

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проєктами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

на тему:

Управління проєктом будівництва автомобільного дилерського центру

Кісіль Леся Володимирівна
(прізвище, ім'я та по батькові студента повністю)

Київ 2024 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет: Автоматизації і інформаційних технологій
Кафедра: Управління проєктами
Освітній рівень: Магістр за освітньо-професійною програмою
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма: Управління проєктами

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Бушуєв С.Д.

„__” _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

Кісіль Леся Володимирівна

(прізвище, ім'я та по батькові студента)

1. Тема роботи: Управління проєктом будівництва автомобільного дилерського центру

затверджена наказом ректора КНУБА № 1666/2 від « 20 __ » 08_2024__ року

2. Керівник роботи:

Бугров Олександр Валентинович к.ек.н, доцент

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання студентом роботи до захисту:

4. Зміст пояснювальної записки:

Аналіз середовища реалізації проєкту, вибір методології управління проєктом, розробка структур та планування проєкту, опис процесів управління проєктом

5. Графічний матеріал за розділами: рисунки, таблиці, формули

6. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Збір матеріалів обраного напрямку роботи	15.08 – 01.09
Опрацювання та аналіз матеріалів роботи	15.08 – 01.09
Вступ	15.08 – 01.09
Розділ 1.	02.09 – 20.09
Розділ 2.	21.09 – 15.10
Розділ 3.	16.10 – 05.11
Висновки	05.11
Остаточне оформлення роботи	06.11
Перевірка роботи на плагіат	07.11
Попередній захист роботи на кафедрі	13.11
Направлення роботи на рецензування	13.11

7. Консультанти розділів кваліфікаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірів	
		дата	підпис
Розділ 1.			
Розділ 2.			
Розділ 3.			

8. Дата видачі завдання _____

Зав. кафедри

(підпис)

Керівник

(підпис)

Студентка

(підпис)

С.Д. Бушуєв

(прізвище та ініціали)

О.В. Бугров

(прізвище та ініціали)

Л.В. Кісіль

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ (summary) <i>до кваліфікаційної роботи магістра:</i>		Кісіль Леся Володимирівна Lesia Kisil	
ЗВО	Київський національний університет будівництва і архітектури		
Тема	"Управління проєктом будівництва автомобільного дилерського центру"		
	"Project management of a car dealership construction"		
Освітній ступінь	Магістр за освітньо-професійною програмою навчання		
Факультет	Автоматизації і інформаційних технологій		
Кафедра	Управління проєктами		
Спеціальність	073. Менеджмент		
Освітньо-професійна програма	Управління проєктами		
Керівник	Бугров О.В., к.ек.н., доцент		
Обсяг роботи:	<i>пояснювальна записка, сторінок</i>	<i>розділів</i>	<i>слайдів презентації</i>
	84	3	19
Розділ 1 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ГАЛУЗІ ТА МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В КОНТЕКСТІ ПРОЄКТУ БУДІВНИЦТВА АВТОМОБІЛЬНОГО ДИЛЕРСЬКОГО ЦЕНТРУ	У даному розділі було проведено аналіз автомобільного ринку України та галузі будівництва у 2024 році. Визначено основні пріоритети подальшої роботи та можливості для реалізації проєкту. Здійснено огляд сучасних методологій управління проєктами, та обрано для впровадження у проєкті керівництво з управління проєктами РМВоК.		
Розділ 2. РОЗРОБКА СТРУКТУР ПРОЄКТУ	<p>Другий розділ містить короткий опис проєкту, його мету та результати, опис складу компанії та їх обов'язків, вказівки на ресурси, що будуть використовуватися під час проєкту. Крім того, статут визначає ключові моменти, такі як терміни виконання, бюджет, очікувану ефективність проєкту, а також можливі ризики та шляхи їх уникнення.</p> <p>Визначені цілі проєкту за методикою SMART. Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища проєкту, визначені сильні сторони,</p>		

	<p>можливості проекту. Розроблена структура декомпозиції робіт, що дозволяє розбити проєкт на окремі роботи та полегшити управління ними.</p> <p>Визначені зацікавлені сторони проєкту та описані процеси управління.</p>
<p><i>Розділ 3. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЄКТУ</i></p>	<p>Третій розділ дипломної роботи розглядає процеси управління проєктом, який включає такі етапи як планування, виконання, контроль та оцінка. Також у цьому розділі встановлюються основні показники успішності проєкту, розробляються плани забезпечення якості, керування ризиками, залучення ресурсів, комунікації, інтеграції та здійснюється управління змінами. Основна мета цього розділу - розробити ефективний план управління проєктом, щоб забезпечити його успішну реалізацію.</p>
<p><i>Висновки по роботі:</i></p>	<p>На основі аналізу методів та інструментів управління проєктами було вирішено розробити проєкт будівництва автомобільного дилерського центру. Для успішної реалізації проєкту було створено статут проєкту, в якому були визначені основні вимоги до будівництва, а також описано ролі та обов'язки учасників проєкту.</p> <p>У рамках проєкту було створено план управління проєктом, який включав в себе управління термінами, вартістю, ресурсами та ризиками. Були визначені критичні шляхи проєкту, а також розроблено стратегії зменшення ризиків та управління змінами. Для ефективного взаємодії команди була встановлена система звітності та взаємодії між учасниками проєкту.</p>
<p>Ключові слова: проєкт, управління проєктом, автомобільний дилерський центр, системи проєкту, планування, ризики.</p> <p>Keywords: project, project management, car dealership, project systems, planning, risks.</p>	

Укладачка: _____

Керівник: _____

“ ___ ” _____ 2024 р.

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проектами

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Бушуєв С.Д.

„___” _____ 2024 року

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

Управління проектом будівництва автомобільного дилерського центру

(назва)

Виконала студентка групи: зМН_УП

Кісіль Леся Володимирівна _____

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма:

Управління проектами

Керівник: __ Бугров О.В. _____

(прізвище, ініціали.)

__к.ек.н.,доц. _____

науковий ступінь, вчене звання

Рецензент: _____

(прізвище, ініціали.)

_____ науковий ступінь, вчене звання

Київ 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ГАЛУЗІ ТА МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В КОНТЕКСТІ ПРОЄКТУ БУДІВНИЦТВА АВТОМОБІЛЬНОГО ДИЛЕРСЬКОГО ЦЕНТРУ	10
1.1. Аналіз сучасного стану автомобільного ринку	10
1.2. Визначення можливостей реалізації проєкту будівництва автомобільного дилерського центру в сучасних умовах	12
1.3. Огляд актуальних методологій управління проєктами	20
1.4. Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА СТРУКТУР ПРОЄКТУ.....	27
2.1. Розробка статуту проєкту.....	27
2.2. Характеристики об'єкта будівництва	31
2.3. Визначення мети та цілей проєкту за методологією SMART	37
2.4. SWOT – аналіз проєкту	38
2.5. Організаційна структура проєкту.....	41
2.6. Структура декомпозиції робіт проєкту	45
2.7. Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЄКТУ	50
3.1. Управління інтеграцією проєкту	50
3.2. Управління змістом проєкту	53
3.3. Управління часом проєкту.....	55
3.4. Управління вартістю проєкту	58
3.5. Управління ризиками проєкту.....	61
3.6. Висновки до розділу 3	69
Висновки	71
Список літератури.....	73
Додатки.....	76

ВСТУП

Сьогодні автомобільний бізнес є конкурентним, і дилерські центри мають дотримуватися високих стандартів якості обслуговування та зручності для клієнтів. Будівництво таких об'єктів потребує ефективного планування, контролю якості, управління ресурсами та строками, що робить управління проєктами важливим аспектом успішного завершення. У світі автомобільної індустрії дилерські центри відіграють важливу роль як місце контакту з клієнтами, що обумовлює високі вимоги до їхнього дизайну, функціональності та сервісного обслуговування. Будівництво автомобільного дилерського центру є складним багатофункціональним проєктом, який потребує комплексного підходу до управління всіма аспектами — від планування та розподілу ресурсів до управління ризиками.

Управління будівельними проєктами — це складний процес, який включає багатоетапне планування, розподіл ресурсів, контроль за строками і витратами, а також управління ризиками. Особливо це актуально для проєктів, таких як будівництво автомобільного дилерського центру, де важливими є бездоганна організація роботи і дотримання вимог замовника. Управління проєктами є однією з найважливіших сфер сучасного будівництва, яка забезпечує ефективне виконання проєктів відповідно до встановлених строків, бюджету та якості.

Метою цієї роботи є розробка ефективного підходу до управління проєктом будівництва автомобільного дилерського центру, що дозволить оптимізувати строки виконання, зменшити витрати та забезпечити високу якість кінцевого об'єкта. Завданнями роботи є аналіз процесу управління будівельними проєктами, дослідження методів контролю за витратами та строками, а також оцінка ризиків, пов'язаних з будівництвом об'єкта такого типу.

Для досягнення поставленої мети в роботі буде використано методи аналізу та узагальнення, вивчення практичних кейсів управління проєктами та моделювання ризиків.

Визначено завдання, які необхідно виконати в роботі:

- Необхідно здійснити аналіз сучасного стану автомобільного ринку та галузі будівництва в Україні;
- Визначити та описати мету та цілі проєкту;
- Проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище проєкту, визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;
- Описати організаційну структуру проєкту та визначити ролі та відповідальність у команді проєкту;
- Розробити структуру проєкту за роботами
- Описати процеси управління інтеграцією, змістом, часом, вартістю та ризиками проєкту.

Тема управління проєктом будівництва автомобільного дилерського центру є особливо важливою сьогодні з кількох причин, які стосуються розвитку бізнесу, зростання конкуренції, інновацій у сфері обслуговування клієнтів та сучасних вимог до якості й екологічності. Згідно з аналізом ринку придбання автомобілів люкс класу зростають, а це створює попит на сучасні дилерські центри, які можуть забезпечити високий рівень сервісу та задовольнити очікування клієнтів.

Проєкти будівництва автомобільних дилерських центрів, як правило, включають численні етапи, від проєктування до запуску, а також потребують залучення різних підрядників, постачальників і кваліфікованих фахівців. Це робить управління проєктом складним завданням, яке вимагає чіткого планування та координації. Будівництво дилерського центру є капіталомістким проєктом. Ризики перевитрат, затримок чи невідповідності плану можуть суттєво вплинути на фінансовий результат і окупність інвестицій. Управління проєктом допомагає мінімізувати ці ризики, забезпечуючи контроль за витратами, часом та якістю виконання. Таким чином, управління проєктом будівництва автомобільного дилерського центру є важливим у сучасному контексті, оскільки забезпечує ефективність, надійність і відповідність високим стандартам якості. Це дає можливість створювати конкурентоспроможні об'єкти, які відповідають вимогам ринку, забезпечують фінансову стійкість та сприяють сталому розвитку.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ГАЛУЗІ ТА МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В КОНТЕКСТІ ПРОЄКТУ БУДІВНИЦТВА АВТОМОБІЛЬНОГО ДИЛЕРСЬКОГО ЦЕНТРУ

1.1. Аналіз сучасного стану автомобільного ринку

Функціонування автомобільного ринку України під час війни зазнало значних змін, але галузь продовжує розвиватися завдяки адаптації до нових умов. З 2022 року авторинок переживає значні коливання та зміни, початок повномасштабного вторгнення значно вплинув, але ринок все вистояв.¹

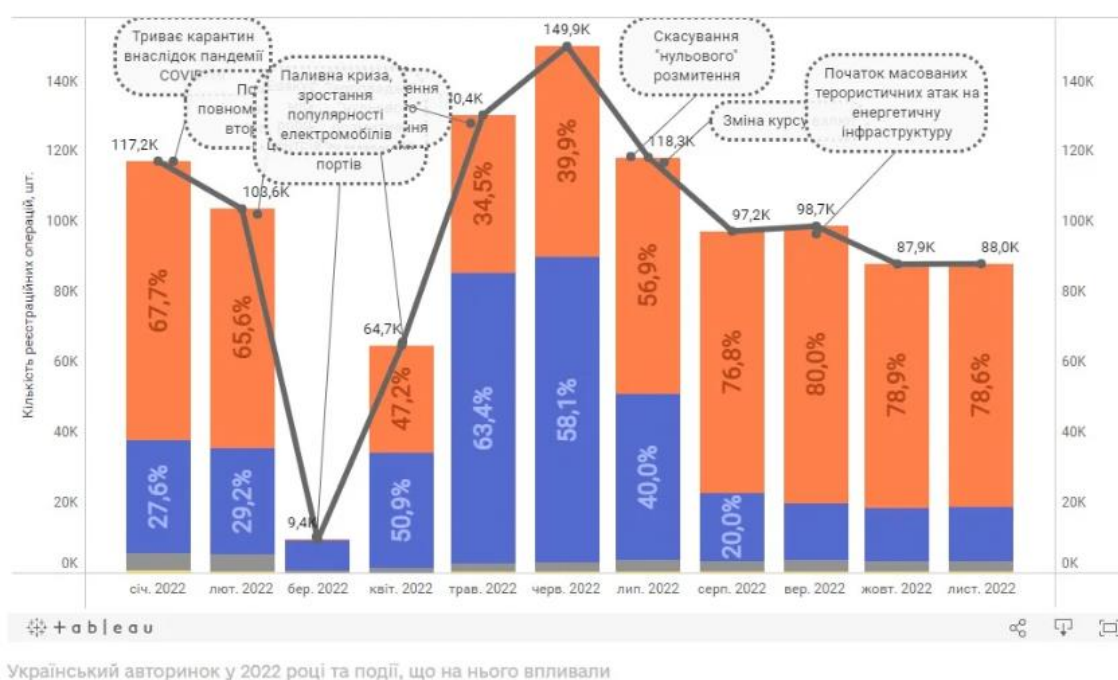


Рис.1.1. Що і як впливало на авторинок у 2022 році

У січні–червні 2023-го українці придбали 29 314 нових легкових авто на майже \$1 млрд (зростання на 85%). Кількість проданих авто на майже на 58% більша, ніж у першій половині 2022-го, свідчать дані агентства AUTO-Consulting, які є у розпорядженні Forbes. Ринок вживаних авто за цей період зростав майже такими ж темпами, до 375 000.²

¹ Авторинок в Україні: що впливало у 2022 році та чого чекати у 2023 Мінфін України <https://minfin.com.ua/ua/2022/12/12/97156082/>

² Продажі авто в Україні 2023 <https://forbes.ua/money/tse-bude-fantastichniy-rezultat-prodazhi-avto-v-ukraini-popovzli-vgoru-ukraintsi-za-pivroku-kupili-novikh-mashin-na-1-mlrd-shcho-shtovkhae-rinok-11072023-147>



Рис.1.2 Кількість продажів автомобілів у 2023 році

Автомобільний ринок України у 2024 році продовжує демонструвати зростання після спаду, викликаного війною. Попит на нові автомобілі зріс на 47% у порівнянні з попереднім роком, при цьому особливо популярними залишаються кросовери та електромобілі.

У 2024 році українці все частіше віддають перевагу екологічним автомобілям. Продажі гібридних авто збільшилися на 59%, причому найпопулярнішими моделями стали Toyota RAV-4, Nissan Qashqai та Toyota Camry. Сегмент електромобілів також демонструє суттєве зростання, особливо завдяки популярності китайських брендів і моделей Tesla.

У 2024 році було зафіксовано значне зростання продажів автомобілів в Україні, тільки упродовж лютого поточного року в Україні було реалізовано майже 5,7 тис. нових легковиків. Відносно лютого 2023 року ринок нових легкових авто збільшився на 51%. Про це свідчать дані Укравтопрому. Всього, з початку 2024 року, вітчизняний автопарк поповнили понад 10 тис. нових легкових авто, що у півтора рази більше ніж за аналогічний період 2023 року. Як бачимо, попри війну український ринок нових авто демонструє відновлення³. Чому так відбувається.

³ fact-news.com.ua/znachniy-rozvitok-avtomobilnogo-rinku-ukraini-zrostannya-prodazhiv-avtomobiliv-na-50-v-pershomu-pivrichchi-2023-roku

Уряд України впровадив ряд заходів, спрямованих на стимулювання автомобільного ринку. Зокрема, було знижено акцизний збір на автомобілі, що зробило їх більш доступними для широкого кола споживачів. Також було запроваджено програму обміну старого автомобіля на новий зі значними знижками. Ці заходи сприяли збільшенню попиту на автомобілі та зростанню продажів.

Не можна не згадати і про вплив технологічного прогресу на автомобільний ринок. У 2024 році автовиробники представили на ринку України багато нових моделей автомобілів зі збільшеними можливостями та покращеними характеристиками. Це також стимулювало попит на автомобілі та зростання продажів. Багато споживачів бажали придбати нові автомобілі з оновленим дизайном та новими функціями.⁴

Зростання продажів автомобілів в Україні у 2024 році також пов'язане зі зміною підходу споживачів до власності. За останні роки все більше людей віддають перевагу володінню автомобілем замість використання громадського транспорту. Це пов'язано зі зручністю та комфортом, які надає власний автомобіль. Також власність автомобіля стала показником соціального статусу для багатьох людей.⁵

Україна стає все більш привабливою для автовиробників, які активно вкладають свої інвестиції в розвиток автомобільного сектору країни. Це відкриває нові можливості для українських споживачів, які можуть вибирати з більш широкого асортименту автомобілів та отримувати їх за більш доступними цінами.⁶

1.2. Визначення можливостей реалізації проєкту будівництва автомобільного дилерського центру в сучасних умовах

Перед початком проєкту з будівництва автомобільного дилерського центру в Україні варто врахувати певну кількість умов та викликів, з якими доведеться зустрітись на шляху його реалізації. Ми говоримо про низку економічних,

⁴ <https://autocenter.kyiv.ua/uk/avtomobilnij-rinok-ukraini-2024/>

⁵ <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=55548>

⁶ <https://eauto.org.ua/news/440-ukrajinskiy-avtorinok-prognoz-na-2024-rik-vid-institutu-doslidzhen-avtorinku>

соціальних та інфраструктурних факторів, які впливають на ринок нерухомості та автомобільного бізнесу в умовах війни та економічних змін. Вони формують складні виклики для бізнесу та інвесторів, але також створюють нові можливості для адаптації та розвитку.

У полі економічної ситуації варто врахувати інфляцію та ситуацію з попитом на автомобілі. У 2024 році очікується подальше зростання інфляції та коливання курсів валют, що може впливати на вартість будівельних матеріалів, обладнання та імпортованих автомобілів.⁷ Це підвищує загальні витрати на будівництво та операційну діяльність дилерських центрів.

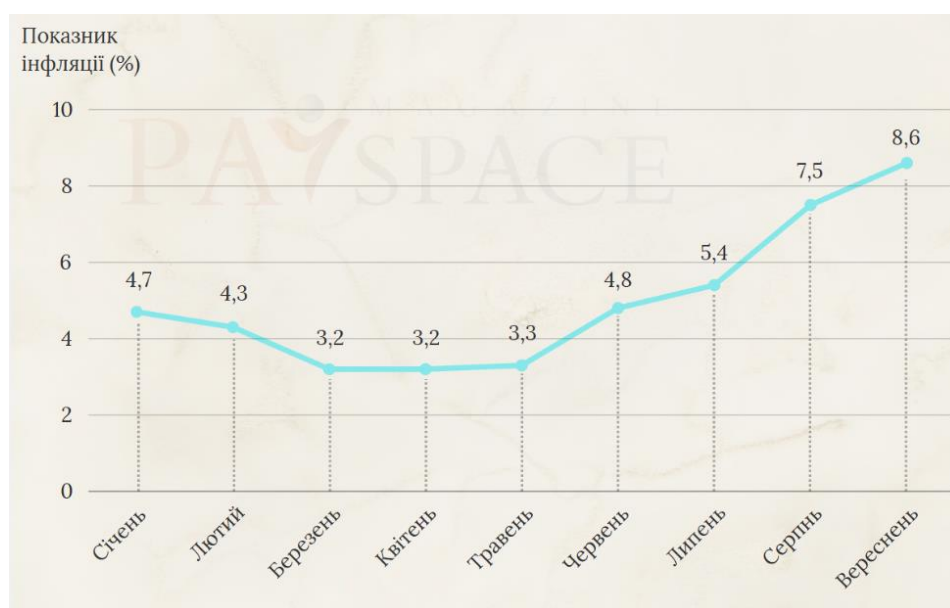


Рис. 1.3. Як змінювалась інфляція в Україні протягом січня-вересня 2024 року.

Джерело НБУ⁸

Україна переживає складний період економічних викликів, що пов'язано з військовими діями та макроекономічною нестабільністю. Однак, незважаючи на це, у великих містах продовжуються інвестиції в будівництво та розвиток комерційної інфраструктури, що може свідчити про інтерес до нових проєктів у автомобільному секторі.⁹

⁷ Інфляційний звіт. Національний банк України, квітень 2024. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf

⁸ <https://psm7.com/uk/analytics/yak-zminyuvalasya-inflyacziya-v-ukrayini-u-2024-roczni-ta-chogo-ochikuvty-analytyka.html>

⁹ Україна після перемоги. Бачення України 2030. <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/ukrai%CC%88na-pislya-peremogi-ekonomichna-politika-1.pdf>

Важливим чинником є доступ до фінансування. Через нестабільність ринку кредитування ускладнилося, і підприємцям варто розглядати альтернативні варіанти фінансування, такі як інвестиції з-за кордону, спільні підприємства, або залучення коштів через краудфандингові платформи.

Умови війни та поточна політична ситуація можуть серйозно впливати на бізнес-середовище. Для успішної реалізації проєкту необхідно враховувати ризики, пов'язані з безпекою, як на етапі будівництва, так і під час експлуатації дилерського центру.

Якщо ж рішення про початок проєкту буде прийнято, то для його успішної реалізації важливо буде врахувати:

- Доступність землі: необхідно отримати земельну ділянку з усіма необхідними дозволами та комунікаціями.
- Регуляторні вимоги: відповідність будівельним нормам, екологічним вимогам, а також отримання всіх необхідних дозволів на будівництво.
- Логістичні можливості: наявність зручних шляхів під'їзду до дилерського центру, забезпечення транспортної доступності для клієнтів і постачальників.

Регуляторна політика щодо будівництва автомобільного дилерського центру в Україні у 2024 році підпадає під вплив як національних, так і місцевих норм та правил. У зв'язку з воєнними діями та економічними змінами, можливі деякі корективи в законодавстві, однак основні регуляторні вимоги залишаються актуальними.

Для будівництва автомобільного дилерського центру необхідно отримати право власності або оренду на земельну ділянку. Важливо переконатися, що земельна ділянка має призначення, яке дозволяє комерційне використання (для об'єктів торгівлі або сервісних центрів).

Процедури відведення та оформлення землі можуть включати проведення експертної оцінки, громадські слухання (якщо це передбачено місцевими нормами), а також отримання дозволу від місцевої влади.

Також для будівництва дилерського центру необхідно отримати низку дозвільних документів, як то містобудівні умови та обмеження, провести експертизу проєкту, яка перевіряє відповідність будівельним нормам (ДБН), екологічним вимогам та іншим регламентам.

Необхідно отримати дозвіл на будівельні роботи. Після затвердження проєкту необхідно отримати дозвіл на початок будівельних робіт, який видається відповідними державними органами (Державна інспекція архітектури та містобудування України).

Проєкт має задовольняти певні екологічні вимоги. Відповідність екологічним стандартам є важливим аспектом будівництва. Особливо це стосується автомобільних дилерських центрів, де можуть проводитися ремонтні та сервісні роботи. Якщо проєкт має суттєвий вплив на екологію (наприклад, викиди шкідливих речовин, відходи, використання води та енергії), він підлягає оцінці впливу на довкілля.

Необхідно розробити систему управління відходами, зокрема для утилізації небезпечних відходів, таких як масла, фільтри, акумулятори.

Будівництво дилерського центру має відповідати нормам пожежної та техногенної безпеки. Це включає наявність систем протипожежного захисту (спринклерні системи, сигналізація), забезпечення евакуаційних виходів, а також дотримання правил зберігання автомобілів і пально-мастильних матеріалів.

Необхідно забезпечити дотримання санітарних норм у приміщеннях дилерського центру, включаючи санітарні зони для працівників, а також зони для клієнтів. Охорона праці - обладнання центру повинно бути безпечним для персоналу, з відповідною сертифікацією робочих місць і дотриманням правил охорони праці (техніка безпеки, умови праці, використання спецодягу).

Розташування дилерського центру вимагає врахування транспортної та комунікаційної доступності. Центр повинен мати зручний під'їзд і достатню кількість місць для паркування автомобілів клієнтів. Потрібно забезпечити підключення до електромережі, водопостачання, каналізації та, за необхідності,

газових мереж. В наступних розділах буде надано характеристики земельної ділянки та розміщення майбутнього центру.

Підприємства можуть використовувати різні податкові режими, включаючи спрощену систему оподаткування або загальну систему. Для іноземних компаній можливі певні податкові пільги в рамках інвестиційних проектів. Даний проєкт матиме зацікавлені сторони з іноземної компанії, тож і претендуватиме на певні пільги.

Існують програми державної підтримки для інвесторів, які вкладають у відбудову та розвиток комерційної нерухомості після війни.¹⁰ Наприклад, пільгове кредитування або спрощені процедури отримання дозволів. Керівництво намагатиметься використати можливості таких програм.

Кожен регіон може мати свої додаткові правила та регламенти щодо будівництва. Місцеві органи влади можуть визначати обмеження щодо архітектурного вигляду будівлі, зонування та інші деталі. Такі питання будуть вирішуватись у місцевих державних дозвільних органах.

Соціальні фактори також мають суттєвий вплив на планування проєкту будівництва автомобільного дилерського центру в Україні. Військові дії, економічна невизначеність та зміни в соціальній структурі значно впливають на ринок автомобільного бізнесу, тому для успішної реалізації проєкту важливо враховувати ці фактори.

Під час планування проєкту такого типу необхідно розглядати ключові соціальні чинники, такі як внутрішня міграція у країні, зовнішня міграція за межі України, зниження доходів та купівельної спроможності населення, попит на економічні автомобілі, прагнення до безпеки, фокус на практичність. Важливо розуміти, що постійна невизначеність майбутнього може значною мірою впливати на купівельне бажання клієнтів.

Війна змусила мільйони українців переміщуватися у більш безпечні регіони країни. Це суттєво змінило демографічну структуру, що впливає на попит на

10

https://propertytimes.com.ua/mnenie/derzhava_mae_rozrobity_ryad_zahodiv_na_pidtrimku_natsionalnih_zabudovnikiv_pidryadnikiv_virobnikiv_dumki_ekspertiv

автомобілі в певних регіонах. Наприклад, у західних областях України кількість населення зросла, що може підвищити попит на автомобілі та послуги дилерських центрів.

Багато українців виїхали за кордон, що знизило купівельну спроможність у деяких регіонах. Це може вимагати коригування маркетингових стратегій та пропозицій дилерського центру, орієнтованих на відновлену споживчу базу після завершення бойових дій.

Війна призвела до зниження доходів у багатьох сегментах населення. Купівельна спроможність більшості українців знизилась, що може вплинути на попит на нові автомобілі. Дилерський центр має орієнтуватися на пропозицію бюджетних моделей автомобілів або вживаних автомобілів, а також пропонувати різні форми фінансування, зокрема лізинг або розстрочку.

Враховуючи зростання цін на паливо та загальну економічну ситуацію, споживачі можуть бути більш схильними до купівлі економічних або електричних автомобілів. Дилерський центр може розглянути можливість спеціалізації на продажі енергоефективних моделей.

Під час війни та після неї безпека стає важливим чинником для споживачів. Люди можуть більше цікавитися автомобілями, які пропонують підвищений рівень безпеки, або транспортними засобами, здатними пересуватися по складних дорогах. Це може вплинути на вибір моделей для дилерського центру.

У період після війни багато споживачів будуть віддавати перевагу практичним автомобілям, які відповідають їхнім базовим потребам. Це може знизити попит на розкішні авто і збільшити попит на багатофункціональні транспортні засоби, такі як фургони або кросовери.

Постійна невпевненість у стабільності в країні може впливати на бажання людей робити великі покупки, такі як автомобілі. Багато потенційних покупців можуть відкладати придбання автомобіля до стабілізації ситуації, що може зменшити короткостроковий попит. Важливо врахувати можливість повільного відновлення ринку.

Споживачі в Україні після війни можуть надавати перевагу компаніям, які проявляють соціальну відповідальність, беруть участь у відбудові країни або підтримують ветеранів та вимушених переселенців. Це може бути важливим фактором при формуванні бренду дилерського центру та маркетингових кампаній.

Велика кількість внутрішньо переміщених осіб може створити попит на доступні транспортні засоби, особливо у регіонах, куди перемістилися великі групи населення. Автомобілі можуть бути необхідними для мобільності, роботи та відновлення життєдіяльності.

Як частина відновлення країни після війни, буде зростати попит на транспортні засоби для робіт, пов'язаних із реконструкцією інфраструктури. Дилерські центри можуть зосередитися на постачанні транспортних засобів для будівельних або логістичних компаній, які братимуть участь у відбудові.

Інфраструктурні фактори відіграють важливу роль у процесі прийняття рішень щодо будівництва автомобільного дилерського центру в Україні, особливо в умовах війни та відновлення країни після неї. Розглянемо ключові інфраструктурні аспекти, які впливають на планування та реалізацію такого проєкту.

Успішність дилерського центру значною мірою залежить від зручного доступу до нього для клієнтів та постачальників. Транспортна доступність стає критичним фактором, особливо після руйнувань, спричинених війною. Дилерський центр має бути розташований біля головних транспортних артерій або автострад з хорошим дорожнім покриттям.

Стан доріг і транспортних мереж впливає на можливість доставки нових автомобілів до дилерського центру та на обслуговування клієнтів. Порушення логістичних ланцюгів під час війни може ускладнити імпорт автомобілів і запасних частин, що є важливим для бізнесу.

Для функціонування дилерського центру потрібен надійний доступ до електрики, водопостачання та каналізації. Перебої в енергопостачанні, спричинені руйнуванням інфраструктури під час війни, можуть створювати додаткові ризики для бізнесу. Вибір місця з розвинутою інженерною інфраструктурою є ключовим.

Для успішної роботи дилерського центру, включаючи управління запасами, онлайн-продажі та роботу з клієнтами, важливий стабільний інтернет-зв'язок. Особливо це актуально в умовах розвитку електронної комерції та онлайн-послуг для автомобільного бізнесу.

Логістика та своєчасна доставка запасних частин є важливими для ефективної роботи сервісного центру при дилерському центрі. Розташування неподалік від складів або логістичних центрів полегшить цей процес і зменшить час очікування запчастин для обслуговування автомобілів.

У разі імпорту автомобілів з-за кордону важливо враховувати можливі затримки на митницях через змінену митну політику в умовах війни. Це також впливає на час постачання автомобілів і запчастин.

Дилерський центр повинен мати достатню кількість паркувальних місць для клієнтів і працівників. Це важливо для зручності обслуговування та створення привабливої пропозиції для покупців, особливо якщо центр розташований у густонаселених регіонах.

Окрім паркування, варто враховувати наявність комфортних зон очікування, сервісних центрів, зарядних станцій для електромобілів та інших зручностей для клієнтів. Це підвищує конкурентоспроможність дилерського центру.

У регіонах, що постраждали від військових дій, інфраструктура може бути зруйнована або частково пошкоджена. Це ускладнює процес будівництва та вимагає додаткових витрат на відновлення та підключення до комунікацій.

Доступність будівельних матеріалів і послуг підрядників може бути обмеженою через високий попит на ресурси для відновлення країни. Це може підвищити витрати на будівництво або збільшити терміни реалізації проекту.

В умовах війни та можливих перебоїв з енергопостачанням необхідно забезпечити резервні джерела живлення для дилерського центру, наприклад, генератори або сонячні панелі. Це дозволить забезпечити безперебійну роботу навіть за відсутності централізованого енергопостачання.

Зростання попиту на електромобілі вимагає розвитку інфраструктури для зарядки електротранспорту. Включення зарядних станцій у план будівництва

дилерського центру може стати конкурентною перевагою, враховуючи тенденцію до збільшення кількості електромобілів.

У рамках відновлення України після війни уряд може ініціювати масштабні інфраструктурні проекти.¹¹ Інвестори можуть скористатися такими програмами для отримання доступу до пільгових умов на будівництво або реконструкцію дилерського центру в регіонах, які активно розвиваються.¹²

1.3. Огляд актуальних методологій управління проектами

Реалізація проектів у сучасних умовах війни має багато викликів та невизначеностей. Разом з тим підходи до управління проектами залишаються сталими, в рамках використання тієї чи іншої методології або стандарту управління проектами. Ми розуміємо, що менеджери проектів повинні проявляти креативність та рішучість, можливо інколи поєднувати методи з різних методологій. Розглянемо основні сучасні стандарти та методології управління проектами та подумаємо, що ж підійде для виконання нашого проекту.

Якщо ми розглядаємо проект будівництва, то оцінимо кілька підходів і методологій, які можуть бути застосовані в сучасних умовах України.

Waterfall (каскадна методологія) є традиційною методологією управління будівельними проектами, яка передбачає лінійний підхід, де кожен етап проекту (планування, дизайн, будівництво, контроль якості) виконується послідовно. Кожен наступний етап починається після завершення попереднього.¹³

Методологія має свої переваги:

- Чітка структура і послідовність дій.
- Добре підходить для великих проектів із заздалегідь визначеними

вимогами.

¹¹ Інвестиційна діяльність в Україні за перший квартал 2024 року. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9cb46b66-6285-4f7f-a08e-f450f32f0cb2&title=InvestitsiinaDiialnistVUkrainiZa1-Kvartal2024-Roku>

¹² <https://www.kmu.gov.ua/news/ministerstvo-ekonomiky-predstavlyo-95-investytsiinykh-proektiv-na-ponad-27-mlrd-pid-chas-ukraine-recovery-conference-2024-u-berlini>

¹³ Управління проектами. Каскадна модель. <https://devisu.ua/uk/stattia/metodologii-upravlinnya-proktami-abo-shcho-take-waterfall-agile-ta-scrum>

- Простота управління великими командами і контроль за дотриманням графіку.

А також недоліки:

- Маленька гнучкість. Будь-які зміни на пізніх етапах реалізації можуть бути важкими і дорогими.

- Менш ефективна в умовах швидких змін, характерних для поточного стану будівельної галузі України.

Використання: Waterfall підходить для великих інфраструктурних проєктів з чітко визначеними вимогами, таких як будівництво мостів, доріг, аеропортів.

Agile (гнучка методологія)

Огляд: Agile — це гнучкий підхід, який дозволяє швидко адаптуватися до змін під час проєкту. Він передбачає розбиття проєкту на невеликі ітерації (спринти), де кожна частина роботи постійно вдосконалюється і адаптується.

Переваги:

- Висока гнучкість. Проєкт можна коригувати під час його реалізації.
- Постійна взаємодія з замовником і можливість отримувати регулярний зворотний зв'язок.

- Зменшення ризиків завдяки швидкому виявленню проблем на початкових етапах.

Недоліки:

- Може бути складним для великих і традиційних будівельних проєктів через велику кількість змін.

- Вимагає високого рівня комунікації та координації між усіма учасниками.

Використання: Agile може бути корисним для невеликих будівельних проєктів або для елементів проєктів, які потребують швидкого реагування на зміни (наприклад, реконструкція або модернізація об'єктів).

Scrum (одна з форм Agile)

Scrum — це фреймворк управління проєктами, який широко використовується в рамках Agile підходу. В Scrum робота організована в короткі

цикли, звані спринтами (зазвичай 1-4 тижні), з чітко визначеними цілями кожного спринту.

Переваги:

- Швидка адаптація до змін у процесі будівництва.
- Чіткі ролі та відповідальність команди.
- Можливість швидкого оцінювання прогресу та внесення коригувань.

Недоліки:

- Не завжди підходить для великих проєктів з фіксованими термінами.
- Вимагає значної участі замовника на всіх етапах.

Використання: Scrum може бути використаний для управління окремими фазами великих будівельних проєктів або для модернізацій та ремонтних робіт, де необхідна висока гнучкість.

Critical Path Method (CPM, метод критичного шляху)

Огляд: CPM — це методологія управління проєктами, яка фокусується на визначенні критичних завдань, які визначають загальну тривалість проєкту. Це допомагає визначити найважливіші завдання і строки їх виконання.

Переваги:

- Дає змогу ефективно розподіляти ресурси і управляти строками.
- Полегшує контроль над проєктом і зменшує ризики затримок.
- Підходить для великих проєктів з фіксованими строками.

Недоліки:

Може бути недостатньо гнучким для складних проєктів, що вимагають постійного внесення змін.

Використання: CPM є особливо ефективним у великих інфраструктурних проєктах з багатьма залежностями, таких як будівництво доріг, мостів, або великих житлових комплексів.

Lean Construction (ощадливе будівництво)

Огляд: Lean Construction — це підхід, заснований на принципах ощадливого виробництва, який ставить за мету мінімізацію втрат ресурсів (часу, матеріалів,

робочої сили) і максимізацію вартості для клієнта. Ця методологія передбачає постійне вдосконалення процесів будівництва.

Переваги:

- Зменшення витрат і підвищення продуктивності.
- Орієнтація на якість і ефективність робіт.
- Гнучкість і постійне вдосконалення процесів.

Недоліки:

- Вимагає значних змін у культурі організації та підходах до управління.
- Може потребувати тривалого часу для впровадження.

Використання: Lean Construction підходить для проєктів, де є можливість оптимізувати процеси та мінімізувати відходи. Це може бути особливо корисним у великих житлових та комерційних будівельних проєктах, де важлива економія ресурсів.

Отже, для сучасних умов в Україні вибір методології управління проєктами залежить від типу проєкту, його масштабу та вимог до гнучкості й ефективності. Для великих інфраструктурних проєктів, де строки та бюджет є критичними, підходять традиційні методології, як-от Waterfall або СРМ. Для швидкої адаптації в умовах змін і дефіциту ресурсів можуть бути ефективні гнучкі підходи, як Agile, Scrum або Lean Construction.

Для проєкту, що розглядається в роботі, варто запропонувати використовувати СРМ метод, також Agile, так як він більш гнучкий і дозволить мати можливість реагувати на зміни та вносити корективи. Я б запропонувала користуватись принципами Lean Construction, що дозволить впорядковано управляти ресурсами, так як того вимагають сьогоднішні виклики. Отже, менеджер проєкту мусить проявити креативність у пошуку підходящих рішень та кроків, щоб протистояти викликам та успішно завершити проєкт.

Розглянемо також можливі стандарти з управління проєктами, на основі яких можна формувати роботу з управління проєктом будівництва. Вибір стандартів управління будівельними проєктами залежить від багатьох факторів, включаючи

складність проєкту, специфіку будівництва та вимоги до відповідності міжнародним практикам.

PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

PMBOK, створений Інститутом управління проєктами (PMI), є одним із найпоширеніших і загальноприйнятих стандартів управління проєктами у світі. Він надає ґрунтовну основу для планування, виконання, моніторингу та контролю будь-якого проєкту, включаючи будівельні.

Це структурований підхід до управління проєктами через процеси (ініціація, планування, виконання, моніторинг і завершення). Він має можливість гнучкої адаптації до різних типів проєктів.

Цей стандарт отримав міжнародне визнання, що важливо для залучення міжнародних партнерів та фінансування.

Разом з тим може бути складним для невеликих або простих проєктів. PMBOK в Україні є універсальним стандартом, який підходить для управління як інфраструктурними, так і комерційними будівельними проєктами.

PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments)

– це процесно-орієнтований підхід до управління проєктами, який широко використовується в Європі. Він надає структуровану методологію для управління всіма етапами проєкту.

Для цього підходу характерний чіткий поділ ролей і відповідальності, що особливо важливо у великих будівельних проєктах.

Окремий фокус на управлінні ризиками, які часто є суттєвими в будівництві.

PRINCE2 дещо складний для впровадження в невеликих компаніях або на менш масштабних проєктах.

В Україні PRINCE2 може бути ефективно використаний для управління великими державними та міжнародними будівельними проєктами, де необхідна суворозвітність і контроль.

ISO 21500 (Guidance on Project Management)

Опис: ISO 21500 – це міжнародний стандарт, що надає настанови з управління проектами. Він базується на принципах, схожих на PMBOK, але надає простішу та загальнішу структуру.

Він також має міжнародне визнання. Відмічається простота впровадження, особливо для проектів, де потрібне мінімальне навантаження на управлінську структуру. Але разом з тим є менша деталізація порівняно з PMBOK або PRINCE2.

ISO 21500 в Україні може бути корисним для компаній, що прагнуть відповідати міжнародним стандартам і одночасно мінімізувати складність процесів.

Розглянувши переваги та недоліки вище згаданих стандартів, вважаю за доцільне спинитись на використанні у даному проекті стандарту PMBOK. Він найбільше підходить для ефективного планування проекту у сучасних умовах.

1.4. Висновки до розділу 1

Умови війни та економічних змін створюють складні виклики для ринку нерухомості та автомобільного бізнесу в Україні, але разом із тим відкривають нові можливості для адаптації. Економічні, соціальні та інфраструктурні фактори мають бути ретельно враховані при прийнятті рішень щодо інвестицій і ведення бізнесу в цих секторах.

Реалізація проекту будівництва автомобільного дилерського центру в Україні можлива, але вимагає ретельного аналізу економічних, регуляторних та соціальних умов. Важливо також враховувати можливі фінансові ризики та оперативно адаптувати бізнес-модель під змінні фактори, такі як попит і конкуренція на ринку.

Будівництво автомобільного дилерського центру в Україні у 2024 році вимагатиме дотримання комплексного набору регуляторних вимог, що стосуються земельних питань, будівельних норм, екології, безпеки, а також інфраструктури. Водночас, через можливі ініціативи щодо відбудови країни, іноземні інвестори можуть отримати певні пільги та підтримку від держави, що може полегшити реалізацію таких проектів.

Соціальні фактори, пов'язані з війною, матимуть істотний вплив на планування проекту будівництва автомобільного дилерського центру в Україні у

2024 році. Попит на автомобілі буде залежати від регіональних демографічних змін, купівельної спроможності населення, зміни пріоритетів споживачів і загального психологічного настрою. Успішна адаптація до цих факторів, зокрема пропозиція доступних і безпечних автомобілів, соціальна відповідальність бізнесу та фокус на практичні потреби населення, можуть стати основними складовими успіху нового дилерського центру.

Інфраструктурні фактори є вирішальними для планування та реалізації проєкту будівництва автомобільного дилерського центру. Важливо враховувати стан транспортної інфраструктури, енергопостачання, логістичні можливості, доступність будівельних ресурсів, а також соціальну інфраструктуру для працівників і клієнтів. Ефективне управління інфраструктурними ризиками може стати ключовим елементом успішної реалізації проєкту в умовах війни та відновлення країни.

Використання сучасних методологій та стандартів управління проєктами та поєднання їх у одному проєкті надасть можливість гнучкості у плануванні, прийнятті рішень та успішній реалізації даного проєкту.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА СТРУКТУР ПРОЄКТУ

2.1. Розробка статуту проєкту

Класифікаційні ознаки:

- Тип проєкту – середній, інвестиційний
- По складності – технічно складний
- По строкам реалізації – середній
- По рівню учасників – територіальний
- По характеру цільової задачі – маркетинговий
- За вимогами до якості - стандартний

1. Ціль проєкту і продукту:

Проєкт: Будівництво торгівельного комплексу для торгівлі транспортними засобами та їх ремонту, та обслуговування територіальної громади жителів району за адресою: км. 32+295 (ліворуч) автомобільної дороги М-03 Київ-Харків-Довжанський на території Великоолександрівської сільської ради Бориспільського району Київської області

Ціль проєкту: реалізація проєкту з мінімальними відхиленнями за часом, вартістю та якістю проєкту.

Стратегія проєкту: реалізація проєкту з використанням сучасних технологій у будівництві та управлінні.

Тривалість проєкту: 18 місяців

Продукт: Комерційна нерухомість

Ціль продукта:

- Будівництво з використанням останніх досягнень в будівельних технологіях;

- Відповідність ДСТУ та ДБН України

2. Вимоги до продукту та його характеристики:

- Доступна ціна;

- Якість будівельних робіт;

- Надійність будівельних компаній, що беруть участь в реалізації даного проєкту;

3. Критерії прийняття:

- Проєкт виконаний згідно ДСТУ та ДБН України;
- Проєкт виконано згідно з календарним планом;
- Об'єкт введений в експлуатацію.

4. Гарантії проєкту:

- Проєктна команда гарантує завершення проєкту у термін 18 місяців, з дотриманням усіх узгоджених контрольних точок та етапів виконання. Будь-які затримки будуть своєчасно обговорені з замовником і погоджені належним чином.

- Усі роботи, виконані в рамках проєкту, будуть відповідати технічним вимогам та специфікаціям, які зазначені в проєктній документації.

- Всі виконані роботи будуть відповідати встановленим стандартам якості. Перевірка якості буде здійснюватися на кожному етапі проєкту, з використанням затверджених процедур контролю якості.

- Всі роботи будуть виконані з дотриманням вимог з безпеки, відповідно до чинного законодавства та нормативних документів. Особлива увага буде приділена питанням екологічної безпеки, а також безпеки працівників та користувачів майбутніх об'єктів.

- Усі витрати проєкту будуть контролюватися у рамках затвердженого бюджету. У випадку перевищення бюджету команда зобов'язується негайно повідомити замовника та надати план для оптимізації витрат.

- Уся інформація, яка стосується проєкту, включаючи комерційні або технічні деталі, буде зберігатися в конфіденційності.

5. Вимоги до постачання матеріалів та обладнання:

Для виконання проєкту необхідні наступні матеріали:

- ДБН України;
- Положення про проведення тендерів;

Устаткування і забезпечення:

- комп'ютери;
- програмні продукти (Microsoft Word, Excel, Project, 1С, AutoCAD);

- доступ до інтернету;
- принтер, факс, сканер;
- будівельні машини і механізми

6. Обмеження в проєкті:

- бюджет проєкту
- термін виконання робіт

7. Допущення в проєкті:

- Допускається, що всі необхідні дозволи на будівництво, землевпорядження та узгодження з місцевими органами влади будуть отримані в рамках встановлених термінів до початку основних будівельних робіт.

- Передбачається, що фінансування проєкту буде стабільним протягом усього циклу реалізації, і всі заплановані транші інвесторів та кредиторів будуть надходити згідно з графіком.

- Допускається, що всі необхідні ресурси (матеріали, обладнання, робоча сила) будуть доступні на ринку в потрібних обсягах і за передбаченими цінами протягом усього періоду будівництва.

- Вважається, що погодні умови будуть відповідати сезонним нормам для даного регіону і не впливатимуть на терміни виконання будівельних робіт.

- Припускається, що всі технологічні рішення, обрані для проєкту, є ефективними, сучасними та відповідають вимогам замовника та чинним будівельним стандартам.

- Передбачається, що всі члени команди проєкту (як внутрішні, так і зовнішні підрядники) володіють достатнім досвідом та кваліфікацією для виконання своїх завдань.

- Допускається, що доступ до необхідної інфраструктури (водопостачання, електромережі, газ, комунікації) буде забезпечено без затримок та додаткових витрат, які виходять за рамки бюджету проєкту.

- Припускається, що на момент завершення будівництва попит на автомобілі залишатиметься стабільним або зростатиме, що забезпечить рентабельність діяльності дилерського центру.

8. Початковий опис робіт по проєкту:
 - попередній аналіз проєкту;
 - аналіз доцільності і вигідності реалізації проєкту для компанії;
 - складання бачення реалізації проєкту.
9. Попередній розрахунок вартості проєкту:
 - Укрупнена вартість проєкту – 13 139 000,00 USD.
10. Вимоги до конфігурації:
 - Дилерський центр повинен відповідати сучасним архітектурним стандартам;
 - Передбачено окрему зону для сервісного обслуговування з мінімум 47 робочих постів та сучасним діагностичним обладнанням.
 - Для будівництва використовуються сертифіковані матеріали, стійкі до впливу погодних умов, із терміном служби не менше 25 років.
 - Фасад будівлі має бути виготовлений із матеріалів, що забезпечують теплоізоляцію та відповідність вимогам енергоефективності класу А.
 - Центр повинен бути оснащений системою енергоефективного опалення та кондиціонування з централізованим керуванням.
 - Система водопостачання та каналізації має відповідати сучасним стандартам якості.
 - Освітлення будівлі повинне бути реалізоване з використанням LED-технологій для економії енергії та мінімізації витрат на утримання.
 - Дилерський центр має мати зручний доступ з головних доріг, включаючи облаштовані паркувальні місця для клієнтів (не менше 20 місць) та окрему парковку для персоналу.
 - Передбачена зона для заїзду та виїзду вантажного транспорту для доставки автомобілів.
 - Проєкт повинен відповідати стандартам екологічної безпеки, зокрема передбачати використання відновлювальних джерел енергії (наприклад, встановлення сонячних панелей).

- Передбачена система збору та утилізації відпрацьованих матеріалів (масел, хімічних рідин) у сервісній зоні.
- Центр повинен бути обладнаний сучасними системами безпеки, включаючи відеоспостереження, охоронну сигналізацію та контроль доступу для персоналу та клієнтів.
- Передбачена система пожежної безпеки з автоматичними пожежними датчиками та системою гасіння пожеж.

2.2. Характеристики об'єкта будівництва

Об'єкт – «Автоцентр Ягуар Ленд Ровер» розташовується між залізницею (перегон Дарниця-Баришівка) та Бориспільським шосе (автотраса загальнодержавного значення Е40), поруч із існуючим «Автоцентром Порше», в 15-ти км від Харківської площі міста Києва та в 6-ти км від центру міста Бориспіль.

Замовник - ТОВ «Віннер Імпорте Україна»

Генеральних підрядник - ТОВ «Віннер Будівництво»

Основні підрядники:

ТОВ «Агробудмеханізація»

ТОВ «Офіс Буд»

ТОВ «БМК Альпі»

ТОВ «Планета Обладнання»



Рис. 2.1. Концептуальний вигляд дилерського центру

Безпосередньо ділянка об'єкта проектування - “Автоцентру Ягуар Ленд Ровер” із заходу межує з територією ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД», з півночі - землі спільної власності громадян, із сходу - землі ПП «ТЕРРАФОРМ-ПРОМ», із півдня - землі Бориспільського РайШРБУ (автодорога європейського значення М-03 Київ-Харків-Довжанський) і являє собою вільні від забудови луки із порушеним рельєфом через земляні та будівельні роботи на суміжних територіях.

Згідно зі схемою формування території Великоолександрівської сільської ради та генеральними планами розвитку сіл Велика Олександрівка та Чубинське (Інститут “УкрНДЦивільсьбуд”) ділянка за функціональним використанням належить до сільськогосподарських територій, і передана Замовнику для будівництва торговельного комплексу для торгівлі транспортними засобами, їх ремонту та обслуговування територіальної громади жителів району.

В основу організації виробництва станції технічного обслуговування прийнята подільнича структура виконання робіт згідно із заданою програмою:

- мийка – 17280 автомобілів/рік;
- пости прямої прийомки на сервіс – 17280 автомобілів/рік;
- приміщення постів ТО та ПР – 17280 автомобілів/рік;

Згідно технічного завдання, отриманого від замовника, у виробничих приміщеннях проектованої будівлі передбачається облаштування 18 робочих постів та машино-місць, з них:

- постів мийки та чищення – 2;
- постів прямої прийомки – 2;
- постів діагностики (знаходяться у приміщенні станції технічного обслуговування та ремонту) – 1;
- пост обслуговування гібридних машин – 1.
- пост шино монтажу та розвалу-сходження (знаходиться у приміщенні станції технічного обслуговування та ремонту) – 1;
- робочих постів ТО та ПР (знаходяться у приміщенні станції технічного обслуговування та ремонту) – 11.

Загальна кількість робочих місць для автоцентру «Автоцентру Ягуар Ленд Ровер» згідно штатного розпису складає – 47 осіб. Кількість працюючих у зміну – 47 чол.

Кількість робочих днів на рік – 360 днів. Режим роботи підприємства - однозмінний (12 годин). Для працівників пропонується організувати стрічковий графік виходу на роботу, виходячи із господарської доцільності. Кількість робочих годин на одного працівника не перевищує 40 годин на тиждень.

Автосалон «Автоцентр Ягуар Ленд Ровер» складається з шести функціональних зон:

- зона підземного паркінгу в підземному поверсі;
- технічна зона в підземному поверсі;
- зона сервісу - СТО автомобілів на 1-му поверсі;
- шоу-рум – зона продажу автомобілів на 1-му поверсі;
- складська зона на 2-му поверсі;
- службова зона на 2-му поверсі.

Будівництво «Автоцентру Ягуар Ленд Ровер» є 2-ю чергою будівництва торговельного комплексу для торгівлі транспортними засобами. В 1-у чергу вже

запроектовано, збудовано та введено в експлуатацію автоцентр «Порше» зі всіма допоміжними та інженерними будівлями.

При реалізації другої черги проекту будівництва «Торгівельний комплекс для торгівлі транспортними засобами та їх ремонту, та обслуговування територіальної громади жителів району за адресою: км.32+295 (ліворуч) автомобільної дороги М-03 Київ-Харків-Довжанський на території Великоолександрівської сільської ради Бориспільського району Київської області» негативний вплив на рослинний та тваринний світ відсутній. Вплив на геологічне середовище, водне середовище, ґрунти у межах нормативів. Залишковий вплив буде здійснюватись на: Повітряне середовище. Викиди забруднюючих речовин від об'єкту не створюють небезпечних концентрацій у приземному шарі атмосфери в районі розташування, вплив об'єкту на атмосферне повітря в межах нормативів.

Знесення зелених насаджень не передбачається, передбачається озеленення на площі 560 м² згідно плану благоустрою. Озеленення майданчику відповідатиме ДСП 173 від 19.06.1996р.

На гостьовій парковці передбачені паркувальні місця для маломобільних груп населення які позначені знаками прийнятими в міжнародній практиці. Місця парковки для маломобільних груп населення прийняті шириною 3,5 м т розташовані на відстані менше 50 м від входу у автосалон «Автоцентр Ягуар Ленд Ровер».

Основні входи в будівлю автосалону передбачені без перепаду з рівня мощення. Поздовжній ухил шляху руху, по якому влаштовується проїзд інвалідів в на крісла х-колясках, не перевищує 5 %. Поперечний ухил шляху руху не перевищує 1-2 %. Для покриття пішохідних доріжок використовується ФЕМ, товщина швів між елементами не перевищує 0,015м.

В будівлю передбачений вхід пристосований для МГН. Ширина дверних прорізів на шляхах руху інвалідів складає не менше 0.9 м. Скло-прозорі двері виконані з протиударного скла. На прорізах передбачено яскраве маркування на висоті 1.2 м. розміром 0.1х0.2 м. Глибина тамбурів і тамбур -шлюзів більша 1,8 м ,

ширина – більша 2,2 м. Ширина проступів сходів 0,3 м, а висота підйому сходинок - 0,15 м. Уклони сходів 1:2.

Для зручності користування МГН у автосалоні передбачена послуга продавця-консультанта, в обов'язки якого входить супроводжувати інваліда та допомагати йому у придбанні товару, або забезпечення його послуг.

Будівля автосалону обладнана системою оповіщення про пожежу та керування евакуацією. Система засобів інформації зон і приміщень забезпечує безперервність інформації, своєчасне орієнтування й однозначне упізнання об'єктів. Візуальна інформація розташована на контрастному фоні з розмірами знаків, що відповідають відстані огляду і ув'язана з художнім рішенням інтер'єру.

Для забезпечення безпеки експлуатації протягом економічно обґрунтованого терміну експлуатації будівельного об'єкту в проекті прийняті наступні заходи:

проектування, будівництво та технічне обслуговування у відповідності до порядку, передбаченого нормативними документами категорії А (організаційно-методичні норми, правила і стандарти);

використання будівельних виробів із властивостями і характеристиками, які відповідають діючим нормам та забезпечують безпечну експлуатацію будівлі. В залежності від можливих наслідків відмови, об'єкту встановлена категорія складності - IV.

Конструкції запроектовані таким чином, щоб навантаження на споруду під час зведення та експлуатації не призводили до руйнування і деформації її в цілому та окремих частин, більших за ті, що допускаються будівельними нормами.

Конструкції запроектовані з відповідною межею вогнестійкості, яка гарантує при пожежі неруйнівність основної частини об'єкту.

Генеральний план забудови розроблено відповідно до нормативних вимог та включає існуючу прилеглу забудову, об'єкти благоустрою та інженерні мережі.

При виборі об'ємно-планувальних і конструктивних рішень об'єкта, а також методів його будівництва, на підставі вихідних даних, результатів інженерних вишукувань ділянки будівництва та обстеження прилеглої забудови враховується:

- розташування, об'ємно-планувальні і конструктивні рішення прилеглих об'єктів;

- характер та зона взаємного впливу запроектованого і прилеглих об'єктів.

Передбачено встановлення автоматизованої системи контролю, керування та диспетчеризації об'єкту.

Виконання підготовчих робіт на будівельному майданчику, будівельних робіт на об'єкті, а також підключення об'єкта будівництва до інженерних мереж та споруд дозволяється лише після оформлення відповідних документів дозвільного характеру інспекцією державного архітектурно-будівельного контролю.

Будівельно-монтажні роботи повинні проводитись з дотриманням вимог природоохоронного законодавства і забезпечувати ефективний захист навколишнього природного середовища від забруднення і ушкодження.

Прийняття в експлуатацію об'єкта повинно здійснюватися на підставі акту готовності об'єкта до експлуатації та отриманням сертифіката, що засвідчує відповідність закінченого будівництвом об'єкта, від органів державного архітектурно-будівельного контролю.

Техніко-економічні показники:

Вид будівництва - Нове будівництво;

Площа земельної ділянки 1,0053 га

Площа забудови (будівлі автоцентру) 3409,45 м²

Загальна площа, 7655,55 м²

в т.ч. підвал 3131,17 м².

Поверховість (висота споруд) - 2 пов.

Будівельний об'єм, 38897,64 м³

в т.ч. підвал 13728,58

Місця паркування автотранспорту у підземному паркінгу - 75 м/місце

Кількість створених роб. місць - 47 р/місце.

2.3. Визначення мети та цілей проєкту за методологією SMART

Визначення мети будівельного проєкту є критично важливим для успішного планування та реалізації. Мета проєкту визначає основні цілі, яких необхідно досягти, і забезпечує загальну спрямованість роботи. Це допомагає команді чітко розуміти, що очікується від проєкту, і уникнути відхилень від запланованого курсу. Коли мета проєкту чітко сформульована, це сприяє кращій координації дій усіх учасників. Усі сторони — інженери, архітектори, підрядники та замовники — працюють над досягненням одного і того ж результату, що зменшує ризик непорозумінь. Заздалегідь визначена мета є основою для оцінки успішності проєкту. На її основі можна вимірювати результати і порівнювати їх із запланованими показниками. Якщо мета не досягнута, можна вчасно внести корективи. Мета проєкту слугує базою для прийняття управлінських рішень. Вона допомагає визначити пріоритети в ході роботи, особливо при виникненні непередбачених ситуацій. Чітка і досяжна мета проєкту мотивує команду досягати результатів, оскільки кожен учасник розуміє, до чого він працює. Це сприяє підвищенню продуктивності і рівня відповідальності.

Метою нашого проєкту є створення сучасного автомобільного дилерського центру, який відповідатиме вимогам ринку та забезпечить високий рівень обслуговування клієнтів.

Для успішної реалізації проєкту важливо першочергово правильно визначити цілі, щоб розуміти напрямок роботи та мати можливість оцінити успішність чи відставання проєкту. Один із найбільш ефективних підходів щодо постановки цілей — метод SMART, який розробили фахівці з компанії HubSpot. Цей метод має високу ефективність за начебто простої структури. Ми застосовуємо його у кожному проєкті.

Якщо повернутись до визначення, то SMART цілі — це метод постановки цілей, що дозволяє грамотно структурувати дані, досягати нових показників і відстежувати динаміку.

Specific (Конкретність):

Метою проєкту є будівництво сучасного автомобільного дилерського центру площею 7655,55 квадратних метрів, що включатиме шоурум, сервісний центр і адміністративні приміщення, з можливістю одночасного обслуговування до 50 клієнтів на добу.

Measurable (Вимірюваність):

Успіх проєкту буде вимірюватися за наступними показниками: завершення будівництва в межах бюджету (13 139 000,00 USD), кількість квадратних метрів побудованих приміщень (7655,55 кв. м), та кількість клієнтів, яких центр зможе обслуговувати щодня (50 осіб).

Achievable (Досяжність):

Цілі реалістичні, оскільки є детальний план, затверджений бюджет, і контракт із підрядниками, які мають досвід у будівництві дилерських центрів такого масштабу. Проєкт буде реалізовано з використанням сучасних будівельних технологій та ресурсів, що відповідають стандартам.

Relevant (Актуальність):

Проєкт відповідає стратегії розвитку компанії та спрямований на розширення її присутності на ринку, підвищення продажів та покращення якості обслуговування клієнтів. Він також враховує зростаючий попит на автомобілі в регіоні.

Time-bound (Обмеженість у часі):

Проєкт має бути завершений протягом 18 місяців з моменту початку будівництва. Ключові контрольні точки: завершення проєктування через 3 місяці, початок будівельних робіт на 4-й місяць, завершення будівництва через 15 місяців і введення в експлуатацію на 18-й місяць.

2.4. SWOT – аналіз проєкту

Традиційний метод SWOT — аналізу дозволяє провести детальне дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної

реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища.

Відмінна риса розглянутого підходу до проведення SWOT-аналізу проєкту полягає у такому:

Його побудова базується на методології системно-цільового підходу, де основна увага акцентується на вимірюванні параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища в просторі, у часі й з урахуванням інформаційного потенціалу

Проведення структуризації факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що є універсальними для будь-якого проєкту.

Здійснення синтезу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що далі, в перспективі, відобразиться у системі проєктних рішень.

Розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози нашого проєкту. Створення сучасного дилерського центру має низку сильних сторін та гарних можливостей для успішної реалізації проєкту. Об'єкт буде побудований із використанням сучасних технологій та обладнання, що підвищить ефективність роботи та рівень обслуговування клієнтів. Та і це відповідає рівню та вимогам компанії-виробника автомобілів. Адже ж авто люкс класу потребують відповідного простору для продажів. Центр матиме достатньо простору для розміщення великого автопарку, обслуговування клієнтів і проведення ремонтних робіт, що дозволить обслуговувати більше клієнтів одночасно. Саме комплексність обслуговування створює комфорт та зручність для клієнта. Новий дилерський центр покращить імідж компанії, зробить бренд ще більш представленим на ринку. Використання у готовому центрі сучасних CRM-систем, систем управління складом та онлайн-продажів може підвищити ефективність продажів та сервісного обслуговування, що робить продукт проєкту привабливим.

Разом з сильними сторонами, у результаті аналізу, було виявлено слабкі сторони проєкту. Перше - це те, що проєкт потребує великих капіталовкладень. У короткостроковій перспективі це досить значне фінансове навантаження на компанію. Також сучасна ситуація може впливати на подовження терміну окупності

проєкту та адаптації до ринку. І, звичайно, подальша діяльність дилерського центру буде сильно залежати від стану ринку автомобілів, наявності попиту та купівельної спроможності населення. За умови зростання попиту на автомобілі, проєкт буде сильним у можливостях реалізації, залучення інвестицій, створення гарного іміджу.

Дилерський центр може розширити спектр своїх послуг, включаючи технічне обслуговування, продаж запчастин та аксесуарів, що збільшить прибутковість. Є можливість розширення партнерства та реалізації схожого проєкту у інших містах України, створення мережі дилерських центрів. провадження екологічних технологій, таких як використання сонячної енергії, може знизити операційні витрати та покращити імідж компанії.

Разом з тим важливо розглянути загрози проєкту, щоб розуміти можливі ризикові ситуації та розробити низку проти ризикових заходів, задіявши сильні сторони проєкту.

Таблиця 2.1.

SWOT – аналіз проєкту

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Досвід та стабільність компанії на ринку; - створення сучасної інфраструктури; - комплексність обслуговування клієнтів (продаж, сервіс, запчастини); - підвищення іміджу та впізнаваності бренду; - інтеграція цифрових технологій у продукт проєкту. 	<ul style="list-style-type: none"> - Великі початкові інвестиції; - Тривалий термін окупності проєкту; - Залежність від ринку автомобілів;

Можливості	Загрози
- Зростання попиту на автомобілі;	- Війна та економічна нестабільність;
- Розширення сервісних послуг;	- Висока конкуренція між автомобільними дилерськими центрами та торговими марками;
- створення мережі дилерських центрів у інших містах України;	- Зміни у законодавстві щодо мит та податків;
- Участь у програмі зеленої енергії та екологічності.	- Залежність від постачальників матеріалів та продукції для проєкту.

Із зовнішнього оточення проєкт має низку загроз. Передусім це, звичайно, війна та її впливи на економічну ситуацію в країні. Висока конкуренція на ринку автомобільних дилерських центрів може ускладнити завоювання клієнтів, особливо якщо вже існують сильні гравці в регіоні. Можливі зміни в законодавстві (наприклад, щодо екологічних норм, імпорتنих мит або податків) можуть вплинути на бізнес-модель дилерського центру. Проблеми з постачанням через глобальні логістичні труднощі можуть негативно вплинути на терміни реалізації проєкту та рівень обслуговування.

За результатами проведеного аналізу можемо стверджувати, що проєкт має достатньо сильних сторін, щоб протидіяти загрозам, а подальші можливості максимально знижують вплив наявних слабких сторін.

2.5. Організаційна структура проєкту

Організаційна структура для виконання проєкту передбачає створення інтеграційної платформи для управління проєктними діями з метою узгодження цілей усіх зацікавлених учасників проєкту. Передбачається розподіл та групування

завдань проекту, їх виконавців, встановлення взаємо підпорядкованості й координації груп і підрозділів, поділ праці залежно від спеціалізації персоналу.

Організаційна структура проекту будівництва автомобільного дилерського центру включає різні рівні управління, забезпечуючи координацію між усіма учасниками та успішне виконання проекту.

Багаторівнева організаційна структура даного проекту включає наступних учасників: замовник проекту, виконавчий директор, керівник проекту, генеральний підрядник, проєктувальна компанія, інженерна група, субпідрядники, фінансовий відділ, відділ контролю якості, відділ з охорони праці та безпеки.

Замовник проекту, він і є власником проекту, встановлює загальні цілі проекту, надає фінансування, контролює якість та приймає кінцеві рішення щодо важливих аспектів. Виконавчий директор забезпечує загальний нагляд за проектом, приймає стратегічні рішення та затверджує ключові етапи, здійснює моніторинг виконання плану та затверджує рішення щодо управління ризиками.

До основних функцій керівника проекту належить загальне управління проектом на щоденній основі, координація дій команди, виконання графіка робіт і дотримання бюджету. Він відповідає за планування та управління всіма етапами проекту, взаємодію із замовником та підрядниками, контроль витрат, термінів і якості робіт.

Генеральний підрядник несе відповідальність за будівництво та реалізацію фізичної частини проекту, залучає субпідрядників для виконання спеціалізованих завдань, таких як електромонтажні, сантехнічні, або оздоблювальні роботи. Відповідає за організацію будівельних робіт, управління ресурсами та контроль виконання технічних вимог.

Проєктувальна компанія розробляє архітектурний проєкт дилерського центру, включаючи детальні креслення та специфікації, забезпечує відповідності проєктних рішень технічним вимогам замовника та місцевому законодавству, надає консультації під час будівництва.

Спеціалісти з інженерної групи надають технічну експертизу, допомагають у розробці планів комунікацій, енергозабезпечення, водопостачання, систем безпеки

та інших інженерних систем. Забезпечують реалізацію інженерних рішень у межах проєкту, проводять технічний нагляд за будівництвом.

Компанії субпідрядники виконують спеціалізовані будівельні та оздоблювальні роботи згідно з договорами підряду в межах бюджету і термінів.

Основні функції фінансового відділу це здійснення управління фінансами проєкту, ведення обліку витрат, забезпечення контролю за використанням фінансових ресурсів, звітування перед замовником та керівником проєкту щодо виконання фінансового плану.

Відділ контролю якості несе відповідальність за дотримання стандартів якості в будівництві та відповідність виконаних робіт технічним вимогам, здійснює регулярний огляд об'єкта, контроль за якістю матеріалів і робіт, запобігання дефектам у процесі будівництва.

Відділ з охорони праці та безпеки забезпечує дотримання правил техніки безпеки на будівельному майданчику, здійснює контроль за дотриманням стандартів безпеки, надання інструктажу працівникам, мінімізацію ризиків травматизму.



Рис. 2.2 Організаційна структура проєкту

До складу команди проєкту входять: керівник проєкту, менеджер проєкту, спеціаліст з кошторисів, менеджер з договорів, менеджер з фінансів, помічник менеджера проєкту, адміністратор проєкту.

Функції керівника проєкту були описані вище. Коротко зазначу функції окремих учасників команди проєкту.

Менеджер проєкту – створює детальний календарний план для всіх етапів будівництва, враховуючи основні контрольні точки (milestones), початок і завершення кожної фази проєкту. Формує діаграму Ганта для візуального представлення всіх завдань і строків їх виконання. Визначає, скільки часу буде потрібно для виконання кожного завдання і як правильно розподілити ресурси (робоча сила, обладнання, матеріали) для мінімізації простоїв і дотримання графіка. Координує роботу з іншими членами команди, щоб уникнути затримок через недостатню кількість ресурсів. Постійно відстежує виконання кожного етапу будівництва у відповідності до графіка. Використовує сучасні програмні засоби управління проєктами (MS Project) для моніторингу прогресу та швидкого реагування на будь-які відхилення. Забезпечує гнучкість у плануванні, щоб зберігати контроль над часовими рамками. Регулярно оцінює ризики та коригує графік для уникнення критичних відхилень. Регулярно звітує перед керівником проєкту та командою про поточний стан виконання проєкту з точки зору часових рамок. Шукає способи оптимізації процесів для скорочення часу виконання певних завдань без втрати якості.

Спеціаліст з кошторисів – розробляє детальні кошториси, враховуючи всі етапи будівництва та необхідні ресурси (матеріали, обладнання, робоча сила). Це включає розрахунок вартості як основних, так і додаткових робіт. Оцінює вартість матеріалів, обладнання та робочої сили, необхідних для реалізації проєкту. У процесі реалізації проєкту можуть виникати зміни в обсягах робіт або вартості ресурсів. Спеціаліст з кошторисів коригує первісні кошториси, враховуючи ці зміни. Взаємодіє з підрядниками для узгодження вартості робіт та ресурсів, а також забезпечує узгодження умов контрактів щодо ціноутворення. Регулярно готує звіти щодо виконання бюджету, вартості робіт і витрат ресурсів.

Менеджер з договорів – виконує ключову роль у забезпеченні ефективного управління договірною документацією та координації контрактних відносин між замовником, підрядниками та постачальниками.

Менеджер з фінансів – розробляє детальний бюджет для проєкту, враховуючи витрати на матеріали, робочу силу, послуги підрядників, оренду обладнання та інші витрати, пов'язані з будівництвом. Визначає короткострокові та довгострокові фінансові цілі проєкту, включаючи прогнозування доходів та витрат. Здійснює постійний контроль за фактичними витратами на різних етапах проєкту, щоб запобігти перевищенню бюджету. Розробляє стратегії мінімізації фінансових ризиків і планує резервний бюджет на випадок непередбачених обставин.

Помічник менеджера проєкту – Ведення календаря проєктних заходів, контроль термінів виконання завдань. Відстеження виконання поставлених задач підрядниками і субпідрядниками, нагадування про важливі дедлайни. Підготовка щотижневих та щомісячних звітів про прогрес проєкту (графіки, кошториси, витрати) для керівника проєкту та спонсора. Аналіз ризиків і проблем, що виникають у процесі будівництва, та надання рекомендацій керівнику проєкту для їх вирішення. Допомога в ідентифікації потенційних ризиків проєкту та підготовка планів для їх мінімізації. Створення презентацій для звітності перед замовником або іншими зацікавленими сторонами.

Адміністратор проєкту - Ведення документації проєкту: створення, зберігання та контроль актуальності проєктної документації (кошториси, плани, звіти тощо). Організація зустрічей, планування нарад, підготовка протоколів та відстеження виконання рішень. Координація комунікації між керівником проєкту, командою та підрядниками. Допомога у підготовці підсумкових звітів про хід виконання проєкту.

2.6. Структура декомпозиції робіт проєкту

Управління проєктом припускає його розбивку на окремі блоки, які є самостійними об'єктами планування, обліку, організації й координування, тобто побудову структури проєкту. З теоретичних позицій проєктного менеджменту

структура проекту розглядається як організація зв'язків і відносин між його елементами.

Структування (або декомпонування) – це дієвий інструмент конструювання проекту як системи, якою можна ефективно управляти, це засіб упорядкування внутрішнього середовища проекту.

Основні задачі структуризації проекту:

- розкладання проекту на окремі змістовні блоки;
- розподіл відповідальності за управління вказаними блоками, а також за виконання окремих робіт чи завдань;
- узгодження завдань та відповідальності зі структурою конкретної організації або обґрунтування засад створення нової – адекватної потребам управління проектом – організації;
- розподіл ресурсів між окремими завданнями, роботами, виконавцями;
- формування бази для планування, контролю та оцінювання затрат на всі стадії життєвого циклу проекту;
- визначення робіт або їх груп (пакетів), що будуть передані для виконання іншим організаціям.

Визначення сфери проекту – це процес складання переліку всіх робіт проекту і елементів проекту у структурованому вигляді. У сучасному управлінні проектами використовується WBS структура (Work Breakdown Structure) – ієрархічна структура робіт проекту, як основа для визначення сфери проекту.

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

WBS – необхідний інструмент для управління проектом, оскільки дозволяє: - забезпечити досягнення цілей проекту шляхом їх порівняння з елементами дерева робіт різного рівня; - розкласти складний за змістом проект на більш прості та керовані складові; - створити основу для сітьового моделювання, планування, розподілу відповідальності; - більш детально визначити вимоги до ресурсів, які

необхідні для виконання робіт; - визначити структуру даних, необхідних для поточної оцінки вартості, тривалості та якості робіт; - створити основу для управління ризиками проекту.

Основні етапи розробки WBS:

- визначення ступеня деталізації проектних робіт (так, щоб вони піддавались оцінці);
- визначення кількості рівнів (як правило три-чотири, для сучасних компаній — чотири оптимально);
- розробка структури кожного рівня (формуються горизонтальні рівні);
- підготовка опису елементів WBS (стисла назва кожної складової WBS);
- формування системи кодування (кодуються всі блоки);
- проведення зворотних обчислень (затрати знизу догори за принципом: відділ локалізації — субпідрядник).

Рівень деталізації встановлюють з урахуванням масштабів і змісту проекту, міри ризиковості, складності та унікальності його завдань тощо.

Принципи формування рівнів WBS:

- функціональний підхід;
- результативний(продуктовий) підхід;
- за етапами життєвого циклу проекту;
- географічний підхід;
- структура функцій управління інноваційним проектом;
- структура організації.

Вибираючи підхід до декомпонування, слід орієнтуватися на:

- рівень невизначеності та динамізму середовища;
- практичну можливість чіткої структуризації проблеми, на вирішення якої спрямовано на проект;
- стабільність системи цілей та завдань проекту;
- практичну можливість кількісного вимірювання результатів проекту;
- практичну можливість формалізації усіх процесів (процесів управління проектом і процесів виконання робіт проекту).

Для розробки WBS – структури проєкту будівництва обираємо підхід за життєвим циклом проєкту, що дасть змогу розбити роботи на блоки та деталізувати.



Рис. 2.3 WBS структура проєкту

Отже, WBS-структура є потужним інструментом управління проєктами, який дозволяє розробляти ефективний план, зберігати контроль над ресурсами, часом і витратами, а також забезпечувати своєчасне та якісне виконання всіх завдань проєкту.

2.7. Висновки до розділу 2

Розробка структур проєкту є важливим етапом, оскільки вона визначає ключові компоненти та підходи до управління проєктом, що дозволяє досягти поставлених цілей максимально ефективно.

Даний розділ я почала з розробки статуту проєкту, що є важливим та ключовим документом. Статут допомагає узгодити очікування замовника, керівництва та інших зацікавлених сторін, фіксуючи ключові параметри проєкту, такі як бюджет, терміни, вимоги до якості та інші критично важливі аспекти. Підписання статуту проєкту підтверджує його офіційний початок і демонструє підтримку вищого керівництва. Це надає проєкту необхідну легітимність і допомагає забезпечити фінансування та ресурси.

Визначення мети та цілей проєкту за методикою SMART допомагає уникнути неправильних інтерпретацій та непорозумінь серед учасників команди і зацікавлених сторін. Чітке визначення мети дозволяє зосередити зусилля команди на досягненні конкретних результатів.

Для оцінки проєкту у зовнішньому та внутрішньому середовищі я використала метод SWOT аналізу. Цей важливий інструмент, який допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що можуть вплинути на успішність проєкту. Він дозволяє комплексно оцінити поточний стан, визначити ключові можливості та загрози, а також виявити сильні та слабкі сторони проєкту. Також команда може підготуватися до можливих ризиків, вчасно використати можливості та реалізувати проєкт з максимальним успіхом.

Наступним кроком було визначено організаційну структуру проєкту. Чітка організаційна структура покращує комунікацію між учасниками проєкту. Це важливо, оскільки проєктна команда зазвичай складається з багатьох людей із різних відділів та з різними компетенціями. Структура допомагає вибудувати чіткий ланцюжок передачі інформації.

Розробка WBS структури проєкту допомагає визначити, хто за що відповідальний, що забезпечує кращу координацію роботи та зменшує ймовірність дублювання завдань чи прогалин в управлінні. Це дозволяє кожному учаснику проєкту мати чітке розуміння своїх обов'язків. Визначення WBS структури проєкту дозволяє планувати використання ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) більш ефективно. Це допомагає мінімізувати витрати та забезпечити, що кожен етап проєкту мав необхідні ресурси для виконання. WBS структура проєкту робить процес виконання більш прозорим, оскільки всі зацікавлені сторони можуть бачити, хто за що відповідає та як проєкт просувається. Це забезпечує чіткість відповідальності на кожному етапі.

РОЗДІЛ 3. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЄКТУ

3.1. Управління інтеграцією проєкту

Як було зазначено у першому розділі ми прийняли для реалізації проєкту методологію РМВоК, як основну. Отже, і формування складових проєкту ми здійснюємо відповідно до даної методології.

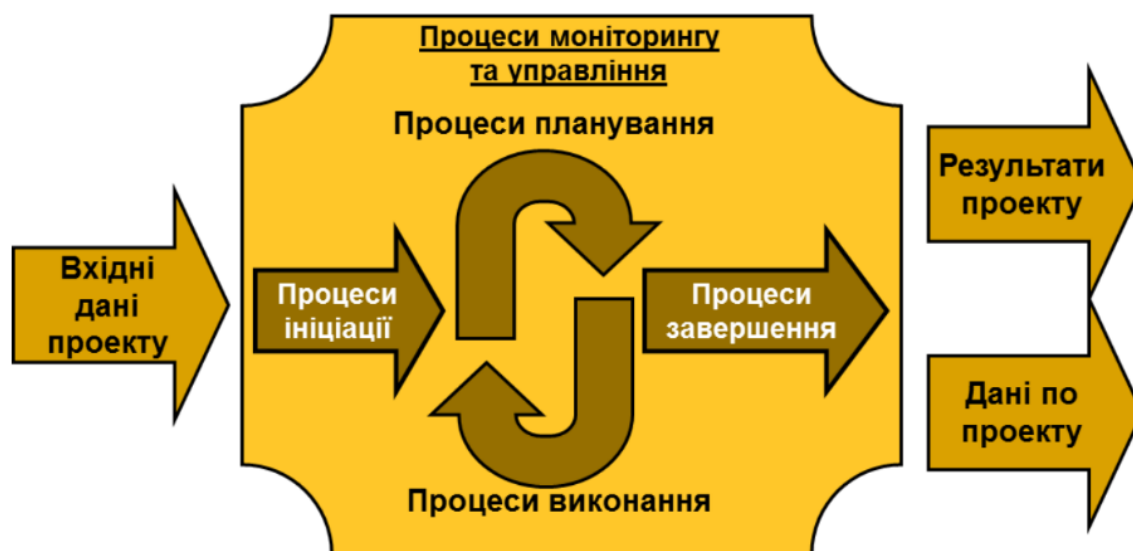


Рис. 3.1. Групи процесів управління проєктами ¹⁴

Управління інтеграцією проєкту (Project Integration Management) –розділ проєктного менеджменту, що включає процеси, необхідні для забезпечення координації різних процесів управління проєктами.¹⁵

Управління інтеграцією проєкту будівництва автомобільного дилерського центру є важливим елементом, що забезпечує узгодженість всіх процесів і дозволяє досягти цілісності проєкту.

Управління інтеграцією проєкту складається з таких компонентів:

- розробка плану проєкту – створення підсумкового структурованого документу на підставі даних, отриманих на попередніх етапах планування;
- визначення критеріїв успіху – розробка критеріїв оцінки виконання проєкту;

¹⁴ Войтенко О.С. Управління проєктами. Навч.посібник для студентів 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування», 051 «Економіка», КНУБА 2020, 244 с.

¹⁵ БАБАЄВ В. М. Управління проєктами, Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проєктами», Харків, 2006 р.,244 с.

- виконання плану проекту – реалізація плану проекту шляхом виконання робіт, які ввійшли до нього;
- загальне управління змінами – координація змін за всіма параметрами проекту.¹⁶



Рис. 3.2. Основні результати та методи в управлінні інтеграцією проекту¹⁷

Для даного проекту було розроблено статут проекту. Це початковий етап, що включає створення документа, в якому визначаються цілі, основні завдання, обмеження, бюджет, строки і ресурси для проекту. Для автомобільного дилерського центру були враховані специфічні вимоги до дизайну будівлі, функціональні

¹⁶ БАБАЄВ В. М. Управління проектами, Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами», Харків, 2006 р., 244 с.

¹⁷ Войтенко О.С. Управління проектами. Навч. посібник для студентів 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування», 051 «Економіка», КНУБА 2020, 244 с.

потреби приміщень та інженерних систем, а також корпоративні стандарти, яких потрібно дотримуватися.

Наступним був розроблений план управління, що об'єднує різні аспекти, такі як обсяг, графік, ресурси, якість, ризики і комунікації. Для нас було важливо, щоб цей план був гнучким, оскільки будівельні проекти можуть стикатися з непередбаченими обставинами (наприклад, змінами у вартості матеріалів або погодними умовами), і його слід коригувати з мінімальним впливом на загальні цілі.

Інтеграція у даному проекті передбачає злагоджену роботу між різними підрозділами, такими як архітектурний відділ, будівельники, постачальники матеріалів, інженери, проектувальники та підрядники. Зокрема, для автомобільного дилерського центру важливо, щоб дизайн, будівництво та монтаж обладнання були узгоджені, щоб уникнути повторних робіт.

Під час реалізації проекту можуть виникати запити на зміни, як від замовника, так і від інших зацікавлених сторін. Наприклад, зміна планування приміщень, типу матеріалів або додавання нових функцій. Інтеграційне управління передбачало систематичну оцінку таких змін на предмет їх впливу на загальний обсяг, бюджет та строки, а також управління ними так, щоб уникнути негативних наслідків.

Був реалізований постійний нагляд за ходом робіт та їх відповідністю початковому плану проекту. Це допомагало вчасно виявити будь-які відхилення, такі як перевитрати бюджету чи затримки. Управління інтеграцією дозволяло здійснювати коригувальні дії і зберегти баланс між різними частинами проекту.

Частина процесу управління інтеграцією проекту це координація комунікацій між усіма учасниками проекту для забезпечення своєчасного обміну інформацією. Це особливо важливо в складних проектах, як-от будівництво автомобільного дилерського центру, оскільки ефективна комунікація знижує ризик помилок, підвищує швидкість реагування на непередбачені зміни та дозволяє зберегти довіру між всіма учасниками. На практиці ми неодноразово переконались у важливості контролю за процесами комунікацій. Так як проект має багато зацікавлених сторін, то ми приділили велику увагу організації та контролю. І це дало позитивні

результати, вдалося уникнути непорозумінь та втрати важливої інформації під час передачі від одного учасника до іншого.

З досвіду знаємо, що на завершальному етапі відбувається фінальна перевірка робіт на відповідність плану, а також збір та архівування документації. У будівництві дилерського центру це може включати передачу повного пакету технічної документації замовнику, навчання персоналу користуватися обладнанням, передача гарантій на встановлене обладнання та інші важливі дії. Так як раніше вже був реалізований схожий проєкт і в ньому була якісно сформована база знань та кращої практики, ми змогли скористатись деякими напрацюваннями. У даному проєкті буде здійснено такі ж дії по формуванню бази кращих знань.

Використання підходу управління інтеграцією проєкту дозволило знизити ймовірність затримок і перевитрат, оскільки всі роботи ведуться згідно з єдиним планом. Завдяки своєчасній оцінці змін та їх впровадженню з мінімальним впливом на загальні цілі проєкт може швидше адаптуватися до нових умов. Управління інтеграцією дозволяє ефективніше використовувати ресурси (людські, матеріальні, фінансові), уникати дублювання робіт та заощаджувати витрати. Узгодження всіх елементів проєкту та їх взаємодії гарантує, що дилерський центр буде побудований з урахуванням усіх стандартів та вимог замовника.

3.2. Управління змістом проєкту

Управління змістом проєкту будівництва автомобільного дилерського центру є ключовим процесом, що забезпечує контроль над обсягом робіт і допомагає уникнути відхилень від цілей проєкту.

Для початку проєктною командою було визначено що саме буде включено в зміст проєкту, тобто, які завдання, ресурси та етапи необхідні для досягнення кінцевої мети. Це дозволяє уникнути надмірних або необов'язкових робіт, зберегти ресурси та сконцентруватися на пріоритетних завданнях.

Наступним кроком стало формування структури декомпозиції робіт проєкту (WBS структури). (Детально процес описаний у розділі 2). Структура декомпозиції

робіт розбиває проєкт на менші, керовані частини, що дає змогу зрозуміти конкретні задачі кожного етапу будівництва.

Разом з цим відбувається процес детального опису робіт проєкту. Всі роботи повинні бути детально описані, щоб уникнути неоднозначностей або подвійного підпорядкування, або відсутності відповідального за виконання роботи. Наприклад, це може включати специфікації матеріалів, технологічні вимоги, технічні характеристики будівельних конструкцій, вимоги до комунікаційних мереж, систем безпеки та інші важливі аспекти. Важливо призначати відповідальних за виконання окремих робіт, таким чином можливо уникнути збоїв або невиконання, а також здійснювати кращий контроль за реалізацією проєкту.

Також на даному етапі здійснюється моніторинг виконання робіт для контролю відповідності затвердженому плану. В разі необхідності вносяться корективи, якщо зміни є критично важливими для досягнення цілей проєкту. При цьому важливо контролювати, щоб зміни не призвели до значних відхилень у бюджеті та строках.

З досвіду управління схожим проєктом були зроблені висновки, що в ході будівництва виникають додаткові побажання щодо удосконалення проєкту, що може призвести до збільшення обсягу робіт, бюджетних витрат та термінів реалізації. Управління змістом дозволяє вчасно виявляти подібні випадки та приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності їх внесення.

Фінальною частиною в управлінні змістом проєкту є управління завершенням проєкту. Здається, що вже проєкт добігає кінця, але на цьому етапі ще багато важливої роботи. Після завершення всіх робіт і здачі об'єкта важливо провести фінальну перевірку виконаних робіт на відповідність початковим вимогам та змісту проєкту. Це включає перевірку будівельних та інженерних стандартів, а також підготовку документації для передачі об'єкта замовнику.

Ми зрозуміли, що управління змістом проєкту допомагає підтримувати цілісність проєкту, забезпечуючи, щоб усі роботи були виконані у відповідності до затвердженого плану та вимог замовника.

3.3. Управління часом проєкту

Управління часом в проєкті будівництва автомобільного дилерського центру є критичним аспектом, оскільки своєчасне завершення робіт має велике значення для замовника та зменшує фінансові ризики.

Управління часом проєкту містить такі процеси:

- визначення операцій або робіт проєкту – ідентифікація певних робіт, які повинні бути виконані для одержання результатів і окремих елементів постачання за проєктом;

- визначення взаємозв'язків операцій – визначення послідовності проведення робіт у проєкті з урахуванням технологічних, організаційних та інших обмежень;

- оцінки тривалості операцій – визначення кількості робочих періодів, необхідних для завершення окремих робіт;

- складання розкладу виконання проєкту – складання розкладу виконання проєкту з урахуванням взаємозв'язків операцій, їх тривалості й потреб в ресурсах;

- аналіз строків – контроль над змінами в календарному плані проєкту.¹⁸

Перший крок в управлінні часом нашого проєкту це створення детального графіку всіх етапів будівництва. Це включає проєктування, підготовчі роботи, фундаментні роботи, зведення будівельних конструкцій, монтаж інженерних систем, внутрішнє оздоблення, встановлення обладнання та завершальні роботи. Для дилерського центру важливо враховувати специфіку робіт, таких як монтаж обладнання для ремонту автомобілів, установку освітлення та забезпечення безпеки.

У проєкті визначені ключові етапи, які представляють завершення важливих завдань. Наприклад, закінчення підготовки фундаменту, завершення будівельних робіт, монтаж інженерних систем тощо. Це допомагає забезпечити контроль за дотриманням графіку і вчасно реагувати на затримки.

У структурі декомпозиції робіт ми визначили завдання нижнього рівня, далі кожне завдання має бути оцінене за часом, щоб уникнути затримок і чітко

¹⁸ БАБАЄВ В. М. Управління проєктами, Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проєктами», Харків, 2006 р., 244 с.

планувати ресурси. Тривалість задач оцінюється, враховуючи такі фактори, як складність робіт, доступність обладнання, погодні умови, а також кваліфікацію персоналу.

Ефективне управління часом вимагає чіткого розподілу людських та матеріальних ресурсів між завданнями з урахуванням їх пріоритетності. У проєкті дилерського центру необхідно враховувати, що деякі завдання (наприклад, установка систем вентиляції чи електропостачання) є критичними для продовження інших робіт. З цією метою був використаний метод критичного шляху. Метод використовується для оцінки мінімальної тривалості виконання проєкту. Дозволяє розрахувати дати раннього старту та фінішу, а також дати пізнього старту та фінішу для всіх робіт без врахування ресурсних обмежень шляхом проведення аналізу прямого та зворотного проходу по мережі проєкту, як показано. Критичний шлях – це послідовність робіт найтривалішого шляху в розкладі, який визначає найкоротшу можливу тривалість проєкту.

На будь-якому шляху в мережі можна оцінити кількість часу, на яку може бути відкладена або продовжена робота без пересування дати фінішу проєкту, цей час називають «загальним часовим резервом». Роботи, що лежать на критичному шляху мають нульовий загальний часовий резерв, тобто, будь-яка зміна тривалості таких робіт викликає зміну дати фінішу проєкту. Отже, після першого проходу (з початку до кінця проєкту – прямий прохід), визначаються ранні дати старту та фінішу.

Після проведення другого проходу (з кінця проєкту до його старту – зворотній прохід) визначаються пізні дати старту та фінішу робіт – резерви робіт та критичний шлях. Після визначення загального часового резерву шляху в мережі також можна визначити вільний часовий резерв – проміжок часу, на який можна затримати виконання роботи без затримки раннього старту робіт послідовників, без порушення обмежень розкладу.

Опрацьовуємо роботи проєкту в програмі MS Project.

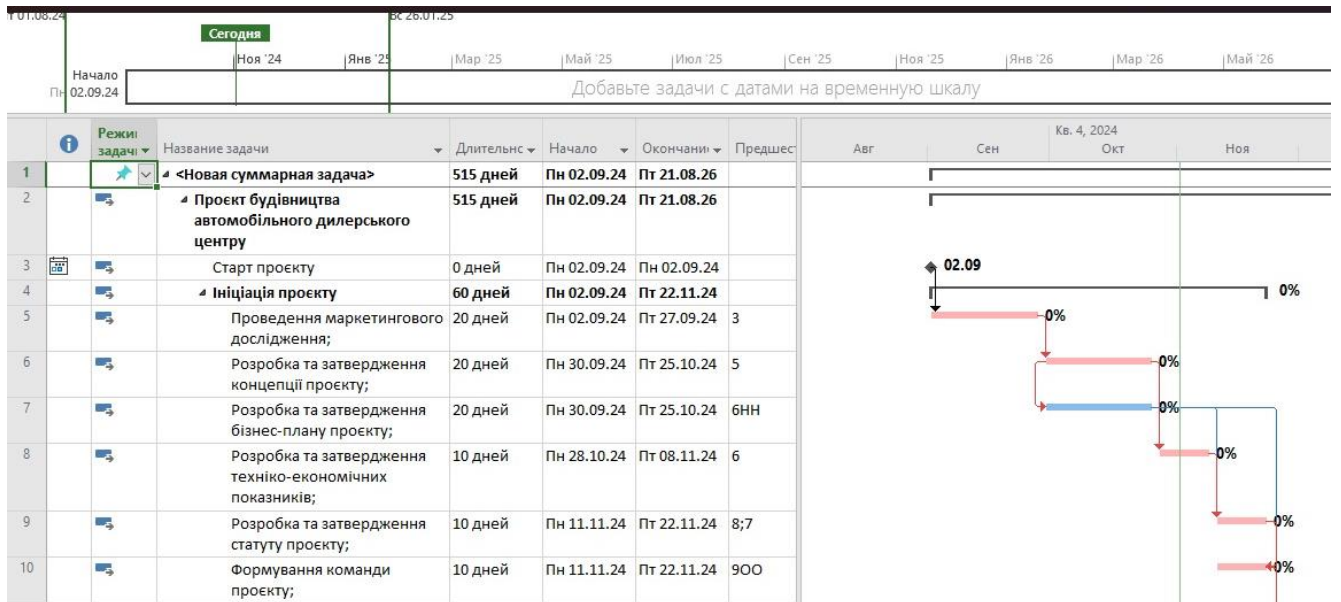


Рис. 3.3 Календарний графік проекту, фрагмент 1

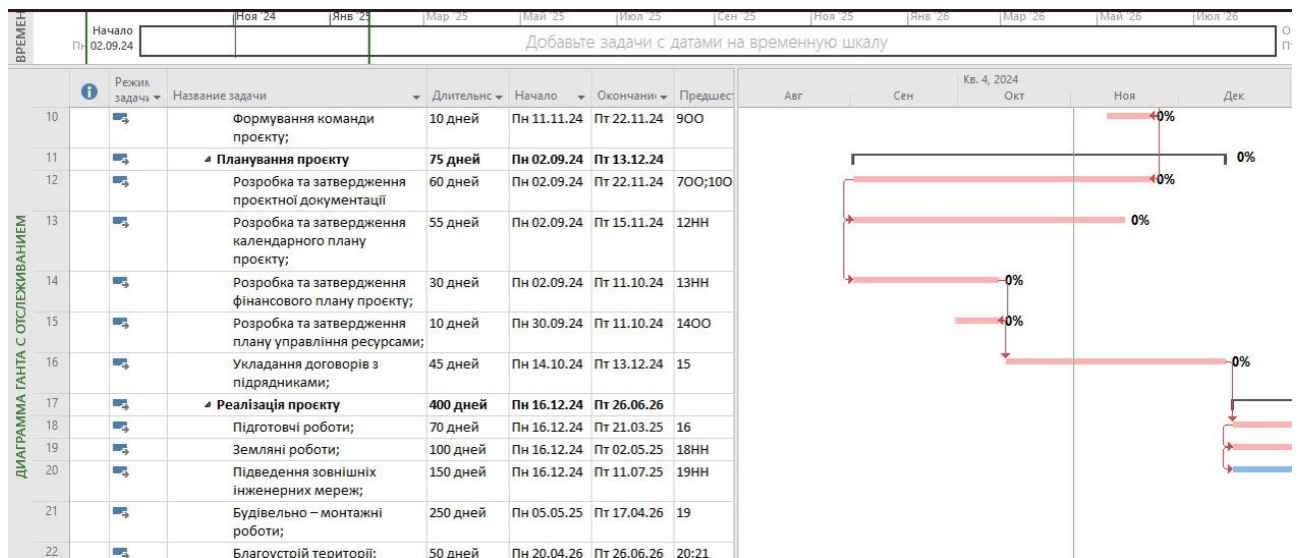


Рис. 3.4. Календарний графік проекту, фрагмент 2

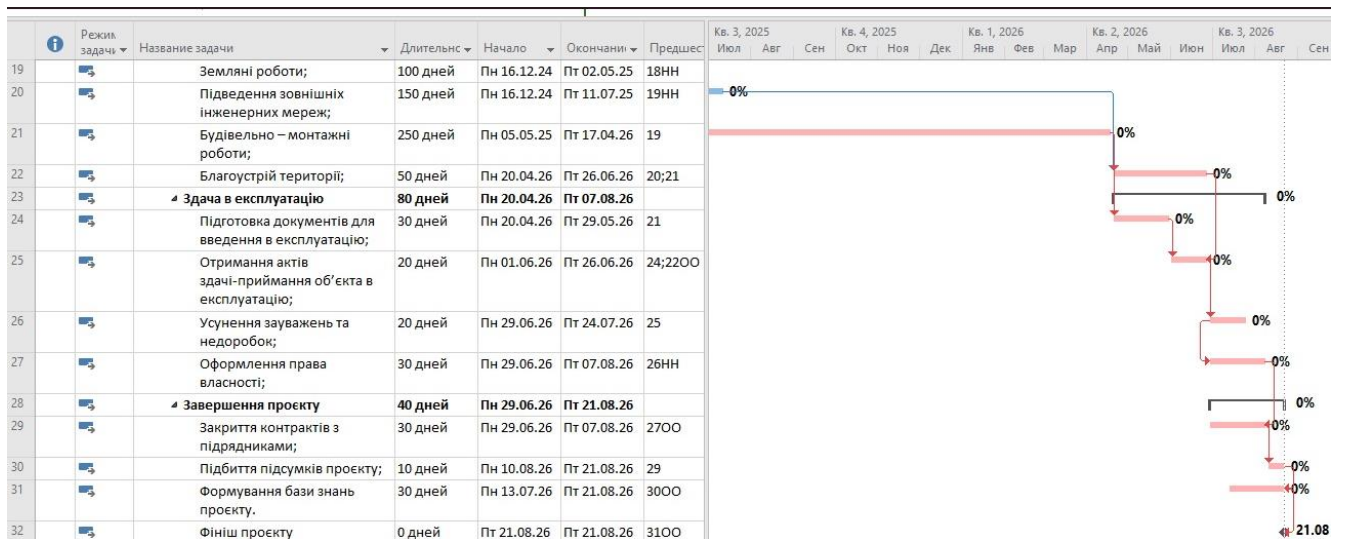


Рис. 3.5. Календарний графік проекту, фрагмент 3

Постійний моніторинг прогресу робіт є важливим для вчасного виявлення затримок. Управління часом передбачає систематичну перевірку менеджером проєкту виконання кожного етапу робіт та, у разі необхідності, коригування графіку. Якщо виникають проблеми, як-от затримки постачання матеріалів чи непередбачені погодні умови, слід застосувати коригувальні заходи для збереження загальних строків проєкту.

Зміни в проєкті можуть бути необхідними, але їх потрібно ретельно контролювати, щоб уникнути серйозних затримок. Наприклад, будь-які зміни у плануванні дилерського центру чи зміна обладнання можуть вплинути на час будівництва. Тому важливо оцінювати вплив кожної зміни на загальний графік і знаходити способи компенсувати потенційні затримки.

У разі виникнення необхідності скорочення строків (наприклад, через вимоги замовника або затримки на попередніх етапах) слід розглянути можливості оптимізації робіт. Це може включати залучення додаткового персоналу, оренду додаткового обладнання чи виконання деяких завдань паралельно.

Ми відмітили, що управління часом є чи не одним з найважливіших процесів. Особливо у вітчизняній ментальності, де затримки та запізнення часто норма, ми зрозуміли, що лише чітке управління може допомогти уникнути безлічі додаткових витрат та загроз виконання проєкту.

3.4. Управління вартістю проєкту

Управління вартістю проєкту будівництва автомобільного дилерського центру — це критично важливий процес, що спрямований на забезпечення дотримання бюджету, зменшення витрат та підвищення фінансової ефективності проєкту.



Рис. 3.6 Основні результати та методи управління витратами в проєкті¹⁹

Управління вартістю проєкту включає такі компоненти:

- планування ресурсів – визначення того, які ресурси і в яких кількостях необхідні для виконання робіт проєкту;
- оцінка вартості – розробка приблизної оцінки вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт з проєкту;
- розробка бюджету – складання кошторису для кожного виду роботи з проєкту;
- аналіз ресурсів – оцінка відхилень витрати й продуктивності використовуваних ресурсів від планових значень;
- контроль бюджету – контроль над змінами в бюджеті проєкту.²⁰

На початковій стадії проєкту створюється план витрат, який охоплює всі етапи будівництва. Цей план включає оцінку витрат на матеріали, оплату праці, оренду обладнання, підрядників, транспортування, інженерні роботи, обслуговування та інші можливі витрати. На цьому етапі враховуються специфічні

¹⁹ Войтенко О.С. Управління проєктами. Навч. посібник для студентів 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування», 051 «Економіка», КНУБА 2020, 244 с.

²⁰ БАБАЄВ В. М. Управління проєктами, Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проєктами», Харків, 2006 р., 244 с.

вимоги автомобільного дилерського центру, такі як витрати на обладнання для обслуговування автомобілів, офісні приміщення та виставковий зал.

Наступний наш крок це формування бюджету проєкту. Бюджет включає загальну вартість проєкту та детальний розподіл фінансування на кожен етап будівництва. Для дилерського центру важливо передбачити резерви на випадок непередбачених витрат, адже затримки, зміна цін на матеріали або інші форс-мажорні обставини можуть вплинути на загальну вартість. Чітко визначений бюджет забезпечує контроль за витратами та підвищує прозорість фінансових операцій.

Далі формуються кошториси проєкту. Проєктні кошториси формуються для кожної стадії будівництва і включають вартість будівельних робіт, матеріалів, обладнання, інженерних комунікацій і завершального оздоблення. Кошториси важливі для управління очікуваннями і є орієнтиром для подальшого контролю витрат.

Постійний контроль за фактичними витратами на всіх етапах будівництва є ключовим для уникнення перевитрати бюджету. У випадку виявлення перевищення витрат, необхідно проводити аналіз причин і вживати заходів для зменшення витрат, наприклад, шляхом оптимізації ресурсів або перегляду постачальників матеріалів.

У разі виникнення необхідності внесення змін до бюджету (наприклад, зміна вартості матеріалів чи додаткові запити замовника), такі зміни мають бути ретельно проаналізовані на предмет їх впливу на загальну вартість проєкту. Управління змінами включає оцінку додаткових витрат та впливу на строки, щоб уникнути перевитрати бюджету. За цим слідкує менеджер проєкту та узгоджує будь які можливі зміни з керівником проєкту.

Важливо аналізувати можливості для скорочення витрат, не погіршуючи якості будівництва. Це може включати аналіз альтернативних матеріалів, підрядників або технологій. Для автомобільного дилерського центру слід також враховувати, що будь-які зекономлені кошти можуть бути направлені на додаткові функції або вдосконалення об'єкта. Сьогодні важко повірити у можливість економії, але ми все ж повинні передбачати це під час розробки проєкту.

У проєкті запроваджена регулярна звітність за витратами, що надає можливість оцінити, наскільки фактичні витрати відповідають запланованим. Також це дозволяє забезпечити прозорість фінансів для всіх зацікавлених сторін та вчасно інформувати замовника про будь-які відхилення.

Укрупнена вартість проєкту – 13 139 000,00 USD.

3.5. Управління ризиками проєкту

Управління ризиками в будівництві автомобільного дилерського центру є важливим для досягнення стабільності, ефективності та якості проєкту.

Саме визначення ризику проєкту – це невизначена подія або умова, настання якої негативно або позитивно позначається на цілях проєкту (зміст, розклад, вартість та якість).

А процес управління ризиком - це процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проєкту.

Виконуючи проєкт, ми розуміємо, що виникає певна низка загроз, таких як: загроза або небезпека виникнення невдач у тій чи іншій діяльності, небезпека виникнення несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, які можуть викликати втрати ресурсів, збитки, а також небезпеку, від якої слід застрахуватися.

В процесі оцінки ризиків проєкту найбільш суттєвими визначені такі види невизначеності та інвестиційних ризиків:

- невизначеність політичної та військової ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні та регіоні;
- ризик, пов'язаний із нестабільністю економічного законодавства та поточної економічної ситуації, умов інвестування та використання прибутку;
- зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на торгівлю та постачання, закриття кордонів тощо);
- неповнота та неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметри нової техніки та технології;
- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів, невизначеність природнокліматичних умов, можливість стихійних лих;

- виробничо-технологічний ризик (аварії, виробничий брак);
- невизначеність цілей, інтересів та поведінки учасників;
- неповнота та неточність інформації про фінансовий стан та ділові репутації підприємств-учасників (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань).

Із точки зору причин виникнення, ризики проєкту обумовлені:

- постановкою помилкової цілі, невизначеністю ситуації;
- можливістю відхилень у процесі реалізації рішень від цілей, передбачених проєктом, внаслідок внутрішнього та зовнішнього впливу;
- ймовірністю досягнення помилкового результату;
- можливістю виникнення несприятливих наслідків у ході реалізації проєкту;
- очікуванням безпеки, невдачі;
- обмеженістю ресурсів;
- зіткненням інтересів учасників складання плану проєкту та виконавців;
- недостатньою кваліфікацією персоналу, схильністю до суб'єктивізму;
- протидією партнерів;
- обов'язковістю вибору при прийнятті рішень;
- форс-мажорними обставинами (природними, політичними, економічними, технологічними, ринковими і т. п.);
- договірною дисципліною (затримкою постачань, розривом контрактів);
- дисципліною зобов'язань (несвоєчасною сплатою відсотків, податків та інших платежів);
- низькою якістю продукції, робіт, послуг тощо.

Коли ми розглядали ризики проєкту, то розділили їх на групу зовнішніх ризиків та групу внутрішніх ризиків. Це важливо для розуміння та аналізу причин виникнення, щоб знати у якому напрямку спрямовувати протиризикові заходи.

Зовнішні ризики розділили на:

1. Непередбачувані зовнішні ризики:

- заходи державного впливу у сфері оподаткування, ціноутворення, землекористування, фінансово-кредитній сфері, охорони навколишнього середовища, вплив органів експертизи та ін.;

- природні катастрофи (землетруси, повінь та інші природні катаклізми);

- кримінальні та економічні злочини (тероризм, саботаж, рекет та ін.);

- зовнішні ефекти: військові, політичні (заборона на діяльність та ін.), економічні (зрив постачання, банкрутство партнерів, клієнтів), екологічні (аварії), соціальні (страйки) і т. п.

2. Передбачувані зовнішні ризики:

- ринковий ризик (зміна цін, валютних курсів, вимог споживачів, кон'юнктури, конкуренція, інфляція та ін.);

- операційний ризик (відмова від цілей проєкту, порушення правил експлуатації та техніки безпеки, неможливість підтримки робочого стану обладнання, споруд і т.п.).

Внутрішні ризики розділили на:

1. Внутрішні організаційні ризики, а саме:

- зриви робіт через нестачі робочої сили, матеріалів, затримки постачань, помилок у плануванні та проєктуванні, незадовільного оперативного управління, зміна раніше узгоджених вимог та поява додаткових вимог з боку замовників та партнерів та ін.;

- перевитрати, що виникли внаслідок: зриву планів робіт проєкту, низької кваліфікації розробників проєкту, помилок у складанні кошторисів та бюджетів, неефективної стратегії постачання та збуту, виявлення претензій з боку партнерів, постачальників та споживачів.

2. Внутрішні технічні ризики:

- зміна технології виконання робіт, помилкові технологічні рішення, помилки в проєктній документації, невідповідність проєктним стандартам, поломки техніки тощо.

До інших ризиків віднесли транспортні, митні інциденти; ризики, пов'язані зі здоров'ям людей, пошкодженням майна, та правові, які виникають при придбанні ліцензій, патентів, авторських прав та ін.

Процес управління ризиками охопив такі основні напрямки: ідентифікацію або виявлення ризику, його оцінку, вибір методу та засобів, інструментів управління ризиком, запобігання, контролювання, фінансування ризику, оцінку результатів.

У роботі розглянуті основні методи управління ризиками: скасування, запобігання та контролювання, страхування та поглинання ризиків.

Скасування ризику означає відмову від певної діяльності чи таку істотну її трансформацію, у результаті якої ризик зникає.

Запобігання та контролювання ризику - це ефективна організація проєктної діяльності, тобто коли її учасники мають змогу ефективно впливати на чинники ризику і зменшувати можливість настання несприятливої події.

Контролювання ризику полягає в реалізації комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію збитків після настання несприятливої події.

Страхування ризику передбачає зменшення збитків від діяльності за рахунок фінансової компенсації зі спеціальних страхових фондів.

Поглинання ризику - це такий спосіб діяльності, коли при матеріалізації ризику збитки повністю несе його учасник (учасники). Цей метод управління ризиками застосовують тоді, коли можливість ризику невелика чи збитки в разі його настання неістотно впливають на учасників проєктної діяльності.

При управлінні проєктами важливо вчасно звернути увагу на визначення ризику в процесі оцінки доцільності прийняття тих чи інших рішень. Метою аналізу ризику є надання потенційним партнерам необхідної інформації та даних для прийняття рішень про доцільність участі в проєкті та розробки заходів по захисту від можливих фінансових втрат.

Методика визначення ризику проєкту:

1. Аналіз чутливості реагування.

Більшість змінних, які визначають грошові потоки проєкту, базуються на ймовірності розподілу, а отже, точно не відомі. Більшість їх змінна у ключовій

вхідній змінній величині (такій, як обсяг продажу) зумовлює чисту теперішню вартість (ЧТВ) проєкту змінюватися.

Метод ЧТВ базується на методології дисконтування грошових потоків. Для застосування цього підходу ми використаємо такі етапи:

1. Знаходимо теперішню вартість кожного грошового потоку, включаючи як прибутки, так і витрати, дисконтовану на вартість капіталу.

2. Сумуємо ці дисконтовані грошові потоки, і отриманий результат визначимо як чисту теперішню вартість проєкту. Якщо $ЧТВ > 0$, то проєкт доцільно прийняти. У протилежному випадку від нього слід відмовитися.

2. *Аналіз сценарію.* Методика аналізу ризику розглядає чутливість реагування ЧТВ до змін у ключових змінних величинах та можливий інтервал значень цих змінних. При цьому, економіст відбирає «поганий» набір обставин (низька ціна продажу, низький обсяг продажу, високі змінні витрати на одиницю тощо), базовий та «добрий». Потім розраховуються ЧТВ при поганих і сприятливих обставинах і порівнюються з очікуваною ЧТВ або ЧТВ у базовому випадку.

3. *Визначення точки беззбитковості.*

Даний показник характеризує обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції збігається з витратами виробництва. Показник розраховується як на основі графічного методу, так і за математичною формулою. При визначенні даного показника витрати на виробництво продукції поділяються на умовно-постійні (V_p) та змінні (V_z). Відповідно, точка беззбитковості визначається за формулою:

$$O = \frac{V_p}{C - V_z}, \quad (3.1)$$

де O - точка беззбитковості, од.;

V_p - постійні витрати (не змінюються при зміні обсягу виробництва) на всю програму проєкту, грн.;

C - ціна одиниці продукції, грн.;

V_z - витрати змінні (змінюються прямо пропорційно обсягу виробництва) на од., грн.

4. *Дерево рішень.*

Для побудови «дерева рішень» аналітик визначає склад і тривалість фаз життєвого циклу проєкту; виділяє ключові події, які можуть вплинути на подальший розвиток проєкту, та можливий час їх настання; аналітик обирає всі можливі рішення, які можуть бути прийнятими в результаті настання кожної із подій, та визначає ймовірність кожного із них.

Останнім етапом аналізу даних для побудови «дерева рішень» є встановлення вартості кожного етапу здійснення проєкту (вартості робіт між ключовими подіями) в поточних цінах. На основі даних будується «дерево рішень». Його вузли представляють ключові події, а стрілки, що їх поєднують, - перелік робіт по реалізації проєкту.

5. *Метод «Монте-Карло».* Цей метод базується на використанні імітаційних моделей, які дозволяють створити певну кількість сценаріїв, що узгоджуються із заданими обмеженнями по конкретному проєкту. На практиці даний метод можливо застосовувати лише з використанням комп'ютерних програм, які дозволяють описати прогностичні моделі і розрахувати велику кількість можливих сценаріїв. Як прогностичні і моделі виступають математичні залежності, отримані при розрахунку показників економічної ефективності. Повинні бути якомога точно виявлені всі змінні, що впливають на кінцевий результат, з описом ступеня цих залежностей.

Методи зниження ризиків

Застосовані такі групи методів зниження ризиків:

- технічні методи, засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад, система протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків та ін.

- правові методи, такі, як: страхування, застава, неустойка (штраф, пеня), гарантія, завдаток тощо.

- організаційно-економічні методи включають комплекс заходів, направлених на попередження втрат від ризику у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат.

У роботі розглянуті найбільш розповсюджені методи зниження ризику:

- розподіл ризику між учасниками проєкту;

- страхування;
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат;
- нейтралізація часткових ризиків;
- зниження ризику в плані фінансування.

Табл. 3.1.

Таблиця оцінки вірогідності настання ризиків та їх впливу на проєкт

№	Назва ризику	Вірогідність виникнення %	Вплив (0- 100)
1	Пошкодження матеріалів під час транспортування	20	60
2	Несвоєчасне постачання матеріалів	20	50
3	Помилки проєктування	10	70
4	Порушення процедури монтажу, виробничо-технічні ризики	10	60
5	Зростання цін на устаткування	30	50
6	Недостатня кваліфікація персоналу	20	70
7	Конфлікти в команді	30	70
8	Невизначеність військової, політичної ситуації, ризик несприятливих соціально- політичних змін у країні та регіоні	40	90
9	Несприятливі погодні умови	30	40
10	Зовнішньоекономічний ризик, пов'язаний з війною	30	50
11	Неузгодженість цілей, інтересів та поведінки учасників проєкту	20	60
12	Корупція під час отримання фінансування, дозволів та проходження перевірок	20	50
13	Несвоєчасний моніторинг та контроль проєкту	20	50

Табл. 3.2.

Матриця вірогідності та впливу ризиків

70-100%					
50-70%					
30-50%			5	7	8
10-30%			2,9,10,12,13	1,6,11	
0-10%				3,4	
<i>Вірогідність та вплив</i>	10%	20-30%	40-50%	60-70%	80-90%

Табл. 3.3.

Заходи реагування на ризик

№	Назва ризику	Заходи реагування
1	Пошкодження матеріалів під час транспортування	Забезпечення дотримання якості доставки матеріалів за допомогою договорів та зобов'язань
2	Несвоєчасне постачання матеріалів	Прописання у договорах на постачання чітких термінів та штрафів за невиконання
3	Помилки проєктування	Вибір досвідчених проєктувальників, декілька етапів перевірки, залучення експертів
4	Порушення процедури монтажу, виробничо-технічні ризики	Постійний нагляд за ходом виконання робіт, професійний технічний нагляд

<i>Продовження таблиці 3.3</i>		
5	Зростання цін на устаткування	Проведення офіційних процесів закупівель, домовленості з постачальниками на умовах фіксованої ціни
6	Недостатня кваліфікація персоналу	Продуманий вибір учасників команди проєкту, зустрічі, обговорення
7	Конфлікти в команді	Моніторинг робочого настрою команди керівником проєкту, попередження виникнення конфліктних ситуацій
8	Невизначеність військової, політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні та регіоні	Формування резервного фонду, заходи безпеки працівників та устаткування
9	Несприятливі погодні умови	Формування резервів часу у графіках виконання робіт
10	Зовнішньоекономічний ризик, пов'язаний з війною	Резервні фонди, резерви часу для виконання робіт
11	Неузгодженість цілей, інтересів та поведінки учасників проєкту	Чітке управління процесами, залучення всіх учасників до обговорень, зустрічі та моніторинг виконання робіт
12	Корупція під час отримання фінансування, дозволів та проходження перевірок	Проведення закупівель через офіційний канал, чесні домовленості
13	Несвоєчасний моніторинг та контроль проєкту	Призначення відповідальних за моніторинг ходу виконання проєкту, визначення контрольних віх проєкту

3.6. Висновки до розділу 3

Успішна реалізація проєкту будівництва автомобільного дилерського центру вимагає комплексного підходу до управління процесами, що охоплює планування, контроль, моніторинг і коригування на кожному етапі. Чітка структура управління дозволяє координувати всі аспекти проєкту, зберігаючи відповідність термінам і бюджету.

Виконання всіх етапів реалізації проєкту згідно з планом і забезпечення контролю за дотриманням часу, вартості та якості дозволяють завершити проєкт відповідно до встановлених цілей. Це забезпечує успішний запуск автомобільного дилерського центру та задоволення потреб замовника.

На початку розділу було розглянуто управління інтеграцією проєкту. Інтеграція проєкту дозволяє підтримувати цілісність та узгодженість усіх процесів від створення статуту проєкту до планування та управління змінами. Реалізуючи управління інтеграцією ми розуміємо, що всі елементи проєкту узгоджені, і це допомагає уникнути дублювання робіт і втрат часу.

Управління змістом проєкту допомагає визначити роботи проєкту, узгодити розподіл коштів, часу та ресурсів по конкретних роботах.

Ефективне управління часом дозволяє знизити ризик затримок, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити дотримання графіку проєкту.

Управління вартістю проєкту є ключовим аспектом, оскільки допомагає контролювати витрати, забезпечує рентабельність і дозволяє уникнути фінансових ризиків. Важливість управління вартістю у проєкті полягає у забезпеченні виконання робіт в рамках бюджету, що є особливо актуальним для великих і капіталомістких проєктів, таких як будівництво автомобільного дилерського центру.

Ідентифікація, оцінка та управління ризиками на ранніх етапах реалізації проєкту сприяють мінімізації потенційних затримок, перевитрат та порушень графіку. Забезпечення моніторингу ризиків і своєчасне застосування коригувальних дій допомагають уникнути небажаних наслідків для проєкту.

Висновки

Станом на листопад 2024 року автомобільна галузь України демонструє позитивну динаміку відновлення та розвитку, попри виклики, спричинені війною та економічними труднощами. Попри позитивні тенденції, галузь стикається з викликами, такими як логістичні труднощі, дефіцит робочої сили та необхідність адаптації до нових економічних умов. Проте, з огляду на глобальні тренди та внутрішні реформи, автомобільна промисловість України має потенціал для подальшого розвитку та інтеграції в європейський ринок.

Будівництво автомобільного дилерського центру є важливим проектом для забезпечення потреб населення в сучасних автомобільних послугах та забезпечення підприємства конкурентними перевагами на ринку. Проект покликаний не лише задовольнити потреби клієнтів, але й сприяти економічному зростанню регіону. Керівництвом компанії було прийняте рішення про ініціацію проекту будівництва автомобільного дилерського центру. Маркетингові дослідження показують позитивну тенденцію, є досвід у реалізації аналогічних проектів та інвестиція підтримка з боку іноземних партнерів.

Необхідно було обрати методологію управління проектами, яка найкраще б підходила до проекту такого типу. За результатами огляду сучасних методологій з управління проектами було обрано стандарт РМВОК. Використання підходу управління проектом на основі стандартів РМВОК дозволило структурувати процес реалізації проекту та визначити ключові етапи, такі як планування, контроль ресурсів, управління ризиками та якістю. Це допомогло забезпечити ефективну координацію між учасниками проекту і сприяти його успішному виконанню.

На початковому етапі проекту було розроблено статут проекту, що визначив основні характеристики та дав можливість представляти проект зацікавленим сторонам. Було визначено мету проекту та описані цілі проекту за методикою SMART. Таке представлення цілей робить їх чіткими та зрозумілими для всіх учасників. Наступним кроком була оцінка проекту у його зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тут був використаний метод SWOT аналізу, що дозволив виявити основні сильні сторони та можливості проекту.

Розроблено оптимальну організаційну структуру, яка дозволяє ефективно розподілити обов'язки між учасниками проекту, уникнути дублювання функцій та забезпечити ефективну комунікацію. Це сприяло підвищенню продуктивності та якості управління проектом.

У проекті було використано програмне забезпечення для планування та контролю за виконанням робіт, що сприяло підвищенню точності управлінських рішень та ефективному контролю за дотриманням графіків робіт.

Ідентифіковано та проаналізовано основні ризики проекту, включаючи будівельні, фінансові та організаційні. Розроблено план управління ризиками з метою мінімізації негативних наслідків, що може значно підвищити ймовірність успішної реалізації проекту.

Проведене дослідження підтвердило, що з урахуванням всіх аспектів управління, від підготовчого до завершального етапу, проект будівництва автомобільного дилерського центру є реалістичним, економічно обґрунтованим і перспективним. Використання сучасних методів управління проектами забезпечило можливість ефективного контролю і координації всіх процесів, що підвищило шанси на успішне завершення проекту у встановлені строки та в межах бюджету.

Список літератури

1. Авторинок в Україні: що впливало у 2022 році та чого чекати у 2023 Мінфін України <https://minfin.com.ua/ua/2022/12/12/97156082/>
2. <https://forbes.ua/money/tse-bude-fantastichniy-rezultat-prodazhi-avto-v-ukraini-popovzli-vgoru-ukraintsi-za-pivroku-kupili-novikh-mashin-na-1-mlrd-shcho-shtovkhae-rinok-11072023-147>
3. Як змінювалася інфляція в Україні у 2024 році та чого очікувати — аналітика. <https://psm7.com/uk/analytics/yak-zminyuvalasya-inflyacziya-v-ukrayini-u-2024-roczita-chogo-ochikuvty-analotyka.html>
4. fact-news.com.ua/znachniy-rozvitok-avtomobilnogo-rinku-ukraini-zrostannya-prodazhiv-avtomobiliv-na-50-v-pershomu-pivrichchi-2023-roku
5. Автомобільний ринок України 2024 <https://autocenter.kyiv.ua/uk/avtomobilnij-rinok-ukraini-2024/>
6. Прогноз українського авторинку у 2024 році від провідних автомобільних імпортерів <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=55548>
7. Український авторинок — прогноз на 2024 рік від Інституту досліджень авторинку <https://eauto.org.ua/news/440-ukrajinskiy-avtorinok-prognoz-na-2024-rik-vid-institutu-doslidzhen-avtorinku>
8. Україна після перемоги. Бачення України 2030. <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/ukrai%CC%88na-pislya-peremogi-ekonomichna-politika-1.pdf>
9. Інфляційний звіт. Національний банк України, квітень 2024. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf
10. Інвестиційна діяльність в Україні за перший квартал 2024 року. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9cb46b66-6285-4f7f-a08e-f450f32f0cb2&title=InvestitsiinaDiialnistVUkrainiZa1-Kvartal2024-Roku>
11. <https://www.kmu.gov.ua/news/ministerstvo-ekonomiky-predstavlylo-95-investytsiinykh-proiektiv-na-ponad-27-mlrd-pid-chas-ukraine-recovery-conference-2024-u-berlini>

- 12.Управління проектами. Каскадна модель. <https://devisu.ua/uk/stattia/metodologii-upravlinnya-proktami-abo-shcho-take-waterfall-agile-ta-scrum>
- 13.БАБАЄВ В. М. Управління проектами, Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами», Харків, 2006 р.,244 с.
- 14.Войтенко О.С. Управління проектами. Навч.посібник для студентів 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування», 051 «Економіка», КНУБА 2020, 244 с.
15. Управління проектами : навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. – Електронні текстові дані (1 файл: 5,36 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с
16. Керівництво з питань проектного менеджменту РМВОК, К.: ВІПОЛ, 2000. - 197с. Під ред. Бушуєва С.Д.
17. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С., Бушуєв Д. А., Козир Б. Ю. Розвиток компетенцій освітніх програм на моделі їх цифрового сліду. Управління розвитком складних систем. Київ, 2021. № 48. С. 6 – 16
18. Морозов В. В., Мезенцева О. О., Проскурін М. В. Моделі розвитку стартап проєктів на основі теорії ігор. Управління розвитком складних систем. Київ, 2021. № 47. С. 32 – 40
19. Гончаренко Т. А. ВІМ-технології як інструментарій для створення інформаційної моделі життєвого циклу об'єкта будівництва. Управління розвитком складних систем. Київ, 2021. № 47. С. 83 – 88
20. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Бушуєва В. Б., Бушуєва Н. С. Концептуальна модель цифрового сліду проєктів в умовах цифровізації суспільства. Управління розвитком складних систем. Київ, 2021. № 46. С. 12 – 18

21. Тімінський, О. Г. Войтенко О. С., Райчук І. В. Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. Управління розвитком складних систем. Київ, 2021. № 46. С. 38 – 47
22. Бушуєва Н. С., Черниш О. В. Менеджмент проєктів сталого розвитку неприбуткових організацій в ризиковому оточенні. Управління розвитком складних систем. Київ, 2023. № 55. С. 12 – 17
23. Кісільов О. І., Качков С. О. Сутність інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками в організації. Управління розвитком складних систем. Київ, 2023. № 55. С. 46 – 54
24. Бушуєв С. Д., Івко А. В., Лященко Т. О., Тихонова О. О. Синкретичне управління інноваційними проєктами. Управління розвитком складних систем. Київ, 2024. № 57. С. 20 – 26

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

на тему:

**“Управління проєктом будівництва автомобільного
дилерського центру”**

Кісіль Леся Володимирівна

Керівник:

к.ек.н.,доц.

Бугров Олександр Валентинович



Аналіз сучасного стану автомобільного ринку України

- Зростання продажів у преміальному сегменті
- Популярність електромобілів у сегменті люкс
- Вихід нових моделей та брендів
- Попри позитивні тенденції, галузь стикається з викликами, такими як логістичні труднощі, дефіцит робочої сили та необхідність адаптації до нових економічних умов. Проте, з огляду на глобальні тренди та внутрішні реформи, автомобільна промисловість України має потенціал для подальшого розвитку та інтеграції в європейський ринок.

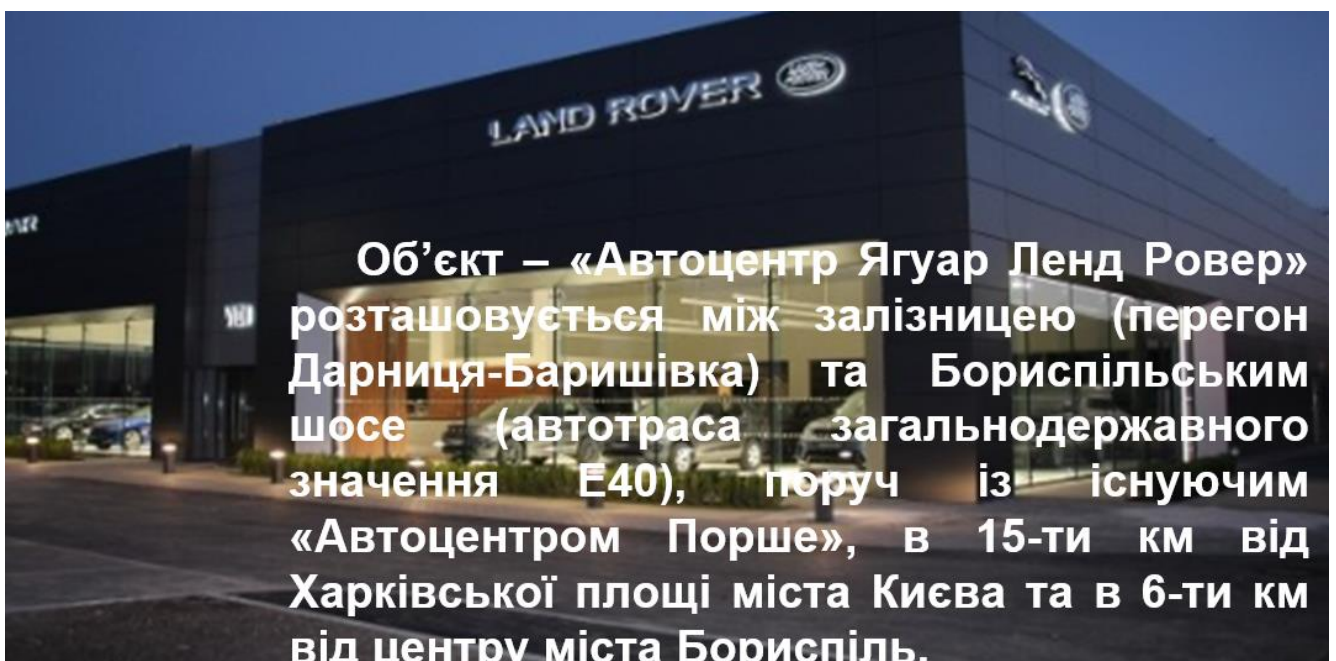
Метою КРМ є розробка ефективного підходу до управління проектом будівництва автомобільного дилерського центру, що дозволить оптимізувати строки виконання, зменшити витрати та забезпечити високу якість кінцевого об'єкта.

Завдання:

- Необхідно здійснити аналіз сучасного стану автомобільного ринку в Україні;
- Визначити та описати мету та цілі проекту;
- Проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище проекту, визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;
- Описати організаційну структуру проекту та визначити ролі та відповідальність у команді проекту;
- Розробити структуру проекту за роботами
- Описати процеси управління інтеграцією, змістом, часом, вартістю та ризиками проекту.

Об'єкт кваліфікаційної роботи магістра - проект будівництва автомобільного дилерського центру

Предмет кваліфікаційної роботи магістра - процеси управління проектом будівництва автомобільного дилерського центру



Об'єкт – «Автоцентр Ягуар Ленд Ровер» розташовується між залізницею (перегон Дарниця-Баришівка) та Бориспільським шосе (автотраса загальнодержавного значення Е40), поруч із існуючим «Автоцентром Порше», в 15-ти км від Харківської площі міста Києва та в 6-ти км від центру міста Бориспіль.

Характеристики об'єкта будівництва

Замовник - ТОВ «Віннер Імпортс Україна»

Генеральних підрядник - ТОВ «Віннер Будівництво»

Автосалон «Автоцентр Ягуар Ленд Ровер» складається з шести функціональних зон:

- зона підземного паркінгу в підземному поверсі;
- технічна зона в підземному поверсі;
- зона сервісу - СТО автомобілів на 1-му поверсі;
- шоу-рум – зона продажу автомобілів на 1-му поверсі;
- складська зона на 2-му поверсі;
- службова зона на 2-му поверсі.

Техніко-економічні показники:

Вид будівництва - Нове будівництво;

Площа земельної ділянки 1,0053 га

Площа забудови (будівлі автоцентру) 3409,45 м²

Загальна площа, 7655,55 м², в т.ч. підвал 3131,17 м².

Поверховість (висота споруд) - 2 пов.

Будівельний об'єм, 38897,64 м³, в т.ч. підвал 13728,58

Місця паркування автотранспорту у підземному паркінгу - 75 м/місце

Кількість створених роб. місць - 47 р/місце.

Статут проєкту (фрагмент)

Класифікаційні ознаки:

- Тип проєкту – середній, інвестиційний
- По складності – технічно складний
- По строкам реалізації – середній
- По рівню учасників – територіальний
- По характеру цільової задачі – маркетинговий
- За вимогами до якості - стандартний

Тривалість проєкту: 18 місяців

Продукт: Комерційна нерухомість

Укрупнена вартість проєкту – 13 139 000,00 USD.

SMART – ЦІЛІ ПРОЄКТУ

S - будівництво сучасного автомобільного дилерського центру площею 7655,55 квадратних метрів, що включатиме шоурум, сервісний центр і адміністративні приміщення, з можливістю одночасного обслуговування до 50 клієнтів на добу.

M - Успіх проєкту буде вимірюватися за наступними показниками: завершення будівництва в межах бюджету (13 139 000,00 USD), кількість квадратних метрів побудованих приміщень (7655,55 кв. м), та кількість клієнтів, яких центр зможе обслуговувати щодня (50 осіб).

A - Цілі реалістичні, оскільки є детальний план, затверджений бюджет, і контракт із підрядниками, які мають досвід у будівництві дилерських центрів такого масштабу. Проєкт буде реалізовано з використанням сучасних будівельних технологій та ресурсів, що відповідають стандартам.

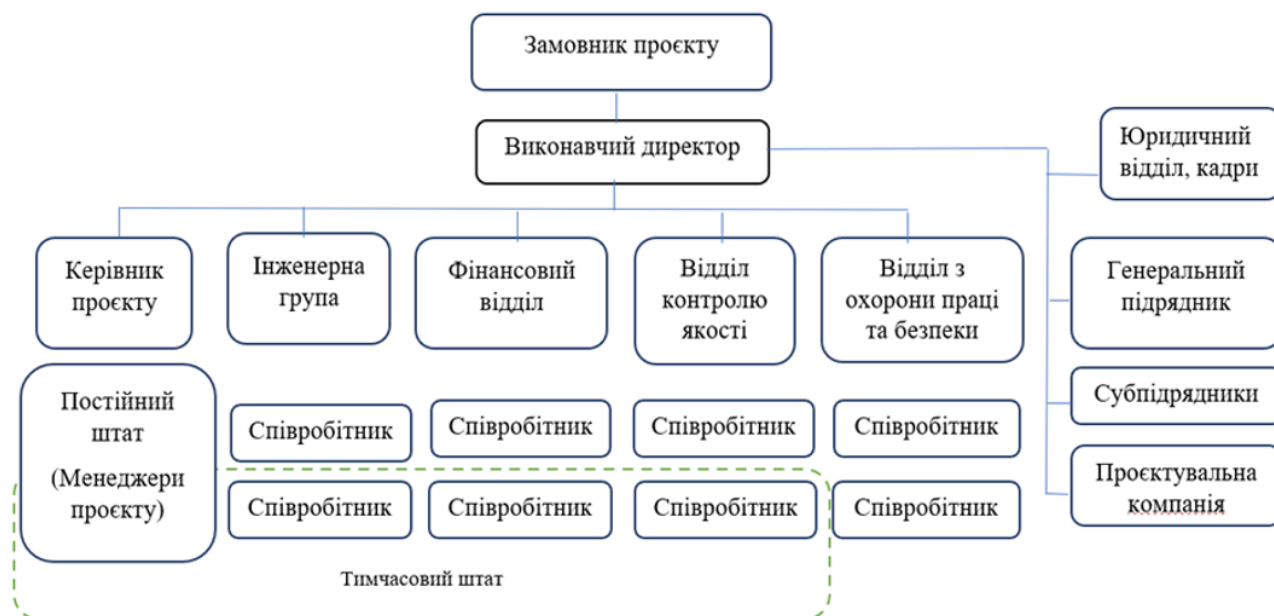
R - Проєкт відповідає стратегії розвитку компанії та спрямований на розширення її присутності на ринку, підвищення продажів та покращення якості обслуговування клієнтів. Він також враховує зростаючий попит на автомобілі в регіоні.

T - Проєкт має бути завершений протягом 18 місяців з моменту початку будівництва.

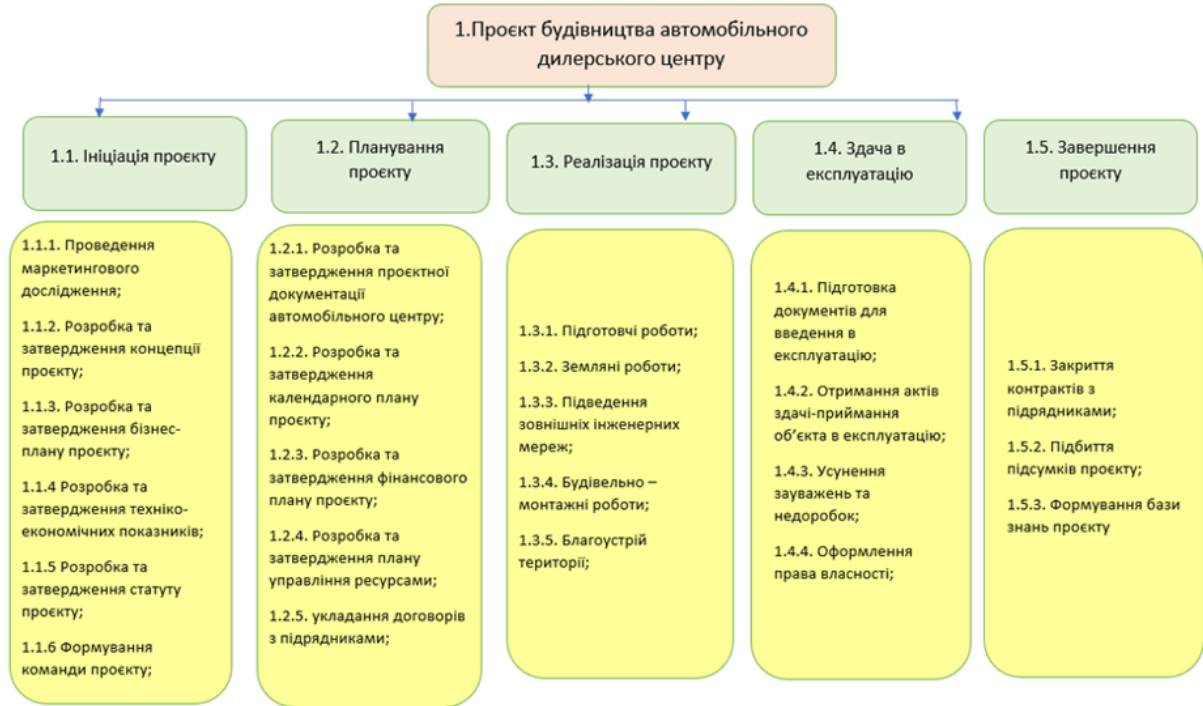
SWOT – АНАЛІЗ ПРОЄКТУ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Досвід та стабільність компанії на ринку; - створення сучасної інфраструктури; - комплексність обслуговування клієнтів (продаж, сервіс, запчастини); - підвищення іміджу та впізнаваності бренду; - інтеграція цифрових технологій у продукт проєкту. 	<ul style="list-style-type: none"> - Великі початкові інвестиції; - Тривалий термін окупності проєкту; - Залежність від ринку автомобілів;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання попиту на автомобілі; - Розширення сервісних послуг; - створення мережі дилерських центрів у інших містах України; - Участь у програмі зеленої енергії та екологічності. 	<ul style="list-style-type: none"> - Війна та економічна нестабільність; - Висока конкуренція між автомобільними дилерськими центрами та торговими марками; - Зміни у законодавстві щодо мит та податків; <p>Залежність від постачальників матеріалів та продукції для проєкту.</p>

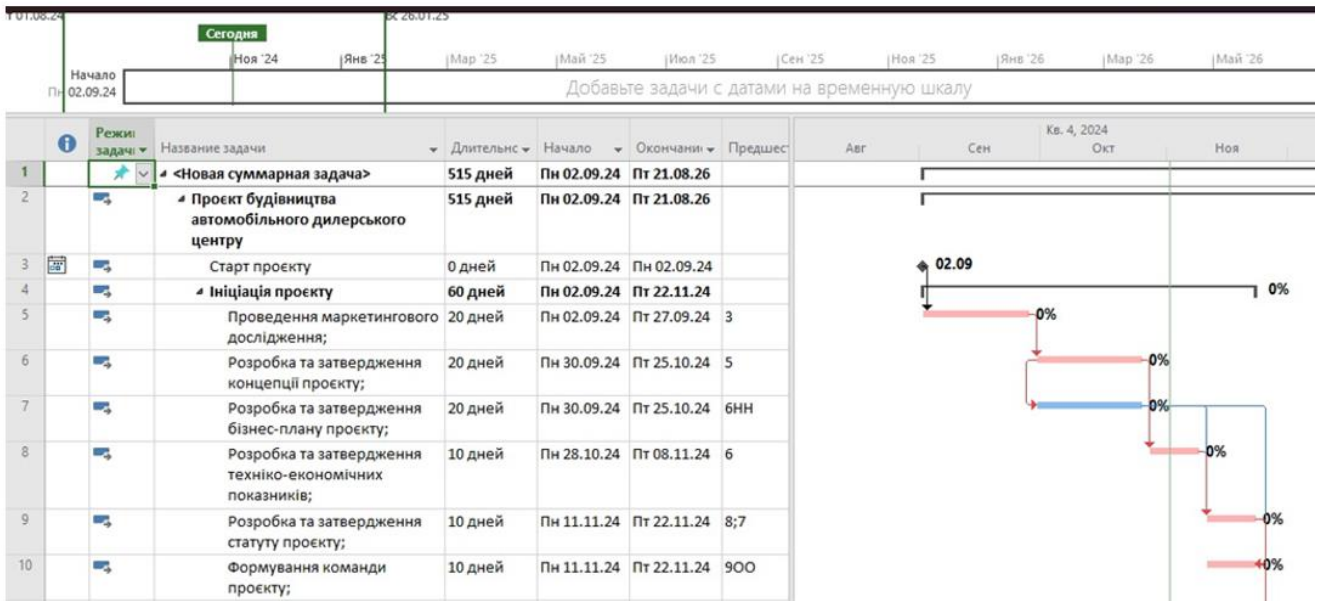
Організаційна структура проєкту



WBS структура проекту



Календарний план проекту (фрагмент)



Оцінка вірогідності настання ризиків та їх впливу на проєкт (фрагмент)

№	Назва ризику	Вірогідність %	Вплив (0-100)
1	Пошкодження матеріалів під час транспортування	20	60
2	Несвоєчасне постачання матеріалів	20	50
3	Помилки проєктування	10	70
4	Порушення процедури монтажу, виробничо-технічні ризики	10	60
5	Зростання цін на устаткування	30	50
6	Недостатня кваліфікація персоналу	20	70
7	Конфлікти в команді	30	70
8	Невизначеність військової, політичної ситуації, ризик несприятливих соціально- політичних змін у країні та регіоні	40	90
9	Несприятливі погодні умови	30	40
10	Зовнішньоекономічний ризик, пов'язаний з війною	30	50

Матриця вірогідності та впливу ризиків

70-100%					
50-70%					
30-50%			5	7	8
10-30%			2,9,10,12,13	1,6,11	
0-10%				3,4	
Вірогідність та вплив	10%	20-30%	40-50%	60-70%	80-90%

Заходи реагування на ризик

№	Назва ризику	Заходи реагування
1	Пошкодження матеріалів під час транспортування	Забезпечення дотримання якості доставки матеріалів за допомогою договорів та зобов'язань
2	Несвоєчасне постачання матеріалів	Прописання у договорах на постачання чітких термінів та штрафів за невиконання
3	Помилки проєктування	Вибір досвідчених проєктувальників, декілька етапів перевірки, залучення експертів
4	Порушення процедури монтажу, виробничо-технічні ризики	Постійний нагляд за ходом виконання робіт, професійний технічний нагляд
5	Зростання цін на устаткування	Проведення офіційних процесів закупівель, домовленості з постачальниками на умовах фіксованої ціни
6	Недостатня кваліфікація персоналу	Продуманий вибір учасників команди проєкту, зустрічі, обговорення
7	Конфлікти в команді	Моніторинг робочого настрою команди керівником проєкту, попередження виникнення конфліктних ситуацій
8	Невизначеність військової, політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні та регіоні	Формування резервного фонду, заходи безпеки працівників та устаткування
9	Несприятливі погодні умови	Формування резервів часу у графіках виконання робіт
10	Зовнішньоекономічний ризик, пов'язаний з війною	Резервні фонди, резерви часу для виконання робіт
11	Неузгодженість цілей, інтересів та поведінки учасників проєкту	Чітке управління процесами, залучення всіх учасників до обговорень, зустрічі та моніторинг виконання робіт
12	Корупція під час отримання фінансування, дозволів та проходження перевірок	Проведення закупівель через офіційний канал, чесні домовленості

Висновки

За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра можна зробити наступні висновки:

- У роботі здійснено аналіз автомобільної галузі України і її сучасний стан дає підстави вважати, що виконання даного проєкту матиме успіх;
 - Було визначено та описана мета та цілі проєкту;
 - Проаналізоване внутрішнє та зовнішнє середовище проєкту, визначені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;
 - Описана організаційна структура проєкту та визначені ролі та відповідальність у команді проєкту;
 - Розроблена структура проєкту за роботами
 - Описані процеси управління інтеграцією, змістом, часом, вартістю та ризиками проєкту