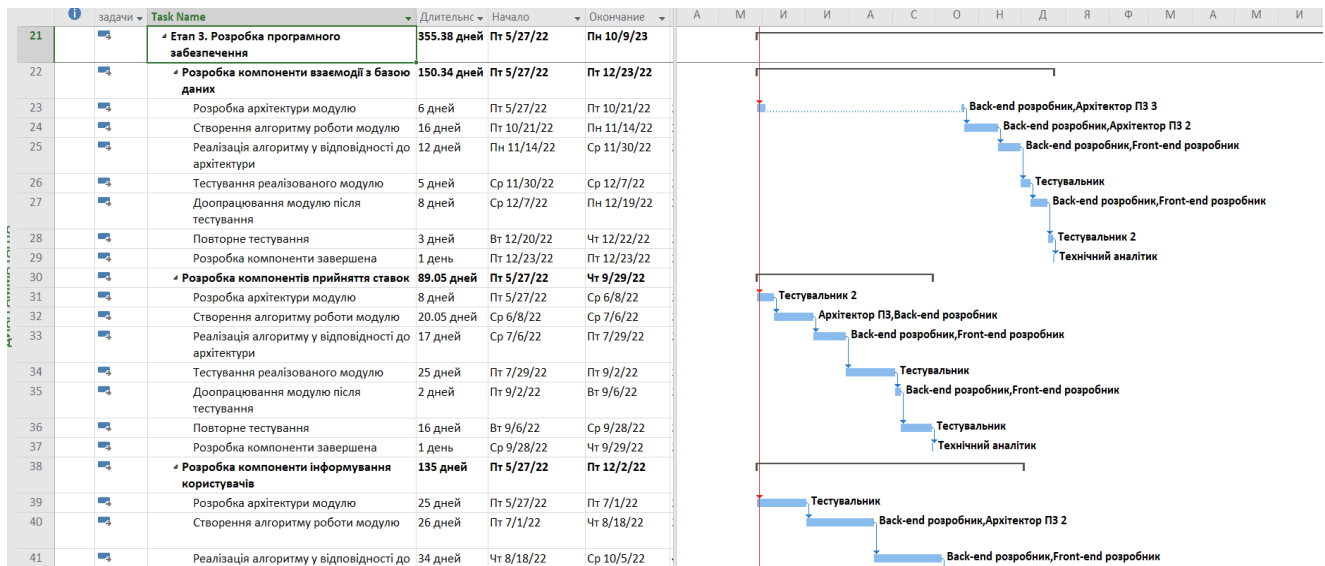


Рис. 2.12. – Діаграма Ганта проекту (фрагмент)

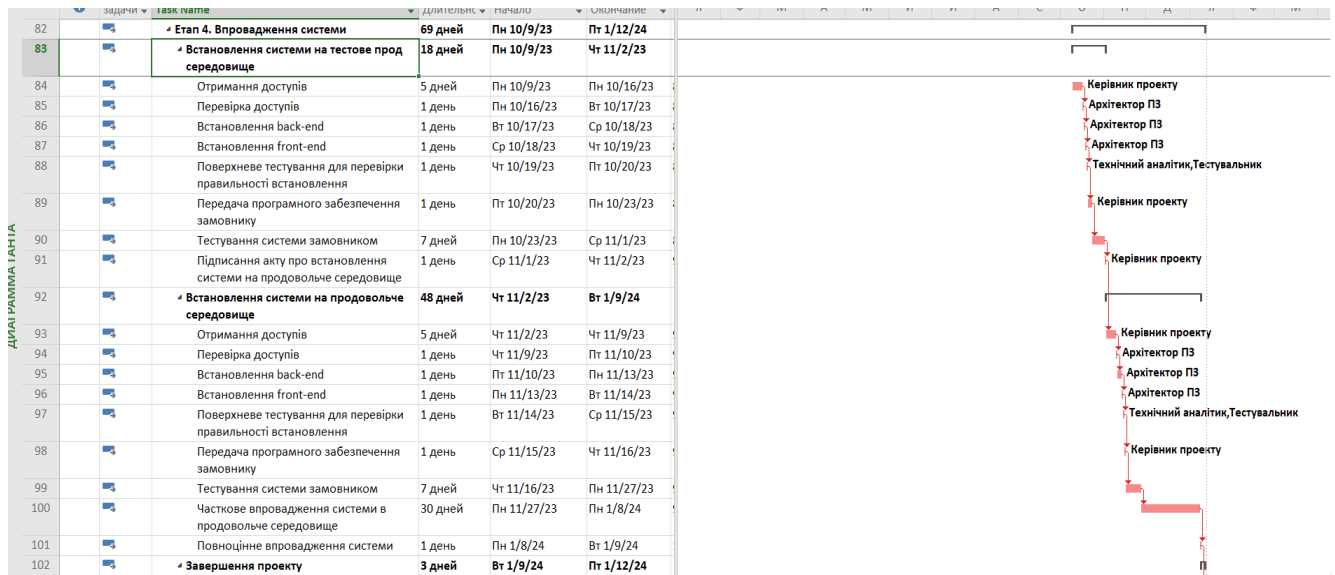


Рис. 2.13. – Діаграма Ганта проекту (фрагмент)

Таблиця 2.14.

Календарний план проекту

Task Name	Длительность	Начало	Окончание
Створення платформи для прийняття ставок на кіберспортивні івенти	661.04 днів	Чт 7/1/21	Пт 1/12/24
Етап 1. Закупівля послуг з аудиту безпеки та архітектури програмного забезпечення	53 днів	Чт 7/1/21	Пн 9/13/21
Етап 2. Розробка технічного завдання	236.66 днів	Чт 7/1/21	Пт 5/27/22
Етап 3. Розробка програмного забезпечення	355.38 днів	Пт 5/27/22	Пн 10/9/23
Розробка компоненти взаємодії з базою даних	150.34 днів	Пт 5/27/22	Пт 12/23/22
Розробка компонентів прийняття ставок	89.05 днів	Пт 5/27/22	Чт 9/29/22
Розробка компоненти інформування користувачів	135 днів	Пт 5/27/22	Пт 12/2/22
Розробка компонентів відображення матчів	148.34 днів	Пт 5/27/22	Ср 12/21/22
Розробка компонентів додаткових функцій платформи	206.05 днів	Пт 5/27/22	Пн 3/13/23
Повнофункціональне тестування	43.78 днів	Пн 3/13/23	Пт 5/12/23
Доопрацювання після тестування	66 днів	Пт 5/12/23	Пн 8/14/23
Повнофункціональне тестування	9.56 днів	Пн 8/14/23	Пн 8/28/23
Демонстрація системи замовнику	30 днів	Пн 8/28/23	Пн 10/9/23
Етап 4. Впровадження системи	69 днів	Пн 10/9/23	Пт 1/12/24
Встановлення системи на тестове прод середовище	18 днів	Пн 10/9/23	Чт 11/2/23
Встановлення системи на продовольче середовище	48 днів	Чт 11/2/23	Вт 1/9/24
Завершення проекту	3 днів	Вт 1/9/24	Пт 1/12/24

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ НА ФАЗІ ВИКОНАННЯ

1.1. Якість проекту

Процес управління якістю плану передбачає виготовлення плану управління якістю як частини загального плану управління проектом. Цей план визначає вимоги до якості, спосіб їх вимірювання та контролю. Це може бути підрозділ плану управління проектом або, для більших проектів, окремий документ.

Список зацікавлених сторін є фантастичною відправною точкою для визначення вимог до якості. Кожна зацікавлена сторона висуває вимоги до проекту, і кожна вимога має відповідний стандарт якості.

Стандарти якості, як правило, можна розділити на такі категорії:

Внутрішні стандарти компанії

Ті, які накладають контролюючі органи

Юридичні стандарти надання допомоги населенню (або просто, суспільні очікування)

Існує 7 основних інструментів, які використовуються в індустрії якості.

Причинно-наслідкові схеми. Також відомі як діаграми риб'ячої кістки або діаграми ішікава, вони корисні для відстеження джерела проблеми до її першопричини.

Блок-схеми. Блок-схема процесу допомагає візуалізувати різні частини та те, як вони взаємодіють, що допомагає визначити пріоритети якості.

Контрольні листки. Також відомі як таблиці підрахунків, вони корисні для збору даних атрибутів про потенційні дефекти під час проведення перевірок.

Діаграми Парето. Вони хороші для виділення кількох факторів, які викликають більшість дефектів.

Гістограми. Особлива форма стовпчастої діаграми, вони можуть бути гарними для візуалізації поширення набору даних.

Контрольні схеми. Вони можуть допомогти визначити, чи є процес стабільним чи має передбачувану продуктивність.

Діаграми розкиду. Вони намагаються знайти зв'язок між двома змінними, такими як дефект і потенційна першопричина.

Контроль якості результатів проекту може стати срібною кулею, яка полегшить все інше. На жаль, часто це легше сказати, ніж зробити, але є випробувані і справжні методи, які допоможуть вам досягти цього.

З іншого боку, один продукт низької якості може створити цикл низької продуктивності, в результаті чого створюється середовище, де якість не цінується, а люди потім не докладають додаткових зусиль для виробництва продукції найвищої якості.

Коли результати проекту виготовляються, вони піддаються контролю якості, перш ніж вони будуть доставлені кінцевому користувачеві. Це означає, що їх потрібно виміряти та порівняти зі стандартом, визначеним у плані управління проектом. Якщо ви не знаєте якості своїх результатів, ви не можете приймати ефективні рішення.

Іноді результати носять поодинокий характер, як звіт про проект, який погано піддається кількісному вимірюванню у порівнянні зі стандартом. Але завжди існують стандарти якості, які застосовуються, наприклад, коли читач звіту помічає технічні помилки або надмірні орфографічні помилки, стає зрозуміло, що вони застосовують стандарт якості до вашої роботи. Отже, що потрібно, щоб відповідати цьому стандарту? План управління проектом повинен визначати такі речі, як експертний огляд, граматичний огляд, огляд керівництва тощо. Коли огляд завершено, контроль якості завершено.

У плані управління проектом буде визначено, що буде вимірюватися, а також критерії відповідності/невідповідності. У разі виробництва нової лінії ручок ви можете виміряти, чи вони без проблем малюють пряму лінію, чи

розходяться вони після використання протягом 10 хвилин, чи висохне чорнило після того, як вони залишилися відкритими протягом 4 годин. , і так далі. Ви б вирішили зняти з конвеєра заздалегідь визначену кількість ручок для тестування. Результати будуть зображені на графіку або іншим чином представлені зацікавленим сторонам.

Деякі базові знання зі статистики будуть корисними. Визначення стандартного відхилення, середнього значення, медіани або режиму набору даних допомагає візуалізувати вплив і серйозність результатів. Доступно багато інших статистичних інструментів, і насправді термін «контроль якості» іноді включає розгорнуту статистичну презентацію результатів. Хоча аналіз результатів офіційно підпадає під забезпечення якості, а не контроль якості, існує велике дублювання, коли виконується велика кількість статистичних аналізів (ви представляєте дані чи аналізуєте їх?).

Визначення зацікавлених сторін

Проект впровадження системи має наступні зацікавлені сторони:

- Конкуренти;
- Інвестори;
- Команда розробки;
- Користувачі.

Аналіз зацікавлених сторін проекту

- *Конкуренти.* До таких компаній належать: Parimatch, 1xbet
- *Інвестори.* Компанії, які торгують акціями або криптовалютою
- *Команда проекту.* Команда проекту складається з таких людей: керівник проекту, розробники ПЗ, розробники архітектурної моделі, тестувальники систем, розробники систем та функцій, бізнес-аналітики, спеціалісти з підтримки користувачів, менеджери.
- *Користувачі платформи.* Люди, які хочуть провести свій досуг за комп'ютером та подивитись на гарні кіберспортивні івенти.

Вимоги зацікавлених сторін до якості

Конкуренти

- Хочуть щоб клієнтів та користувачів було менше
- Шукать вразливості платформи та застосовують її проти нас
- Кібератаки

Інвестори

- Бажання збільшити свій капітал
- Отримання прибутку від акцій
- Керування проектом

Команда розробки

1. Розробники програмного забезпечення
 - Отримання заробітної плати
 - Покращення професійних вмінь

- Мати змогу впливати та розробляти новітній та сучасний ІТ проект

2. Тестувальники

- Отримання заробітної плати

- Покращення професіональних вмінь

- Застосування новітніх тестових рішень для вирішення задач та проблем

3. Менеджмент

- Отримання заробітної плати

- Покращення професіональних вмінь

- Змога покращити навички у роботі з нестандартним проектом у галузі

Користувачі

- Реалізація функцій для беттінгу

- Безперешкодній доступ до платформи

- Цілодобова підтримка

Визначення якості продукту проекту

Створений продукт складається з саме таких модулів:

- Беттінг;
- Пошук;
- Аккаунт і доступи;
- Процеси;
- Стрімінг.

Формалізація продукту проекту

Продуктом проекту є рішення для забезпечення безперебійної можливості робиття ставок.

Вимоги до якості продукту проекту

Беттінг: Миттєве відправлення ставки за зазначеним коефіцієнтом та реєстрації ставки на акаунті.

Пошук: пошук по історії ставок та дій користувачів

Акаунт і доступи: реєстрація у системі, доступ до акаунту

Процеси: Можливість робити декілька функцій платформи водночас.

Стрімінг: Можливість перегляду матчу в онлайн режимі

Таблиця 3.1.

Пріоритети зацікавлених сторін

Зацікавлені сторони	Пріоритет по зацікавленим сторонам	Вимоги до якості проекту
Користувачі	1	Зрозумілий і сучасний дизайн
Користувачі	1	Можливість використання на різних пристроях
Користувачі	1	Реалізація функціоналу з створення ставок
Користувачі	1	Реалізація функціоналу з перегляду дисциплін
Користувачі	1	Функціонал з моніторингу коефіцієнтів
Користувачі	1	Реалізація функціоналу з створення flow відповідно до Kanban методології
Користувачі	1	Можливість налаштування профілю
Користувачі	1	Можливість простого пошуку
Користувачі	1	Наявність відео уроків з використання продукту
Користувачі	1	Реалізація функціоналу онлайн чату
Користувачі	1	Можливість перегляду історію ставок
Користувачі	1	Можливість переглядати активність користувачів
Користувачі	1	Можливість інтеграції з іншими додатками
Користувачі	1	Цілодобова підтримка
Користувачі	1	Відсутність проблем з доступом до платформи
Інвестори	2	Отримання більших дивідентів
Інвестори	2	Підвищення вартості акцій
Команда розробки: загальне	4	Кар'єрні перспективи
Команда розробки: загальне	4	Страховання чи інші переваги
Команда розробки: загальне	4	Висока і своєчасна оплата праці

Продовження таблиці 3.1.

Команда розробки: загальне	4	Можливість розвиватися
----------------------------	---	------------------------

Команда розробки: загальне	4	Чітко визначенні вимоги і обов'язки
Команда розробки: менеджмент	4	Виконання задач в строки
Команда розробки: менеджмент	4	Налагодженість процесів управління
Команда розробки: менеджмент	4	Рівень задоволення працівників є задовільним
Команда розробки: менеджмент	4	Рівень задоволення користувачів є задовільним
Команда розробки: менеджмент	4	Досягнення стратегічних цілей компанії
Команда розробки: менеджмент	4	Висока якість комунікацій в команді
Команда розробки: тестувальники	4	Рівень покриття тестами є задовільним
Команда розробки: тестувальники	4	Автоматизація різноманітних нових функціональних тест-кейсів
Команда розробки: тестувальники	4	Мінімальна кількість користувацьких багів
Команда розробки: розробники	4	Читабельний код
Команда розробки: розробники	4	Використання сучасних технологій
Команда розробки: розробники	4	Високий рівень автоматизації
Команда розробки: розробники	4	Налаштований CI/CD
Конкуренти	-	Переїняття досвіду з розробки продукту
Конкуренти	-	Зацікавлені в переманюванні користувачів

Таблиця 3.2.

Пріоритети по модулях продукту

Пріоритет по модулях продукту	Модуль продукту
1	Аккаунт і доступи
2	Пошук
3	Беттінг
4	Процеси

Таблиця 3.3.

Пріоритети за зацікавленими сторонами проекту та їх пріоритети

Пріоритет	Зацікавлені сторони	Визначені вимоги до якості проекту	Пріоритет	Модуль продукту	Визначені вимоги до якості продукту
1	Користувач платформи	Дизайн для легкого та зручного користування	1	Аккаунт і доступи	Дизайн, для розуміння користувачем, для створення акаунтів та користування платформою
1	Користувач платформи	Доступ до платформи на різних гаджетах	1	Аккаунт і доступи	Створення кросплатформеного доступу до системи
1	Користувач платформи	Безпосередній функціонал беттінгу	1	Аккаунт і доступи	Можливість робиття ставок з різної точки світу
1	Користувач платформи	Інтеграція для інших додатків	1	Аккаунт і доступи	Можливість інтеграції з іншими додатками
1	Користувач платформи	Доступний онлайн банківський сервіс	1	Аккаунт і доступи	Доступний та легкий до розуміння банківський термінал
1	Користувач платформи	Стабільне з'єднання з серверами	1	Аккаунт і доступи	Стабільне з'єднання з серверами через хмарну технологію користування
1	Користувач платформи	Дизайн для легкого та зручного	2	Беттінг	Зрозумілий і сучасний дизайн для робиття ставок

		користування			
--	--	--------------	--	--	--

Продовження таблиці 3.3.

1	Користувач платформи	Доступ до платформи на різних гаджетах	2	Беттінг	Можливість робити ставки на різних аккаунтах
1	Користувач платформи	Можливість перегляду історії	2	Беттінг	Можливість бачити історію минулих та теперішніх ставок
1	Користувач платформи	Зрозумілий і сучасний дизайн	3	Пошук	Зрозумілий і сучасний дизайн для пошуку дисциплін та ставок

1	Користувач платформи	Доступ до платформи на різних гаджетах	3	Пошук	Можливість робити пошук на різних девайсах
1	Користувач платформи	Можливість мати доступ до різних мов	3	Пошук	Можливість переключатись між мовами та мати на ньому пошук
1	Користувач платформи	Дизайн для легкого та зручного користування	4	Процеси	Зрозумілий і сучасний дизайн для робиття ставок
1	Користувач платформи	Доступ до платформи на різних гаджетах	4	Процеси	Можливість робити ставки на різних аккаунтах
1	Користувач платформи	Підтримка клієнтська	4	Процеси	Безперервна підтримка користувачів

Таблиця 3.4.

Заходи для забезпечення вимог якості проекту

Зацікавлені сторони	Вимоги до якості продукту	Заходи необхідні для задоволення вимог
Команда розробки: загальне	Перспектива в поліпшенні кар'єри	<ul style="list-style-type: none"> Збільшення рівню задач проекту Допомога у розвитку працівників
Команда розробки: загальне	Медичне страхування	<ul style="list-style-type: none"> Оплата медичного страхування
Команда розробки: загальне	Зарплата згідно ринку	<ul style="list-style-type: none"> Распланований бюджет Зарплата згідно ринку праці

Команда розробки: загальне	Здатність підвищувати свою кваліфікацію	<ul style="list-style-type: none"> • Оплата курсів для підвищення кваліфікації працівників • Мотиваційні роботи
Команда розробки: загальне	Визначені завчас вимоги та обов'язки	<ul style="list-style-type: none"> • Керівник або менеджер проекту роздає обов'язки за завдання згідно кваліфікації
Команда розробки: менеджмент	Не псувати дедлайни	<ul style="list-style-type: none"> • Календарний план проекту не порушується та є у вільному доступі

Інвестори	Отримання більших дивідендів	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення кількості користувачів • Збільшення прибутку від користування продуктом Jira
Інвестори	Підвищення вартості акцій	
Користувачі	Підтримка	<ul style="list-style-type: none"> • Відділ суппорт підтримки
Користувачі	Відсутність падіння платформи	<ul style="list-style-type: none"> • Сучасні технології • Створення бекап серверів
Користувачі	Дизайн для легкого та зручного користування	<ul style="list-style-type: none"> • Опрос користувачів згідно дизайну • Праця з front-end розробниками для покращення дизайну
Користувачі	Доступ до платформи на різних гаджетах	<ul style="list-style-type: none"> • Мати додатки на всіх мобільних платформах, а саме IOS and Andriod
Користувачі	Розробка функціоналу для беттінга	<ul style="list-style-type: none"> • Безперервний доступ до платформи та беттінгу • Попереднє тестування системи

Бюджет забезпечення якості

Таблиця 3.5.

Зацікавлені сторони	Модуль продукту	Вимоги до якості продукту	Бюджет	Бюджет інкрементальн о
Користувачі	Аккаунт і доступи	Зрозумілий і сучасний дизайн для створення акаунту, логіну, сторінок адміністратора	25 000	25 000
Користувачі	Аккаунт і доступи	Можливість створювати акаунт, логінуватися через кросплатформерні засоби на всіх ОС	10 000	35 000
Користувачі	Аккаунт і доступи	Відеоуроки з використання сервісу	500	35 500
Користувачі	Аккаунт і доступи	Можливість інтеграції з іншими додатками	5 000	40 500
Користувачі	Аккаунт і доступи	Доступна банківська система для переводів	1 000	41 500
Користувачі	Аккаунт і доступи	Цілодобова підтримка	12 000	53 500
Користувачі	Аккаунт і доступи	Відсутність відключення від платформи	1 000	54 500
Користувачі	Задачі	Зрозумілий і сучасний дизайн для створення, модифікації задач	20 000	74 500
Користувачі	Задачі	Можливість створювати задачі на різних пристроях через кросплатформерні засоби на всіх ОС	10 000	84 500
Користувачі	Задачі	Функціонал з беттінгу	18 000	102 500
Користувачі	Задачі	Реалізація функціоналу з перегляду дисциплін та робиття ставок	18 000	120 500
Користувачі	Задачі	Відеоуроки з використання модуль задач	500	121 000
Користувачі	Задачі	Цілодобова підтримка	12 000	133 000
Користувачі	Задачі	Відсутність відключення від платформи	1 000	134 000
Користувачі	Дисципліни	Зрозумілий і сучасний дизайн для перегляду улюблених дисциплін	15 000	149 000
Користувачі	Дисципліни	Можливість створювати різноманітні експresi на різні дисципліни	10 000	159 000
Користувачі	Дисципліни	Відеоуроки з використання функції	500	159 500
Користувачі	Дисципліни	Цілодобова підтримка	12 000	171 500
Користувачі	Дисципліни	Відсутність відключення від платформи	1 000	172 500
Користувачі	Онлайн розрахування	Зрозумілий і сучасний дизайн для використання функціоналу онлайн виплат	20 000	192 500
Користувачі	Онлайн розрахування	Можливість переводу та зняття коштів на різних пристроях через кросплатформерні засоби на всіх ОС	10 000	202 500
Користувачі	Онлайн розрахування	Реалізація функціоналу з виведення коштів у найкоротший час	18 000	220 500
Користувачі	Онлайн розрахування	Реалізація функціоналу з введення коштів у найкоротший час	20 000	240 500
Користувачі	Онлайн	Реалізація функціоналу з банківських	22 000	262 500

	розрахування	акаунтів до профілю платформи		
Користувачі	Онлайн розрахування	Відеоуроки з використання функцій онлайн банкінгу	500	263 000

Продовження таблиці 3.5.

Користувачі	Онлайн розрахування	Цілодобова підтримка	12 000	275 000
Користувачі	Онлайн розрахування	Відсутність відключення від платформи	1 000	276 000
Користувачі	Підтримка	Зрозумілий і сучасний дизайн для користування	5 000	281 000
Користувачі	Підтримка	Можливість створювати повідомлення через кросплатформерні засоби на всіх ОС	10 000	291 000
Користувачі	Підтримка	Відеоуроки з використання онлайн підтримки	500	291 500
Користувачі	Підтримка	Можливість спілкуватися з операторами	8 000	299 500
Користувачі	Підтримка	Цілодобова підтримка	12 000	311 500
Користувачі	Підтримка	Відсутність відключення від платформи	1 000	312 500
Користувачі	Пошук	Зрозумілий і сучасний дизайн для пошуку	20 000	332 500
Користувачі	Пошук	Можливість робити пошук через кросплатформерні засоби на всіх ОС	10 000	342 500
Користувачі	Пошук	Можливість пошуку на різноманітних мовах та моментального відгуку сервера на запит	15 000	357 500
Користувачі	Пошук	Відеоуроки з використання модулю пошуку	500	358 000
Користувачі	Пошук	Цілодобова підтримка	12 000	370 000
Користувачі	Пошук	Відсутність відключення від платформи	1 000	371 000
Користувачі	Профіль та інформаційні панелі	Зрозумілий і сучасний дизайн для створення профілю	20 000	391 000
Користувачі	Профіль та інформаційні панелі	Можливість перегляду всіх інформаційних / акційних панелей на платформі	10 000	401 000
Користувачі	Профіль та інформаційні панелі	Можливість моніторингу коефіцієнтів на різноманітні ставки	4 000	405 000
Користувачі	Профіль та інформаційні панелі	Відеоуроки з використання профілю	500	405 500
Користувачі	Профіль та інформаційні панелі	Створення щомісячних акцій для прояву уваги	8 000	413 500
Користувачі	Профіль та інформаційні панелі	Перегляд історії профілю та ставок	5 000	418 500
Користувачі	Профіль та інформаційні панелі	Цілодобова підтримка	12 000	430 500
Користувачі	Профіль та інформаційні панелі	Відсутність відключення від платформи	1 000	431 500

Аудит якості проекту

Почнемо з визначення слова аудит. У загальному значенні to audit — це дієслово, що означає перевіряти, досліджувати, перевіряти, оцінювати, переглядати чи аналізувати. Тепер це мало чим відрізняється від того, що робить менеджер проекту весь час.

Ми постійно перевіряємо стан нашого проекту, його фінансовий стан, графік і своєчасність його виконання, а також обладнання та інструменти, які ми використовуємо в проекті.

Чому ми це робимо? Ну, з багатьох причин. По-перше, це допомагає зрозуміти, де ми знаходимося порівняно з тим, де ми повинні бути в проекті. Аудит дає нам знати, чи все гаразд і чи працює, як було заплановано. Це також говорить нам, чи ми в безпеці продовжувати, і чи покращується ситуація.

Що таке аудит управління проектом?

Аудит управління проектом дещо відрізняється від загального визначення аудиту. По-перше, у цьому контексті це іменник, що означає незалежну, структуровану оцінку. Процес аудиту призначений для визначення статусу роботи, виконаної над проектом, щоб переконатися, що він відповідає опису робіт, таким як обсяг, час і бюджет проекту, а також зрілість процесу управління проектом.

Переваги аудиту управління проектами

Однією з головних причин для проведення аудиту управління проектом є переконатися, що ви дотримуєтесь будь-яких нормативних актів, яким підпорядковується ваш проект, залежно від галузі, наприклад HIPAA, GDR, FAA, FTC тощо.

Це також допомагає знайти прогалини або причини будь-яких збоїв або помилок проекту. З іншого боку, він також виявить будь-які сфери ефективності щодо часу, грошей та зусиль.

Але ви повинні знати свої конкретні цілі, оскільки вони не обов'язково однакові від проекту до проекту та від організації до організації. Під час аудиту необхідно розглянути багато запитань, наприклад, чому ви берете участь у проекті та яких результатів ви прагнете?

Аудит управління проектом на найвищому рівні запитує, хто що робить, коли і де, і як це можна покращити? Що ж, покращення завжди відбувається через процес. Пройшовши кожне завдання та перевіривши його, ви можете почати ретельний аудит всього проекту.

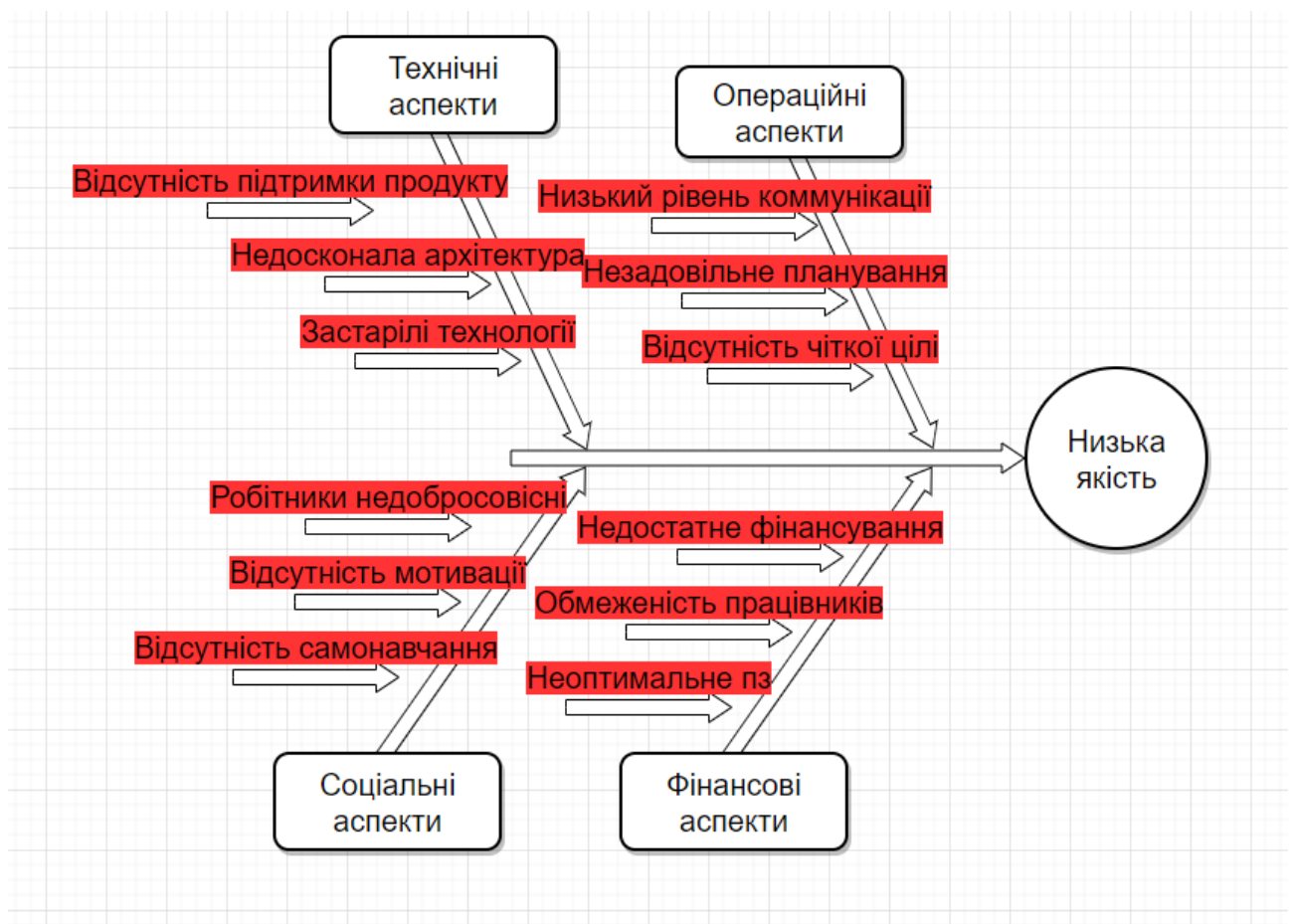


Рис 3.6. Діаграма причин і наслідків

3.2. Ризики проекту

Аналіз проектних ризиків відстежує ефективність проектів від початку до завершення, щоб усунути або мінімізувати втрати чи провал бізнесу. Причини ризиків різняться в залежності від типу, складності та тривалості проекту. Аналіз ризиків проекту спрямований на виявлення потенційних загроз, оцінку наслідків та планування заходів щодо пом'якшення. У цій статті ми розповімо вам про те, чому організаціям слід аналізувати та вирішувати ризики проекту, а також наведемо приклади деяких поширених ризиків, з якими стикаються в управлінні проектами.

Чому важливо аналізувати ризики проекту?

Аналіз ризиків проекту важливий, оскільки він допомагає керівникам проекту визначити слабкі сторони, сильні сторони та можливі можливості під час або після завершення проекту. Щоб ефективно аналізувати ризики, потрібно навчитися та ознайомитися з потенційними проблемами або загрозами «високого ризику», які можуть негативно вплинути на безперебійну роботу запланованого проекту. Важливо перерахувати всі несподівані події, які можуть порушити процеси, ресурси та технології в поточному проекті, щоб обмежити або мінімізувати втрати. Щоб ефективно керувати втратами, комплексна стратегія пом'якшення наслідків передбачає ретельний план готовності.

Мотивом аналізу ризиків проекту є мінімізація величини зовнішніх і внутрішніх ризиків. Ідея полягає в тому, щоб створити проактивний, а не реактивний підхід до управління проектом. Він має на меті запевнити зацікавлених сторін, що цілі проекту будуть досягнуті, незважаючи на труднощі.

Аналізуючи ризики, менеджмент забезпечує платформу для ліквідації лазівок і використання можливостей, які пов'язані з цими ризиками. Завдання, пов'язані з аналізом ризиків, вимагають значних сил кваліфікованого керівника

проекту та кваліфікованого технічного персоналу, щоб впоратися з ризиками в межах їх спеціального досвіду.

Управління проектними ризиками

Управління ризиками в управлінні проектами починається з визначення ризиків проекту.

Немає способу врахувати всі можливі ризики проекту, тому нам потрібно зосередитися на пошуку найбільш ефективних за допомогою кількох ключових напрямків дослідження. До них належать:

Опитуйте зацікавлені сторони, щоб дізнатися про ризики, які вплинули на попередні проекти організації або команди.

Визначте зовнішні ризики, використовуючи систему ситуаційного аналізу, наприклад PESTEL (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, юридичні).

Проаналізуйте свою документацію з планування проекту, щоб визначити ризики, притаманні проекту.

Створіть короткий список ризиків проекту, хороших і поганих, і сплануйте, як проект буде орієнтуватися на потенційні наслідки.

Після того, як проект запущено, починається більш активна фаза управління проектними ризиками.

Поки ризик ще не виник, керівник проекту може просто контролювати ризик до завершення проекту або закінчення терміну дії ризику. Це потрібно зробити на панелі керування проектами.

Якщо під час проекту все ж виникає відомий ризик проекту, керівник проекту повинен використовувати заходи, розроблені під час планування

проекту, щоб пом'якшити негативні наслідки та максимізувати позитивні ефекти.

Ризики проекту можуть бути як хорошими, так і поганими для проекту. При правильному плануванні вони можуть стати ще кращими; без цього вони можуть стати ще гіршими.

Бюджетна складова

Бюджетний спад тісно пов'язаний із зміною обсягу. Зміни в масштабах проекту, безумовно, можуть негативно вплинути на прибуток, але також можуть мати місце інші фактори. Занадто оптимістичні оцінки витрат можуть призвести до перевитрати бюджету, наприклад, коли ви недооцінюєте час або зовнішні ресурси, необхідні для завершення проекту.

Іноді відбуваються непередбачені зміни матеріальних витрат або витрат на оплату праці. Погане планування майже завжди впливає на ваш бюджет, як і погана комунікація, і про них ми поговоримо нижче.

Як ним керувати:

Деякі зміни бюджету не контролюєте ви як керівник проекту, але не всі. Щоб пом'якшити ризики, пов'язані з бюджетом, дуже уважно проводьте дослідження та не представляйте остаточний бюджет, поки ваш план і графік проекту не будуть завершені. Створення прозорості навколо вашого проекту також може запобігти перевитрату бюджету; і клієнт, і члени команди можуть допомогти утримати проект у межах бюджету, якщо вони мають доступ до відповідної інформації.

Питання комунікації

Як і в житті, спілкування є одним з найважливіших факторів успішного управління проектами, а погана комунікація становить величезний і непотрібний ризик. Виберіть хороші інструменти для спільної роботи над

проектом і поясніть їх своїй команді на початку проекту. Більшість команд використовують певну комбінацію електронної пошти, текстових повідомлень, служби чату та/або інтегрованих програм Google. Як керівник проекту, ви повинні переконатися, що всі члени команди можуть використовувати вибрану вами технологію. Крім методу спілкування, переконайтеся, що чітко висловлюйте свої очікування щодо часу відповіді та покажіть хороший приклад професійного стилю та тону спілкування.

Як ним керувати:

Щоб пом'якшити ризики спілкування, вам слід спростити комунікаційні потоки вашого проекту до найменшої кількості, що дозволить вашій команді залишатися ефективною. Дослідіть, які комунікаційні платформи та платформи співпраці найкраще підійдуть людям і проекту, яким ви керуєте. Можливо, вам також знадобиться навчити деяких членів команди розвивати кращі комунікативні навички.

4. Відсутність чіткості

Погана комунікація з клієнтами та зацікавленими сторонами може створити ще один ризик: нечіткість вимог. Так само, як вам потрібно налагодити хорошу комунікацію зі своєю командою, ви також повинні розвинути гарне спілкування зі своїм клієнтом та іншими зацікавленими сторонами, щоб вимоги проекту були зрозумілі з самого початку. Більшість людей мали невдалий досвід, вкладаючи значний час у проект, лише щоб з'ясувати, що вони неправильно зрозуміли, про що їх запитували.

Як ним керувати:

Хороші навички аудіювання значною мірою допомагають зменшити цей ризик. Як керівник проекту, ви повинні отримати роз'яснення від клієнта щодо того, що йому потрібно, і уважно вислухати всіх зацікавлених сторін проекту, коли вони надають внесок. Задавайте стільки питань, скільки потрібно, щоб отримати чітке уявлення про бажаний кінцевий продукт та його цілі. Запитуйте

тверді дані у вигляді чисел, але також запитуйте розповіді про те, як виглядає успіх для кінцевого користувача. Чітке, спільне бачення може запобігти проблемам і надихнути команду.

5. Погане планування

Планування проекту є основним компонентом успішного управління проектом, а погане планування може створити безліч ризиків для вашого проекту. Планування передбачає створення документа, у наші дні, як правило, цифрового документа, у якому детально описуються терміни проекту та організаційні ресурси, необхідні для виконання кожного завдання.

Розклад проекту має бути доступним для кожного члена команди. Його мета – передати важливу інформацію команді, тому вона має бути вичерпною та легкою для розуміння. ПрПланування об’єктів можна розбити на вісім кроків, і навіть якщо це може зайняти багато часу, правильне програмне забезпечення для планування проекту може допомогти вам уникнути багатьох ризиків, які в іншому випадку можуть виникнути у вашому проекті.

Як ним керувати:

Детальне планування необхідне для створення графіка проекту. Якщо ви добре плануєте, є багато інструментів для планування проекту, які можуть виявитися корисними, щоб залишатися на правильному шляху. Залежно від обсягу та складності вашого проекту, ви можете виявити, що простий спільний календар буде ефективним. Для більш складних проектів деякі команди використовують діаграми Ганта, а інші віддають перевагу дошкам канбан.

Таблиця 3.7.

Ймовірні ризики проекту

№	Тип ризику	Ризикова подія	Сила впливу	Керованість
---	------------	----------------	-------------	-------------

1	Програмні ризики	Складність впровадження глобальних змін у функціонал платформи	Висока	Висока
2		Різноманітні скрипти, які можуть заважити один іншому	Висока	Середня
3		Неоптимізована архітектура ПЗ	Висока	Середня
4	Апаратні ризики	Відмова системи через брак струму	Висока	Низька
5		Пошкодження даних на жорстких дисках	Висока	Висока
6		Заблокований доступ до дата центру та серверів	Висока	Середня
7	Внутрішні ризики проекту (команда)	Низька заробітна плата	Висока	Висока
8		Конфлікти з керівництвом	Висока	Висока
9		Некомпетентність персоналу через важкий проект	Висока	Середня
10		Слабка хватка персоналу у керуванні та розподілу задач	Висока	Середня
11	Зовнішні (оточення)	Відсутність зовнішньої реклами	Низька	Висока
12		Проблеми з будівлею офіса	Висока	Низька
13		Низький рейтинг компанії на сайтах пошуку робіт	Середня	Низька
14	Екстренні ситуації	Вторгнення РФ на територію України	Висока	Низька
15		Рейдерський захват	Висока	Низька
16		Епідемія COVID-19	Висока	Низька
17	Ризик порушення кібербезпеки	Внутрішні інсайдери з інших компаній	Висока	Низька
18		Загроза атаки хакерів	Середня	Середня
19		Втрата серверів та всіх даних	Висока	Середня

Таблиця 3.8.

Оцінка ризиків за важливістю

№	Ризикова подія	Затримки у часі		Фінансові втрати		Ймовірність		Частота		Важливість ризику
		Якісна оцінка	Кількісна оцінка	Якісна оцінка 3	Кількісна оцінка 2	Якісна оцінка 4	Кількісна оцінка 3	Якісна оцінка 5	Кількісна оцінка 4	Якісна оцінка 2
1	Різноманітні скрипти, які можуть заважити один іншому	ВВ	7	ВС	6	ВН	7	СВ	5	42
2	Пошкодження даних на жорстких дисках	СН	5	ВС	7	СС	6	СН	3	42
3	Низька заробітна плата	НС	3	СВ	5	ВВ	8	ВС	9	40
4	Внутрішні інсайдери з інших компаній	НВ	4	ВС	4	СН	9	СВ	7	36
5	Некомпетентність персоналу через важкий проект	СС	4	СН	6	ВН	6	ВВ	8	36
6	Відсутність зовнішньої реклами	НН	2	СН	5	ВВ	7	СН	5	35
7	Низький рейтинг компанії на сайтах пошуку робіт	НС	3	ВС	7	СН	5	ВС	7	35
8	Епідемія COVID-19	ВВ	8	ВН	8	НВ	4	НВ	4	32
9	Загроза атаки хакерів	НВ	4	СС	4	ВН	8	НВ	4	32

Продовження таблиці 3.8.

10	Заблокований доступ до дата центру та серверів	СС	6	СС	4	ВС	7	СС	4	28
11	Вторгнення РФ на територію України	НВ	4	СС	4	ВН	6	НС	3	24
12	Рейдерський захват	СН	5	НВ	4	СВ	5	СС	4	20
13	Слабка хватка персоналу у керуванні та розподілу задач	СС	4	НН	2	ВС	7	НС	3	14
14	Складність впровадження глобальних змін у функціонал платформи	НН	2	СН	3	СС	4	СС	5	12
15	Неоптимізована архітектура ПЗ	СН	5	СН	3	НВ	4	НН	2	12
16	Конфлікти з керівництвом	НС	3	СС	4	НС	3	НВ	4	12
17	Проблеми з будівлею офіса	НВ	4	СН	5	НВ	2	СС	4	10
18	Втрата серверів та всіх даних	СС	4	НС	3	НС	3	СН	5	9
19	Відмова системи через брук струму	СС	4	СВ	5	НС	1	ВВ	8	5

Таблиця 3.9.

Перелік протиризикових заходів

№	Ризикова подія	ПРЗ 1	Симптом (рання ознака)	ПРЗ 2	ПРЗ 3
		профілактика		при симптомі	при проблемі
1	Різноманітні скрипти, які можуть заважити один іншому	Проводити тренінги для персоналу з покращення їх навичок. При необхідності оновлювати функціонал, проводити тестування та витримку платформи на роботу з новими функціями.	Деякі функції перестали працювати після альфа тестування	Повідомити розробників про помилку та дати наводку на її виправлення	Дати завдання усьому продакшну для виправлення та покращення оновлення
2	Пошкодження даних на жорстких дисках	Мати у доступі декілька дата центрів розташованих у різних точках, щоб була можливість переключатись один на інший	Тормозить загрузка та выгрузка данных, дуже повільна віддача даних	Вияснити у керівників дата центрів в чому питання та способи їх вирішення	Переключитись на використання іншого датацентру.

3	Низька заробітна плата	Розробка бюджету на наступний рік, при якому зарплата буде підвищатися	Співробітник и починають думати про те, щоб шукати альтернативні роботи	Попередити співробітників в про планування бюджету та підвищення заробітної плати	Провести аналіз бюджету, аби знайти гроші на підвищення зарплатні
---	------------------------	------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

Продовження таблиці 3.9.

4	Внутрішні інсайтери з інших компаній	Щомісячна перевірка праці та робочих комп'ютерів всіх співробітників	Поява функції яку розробляла наша платформа у конкурентів	Почати перевірку персоналу та співбесіди з керівниками	Звільнення та подача до суду усіх спійманих інсайдерів
5	Некомпетентність персоналу через важкий проект	Мати звітність від кожної ланки персоналу, щоб чітко розуміти де є слабка ланка, щоб її виправити та додати більше сили	Плани виконання робіт не співпадають з графіком	Найняти тренінгістів для покращення навичок та здібностей персоналу	Найняти нових співробітників

3.3. Закупівлі проекту

Відповідно до пункту 22 частини 1 статті 1 Закону України «Про публічні закупівлі» (далі — Закон) предмет закупівлі — товари, роботи чи послуги, що закуповуються замовником у межах єдиної процедури закупівлі або в межах проведення спрощеної закупівлі, щодо яких учасникам дозволяється подавати тендерні пропозиції / пропозиції або пропозиції на переговорах (у разі застосування переговорної процедури закупівлі). Предмет закупівлі визначається замовником у порядку, встановленому Уповноваженим органом

(Мінекономіки), із застосуванням Єдиного закупівельного словника, затвердженого у встановленому законодавством порядку.

Уповноважений орган наказом № 708 від 15.04.2020 затвердив Порядок визначення предмета закупівлі (далі — Порядок визначення), який встановлює правила визначення замовником предмета закупівлі із застосуванням показників цифр основного словника національного класифікатора України ДК 021:2015 «Єдиний закупівельний словник», а також особливості визначення предмета закупівлі для окремих товарів, робіт і послуг.

Уповноважений орган наказом № 1082 від 11.06.2020 затвердив Порядок розміщення інформації про публічні закупівлі (далі — Порядок розміщення). Порядок розміщення визначає процедуру розміщення інформації про публічні закупівлі, зокрема товару, яка оприлюднюється на вебпорталі Уповноваженого органу (через акредитований майданчик).

Зверніть увагу: в пункті 14 Порядку розміщення зазначено, що під час унесення інформації щодо предмета закупівлі товарів та послуг в оголошення, оприлюднення яких передбачено Законом, та повідомлення про намір укласти договір про закупівлю за результатами застосування переговорної процедури закупівлі в окремих електронних полях зазначається інформація, визначена пунктом 12 та абзацами другим — четвертим пункту 13 цього Порядку, та інформація щодо:

назви товару чи послуги кожної номенклатурної позиції предмета закупівлі;
коду товару чи послуги, визначеного згідно з Єдиним закупівельним словником, що найбільше відповідає назві номенклатурної позиції предмета закупівлі.

Детально про порядок розміщення інформації читайте на порталі RADNUK.COM.UA у статті «Новий Порядок розміщення інформації та нові проблеми для замовників щодо зазначення інформації стосовно кожної номенклатурної позиції предмета закупівлі».

Конкретно щодо закупівлі товару:

пунктом 3 Розділу I Порядку визначення встановлено, що предмет закупівлі товарів визначається замовником згідно з пунктом 34 частини 1 статті 1 Закону та за показником четвертої цифри Єдиного закупівельного словника;

згідно з пунктом 34 частини 1 статті 1 Закону товари — продукція, об'єкти будь-якого виду та призначення, у тому числі сировина, вироби, устаткування, технології, предмети у твердому, рідкому і газоподібному стані, а також

послуги, пов'язані з постачанням таких товарів, якщо вартість таких послуг не перевищує вартості самих товарів;

відповідно до пункту 5 Розділу I Порядку визначення замовник може визначити окремі частини предмета закупівлі (лоти) за показниками четвертої — восьмої цифр Єдиного закупівельного словника, обсягом, номенклатурою, місцем поставки товарів.

Тож коли ви визначились з предметом закупівлі, вам необхідно підготувати тендерну документацію або оголошення про проведення спрощеної закупівлі. Для розуміння вартісних меж користуйтеся вартісними межами в публічних закупівлях: таблиця для кожної уповноваженої особи! У будь-якому разі вам знадобиться приклад проєкту договору про закупівлю товару.

Розробка WBS плану проведення закупівель

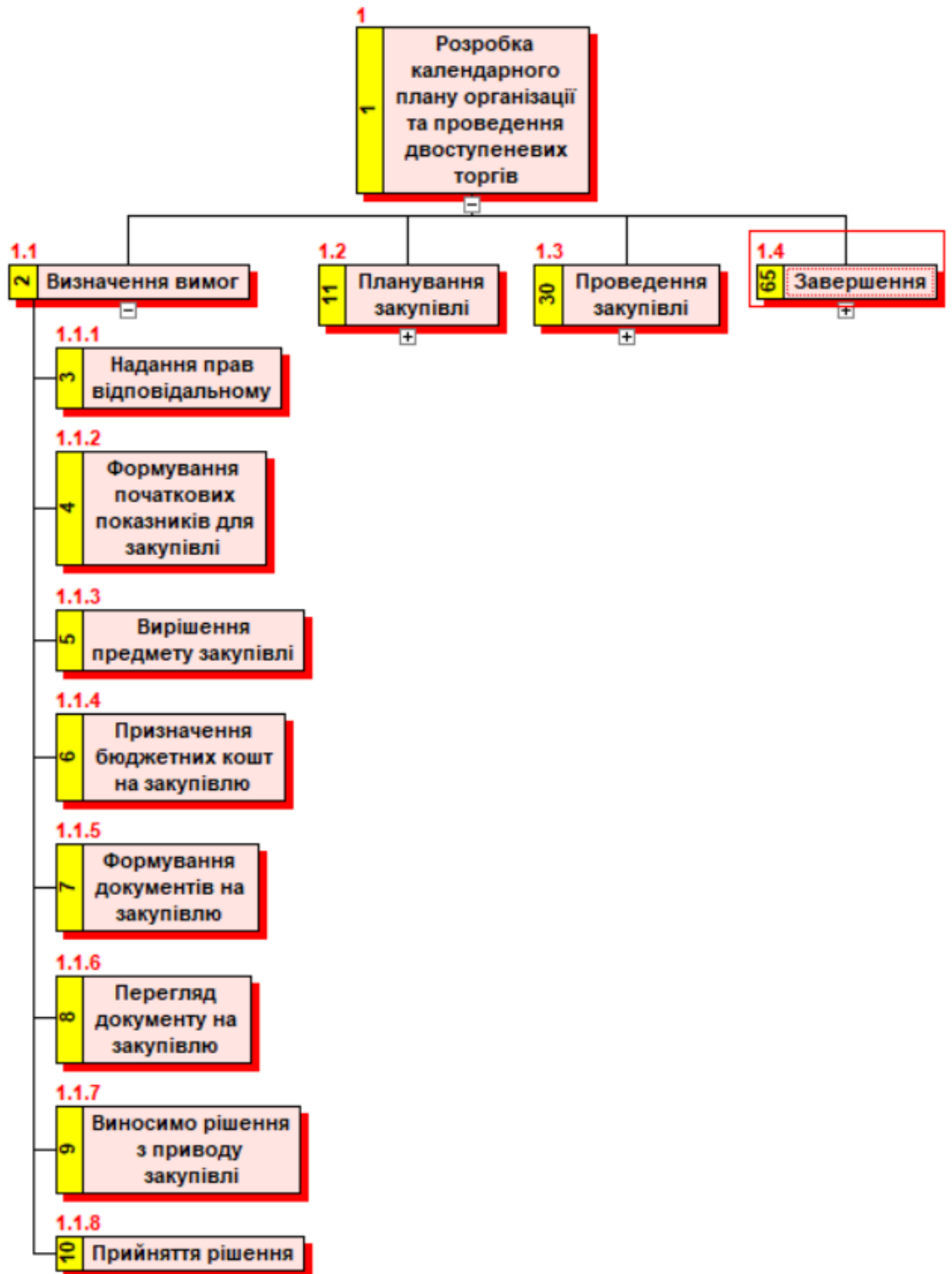


Рис. 3.10. – WBS: Усвідомлення потреби

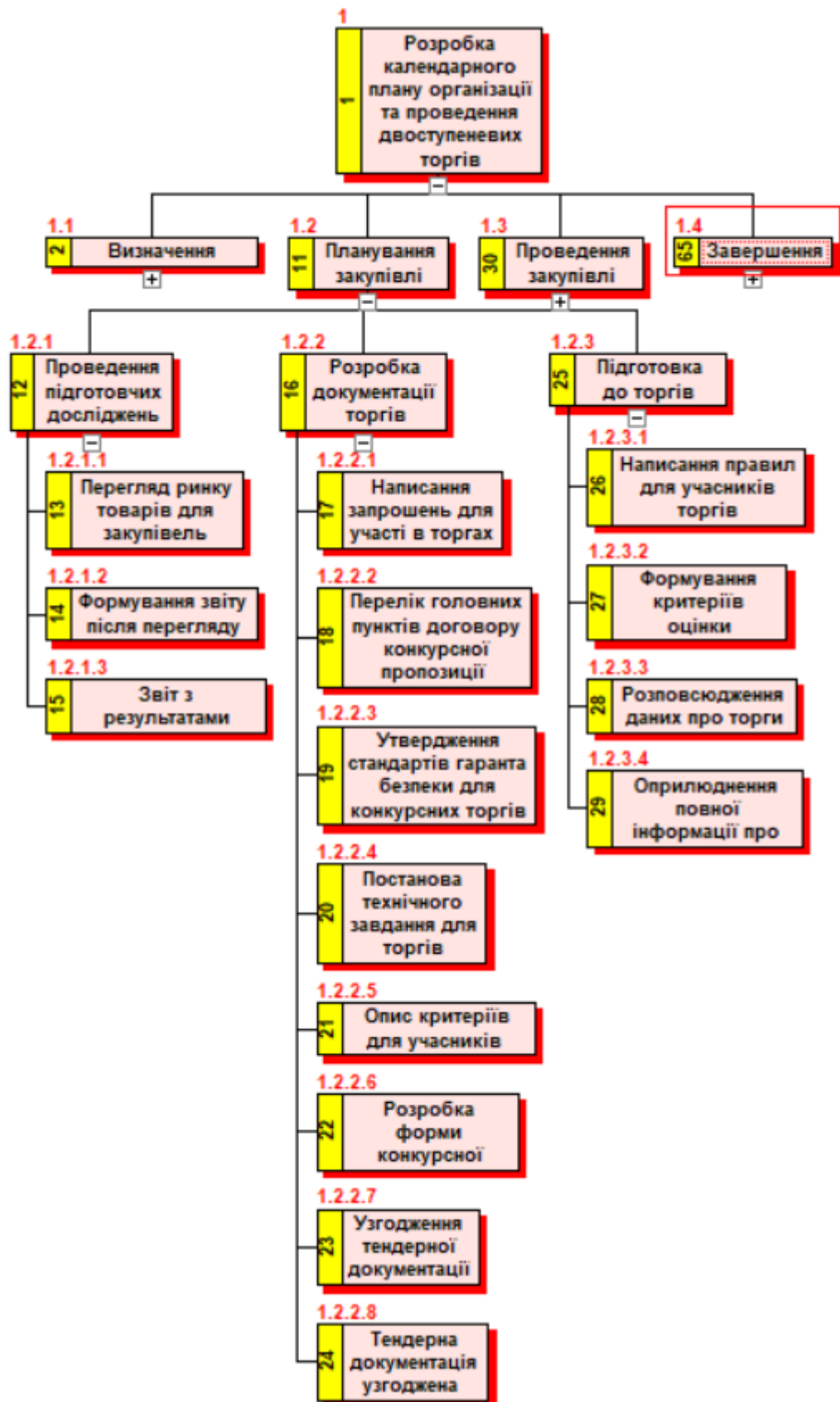


Рис. 3.11. – WBS: Планування закупівель

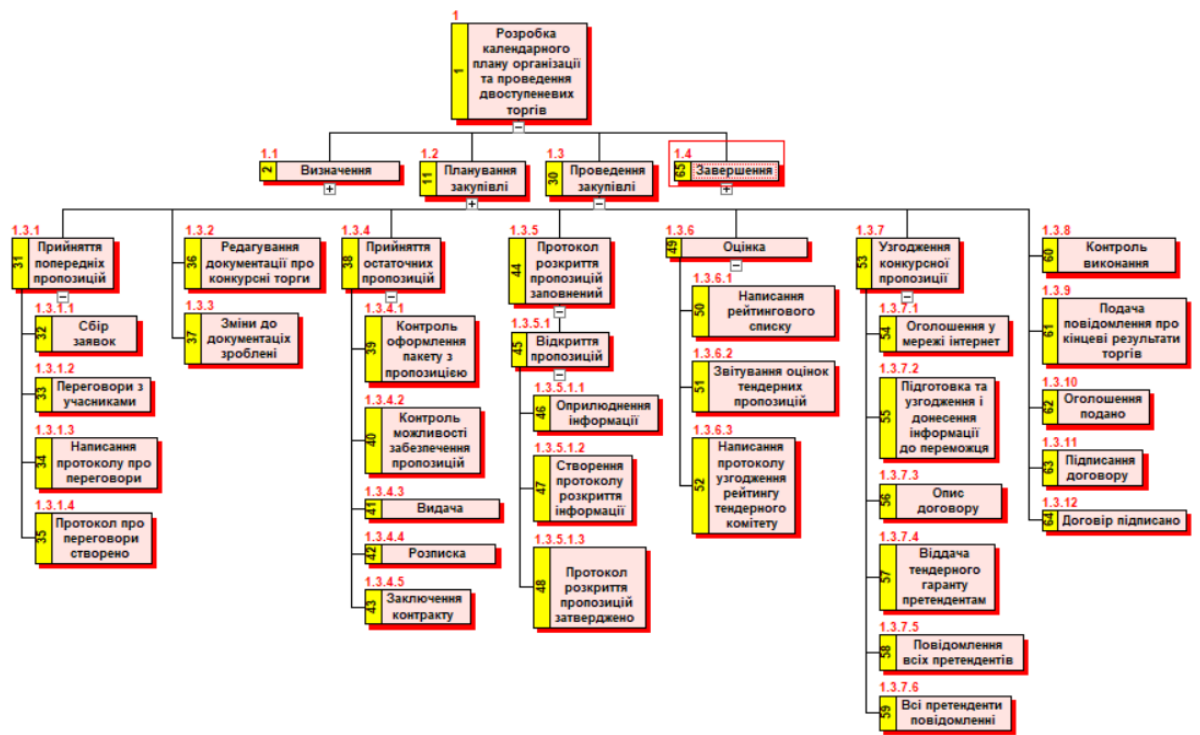


Рис. 3.12. – WBS: Проведення закупівель

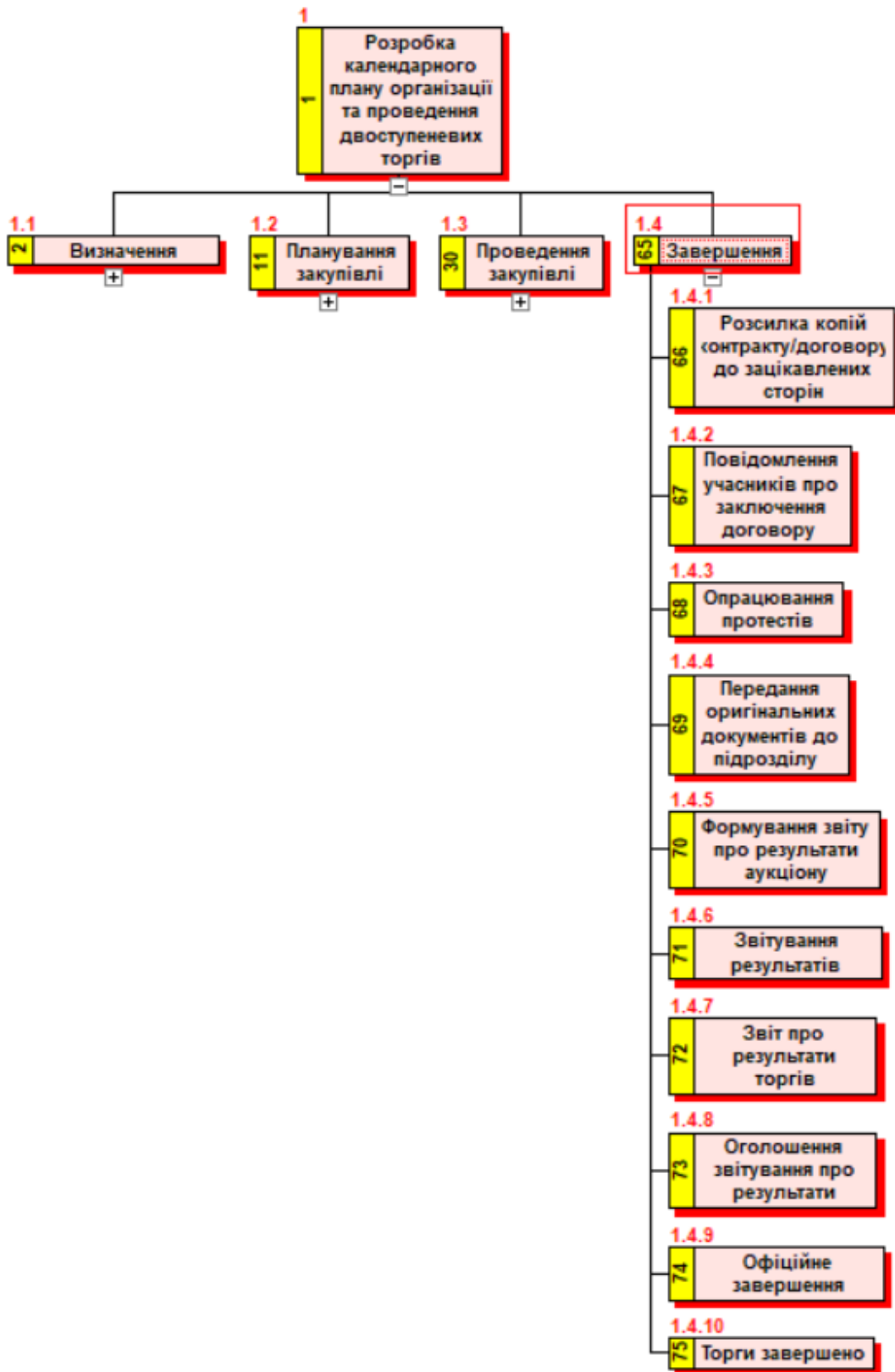


Рис. 3.13. – WBS: Завершення закупівель

Віхи закупівель

Дата	Віха
01.07.2022	Визначення відповідальних за закупівлі
09.07.2022	Прийняття рішення про закупівлю
21.07.2022	Звіт про дослідження ринку закупівель
23.07.2022	Узгодження тендерної документації
28.07.2022	Підготовлена інформація для конкурсних торгів
29.07.2022	Створений протокол переговорів
02.08.2022	Відкриття торгів
13.08.2022	Договір підписаний
26.08.2022	Закупівлі завершено

Оголошення про проведення відкритих торгів представлено у **додатку А.**

Інструкції для учасників торгів представлено у **додатку Б.**

ТЕХНІЧНІ (ЯКІСНІ) ВИМОГИ ДО ПРЕДМЕТУ ЗАКУПІВЛІ

Технічні характеристики графічних планшетів (кількість – 66)

Графічний планшет Wacom Intuos M Bluetooth Pistachio (CTL-6100WLE-N)

– найкращий графічний планшет для створення коміксової продукції



- Вага пера: 11.2г (включно з 3 наконечниками)
Перо: Wacom Pen 4K (LP-1100K)
Захист: один слот для шнура
Фактори підвищення продуктивності: кругове меню, перемикач екранів і екранна клавіатура
Допуск точності цифрового передавання: +/-0.25мм
Підтримка: wireless-аксесуарів Wacom
Версія Bluetooth: 4.2
Кнопка увімк./вимк. Спряження Bluetooth
Кнопка скидання (налаштування Bluetooth зберігаються)
Вбудована незмінна літій-іонна батарея
Тривалість безперервної роботи/тривалість заряджання: приблизно 15 год/до 3.5 год
Технологія: патентований метод електромагнітного резонансу

Системні

ВИМОГИ:

Windows 7 або новіше (за винятком Windows 10 S, останній пакет оновлень/повний збірник)

OS X 10.11 або новіше (останнє оновлення)

Стандартний порт USB тип A

Доступ в інтернет для завантаження драйвера

Bluetooth Classic для бездротового з'єднання

Заявлені товари («або еквівалент» з подібними технічними характеристиками) мають відповідати міжнародним стандартам стосовно заявлених назв, марок, моделей.

Товари мають бути поставлені в комплекті та без пошкоджень, бути новими та повинні мати гарантійний термін експлуатації. В супровідних документах та гарантійних талонах обов'язково повинні бути чітко зазначені терміни виготовлення та експлуатації.

Гарантія не поширюється на частини, які зношуються під час експлуатації. На товари діє гарантія на повернення, які не використовувалися і є в новому стані в упаковці, що передбачено законодавством України терміном 14 днів.

Ціни вказуються з урахуванням транспортних витрат по доставці.

Примітка: Технічні характеристики містять посилання на конкретні марки, (моделі), тощо деталей запчастин. Усі посилання в цій тендерній документації та додатках до неї на конкретну торговельну марку чи фірму, патент, конструкцію або тип предмета закупівлі, джерело його походження або виробника, слід вважати в наявності вираз - «або еквівалент». Так як заявлений товар для Замовника є найбільш бажаним (технічні та якісні характеристики еквіваленту не повинні бути гіршими).

Обґрунтування: Перш ніж оголосити закупівлю, Замовник, з метою визначитися найбільш оптимального варіанту, провів ціновий моніторинг будь-яких марок графічних планшетів, які найкраще підходять для малювання та створення коміксів. Інформацію щодо цін, моделей та технічних характеристик графічних планшетів замовник отримав з відкритих джерел (сайтів компаній, пропозицій щодо купівлі/продажу, що публікуються в мережі Internet). Було встановлено, що ринок графічних планшетів, а також потенційних постачальників/учасників торгів, дуже насичений. Конкуренція висока, і будь/ хто має право прийняти участь у торгах. Модель обрана Замовником приблизно, виключно виходячи з очікуваної вартості (бюджетного призначення). Це не означає, що замовник відхилить пропозицію з іншою моделлю (еквівалентом), якщо тендерна пропозиція учасника буде відповідати вимогам тендерної документації.

Якщо пропозиція учасника не відповідає Технічним вимогам, то пропозиція буде відхилена, як така, що не відповідає вимогам тендерної документації

Приклад форми пропозиції

ТЕНДЕРНА ПРОПОЗИЦІЯ

I. Інформація про учасника процедури закупівлі:

Найменування / прізвище, ім'я, по батькові учасника	Петрашко Володимирович Іван
Місцезнаходження / місце проживання	Україна, 023587, м. Київ, вул. Ломоносова, 47

Код за ЄДРПОУ / ідентифікаційний номер	89124812947
Основний поточний рахунок (номер рахунку, найменування банку, МФО)	Поточний рахунок р/р 7284626718361, ПриватБанк, МФО 728267
Інші рахунки (валюта і номер рахунку, найменування банку, МФО)	
Номер телефону / телефаксу	тел. +380 (066) 666-66-66
e-mail (адреса електронної пошти в разі наявності)	

Х. Вивчивши цю тендерну документацію, на виконання вищезазначеного ми, уповноважені підписати Договір, маємо можливість і погоджуємось виконувати вимоги Замовника та Договору на умовах, зазначених у цій пропозиції:

II. Інформація про процедуру закупівлі

Предмет закупівлі	«ДК 021:2015:30210000-4 Машини для обробки даних (апаратна частина)»
Номер і дата оприлюдненого оголошення	16.07.2021

III.

№	Найменування предмету закупівлі, запропонованого учасником	Од. виміру	Кількість	Ціна за одну одиницю (з ПДВ), грн.	Сума загальна (зПДВ), грн.
1	Графічні планшети. ДК 021:2015:30210000-4 Машини для обробки даних (апаратна частина)		20	8000	160 000 грн
Загальна ціна пропозиції (грн.)				160 000 грн	
в т.ч. ПДВ (грн.)				160 000 грн	
Ціна пропозиції прописом	Сто шістьдесят тисяч				

** У разі надання цінових пропозицій Учасником – не платником ПДВ, або якщо предмет закупівлі не обкладається ПДВ, такі пропозиції надаються без врахування ПДВ та у графах «грн. з ПДВ(*)» зазначається ціна без ПДВ.*

1. У випадку, якщо ми визначимось переможцем і буде прийнято рішення про намір укласти договір про закупівлю, ми зобов'язуємось виконати всі умови, передбачені договором.
2. Ми погоджуємось дотримуватися умов цієї пропозиції принаймні 90 днів з дати відкриття тендерних пропозицій.
3. Ми погоджуємось на умови, що ви можете відхилити наші або всі пропозиції відповідно до умов тендерної документації та чинного законодавства України, і ми розуміємо, що ви не обмежуєтесь прийняттям будь-якої іншої заявки з більш вигідними для вас умовами.
4. Якщо ми визначені переможцем тендеру, ми зобов'язуємося підписати контракт із замовником не пізніше 20 днів з дати прийняття рішення про укладення договору про закупівлю та не раніше ніж через 10 днів з дати публікація на веб-порталі уповноваженого органу, що повідомляють про намір укласти договір про закупівлю.
5. Ми погоджуємось укласти угоду на умовах, викладених у проекті угоди. Завершений проект Угоди додається до цієї

Критерії відбору

Передумовою для вибору переможця торгів є оцінка пропозицій конкурсних торгів учасників процедури закупівлі.

Замовник визначає переможця конкурсу з числа учасників, пропозиції яких не були відхилені відповідно до Закону «Про публічні закупівлі» (принаймні два), на основі критеріїв та методів оцінки, зазначених у тендерній документації.

Під час торгів замовник повинен підготувати документацію конкурсних торгів, невід'ємною частиною якої відповідно до статті 38 Закону України «Порядок попередньої кваліфікації замовника та тендерної комісії є правильним» є перелік критеріїв та методів оцінки заявок на визначення переможця. Згідно з цією статтею критеріями оцінки є:

1. У разі закупівель товарів, робіт та послуг, які виробляються, виконуються або надаються не за окремо розробленою специфікацією (технічним проектом), для яких існує постійний ринок – ціна;
2. У разі комплексних або спеціалізованих закупівель (включаючи консультаційні послуги, дослідження, експерименти чи розробки, дослідження та розробки), - **ціна разом з іншими критеріями оцінки, зокрема такими, як:**
 1. якість виконання робіт, послуг;
 2. Умови оплати;
 3. Строк виконання;
 4. Гарантійне обслуговування;
 5. Експлуатаційні витрати;
 6. Трансфер технологій та підготовка управлінського, наукового та виробничого персоналу, включаючи використання місцевих ресурсів, включаючи засоби виробництва, робочу силу та матеріали для виготовлення товарів, виконання робіт, надання послуг, що пропонуються учасником.

Для проведення оцінки вибору найкращої конкурсної пропозиції було запропоновано методику **поетапної рейтингової оцінки** конкурсних пропозицій за такими обраними критеріями, як ціна та якість послуги з розробки та впровадження системи. Суть методу полягає в тому, що спочатку експертний метод оцінює важливість кожного з цих факторів для покупця за допомогою шкали з постійною сумою (сума вагових значень усіх факторів = 100%).

Вагові значення факторів визначаються заздалегідь, а саме вагове значення цінового фактора – 75%, вагове значення коефіцієнта якості служби розробки та впровадження системи – 25%.

Потім оцінка проходить у три етапи. На першому етапі складається рейтингова таблиця коефіцієнта ціни для кожного тендеру. Рейтинг конкурентних пропозицій розраховується з урахуванням вагового значення цінового фактора.

ВИСНОВКИ

Через велику кількість проблем для нашої країни за ці декілька років, ми як ніхто повинні робити усе можливе для того, щоб берегти її економіку. Одна з таких можливостей є розвиток у нову стежу інтернет технологій. Вже не перший рік іноземні партнери та інші країни практикують використання цієї системи, ми маємо зробити майданчик для покращення умов використання її в нашої країні також.

Платформа для прийняття ставок на кіберспортивні івенти – це один з прогресивних та сучасних варіантів вирішення та закриття потреб у поступанні коштів у Національний банк країни. Адже популярність та коштооборот не можна списувати. Статистика приголомшує, та лише натякає на те, щоб як найшвидше взятись за цей величезний шанс для державних податків.

Проект покликаний вирішити проблеми довгортивалого застою у розробці нових проектів у галузі інтернет технологій, а також додати багато нових ідей та робочих місць у цю сферу.

В рамках цієї роботи ми зробили наступне: провели опис, побудували мету та цілі проекту; провели дослідження для можливих інвестицій проекту; зробили аналіз проектних альтернатив для проекту; проаналізували зацікавлені сторони, які можуть бути у проекта; побудували дерево причин та наслідків разом з деревом цілей; провели PEST,SWOT та аналіз методом портера.

Також ми побудували структури нашого підприємства на цей проект; створили команду проекту; визначили життєвий цикл проекту; зробили

повномасштабне планування затрат ресурсів проекту; проаналізували вартість та спланували його; побудували план календарний проекту.

Та під кінець ми були в змозі оцінити та розглянути якість проекту; визначити його головні ризики та побудувати стратегії для реагування; змогли привести документні дані щодо закупівель для проекту та визначили основні нормативні документи, які підтримує держава, щодо закупівель.

Цілі магістерської роботи досягнуті, а всі задачі вирішені.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вікіпедія, Microsoft Project [Електронний ресурс]
https://uk.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Project
2. Методи контролю вартості проекту, підручник [Електронний ресурс]
https://pidru4niki.com/87727/menedzhment/metodi_kontrolyu_vartosti_proektu
3. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. Ред. Л. В. Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
4. Пономаренко В. С., Р.К.Бутова, І.В. Журавльова, Г.Н. Назарова Інформаційні системи і технології в економіці : Посібник/За ред. В.С.Пономаренка К:Видавничий центр «Академія»,2002 .-542 с.
5. Проектне фінансування: Навч. Посіб. Для студ. Вищ. Навч. Закл. / В.В. Жуков; Харк. Нац. Екон. Ун-т. – Х.: ВД “Інжек”, 2006. – 248 с.
6. Разу М. Л. Управління проектом. Основи проектного управління / М.Л. Разу [и др.] // Підручник / колектив авторів; під редакцією професора М.Л. Разу. – 3-е изд, перераб .. І доп. – М .: КНОРУС, 2011. – 768 с.
7. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : [навчальний посібник] / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К. : «К.І.С.», 2010. – 276 с.

8. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами. Підручник.- Київ: Центр навчальної літератури, 2004.- 224 с.
9. Управління проектами: процеси планування проектних дій / Чередниченко І.В., Морозов В.В., Доценко Н.В., Чередніченко А.М., Київ – 2014. – 676 с.
10. Управління проектами. Український досвід. С.Н. Анісімов, Є.В. Анісімова. – СПб.: Вектор, 2006.
11. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. Посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. Нац. Акад. міськ. Госпва. – Х. :ХНАМГ, 2012. – 181 с.
12. Харрінгтон Дж. Досконалість управління змінами / Під наук. Ред. В.В. Брагіна. – М.: РИА Стандарти та якість, 2008. – 192 с.
13. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління. [Текст]: Підручник.— 2-ге вид., перероб. І доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
14. Бараненко, С.П. Управление проектами: Учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко. – М.: АП Наука и образование, 2014. – 244 с.
15. Стэнли, Э. Управление проектами / Э. Стэнли. – М.: Диалектика, 2019. – 288 с.
16. Тихомирова, О.Г. Управление проектами: практикум: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: Инфра-М, 2016. – 320 с.
17. Управление проектами: Справ. Для профессионалов. / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Титов С.А. и др.; [Под. ред. И.И. Мазура, В.Д.Шапиро] – М.: [Высш. Шк.], 2001. – 874 с.
18. Челябин А.А. Проектное управление в сфере информационных технологий 2016-192с. ISBN: 978-5-9908065-1-1.
19. С.William Ibbs, Young-Hoon Kwak. The benefits of Project Management: financial and organizational rewards to corporations.- Project Management Institute Education Foundation, 1997.
20. ICB – IPMA Competence Baseline. Version 3.0. IPMA Editorial Committee: Caupin G., Knopfel H., Gerrit Koch, Pannenbacker K.and all. IPMA, 2006. – pp.202.

21. IS/ISO 10006 (2003): Quality Management Systems – Guidelines for Quality Management in Projects [MSD 2: Quality Management]. – India: Khurja, Printed at New India Printing Press, 2003. – 39 p.
22. Kerzner. H. Value-driven Project Management / H. Kerzner, F. Saladis. – New York: JohnWiley & Sons, 2009. – 276 p.
23. Lewis J.P. Fundamentals of Project Management / J. P. Lewis – 3 nd ed. New York City: AMACOM Books, 2007. – 164 p. ISBN: 0-8144-0879-6.
24. Thomsett M.C. The Little Black Book of Project Management / M. C. Thomsett – 2 nd ed. Norwood: AMACOM Books, 2002. – 205 p. ISBN 0-8144- 7137-4.
25. Інформаційний ресурс з описом інформаційної системи для управління проектами «MS Project» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.pmpofy.ru/.
26. Інформаційний ресурс з описом інформаційної системи для управління проектами «P5» компанії Primavera Systems Inc [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.primavera.com.
27. Управління ресурсами проекту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/67963/menedzhment/upravlinnya_resursami_proektu.
28. Управління якістю проектів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ito.vspu.net/ENK/2017-2018/KTKUP/files/lec/lec8.pdf>.
29. Архипенков С. Руководство командой разработчиков программного обеспечения [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.arkhipenkov.ru/resources/sw_team_management.pdf.
30. Елизаров В.В. Управление проектами с использованием Microsoft Project 2008. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.velizarov.net/microsoft-project>.
31. Рич М.І. Цінності зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проектах [Електронний ресурс] / М. І. Рич / КНУБА // Управління розвитком складних систем. – 2013. – № 13. – С. 45-49. – Режим доступу: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/45-49.pdf>.

32. Иллюстрированный самоучитель по Microsoft Project. Электронные книги [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://computers.plib.ru/office/Project/Glava%2011/Index10.htm>.
33. Организация управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/5080546/page:25/>.
34. Управление IT-проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.intuit.ru.
35. Шишков Г.М. Измерение качества процесса [Электронный ресурс] / Г. М. Шишков, С. С. Зинина // Управление качеством. – 2008. – № 1. – С. 19-23. — Режим доступа: http://www.iso9000ff.ru/docs/art_04.html.
36. Harmon P. «How Do Processes Create Value?» [Электронный ресурс] / P. Harmon // BPTrends. – February, 2011. – Режим доступа: www.bptrends.com.
37. Practice Standard for Earned Value Management. – USA: Pennsylvania, Project Management Institute, Inc. – 2005. – 51 p. ISBN: 1-930699-42-5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.las.inpe.br/~perondi/23.08.2010/Earned-Value-Management.pdf>.
38. Different Types of Betting Platforms – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.besoccer.com/new/different-types-of-betting-platforms-814882>
39. Project risk: definition and advice for project managers – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.teamwork.com/project-management-guide/project-risk/>
40. 10 Common Project Risks (Plus How To Analyze and Solve Them) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/project-risks>
41. Project quality – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.projectengineer.net/knowledge-areas/project-quality/plan-quality-management/>
42. Invest, Then Investigate Definition – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.investopedia.com/terms/i/investtheninvestigate.asp>

43. Stakeholders project management Definition – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-5-project-stakeholders-project-management>
44. Pest analysis – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pestleanalysiss.com/pest-analysis/>

ДОДАТКИ

Додаток А

ОГОЛОШЕННЯ

про проведення відкритих торгів

1. Найменування замовника.

ТОВ «betgg»

2. Код згідно з ЄДРПОУ замовника.

34566654.

3. Місцезнаходження замовника.

43232, Україна, 04732, м. Київ, вул. Бикова, 56

4. Контактна особа замовника, уповноважена здійснювати зв'язок з учасниками.

Петрик Іван Васильович, начальник відділу закупівель ТОВ «betgg», вул. Польова 21, Україна, 04732, м. Київ, вул. Бикова, 56; тел. +38 (093) 462 22 22; електронна адреса: betgg@gmail.com.

5. Конкретна назва предмета закупівлі.

Графічні планшети. ДК 021:2015:30210000-4 Машини для обробки даних (апаратна частина)

6. Коди та назви відповідних класифікаторів предмета закупівлі і частин предмета закупівлі (лотів) (за наявності).

Графічні планшети. ДК 021:2015:30210000-4 Машини для обробки даних (апаратна частина)

7. Кількість товарів або обсяг виконання робіт чи надання послуг.

20шт

8. Місце поставки товарів або місце виконання робіт чи надання послуг.

Україна, 04732, м. Київ, вул. Бикова, 56

Строк поставки товарів, виконання робіт чи надання послуг.

До 05.08.2021, 01:01:01.

9. Розмір бюджетного призначення за кошторисом або очікувана вартість предмета закупівлі.

160 000 грн. 00 коп. з ПДВ.

10. Розмір мінімального кроку пониження ціни.

10 000 грн. 00 коп.

11. Математична формула, яка буде застосовуватися при проведенні електронного аукціону для визначення показників інших критеріїв оцінки.

$PP = P / (1 + (F1 + F2 + F3) / PV)$.

X. Кінцевий строк подання тендерних пропозицій.

До 02.08.2021, 15:00.

14. Розмір забезпечення тендерних пропозицій (якщо замовник вимагає його надати).

228 000 грн. 00 коп.

15. Вид забезпечення тендерних пропозицій (якщо замовник вимагає його надати).

Електронна банківська гарантія.

16. Дата та час розкриття тендерних пропозицій.

Буде визначено після завершення електронного аукціону.

17. Дата та час проведення електронного аукціону.

03.08.2021, 13:00.

18. Строк, на який укладається рамкова угода.

Не рамкова угода.

19. Кількість учасників, з якими буде укладено рамкову угоду.

Не рамкова угода.

Інструкції для учасників торгів

№	Розділ 1. Загальні положення	
1	2	3
1	<p>Терміни, які вживаються в тендерній документації</p>	<p>Тендерну документацію розроблено відповідно до вимог Закону України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 №922–VIII (далі – Закон). Терміни вживаються у значенні, наведеному в Законі.</p> <p>Терміни, що стосуються правових відносин щодо організації та проведення закупівлі вживаються у значенні, наведеному в Законі.</p> <p>Окремі терміни згідно цієї тендерної документації вживаються у значеннях:</p> <p><u>Еквівалент товару або його складової частини</u> – вживається у значенні, як рівнозначний товар або його складова частини, що виражається в наявності однозначних співвідношень між технічними та якісними характеристиками до предмету закупівлі, що визначені Замовником згідно вимог цієї документації.</p>
2	<p>Інформація про замовника торгів</p>	
2.1	повне найменування	ТОВ «betgg»

2. 2	місцезнаходження	Україна, 04732, м. Київ, вул. Бикова, 56
2. 3	Посадова особа замовника, уповноважена здійснювати зв'язок з учасниками	Петрик Іван Васильович, начальник відділу закупівель ТОВ «betgg», вул. Польова 21, Україна, 04732, м. Київ, вул. Бикова, 56; тел. +38 (093) 462 22 22; електронна адреса: betgg@gmail.com.
3	Процедура закупівлі	Відкриті торги
4	Інформація про предмет закупівлі	
4. 1	назва предмета закупівлі	Графічні планшети. ДК 021:2015:30210000-4 Машини для обробки даних (апаратна частина)
4. 2	опис окремої частини (частин) предмета закупівлі (лота), щодо якої можуть бути подані тендерні пропозиції	Графічні планшети. ДК 021:2015:30210000-4 Машини для обробки даних (апаратна частина)
4. 3	місце, кількість, обсяг поставки товарів (надання послуг, виконання робіт)	Згідно Додатку 3 тендерної документації
4.	строк поставки товарів	до 05.08.2021 року , але не раніше дати

4	(надання послуг, виконання робіт)	укладання Договору. Початковий термін постачання визначатиметься у відповідності до дати укладення договору про закупівлю за результатами даних відкритих торгів.
5	Недискримінація учасників	Вітчизняні та іноземні учасники всіх форм власності та організаційно-правових форм беруть участь у процедурах закупівель на рівних умовах
6	Інформація про валюту, у якій повинно бути розраховано та зазначено ціну тендерної пропозиції	Валютою тендерної пропозиції є гривня. Ціна тендерної пропозиції повинна бути розраховано у гривнях з точністю до копійки. У разі, коли учасником процедури закупівлі є нерезидент, такий учасник може зазначити ціну тендерної пропозиції у доларах США, або євро. При цьому при розкритті тендерних пропозицій ціна такої тендерної пропозиції перераховується у гривні за офіційним курсом гривні до долару США, або євро, встановленим Національним банком України на дату розкриття тендерної пропозиції. Формула (механізм, спосіб) зазначеного перерахунку: $Ц_{тгрн} = Ц_{тдол} \times K$, де $Ц_{тгрн}$ - ціна за одиницю товару в гривнях; $Ц_{тдол}$ - ціна за одиницю товару в доларах США, Євро згідно цінової пропозиції; K – офіційний курс гривні до долару США,

		ЄВРО, встановлений Національним банком України на дату розкриття тендерних пропозицій.
7	Інформація про мову (мови), якою (якими) повинно бути складено тендерні пропозиції	<p>Під час проведення процедур закупівель усі документи, що готуються замовником, викладаються українською мовою. Під час проведення процедури закупівлі усі документи, що мають відношення до пропозиції конкурсних торгів та складаються безпосередньо учасником, викладаються українською мовою.</p> <p>У разі надання інших документів складених мовою іншою ніж українська мова, такі документи повинні супроводжуватися перекладом українською мовою, переклад (або справжність підпису перекладача) – засвідчений нотаріально або легалізований у встановленому законодавством України порядку. Тексти повинні бути автентичними, визначальним є текст, викладений українською мовою.</p>
Розділ 2. Порядок унесення змін та надання роз'яснень до тендерної документації		
1	Процедура надання роз'яснень щодо тендерної	Фізична/юридична особа має право не пізніше ніж за десять днів до закінчення строку подання тендерних пропозицій звернутися через електронну систему закупівель до

	документації	<p>замовника за роз'ясненнями щодо тендерної документації. Усі звернення за роз'ясненнями автоматично оприлюднюються в електронній системі закупівель без ідентифікації особи, яка звернулася до замовника. Замовник повинен протягом трьох робочих днів з дня їх оприлюднення надати роз'яснення на звернення та оприлюднити його на веб-порталі Уповноваженого органу відповідно до статті 10 Закону;</p> <p>У разі несвоєчасного надання або ненадання замовником роз'яснень щодо змісту тендерної документації строк подання тендерних пропозицій автоматично продовжується електронною системою не менше як на сім днів.</p>
2	Унесення змін до тендерної документації	<p>Замовник має право з власної ініціативи чи за результатами звернень або на підставі рішення органу оскарження внести зміни до тендерної документації. У разі внесення змін до тендерної документації строк для подання тендерних пропозицій продовжується в електронній системі закупівель таким чином, щоб з моменту внесення змін до тендерної документації до закінчення строку подання тендерних пропозицій залишалось не менше ніж сім днів;</p> <p>Зміни, що вносяться замовником до тендерної</p>

		<p>документації, розміщуються та відображаються в електронній системі закупівель у вигляді нової редакції тендерної документації додатково до початкової редакції тендерної документації. Замовник разом із змінами до тендерної документації в окремому документі оприлюднює перелік змін, що вносяться. Положення тендерної документації, до яких уносяться зміни, відображаються у вигляді закреслених даних та повинні бути доступними для перегляду після внесення змін до тендерної документації;</p> <p>Зазначена інформація оприлюднюється замовником відповідно до статті 10 Закону</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Розділ 3. Інструкція з підготовки тендерної пропозиції

1	Зміст і спосіб подання тендерної пропозиції	<p>Тендерна пропозиція подається в електронному вигляді шляхом заповнення електронних форм з окремими полями, у яких зазначається інформація про ціну, та завантаження файлів з:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інформацією та документами, що підтверджують відповідність учасника кваліфікаційним критеріям (Додаток 1. П.1); - інформацією щодо відповідності учасника вимогам, визначеним у статті 17 Закону (Додаток 1. П. 2); - інформацією про необхідні технічні, якісні
----------	----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

та кількісні характеристики предмета закупівлі (Додатку 3);

- документами, що підтверджують повноваження посадової особи або представника учасника процедури закупівлі щодо підпису документів тендерної пропозиції;
- інші документи та інформацію, які повинні бути оформлені та подані учасниками згідно з цією тендерною документацією та додатками до неї (Додаток 1. П. 3).

Повноваження щодо підпису документів тендерної пропозиції учасника процедури закупівлі підтверджується: для посадових (службових) осіб учасника, які уповноважені підписувати документи тендерної пропозиції та вчиняти інші юридично значущі дії від імені учасника на підставі положень установчих документів (в тому числі підписувати договір про закупівлю за результатами торгів) – розпорядчі документи про призначення (обрання) на посаду відповідної особи – наказ про призначення та/ або протокол зборів засновників, тощо, разом з копією установчого документу учасника, що містить інформацію щодо повноважень (функцій, тощо) такої особи;

для осіб, що уповноважені представляти інтереси учасника під час проведення процедури закупівлі, та які не входять до кола осіб, які представляють інтереси

		<p>учасника без довіреності – довіреність, оформлена у відповідності до вимог чинного законодавства, разом з паспортом або іншим документом, що посвідчує особу повіреного згідно чинного законодавства;</p> <p><u>для фізичних осіб-підприємців</u>, що подають тендерну пропозицію від власного імені та особисто підписують документи тендерної пропозиції – паспорт або інший документ, що посвідчує особу фізичної особи-підприємця згідно чинного законодавства.</p> <p>Особа, що визначена згідно даного пункту, складає згоду суб'єкта персональних даних згідно вимог чинного законодавства України та відповідно така згода надається у складі тендерної пропозиції (Додаток 6, форма лист-згода).</p> <p>Кожен учасник має право подати тільки одну тендерну пропозицію щодо предмету закупівлі в цілому. Ціна тендерної пропозиції учасника визначається останнім з урахуванням всіх обсягів закупівлі товарів згідно цієї документації, та з урахуванням вимог до їх технічних та якісних характеристик.</p> <p>Всі визначені цією документацією</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>документи тендерної пропозиції завантажуються учасником в електронну систему закупівель у вигляді кольорових скан-копій у форматі pdf (зміст копії повинен відповідати оригіналу документу або його копії, з якого відповідно виготовляється відповідна скан-копія).</p> <p><u>Всі сторінки пропозиції повинні бути пронумеровані.</u></p> <p>Документи, що складаються учасником, повинні бути оформлені належним чином у відповідності до вимог чинного законодавства в частині дотримання письмової форми документу, складеного суб'єктом господарювання, в тому числі за підписом уповноваженої особи учасника, при цьому підпис уповноваженої особи учасника накладається на всі сторінки документу, складеного безпосередньо учасником, а так само кожен такий документ повинен містити відмітку про дату його складення.</p> <p>Копії документів, видані іншими організаціями, (підприємствами, установами), за винятком нотаріально-завіренних копій, з яких виготовляється відповідна скан-копія для завантаження у складі тендерної пропозиції, попередньо завіряються учасником.</p> <p>Усі документи тендерної пропозиції</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

повинні бути завантажені учасниками в електронній системі закупівель до кінцевого строку подання пропозицій. До завантаження документів після закінчення строку подання пропозицій не допускається, виняток становлять лише документи, які завантажуються **Переможцем** торгів на підтвердження відсутності підстав для відмови в участі згідно ст.17 Закону.

За достовірність наданої інформації та документів відповідальність безпосередньо несе учасник.

Згідно ч. 1 ст. 25 Закону **документи, що підтверджують відповідність учасника кваліфікаційним (кваліфікаційному) критеріям, та документи, що містять технічний опис предмета закупівлі, подаються в окремому файлі** (у вигляді об'єднаного файлу формату pdf, з урахуванням вимог щодо оформлення відповідних документів, передбачених цим пунктом. У випадку, якщо розмір такого об'єднаного файлу перевищує 45 Мбайт (типове обмеження програмних засобів акредитованих електронних майданчиків щодо об'єму файлів для завантаження), дозволяється розділити такий файл, але не більше ніж на 3 частини, та з урахуванням вимог, передбачених цією документацією.

		<p>Якщо у складі тендерної пропозиції учасника надано скан-копію будь-якого документу, текст якої є нечитабельним (нечітке зображення, відсутність окремих фрагментів сторінки/інформації документу на його копії, тощо), вважатиметься, що учасник не надав такого документу, та з настанням відповідних наслідків згідно ст. 30 Закону.</p> <p>Неспроможність подати всю інформацію, що потребує тендерна документація, або подання пропозиції, яка не відповідає вимогам в усіх відношеннях, буде віднесена на ризик учасника та спричинить за собою відхилення такої тендерної пропозиції. Подаючи тендерну пропозицію учасник торгів погоджується з всіма умовами та вимогами цієї тендерної документації.</p> <p>Електронна система закупівель автоматично формує та надсилає повідомлення учаснику про отримання його пропозиції із зазначенням дати та часу. Електронна система повинна забезпечити можливість подання пропозиції всім особам на рівних умовах. Отримана тендерна пропозиція вноситься автоматично до реєстру, форма якого встановлюється Уповноваженим органом.</p>
2	Забезпечення тендерної пропозиції	Не передбачено

3	Умови повернення чи неповернення забезпечення тендерної пропозиції	Не передбачено
4	Строк, протягом якого тендерні пропозиції є дійсними	Тендерні пропозиції вважаються дійсними протягом 90 днів з дати розкриття тендерних пропозицій. До закінчення цього строку замовник має право вимагати від учасників продовження строку дії тендерних пропозицій; учасник має право: відхилити таку вимогу; погодитися з вимогою та продовжити строк дії поданої ним тендерної пропозиції.
5	Кваліфікаційні критерії до учасників та вимоги, установлені статтею 17 Закону	Відповідно до статті 16 Закону Замовник вимагає від учасників подання ними документально підтвердженої інформації про їх відповідність кваліфікаційному критерію: - наявність документально підтвердженого досвіду виконання аналогічного договору: учасник повинен підтвердити наявність досвіду виконання не менше 1 (одного) договору поставки (купівлі-продажу тощо). Для підтвердження відповідності установленому кваліфікаційному критерію учасник у складі тендерної пропозиції подає документи, зазначені у (Додатку 1 п. 1) до тендерної документації. Учасник у складі тендерної пропозиції надає

		<p>інформацію зазначену у (Додатку 1 п. 2) до тендерної документації в довільній формі про відсутність підстав для відмови в участі у процедурі закупівлі, визначених у частинах першій і другій статті 17 Закону.</p> <p>У разі відсутності у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань інформації, передбаченої <u>пунктом 9 частини 2 статті 9 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань»</u>, у складі тендерної пропозиції <u>Учасник повинен надати довідку/пояснення щодо причин відсутності зазначеної інформації у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань*</u>.</p> <p><i>*Відповідно до вимог частини 3 статті 17 Закону України «Про публічні закупівлі» замовник самостійно перевіряє дані щодо наявності інформації про кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи – резидента України, яка є учасником, у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань.</i></p> <p>Переможець торгів у строк, що не перевищує п'яти днів з дати оприлюднення</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>на веб-порталі Уповноваженого органу повідомлення про намір укласти договір, надає документально підтверджену інформацію щодо відсутності підстав, визначених у статті 17 Закону, шляхом завантаження через електронну систему закупівель на веб-порталі Уповноваженого органу документів, наведених у Додатку 1 п. 2) до цієї тендерної документації.</p> <p>Інформація підвантажується у вигляді кольорових скан-копій, виготовлених з оригіналів відповідних документів, оформлених та завірених належним чином.</p> <p>Документи, що не передбачені законодавством для учасників – юридичних, фізичних осіб, у тому числі фізичних осіб – підприємців, не подаються ними у складі тендерної пропозиції.</p> <p>Відсутність документів, що не передбачені законодавством для учасників – юридичних, фізичних осіб, у тому числі фізичних осіб – підприємців, у складі тендерної пропозиції не може бути підставою для її відхилення замовником.</p> <p>Замовник має право звернутися за підтвердженням інформації, наданої учасником, до органів державної влади, підприємств, установ, організацій відповідно</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>до їх компетенції. У разі отримання достовірної інформації про його невідповідність вимогам кваліфікаційних критеріїв, наявність підстав, зазначених у частині першій статті 17 Закону, або факту зазначення у тендерній пропозиції будь-якої недостовірної інформації, що є суттєвою при визначенні результатів процедури закупівлі, замовник відхиляє тендерну пропозицію такого учасника.</p> <p>Неспроможність учасника надати у складі тендерної пропозиції документи, що визначені згідно цієї документації, а так само подання неповних документів, подання неповної інформації у складі тендерної пропозиції, буде віднесено на ризик учасника, та може тягнути за собою наслідки, що передбачені згідно ст. 30 Закону, окрім випадків, визначених Законом. Учасник несе відповідальність за зміст, форму, строки видачі (отримання, тощо), інше, що передбачено цією документацією, щодо всіх без виключень документів, що надаються ним у складі тендерної пропозиції.</p>
6	Інформація про технічні, якісні та	Учасники процедури закупівлі повинні надати в складі тендерної пропозиції

<p>кількісні характеристики предмета закупівлі</p>	<p>документи, які підтверджують відповідність тендерної пропозиції учасника технічним, якісним, кількісним та іншим вимогам до предмета закупівлі, встановленим замовником у Додатку 3 до тендерної документації, тендерну пропозицію згідно Додатку 2 до тендерної документації. Тендерна пропозиція <u>надається виключно за формою згідно із Додатком 2 даної тендерної документації.</u></p> <p>Учасником даних відкритих торгів повинні вживатися заходи із захисту довкілля, що передбачені чинним законодавством для його виду та способу господарської діяльності, <u>надати гарантійний лист.</u></p> <p>Усі посилання в цій тендерній документації та додатках до неї на конкретну торгівельну марку чи фірму, патент, конструкцію або тип предмета закупівлі, джерело його походження або виробника, слід вважати в наявності вираз - <u>«або еквівалент»</u>. Так як заявлений товар <u>для Замовника є найбільш бажаним</u> (технічні та якісні характеристики еквіваленту не повинні бути гіршими).</p> <p>У разі, якщо учасник пропонує еквівалент товару, він обов'язково додатково повинен надати у складі тендерної пропозиції опис товару з обов'язковим відображенням у таблиці <u>порівняльних характеристик.</u></p>
-------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

7	Інформація про субпідрядника (у випадку закупівлі робіт)	Не вимагається
8	Унесення змін або відкликання тендерної пропозиції учасником	Учасник має право внести зміни або відкликати свою тендерну пропозицію до закінчення строку її подання без втрати свого забезпечення тендерної пропозиції. Такі зміни або заява про відкликання тендерної пропозиції враховуються в разі, якщо їх отримано електронною системою закупівель до закінчення строку подання тендерних пропозицій
Розділ 4 . Подання та розкриття тендерної пропозиції		
1	Кінцевий строк подання тендерної пропозиції	<p>Кінцевий строк подання тендерних пропозицій – 12.07.2021 року, до 15:00 годин за київським часом.</p> <p>Отримана тендерна пропозиція автоматично вноситься до реєстру;</p> <p>Електронна система закупівель автоматично формує та надсилає повідомлення учаснику про отримання його пропозиції із зазначенням дати та часу;</p> <p>Тендерні пропозиції, отримані електронною системою закупівель після закінчення строку подання, не приймаються та автоматично</p>

		повертаються учасникам, які їх подали.
2	Дата та час розкриття тендерної пропозиції	<p>Дата і час розкриття тендерних пропозицій визначаються електронною системою закупівель автоматично та зазначаються в оголошенні про проведення процедури відкритих торгів.</p> <p>Розкриття тендерних пропозицій з інформацією та документами, що підтверджують відповідність учасника кваліфікаційним критеріям, та інформацією і документами, що містять технічний опис предмета закупівлі, здійснюється автоматично електронною системою закупівель відразу після закінчення електронного аукціону. Перед початком електронного аукціону автоматично розкривається інформація про ціни тендерних пропозицій.</p> <p>Учасник може протягом одного етапу аукціону один раз понизити ціну своєї пропозиції не менше ніж на один крок від своєї попередньої ціни.</p>
Розділ 5. Оцінка тендерної пропозиції		
1	Перелік критеріїв та методика оцінки тендерної пропозиції із зазначенням питомої ваги	<p>Оцінка тендерних пропозицій здійснюється на основі єдиного критерію – ціни, яка повинна включати податок на додану вартість (ПДВ).</p> <p>Розмір мінімального кроку пониження ціни</p>

<p>критерію</p>	<p>під час електронного аукціону складає – 1% від очікуваної вартості закупівлі. Згідно ч. 1 ст. 28 Закону оцінка тендерних пропозицій проводиться електронною системою закупівель автоматично на основі критеріїв і методики оцінки, зазначених замовником у тендерній документації та шляхом застосування електронного аукціону.</p> <p>Після оцінки пропозицій замовник розглядає тендерні пропозиції на відповідність вимогам тендерної документації з переліку учасників, починаючи з учасника, пропозиція якого за результатом оцінки визначена найбільш економічно вигідною. Строк розгляду тендерної пропозиції, яка за результатами оцінки визначена найбільш економічно вигідною, не повинен перевищувати п'яти робочих днів з дня визначення найбільш економічно вигідної пропозиції. Строк розгляду тендерної пропозиції може бути аргументовано продовжено замовником до 20 робочих днів. У разі продовження строку розгляду тендерної пропозиції замовник оприлюднює повідомлення в електронній системі закупівель.</p> <p><u>Учасник, пропозиція якого за результатом оцінки визначена найбільш економічно вигідною, повинен протягом 2 робочих днів з</u></p>
------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p><u>дня проведення аукціону розмістити на веб-порталі Уповноваженого органу перераховану ціну тендерної пропозиції за формою наведеною у Додатку 2 та заповнений і підписаний проект договору у відповідності до Додатку 7 з урахуванням перерахованої вартості договору та товару за одиницю.</u></p> <p>У разі відхилення тендерної пропозиції, що за результатами оцінки визначена найбільш економічно вигідною, замовник розглядає наступну тендерну пропозицію з переліку учасників, що вважається найбільш економічно вигідною.</p>
2	Інша інформація	<p>Допущення учасниками формальних (несуттєвих) помилок в тендерній пропозиції не призведе до відхилення їх пропозицій. Формальними (несуттєвими) вважаються помилки, що пов'язані з оформленням тендерної пропозиції та не впливають на зміст пропозиції, а саме – технічні помилки та описки.</p> <p><i>Наприклад: технічні помилки та описки, в тому числі відсутність підписів, печаток на окремих документах; технічні і орфографічні помилки та механічні описки в словах та словосполученнях, що зазначені в документах, які надані учасником; зазначення невірної назви документу, що підготовлений безпосередньо учасником, у разі якщо зміст</i></p>

		<p><i>такого документу повністю відповідає вимогам цієї документації; відсутність інформації, надання якої вимагається у документі, якщо така інформація міститься в іншому документі або документах тендерної пропозиції; недотримання встановленої форми документа, якщо поданий документ повністю відповідає вимогам Замовника за змістом; інші помилки, що пов'язані з оформленням тендерної пропозиції та не впливають на її зміст, тощо.</i></p> <p>Наведений перелік прикладів не є вичерпним та остаточним та в будь-якому разі класифікація тієї чи іншої помилки згідно поданих учасником документів тендерної пропозиції, як формальної (несуттєвої), здійснюється на підставі рішення тендерного комітету.</p> <p>Замовник залишає за собою право не відхиляти тендерну пропозицію при виявленні формальних (несуттєвих) помилок незначного характеру, при цьому Замовник гарантує дотримання всіх принципів, визначених статтею 3 Закону.</p> <p>Замовник не зобов'язаний приймати тендерну пропозицію, що містить інші помилки, аніж ті, що названо вище.</p> <p>Усі інші питання, які не передбачені цією</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>тендерною документацією, регулюються законодавством.</p> <p>Учасник самостійно несе всі витрати, пов'язані з підготовкою та поданням його пропозиції. Замовник у будь-якому випадку не є відповідальним за зміст пропозиції учасника та за витрати учасника на підготовку пропозиції незалежно від результату торгів.</p> <p>Відповідальність за достовірність наданої інформації в своїй пропозиції несе учасник.</p> <p>Учасник визначає ціну на товар, який він пропонує поставити за Договором, з урахуванням податків і зборів, що сплачуються або мають бути сплачені, а також витрат на страхування, транспортування та інших витрат, визначених законодавством.</p> <p>До розрахунку ціни пропозиції не включаються будь-які витрати, понесені учасником у процесі здійснення процедури закупівлі та витрати, пов'язані з укладанням договору. Всі витрати сплачуються учасником за рахунок його власного прибутку.</p> <p>Будь-які спроби учасника вплинути на оцінювання замовником пропозицій або прийняття рішення про вибір переможця</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>приведе до відхилення його пропозиції.</p> <p>Відсутність будь-яких запитань або уточнень стосовно змісту та викладення вимог тендерної документації з боку Учасників процедури закупівлі, які отримали цю документацію у встановленому порядку, розцінюється як те, що Учасники процедури закупівлі, що беруть участь в цих торгах, повністю усвідомлюють зміст цієї тендерної документації та вимоги, викладені Замовником при підготовці цієї закупівлі.</p>
3	<p>Відхилення тендерних пропозицій</p>	<p>Тендерна пропозиція відхиляється замовником у разі якщо:</p> <p>1) учасник:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не відповідає кваліфікаційним критеріям, установленим статтею 16 Закону; - не надав забезпечення тендерної пропозиції, якщо таке забезпечення вимагалось замовником; <p>2) переможець:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відмовився від підписання договору про закупівлю відповідно до вимог тендерної документації або укладення договору про закупівлю; - не надав документи, що підтверджують відсутність підстав, передбачених статтею 17

	<p>Закону;</p> <p>3) наявні підстави, зазначені у статті 17 і частині сьомій статті 28 Закону;</p> <p>4) тендерна пропозиція не відповідає умовам тендерної документації.</p> <p>Інформація про відхилення тендерної пропозиції протягом одного дня з дня прийняття рішення оприлюднюється в електронній системі закупівель та автоматично надсилається учаснику/переможцю, тендерна пропозиція якого відхилена через електронну систему закупівель.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ДОГОВІР
про надання послуг з продажу товарів

м. Київ

« ___ » _____ 20__ р.

ТОВ «betgg» в особі Петрика Івана Васильовича, що діє на підставі Статуту, (далі – Замовник), з однієї сторони та **ТОВ «planshet»**, в особі **Степановича Івана Валентиновича**, що діє на підставі Статуту, (далі – Виконавець), з іншої сторони, разом – Сторони, уклали цей Договір про нижче наведене:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. Виконавець зобов'язується надати послуги, передбачені п.2.1. цього Договору, а Замовник зобов'язується прийняти надані послуги і оплатити їх в порядку та на умовах, визначених цим Договором.

2. ВІДОМОСТІ ПРО ПОСЛУГИ

2.1. Згідно з цього Договору, Виконавець надає Замовнику наступні послуги: аналіз вимог до системи, впровадження, тестування і розробка документації для системи.

2.2. Прийняття Замовником послуг оформляється актом надання послуг.

3. ЦІНА ТА УМОВИ ОПЛАТИ

3.1. Вартість послуг становить 160 000 гривень.

3.2. Акт наданих послуг підписується Сторонами до 15 числа місяця, наступного за календарним місяцем, в якому фактично надавалися послуги.

3.3. Замовник зобов'язаний перерахувати суму, зазначену в акті наданих послуг протягом 5 днів з моменту підписання такого акту на розрахунковий рахунок Виконавця.

4. ОБОВ'ЯЗКИ СТОРІН.

4.1. Обов'язки Виконавця:

4.1.1. Своєчасно та якісно надавати послуги, зазначені в п. 2.1 цього Договору.

4.1.2. При виникненні обставин, що перешкоджають належному виконанню своїх зобов'язань, згідно цього Договору, терміново повідомити про це Замовника.

4.1.3. Складати та передавати Замовнику акти про надання послуг.

4.2. Обов'язки Замовника:

4.2.1. Приймати від Виконавця послуги, що надаються згідно з цим Договором.

4.2.2. Після контролю за достовірністю актів про надання послуг Виконавцем, підписувати ці акти протягом 5 днів з моменту їх одержання.

4.2.3. Оплачувати послуги, на умовах та в порядку зазначеному в п. 3.3 цього Договору.

5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН ТА ВИРІШЕННЯ СПОРІВ.

5.1. У випадку порушення своїх зобов'язань за цим Договором Сторони несуть відповідальність визначену цим Договором та чинним законодавством. Порушенням зобов'язання є його невиконання або неналежне виконання, тобто виконання з порушенням умов, визначених змістом зобов'язання.

5.2. Сторони не несуть відповідальність за порушення своїх зобов'язань за цим Договором, якщо воно сталося не з їх вини. Сторона вважається не винуватою, якщо вона доведе, що вжила всіх залежних від неї заходів для належного виконання зобов'язання.

5.3. Жодна із Сторін не несе відповідальність за невиконання чи неналежне виконання своїх зобов'язань по цьому Договору, якщо це невиконання чи неналежне виконання зумовлені дією обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин). Сторона, для якої склались форс-мажорні обставини, зобов'язана не пізніше 3 календарних днів з дати настання таких обставин повідомити про це у письмовій формі іншу Сторону.

5.4. За одноразову необґрунтовану відмову від виконання своїх зобов'язань винна Сторона сплачує іншій Стороні штраф у розмірі 50 000 грн.

5.5. За недотримання строків сплати зазначених в п. 3.3. Договору Замовник сплачує Виконавцю пеню у розмірі 5% від суми прострочення (але не більше подвійної облікової ставки НБУ, що діяла на момент прострочення), за кожний день прострочення.

6. СТРОК ДІЇ ДОГОВОРУ ТА ІНШІ УМОВИ.

6.1. Договір набуває чинності з моменту його підписання Сторонами і діє до моменту повного виконання Сторонами своїх зобов'язань за цим Договором.

6.2. Умови даного Договору можуть бути змінені за взаємною згодою Сторін з обов'язковим складанням письмового документу.

6.3. Договір може біти розірваний за взаємною згодою сторін. Одностороннє розірвання Договору можливе лише в випадках, передбачених цим Договором та законодавством України.

6.4. Кожна із сторін має право розірвати цей Договір в одностороннім порядку, попередньо письмово повідомити про це другу сторону за 5 днів.

6.5. Усі спори, що пов'язані з цим Договором вирішуються шляхом переговорів між Сторонами. Якщо спір не може бути вирішений шляхом переговорів, він вирішується у судовому порядку за встановленою підвідомчістю та підсудністю такого спору, визначеному відповідним чинним законодавством України.

6.6. Даний Договір укладено у двох оригінальних примірниках, по одному для кожної із сторін.

6.7. У випадках, не передбачених даним Договором, сторони керуються нормами чинного законодавства.

6.8. Після підписання цього Договору усі попередні переговори за ним, листування, попередні угоди та протоколи про наміри з питань, що так чи інакше стосуються цього Договору, втрачають юридичну силу.

7. МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ТА БАНКІВСЬКІ РЕКВІЗИТИ СТОРІН

Виконавець: Адреса: м. Київ, вул. Бикова, 56, 04732 тел. +380 (066) 666-13-55 Поточний рахунок р/р 7284626718361, ПриватБанк, МФО 728267 Код ЄДРПОУ 81726374 Генеральний директор Петрик І.В. _____	Замовник: Адреса: м. Київ, вул. Польова 21, 43232 тел. +38 (093) 462-22-22 Поточний рахунок р/р 9284326718861, ПриватБанк, МФО 728267 Код ЄДРПОУ 34566654 Начальник відділу закупівель Степанович В. Г. _____
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

БАНКІВСЬКА ГАРАНТІЯ № 65836

I. В цій гарантії нижченаведені терміни застосовуються тут і надалі у таких значеннях:

Дата складання	“03” серпня 2021 року
Місце складання	м. Київ
Гарант	ПриватБанк, код за ЄДРПОУ 728267 Україна, 02512, м. Київ, вул. Т. Шевченка, 66
Принципал	ТОВ “betgg” код за ЄДРПОУ 34566654 Україна, 43232, м. Київ, вул. Бикова, 56
Бенефіціар	ТОВ “UltraITUA” код за ЄДРПОУ 81726374 Україні, 04732, м. Київ, вул. Польова 21
Банк Бенефіціара	ПриватБанк, вул. Т. Шевченка, 66
Сума гарантії	160 000 грн. (один мільйон вісімсот тисяч гривень)
Код валюти, в якій надано гарантію	UAH, код – 980
Дата початку дії гарантії	Дата складання/визначена дата після дати складання
Термін закінчення дії гарантії	“06” серпня 2021 року
Номер	UA-6666-22-82-66228-6

оголошення про проведення процедури закупівлі	
Веб-сторінка закупівлі	зазначається URL адреса відповідної сторінки у форматі: https://prozorro.gov.ua/tender/XXXXXXXXXXXXXX
Тендерна документація	назва документації, наприклад: Тендерна документація на закупівлю товарів, затверджена рішенням тендерного комітету від 11.08.2020 р. № UA-6666-22-82-66228-6
Лот	
Вимога	оригінал письмового листа або повідомлення Бенефіціара з вимогою до Гаранта про сплату Суми гарантії, який підписано уповноваженою(-ими) особою(-ами) Бенефіціара та скріплено відбитком його печатки (за наявності)
Закон	Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII

II. За цією гарантією Гарант безумовно та безвідклично зобов'язаний сплатити Бенефіціару Суму гарантії протягом 5 банківських днів після дня отримання Вимоги.

III. Вимога повинна містити наступну інформацію:

1) посилання на реквізити (Дату складання та номер) цієї гарантії;
2) твердження про порушення Принципалом зобов'язань, що передбачені його тендерною пропозицією, із зазначенням суті порушення, а саме, що Принципал:

а) відкликав тендерну пропозицію після закінчення строку її подання, але до того, як сплив строк, протягом якого тендерні пропозиції вважаються чинними; та/або

б) відмовився від підписання договору про закупівлю після оголошення його переможцем процедури торгів; та/або

в) не надав після оголошення його переможцем процедури торгів забезпечення виконання договору про закупівлю після отримання відповідного повідомлення про намір укласти договір, якщо надання такого забезпечення передбачено Тендерною документацією; та/або

г) не надав після оголошення його переможцем у строк, визначений в абзаці другому частини третьої статті 17 Закону, документів, що підтверджують відсутність підстав, передбачених статтею 17 Закону.

IV. Вимога повинна надсилатися на поштову адресу Гаранта: `supergarant1337@anon.mail`.

V. Вимога повинна бути отримана Гарантом протягом Строку дії гарантії.

VI. Вимога повинна супроводжуватись: копіями документів, засвідчених Бенефіціаром та скріплених печаткою Бенефіціара, що підтверджують повноваження особи(осіб), що підписала(и) зазначену вище в цьому абзаці Вимогу або бути передана через Банк Бенефіціара, який підтвердить автентичним SWIFT повідомленням на адресу Гаранта 000381928382 достовірність підписів та печатки Бенефіціара на Вимозі та повноваження особи(осіб), що підписала(и) Вимогу.

У випадку відсутності печатки Бенефіціара, про що зазначено у Вимозі, підтвердження достовірності печатки Бенефіціара не вимагається.

VII. Зміни до цієї гарантії можуть бути внесені у порядку, передбаченому чинним законодавством України та нормативно правовими актами Національного банку України, після чого вони стають невід'ємною частиною цієї гарантії.

VIII. Строк дії гарантії – кількість днів з Дати початку дії гарантії та до моменту, що наступить раніше:

- а) Термін закінчення дії гарантії; або
- б) день сплати Бенефіціару Суми гарантії; або
- в) день звільнення Гаранта від зобов'язань за цією гарантією шляхом надання Бенефіціаром письмової заяви; або

ІХ. Передання прав за цією гарантією можливе тільки за письмовою згодою Гаранта.

Х. Ця гарантія підпадає під дію і тлумачиться відповідно до «Уніфікованих правил для гарантій за вимогою» Міжнародної Торгової Палати в публікації МТП № 758 від 2010 року. Відносини за цією гарантією регулюються чинним законодавством України.

ХІ. Цю гарантію надано в електронній формі та підписано шляхом накладання електронних цифрових підписів, що прирівняні до власноручного підпису уповноваженої особи Гаранта та його печатки відповідно.

ХІІ. Достовірність та цілісність електронних цифрових підписів можна перевірити на офіційному веб-сайті Центрального засвідчувального органу Міністерства юстиції України за посиланням: <http://czo.gov.ua/verify>.

Додаток В

Таблиця 1.23.

Оцінка загроз товарів-замінників

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра та її значення		
		3 б. – існують і займають значну частку на ринку	2 б. – існують, але тільки ввійшли на ринок і їх частка мала	1 б. – не існують
«Ціна-якість» товарів-замінників	Здатні забезпечити ту ж саму якість за більш низькими цінами			1
Підсумковий бал		1		
Висновок		Низький рівень загрози зі сторони товарів заміників		

Таблиця 1.24.

Оцінка загроз внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра та її значення		
Кількість учасників ринку	Чим більша кількість учасників ринку, тим вищим є рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку	3 б. – високий рівень насичення ринку	2 б. – середній рівень насичення ринку (4-10 учасників)	1 б. – невелика кількість учасників ринку (до 3х)
			2	
Темп росту ринку	Чим нижчий темп росту ринку, тим вищий ризик постійного перерозподілу ринку	3 б. – стагнація чи зниження обсягу ринку	2 б. – сповільнений зростаючий	1 б. – високий
			2	

Продовження таблиці 1.24.

Рівень диференціації продукту на ринку	Чим нижча диференціація продукту, тим вище стандартизація продукту – тим вищий ризик переключення споживача між різними компаніями ринку	3 б. – компанії продають стандартизований товар	2 б. – товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється додатковими перевагами	1 б. – продукти компаній значно відрізняються між собою
			2	

Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вищий ризик втрати прибутку при постійному зростанні затрат	3 б. – жорстка цінова конкуренція на ринку; відсутні можливості в підвищенні цін	2 б. – є можливість підвищення цін лише в межах покриття зростання затрат	1 б. – завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання затрат і підвищення прибутку
			2	
Підсумковий бал		8		
Висновок		Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Таблиця 1.25.

Оцінка загроз входу нових учасників ринку

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра та її значення		
		Економія на масштабі чи виробництві товару чи послуги	Чим більший обсяг виробництва, тим нижча вартість закупки матеріалів для виробництва товару	3 б. – відсутня
Сильні	Чим сильніше	3 б. – відсутні	2 б. – 2-3	1 б. – 2-3

бренди з високим рівнем впізнаваності та лояльності	відчувають себе існуючі бренди в галузі, тим складніше новим гравцям в неї вступити	крупні гравці	крупних гравці тримають близько 50% ринку	крупних гравці тримають більше 80% ринку
		3		
Диференціація продукту	Чим вище різноманіття товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу	3 б. – низький рівень різноманіття товару	2 б. – існують мікро-ніші	1 б. – всі можливі ніші зайняті гравцями
			2	
Рівень інвестицій та затрат для входу в галузь	Чим вищий початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше ввійти у галузь новим гравцям	3 б. – низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	2 б. – середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	1 б. – високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи)
			2	

Продовження таблиці 1.25.

Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатись до цільової аудиторії на ринку, тим нижча привабливість галузі	3 б. – доступ до каналів розподілу повністю відкритий	2 б. – доступ до каналів розподілу потребує помірних інвестицій	1 б. – доступ до каналів розподілу обмежений
			2	
Політика уряду	Уряд може	3 б. – немає	2 б. – держава	1 б. – держава

	лімітувати та закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, регламентування рівня цін та інших заходів	обмежень з боку держави	втручається в діяльність галузі на мінімальному рівні	повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		3		
Готовність існуючих учасників до зниження цін	Якщо учасники можуть знизити ціни для збереження частки ринку – це значний бар'єр для входу нових учасників	3 б. – учасники не застосують зниження цін	2 б. – крупні учасники не застосують зниження цін	1 б. – практично всі існуючі учасники застосовують зниження цін
			2	
Темп росту галузі	Чим вищий темп росту галузі, тим бажанішим є вхід на ринок для нових учасників	3 б. – високий зростаючий	2 б. – уповільнений	1 б. – стагнація чи падіння
		3		
Підсумковий бал		18		
Висновок		Високий рівень загрози входу нових учасників ринку		

Таблиця 1.26.

Оцінка загрози ринкової влади покупців

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра та її значення		
Частка покупців з значним обсягом	Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупки у великих масштабах, то	3 б. – більше 80% продажів приходить на кількох клієнтів	2 б. – незначна частина клієнтів	1 б. – об'єм продажів рівномірно розподілений між

продажів	компанія буде змушена постійно йти їм на поступки		тримає близько 50% продажів	всіма клієнтів
				1
Схильність до переключення на товари-субститути	Чим нижча унікальність товару компанії, тим більша ймовірність того, що покупець знайде низькоризикову альтернативу	3 б. – товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	2 б. – товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики	1 б. – товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
			2	
Чутливість до ціни	Чим вища чутливість до ціни, тим вища ймовірність того, що покупець купить товар за більш низькою ціною в конкурентів	3 б. – покупець завжди переключатиметься на товар з більш низькою ціною	2 б. – покупець буде переключатись лише при значній різниці в ціні	1 б. – покупець абсолютно не чутливий до ціни
			2	

Продовження таблиці 1.26.

Незадоволення споживачів якістю нинішньої	Незадоволення якістю спричиняє прихований попит, який може бути задоволений новим учасником ринку чи	3 б. – незадоволеність ключовими характеристиками товару	2 б. – незадоволеність другорядними характеристиками	1 б. – повна задоволеність якістю
-------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	------------------------------------------------------	-----------------------------------

продукції	конкурентом		к-ками товару	
			2	
Підсумковий бал		7		
Висновок		Середній рівень загрози відтоку клієнтів		

Таблиця 1.27.

Оцінка загрози з боку постачальників

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра та її значення	
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вища ймовірність необґрунтованого підвищення цін	2 б. – незначна кількість постачальників чи монополія	1 б. – великий вибір постачальників
			1
Обмеженість ресурсів постачальників	Чим вища обмеженість обсягу ресурсів постачальників, тим вища ймовірність зростання цін	2 б. – обмеженість в обсягах	1 б. – необмеженість в обсягах
			1

Продовження таблиці 1.27.

Втрати переключення	Чим вищі втрати переключення, тим вища загроза зростання цін	2 б. – значні витрати за переключення на других постачальників	1 б. – незначні витрати за переключення на других
---------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------

			постачальників
			1
Пріоритетність напрямку для постачальника	Чим нижча пріоритетність галузі для постачальника, тим вищий ризик неякісної роботи	2 б. – низька пріоритетність галузі для постачальника	1 б. – висока пріоритетність галузі для постачальника
			1
Підсумковий бал		4	
Висновок		Низький рівень впливу постачальників	