

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора
про затвердження теми

«До захисту допускається»
завідувач кафедри

_____ Рекуненко І.І.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**«Особливості управління проєктами мистецького спрямування
(на прикладі створення літературного кафе «Читати подано»)»**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Управління проєктами»

Студентки гр.УП.м-01

Горбань Анни Віталіївни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Горбань А.В.
(підпис)

Науковий керівник – к.е.н., доцент Смоленніков Д.О.

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

073 Менеджмент,

освітньо-професійна програма «Управління проектами»

студенту групи УП.м-01

Горбань Анні Віталіївни

1. Тема роботи : «Особливості управління проектами мистецького спрямування (на прикладі створення літературного кафе «Читати подано»)» затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 14.12.2021 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження характерних рис проектів мистецького спрямування та механізмів управління ними.
4. Об'єкт дослідження: проекти мистецького спрямування.
5. Предмет дослідження: організаційно-економічні відносини що виникають у процесі управління проектами мистецького спрямування.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: підручники, наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, навчально-методичні рекомендації, Інтернет-ресурси, статистичні та аналітичні дані, звітність ФОП «Федосів».
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади управління проектами мистецького спрямування	15.11.2021
II	Система управління проектами мистецького спрямування: вітчизняний та зарубіжний досвід	28.11.2021
III	Розроблення літературного кафе «Читати подано» в місті Суми	07.12.2021

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити наукові поняття проєктів мистецького спрямування та процес їх формування в Україні, проаналізувати їх форми та механізми управління ними.

У розділі 2 студент провести аналіз зарубіжних та вітчизняних прикладів успішної реалізації проєктів мистецького спрямування, дослідити співпрацю із зацікавленими сторонами щодо стадії реалізації таких проєктів.

У розділі 3 студент має запропонувати систему планування розробки літературного кафе, фінансових розрахунків проєкту, виявлення та управління його ризиками.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 08.11.2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____

Смоленніков Д.О.

Завдання до виконання одержав _____

Горбань А.В.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційну роботу магістра присвячено дослідженню особливостей проєктів мистецького спрямування та механізмів управління ними.

Розкрито сутність та форми арт-проєктів, розглянуто концептуальні засади для їх створення, досліджено світовий та вітчизняний досвід успішного розроблення проєктів мистецького спрямування. Проведено оцінювання співпраці із зацікавленими сторонами.

Проведено аналіз релевантності проєктів арт-спрямування на прикладі розроблення літературного кафе “Читати подано”, досліджено процеси організації робіт, оцінено ефективність проєкту та ключові ризики для його реалізації.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 41 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 66 с., у тому числі 9 рисунків, 15 таблиць, 5 додатків, список використаних джерел – 5 сторінок .

Актуальність. З підвищенням ролі мистецтва у соціально-економічних аспектах діяльності людини, переосмисленням культурної спадщини, прагненням людства до саморозвитку все більше стають актуальними проекти мистецького спрямування.

Мета роботи полягає у дослідженні характерних рис проектів мистецького спрямування та механізмів управління ними.

Відповідно до мети, в роботі поставлено наступні завдання:

- ознайомитись з історією становлення арт-проектів;
- визначенням сутності та форм таких проектів;
- розкрити механізми управління проектами мистецького спрямування;
- дослідити чинники успіху ефективного управління проектами арт-спрямування за кордоном;
- провести бізнес-аналіз літературного кафе “Імбир”;
- оцінити співпрацю із зацікавленими сторонами проекту;
- розробити власний проєкт мистецького спрямування з побудови літературного кафе в місті Суми;

Об'єктом дослідження є проекти мистецького спрямування.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини що виникають у процесі управління проектами мистецького спрямування.

Також в роботі досліджено сучасні форми та механізми управління арт-проектами та приклади їх успішної реалізації за кордоном.

Методи дослідження. Методологічними засадами роботи є методи обґрунтування оцінки інвестицій, емпіричний методи пізнання, метод усереднення параметрів, методи бізнес-аналізу, експертний метод.

Ключові слова: проєкт, МИСТЕЦТВО, МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, КУЛЬТУРА, ПЛАНУВАННЯ, ПРОЄКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЛІТЕРАТУРНЕ КАФЕ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ МИСТЕЦЬКОГО СПРЯМУВАННЯ.....	11
1.1 Історія становлення проєктів арт-спрямування.....	11
1.2 Сутність та форми проєктів мистецького спрямування.....	13
1.3 Складові механізму управління проєктами мистецького спрямування.....	16
РОЗДІЛ 2 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ МИСТЕЦЬКОГО СПРЯМУВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.....	20
2.1 Приклади успішних закладів громадського харчування мистецького спрямування закордоном.....	20
2.2 Бізнес-аналіз літературного кафе “Імбир”.....	22
2.3 Оцінка співпраці з зацікавленими сторонами щодо стадії реалізації проєкту літературного кафе “Читати подано”.....	31
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ЛІТЕРАТУРНОГО КАФЕ “ЧИТАТИ ПОДАНО” В МІСТІ СУМИ.....	36
3.1 Управління змістом проєкту.....	36
3.2 Ієрархічна структура робіт та календарний план.....	38
3.3 Оцінка економічної ефективності проєкту та його ризиків.....	43
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТОК А	62
ДОДАТОК Б	63
ДОДАТОК В.....	64

ДОДАТОК Г.....	65
ДОДАТОК Д.....	66

ВСТУП

На сьогодні багато людей має безліч оригінальних арт-ідей для створення проєктів мистецького спрямування, але не всі вони втілюються у життя через відсутність розуміння як організувати всі процеси разом, щоб реалізувати свій задум. Саме тому володіння теоретичними та практичними навичками управління проєктами є невід'ємною частиною їх успішного впровадження. Ці знання потрібні для узагальнення аналізу можливостей проєкту в конкретній ситуації і дають чітке уявлення про те, яким чином планується використовувати наявний потенціал. Але так як арт-проєкти є унікальним, то загальних відомостей про управління може бути недостатньо, необхідно враховувати специфіку спрямування цих проєкту та знати особливості керування ними.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що проєкти мистецького спрямування підвищують привабливість нашої держави для іноземних туристів: чим більше цікавих місць, заходів, масштабних виставок, культурних пам'яток, фестивалів в країні – тим більше людей будуть прагнути відвідати її.

Мета роботи полягає у дослідженні характерних рис проєктів мистецького спрямування та механізмів управління ними.

Відповідно до мети, в роботі поставлено наступні завдання:

- ознайомитись з історією становлення арт-проєктів;
- визначенням сутності та форм таких проєктів;
- розкрити механізми управління проєктами мистецького спрямування;
- дослідити чинники успіху ефективного управління проєктами арт-спрямування закордоном;
- провести бізнес-аналіз літературного кафе “Імбир”;
- оцінити співпрацю із зацікавленими сторонами проєкту;
- розробити власний проєкт мистецького спрямування з побудови

літературного кафе в місті Суми;

Об'єктом дослідження є проекти мистецького спрямування.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини що виникають у процесі управління проектами мистецького спрямування.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ МИСТЕЦЬКОГО СПРЯМУВАННЯ

1.1 Історія становлення проєктів арт-спрямування

Актуальність дослідження проєктів мистецького спрямування пов'язана з підвищенням ролі мистецтва у соціально-економічних аспектах діяльності людини, переосмисленням культурної спадщини, прагненням людства до саморозвитку. Під проєктною діяльністю мистецького спрямування розуміється організаційно-управлінська активність суб'єктів керування проєктом, спрямована на розробку комплексу заходів, що сприяють ефективному розвитку культури та інтелекту громади. Як спосіб організації, виявлення та збільшення потенціалу мистецьких ресурсів, а також метод взаємодії з громадськістю та зацікавленими сторонами, проєктна діяльність є своєрідною формою регулювання культурно-мистецьким процесом.

Управління проєктами сьогодні активно доповнює насамперед розвинену форму управління організаціями та дає можливість будь-кому реалізовувати у процесі співпраці різноманітні творчі ідеї. Існування безлічі видів діяльності мистецтва поряд з незалежними проєктами здатне створити у світі цивілізований ринок культурних благ та послуг [2].

Велика частина розвинених країн має вже багатий досвід управління проєктами мистецького спрямування. В Україні інтерес до проєктів як своєрідної форми організації художньої діяльності активізувався із середини 90-х років ХХ століття. На той момент зміни політичної та економічної парадигм значно вплинули на соціокультурну ситуацію в Україні. Формування демократичного підґрунтя культурного життя, перехід країни до ринкових відносин, появлення нових учасників культурного поля сприяло величезному прогресу в розвитку мистецтва. Як особлива форма організації будь-якої діяльності, проєкт може залучати альтернативні ресурси та підтримувати партнерство між державними органами та неурядовими

організаціями, є ефективною сучасною моделлю управління рівнем культурної свідомості громадян. За допомогою проектно-орієнтованого підходу зростання культурного різноманіття може бути досягнуто шляхом поєднання традиційних та інноваційних засад у мистецтві [3].

Хоча за останні десять-п'ятнадцять років в Україні було реалізовано велику кількість соціально-культурних проектів, і більшість проектної діяльності у сфері мистецтва розвивалася стихійно, але як форма організації та управління вона поки мало вивчена. Факторами, що перешкоджають його успішному впровадженню в суспільно-культурну практику, є, насамперед, недостатня розробленість наукової методології та методичних прийомів для такого специфічного напрямку проектної діяльності, відсутність практики, що узагальнює відповідний вітчизняний та зарубіжний досвід. [4].

Використання дослідження мистецьких проектів як інструменту підвищення культурного рівня спонукало людей звертатися до наукових праць, в яких спеціально вивчають це питання в різних контекстах. Методологічно-теоретичною основою слугують праці відомих науковців, що ілюструють питання складної тонкої взаємодії мистецтва і суспільства (В. М. Межуєв, А. К. Уледов, В.К. Єгоров, Л.М. Коган, Д.С. Лихачов, В.Ж. Келле, Еге. С. Маркарян, П.С. Гуревич та ін). У роботі деяких дослідників висвітлено широке коло питань, пов'язаних з функціонуванням мистецтва в сучасному суспільстві, вони сформуливали сучасні культурні концепції та розглядали культуру як фактор соціально-культурного регулювання суспільного життя (І. Н. Лісаковський, Б.С. Єрасов, Ф. Матарассо, Л.Г. Іонін, М. С. Каган, Ч. Лендрі, Є.В. Васильченко, А.Я. Флієр, М. Пахтер, та ін). Великий інтерес для цієї роботи становлять публікації, присвячені розробці теоретико-методологічних основ соціального, художнього та соціокультурного проектування (Е. А. Орлова, Т.М. Дрідзе, С.Е. Зуєв, Г. А. Нікіч-Крилічевський, О.І. Генісаретський, П. Г. Щедровицький, В.Л. Глазичов, В. Ю. Дукельський, А. В. Лисицький, М.Б. Гнедовський, В. А. Луков, Б. Стойкович, М. Драгичевич-Шешич та ін.).

Не дивлячись на те, що достатня кількість фахівці різних галузей знань (культурологи, економісти, соціологи, філософії, політики та інші) проявили всебічний інтерес до цієї теми, для проектної мистецького спрямування не існує базових робіт, а поточних спеціальних дослідників з цього питання явно недостатньо [40]. До цього часу проблемними областями залишаються специфіка проекту як організаційно-управлінської форми мистецької діяльності, особливості технологій соціокультурного проектування, можливість застосування зарубіжного досвіду, оцінка ефективності проектної діяльності. Та все ж прогрес розвитку України та безліч молодих фахівців, що цікавляться трендовими напрямками дають великий поштовх для вирішення цих проблем.

1.2 Сутність та форми проектів мистецького спрямування

Під словом “проект” передбачається будь-яка обмежена в часі сукупність особливих процесів націлена на створення нових цінностей або продукту [29]. Мистецтво - особлива форма суспільної свідомості та духовної діяльності, специфіка якої полягає у відображенні дійсності за допомогою художніх образів та таким чином сприяє розвитку культури. Відповідно сутність проектів мистецького спрямування полягає у створенні діяльності, що має на меті посилення розвитку людського самопізнання та збагаченні культурної свідомості громади.

Мета проектів арт спрямування:

- сформувати особистісні творчі якості шляхом інтеграції людини з цінностями мистецтва та світової культури;
- забезпечити спеціально організовані умови навчання для особистого духовного збагачення через мистецтво;
- формування естетичної культури, світогляду, та мистецької орієнтації в соціальному та культурному просторі.

- економічне зростання цінності проєктів за допомогою популяризації мистецтва;

Завдання проєктів мистецького спрямування:

- формування у громадян особистісних цінностей, що сприяють розвитку не тільки мистецтва, а й країни.
- розширення естетичної свідомості, моралі і художньої компетентності;
- мотивація до розвитку власних творчих здібностей та особистісних якостей;
- надання засад для подальшого духовного вдосконалення населення;
- розширення популярності проєктів мистецького спрямування, що сприятиме просуванню великої кількості творчих особистостей, митців.

Проєкти мистецького спрямування розділяють на 5 основних форм, в залежності від того, яку вони ціль переслідують. Нижче на рисунку 1.1 наведено їх перелік.

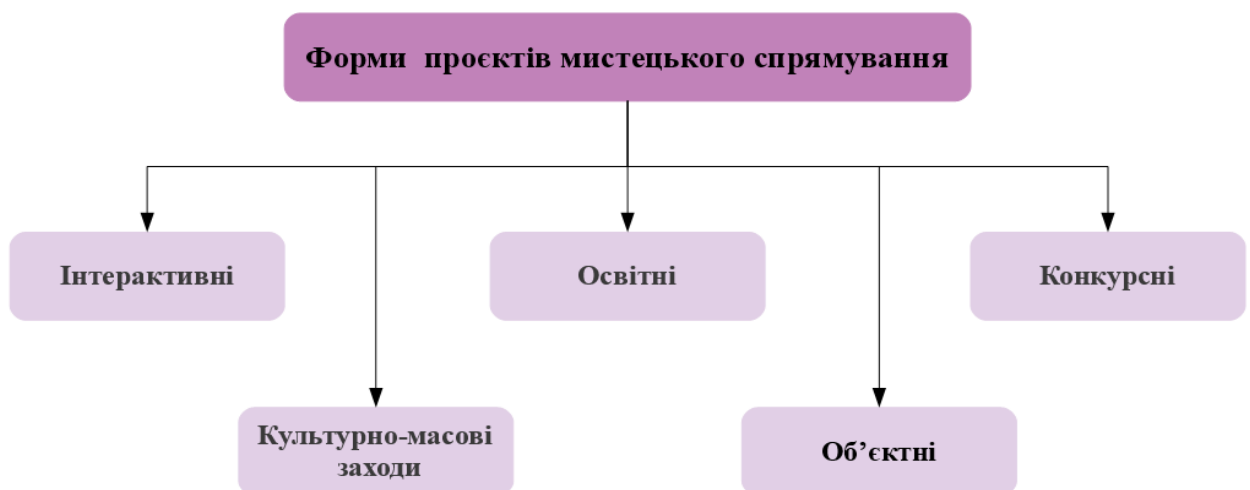


Рисунок 1.1 – Форми проєктів мистецького спрямування

Метою інтерактивної форми є забезпечення активної розумової діяльності запрошених учасників проєкту та їхня активна участь у процесі

оволодіння будь-яким представленим матеріалом. Прикладом таких проєктів є інтерактивні програми, культурно-освітні акції, такі як інтерактивний проєкт «Спектаклі очима акторів», що був реалізований Брендом вірменського коньяку «АРАРАТ» спільно з Театром імені М.М. Єрмолової та Театром імені Вл. Маяковського, а також творчим партнером, агентством MOST Creative Club. У ньому алкогольний бренд відкрив завісу таємниці про світ театру і дозволив глядачеві відчувати себе героєм реальних спектаклів [27].

Щодо культурно-масових заходів, то ця форма організується задля емоційного підкріплення зацікавленості населення у митці або у будь-якому виді мистецтва [8]. Концерти, вистави, виставки, масові свята, фестивалі - усе це є прикладом даної форми. Зазвичай це масштабні та феєричні проєкти, що залишаються в пам'яті людей надовго. Успішно реалізованим проєктом цієї форми можна вважати музичний фестиваль «Схід-Рок» який щорічно проводиться у місті Тростянець. Тростянецька міська рада – є організатором заходу. Також відповідальним та головним організатором є безпосередньо син міської голови Юрія Бови – Руслан Бова. Родзинкою даного фестивалю стала фортеця XVIII століття під назвою Круглий двір, що слугує місцем для проведення виступів запрошених виконавців. Спочатку заснування фортецю використовували в якості амфітеатру, саме через це музика там звучить набагато приємніше ніж на відкритих фестивальних майданчиках. Тепер дана архітектурна споруда є головним символом фестивалю, яку навіть зображують на його логотипі [36].

Освітні форми проєктів арт спрямування мають за ціль навчити людей певної техніки, надати навчально-інформаційні засади стосовно обраної тематики проєкту або підвищити професійний рівень майстерної діяльності запрошених учасників [32]. До даної форми належать майстер-класи, тренінги, курси тощо. Вдалим прикладом можна вважати курс базового живопису, створений художницею Юлією Федюшиною. Це освітній проєкт, заснований для тих, хто хоче освоїти базу створення картин та професійно розвиватись у живописі [23].

Об'єктні форми - це реалізація проєктів, які самі по собі слугують лише місцем для організації культурно-мистецької діяльності. Прикладом такої форми є проєктування музеїв, театрів, галерей, чи навіть літературних кафе таких, як «Хармс». Це кафе об'єднано усе найкраще: ретельно підібрані «розумні» та «мотиваторські» книги, смачна та запашна кава, різноманітна кухня та великий простір для всебічних семінарів, літературних вечорів, лекцій та зустрічей. Заклад знаходиться в місті Київ у Будинку вчених на місці колись працюючої їдальні, яка зараз перетворилась на оригінальне молодіжне кафе. А коли бажаючих відвідати, наприклад, літературний вечір стає надто багато, то орендодавці приміщення дозволяють навіть використовувати актовий зал для проведення заходу.

Метою конкурсних форм є обмін творчими здобутками людей, розкриття та розвиток творчого та інтелектуального потенціалу учасників проєкту. До них входять творчі конкурси, огляди, змагання, шоу талантів тощо. Характерною рисою даної форми є те, що при закінченні проєкту обов'язково обирається переможець. Телевізійний проєкт «Х-фактор» є яскравим прикладом успішної реалізації конкурсної форми. Це музичне талант-шоу, основною метою якого є пошук і розвиток пісенного таланту конкурсантів.

1.3 Складові механізми управління проєктами мистецького спрямування

Досвід реалізації проєктів мистецького спрямування у розвинутих країнах свідчить про необхідність розробки та організації комплексних механізмів управління при створенні проєктів арт-спрямування з метою підвищення культурної свідомості громади. Механізми управління проєктами - організаційні процедури прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на розробці та аналізі математичних моделей організаційного управління

проектами [5,21,24]. Цей напрямок може розглядатися як розділ загальної математичної теорії управління організаційними та соціально-економічними системами [28]. Загалом механізми управління проектами мистецького спрямування є схожими до проектів будь-якого іншого напрямлення, але саме специфіка та сутність кожної складової має значні відмінності.

Нижче на рисунку 1.2 вказані складові механізмів управління проектами мистецького спрямування



Рисунок 1.2 – Механізми управління проектами мистецького спрямування

Кожен проєкт мистецького спрямування є унікальним за своєю формою та змістом і має на меті підвищення культурно-мистецького рівня розвитку як кожної особистості так і суспільства загалом, саме тому однією зі складових механізму управління такими проєктами є правове регулювання. Воно сприяє захисту авторських прав, та поєднанню державних і громадських засад у забезпеченні розвитку культури. Державна політика у сфері культури

спрямована на забезпечення культурних потреб громадян у відповідності до пріоритетів суспільного розвитку. Держава регулює створення багатьох заходів, надає дозвіл на їх проведення, контролює проекти, бере участь у плануванні, через це адміністративне управління є наступною важливою складовою механізму управління проектами мистецького спрямування. Воно забезпечує формування та реалізацію державної політики у сферах культури, мистецтв, охорони культурної спадщини[1].

Ще однією складовою механізму управління проектами мистецького спрямування є адміністративні інструменти. Це засоби досягнення певної мети проекту, які включають проектні нормування стандартизацію, сертифікацію, проектний аудит який спрямований на підвищення якості організації та незалежній оцінці управління проекту, та менеджмент, мета якого реалізувати всі поставлені проектом завдання також входить до складу адміністративних інструментів [10].

Субсидії, гранти, займи, кредити, обсяги державного замовлення є фінансовими інструментами механізму управління проектами мистецького спрямування, тобто наступною його складовою. Гранти є одним з основних способів фінансування проектів мистецького спрямування в переважній більшості країн світу. Їх можна отримати з урядових та культурно-мистецьких фондів. Хоча формально досить часто джерелом походження гранта є державні кошти, насправді він є методом, за допомогою якого громадянське суспільство розвиває пріоритетні для нього відносини самостійно. Але буває так, що не всі проекти виграють гранти і власних коштів власника проекту не вистачає на його реалізацію, тоді є необхідність у займах та кредитах [12].

Як уже було зазначено у підрозділі 1.2, метою проектів мистецького спрямування є підвищення соціально-культурного рівня населення, посилення значення людських цінностей, формування креативних якостей особистості та розвиток інтелектуальних здібностей громадян. Засобами досягнення цієї мети є така складова механізму управління проектами арт-спрямування як

інструменти соціальної дії. Саме вони сприяють формуванню високого рівня культури і свідомості населення в галузі мистецтва.

Для високої ефективності реалізації робіт та охоплення великої кількості населення важливою складовою механізму управління проєктами мистецького спрямування є інструменти управління інформацією. Так як зазвичай проєкти арт-спрямування сприяють культурному прогресу громадян держави, то відповідно їх головна ціль - своєчасне інформування суспільства про проєкти, їх зміст та цінність.

РОЗДІЛ 2 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ МИСТЕЦЬКОГО СПРЯМУВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

2.1 Приклади успішних закладів громадського харчування мистецького спрямування закордоном

Історично кафе та бари були популярними місцями зустрічей письменників і художників. Багато хто використовував їх як джерело натхнення, а іноді навіть як привід не працювати над своїми шедеврами.

Закордоном дуже популярні заклади громадського харчування мистецького спрямування. Найчастіше вони пов'язані з відомими письменниками, художниками та іншими мистецькими діячами. В минулому такі кафе могли бути місцем зустрічі клубів за інтересами, або ж місцем де жили та творили відомі особистості.

Наприклад, кафе «Тортоні», яке знаходиться у Буенос-Айресі пов'язане з іменами таких відомих письменників як Хорхе Луїс Борхес та Альфонсіна Сторні. Вони були частими відвідувачами цього місця в 70-х роках, і вони досі там, у формі воскових фігур. Інтер'єр кафе виконаний також в стилі 70-х років. Відвідувачі мають змогу опинитися в атмосфері цього періоду та сісти за столик поряд з відомими діячами. Головний аспект управління таким кафе – це донесення цінності цього місця до клієнтів [19].

Також цікавим кафе є заклад під назвою «The elephant house», який знаходиться в Единбурзі, Шотландія. Відкритий у 1995 році, він зарекомендував себе як одне з найкращих кафе мистецького спрямування в Единбурзі. Прославився як місце натхнення для таких письменників, як Дж.К. Роулінг, яка писала більшість своїх ранніх романів у задній кімнаті з видом на Единбурзький замок. Ієн Ренкін, автор бестселерів про інспектора Ребуса, та Олександр Макколл-Сміт, автор «Жіночого детективного агентства №1» та інших серій романів, також часто відвідували «The elephant house». За час свого існування цей заклад громадського харчування відвідали дуже багато

інших відомих діячів. Керівництво закладу наголосило на цьому при оформленні інтер'єру, а також шляхом розміщення цієї інформації на своєму сайті та на сторінках у соціальних мережах. Багато відвідувачів бажають посидіти саме за тим столиком, де колись до Дж. К. Роулінг прийшла ідея написати захоплюючі книжки про Гаррі Поттера. Також їх переважна більшість залишають листи до письменниці з найкращими побажаннями та словами вдячності у шухляді того столу, де вона писала першу частину «Гаррі Поттера» [16].

Ще одним прикладом мистецького кафе є заклад «The George Inn», який знаходиться в Лондоні, Англія. Це кафе-галерея, де свого часу був гостем Чарльз Діккенс. Про ці відвідини від написав у своєму творі «Крихітка Дорріт». Також в цьому місці був Вільям Шекспір. Керівництво закладу пишається такими гостями і роблять рекламу кафе саме на цій основі. На полицках кафе виставлені книги, а також тут часто відбуваються виставки та вистави [17].

Заклад «El Floridita» є також популярним кафе, яке має мистецьке спрямування та літературну основу. Воно знаходиться в Гавані, Куба та було місцем відвідин Ернеста Хемінгуея. Він проживав поряд у готелі і тому був частим гостем в цьому закладі. Інтер'єр цього закладу прикрашений фотокартками письменника, а також там знаходиться його бронзова статуя у повний зріст. Кожен бажаючий може сфотографуватися та перекусити поряд з такою відомою особистістю. Окрім Ернеста Хемінгуея заклад також відвідували такі письменники, як Езра Паунд, Джон дос Пассос і Грем Грін [15].

Отже, провівши аналіз найвідоміших зарубіжних кафе мистецького спрямування можна зробити висновок, що всі вони мають таку спільну рису, як те, що пов'язані з відомими письменниками та художниками. У свій час ці люди могли надихатися на створення нових творів мистецтва, сидячи в якомусь з кафе за чашечкою чаю чи кави. Зараз керівники таких закладів всебічно наголошують на тому хто були їхніми відвідувачами. Ця інформація

є основою маркетингової стратегії та основою для управління оформленнями закладом. Літературні кафе можуть містити як предмети інтер'єру книжки авторів, які були його відвідувачами, їхні фотографії, або ж воскові фігури відомих гостей чи їхні статуї. Кожне з таких кафе є унікальним, воно несе велику цінність для відвідувачів-фанатів, які хочуть побувати в закладі, де колись давно на тому ж місці сидів та творив їх улюблений митець.

2.2 Бізнес-аналіз літературного кафе "Імбир"

Вже давно кафе та інші заклади харчування стали використовувати не тільки для того, щоб скуштувати смачні страви. Сьогодні кав'ярні – це місця відпочинку, спілкування та розваг, а тому культурні програми в них просто необхідно включати в меню. Тепер, навіть жива музика не здатна здивувати гостей. Разом з тим, проведення культурного літературного вечора в кав'ярні та запрошення акторів до комплексного виступу може додати багато шарму та вишуканості кафе, створивши неповторну та незабутню атмосферу, схожу на маленькі театральні вистави. Все це втілює в собі літературне кафе – вдало реалізований проєкт мистецького спрямування об'єктної форми, заклад громадського харчування – кафе «Імбир». Воно знаходиться у місті Київ та було створене для тих, хто проповідує здоровий спосіб життя і цікавиться духовним саморозвитком і вегетаріанством [13]. Перше, на що звертає увагу клієнт, коли заходить - всі стіни заставлені стелажми з книгами, будь-яку з яких можна взяти з полиці та погортати, а вподобану - купити. Тут завжди звучать мантри, персонал дуже ввічливий, в меню немає алкоголю і, звичайно, тут не курять [18].

"Імбир" - перша в Києві ресторація здорової інтернаціональної вегетаріанської їжі, приготовленої в традиції «ведів».

Щоб детальніше розглянути ідею проєкту, зміст якої являє собою функціонування кафе, звернімося до рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Опис ідеї проєкту

Постійними відвідувачами є молодь, яка цікавиться читанням, віком від 15 до 27 років. Переважна більшість – студенти, інші групи – школярі, молоді люди, які працюють в різноманітних установах та відвідують заклад після роботи або на вихідних, вегетаріанці та шанувальники здорового способу життя. Такі клієнти люблять домашню атмосферу та спокійне проведення вільного часу разом з книгою та цікавими співрозмовниками.

Гості, які прийшли у заклад можуть застати театральні постанови, що проводяться за мотивами популярних світових творів. Також відвідувачі можуть провести бесіду з митцями, почути презентацію нового витвору мистецтва письменників та обговорити їх книги з ними та між собою. І хоча прийнято рахувати, що книги - вже в минулому, багато хто бажає просто

приємно провести час за інтелектуальними розмовами та з книгою у руці. Виконати це бажання - ось основне завдання літературного кафе «Імбир».

Конкурентними перевагами проєкту є:

1. Відсутність конкуренції, таке кафе є унікальними як інтер'єром, так і своєю суттю.

2. Зручне місце розташування. Кафе знаходиться у центрі міста поряд з університетами.

3. Орієнтація на молодь. У вищих навчальних закладах міста Київ навчається 453,8 тис. студентів, 324,8 тис. школярів, тож кафе має великий розмах цільової аудиторії.

4. Київ – столиця України. Щороку місто приваблює до себе все більше і більше мешканців з області, України в цілому.

Визначимо сильні, слабкі та нейтральні сторони функціонування цього проєкту у порівнянні с іншими закладами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Сильні, слабкі та нейтральні сторони кафе «Імбир»

Техніко-економічні характеристики ідеї		Товари/концепції конкурентів				W (слабка сторона)	N (нейтральна сторона)	S (сильна сторона)
		Аналізований проєкт	Конкурент1	Конкурент2	Конкурент3			
1.	Продукт	Кафе «Імбир»	Кафе «Хармс»	Кафе «Купідон»	Кафе «Файні Букс»			На зараз все більше людей проводять дозвілля в закладах харчування.
2.	Організація робочого процесу кафе	На вищому рівні	Вирішення організаційних проблем при гостях.	На вищому рівні.	Швидке обслуговування, на вищому рівні.	Завжди є ризик непередбачених проблем.		

Продовження таблиці 2.1

3	Інтер'єр приміщення	Затишна атмосфера, модернізований дизайн, багато вільного простору, нові меблі.	Відкрий простір, вид на місто, загаскані меблі.	Камерна атмосфера, витриманий стиль, децю тісно, немає вікон.	Модернізований дизайн, вільний простір,			Комфорт для клієнта є пріоритетом, тому вільний простір та затишна атмосфера надають багато переваг.
4	Реклама	Інтернет, всі можливі соціальні мережі, сарафанне радіо.	Інтернет, всі можливі соціальні мережі, сарафанне радіо.	Інтернет, всі можливі соціальні мережі, сарафанне радіо.	Інтернет, всі можливі соціальні мережі, сарафанне радіо.			Онлайн поширення є зручним та актуальним на даний момент
5	Ціни	Середні по місту	Середні по місту	Вище середнього	Нижче середнього		Середні ціни надають можливість охопити більше клієнтів.	
6	Особливість	Кафе-бібліотека, місце для організації культурних заходів.	Кафе під відкритим небом	Стилізований під старовинний ресторанчик початку двадцятого століття.	Швидке обслуговування, але при цьому смачне меню.			Наявність родзинки надає перевагу та можливість привернути увагу громадян.

Також проведемо аналіз ринкового середовища, його результати згруповані в таблиці 2.2 та таблиці 2.3.

Таблиця 2.2- Фактори загроз

Фактор	Зміст загрози	Можлива реакція компанії
1. Зміни споживацьких інтересів	Відсутність запланованого попиту, збільшення витрат	Активна рекламна кампанія; інноваційний підхід до обслуговування; деталізований STP-маркетинг рішень
2. Можливість перепаду електроенергії, водопостачання	Неможливість надання якісних послуг	Купівля генератора електроенергії, страхування виробничих засобів, майна
3. Можливість зміни кількості персоналу	Велика плинність персоналу, витік конфіденційної інформації, збільшення витрат на навчання нового персоналу	Якісний підбір персоналу; корпоративна культура; мотивування працівників; налагоджена робота HR-відділу; моніторинг можливих конфліктів у колективі
4. Невдалий вибір каналів реклами на потенційному сегменту ринку	Відсутність запланованого попиту на пропозицію	Ефективна рекламна політика; деталізований STP-маркетинг
5. Відмова постачальників від укладення контрактів на постачання	Збільшення запланованих витрат та часу на реалізацію нових контрактів	Диверсифікація постачальників, використання ABC-аналізу
6. Непередбачені зупинки роботи закладів харчування (карантинні заходи)	Збільшення кредитних лімітів, реорганізація операційної діяльності, направлення її на онлайн	Страхування форс-мажорних обставин, перехід на онлайн-платформи, доставку.

Таблиця 2.3 - Фактори можливостей

Фактор	Зміст можливості	Можлива реакція компанії
1. Зростання ринку закладів харчування в Україні.	Зростання попиту на послуги кафе	Можливе запровадження франшиз.
2. Формування культурного розвитку громадян.	Підвищення популярності культурних заходів, підвищення інтелекту населення.	Максимально щільно розписана розважальна програма кафе, великий асортимент бібліотеки кафе.
3. Покращення ситуації пов'язаної з коронавірусом.	Зменшення обмежень пов'язаних з коронавірусом.	Збільшення кількості клієнтів за рахунок активної реклами та наголосу на тому, що в кафе дотримуються вимог МОЗ.
4. Глобалізація процесів.	Налагодження зв'язків з іншими країнами в питаннях співпраці та інвестування.	Вихід з франшизою кафе «Імбир» на закордонні ринки

Тепер проведемо більш детальний аналіз умов конкуренції в галузі за моделлю 5 сил М. Портера . Звернімося до табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз конкуренції в галузі за М. Портером.

Складові аналізу		Висновки
Прямі конкуренти в галузі	Кафе, ресторани, всілякі заклади харчування.	Кафе та ресторани, що вже мають стійкий бренд. Необхідно бути в тренді та постійно оновлювати бібліотеку
Потенційні конкуренти	Доставка їжі, кінотеатри, бібліотеки	Задоволення тих самих потреб.
Постачальники	Книжкові крамниці, виробники продукції для харчування.	Налагодження стійких зв'язків з постачальниками, можливо домовитися про отримання знижок, як постійним клієнтам.

Продовження таблиці 2.4

Клієнти	Молодь, яка цікавиться читанням, віком від 15 до 27 років. Більша частина відвідувачів – непрацюючі студенти, інші групи – школярі, молоді люди, які працюють.	Налагодження стійких зв'язків з постачальниками, можливо домовитися про отримання знижок, як постійним клієнтам.
Товаро-замінники.	Замінити літературне кафе можна бібліотеками, походом до кінотеатру, або ж просто проведенням часу вдома з книгою	Необхідно орієнтуватися на клієнта при організації заходів в кафе

Для визначення стратегії подальшого розвитку компанії було проведено SWOT-аналіз кафе-бібліотеки «Імбир» (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – SWOT-аналіз

Отже, найбільшу оцінку отримали сильні сторони та загрози. Тобто, подальша стратегія розвитку кафе буде такою, що використовує сильні сторони для знешкодження маркетингових загроз.

Зараз стратегія розвитку компанії визначена як диференціація. Кафе має унікальні характеристики, які відмінні від конкурентів та важливі для споживачів. Конкурентоспроможна позиція відповідно до цієї стратегії передбачає зменшення ступеня змінності послуг та збільшує рівень лояльності споживачів, зменшує чутливість до ціни, забезпечує зростання рентабельності та стійкість до перешкод, посилює бар'єри входу на ринок для конкурентів [30].

Маркетингова стратегія кафе «Імбир», що була прописана в маркетинговому плані, є підґрунтям для діяльності всіх сфер закладу. Це ефективний інструмент управління, який повністю або частково представляється всім безпосередньо долученим до команди проекту, що планує діяльність кафе [6].

Отже, маркетинговий план літературного кафе «Імбир» включає такі пункти:

1. Утворення цін..
2. План розповсюдження послуг.
3. Методи стимулювання збуту (продажів).
4. Реклама.
5. Формування думки населення щодо діяльності кафе.

Канали збуту – шлях, що проходить товар від початку свого створення виробником до надходження до кінцевого споживача. Щоб ефективно розповсюдити послуги найчастіше обирається канал прямого збуту, оскільки дозволяє підтримувати зв'язок із споживачами, що надає можливість контролювати продажі послуг кафе. Канал розподілу – роздрібна торгівля, тому що кав'ярня – це компанія з роздрібною обслуговування [7].

Звернімося до рис .2.3, щоб розглянути вигляд системи збуту кафе «Імбир».



Рисунок 2.3 - Система збуту кафе «Імбир»

Стимулювання продажу – інструмент, що використовується з ціллю підштовхнути споживача до купівлі продукту за допомогою задіяння різноманітних засобів стимулювання

У кафе використовуються такі інструменти:

- Стимулювання потенційних клієнтів - розповсюдження купонів на знижку; гарантія грошового відшкодування у разі низької якості продукції та непрофесійного обслуговування; встановлення «психологічних цін».
- Стимулювання працівників закладу – різні винагороди та премії.
- Проведення різноманітних зустрічей та конференцій.

Керівництвом кафе використовується нагадувальна та інформативна реклама, щоб ознайомити потенційних споживачів з послугами, які надає кафе. [9].

Формування громадської думки про кафе і послуги. У цьому напрямку проводяться наступні заходи:

- Розміщення статей в групах міста Києва та в соціальних мережах про кафе (його досягнення у суспільній та благодійній діяльності);

- Поширення рекламних буклетів та листівок;

- Використання інфлюенсерів у рекламі.

Отже, проведений бізнес-аналіз показав, що літературне кафе «Імбир» є популярним закладом в місті Київ. Це перша в столиці ресторація здорової інтернаціональної вегетаріанської їжі, приготовленої в традиції «ведів». Воно створене для тих, хто проповідує здоровий спосіб життя і цікавиться духовним саморозвитком і вегетаріанством. Зараз стратегія розвитку компанії визначена як диференціація. Кафе має унікальні характеристики, які відмінні від конкурентів та важливі для споживачів. Кафе «Імбир» було обране як прототип для створення аналогічного кафе в місті Суми «Читати подано».

2.3 Оцінка співпраці з зацікавленими сторонами щодо стадії реалізації проекту літературного кафе “Читати подано”

Проектування дизайну закладу створюється з урахуванням чималої кількості нюансів [41] :

- розташування закладу, чи знаходяться поблизу конкуренти з подібною подібною тематикою;
- специфічність надання послуг;
- дотепно підібрані гарні та зручні меблі, що гармонують з тематикою та інтер'єром закладу;
- грамотне розташування світла в приміщенні;
- відсутність розбіжності внутрішнього стилю з його фасадом;
- якість обслуговування та його рівень;
- ціни та асортимент;
- робочий режим;
- назва;

- кількість місць для гостей, та купа інших дрібних деталей;

Облаштування приміщення, його ремонт та дизайн є одними з найголовніших задач на стадії розроблення проєкту закладів харчування [24]. Для того, щоб усе пройшло успішно потрібно вдало знайти кандидатів для співпраці, які зможуть втілити ваші ідеї у реальність, допрацювати їх та покращити, а для цього необхідно провести глибинний аналіз можливих партнерів. Також має сенс створити план управління комунікаціями, який буде регулювати відносини не тільки із командою проєкту, а й із зацікавленими сторонами.

Літературне кафе “Читати подано” це проєкт з особливою концепцією, в його основі стоїть проведення спеціальних культурних програм, а також наявність власної книжкової крамниці, де відвідувачі можуть придбати собі цікаву літературу. Програми проводяться у вечірній час, коли в кафе збираються бажаючі відпочити, розслабитись та насолодитися запропонованими заходами. Тож зрозуміло, що і облаштування кафе повинно бути специфічним, на кшталт затишної бібліотеки.

У розгляді даного аспекту велике значення має грамотна оцінка співпраці керівника проєкту літературного кафе “Читати подано” з ФОП “Федосів” стосовно проєктування приміщення. Такий аналіз формує чіткі очікування щодо суспільної роботи з підприємством, та надає можливість спланувати організацію інтер'єру, розміщення меблів у просторі, застосування матеріалів у внутрішньому облицювання на практиці.

Тож підприємством “Федосів” було створено план проєктування приміщення за чіткими вказівками проєктного менеджера закладу харчування.

Отже, нижче наведено детальний план облаштування кафе:

1. Організація простору

Заклад повинен відрізнитися від конкурентів своєю розслабленою та неформальною атмосферою, тому приміщення ресторану вирішено розділити на три паралельні ділянки – довга лава із м'якими подушками, що буде розташована вздовж вікна, далі вітрина поруч із баром та безліч шаф із

книжковими полицями. Все це буде виконано в незвичайному стилі, що об'єднує у собі традиції та класику разом із сучасністю. Дерев'яна обробка створює затишну та особливу атмосферу, оздоблення стін виконано з фетру для кращого акустичного ефекту, а мармурова поверхня привнесе в оздоблення трохи розкоші.

2. Облаштування меблів

Буде кілька видів сидінь: чорні дерев'яні стільці з підлокітниками, барні стільці, що будуть зроблені з металу, м'які крісла та міні-дивани.

Усі стільці будуть виготовленими з дерева та матимуть м'яку обшивку. Їх спинка плавно об'єднуватиметься з підлокітниками, що зроблять форму плавною, а вигини на швах створюватимуть враження закруглених зрізів. Вони матимуть по чотири ніжки, які під кутом будуть закріплені від основи стільця, а колір планується природного дерева.

Барні стільці, що зазвичай слугують тимчасовим місцем відпочинку для гостей, у цьому проєкті будуть зроблені з металу. Високі циліндричні ніжки плануються злегка вигнутими вгору (точці з'єднання) та в низу, а по середині буде розташовано підставку для ніг. Металеві круглі сидіння для зручності оздоблятимуться тканиною з м'яким поролоновим наповненням, а вертикальна спинка створюватиметься з закругленими кутами.

Крісла та дивани матимуть сучасний вигляд, обшиті тканиною з наповнювачем та дерев'яними ніжками. Декоративність та затишок цьому закладу надаватимуть різнокольорові м'які подушки.

Буде два види столів: для великої компанії, з розрахунком на шість сім осіб, і маленькі столики, на яких можуть розміститися дві особи. Обидва матимуть чотири ніжки, а їх форма планується: для великих – прямокутна, для маленьких квадратна, але кути будуть трохи закруглені. Так як їх матеріалом стане темне дерево, то колір буде відповідний.

Також важливий елемент проєкту літературного кафе — це шафи з книгами. Вони будуть виготовлені із міцних ламінованих ДСП плит із структурою дерева.

3. Освітлення закладу

Освітлення зали таке: на кожній окремій зоні відпочинку для відвідувачів буде вивішено кілька лампочок. Вони будуть закріплені оригінально, на каркасі з металевими призмами, розташованими горизонтально.

4. Оформлення кольорів

Важливу роль відіграє колір будівлі, в якій розташований сам заклад. В даному проєкті будівлю заплановано пофарбувати в колір чорного шоколаду з відтінком темно-сірого. Вся передня стіна приміщення, через яку заходять до закладу, буде складатися зі скляних вікон та перегородок. Це дозволить денному світлу проникнути в кафе, що в свою чергу надасть панорамний вигляд у середині та створить оригінальність. Отримана «відкритість» допоможе сформувати психологічну схильність до теплої діалогу гостей один з одним.

5. Декорування приміщення

Для того, щоб кафе мало цілісний та оригінальний вигляд, необхідно прикрасити залу унікальними елементами декору, такими як: картини, рідкісні речі, антикваріат, рослини, статуєтки, годинник тощо. Також умісними будуть закріплені на стіні біля вітрини ціни та меню на весь асортимент.

6. Облаштування несучої конструкції

Вхід планується організувати за допомогою двох дзеркально-симетричних дверей, також вони будуть мати той самий стиль, що й вся передня стіна будівлі. Над входом, поверх скляного елемента, буде вивішена назва закладу, що світитиметься, це послугує чудовим акцентом.

Дерев'яні смужки різного кольору від темного до світлого слугуватимуть оздобленням для стелі та верхніх стін. Цей дизайн розділяє простір і створює монументальне враження, при цьому ідеально вписується в інтер'єр.

Для того, щоб підвести підсумки підприємством “Федосів” було сплановано фінансові розрахунки (див. табл. 2.7). В цілому вони

задовольняють потреби та можливості замовника, а отже проєкт може перейти до стадії реалізації.

Таблиця 2.5 – Фінансові розрахунки стосовно облаштування літературного кафе

Облицювання інтер'єру			
Матеріали для використання	Кількість товару уп./шт.	Вартість одиниці товару (грн.)	Спільна сума (грн.)
Вагонка дерев'яна	15	85	1275
Цегла	40	110	4400
Грунтовка універсальна	8	120	960
Затирання для швів	7	331.17	2318.19
Паркет	15	1800	27000
Клей для паркету	4	1160	4640
Меблі			
Стійка	1	22300	22300
Барний стілець	6	450	2700
Столи	8	3590	28720
Стільці	10	850	8500
Крісла	10	1099	10990
Дивани	5	3256	16280
Вітрини	2	1499	2998
Шафи	7	2160	15120
Елементи декору			
Плафон	8	1000	8000
Картини	10	100	1000
Вішалка	6	250	1500
Інтер'єрні елементи			
Двері	1	3870	3870
Вікна	1 + 1	4450 + 5900	10500
Підвіконня	2	1200	2400
Набір вентиляційний	1	380	380
Кабель	10	52.09	520.90
Вимикач	1	201	201
Підсумок			176423

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ЛІТЕРАТУРНОГО КАФЕ “ЧИТАТИ ПОДАНО” В МІСТІ СУМИ

3.1 Управління змістом проєкту

Кафе — це заклад громадського харчування, в якому можна не тільки добре і щільно поїсти, а й відпочити, провести там вільний час. На сьогоднішній день в нашій країні існує величезна кількість таких місць. Ці заклади можуть відрізнятися по контингенту відвідувачів. Кафе можуть бути і великими, і маленькими, вони розраховані на різну публіку, їх відвідують люди різного віку, всіх категорій, що мають самі різні фінансові спроможності.

Ресторанний бізнес має високу конкуренцією, тому один з найважливіших критеріїв - це концепція закладу. Від цього буде залежати: меню, цільова аудиторія, дизайн, місце розташування, індивідуальність закладу і його конкурентні «фішки» [14].

Якщо проаналізувати різні концепції заходів по місту Суми, то можна відслідкувати, що на даний момент не існує аналогів літературного кафе, або ж кафе-бібліотеки. Та загалом по всій Україні є лише два кафе в такому напрямку: Літературне кафе “Імбир” та Літературне кафе ім. Анни Ахматової. Але попит на такі заклади зростає з кожним роком.

Сутність проєкту — регулярне проведення різноманітних творчих вечорів у кафе, постановка комплексних вистав, читання літературних художньої літератури, співпраця із професійними акторами, ведучими, письменниками, митцями тощо. Організація такої діяльності в закладі надасть вишуканості та велику перевагу над конкурентами. Тому що запорукою успіху проєктів є не лише сильна маркетингова стратегія, а й ретельно продумана ідея.

Місія проєкту. Такий формат закладу прагне надати своїм клієнтам щось більше, ніж просто смачна та якісна кава. Планується організувати в кафе масштабну бібліотеку для того, щоб гості, які будуть відвідувати це місце

з змогли почитати книги, журнали і навіть газети. Крім того, проведення культурних вечорів у кав'ярні, із запрошеними для виступу гостями, надасть можливість громадянам отримати неповторний досвід та гарне дозвілля. Також, у закладі регулярно проводитимуться різноманітні майстер-класи. Усі ці моменти дуже швидко допоможуть кафе знайти своїх шанувальників.

Безпосередньо, програма закладу завжди буде оновлюватись для того, щоб не відставати від найновіших трендів, щоб залучити якомога більше молоді. Наприклад, в меню можуть бути страви, які колись полюбили найвідоміші митці світу.

Цінності проекту. На сьогодні існує велика кількість кафе з різноманітними стравами, але в наш час гостям закладу вже недостатньо просто пообідати чи повечеряти, їм необхідна культурна програма, що надасть відчуття повноцінного відпочинку. Та не завжди кафе турбуються про щось більше, ніж їжа. Однією з головних вимог клієнтів є не тільки смачна їжа й особливість, індивідуальність та атмосфера закладу. Відсутність родзинки в кафе робить похід до нього буденним, та не цікавим і багато людей просто починають користуватись послугами доставки їжі. Тому цінність проекту полягає в тому, щоб, окрім вишуканих страв, надати можливість культурного та духовного розвитку відвідувачу.

Загальні цілі та конкретні цілі проекту. Цілі проекту:

- створення унікального літературного кафе (кафе-бібліотеки) та привернення уваги жителів міста Суми до культурного розвитку;
- отримання прибутку за першу половину року роботи кафе;
- отримання сертифікатів якості від експертів (наприклад сертифікат програми “Ревізор”);
- розширення мережі;
- надання якісних та корисних послуг;
- розвиток письменства в регіоні;
- привернення уваги громади до молодих авторів;

Глобальна ціль: стати культурним осередком Сумщини, а в майбутньому всієї України.

Обмеженість. Будь-який проєкт має термін початку і термін завершення [37]. проєкт буде розпочато одразу після стабілізації ситуації з коронавірусом, для того, щоб привабити максимум клієнтів. Приблизна дата початку проєкту 20 грудня 2021, та дата завершення проєкту (відкриття кафе) запланована на 9 березня 2022 року (дата народження видатного українського письменника Тараса Шевченка). Також, будь-який проєкт має свій обсяг матеріальних, людських та фінансових ресурсів, які використовуються за встановленим і лімітованим бюджетом, які вказані в наступних етапах курсової роботи.

Для візуального відображення змісту генерального плану звернімо увагу на дорожню карту проєкту, яку зазначено на Додатку А.

3.2 Ієрархічна структура робіт та календарний план

Для успішного планування проєкту необхідно на самперед обумовитись із тим, з чого він буде складатися та які роботи потрібно привести у виконання, для того, щоб досягти усіх цілей по проєкту [20]. Ось чому в управлінні проєктами використовується інструмент, під назвою – Ієрархічна структура робіт (ICP) або на англ. – Work breakdown structure (WBS). Чітко пропрацьована ICP вагомо підвищує шанси проєкту на успіх. Для того, щоб організувати та виконати проєкт найефективніше було сплановано два найчастіше використовуваних підходи до побудови: "Продуктова" ICP – побудова ICP за компонентами продукту проєкту (Додаток Б) та ICP "За фазами життєвого циклу" - побудова ICP по фазах життєвого циклу проєкту. (Додаток В).

По цим структурам можна зазначити, що цей проєкт має багато етапів, а тому дуже важливо чітко розподілити роботи між працівниками проєкту. Для

цього було створено структуру декомпозиції робіт, що є ключовою часткою задач по проєкту, яка організовує командну роботу у керованих частинах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 — Декомпозиція проєктних робіт

Етапи реалізації проєкту	Результат декомпозиції	Шифр виконавця
1. Первинна оцінка ідеї	1.1 Аналіз ринку	Проектний менеджер
	1.2 Опитування споживачів	Проектний менеджер
	1.3 Аналіз середовища та цілепокладання	Проектний менеджер
2. Маркетингове дослідження	2.1 Аналіз варіантів щодо маркетолога	Проектний менеджер
	2.2 Наймання маркетолога	Проектний менеджер
	2.3 Проведення маркетингового дослідження	Маркетолог
	2.4 Аналіз кінцевих результатів маркетингового дослідження	Проектний менеджер
3. Аналіз інвесторів	3.1 Збір даних	Проектний менеджер
	3.2 Оцінка даних	Проектний менеджер
	3.3 Аналіз даних у вигляді звіту	Проектний менеджер
4. Експертний висновок	4.1 Зауваження щодо проєкту	Маркетолог
	4.2 Пропозиції щодо проєкту	Маркетолог
	4.3 Висновки щодо проєкту	Маркетолог
5. Розробка WBS та сітьового графіка	5.1 Збір усіх необхідних робіт	Проектний менеджер
	5.2 Оцінка робіт	Проектний менеджер
	5.3 Ієрархія робіт через WBS-структури	Проектний менеджер
	5.4 Створення сітьового графіку	Проектний менеджер
6. Планування проєкту	6.1 Фінансовий та ресурсний план	Економіст
	6.2 План управління ризиками	Економіст
	6.3 Маркетинговий план	Економіст
7. Розробка проєкту	7.1 Розкладу заходів	Проектний менеджер
	7.2 Розробка меню	Проектний менеджер
	7.3 Розробка цін	Проектний менеджер
8. Укладання договорів	8.1 Створення договорів	Проектний менеджер, Стейкхолдери
	8.2 Узгодження з нотаріусом та юристом деталей договору	Нотаріус, Юрист, проектний менеджер
	8.3 Підписання договорів	Проектний менеджер, Стейкхолдери
10. Приміщення	10.1 Пошук ріелтора	Проектний менеджер
	10.2 Договір з оренди приміщення	Ріелтор, проектний менеджер
	10.3 Ремонт приміщення	Будівельники
	10.4 Облаштування приміщення	Вантажники, проектний менеджер, Помічник Проектного менеджера

Продовження таблиці 3.1

<i>11. Найняття персоналу, робітників для співпраці</i>	11.1 Пошук персоналу та робітників для співпраці	Проектний Помічник менеджера	менеджер, проєктного менеджера
	11.2 Підписання трудових договорів	Проектний Помічник менеджера	менеджер, проєктного менеджера
	11.3 Навчання персоналу	Проектний Помічник менеджера	менеджер, проєктного менеджера
<i>12. Реклама</i>	12.1 Пошук рекламного агентства/блогерів/SMM-спеціаліст	Проектний Помічник менеджера	менеджер, проєктного менеджера
	12.2 Укладання договорів	Рекламне агентство, SMM-спеціаліст, Помічник менеджера	агентство, проєктного менеджера
<i>13. Генеральна перевірка</i>	13.1 Перевірка обладнання	Помічник менеджера	проєктного менеджера
	13.2 Перевірка якості продукції	Помічник менеджера	проєктного менеджера
	13.3 Первинна інвентаризація	Помічник менеджера	проєктного менеджера
	13.4 Перевірка завершення всіх робіт	Проектний менеджер	
<i>14. Урочисте відкриття кафе</i>	14.1 Прикрашання закладу	Проектний Помічник менеджера	менеджер, проєктного менеджера
	14.2 Організація заходу, літературної вечірки на честь відкриття кафе	Проектний Помічник менеджера, Ведучий	менеджер, проєктного менеджера, Письменники

Задля створення календарного плану проєкту було використано програму, яка на сьогодні вважається найпотужнішим інструментом управління проєктами більшою частиною фахівців - MS Project 2013, Було складено й скориговано розклад, в якому роботи взаємо пов'язані один з одним у часі з можливостями їх забезпечення різноманітними трудовими технічно-матеріальними ресурсами, та виконуються різними учасниками проєкту.

Початок проєкту планується 20 грудня 2021 року. Тривалість має бути 58 днів, без урахування форс-мажорних обставин. Закінчення проєкту (відкриття кафе) заплановано на 9 березня 2022 року. проєкт складається з 4-х стадій, які в свою чергу поділені на етапи.

Стадія “Ініціації” триває 7 днів, за цей період проєкт повинен визначитись із основними його цілями, проаналізувати всі можливі ризики (рис.3.1) [39].

Проект Горбань Анна	58 днів	Пн 20.12.21	Ср 09.03.22			92 000,00 €
Ініціація	7 днів	Пн 20.12.21	Вт 28.12.21			2 000,00 €
Первинна оцінка ідеї	1 день	Пн 20.12.21	Пн 20.12.21		Проектний менеджме	0,00 €
Маркетингове дослідженн	4 днів	Вт 21.12.21	Пт 24.12.21	3	Маркетолог [3]	1 000,00 €
Аналіз інвесторів	3 днів	Вт 21.12.21	Чт 23.12.21	4НН	Проектний менеджме	0,00 €
Розробка статуту проєкту	1 день	Пн 27.12.21	Пн 27.12.21	4;5	Проектний менеджме	0,00 €
Експертний висновок	1 день	Вт 28.12.21	Вт 28.12.21	6	Маркетолог [2]	1 000,00 €
Запуск проєкту	0 днів	Вт 28.12.21	Вт 28.12.21	7	Проектний менеджме	0,00 €

Рисунок 3.1 - Календарний план проєкту, стадія “Ініціації”

Далі йде стадія “Планування”, що триває 4 дні. За цей період потрібно скомпонувати ієрархічну структуру та розпланувати фінансову, ресурсну та маркетингову діяльність кафе (рис 3.2) [38].

Планування	4 днів	Ср 29.12.21	Пн 03.01.22	2		500,00 €
Розробка WBS	0,5 днів	Ср 29.12.21	Ср 29.12.21	8	Проектний менеджме	0,00 €
Створення сітьових графіків	0,5 днів	Ср 29.12.21	Ср 29.12.21	10	Проектний менеджме	0,00 €
План проєкту	2 днів	Чт 30.12.21	Пт 31.12.21	11	Економіст[5]	500,00 €
Фінансовий план	2 днів	Чт 30.12.21	Пт 31.12.21	11		0,00 €
Ресурсний план	1 день	Чт 30.12.21	Чт 30.12.21	13НН		0,00 €
План управління ризиками	1 день	Чт 30.12.21	Чт 30.12.21	14НН;13НН		0,00 €
Маркетинговий план	2 днів	Чт 30.12.21	Пт 31.12.21	15НН;14НН;13НН		0,00 €
Розробка проєкту	1 день	Пн 03.01.22	Пн 03.01.22	12	Проектний менеджме	0,00 €
Розклад заходів	1 день	Пн 03.01.22	Пн 03.01.22	13;14;15;16		0,00 €
Розробка меню	1 день	Пн 03.01.22	Пн 03.01.22	18НН		0,00 €
Розробка цін	1 день	Пн 03.01.22	Пн 03.01.22	19НН;18НН		0,00 €

Рисунок 3.2 - Календарний план проєкту, стадія “Планування”

На стадії “Реалізації”, яка триває 45 днів, потрібно привести в дію все те, що було заплановано на попередніх стадіях.(рис 3.3)

« Реалізація	45 днів	Вт 04.01.22	Пн 07.03.22	9		79 500,00 €
Укладання договорів	2 днів	Вт 04.01.22	Ср 05.01.22	18;19;20	Юрист[4];Нотаріус[4]	2 500,00 €
Реєстрація ФОП	1 день	Вт 04.01.22	Вт 04.01.22	22НН	Фінанси[1 000,00 €]	1 000,00 €
« Приміщення	22 днів	Чт 06.01.22	Пт 04.02.22	23		42 000,00 €
Оренда	1 день	Чт 06.01.22	Чт 06.01.22	22	Ріелтор[1];Фінанси[1]	17 000,00 €
Ремонт	21 днів	Пт 07.01.22	Пт 04.02.22	25	Будівники[5]	25 000,00 €
« Облаштування приміщення	6 днів	Пн 07.02.22	Пн 14.02.22	24		4 000,00 €
Закупівля меблів	3 днів	Пн 07.02.22	Ср 09.02.22	26	Вантажники[6];Прое	2 000,00 €
Закупівля обладнання	2 днів	Пн 07.02.22	Вт 08.02.22	28НН	Вантажники[8];Прое	2 000,00 €
Закупівля харчової продукції	1 день	Чт 10.02.22	Чт 10.02.22	28;29	Проектний менеджмент	0,00 €
Закупівля книжок	2 днів	Пт 11.02.22	Пн 14.02.22	30	Помічник проектного	0,00 €
Найм працівників	5 днів	Вт 15.02.22	Пн 21.02.22	27;31	Проектний менеджмент	0,00 €
Пошук письменників для спі	5 днів	Вт 15.02.22	Пн 21.02.22	32НН	Помічник проектного	0,00 €
« Реклама	10 днів	Вт 22.02.22	Пн 07.03.22	33;32		30 000,00 €
Створення сайту в соціальних мережах	3 днів	Вт 22.02.22	Чт 24.02.22	33	SMM спеціаліст[4]	10 000,00 €
Рекламна компанія по місту	10 днів	Вт 22.02.22	Пн 07.03.22	35НН	Рекламне агенство[5]	5 000,00 €
Купівля реклами в інтернеті	7 днів	Пт 25.02.22	Пн 07.03.22	35	Помічник проектного	15 000,00 €

Рисунок 3.3 – Календарний план проекту, стадія “Реалізації”

Нарешті стадія “Завершення”, яка буде тривати 2 дні, потрібно підвести підсумки всієї виконаної роботи та завершити працю над проектом. Кінцевим результатом стадії “Завершення” та всього проекту буде урочисте відкриття кафе (рис 3.4).

« Завершення	2 днів	Вт 08.03.22	Ср 09.03.22	21		10 000,00 €
Генеральна перевірка області	1 день	Вт 08.03.22	Вт 08.03.22	37;36	Помічник проектного	0,00 €
Генеральна перевірка кафе	1 день	Вт 08.03.22	Вт 08.03.22	39НН	Помічник проектного	0,00 €
Урочисте відкриття кафе	1 день	Ср 09.03.22	Ср 09.03.22	40;39	Фінанси[10 000,00 €]	10 000,00 €

Рисунок 3.4 - Календарний план проекту, стадія “Завершення”

Щоб отримати відмінний результат при втіленні в життя літературного кафе, в процесі планування і управління проектом було створено технічно-організаційні моделі, мережі що являють собою сітьовий графік та діаграма Ганта, що показують динаміку виконання всіх робіт за проектом та охоплюють

показники всіх учасників і всього періоду існування створеного проєкту. Сітьовий графік даного проєкту відображений в Додатку Г, а Діаграма Ганта ілюстрована в Додатку Д.

3.3. Оцінка економічної ефективності проєкту та його ризиків

Будь-який початковий бізнес-проєкт передбачає фінансові витрати. Вони можуть бути профінансовані інвесторами, або з власних коштів, розмір фінансування також необмежений. Але якими б резервами не володів проєкт, без планування коштів є дуже великий ризик вийти за межі своїх грошових спроможностей [11]. Саме тому був розроблений фінансовий план кафе, який включає в себе грошові витрати на всі пакети робіт або задач, які були зазначені за усіма стадіями проєкту. Витрати, які потрібні на запуск проєкту становлять 271 800 грн.(табл. 3.2)

Таблиця 3.2 - План по затратам для створення проєкту

Пакети робіт/задачі	Сума грн
1.1. Проведення маркетингових досліджень	2000
1.1.1. Аналіз даних	500
1.1.2. Отримання експертного висновку щодо доцільності реалізації проєкту	500
1.1.3. Реєстрація ФОП	1000
2.1.1.Планування та розробка проєкту	1300
2.1.1.1. Фінансовий та ресурсний план	500
2.1.1.2. Розробка заходів	300
2.1.1.3. Розробка меню та цін	500
2.1.2. Перевірка укладених договорів юристами та нотаріусами	2500
3.1.1. Оренда приміщення з комунальними послугами (1 місяць)	15000
3.1.2 Ремонт приміщення	60000
3.1.3. Облаштування приміщення	120000
3.1.3.1. Закупівля обладнання для кухні/бару	41000
3.1.3.2. Закупівля обладнання для проведення заходів	10000
3.1.3.3. Закупівля меблів	30000
3.1.3.4. Закупівля книг (580 шт.)	15000
3.1.3.5. Стартова закупівля журналів (100 шт.)	5000
4.1.1. Пошук партнерів та підписання договорів про співпрацю (письменники / ведучі заходів)	15000

Продовження таблиці 3.2

4.1.2. Пошук співробітників кафе	1000
5.1. Реклама	30000
5.1.1. Створення сайту в соціальних мережах	10000
5.1.2. Купівля реклами в Instagram	5000
5.1.3. Купівля реклами у Facebook	5000
5.1.4. Купівля реклами у блогерів	5000
5.1.5. Розміщення реклами у місті на банерах	5000
6.1. Закриття проекту	15000
6.1.1. Урочисте відкриття кафе	10000
6.1.1.1. Прикрашання кульками	5000
6.1.1.2. Акційні пропозиції до дня відкриття	50000
<i>Всього</i>	271800

Детальніше ознайомитись із оплатою праці всіх працівників проекту до стадії завершення можна завдяки таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Оплата праці працівників проекту до стадії завершення

Види виконаних робіт в проекті	Посада	Необхідно грн (з урахуванням кількості працівників)
1. Проведення маркетингових досліджень та експертний висновок	Маркетолог	2000
2. Планування та розробка проекту	Економіст	500
3. Послуги нотаріальні	Нотаріус	500
4. Послуги юридичні	Юрист	2000
5. Пошук оренди приміщення	Ріелтор	2000
6. Ремонт приміщення	Будівники (5 люд.)	25000
7. Встановлення обладнання та меблів	Вантажники (2 люд.)	4000
8. Створення сайту	SMM спеціаліст	10000
9. Розміщення реклами у місті на банерах	Рекламне агентство	5000
10. Розміщення реклами у блогера	Блогер	5000
<i>Всього</i>		56000

Щодо місячних витрат, для стабільного функціонування кафе необхідно щомісяця сплачувати оренду приміщення з комунальними послугами, робити закупівлю харчової продукції, а також виплачувати заробітну плату штатним та нештатним працівникам з урахуванням усіх податків. (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 — План щомісячних витрат

Щомісячні витрати	Сума, грн
1. Оренда приміщення з комунальними послугами	15000
2. Закупівля харчової продукції	20000
3. Оплата співробітникам	93520
Всього	128520

Для того, щоб детальніше ознайомитись із оплатою праці всіх штатних і нештатних працівників проєкту звернімося до таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Оплата праці штатних і нештатних працівників проєкту

Види виконаних робіт в проєкті	Посада	Зайнятість в проєкті(год/міс)	Ставка оплата і праці (грн/год або день)	Відрахування Податків (грн)*	Необхідно грн (з урахуванням кількості працівників)
Штатний працівник	Бариста (2 люд.)	160	40,6	+	13000
Штатний працівник	Офіціанти (3 люд.)	160	37,5	+	18000
Штатний працівник	Прибиральниця	130	40	+	5200
Штатний працівник	Шеф-кухар (2 люд.)	160	43,8	+	14000
Штатний працівник	Відповідальний за книги (2 люд.)	130	40	+	10400
Штатний працівник	Бухгалтер	160	56,3	+	9000
Проведення заходів	Ведучий	20	1000		4000
Виступ на заходах	Письменники (3 люд.)	20	500		6000
Всього				13920	79600

Щоб оцінити вартість проєкту, та період окупності проєкту проведемо наступні розрахунки:

Ставка дисконтування повинна бути більшою, ніж без ризикові інвестиції, тобто ставка дохідності за державними облігаціями, яка на 11.11

2021 року становить 6%. З урахуванням індексу інфляції у листопаді 2021 року(0,3%) мною була обрана ставка дисконтування на рівні 9%.

Також розрахунок витрат на різних стадіях життєвого циклу проєкту та витрати и доходи проєкту вказані на табл. 3.6 та табл. 3.7.

Таблиця 3.6 – Витрати на різних стадіях життєвого циклу проєкту

Стадія	Ініціація	Планування	Реалізація	Завершення
Витрати, грн	2000	1300	253 500	15 000

Таблиця 3.7 – Витрати та доходи проєкту

Місяць	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень
Витрати, грн	128520	128520	128520	128520	128520
Доходи, грн	205000	205000	205000	205000	246000

Тепер, за даними попередніх таблиць розрахуємо NPV (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 — Розрахунок NPV

Місяць		CF	ЧВ	к1	ДЧВ 1	к2	ДЧВ 2
0	271800		- 271800	1	-271800	1	-271800
1	128520	205000	76480	0.92	70162.75	0,7143	54629.66
2	128520	205000	76480	0.84	64365.57	0,5102	39020.1
3	128520	205000	76480	0.77	59050.21	0,3644	27869.31
4	128520	205000	76480	0.71	54178.43	0,2603	19907.74
5	128520	205000	76480	0.65	49704.35	0,1859	14217.63
6	128520	246000	117480	0.6	70041.58	0.13	15601.34
ВСЬОГО	1042920	1271000	499880		95702.89		-100554.21

Отже, NPV складає 95 702,9 грн, що у свою чергу є дуже позитивним показником, адже сума дисконтованих доходів перевищує витрати.

Для розрахунку РР(термін окупності) я використала метод усереднення параметрів, який зображений за формулою 3.1:

$$PP = \frac{271800}{211833.3} = 1,3 \quad (3.1)$$

Отже, період окупності складає 1,3 місяців.

Для розрахунку DPP (дисконтований період окупності) я також використала метод усереднення параметрів, що відтворений за формулою 3.2:

$$DPP = \frac{271800}{157332,0333} = 1,7 \quad (3.2)$$

Отже, дисконтований період окупності проекту складає 1,7 місяців. Для знаходження внутрішньої норми дохідності проекту я обрала ставку дисконту 40%, розрахунок якої зображений за формулою 3.3:

$$IRR = 0,09 + \frac{(0,4-0,09)*95702.89}{95702.89+100554.21} = 0,24 \quad (3.3)$$

Виходячи з формули 3.3 максимально дозволений відносний рівень витрат, які можна асоціювати з цим проектом становить 0,24.

Таким чином, можна зробити висновок, що проект слід приймати, про що говорять проаналізовані динамічні методи обґрунтування оцінки інвестицій.

Але для того, щоб проект міг досягти цілі потрібно спланувати не тільки фінансові розрахунки, а й врахувати кількість ризиків, що можуть завадити успіху проекту та розробити план їх нівелювання. Задля того, щоб бути максимально готовими до всього майбутньому бізнесу потрібно прописати план по регулюванню всіх можливих форс-мажорів [25]. Ідентифіковані ризики проекту містять у собі можливі невизначені події, які можуть виникнути в проекті й викликати наслідки, які можуть спричинити небажані ефекти. Тому так важливо дуже ретельно звернути увагу на цей аспект. Нижче вказано реєстр ризиків проекту (табл. 3.9)

Таблиця 3.9 - Реєстр ризиків проекту

№	Ризик	Які несуть наслідки	Дії, що потенційно врегулюють ситуацію
1.	Погано обгрунтована стратегія розвитку на короткострокову перспективу	Не реалізація сукупності послуг, які кафе пропонує на ринку	Підвищення кваліфікації управлінського персоналу; детальна розробка «дерева рішень»
2.	Помилки при оперативному та тактичному плануванні	Зміщення строків завершення проекту	Застосування стратегії стабілізації планування; визначення основних оперативних та тактичних цілей
3.	Можливість перепаду електроенергії, водопостачання	Неможливість надання якісних послуг	Купівля генератора електроенергії, страхування виробничих засобів, майна
4.	Можливість зміни кількості персоналу	Велика плинність персоналу, витік конфіденційної інформації, збільшення витрат на навчання нового персоналу	Якісний підбір персоналу; корпоративна культура; мотивування працівників; налагоджена робота HR-відділу; моніторинг можливих конфліктів у колективі
5.	Невдалий вибір каналів реклами на потенційному сегменту ринку	Відсутність запланованого попиту на пропозицію	Ефективна рекламна політика; деталізований STP-маркетинг
6.	Можливість викрадення конкурентами аналогічної ідеї літературного кафе	Зменшення кількості відвідувачів, втрата УТП	Контроль над доступністю інформації; нерозголошення стратегічної інформації
7.	Відмова постачальників від укладення контрактів на постачання	Збільшення запланованих витрат та часу на реалізацію нових контрактів	Диверсифікація постачальників, використання ABC-аналізу
8.	Підвищення мінімального рівня заробітної плати в Україні	Збільшення заробітної плати працівникам підприємства, збільшення витрат	Страхування діяльності компанії від виникнення непередбачуваних витрат
9.	Ризик дотримання неправильних принципів ціноутворення компанії	Зменшення попиту на продукцію кафе, відсутність конкурентоспроможності	Правильно сформований ефективний комплекс маркетингу; залучення додаткових консалтингових компаній
10.	Ризик неприйняття ідеї літературного кафе цільовими сегментами	Відсутність запланованого попиту, дефолт, реорганізація	Рекламна кампанія перед відкриттям кафе; інноваційний підхід до обслуговування; деталізований STP-маркетинг

Продовження таблиці 3.9

11.	Ризик неправильного розрахунку митних платежів, акцизів, ПДВ	Збільшення витрат	Навчання і підвищення кваліфікації в області мінімізації бухгалтерських ризиків; атестація робочих місць; страхування бухгалтерських помилок
12.	Ризик, пов'язаний з непередбаченими зупинками роботи закладів харчування	Збільшення кредитних лімітів, реорганізація операційної діяльності, направленої на онлайн	Страхування втрат прибутку, спричинених зупинками робочого процесу
13.	Ризик оголошеної чи неоголошеної війни, революції, масових безпорядків	Примусове закриття кафе	Страхування форс-мажорних обставин
14.	Ризик законних або незаконних дій органів державної влади чи управління та їх структурних підрозділів, які перешкоджають виконанню контракту	Збільшення витрат	Страхування виробничого процесу та виробничого майна
15.	Ризик входження в договірні відносини з недієздатними або неплатоспроможними партнерами	Збільшення запланованих витрат та часу на реалізацію нових контрактів	Диверсифікація партнерів; страхування відповідальності
16.	Ризик дефолту	Дефолт	Страхування від банкрутства
17.	Кредитний ризик, який виникає через зміни кредитного ліміту	Посилення операційної діяльності кафе	Лімітування; страхування кредитних ризиків
18.	Ризик збільшення рівня ставок діючих податків і зборів	Збільшення витрат	Страхування додаткових витрат; збільшення обсягу резервного капіталу
19.	Ризик втрати привабливості кафе з часом для відвідувачів	Відсутність постійних відвідувачів, зменшення доходів	Активні рекламні заходи, акції

Після пріоритезації ризиків слід підготувати таблицю головних ризиків проекту, їх ймовірність, оцінку загрози та очікувану величину. Це допоможе сфокусувати увагу керівника на тому, що дійсно може стати загрозою та причиною для провалу реалізації ідеї у життя (табл. 3.10):

Таблиця 3.10 - Головні ризики проєкту

Пріоритет	Причина	Наслідок	Ймовірність	Загроза	Очікувана величина ризику
1.	Неприйняття ідеї літературного кафе цільовими сегментами	Відсутність запланованого попиту, збільшення витрат	90%	3	2,7
2.	Втрата привабливості кафе з часом для відвідувачів	Відсутність постійних відвідувачів, зменшення доходів	75%	3	2,25
3.	Плинність персоналу	Витік конфіденційної інформації, збільшення витрат на навчання нового персоналу	60%	2	1,2
4.	Відмова постачальників від укладення контрактів на постачання	Збільшення запланованих витрат та часу на реалізацію нових контрактів	45%	2	0,9
5.	Непередбачені зупинки роботи закладів харчування (карантинні заходи)	Збільшення кредитних лімітів, реорганізація операційної діяльності, направлення її на онлайн	40%	2	0,8

План реагування ризиків заданий у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - План реагування ризиків

№	Опис	Категорія	Ймовірність	Наслідок	Пріоритет	Стратегія	Автовиявлення ризику	Відповідальний	Дата ідентифікації	Дата останньої зміни	Статус
1	Погано обгрунтована стратегія розвитку на short term.	Виробничий (ризик незатребуваності продукції)	25%	Не реалізація сукупності послуг, які кафе пропонує на ринку	12	Контроль	ПМ	ПМ	25.12.2021	01.02.2022	Прийнятний

Продовження таблиці 3.11

2	Помилки при оперативному та тактичному плануванні	Виробничий (ризик незатребуваності виробленої продукції)	20%	Зміщення строків завершення проєкту	13	Контроль	ПМ	ПМ	25.12.2021	01.01.2022	Помірний
3	Можливість перепаду електроенергії, водопостачання	Виробничий (ризик незатребуваності виробленої продукції)	15%	Неможливість надання якісних послуг	6	Передача	ПМ	ПМ	15.02.2022	26.02.2022	Задовільний
4	Можливість зміни кількості персоналу	Виробничий (ризик незатребуваності виробленої продукції)	60%	Велика плинність персоналу, витік конфіденційної інформації, збільшення витрат на навчання нового персоналу	3	Прийняття	ПМ	ПМ	01.03.2022	01.03.2022	Помірний
5	Невдалий вибір каналів реклами на потенційному сегменту ринку	Виробничий (ризик незатребуваності виробленої продукції)	30%	Відсутність запланованого попиту на пропозицію	11	Пом'якшення	РА	РА	20.02.2022	03.03.2022	Задовільний

Продовження таблиці 3.11

6	Можливість викрадення конкурентами аналогічної ідеї літературного кафе	Виробничий (ризик посилення конкуренції)	50%	Зменшення кількості відвідувачів, втрата УТП	7	Контроль	ПМ	ПМ	01.01.2022	01.01.2022	Задовільний
7	Відмова постачальників від укладення контрактів на постачання	Виробничий (ризик невиконання кооперативних контрактів)	45%	Збільшення запланованих витрат та часу на реалізацію нових контрактів	4	Лімітування	ПМ	ПМ	03.02.2022	20.02.2022	Прийнятний
8	Підвищення мінімального рівня заробітної плати в Україні	Виробничий (ризик виникнення непередбачених витрат та зниження доходів)	80%	Збільшення заробітної плати працівникам підприємства, збільшення витрат	8	Прийняття	Е	ПМ	01.01.2022	01.01.2022	Помірний
9	Ризик дотримання неправильних принципів ціноутворення компанії	Комерційний (ризик пов'язаний з реалізацією товару на ринку)	35%	Зменшення попиту на продукцію кафе, відсутність конкурентоспроможності	10	Прийняття	ПМ	ПМ	28.12.2021	02.01.2022	Прийнятний

Продовження таблиці 3.11

10	Ризик неприйняття ідеї літературного кафе цільовими сегментами	Комерційний (ризик пов'язаний з реалізацією товару на ринку)	90%	Відсутність запланованого попиту, дефолт, реорганізація	1	Конт роль	М	ПМ	26.02.2022	26.02.2022	Задовільний
11	Ризик неправильного розрахунку митних платежів, акцизів, ПДВ	Комерційний (ризик пов'язаний з закупівлею та реалізацією)	20%	Збільшення витрат	14	Трансфер	Е	ПМ	20.01.2022	20.02.2022	Неприйнятний
12	Ризик, пов'язаний з непередбаченими зупинками роботи закладів харчування	Комерційний (ризик форс-мажорних обставин)	40%	Збільшення кредитних лімітів, реорганізація операційної діяльності, направленої на онлайн	5	Прийняття	ПМ	ПМ	01.01.2022	01.02.2022	Неприйнятний
13	Ризик оголошеної чи неоголошеної війни, революції, масових безпорядків	Комерційний (ризик форс-мажорних обставин)	10%	Примусове закриття кафе	17	Прийняття	ПМ	ПМ	25.12.2021	15.02.2022	Помірний

Продовження таблиці 3.11

14	Ризик законних або незаконних дій органів державної влади чи управління та їх структурних підрозділів, які перешкоджають виконанню контракту	Комерційний (ризик форс-мажорних обставин)	15%	Збільшення витрат	16	Прийняття	ПМ	ПМ	30.12.2021	08.02.2022	Помірний
15	Ризик входження в договірні відносини з недієздатними або неплатоспроможними партнерами	Посередницький	20%	Збільшення запланованих витрат та часу на реалізацію нових контрактів	15	Передача	ПМ	ПМ	25.12.2021	06.03.2022	Помірний
16	Ризик дефолту	Фінансовий (кредитний)	5%	Дефолт	19	Контроль	ПМ	ПМ	26.12.2021	27.02.2022	Неприйнятний
17	Кредитний ризик, який виникає через зміни кредитного ліміту	Фінансовий (кредитний)	10%	Посилення операційної діяльності кафе	18	Передача	Е	ПМ	06.01.2022		Задовільний

Кінець таблиці 3.11

18	Ризик збільшення рівня ставок діючих податків і зборів	Фінансовий (податковий ризик)	60%	Збільшення витрат	9	Прийняття	ПМ	ПМ	28.12.2021	03.03.2022	Прийнятний
19	Ризик втрати привабливості кафе з часом для відвідувачів	Комерційний	75%	Відсутність постійних відвідувачів, зменшення доходів	2	Контроль	М	ПМ	30.12.2021	05.05.2022	Прийнятний

Умовні позначення до категорій “автор виявлення ризику”, “відповідальний”: ПМ — проєктний менеджер; РА — рекламне агентство; М — маркетолог; ППМ — помічник проєктного менеджера; Е — економіст.

Проведений аналіз ризиків літературного кафе показав, що найбільш критичними з них є 5 ідентифікованих ризиків, які пов’язані з операційною діяльністю, адже це основна діяльність компанії. Основними методами їх мінімізації є страхування, диверсифікація, лімітування. Ці ризики ні в якому разі не можуть бути опущеними, вони повинні мати комплексну систему управління, шляхи мінімізації та обов’язково бути підкріплені альтернативним планом.

До великих відносяться 6 ризиків, до нейтральних - 8, а до стандартних – 5.

Великі (неприйнятні, задовільні) ризики потребують детального розроблення по кожному, оскільки, вони мають значний вплив на діяльність підприємства, тож їм повинна бути приділена значна увага. Найкращими стратегіями управління є пом’якшення та лімітування.

Нейтральні (прийнятні) ризики варто брати до уваги, але не фокусуватися виключно на них. Нейтральні ризики мають більший вплив ніж малі, але цей вплив не є катастрофічним. Найоптимальнішою стратегією

управління такими ризиками є передача або ж трансфер, що допоможе підприємству звільнитися від них.

Стандартні (помірні) ризики не потребують значної уваги, оскільки вартість боротьби з ними перевищує вартість ймовірного збитку. Вони не несуть значного та масштабного впливу на діяльність компанії, тож найкращою стратегією управління цими ризиками буде прийняття цих ризиків, тобто усвідомлення їх існування але не загострення активної уваги.

ВИСНОВКИ

На сьогодні по всьому світу втілюються у життя все більше проєктів арт-спрямування. Причинами цьому слугують оригінальність та колоритність таких проєктів, а також їх можливість зробити внесок у процвітання держави та приваблення іноземних гостей до країни, а з ними й інвестицій.

Та незважаючи на різку популярність, все ж таки, наукові бази для пізнання специфіки проєктів мистецького спрямування майже відсутні, а разом з тим бракує всебічного дослідження. Саме тому під час написання роботи було опрацьовано велику кількість різноманітних джерел теоретичного та практичного характеру, що дало можливість згрупувати всі дані та сформулювати головні особливості управління проєктами мистецького спрямування.

Кожен арт-проєкт є унікальним за змістом та формою і вимагає специфічного управління на всіх етапах реалізації. Для успішного втілення таких проєктів в життя необхідно розуміти тонкощі механізму їх управління, який включає в себе такі складові, як: правове регулювання; адміністративне управління; адміністративні інструменти; фінансові інструменти; інструменти соціальної дії; інструменти інформаційного забезпечення.

Світовий та вітчизняний досвід функціонування проєктів мистецького спрямування показує, що вони є затребуваними та популярними у наш час та мають на меті збагачення культурної спадщини відповідної країни та її громадян. У процесі проєктування необхідно уважно підійти до вибору зацікавлених сторін, адже вони також повинні розуміти тонкощі обраного спрямування проєкту.

На прикладі розроблення літературного кафе “Читати подано” також можемо зробити висновок, що арт-проєкти є економічно ефективними та оригінальними у втіленні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

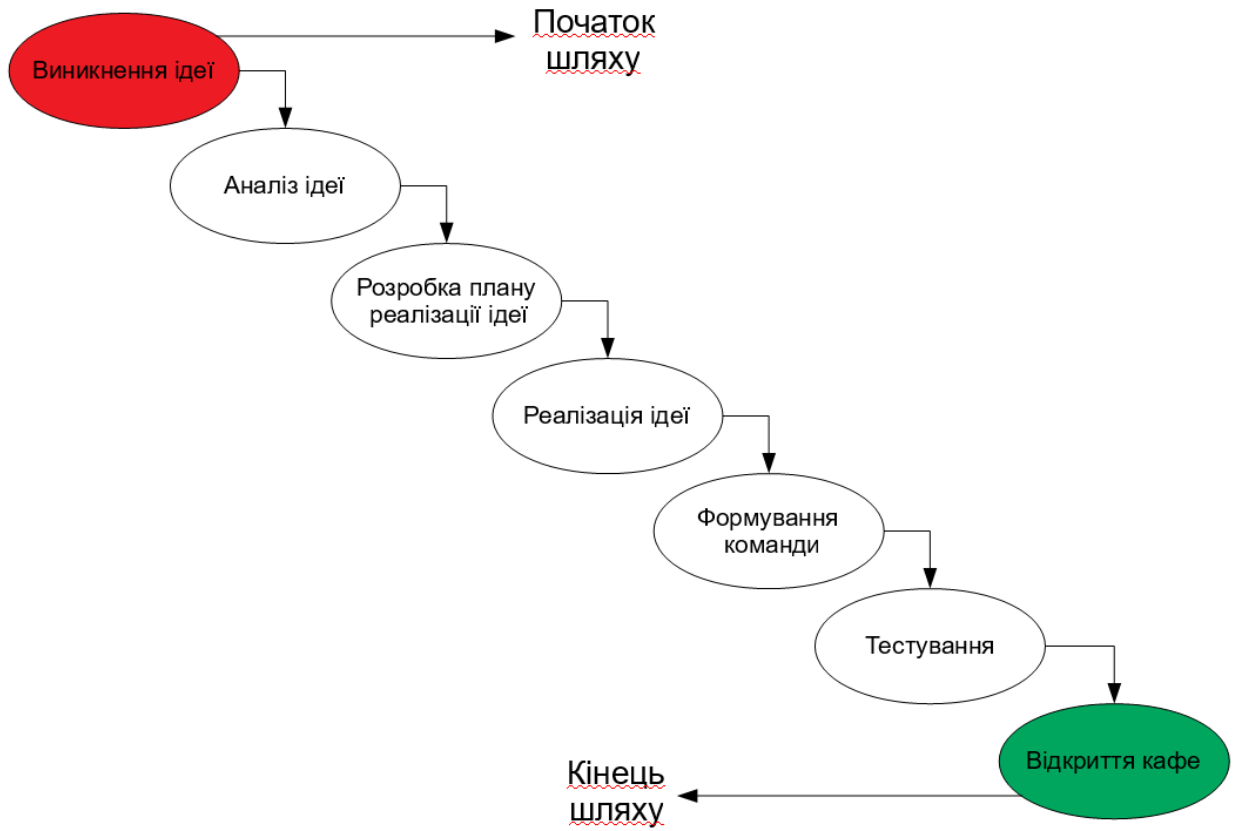
1. Адміністративно-правове регулювання у галузі культури // Підручники. URL:https://pidru4niki.com/1354021455899/pravo/administrativnopravove_regulyuvannya_galuzi_kulturi (дата звернення 07.12.2021).
2. Булавина Д.М. Новые организационно-управленческие формы: социально-экономический эффект // Теория и практика культуры. Ольманах. Вып. 3. Москва : Изд-во ЗАГС, 2005.
3. Булавина Д.М. Проектная деятельность в области культуры // Теория и практика культуры. Ольманах. Вып. 2. Москва : ЗАГС, 2004.
4. Булавина Д.М. Управление сферой культуры в современных экономических условиях // Вестник Башкирского института. 2006. №3.
5. Бурков В. М., Новиков Д.А. Как управлять проектами. Москва : Синтег, 1997. 96 с.
6. Буров В. П. Бизнес-план. Методика составления. Москва : ЦИПКК, 1995. 88 с.
7. Владимирова Л.В. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : уч. пособие для вузов. Москва : Данилов и К, 2006. 350 с.
8. Гайдукевич К. Масові свята: ретроспектива і перспектива. Культурнодозвіллева діяльність у сучасному світі : колективна монографія. Київ : ЛПРА, 2017. С. 28-47.
9. Гладіна Є. А., Медведєв М. І., Муртазалієв М. М. Альбом наочних посібників з маркетингу: навч. посібник. Москва: 1993. 150 с.
10. Е. П. Кожанова, И. П. Отенко, Т. М. Серикова. Экономический анализ: учебное пособие. 3-е изд., доп. Харьков : ИНЖЭК, 2009. 344 с.
11. Єфімова О. П., Єфімова Н. А. Економіка готелів та ресторанів. Москва: Нове знання, 2004. 391 с.
12. Іванов І.М. Менеджмент корпорації: підручник. Москва : ІНФРА-М, 2004. 368 с.

13. Імбир: перше в Києві вегетаріанське літературне кафе // Рестон. URL: https://reston.ua/ukr/kyiv_news/imbir-pervoe-v-kieve-vegetarianskoe-literaturnoe-kafe (дата звернення 09.12.2021).
14. Кабушкін Н.І., Бандарєнка Г.А. Гасцінічны. Дапаможнік для студэнтаў. спецыяльныя Падручнік «Эканоміка і кіраванне сацыякультурнай сферай». устаноў. - 4 выд. Мінск : ТАА «Новае веды», 2003. 368 с.
15. Кафе «El Floridita» : вебсайт. URL: <https://www.elfloridita.com> (дата звернення 10.12.2021).
16. Кафе «The Elephant House» : вебсайт. URL: <https://elephanthouse.biz> (дата звернення 10.12.2021).
17. Кафе «The George Inn» : вебсайт. URL: <https://www.nationaltrust.org.uk/george-inn> (дата звернення 10.12.2021).
18. Кафе «Імбир» : вебсайт. URL: <https://imbir.ua> (дата звернення 10.12.2021). 26
19. Кафе «Тортоні» : вебсайт. URL: <https://cafetortoni.com.ar> (дата звернення 10.12.2021).
20. Клем Р., Лудзін І. Праект Ноя: Сакрэты практычнага кіравання праектамі. СПб : Весь, 2002. 320 с.
21. Колосова Е. В., Новиков Д. А., Цветков А. В. Методика освоєного об'єма в оперативном управленні проєктами. Москва : Апостроф, 2001.
22. Кропотов В.М., Мажура Н.В. Оздоблювальні матеріали в інтер'єрі: Навч. посібник для вузів. Київ : Вища школа. Головне вид-во, 1981. 168 с.
23. Курс «Основи малюнку та живопису» // Платформа. URL: <https://platfor.ma/mozhливosti/courses/kurs--osnovi-malyunku-ta-zhivopisu/> (дата звернення 09.12.2021)
24. Матвеев А. А., Новиков Д. А., Цветков А. В. Модели и способы управления портфелями проєктов. Москва : ПМСОФТ, 2005.
25. Москвіна С.О. Проєктний аналіз: навч. посіб. Київ, 1999. 368 с.
26. Нікуленкова Т. Т., Лавриненко Ю. І., Ястіна Г. М. Проєктування підприємств комунального харчування. Москва : Колос, 2000. 216 с.

27. Підсумки року 2016: найкращі інтерактивні проєкти // Состав. URL: <https://www.sostav.ru/publication/itogi-goda-2016-luchshie-interaktivnye-proekty-25057.html> (дата звернення 11.12.2021).
28. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
29. Полат Є. С. Метод проєктів: історія та теорія питання. Москва : Академія, 1999
30. Попова В. М., Ляпунов С. И. Бизнес-планирование : учебник. Москва : Финансы и статистика, 2015. 672 с.
31. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: уч. пособие для вузов. Морозова, А.В. Пикулькин, В.Ф. Тихонов и т.д. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 318 с.
32. Розвиток громадянської освіти в Україні // Збірник матеріалів семінару Київського проєкту Інституту Кеннана та Інституту громадянської освіти НаУКМА, 2 жовтня 2001 р. Київ : Стилос, 2001. 44 с.
33. Турчин С.А. Програмний інструментарій менеджера проєкту // Комп'ютерний огляд 2000. №34. С. 15-20.
34. Устинова Г.М. Информационные системы менеджмента: Основные аналитические технологии в поддержке принятия решений : учебное пособие. СПб : ДиаСофтЮП, 2000. 368 с.
35. Устінов А.В. Економіка матеріально-технічного постачання. Москва : Вища школа, 1994. 315 с.
36. Фестиваль «СХІД-ПОК» : вебсайт. URL: <https://cxidpok.com> (дата звернення 10.12.2021).
37. Gray KF, Larson E.U. Project management. Москва : Дело и Сервис, 2003. 528 с.
38. M. : Alance World of project management: basics, methods, organization, use // Ed. X. Reschke, X. Schelle, -1994.
39. Mauder W. Choosing a project. Project planning and project management. Moscow : Mir, 1991.

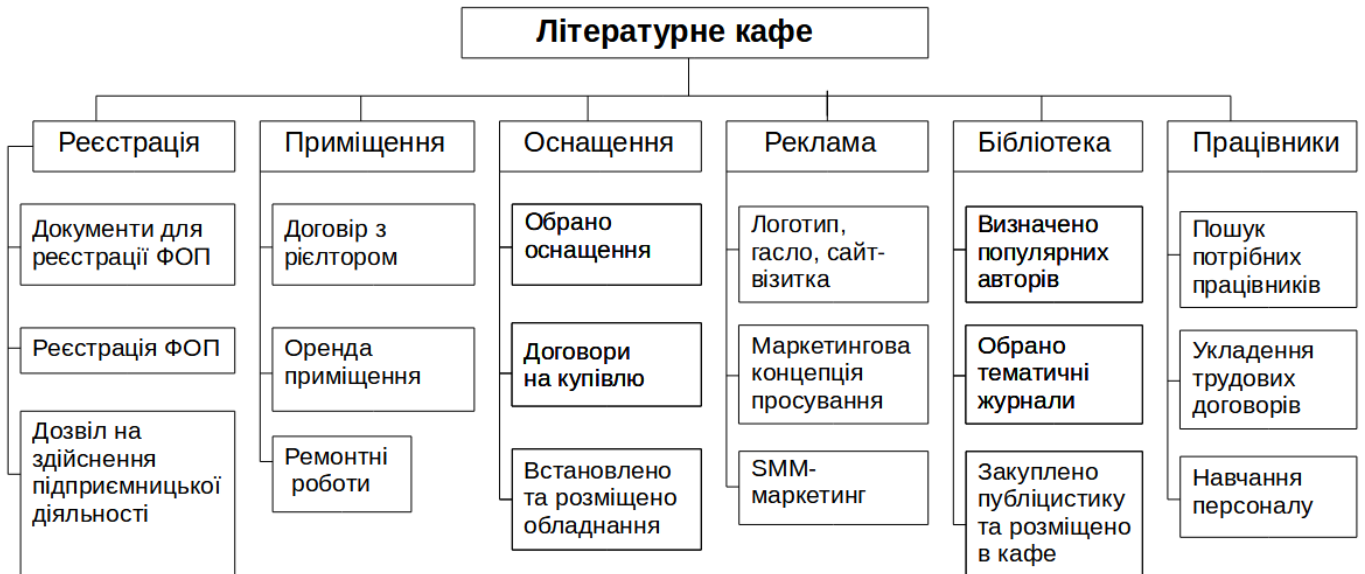
40. Pakhter M., Landry C. Culture at the crossroads. Culture and cultural institutions in the XXI century // Translated. from English - M.: Klasika-XXI, 2003. - P. 25
41. Panero, J. "Fundamentals of ergonomics. Man, space, interior: a guide to design standards: lane. from English // Julius Panero, Martin Zelenik. M.: AST: Astrel, 2006. - 319p.

ДОДАТОК А



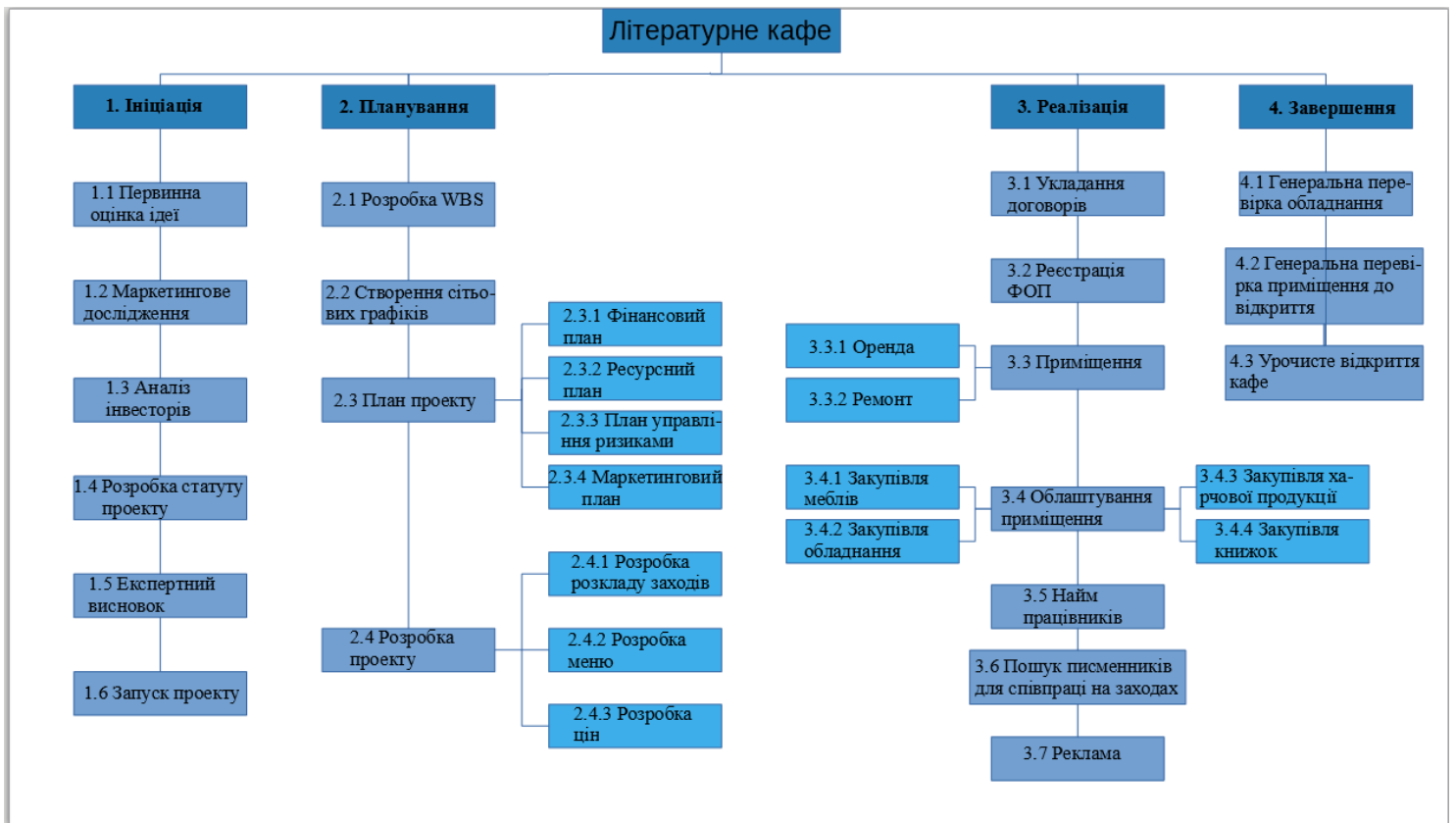
Дорожня карта проєкту

ДОДАТОК Б



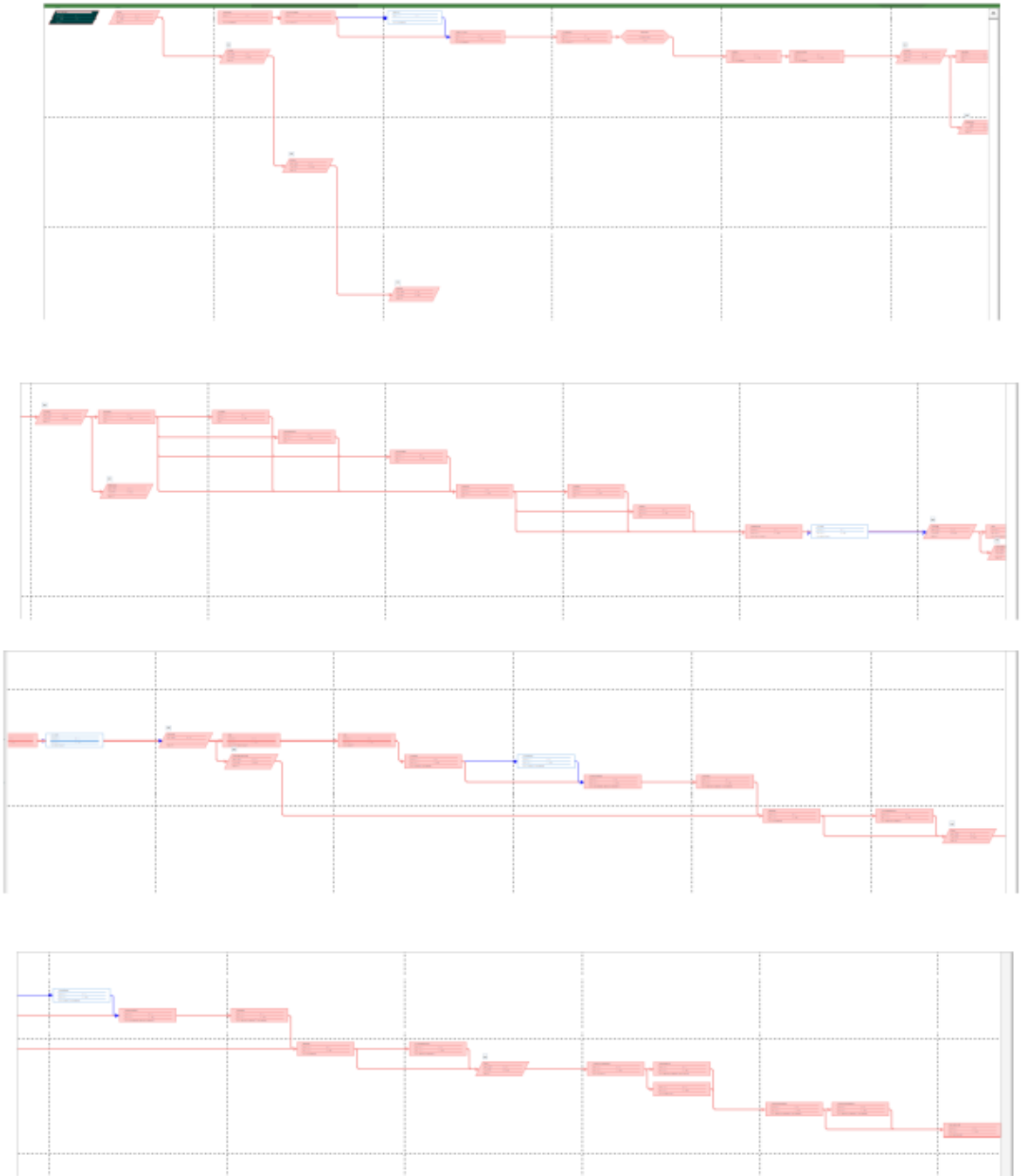
"Продуктова" ІСР

ДОДАТОК В



ІСР "За фазами життєвого циклу"

ДОДАТОК Г



Сітьовий графік проекту

ДОДАТОК Д



Діаграма Ганта