

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ТУРИЗМІ

**Методичні рекомендації
для проведення тренінгу
для студентів спеціальності
242 "Туризм"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2017**

УДК 338.48(07)

ББК 65.433р

Б 59

Затверджено на засіданні кафедри туризму.

Протокол № 2 від 14.09.2016 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: Н. А. Дехтяр

А. В. Гниря

Бізнес-планування у туризмі : методичні рекомендації для Б 59 проведення тренінгу для студентів спеціальності 242 "Туризм" першого (бакалаврського) рівня : [Електронне видання] / уклад. Н. А. Дехтяр, А. В. Гниря. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 86 с.

Подано методичні аспекти організації тренінгової форми навчання у процесі підготовки фахівців галузі туризму, а саме: структуру і зміст тренінгового заняття, самостійної роботи студентів у межах тренінгу, форми контролю та критерії оцінювання ефективності тренінгу.

Рекомендовано для студентів спеціальності 242 "Туризм" першого (бакалаврського) рівня.

УДК 338.48(07)

ББК 65.433р

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2017

Вступ

Набуття та апробація професійних навичок у процесі навчання є невід'ємною складовою успішного працевлаштування майбутніх випускників вищих навчальних закладів; здатність оперативно діяти та приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності ринку та підвищеного ризику є обов'язковою вимогою до висококваліфікованих фахівців у галузі туризму.

Сутність тренінгу як засобу активізації навчання у вищій школі полягає в тому, щоб допомогти студентам сформувати й розвинути комплекс навичок, необхідних для конкретної практичної діяльності. Концепція тренінгу базується на тому, що максимально ефективно засвоєння матеріалу забезпечується лише в разі практичного здійснення учасником певних дій.

Цільовою аудиторією тренінгу є студенти 4 курсу освітнього ступеня "бакалавр". Тренінг розраховано на 40 годин аудиторних занять, з яких 8 годин практичних і 32 години лабораторних занять (зазвичай 10 днів по 4 години).

Мета тренінгу – формування у студентів компетентностей фахівця, якими повинен володіти бакалавр з туризму.

Базовими **професійними компетентностями бакалавра** з туризму є: уміння створювати якісний, конкурентоспроможний та безпечний туристичний продукт для потреб національного ринку та закордонних споживачів, обирати та поєднувати елементи туристичних послуг;

здатність використовувати інформаційні технології у процесі створення та реалізації туристичної продукції;

навички з обрання оптимальних способів реалізації туристичних послуг, проведення дослідження споживчих ринків, планування маркетингових заходів та координації інформаційних потоків на малих та середніх туристичних підприємствах;

спроможність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій у новій ситуації;

навички використання інформаційних і комунікаційних технологій з метою пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;

здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісні взаємодії під час вирішення поставлених завдань.

1. Мета, завдання тренінгу та компетентності, що повинні бути сформовані

На думку багатьох фахівців, конкурентоспроможність випускника вищого навчального закладу на ринку праці визначається не лише його знаннями предметної області та досконалим володінням інструментарієм типових операцій, що складають бізнес-процеси певного виду діяльності, а й ініціативністю, здатністю до самонавчання, відповідальністю та умінням самостійно приймати рішення в умовах невизначеності. Кожна навчальна дисципліна повинна передбачати як змістовий блок, опановуючи який, здобувач отримує загальне уявлення про стан та перспективи функціонування відповідної галузі, категоріальний апарат, який використовується у практичній діяльності суб'єктів господарювання та у наукових дослідженнях, перелік основних виробничих функцій та технологій, що складають процес розроблення, виробництва та реалізації того чи іншого продукту (туристичного та продукції суміжних галузей), так і практичні завдання різного рівня складності – починаючи від типових із заздальгідь встановленим ходом розв'язання до ситуаційних вправ та аналізу реальних ситуацій, з якими зустрічається фахівець у ході професійної діяльності. Практичний блок завдань остаточно формує компетентності – окремо за навчальною дисципліною та інтегральні, які, у свою чергу, визначають знання, вміння та навички майбутнього професіонала у галузі туризму та вимагають застосування у тому числі міждисциплінарного підходу.

Компетентності, що формуються протягом тренінгу "Бізнес-планування у туризмі", пов'язані з компетентностями, що формуються в межах таких навчальних дисциплін, як: "Економіка рекреації та туризму", "Організація туристичних подорожей", "Менеджмент та маркетинг туризму", "Інформаційно-комунікаційне забезпечення туристичної діяльності" та ін., які, у свою чергу, пов'язані з компетентностями за спеціальністю "Туризм".

Метою тренінгу є формування у студентів системи компетентностей щодо управління процесами створення та реалізації туристичних послуг на підприємствах і організаціях галузі туризму, визначення пріоритету завдань та оптимізації ресурсів.

Згідно з Національною рамкою кваліфікацій перелік предметних компетентностей у розрізі тематики тренінгу та опис кваліфікаційних характеристик бакалаврів наведено в табл. 1.

Кваліфікаційні характеристики, якими повинні володіти випускники освітнього рівня "бакалавр" після тренінгу за темою "Бізнес-планування у туризмі"

Знання	Уміння	Комунікація	Автономність і відповідальність
Базові знання теорії менеджменту організацій	Будувати оптимальну організаційну структуру туристичної компанії залежно від конкретних завдань діяльності	Підбирати штат співробітників, розподіляти завдання між відділами компанії та окремими працівниками	Здійснювати загальний контроль над ходом виконання завдань у межах проекту, вирішувати проблемні ситуації, які можуть виникнути під час командної роботи
Базові знання теорії управління процесами	Моделювати стандартні бізнес-процеси підприємства, визначати ресурси різних видів, що необхідні для виконання завдань проекту	Розподіляти ресурси та відповідальність між учасниками проекту за кожним з етапів (завдань), складати графік контрольних заходів	Координувати бізнес-процеси у межах туристичного підприємства/ організації
Удосконалення знань з організації туристичних подорожей та розроблення елементів туристичних послуг	Обирати та обґрунтовувати набір туристичних послуг, що включаються до готового продукту, визначати вимоги споживачів до якості обслуговування	Проводити аналіз зовнішнього середовища суб'єкта туристичної діяльності, визначати вплив зацікавлених сторін (стейкхолдерів) на різних етапах реалізації проекту	Взаємодіяти із різними учасниками туристичного ринку, будувати стратегію співробітництва із найвпливовішими суб'єктами зовнішнього середовища туристичного підприємства/ організації
Базові знання у сфері бізнес-планування	Розробляти бізнес-план проекту за встановленими шаблонами, обирати найбільш доцільні, залежно від виду туристичної продукції, засоби презентації	Представляти результати власних розробок перед потенційними споживачами, інвесторами, безпосередніми виконавцями	Оцінювати соціальний та економічний ефект від реалізації власних ділових пропозицій

Для досягнення мети тренінгу та забезпечення набуття учасниками ключових компетентностей необхідно вирішити такі завдання:

1) вибір туристичного продукту, який планується до впровадження, визначення особливостей його розроблення та реалізації на ринку;

2) визначення стратегічної мети проекту створення туристичного продукту;

3) підбір ресурсів, необхідних для реалізації проекту;

4) визначення ключових технологічних процесів, що забезпечують розроблення та реалізацію туристичного продукту;

5) визначення оптимальної структури туристичного підприємства / окремих підрозділів, які братимуть участь у створенні обраного туристичного продукту, розрахунок кількості виконавців та фонду робочого часу;

6) побудова графіка виконання робіт та розподіл ресурсів;

7) написання скороченого бізнес-плану;

8) опис основних завдань та етапів проекту у спеціалізованому програмному середовищі;

9) формування звіту з тренінгу.

2. Організаційна та загальна структура тренінгу

На початку тренінгу учасники повинні бути ознайомлені з правилами роботи в аудиторії та обчислювальному центрі, вимогами до виконуваних завдань, змістом заключного звіту та системою оцінювання.

Згідно з програмою проведення тренінгу "Бізнес-планування у туризмі" передбачено 40 академічних годин, які розподілено на 10 днів по 4 години (усього 1 800 хвилин). У табл. 2 наведено програму проведення навчальних занять у межах тренінгу.

Максимальна кількість балів, яку може отримати студент під час проходження тренінгу, дорівнює 100. Для отримання заліку необхідно набрати щонайменше 60 балів. У результаті захисту звіту кожний студент отримує індивідуальну оцінку, яка складається з таких частин:

20 % – оцінка проекту малої групи іншими учасниками (власні проекти оцінювати не можна);

15 % – оцінка корисної участі у межах малої групи;

65 % – оцінка викладачем частини звіту, за яку безпосередньо відповідав учасник малої групи, та індивідуальних завдань.

Організаційна структура тренінгу

Завдання	Вид активності	Тривалість, хвилин
1	2	3
Заняття 1. Практична робота		
Завдання – вибір туристичного продукту, над планом створення та реалізації якого працюватимуть учасники		
1. Постановка завдання: ознайомлення із правилами проведення тренінгу, загальними вимогами та структурою заключного звіту, системою оцінювання, компетентностями, що будуть одержані в процесі тренінгу, графіком роботи	Презентація, банки візуального супроводу	15
2. Визначення сподівань учасників від тренінгу	Тестування, дискусія	15
3. Ознайомлення із варіантами завдань, вибір туристичного продукту (виду туризму), який буде впроваджено. Формування проектних команд	Презентація	15
4. Ділова гра "Визначення вимог потенційних споживачів туристичного продукту": перехресне опитування учасників малих груп стосовно вимог до пропонованого асортименту туристичних послуг, розроблення макету анкети	Робота в малих групах	20
5. Звіт кожного учасника за результатами попереднього опитування, виявлення конкурентних переваг та недоліків туристичного продукту, який обрано учасниками до впровадження	Презентація, дискусія	15
6. Формулювання короткого резюме бізнес-плану зі створення туристичного продукту. Домашнє завдання "Інтерв'ю із зіркою"	Індивідуальна робота	10
Заняття 2. Практична робота		
Завдання – побудова оптимальної організаційної структури туристичного підприємства/організації та призначення на ключові посади		
7. Дискусія за темою: "Основні вимоги до фахівця у галузі туризму". Міні-лекція за темою: "Регулювання зайнятості у галузі туризму: досвід України та країн світу"	Дискусія, міні-лекція	10
8. Дискусія за темою: "Переваги та недоліки типових структур управління. Вимоги до діяльності закордонних представництв туристичних компаній"	Банки візуального супроводу	10
9. Побудова організаційної структури туристичного підприємства або його підрозділів, найбільш доцільної для впровадження розроблюваного продукту	Робота в малих групах	15

1	2	3
10. Визначення переліку вимог до ключових посад відповідно до побудованої структури управління. Розроблення макету оголошення на вакантні посади (кількість визначається залежно від загальної кількості студентів у академічній групі)	Індивідуальна робота	10
11. Визначення типу фахівця за методом Белбіна	Тестування	30
12. Ділова гра "Формування команди проекту". Попередній розподіл на посади відповідно до результатів тестування	Робота в малих групах	10
13. Огляд типових форм резюме. Ознайомлення із прикладами роботи сайтів вакансій. Домашнє завдання: підготовка резюме відповідно до заявлених вакантних посад	Презентація	5
Заняття 3. Практична робота		
Завдання – визначення стратегії реалізації туристичного продукту		
14. Остаточне формування команд. Розроблення плану розширення головного офісу та створення окремих підрозділів на основі аналізу резюме усіх студентів академічної групи	Робота в малих групах	20
15. Ознайомлення із методиками формулювання стратегічних цілей компанії та опису бранда продукту, розроблених консалтинговою компанією Gazelles	Міні-лекція	5
16. Підготовка опису стратегії реалізації продукції, заповнення форм	Робота в малих групах	20
17. Презентація результатів роботи малих груп. Критичний аналіз пропозицій	Дискусія	20
18. Koreгування стратегії підприємства та характеристик бранда туристичного продукту залежно від вимог споживачів (ними виступають учасники інших команд), розроблення найменування бранда, слогана та макета графічного зображення	Робота в малих групах	25
Заняття 4. Практична робота		
Завдання – визначення видів ресурсів, необхідних для створення та реалізації туристичного продукту		
19. Принципи створення ідеальної компанії. Тест "10 принципів Рокфеллера". Визначення відповідності заявлених принципів умовам національного ділового середовища	Тестування, дискусія	15
20. Ознайомлення з найпоширенішими класифікаціями ресурсів, прийнятих у проектному менеджменті. Визначення пріоритетних цілей і завдань проекту, вимог до структури і змісту бізнес-плану (відповідно до методики Р. Абрамс, Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та інших рекомендацій, спрямованих на розвиток малого та середнього підприємництва)	Міні-лекція, банки візуального супроводу	20

1	2	3
21. Побудова карти стейкхолдерів. Визначення умов зовнішнього та внутрішнього середовища туристичного підприємства, що впливатимуть на ефективність його діяльності	Робота в малих групах	15
22. Оцінювання зовнішнього середовища туристичного підприємства: аналіз цільового ринку, опис компанії, аналіз тенденцій та перспектив розвитку галузі, побудова карти ризиків, розроблення маркетингового плану та стратегії продажів	Робота в малих групах	40
Заняття 5. Лабораторна робота		
23. Ознайомлення із інтерфейсом та основними модулями програмного продукту Ganttter	Лекція, презентація	90
Заняття 6. Лабораторна робота		
24. Визначення основних етапів та завдань реалізації проекту із розроблення туристичного продукту. Заповнення картки проекту, побудова діаграми Ганта, створення календарів користувача	Робота в малих групах	90
Заняття 7. Лабораторна робота		
25. Розподіл ресурсів за завданнями (робота із модулем "Ресурси"). Ідентифікація ризиків (робота із модулем "Ризики"). Призначення ресурсів та ризиків, перевірка завантаженості ресурсів. Розрахунок загальної вартості проекту, кількості необхідних ресурсів	Робота в малих групах	90
Заняття 8. Лабораторна робота		
26. Призначення контрольних точок проекту. Експорт контрольних точок у зовнішній файл, інтеграція з онлайн-календарями. Розміщення зовнішніх посилань та запрошення інших учасників для перегляду проекту. Рецензування проектів інших команд	Робота в малих групах	45
27. Експорт завершеного проекту. Опис проекту для потреб стейкхолдерів, потенційних споживачів та інвесторів	Робота в малих групах	45
Заняття 9–10. Лабораторна робота		
28. Заповнення обраного шаблону бізнес-плану, за необхідністю, доповнення підрозділів посиланнями на зовнішні електронні форми	Робота в малих групах	180
Заняття 11. Лабораторна робота		
29. Ознайомлення із процесним підходом до управління, методологією опису бізнес-процесів	Презентація, лекція, робота в малих групах	90
Заняття 12. Лабораторна робота		
30. Ознайомлення із інтерфейсом та основними модулями програмного продукту Ramus Educational	Презентація, робота в малих групах	90

1	2	3
Заняття 13. Лабораторна робота		
31. Побудова моделі бізнес-процесу "Створення та реалізація туристичного продукту" на основі стандарту IDEF0 (Integration Definition for Function Modelling)	Індивідуальна робота	90
Заняття 14. Лабораторна робота		
32. Аналіз обраної предметної області моделювання бізнес-процесів: визначення мети, входів, виходів, провідних впливів та механізмів бізнес-процесу, складових процесу та підпроцесів	Індивідуальна робота	90
Заняття 15. Лабораторна робота		
33. Побудова моделей бізнес-процесів обраної предметної області в середовищі програмного продукту Ramus Educational. Побудова контекстної діаграми	Індивідуальна робота	90
Заняття 16. Лабораторна робота		
34. Побудова моделей бізнес-процесів обраної предметної області в середовищі програмного продукту Ramus Educational. Побудова діаграм функціональної декомпозиції	Індивідуальна робота	90
Заняття 17. Лабораторна робота		
35. Побудова моделей бізнес-процесів обраної предметної області в середовищі програмного продукту Ramus Educational. Побудова діаграм функціональної декомпозиції	Індивідуальна робота	90
Заняття 18. Лабораторна робота		
36. Формування презентації роботи та підготовка звіту	Індивідуальна робота	90
Заняття 19. Лабораторна робота		
37. Визначення критеріїв ефективності бізнес-планів створення та реалізації туристичного продукту. Розроблення анкети-опитувальника для сторонніх експертів у середовищі Google Forms (або з використанням аналогічного інструмента)	Індивідуальна робота	90
Заняття 20. Лабораторна робота		
38. Подання результатів (виступи малих груп з презентаціями бізнес-плану)	Презентація, дискусія	45
39. Оцінювання якості бізнес-планів за допомогою анкет Google Forms (кожний студент оцінює мінімум 2 проекти, розподіл відбувається за допомогою жеребкування, учасник малої групи не може оцінювати власний проект)	Індивідуальна робота	30
40. Підбиття підсумків та завершення роботи	Зворотний зв'язок (анкетування учасників)	15
Усього		1800

3. Методичні рекомендації до завдань

Завдання "Інтерв'ю із зіркою". Уявіть себе через 5, 10, 15 або 20 років – строк, якого, на вашу думку, буде достатньо для завершення бажаного кар'єрного зростання. Визначте, які здобутки стали за цей період для вас найголовнішими, яким досвідом ви б бажали поділитися з оточенням. Уявіть, що ви даєте інтерв'ю відомому журналу, у якому розміщуються статті про життєвий шлях видатних людей – вчених, діячів мистецтва, політиків, підприємців та ін. Напишіть статтю про себе у тому форматі, у якому б ви дійсно хотіли її побачити у цьому виданні. Які питання ви б задали самому собі? Які фото б розмістили для широкого загалу? Чи були б у вас таємниці, які б ви захищали від сторонніх?

Після того, як стаття буде закінчена, оцініть, наскільки ви зараз готові до втілення своєї мрії у життя. Які знання та навички ви вже маєте, а чому ще треба навчитися? Спробуйте скласти план дій для досягнення того рівня успіху, який ви відзначили у інтерв'ю (додаток А, табл. А.1, проте можна використовувати будь-яку іншу методику).

Завдання "Формування команди" (на основі тесту Белбіна). Розмежування ролей та повноважень у новостворюваній команді, члени якої не володіють точними відомостями про професійні якості та здібності один одного, часто відбувається за допомогою психологічних тестів. Основною метою тестування є виявлення сильних і слабких сторін кожного співробітника, внеску, який він може долучити до спільного проекту, тих напрямів діяльності, де він зможе досягти найбільших успіхів – як особистих, так і корпоративних. Також виявлення психологічних типів може запобігти появі суперечок та непорозумінь у команді, якщо керівник розуміє, які співробітники краще працюють разом, а яких не варто об'єднувати у групи, оскільки вони несвідомо відчують неприязнь один до одного. Різні типи людей необхідні для вирішення різних завдань, тому залежно від життєвого циклу проекту навантаження серед членів команди може розподілятися нерівномірно (однак, у розумних межах), проте це не призводить до дискомфорту та внутрішніх конфліктів, оскільки кожний працівник займається тією справою, на якій знається найкраще.

Після аналізу результатів індивідуального тестування (додаток Б) кожна мала група розподіляє ролі за проектом залежно від рекомендацій, наданих у ключі до тесту, та визначає, які ролі виявилися незайнятими, і ці обов'язки варто розподілити між іншими членами групи.

На підставі власних досліджень англійський учений Реймонд Мередіт Белбін виділив 8 типів ролей, які виконує людина залежно від індивідуальних особливостей і рис характеру: Голова / Координатор; Творець / Формувальник; Генератор ідей / Мислитель; Експерт / Оцінювач; Працівник / Виконавець; Дослідник / Розвідник; Дипломат / Колективіст; Реалізатор / Завершувач.

Тест "Командні ролі" Р. М. Белбіна дозволить визначити природні ролі для кожного в колективі, а також ті ролі, від виконання яких людина воліла б відмовитися. Відповідно до теорії Р. М. Белбіна, ідеальний менеджер – той, хто поєднує у собі всі переваги перелічених вище типів ролей і при цьому позбавлений їх недоліків, але таких працівників через суперечливість особистісних характеристик насправді не існує. Але те, що недоступно одній людині, може з успіхом виконати команда, особистісні характеристики якої охоплюють якості, необхідні для реалізації всіх 8 ролей. Це не означає, що група повинна складатися неодмінно з восьми осіб. Кожна людина може поєднувати в собі кілька ролей, але, як правило, не дуже багато, зазвичай не більше 2–3. Головне, щоб усі функції виконувалися. Повна рольова структура створює основу для ефективної роботи команди в цілому. У табл. 3 наведено порівняльні характеристики 8 психологічних типів.

Під час виконання завдання 14 (табл. 2), коли є можливість використовувати потенціал усіх студентів академічної групи і результати психологічного тестування доповнено резюме, мала група намагається побудувати майбутній штат підприємства таким чином, щоб забезпечувалося найбільш ефективне використання людського капіталу. Перед початком безпосередньої роботи над бізнес-планом створення туристичного продукту варто провести самооцінку сформованих малих груп як проектних команд, використовуючи такий шаблон (рис. 1).

Переваги (сильні сторони) команди	Галузь діяльності, де команда зможе досягти найбільших успіхів	Недоліки (слабкі сторони) команди
Самооцінка кожного члена команди		
Що корисного я можу принести групі	Від виконання яких завдань я б утримався	
1.	1.	
2.	2.	
...	...	

Рис. 1. Шаблон самооцінки команди

Порівняльний аналіз командних ролей за Р. М. Белбіном

Командна роль	Типові риси	Позитивні якості	Допустимі недоліки
Працівник / Виконавець	Консервативний, обов'язковий, передбачуваний	Організаторські здібності, практичний здоровий глузд, працьовитість, самодисципліна	Недолік гнучкості, несприйнятливості до нових ідей
Голова / Координатор	Спокійний, упевнений у собі, контролює себе	Здатність зрозуміти і використовувати будь-які логічні пропозиції без упереджень; цілеспрямованість	Не вище за середній рівень інтелект і творчі здібності
Творець / Формувальник	Напружений, любить змагання, динамічний	Енергія і готовність кинути виклик інерції, неефективності, благодущності і самообману	Легко провокується, дратівливий, неспокійний
Генератор ідей / Мислитель	Серйозно і неортодоксально тямущий індивідуаліст	Обдарованість, уява, інтелект, знання	Мрійливий, неухажний, схильний не звертати увагу на практичні деталі і формальності
Дослідник / Розвідник	Екстравертний, веселий, комунікабельний ентузіаст	Здатність контактувати з людьми і дізнаватися нове; здатність відповідати на виклики	Схильний втрачати інтерес відразу після того, як проходить початкова захопленість
Експерт / Оцінювач	Розсудливий, спокійний, обережний	Розсудливість, вдумливість, чесність	Не має схильності або здатності мотивувати інших
Дипломат / Колективіст	Схильний до спілкування, м'який, сприйнятливий	Здатність пристосовуватися до людей і ситуацій; здатність зміцнювати командний дух	Нерішучість у кризових ситуаціях
Реалізатор / Завершувач	Старанний, організований, сумлінний, обачний	Здатність контролювати виконання і доводити справу до кінця; прагнення до досконалості	Схильність приділяти надмірну увагу дрібницям, небажання обмежитися задовільним замість кращого

Завдання "Опис стратегії проекту". Кожна мала група обирає туристичний продукт, впровадження якого буде основною темою бізнес-плану. Доцільно спочатку обмежити географічне поширення (масштаби потенційного споживчого ринку) до одного міста або району. Бажано, щоб види туризму та асортимент надаваних послуг не повторювалися у рамках академічної групи.

Після вибору туристичного продукту потрібно описати одним-двома реченнями стратегію проекту. Зазвичай формулюються 2 стратегії – так звані "внутрішня" (реальний план дій та переконання, які забезпечують отримання прибутку та існування підприємства) і "зовнішня" (часто використовується у маркетинговій діяльності, під час звернення до споживачів та інвесторів або широкого загалу).

Автори методики [3] виділяють 7 питань побудови успішної стратегії:

1. Які слова повинні приходити на думку цільовій аудиторії під час згадування назви компанії/проекту?

2. З чого складається основна аудиторія продукту? Які три головні обіцянки дає їм бренд? Які показники можуть підтвердити, що компанія стримує ці обіцянки?

3. Гарантії, що забезпечують виконання обіцяного.

4. Чи можна записати одним рядком стратегію, яка, ймовірно, не подобається клієнтам, але є ключовою для отримання прибутку і лідерства в конкурентній боротьбі?

5. Чи можна назвати 3 – 5 характеристик унікальності продукту?

6. X-фактор – чинник, що забезпечує перевагу над конкурентами в 10 або навіть 100 разів. Чи дає він прибуток?

7. Чи існує якась глобальна мета?

Поряд із стратегією, необхідно визначити ключову компетентність – іншими словами, те, що ви можете робити краще за інших, і:

конкурентам складно її скопіювати;

її можна використовувати для багатьох продуктів і на багатьох ринках; вона покращує враження кінцевих користувачів від товарів і послуг, а також підсилює їх цінність для покупців.

Приклади форм для опису стратегії наведені у додатку В [3].

Завдання "Аналіз зацікавлених сторін проекту" (stakeholders). Жодне підприємство не може працювати без взаємодії із зовнішнім

середовищем. Сторонні компанії, громадські організації, органи влади і окремі особи можуть чинити позитивний або негативний вплив на діяльність компанії, і потрібно враховувати інтереси усіх сторін, що так чи інакше мають відношення до проекту. Ключові питання тут такі:

1. Хто бере участь у проекті?
2. Які цілі / інтереси кожного учасника?
3. Хто підтримує проект, а хто перешкоджає його реалізації?
4. Хто має сильний вплив на проект?

Також підприємцеві слід пам'ятати, що його діяльність, прямо чи опосередковано, чинить вплив на оточення – це соціальні, екологічні, економічні різновиди впливів, і вони теж мають позитивні та негативні риси. Тому попередній аналіз зацікавлених сторін варто робити з двох позицій: що корисного може принести підприємницька діяльність оточенню і чим може йому зашкодити, і навпаки, як зовнішнє оточення може стимулювати чи стримувати впровадження пропонованих бізнес-планом заходів. Для цього пропонується скористатися такою схемою (рис. 2). Кожна стрілка – це напрям впливу.

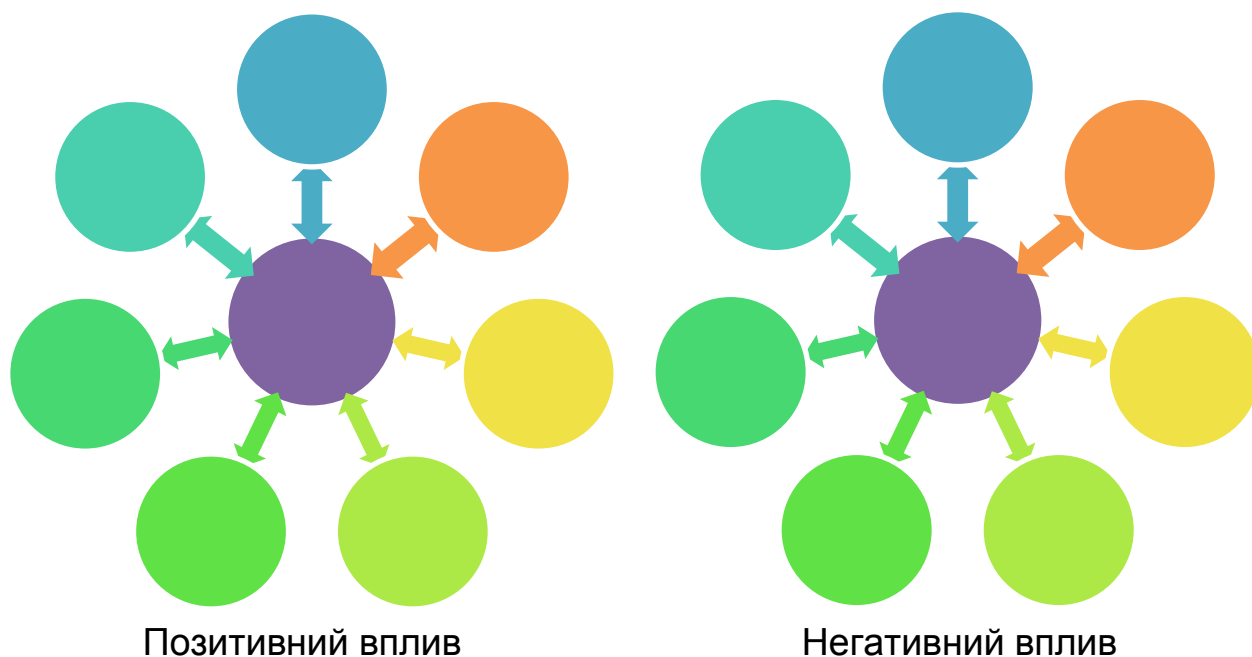


Рис. 2. Аналіз впливу зацікавлених сторін

Надати детальну характеристику зовнішніх суб'єктів впливу можна за допомогою табл. 4:

Характеристика зацікавлених сторін проекту

№	Назва організації / ПІБ особи	Очікування від проекту	Очікування від цього учасника виконавців проекту	Негативний вплив на проект	Позитивний вплив на проект	Важливість зацікавленої сторони	Заходи, які необхідно здійснити (способи налагодження співробітництва)	З якими іншими суб'єктами зовнішнього впливу пов'язаний	На яких етапах реалізації проекту його вплив найсуттєвіший	На які роботи/процеси/етапи виконання має найбільший вплив
1										
2										
...										

Завдання "Підготовка бізнес-плану". Серед декількох шаблонів бізнес-плану, запропонованих викладачем, проектні команди обирають один, з яким вони працюватимуть упродовж двох тижнів. Рекомендується зразу розподілити його підрозділи між учасниками малої групи, проте заохочувати спільне обговорення усіх завдань та заходів.

Для того, щоб правильно визначити послідовність дій та їх періодичність під час роботи над створенням та впровадженням туристичного продукту, необхідно зрозуміти, які роботи (завдання) виконуються на кожному етапі підготовки проекту. Усі дії (завдання) варто розподілити на разові та постійні (між ними знаходяться так звані частково-разові дії, які виконуються в середньому раз на місяць, квартал або рік, тобто через досить довгий проміжок часу, як-от розроблення маркетингового плану на сезон, внутрішній контроль якості, опитування постійних клієнтів та ін.) (рис. 3).

Автор [2] вважає, що наведені на рис. 3 три блоки краще розглядати як окремі міні-бізнес-плани, які повинні постійно переглядатися та оновлюватися. Розширений список питань згідно з завданнями блоків:

I. Які питання необхідно вирішити, щоб організувати і запустити новий проект?

II. Що необхідно робити і які питання вирішувати, щоб виконувати зобов'язання перед клієнтами (тобто вчасно і якісно надавати послуги, за які вони платять)?

III. Що необхідно робити і які питання вирішувати, щоб залучати клієнтів і замовлення з метою окупити витрати й отримати прибуток (виконати основне завдання проекту – зрозуміло, для некомерційних проектів існує інша пріоритетність завдань)?

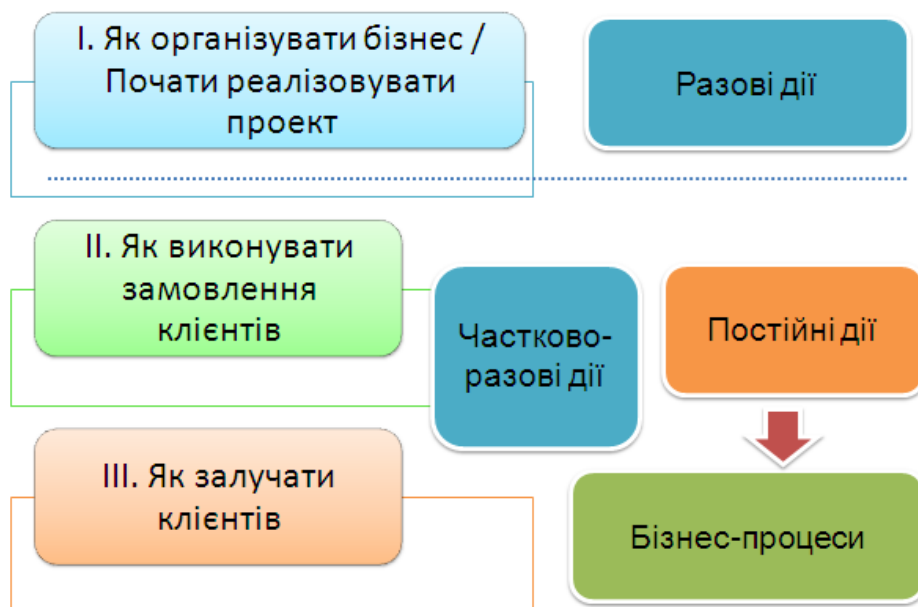


Рис. 3. **Визначення завдань перед підготовкою бізнес-плану**

Ключовими питаннями бізнес-плану у розрізі вимірюваних показників є такі:

1. Розмір початкових інвестицій.
2. Що потрібно, крім грошей, і як це забезпечити?
3. Скільки потрібно часу, щоб організувати і запустити проект?
4. Поточні витрати проекту; щомісячна сума на покриття мінімально необхідних поточних витрат. Як і залежно від чого будуть збільшуватися поточні витрати під час збільшення оборотів або масштабів бізнесу?
5. Як і звідки планується отримувати доходи? Які товари і послуги планується продавати? Хто може бути клієнтом підприємства? Звідки візьмуться ці клієнти і як їх потрібно залучати?
6. З якого місяця почнуться продажі? Скільки місяців потрібно, щоб обороти підприємства вийшли на точку беззбитковості? На яку суму збільшаться за цей час витрати початкового етапу?
7. Якщо запуск проекту та початок продажів підуть не так, як передбачалося, в який момент і за яких умов потрібно зупинити проект (або взагалі від нього відмовитися)? Які будуть до цього моменту сумарні витрати? Яким чином під час ліквідації проекту можна повернути хоча б частину

інвестицій? Розмір планових і максимально можливих втрат? Чи може власник підприємства/інвестор дозволити собі такі втрати?

8. Частка (у %) вартості товарів і послуг відповідно до встановлених цін, яка припадає на змінні витрати, включаючи закупівельну вартість/собівартість. Обсяг місячних продажів, необхідний для виходу на поточну самоокупність (точку беззбитковості).

9. Скільки потрібно часу, щоб бізнес вперше вийшов на виконання плану продажів? Який при цьому буде оборот у підприємства? Який дохід буде отримувати власник?

10. Як скоро бізнес вийде на момент повернення інвестицій?

11. Якої прибутковості можна очікувати від проекту після цього? Запланований річний дохід власника підприємства: в абсолютному вираженні і % річних від вартості капіталу.

Для планування витрат за новими проектами вони розподіляються на змінні (розмір яких залежить від обсягів поточних операцій) і постійні (ті, що необхідно сплачувати у будь-якому випадку незалежно від обороту) та разові (наприклад, інвестиції на початку певної стадії впровадження бізнес-ідеї) і регулярні (ті, що необхідно здійснювати декілька разів за період).

Також необхідно на самому початку визначити головну мету роботи над проектом:

капіталізація – підприємство створюється і розвивається для подальшого продажу. Кошти витрачаються на те, щоб всіляко збільшувати оціночну вартість бізнесу;

максимальне збільшення поточного грошового потоку – завданням управління фінансами є збільшення різниці між доходами і обов'язковими витратами. У результаті зростають поточні доходи власників компанії.

Основні фінансові важелі збільшення прибутку:

- 1) ціна;
- 2) обсяги виробництва;
- 3) собівартість;
- 4) операційні витрати;
- 5) дебіторська заборгованість;
- 6) запаси / незавершене виробництво;
- 7) кредиторська заборгованість.

Для визначення прибутковості (збитковості) проекту використовують такі показники (рис. 4):

Оборот – змінні витрати = маржинальний (валовий) прибуток.

Маржинальний прибуток – постійні витрати = чистий прибуток.

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Постійні витрати}}{100\% - \text{частка у \% змінних затрат (від обігу)}}$$

Рис. 4. Розрахунок точки беззбитковості

Під час досягнення беззбитковості проекту маржинальний прибуток дорівнює постійним витратам.

Оцінити готовність ринку до сприйняття пропонованої туристичної продукції можна за допомогою методики [1] (приклади у додатку Г).

Після визначення ключових показників, опису завдань та розподілу ресурсів формулюється резюме бізнес-плану. Як правило, обсяг цього документу не перевищує 5 – 10 сторінок, деякі інвестори вимагають, щоб ключові ідеї проекту вміщувалися на одній сторінці.

Завдання резюме – довести потенційному інвестору, що:

бізнес-модель може бути впроваджена у поточних умовах ділового середовища;

усі етапи та завдання ретельно сплановані;

управлінська команда володіє достатніми компетентностями;

існує чітко окреслений ринок для реалізації продукції;

підприємство, яке розробляє бізнес-план, має істотні переваги перед конкурентами;

фінансові прогнози реалістичні, кожна цифра ретельно розрахована і вивірена;

інвестори або кредитори отримають прибуток на вкладений капітал;

безпосередні виконавці і надалі із задоволенням працюватимуть над розширенням проекту.

За умови недостатності часу на розширену презентацію проекту, саме резюме бізнес-плану є інколи єдиним шансом викликати зацікавленість у пропозиції, тому над ним варто працювати дуже ретельно. Приклад структури короткого резюме наведений у додатку Д.

Завдання "Опис бізнес-процесів". Основні положення процесного підходу до управління організацією.

Процесний підхід до управління найбільш повно сформульовано в міжнародних стандартах ISO 9000:2000, де визначаються вимоги до системи менеджменту якості та які можна розглядати як керівництво для побудови ефективної системи менеджменту будь-якої організації.

У рамках процесного підходу до управління організацією будують моделі бізнес-процесів. Цей підхід передбачає застосування для управління діяльністю та ресурсами організації системи взаємопов'язаних процесів.

При цьому під *процесом* розуміють стійку та цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка відповідно до визначеної технології трансформує входи у виходи, які мають цінність для споживача. Зазвичай поняття процес та бізнес-процес застосовують як синоніми. *Модель* визначають як графічний, табличний, текстовий, символний опис бізнес-процесу або їх взаємопов'язану сукупність. *Мережа бізнес-процесів організації* – сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, що включають усі функції, виконувані в підрозділах організації.

Під час впровадження процесного підходу в управлінні організацією використовуються методики:

- створення мережі бізнес-процесів;
- визначення власників бізнес-процесів;
- моделювання (опису) бізнес-процесів;
- регламентації бізнес-процесів;
- управління бізнес-процесами на основі циклу PDCA;
- аудиту бізнес-процесів.

Ключовими моментами для впровадження процесного підходу до управління є:

визначення та опис наявних бізнес-процесів і порядку їх взаємодії в загальній мережі процесів організації;

чіткий розподіл відповідальності керівників за кожен сегмент усієї мережі бізнес-процесів організації;

визначення показників ефективності та методик їх вимірювання;

розроблення та затвердження регламентів, що формалізують роботу системи (наприклад: регламенти виконання процесів, посадові інструкції, положення про підрозділи);

управління ресурсами і регламентами під час виявлення відхилень, невідповідностей у процесі чи продукті або змін у зовнішньому середовищі (у тому числі зміна вимог замовника).

Основною перевагою впровадження процесного підходу в діяльність організації є оптимізація системи корпоративного управління, перетворення її на прозору для керівництва і здатну гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Під час впровадження процесного підходу регламентуються:
порядок планування цілей і діяльності;
взаємодія між процесами і підрозділами організації;
відповідальність і повноваження власників процесів та інших посадових осіб.

Основні поняття, що вживаються під час процесного підходу до управління

Для управління процесом або бізнес-процесом потрібно визначити мету, власника процесу, ресурси, входи, які перетворюються у виходи, та інформаційні потоки.

Власник бізнес-процесу – посадова особа, яка має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне та апаратне забезпечення, інформацію про бізнес-процес, керує ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за результати й ефективність бізнес-процесу.

Вхід бізнес-процесу – ресурс, необхідний для виконання бізнес-процесу.

Вихід бізнес-процесу – результат (продукт, послуга) виконання бізнес-процесу.

Ресурси – інформація (документи, файли), фінанси, матеріали, персонал, обладнання, інфраструктура, середовище, програмне забезпечення, необхідні для виконання бізнес-процесу.

Показники бізнес-процесу – кількісні та/або якісні параметри, що характеризують бізнес-процес і його результат.

Споживач – суб'єкт, який отримує результат бізнес-процесу. Споживач може бути:

а) внутрішній – знаходиться в організації і в ході своєї діяльності використовує результати (виходи) попереднього бізнес-процесу;

б) зовнішній – знаходиться за межами організації і використовує або споживає результат діяльності (вихід бізнес-процесу).

Операція (робота) – частина бізнес-процесу.

Функція – напрям діяльності елемента організаційної структури, що становлять сукупність однорідних операцій, які виконуються на постійній основі.

Регламент бізнес-процесу (опис бізнес-процесу) – документ, що описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців і порядок прийняття рішень щодо вдосконалення бізнес-процесу.

Діяльність здійснюється організацією в цілому, окремим підрозділом, групою підрозділів, окремим виконавцем. Тому визначати і описати процеси можна на різному рівні деталізації, але для цілей управління організацією доцільно визначати процеси, починаючи з верхнього рівня.

Процеси слід групувати таким чином:

1. Основні процеси;
2. Допоміжні процеси;
3. Процеси управління.

Для опису бізнес-процесів використовується кілька методологій. До найбільш поширених належать методології моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling), методології моделювання потоків робіт (Work Flow Modeling) і методології моделювання потоків даних (Data Flow Modeling).

Стандарт IDEF0. Методологією опису бізнес-процесів, який використовується найбільш широко, є стандарт США IDEF0. Підхід IDEF0 був розроблений на основі методології структурного аналізу і проектування SADT (Structured Analysis and Design Technique). З моменту розроблення стандарт не зазнав істотних змін. Методологія IDEF0 надає аналітику широкі можливості для опису бізнесу організації на верхньому рівні з акцентом на управління процесами. Нотація дозволяє відобразити в моделі процесу зворотні зв'язки: за інформацією, з управління, переміщення матеріальних ресурсів. Продумані механізми декомпозиції моделі процесу в IDEF0 істотно спрощують роботу аналітика.

Принципи побудови моделі бізнес-процесів. Блок процесу позначається на діаграмі прямокутником, у центрі якого розміщується назва процесу. Назва процесу виражається через дієслово (обрати тур, оплатити рахунок, розміщувати гостей), або через іменник, що утворюється від дієслова та позначає дію (вибір тура, оплата рахунка, розміщення гостей).

Входи, виходи процесу, його керівні впливи та механізми позначаються на діаграмі через стрілки (рис. 5).

Моделювання зручно розпочинати з виходів бізнес-процесу, оскільки вони означають результати бізнес-процесу, та *виходи* є найбільш явними з усіх параметрів на початковій стадії моделювання. Наприклад, результатом бізнес-процесу формування туру є сам тур та документи, що його супроводжують (договори з готелями, перевізниками). Стрілка виходу розташована праворуч від блоку процесу.

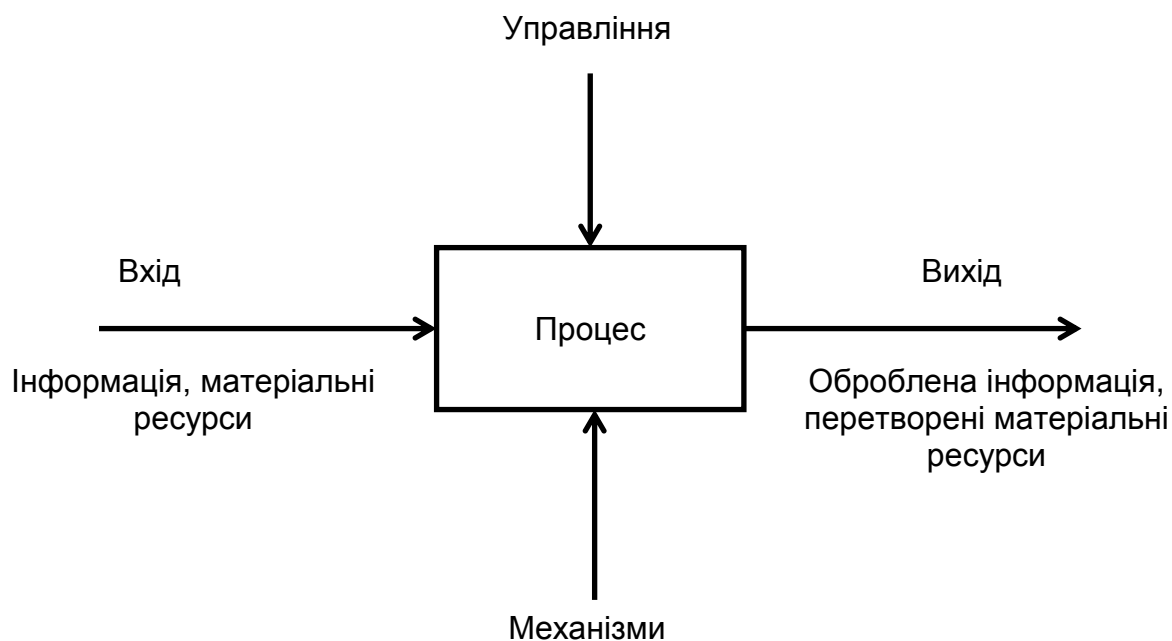


Рис. 5. Схеми бізнес-процесу

Після визначення виходів бізнес-процесу ми визначаємо, які входи нам потрібні, щоб отримати вихід, тобто яка інформація та матеріальні ресурси повинні бути перетворені в ході виконання бізнес-процесу для отримання виходу. *Входом* може бути усна інформація, вибіркова інформація, що міститься у документах, документи повністю, матеріальні ресурси. Наприклад, для того щоб отримати сформований тур на виході, ми повинні мати варіанти місць відвідування, пропозиції готелів, перевізників, інформацію про вартість їх послуг і т. д. Стрілки входів приєднуються до блоку бізнес-процесу ліворуч.

Після визначення виходів та входів бізнес-процесу ми переходимо до визначення керівних впливів. Ця стрілка на діаграмі бізнес-процесу називається *управління бізнес-процесами*. Це документи, що регламентують хід бізнес процесу. Це можуть бути нормативно-правові акти, державні стандарти, стратегія підприємства, внутрішня методика виконання бізнес-процесу. Наприклад, туристична організація працює обов'язково керуючись законом "Про туризм". Стрілка управління на діаграмі моделі приєднується до блоку процесу зверху.

Стрілка, що входить у блок процесу знизу, називається *механізми* та показує, хто є виконавцями процесу. Але до механізмів відносять не тільки людські ресурси, а й інформаційні системи, та інше забезпечення, з використанням якого виконується процес. Наприклад, механізмами

є менеджери туристичного агентства, адміністратор готелю, інформаційна система "1С готель", сервіс booking.com.

Типовими завданнями (етапами) у рамках підготовки бізнес-плану можуть бути:

1. Знайти інформацію щодо певного бізнес-процесу у галузі туризму.

Приклади бізнес-процесів:

планування та розроблення туристичного продукту;

процес формування туру;

процес підписання договору співробітництва з туроператором;

процес підписання договору співробітництва з компанією перевізником;

процес підписання договору співробітництва з готелем;

процес продажу туристичної послуги турагентства;

процес продажу туристичної послуги туроператора;

управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства;

післяпродажне обслуговування клієнта.

2. Проаналізувати інформацію, отриману з різних джерел та описати мету та проходження бізнес-процесу.

3. Побудувати діаграми бізнес-процесів: контекстну та декілька діаграм функціональної декомпозиції в середовищі програмного продукту Ramus Educational.

4. Включити опис моделі IDF0 до презентації роботи.

Використана література

1. Абрамс Р. Бизнес-план на 100 %: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. – Москва : Альпина Паблишер, 2015. – 486 с.
2. Бакшт К. А. Как загубить собственный бизнес / К. А. Бакшт. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 336 с.
3. Харниш В. Развитие бизнеса: инструменты прибыльного роста / В. Харниш. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 336 с.

Додатки

Додаток А
Таблиця А.1

Односторінковий особистий план (за методологією Gazelles)

Ім'я _____ Дата _____

	Відносини з іншими людьми	Досягнення	Ритуали (традиції)	Добробут (статки)
10 – 25 років (прагнення)				
1 рік (діяльність)				
90 днів (дії)	Початок			
	Закінчення (від чого необхідно відмовитися)			

Тест Белбіна

У кожному з семи блоків опитувача розподіліть 10 балів між можливими відповідями згідно з тим, як ви вважаєте, вони найкраще підходять вашій власній поведінці. Якщо ви згодні з будь-яким твердженням на всі 100 %, ви можете віддати йому всі 10 балів. При цьому одній пропозиції можна привласнити мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів з кожного блоку (рядок таблиці відповідей) не перевищувала 10.

Перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в таблицю. Простежте, щоб загальна сума всіх балів у підсумковому рядку (сума всіх клітинок) дорівнювала 70:

Роль у команді	Голова / Координатор	Творець / Формувальник	Генератор ідей / Мислитель	Експерт / Оцінювач	Працівник / Виконавець	Дослідник / Розвідник	Дипломат / Колективіст	Реалізатор / Завершувач	Сума балів
Блок 1	13	15	12	17	16	10	11	14	10
Блок 2	21	24	26	23	20	22	25	27	10
Блок 3	30	32	33	36	37	35	34	31	10
Блок 4	47	41	44	42	43	46	40	45	10
Блок 5	55	53	57	50	51	54	52	56	10
Блок 6	62	66	60	64	65	67	61	63	10
Блок 7	76	70	75	71	74	73	77	72	10
Разом									70

Блок 1. Який внесок я можу зробити в роботу команди:

10. Я думаю, що здатний швидко помічати нові можливості і здобувати з них вигоду.

11. Я можу успішно працювати з різними людьми.

12. Генерація ідей – моя вроджена здатність.

13. Моєю перевагою є вміння знаходити людей, здатних принести користь команді.

14. Моя здатність доводити все до кінця багато в чому забезпечила мою професійну ефективність.

15. Я готовий перенести тимчасову непопулярність, якщо бачу, що мої дії принесуть у кінцевому підсумку корисні результати.

16. Я швидко з'ясовую, що спрацює в цій ситуації, якщо в подібну ситуацію я вже потрапляв.

17. Особисті помилки і упередження не заважають мені знаходити і доводити переваги альтернативних дій.

Блок 2. Мої недоліки, які можуть проявитися в командній роботі:

20. Я відчуваю себе невпевнено на нараді, якщо відсутні чіткий порядок денний і контроль за його дотриманням.

21. Я схильний бути надто великодушним до людей, які мають правильну точку зору, але не висловлюють її відкрито.

22. Я схильний занадто багато говорити, коли у групі обговорюються нові ідеї.

23. Внаслідок моєї обачності я не схильний швидко і з ентузіазмом приєднуватися до думки колег.

24. Я іноді виглядаю авторитарним і нетерпимим, коли відчуваю необхідність досягти чогось.

25. Мені важко повести людей за собою, оскільки я дуже схильний до впливу атмосфери, що панує в групі.

26. Я занадто захоплений ідеями, які мені приходять в голову, і тому погано стежу за тим, що відбувається навколо.

27. Мої колеги вважають, що я занадто багато уваги приділяю деталям і надмірно турбуюся про те, що справи йдуть неправильно.

Блок 3. Участь у спільному проекті:

30. Я вмю впливати на людей, не чинячи тиску на них.

31. Вроджена обачність оберігає мене від помилок, що виникають через неухважність.

32. Я готовий наполягти, щоб нарада не перетворювалася на марнування часу і не зникла з виду основна мета обговорення.

33. Можна розраховувати на надходження від мене оригінальних пропозицій.

34. Я завжди готовий підтримати будь-яку пропозицію, якщо вона слугує спільним інтересам.

35. Я енергійно шукаю серед нових ідей і розробок найсвіжіші.

36. Я сподіваюся, що моя здатність виносити неупереджені судження визнається всіма, хто мене знає.

37. На мене можна покласти обов'язки стежити за тим, щоб найбільш істотна робота була організована належним чином.

Блок 4. Особливості мого стилю роботи в команді:

40. Я постійно намагаюся краще пізнати своїх колег.

41. Я неохоче заперечую своїм колегам і не люблю сам бути в меншості.

42. Я зазвичай знаходжу вагому аргументацію проти поганих пропозицій.

43. Я вважаю, що володію талантом швидко організувати виконання ухвалених планів.

44. Я володію здатністю уникати очевидних рішень і вмю знаходити несподівані.

45. Я прагну добитися досконалості під час виконання будь-якої ролі в командній роботі.

46. Я вмю встановлювати контакт із зовнішнім оточенням команди.

47. Я здатний сприймати будь-які висловлювані думки, але без коливань підкоряюся думці більшості після прийняття рішення.

Блок 5. Я отримую задоволення від роботи, тому що:

50. Мені подобається аналіз ситуацій і зважування всіх шансів.

51. Мені подобається знаходити практичні рішення проблем.

52. Мені подобається усвідомлювати, що я створюю хороші робочі взаємини.

53. Я здатний чинити сильний вплив на прийняття рішень.

54. Я отримую можливість зустрітися з людьми, здатними запропонувати щось нове для мене.

55. Я здатний домогтися згоди людей на реалізацію необхідного курсу дій.

56. Я відчуваю себе у своїй стихії, коли можу приділити завданню всю мою увагу.

57. Мені подобається знаходити завдання, що вимагають напруги уваги.

Блок 6. Якщо мені несподівано запропонують вирішити важке завдання за обмежений час з незнайомими людьми, то:

60. Я б відчув необхідність спочатку на самоті обдумати шляхи виходу з глухого кута, перш ніж почати діяти.

61. Я був би готовий працювати з людиною, що вказала найбільш позитивний підхід, які б не були пов'язані з цим труднощі.

62. Я б спробував знайти спосіб розбиття завдання на частини відповідно до того, що краще за все вмюють робити окремі члени команди.

63. Властива мені обов'язковість допомогла б нам не відстати від графіка.

64. Я сподіваюся, мені б вдалося зберегти холонокровність і здатність логічно мислити.

65. Я б наполегливо домагався досягнення мети, незважаючи ні на які перешкоди.

66. Я був би готовий діяти силою позитивного прикладу за появи ознак відсутності прогресу в командній роботі.

67. Я б організував дискусію, щоб стимулювати висунання нових ідей і надати початковий імпульс командній роботі.

Блок 7. Проблеми, з якими я стикаюся, працюючи в команді:

70. Я схильний проявляти нетерпимість стосовно до людей, що заважають, на мою думку, прогресу в справах групи.

71. Присутні іноді критикують мене за надмірний раціоналізм і нездатність до інтуїтивних рішень.

72. Моє прагнення забезпечити умови, щоб робота виконувалася правильно, може призводити до зниження темпів.

73. Я занадто швидко втрачаю інтерес і намагаюся почерпнути його у найбільш активних членів групи.

74. Я важкий на підйом, якщо не маю чітких цілей.

75. Мені іноді буває дуже важко розібратися у труднощах, з якими я зустрічаюсь.

76. Я соромлюся звернутися за допомогою до інших, коли не можу що-небудь зробити сам.

77. Я відчуваю труднощі під час обґрунтування своєї точки зору, коли стикаюся з серйозними запереченнями.

Голова / Координатор (Coordinator). Тип, який заохочує і підтримує інших. Схильний довіряти людям і приймати їх такими, якими вони є, без прояву ревностів або підозрливості. Голова – це сильне домінування і відданість груповим цілям. Стиль керівництва командою – радо приймати внески у діяльність команди і оцінювати їх відповідно до цілей команди. Зрілий, упевнений, самодисциплінований. Спокійний, неметушливий. Вміє чітко формулювати цілі, просуває рішення, делегує повноваження. Організовує роботу команди і використання ресурсів відповідно до групових цілей. Має чітке уявлення про сильні та слабкі сторони команди і максимально використовує потенціал кожного члена команди. Голова може не володіти блискучим інтелектом, але він добре керує людьми. Ідеальний Голова виглядає як хороший менеджер, тобто людина, яка знає, як використовувати

ресурси, виключно адаптивний під час спілкування з людьми, але в той же час ніколи не втрачає свого контролю над ситуацією і своєї здатності приймати самостійні рішення, засновані на власній оцінці того, що необхідно на практиці. Голова – це хороший лідер для збалансованої за своїм складом команди, перед якою стоять складні і багатогранні проблеми, що вимагають ефективного розподілу ролей всередині команди.

Творець / Формувальник (Той, що приводить у дію; Shaper). Підприємницький тип. Формувальники завжди виступають як ініціатори дії, і якщо команда схильна до бездіяльності або самовдоволення, то присутність Формувальника виведе її з цього стану. Такий лідер – динамічний, кидає виклик, тисне. Стиль керівництва Формувальника – оскаржувати, мотивувати, досягати. Це більш індивідуалістичний, ніж Голова, тип лідера, який підштовхує людей до дій і, захоплюючи їх іти за собою, настільки ж часто приводить команду до невдачі, як і до успіху. Його мужність і енергія дозволяють долати труднощі. Формувальники за багатьма параметрами є антиподами Колективістів. Ненавидять програші, схильні до провокацій, підбурювання і нетерпіння. Характеризуються високою самооцінкою, схильністю до фрустрації, товариськістю і підозрілим ставленням до людей. Це екстраверти, які спонукаються до дій вимогами зовнішнього середовища. Як лідери вони гарні для вже усталеної команди, яка у своїй роботі зіткнулася зі складною зовнішньою або внутрішньою перешкодою. Як менеджери, Формувальники процвітають у ситуаціях, що характеризуються "політичною складністю", яка стримує рух вперед.

Генератор ідей / Мислитель (Plant). Інтровертивний тип генератора ідей. Винахідливий, володіє багатою уявою – людина з ідеями, що вміє вирішувати нестандартні проблеми. Як правило, Мислителі діють поодиночі, сидючи у своєму кутку і обдумуючи різні варіанти. Володіють високим інтелектуальним рівнем і дуже високим показником креативності. Це яскраві представники інтелектуалів-одинаків, і вони часто сприймаються членами команди як не дуже комунікабельні. Їм властива прямота і чесність у спілкуванні. Стиль Мислителя – привносити інноваційні ідеї в роботу команди і її цілі. Він схильний "витати в хмарах" та ігнорувати деталі або протокол. Чим успішніше Мислителі здійснюють свою роль у команді, тим менше їх поведінка схожа на звичну модель поведінки менеджера. У світі організацій Мислителі не дуже процвітають, і їх менеджерська кар'єра рідко буває блискучою. Як правило, вони дуже талановиті і вмілі, що призводить до того, що в більшості випадків вони стають технічними фахівцями, а не займають

високі управлінські посади. Мислителі частіше зустрічаються в нових, щойно створених компаніях, оскільки за своїм складом вони швидше підприємці, ніж менеджери.

Експерт / Оцінювач (Monitor-Evaluator). Розважливий, проникливий, має стратегічне мислення. Бачить усі альтернативи, все зважує – це тип інспектора. Оцінювач об'єктивний під час аналізу проблем і оцінюванні ідей. Рідко охоплений ентузіазмом, він захищає команду від прийняття імпульсивних, відчайдушних рішень. Представники цієї ролі яскраво не проявляють себе в команді до тих пір, поки не приходить час прийняття важливих рішень. При цьому члени команди, що пропонують ідеї (Мислитель і Розвідник) рідко є тими людьми, які здатні оцінити вигоду від своїх ідей і їх наслідки. Представники цієї ролі відрізняються високим інтелектуальним рівнем, високими показниками критичності мислення, особливо це стосується їх спроможності висувати контраргументи. Оцінювачі досить повільні у своїх міркуваннях і завжди вважають за краще все ретельно обмірковувати. Оцінювачам може не вистачати натхнення або здатності мотивувати інших. Оточенням вони можуть сприйматися як сухі, дещо занудні і часом надто критичні люди. Багато хто навіть дивується, як представники цієї категорії взагалі стають менеджерами. Проте Оцінювачі нерідко займають високі стратегічні пости в організаціях.

Працівник / Виконавець (Implementer). Основною якістю Виконавців є дисциплінованість; інші ж природні здібності або інтелект майже завжди в їхньому випадку вторинні. Стиль виконавця в команді – організація робіт. Виконавці надійні, консервативні й ефективні. Вони володіють внутрішньою стабільністю і низьким рівнем занепокоєння. Працюють переважно на команду, а не заради задоволення власних інтересів. Уміють реалізувати ідеї в практичних діях. Виконавці приймають поставлені перед ними цілі, які стають частиною їх морального кодексу, і дотримуються їх під час виконання робіт. Вони систематично складають плани і виконують їх. Дуже ефективні організатори та адміністратори. Вони можуть мати недолік гнучкості і не люблять неперевірені ідеї. У великих, добре структурованих організаціях кар'єра таких людей зазвичай складається дуже успішно. Успіх і визнання приходять до Працівників з часом у результаті того, що вони систематично виконують ту роботу, яку необхідно робити, навіть якщо вона не відповідає їх внутрішнім інтересам або не приносить задоволення.

Дослідник / Розвідник (Resource Investigator). Екстравертний тип генератора ідей. Ентузіаст, товариський. Це ще один член команди,

орієнтований на пропозицію нових ідей. Однак, спосіб генерації ідей Розвідниками і сам характер пропонованих ними заходів відмінні від Мислителів. Вони схильні не стільки самі пропонувати оригінальні ідеї, скільки "підбирати" фрагменти ідей оточення і розвивати їх. Розвідники особливо вправні у вивченні ресурсів за межами команди. Стиль побудови команди Розвідника – створити мережу і збирати корисні ресурси для команди. За середніх показників інтелектуального рівня і креативності, вони товариські, допитливі і соціально орієнтовані. Завдяки цим якостям і вмінню використовувати ресурси Розвідники легше, ніж Мислителі, інтегруються в команду. За вмілого керівництва лідера команди Мислитель і Розвідник можуть успішно співіснувати разом, не зазіхаючи на територію один одного і вносячи кожен свій внесок у пропозицію нових ідей.

Дипломат / Колективіст (Team Worker). М'який, сприйнятливий, дипломатичний. Вміє слухати, запобігає суперечкам членів команди – чутливий щодо індивідів і ситуацій. Колективіст грає орієнтовану на відносини, підтримувальну роль у команді. Якщо в команді є складні у спілкуванні люди, то Колективісти здатні чинити м'який вплив на ситуацію і запобігати можливим конфліктам, тим самим надаючи допомогу формальному лідерові команди у виконанні поставленого завдання. Колективіст може бути нерішучим у момент кризи. Представники цього типу нерідко зустрічаються серед вищого керівництва організацій. З них виходять чудові наставники молодих менеджерів.

Реалізатор / Завершувач (Completer-Finisher). Старанний і сумлінний. Шукає помилки та упущення. Контролює терміни виконання доручень. Як правило, про успіх команди судять за остаточними результатами її роботи. При цьому багато людей майже патологічно не можуть довести розпочате ними до кінця, і вміння завершувати почате є досить рідкісною рисою. Завершувачі – це люди, які володіють цим даром повною мірою. Їх відрізняє увага до деталей і вміння тримати в голові заплановане, забезпечуючи, щоб нічого не упустилося і всі деталі плану були доведені до завершення. Вони надають перевагу постійним зусиллям, узгодженості і послідовності дій, аніж "кавалерійським атакам". Вони орієнтовані на виконання зобов'язань і менше цікавляться ефектним і гучним успіхом. Схильність до досягнення досконалості в усьому, за що вони беруться, і непохитність у досягненні наміченого – їх неодмінні риси. До слабких сторін слід віднести недостатню гнучкість, у результаті чого вони часом витрачають занадто багато сил на досягнення поставлених цілей, які за обставин, що змінилися, виявляються недосяжними.

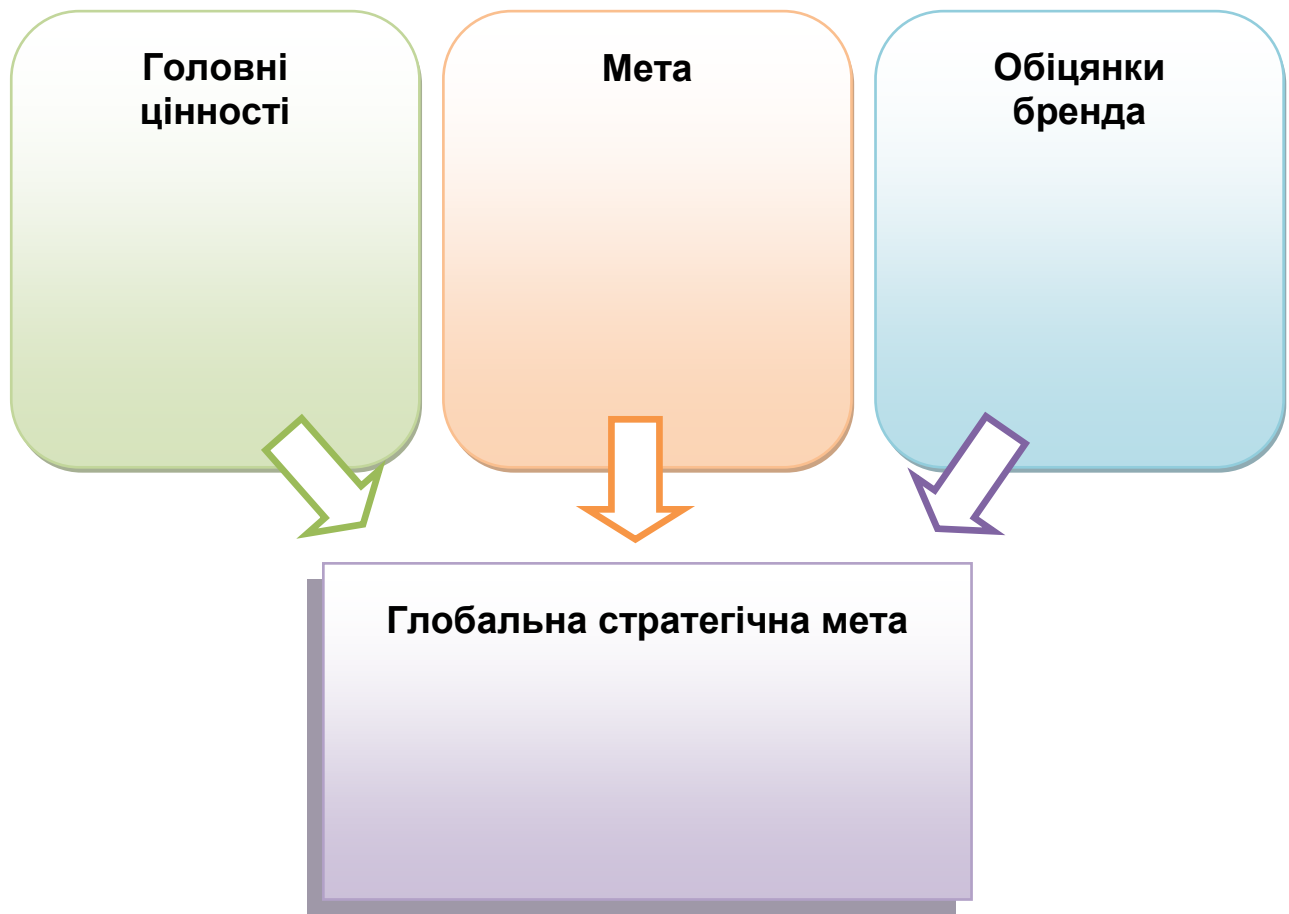
**Стратегія: сильні сторони, слабкості, тенденції
(за методологією Gazelles)**

Тенденції	
Значні зміни в технології, розподілі, виробничих нововведеннях, ринках, споживачах і соціальні тенденції у світі, які можуть вплинути на ваш бізнес	
Сильні сторони / ключові вміння	Слабкості
Невід'ємні сильні сторони організації, які є джерелом вашого бізнесу	Невід'ємні слабкості організації, які ймовірно не зміняться

7 рівнів стратегії (за методологією Gazelles)

Слова, які у вас є (обізнаність споживачів про продукт або торгову марку)			
Обіцянки бренда			
Хто/де? (ключові клієнти)	Що? Товари та послуги	Обіцянки бренда	Ключові показники ефективності
Гарантія обіцянки бренда (каталітичний механізм)			
Стратегія однієї фрази (ключ до заробляння грошей)			
Дії, які відрізняють вас від інших (3 – 5 "як зробити")			
Х-фактор / особлива якість (10х – 100х основних переваг)			
Бажані обсяги прибутку		Стратегічна мета на 10 – 25 років	

Чотиривимірне бачення стратегії (за методологією Gazelles)



Стратегічні пріоритети		
3 – 5 років	1 рік	1 квартал

Ключові показники ефективності:

1. _____
2. _____
3. _____

**Бланк "Питання для дослідження ринку"
(за методологією Р. Абрамс)**

Засновуючись на особливостях продукції, перелічіть питання, відповіді на які вам необхідно отримати за кожною категорією.

Галузь/сектор: _____

Товари/послуги: _____

Цільовий ринок: _____

Конкуренція: _____

Стратегія маркетингу і продажів: _____

Операції/технології: _____

Довгострокові перспективи: _____

Коротке резюме. Форма для підготовки бізнес-плану (за методологією Р. Абрамс)

Опис компанії. Вкажіть назву компанії, тип бізнесу, місце розташування і юридичний статус.

Місія. Сформулюйте коротку декларацію про наміри компанії.

Стадія розвитку. Вкажіть, чи є ваша компанія новим підприємством, або це вже усталена фірма, коли вона була заснована, як далеко ви просунулися у створенні товару або послуги, чи здійснюєте ви продажу послуг або відвантаження товару.

Товари та послуги. Назвіть товари або послуги, які продає або планує до реалізації ваша фірма. Для компанії, яка надає різні послуги, їх можна вказати за родовою ознакою, а для компанії з вузькою номенклатурою необхідно вказати кожен з них.

Цільовий ринок. Перерахуйте ринки, які ви маєте намір охопити, і поясніть, чому ви вибрали саме їх; наведіть результати аналізу або дослідження ринку.

Стратегії маркетингу і продажів. Коротко опишіть, як ви збираєтесь охопити ваш цільовий ринок, а також розкажіть про рекламу, участь у виставках та інші методи, які ви будете використовувати для забезпечення продажів.

Конкуренти і розподіл часток ринку. Вкажіть характер ваших конкурентів, а також розподіл між ними часток ринку.

Конкурентні переваги і відмінні риси. Покажіть, у чому полягають чинники конкурентоспроможності компанії, перерахуйте її найважливіші відмінні риси.

Управлінська команда. Коротко опишіть послужний список і ділові здатності кожного члена управлінської команди.

Діяльність. Окресліть ключові особливості діяльності, такі як місце розташування, найважливіші посередники або постачальники, методи зниження витрат, технологія виробництва і т. д.

Фінанси. Вкажіть очікувані доходи і прибуток компанії протягом одного-трьох років.

Довгострокові цілі. Опишіть очікуване положення компанії (продажу, кількість працівників, кількість філій, частка ринку) через 5 років.

Потреба у фінансуванні і стратегія виходу. Вкажіть обсяг необхідних коштів, кількість інвесторів, до послуг яких ви плануєте звернутися, напрями використання фінансування та способи повернення інвесторами або кредиторами своїх коштів.

Опис проекту за допомогою онлайн-додатка Gantter

На головній сторінці програмного продукту <http://gantter.com> (рис. Ж.1) обираємо посилання "gantter editions" ("види додатків gantter").

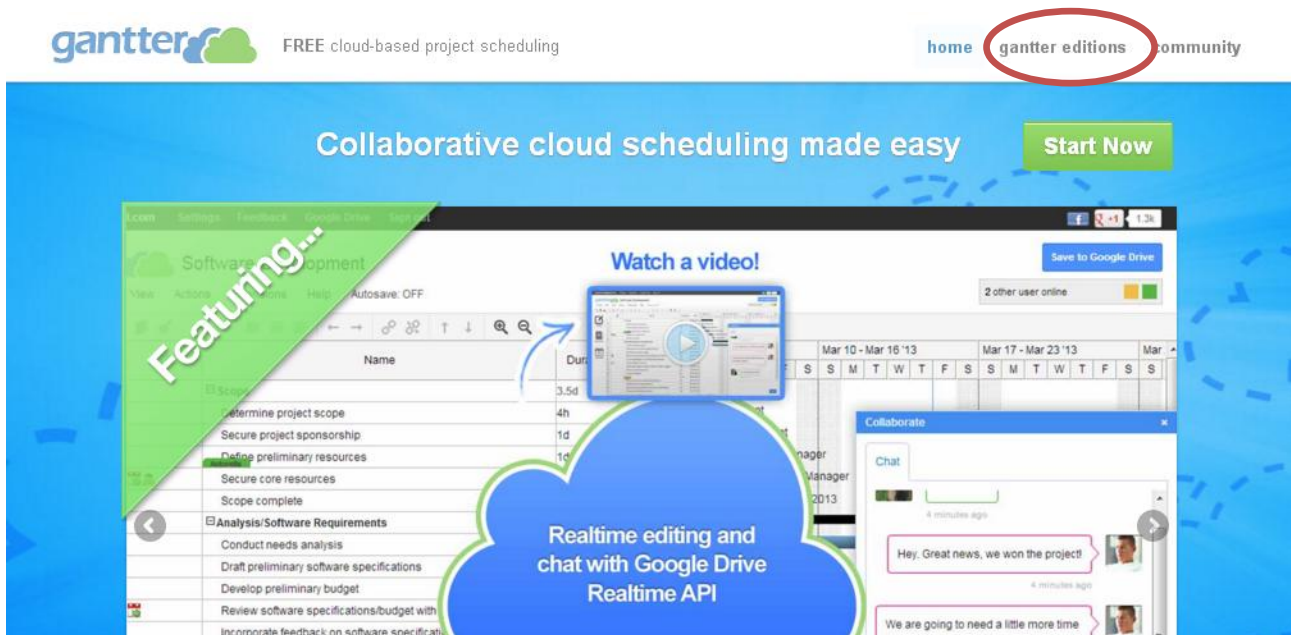


Рис. Ж.1. Початкова сторінка програмного продукту

Серед поданих видів додатків (на сьогодні існують чотири базові версії) обираємо "Gantter for Google Drive" (для роботи з диском – файловим сховищем), натискаючи на кнопку "Почати зараз" ("Start Now") (рис. Ж.2).

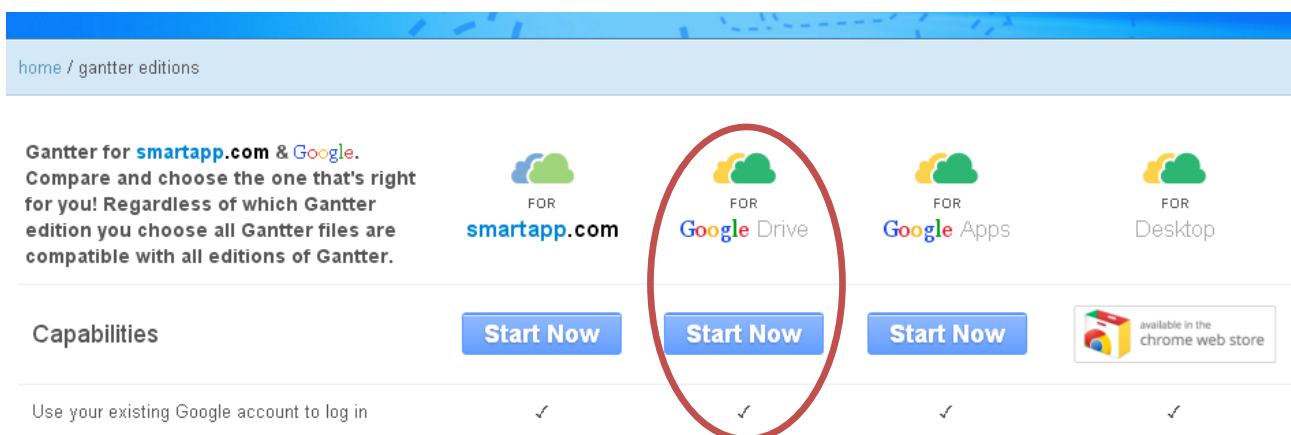


Рис. Ж.2. Сторінка виду додатка

Якщо вхід у обліковий запис Google (Google Account) попередньо не виконано, система запропонує його обрати (рис. Ж.3).

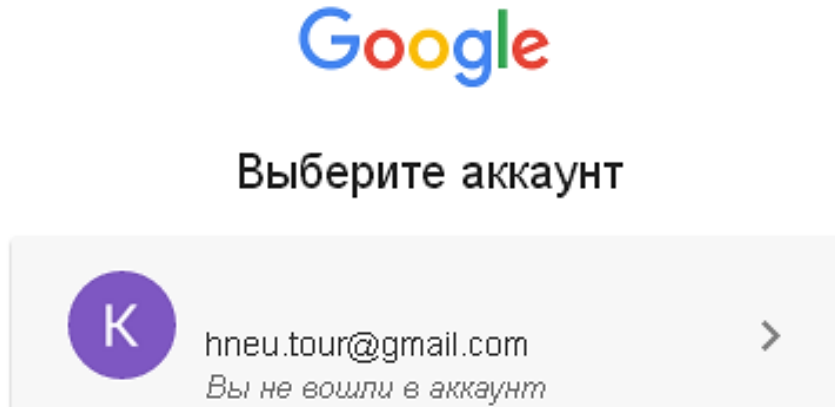


Рис. Ж.3. Сторінка входу до облікового запису Google

Після входу до облікового запису завантажується порожній шаблон проекту (рис. Ж.4).

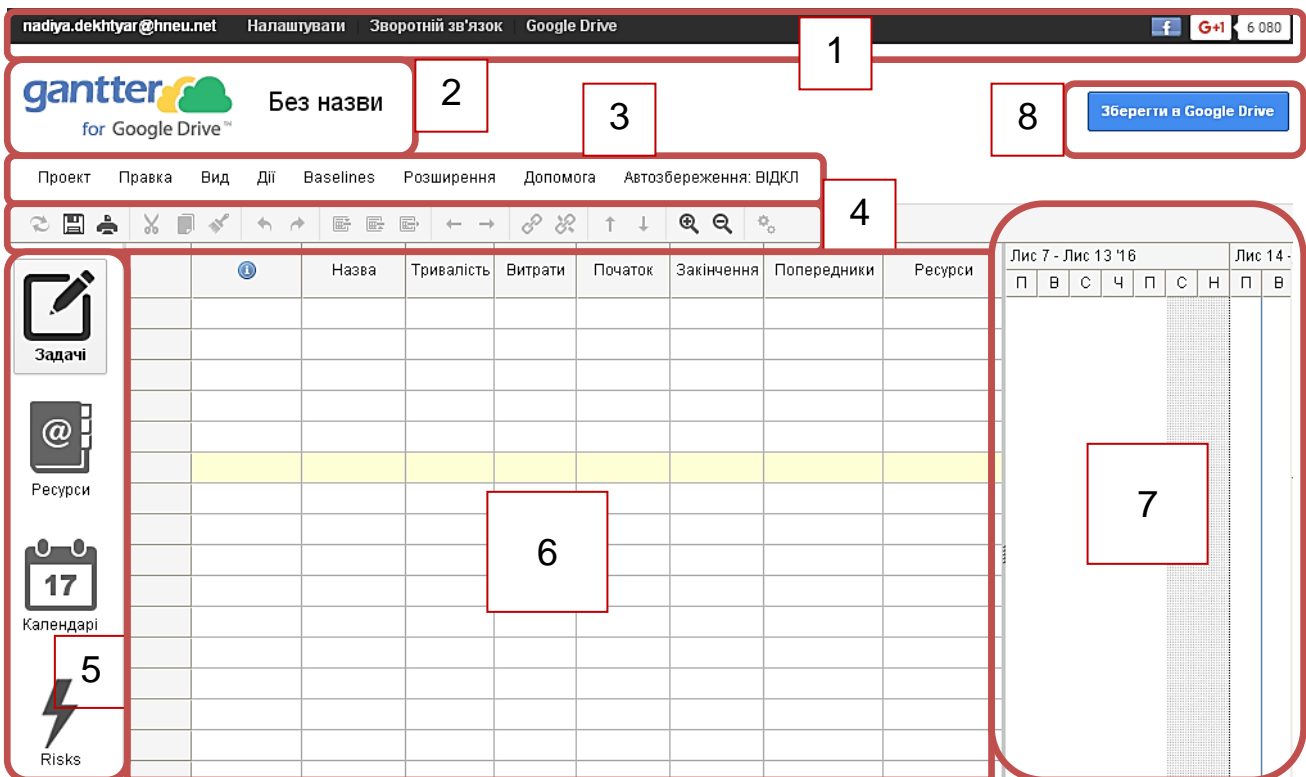


Рис. Ж.4. Вигляд сторінки нового проекту з типового шаблону

Робоче вікно програмного продукту має такі області:

1. *Меню налаштувань та посилань* – тут можна обрати мову інтерфейсу, перевірити, під яким обліковим записом ведеться робота над проектом, відправити побажання чи зауваження розробникам програмного продукту, перейти до файлового сховища або сторінки у соціальних мережах. Зауважимо, що перехід між обліковими записами у цьому додатку не реалізовано.

2. *Поле опису проекту* – наводиться вид додатка та назва проекту.

3. *Рядок основного меню* – поки шаблон проекту порожній, не всі команди є активними. За допомогою команд основного меню виконується управління модулями та процесами.

4. *Панель інструментів* – дублює найбільш поширені команди з основного меню.

5. *Блок модулів* – представлений такими модулями, які є складовими опису проекту: Задачі, Ресурси, Календарі та Ризики. Вносити дані можна, безпосередньо звертаючись до відповідного модуля (рекомендовано), або виходячи на них через картку процесу.

6. *Поле процесів* – містить перелік етапів проекту (процесів та підпроцесів) у рядках та їх опис (характеристики, які виводитимуться на екран, можна обирати у ручному режимі) у колонках таблиці.

7. *Поле діаграми Ганта* – показує графік виконання завдань та визначені споживачем ресурси. За замовчуванням календар відображається у днях.

8. *Командна кнопка* – дозволяє зберегти роботу над проектом у файлове сховище.

Перед початком роботи необхідно обрати мову інтерфейсу за допомогою команди "Налаштувати" меню посилань. Після обрання необхідної мови потрібно натиснути кнопку "Зберегти" (рис. Ж.5).

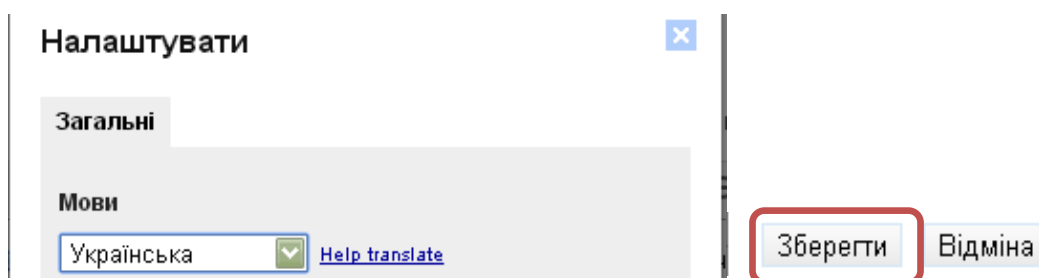


Рис. Ж.5. Вибір мови інтерфейсу

Відкрити картку проекту можна, натиснувши лівою клавішею миші на назву проекту, або клавішу F8, або обравши у пункті основного меню "Проект" команду "Властивості". Відкриється вікно властивостей проекту, з якого можна управляти базовими налаштуваннями та вносити попередню інформацію. Якщо спочатку були заповнені вкладки модулів, то з картки проекту можна побачити усі ресурси та процеси, що використовуються у проекті (рис. Ж.6).

The screenshot shows the 'Project Properties' window for a project named 'Без назви'. The window has a title bar with a close button. Below the title bar, there are several tabs: 'Загальні' (General), 'Additional', 'Тривалість' (Duration), 'Регіональні' (Regional), 'Час' (Time), 'Ресурси' (Resources), 'Замітки' (Notes), 'Посилання' (Links), and 'Risks'. The 'Загальні' tab is selected. The main content area contains the following fields and controls:

- Назва проекту** (Project Name): A text input field containing the text "Підготовка до турсалону".
- Дата початку** (Start Date): A date picker field showing 05/09/2016.
- Календар** (Calendar): A dropdown menu showing 'Підготовка до турсалону'.
- Планувати від** (Plan from): Radio buttons for 'Дати початку' (Start Date) and 'Дати закінчення' (End Date). 'Дати початку' is selected.
- Крайній термін** (Deadline): A date picker field showing 03/10/2016.
- Enable real-time collaboration

At the bottom of the window, there are two buttons: 'Зберегти' (Save) and 'Відміна' (Cancel).

Рис. Ж.6. Вікно властивостей проекту (картка проекту)

Вікно властивостей проекту має декілька вкладок, їх можна заповнювати на самому початку роботи (за винятком вкладок "Ресурси" та "Ризики") або після заповнення інших полів. Можна вільно переходити між усіма вкладками картки, коли усі дані внесено, потрібно натиснути кнопку "Зберегти", інакше після закриття вікна усі внесені дані зникнуть.

Залежно від того, від якої дати планується проект – дати початку чи дати закінчення, обирається відповідна дата у лівому середньому полі ("Дата початку" або "Дата закінчення"). Її можна прописати вручну або обрати з календаря, натиснувши на іконку . Цей день буде відправним під час

побудови діаграми Ганта у полі діаграми. Можна зразу встановити крайній термін завершення проекту та обрати календар. У типовому шаблоні пропонується 3 види календарів: стандартний, 24-годинний та з нічними змінами. Користувач може вносити до них уточнення або створювати власні, використовуючи за необхідності різні календарі для різних етапів робіт. Усі календарі, доступні для цього проекту, можна побачити у випадному переліку (рис. Ж.7).

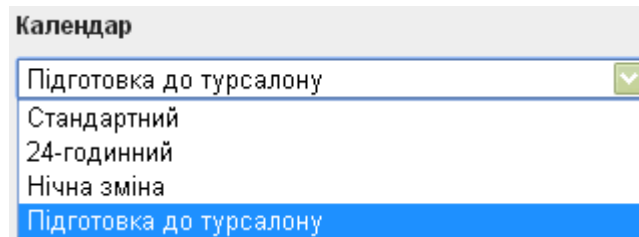


Рис. Ж.7. Вибір календаря проекту з вікна властивостей

У вкладці "Додатково" ("Additional") можна вказати галузь, у якій впроваджується діловий проект (внесення власних найменувань не передбачено, допускається обрання лише з доступного переліку), та місце роботи над ним (географічні об'єкти можна обрати з тих, що вже внесені до Google карт, проте відкриття самої карти з вікна додатка поки не передбачено). Потім ці дані можна змінити, також можна вказати різні дані для окремих завдань (процесів) (рис. Ж.8).

Властивості проекту ✕

Загальні
Additional
Тривалість
Регіональні
Час
Ресурси
Замітки
Посилання
Risks

Industry

Location

- Харьков** Харьковская область, Украина
- GSM-Харьков** улица Плехановская, Харьков, Харьковская область, Украина
- Украина**, Агентство Недвижимости улица Ильинская, Харьков, Харьковская область, Украина
- Харьков** Лопанский переулок, Харьковская область, Украина
- Харьков** переулок Банный, Харьковская область, Украина

powered by Google

Рис. Ж.8. Вкладка додаткових даних

На вкладці "Тривалість" позначається середня тривалість робочого дня у годинах, днів у тижні та місяці. Проте, ці поля не інтегруються з іншими та не використовуються у розрахунках. Скоріше за все, означена вкладка була передбачена як суто інформативна для попереднього планування графіка робіт та завантаження ресурсів (рис. Ж.9).

Властивості проекту

Загальні	Additional	Тривалість
Годин в дні		
<input type="text" value="4"/>		
Днів у тижні		
<input type="text" value="3"/>		
Днів у місяці		
<input type="text" value="20"/>		

Рис. Ж.9. Вкладка тривалості проекту

На вкладці "Регіональні налаштування" встановлюється день початку тижня (з урахуванням світового досвіду, передбачено три варіанти: понеділок, субота та неділя), формат дати (день/місяць/рік або місяць/день/рік), формат часу (24- або 12-годинний), найменування валюти та позиція найменування, тобто у якому форматі буде прописуватися вартість робіт у відповідних полях області процесів. Найменування валюти вноситься користувачем вручну, а декілька видів формату генерується автоматично після заповнення поля найменування (рис. Ж.10).

Встановлення часу початку та закінчення робочого дня передбачено вкладкою "Час", ці години переносяться до стандартного календаря. Проте, як і у випадку з вкладкою "Тривалість", вони не змінюються після корегування календарів, тому відображають бажаний, а не реальний розклад (рис. Ж.11).

Властивості проекту ✕

Загальні	Additional	Тривалість	Регіональні	Час	Ресурси	Замітки	Посилання	Risks
Перший день тижня <input type="radio"/> Субота <input type="radio"/> Неділя <input checked="" type="radio"/> Понеділок								
Формат дати								
<input type="text" value="День/Місяць/Рік"/>								
Формат часу <input type="radio"/> 5:00 PM <input checked="" type="radio"/> 17:00								
Найменування валюти				Позиція найменування валюти				
<input type="text" value="грн."/>				<input type="text" value="1 грн."/>				

Рис. Ж.10. Вкладка регіональних налаштувань

Загальні	Additional	Тривалість	Регіональні	Час
Час початку за замовчуванням:				
<input type="text" value="10:00"/>				
Час закінчення за замовчуванням:				
<input type="text" value="17:00"/>				

Рис. Ж.11. Вкладка часу у межах робочого дня

У новому проекті вкладка "Ресурси" порожня; якщо ресурси попередньо внесені, то на ній можна побачити усі ресурси, задіяні у проекті. За замовчуванням у першій колонці не відмічено жодного ресурсу і не вказана їх кількість у останній. Якщо поставити позначку навпроти ресурсу, це означатиме, що він використовуватиметься не тільки під час виконання того чи іншого завдання, а й є необхідним для координації проекту, і його вартість включиться до собівартості проекту ще раз у межах зазначених одиниць. У цьому вікні не відображаються типи ресурсів та їх вартість, щоб отримати детальніший опис, необхідно звернутися до модуля "Ресурси" (рис. Ж.12).

		Назва ресурсу	Одиниці
<input type="checkbox"/>	1	Начальник відділу продажів	
<input type="checkbox"/>	2	Маркетолог	
<input type="checkbox"/>	3	Дизайнер	
<input type="checkbox"/>	4	Адміністратор сайту	
<input type="checkbox"/>	5	Директор компанії	
<input type="checkbox"/>	6	Замовлення матеріалів у друкарні	
<input type="checkbox"/>	7	Купівля лазерних дисків	
<input type="checkbox"/>	8	Придбання витратних матеріалів	

Рис. Ж.12. Вкладка ресурсів

Вкладка "Замітки" містить єдине текстове поле, у яке можна внести загальний опис проекту – наприклад, його призначення, рекомендації замовнику тощо. Цей запис ніде на діаграмі не відображається (рис. Ж.13).

Властивості проекту ✕

Загальні	Additional	Тривалість	Регіональні	Час	Ресурси	Замітки	Посилання	Risks
Замітки								

Рис. Ж.13. Вкладка заміток до проекту


До робочого файлу проекту можна прикріпити посилання на сторонні ресурси (вкладка "Посилання"). Передбачено 2 види посилань: на веб-сторінку та зовнішній файл (рис. Ж.14).

Властивості проекту ✕

Загальні
Additional
Тривалість
Регіональні
Час
Ресурси
Замітки
Посилання
Risks

	Ім'я посилання	
✎	Сторінка туристичного салону "Україна 2016"	Видалити
✎	Jordan_1.jpg	Видалити

Щоб обрати файл з Google Drive, натисніть лого Google Drive..
АБО
Щоб додати гіперпосилання заповніть поля "Ім'я посилання", "URL посилання" та натисніть "Додати".



Ім'я посилання:

URL посилання: [Додати](#)

Зберегти
Відміна

Рис. Ж.14. Вкладка посилань

Для утворення посилання на веб-сторінку необхідно ввести найменування посилання (за ним воно ідентифікуватиметься у таблиці) та адресу ресурсу і натиснути пункт "Додати". Посилання з'явиться як новий запис у таблиці. Для додавання посилання на зовнішній файл необхідно натиснути іконку файлового сховища та обрати ресурс. Якщо ви перший раз починаєте працювати із Ganttter, система запропонує на вибір 3 файлові сховища, якими можна буде користуватися до кінця випробувального періоду, потім необхідно буде залишити одне з них як основне, інші підключатимуться за додаткову плату (рис. Ж.15).

У вікні вибору ресурсів можна продивитися усі файли, доступні для поточного облікового запису, або провести фільтрацію за типом файла. Посилання на обраний файл додається у таблицю посилань подвійним натисканням лівої клавіші миші. Видалити непотрібні посилання можна, натиснути навпроти їх найменування пункт "Видалити" у крайній правій колонці таблиці (рис. Ж.16).

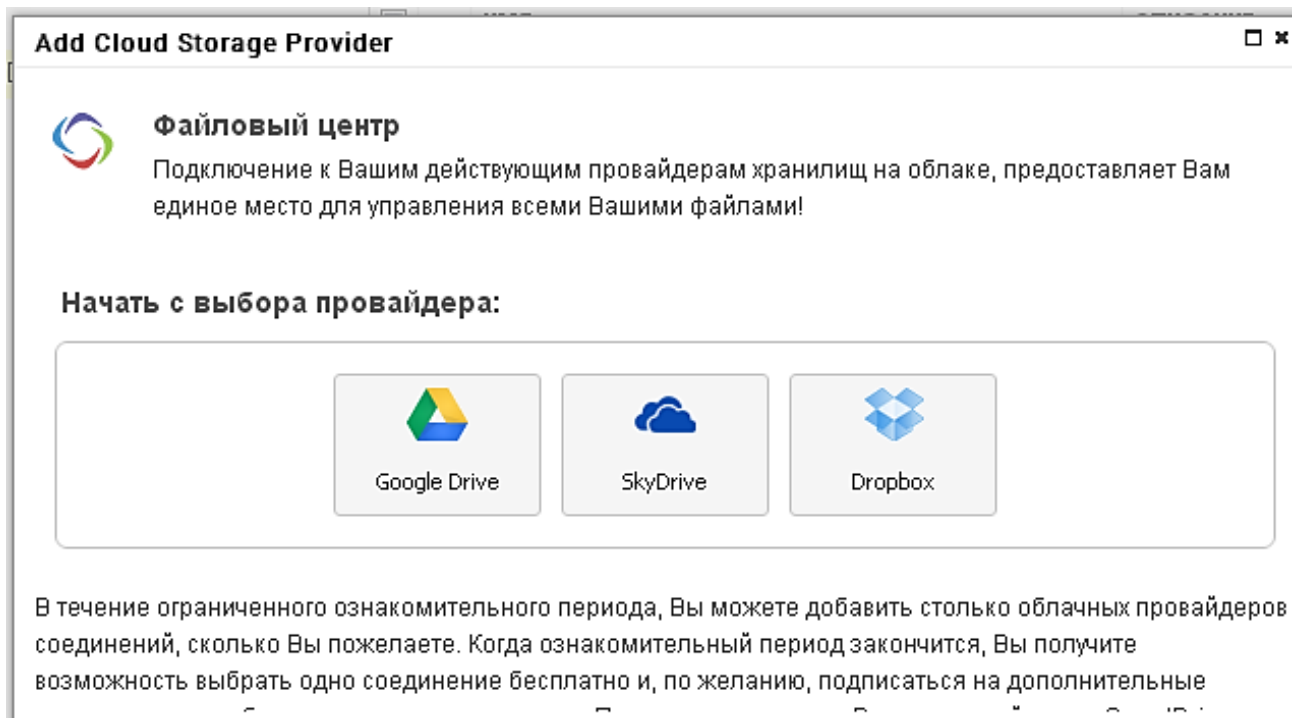


Рис. Ж.15. Вікно вибору файлового сховища

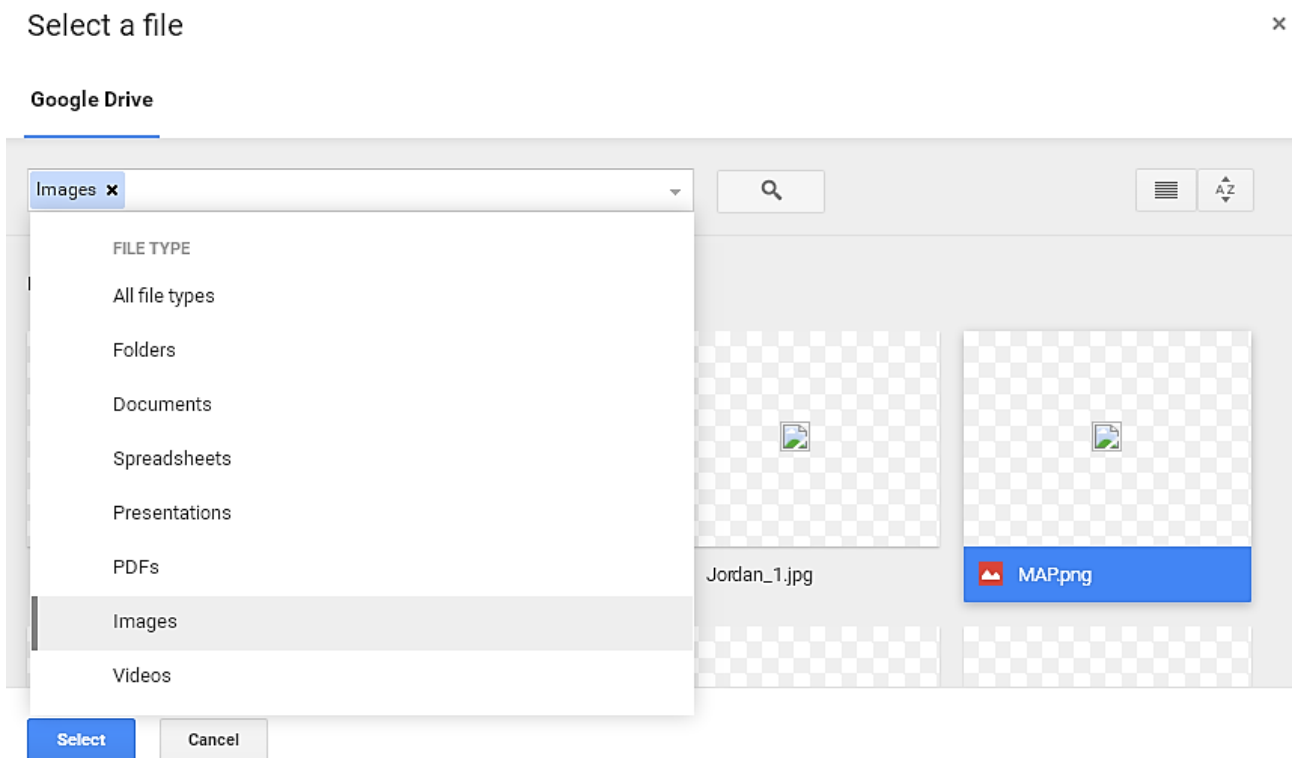


Рис. Ж.16. Вікно вибору зовнішніх файлів

На вкладці "Ризики" подані усі ризики, які були попередньо внесені у модулі ризиків. Так само як і на вкладці ресурсів, можна призначити ризики для проекту у цілому, або лишити позначки у першій колонці незадіяними. Ймовірні ризики можна внести у модулі "Ризики" заздалегідь, якщо ви тільки починаєте роботу над проектом, вкладка ризиків на картці проекту буде порожньою. Поставивши позначку "Показувати тільки призначені ризики" Show assigned risks only, можна відфільтрувати, приховати у таблиці ті ризики, які не призначені проекту взагалі, а співвідносяться із окремими задачами (процесами) (рис. Ж.17).

Властивості проекту ✕

Загальні	Additional	Тривалість	Регіональні	Час	Ресурси	Замітки	Посилання	Risks
<input type="checkbox"/> Show assigned risks only								
<input type="checkbox"/>	1	Розбіжність з організаторами виставки						No category

Рис. Ж.17. Вкладка ризиків проекту

Після закриття картки проекту швидко повернутися до редагування загальних властивостей можна, натиснувши лівою клавішею миші на його назві.

Немає принципової різниці, з якого модуля починати заповнення опису проекту. Можна ввести назву процесів безпосередньо у таблиці задач (активним повинен бути модуль "Задачі"), перейти до будь-якого модуля – ресурсів, ризиків або календарів, а потім повернутися до меню задач і призначити ресурси. У процесі роботи можна редагувати введені дані або у полях процесів та діаграми Ганта, або повертаючись до детального опису у модулях.

Краще починати роботу над проектом із вкладки "Календарі", щоб потім правильно розрахувати графік робочого часу та завантаження ресурсів. Можна обрати один з системних календарів або створити власний. Для додавання календаря користувача потрібно ввести його назву у порожній клітинці таблиці. Перехід до редагування здійснюється подвійним натисканням на порядковому номері календаря лівою клавішею миші. Стандартний календар передбачає 5-денний робочий тиждень та 8-денний робочий

день, 24-годинний є просто порожнім шаблоном, календар нічних змін містить 6 робочих днів на тиждень та 3 періоди робочого часу на добу у нічний період. Користувач може змінювати налаштування будь-якого календаря, у тому числі змінювати назву. Готові календарі можна копіювати у буфер обміну і дублювати у рядках таблиці (рис. Ж.18).

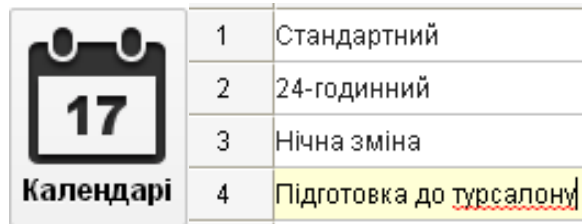


Рис. Ж.18. Додавання нового календаря

Налаштування календаря здійснюється у вікні властивостей (рис. Ж.19).

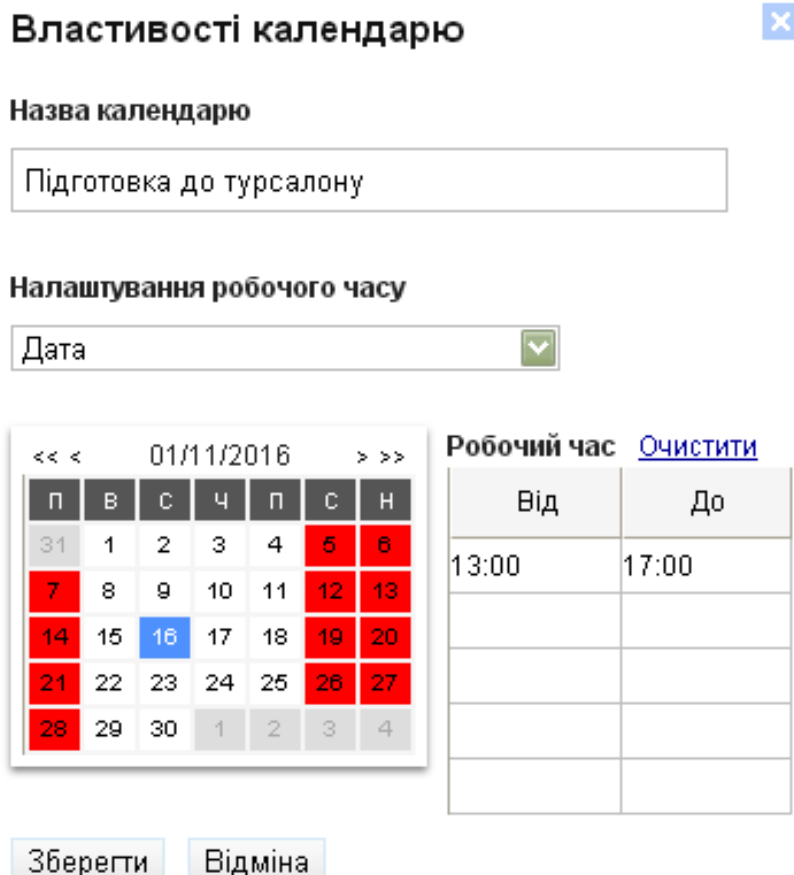


Рис. Ж.19. Вікно властивостей календаря

У полі "Назва календаря" можна змінити назву ручним введенням або скопіювавши із буфера обміну. Поле "Налаштування робочого часу" дозволяє обрати конкретну дату, для якої встановлюватиметься робочий час, або дні тижня окремо, і тоді записи у полі робочого часу будуть призначені цим дням тижня для усіх доступних попередніх або минулих періодів. Наприклад, ви бажаєте для усіх п'ятниць встановити скорочений робочий день. Додатковий вихідний день на тижні можна призначити, видаливши записи з таблиці робочого часу. Ця таблиця передбачає до 5 робочих змін на добу, їх початок та кінець вносяться у клітинки вручну. Перевірка правильності введення часу не проводиться, тому треба уважно слідкувати за тим, щоб перерви та робочі зміни не перекривалися і йшли у порядку зростання, починаючись опівночі. Години відділяються від хвилин знаком ":" без пробілів. Загальна тривалість робочих періодів (з точністю до хвилин) буде використовуватися під час розрахунку собівартості використання ресурсу, до якого календар буде приєднаний.

Модуль "Ризики" призначений для опису ризиків проекту. Кожному процесу можна призначити декілька ризиків одночасно, а можна не призначити жодного. Слід відмітити, що в україномовній версії інтерфейсу назви не всіх полів перекладені, тому в описі ми будемо використовувати ідентифікатори англomовної версії (рис. Ж.20).











		Risk	Response	Cause	Probability	Severity	Priority
1		Розбіжність з організаторами			Occasional 	Significant 	Action 
					Improbable 	Negligible 	No action 

Рис. Ж.20. Модуль ризиків проекту

Таблиця ризиків містить такі атрибути (колонки):
 порядковий номер – призначається автоматично;
 інформаційне табло – порожнє означає, що ризик ще не ідентифікований із задачею, піктограма знаку оклику показує, що ризик призначений певному запису у таблиці задач (процесів);
 назва ризику ("risk") – вводиться вручну або копіюється з буфера обміну (так само і для двох наступних атрибутів);

"відповіді" ("response") – заходи, призначені для усунення або зменшення загроз, що провокуються впливом чинника ризику, можна залишити поле порожнім;

наслідки ("cause") – вказуються ймовірні наслідки впливу чинника ризику, заповнення цього поля також не обов'язкове;

вірогідність настання ризику ("probability") – ризик може взагалі не статися, або вірогідність надзвичайно низька (improbable); можливий у віддаленій перспективі (remote); трапляється час від часу (occasional); настання ризику більше можливе, ніж неможливе (probable); трапляється часто (frequent);

рівень впливу на процес виконання задач ("severity") – впливом ризику можна знехтувати (negligible); низький рівень впливу (low); помірний рівень впливу (moderate); ризик суттєво впливає на хід виконання задачі (significant); виникнення ризику здатне призвести до непоправних наслідків (catastrophic);

дії у разі виникнення ризику ("priority") – не потрібно нічого вчиняти (no action); потрібно уважно відстежувати хід виконання задачі (monitor); бажано вжити певних заходів, спрямованих на мінімізацію впливу чинника ризику (action); діяти потрібно терміново (urgent action); потрібно припинити виконання задачі, поки діє чинник ризику (stop).

Останні три поля є обов'язковими для заповнення, характеристики обираються з випадного списку, кожна має п'ять рівнів (рис. Ж.21).

Probability	Severity	Priority
Occasional	Significant	Action
Improbable	Negligible	No action
Remote	Low	Monitor
Occasional	Moderate	Action
Probable	Significant	Urgent action
Frequent	Catastrophic	Stop

Рис. Ж.21. Меню опису властивостей ризику

Подвійне натискання лівої клавіші миші на порядковому номері ресурсу відкриває вікно властивостей ризику ("Risk Properties"). У вкладці "Головна" ("General") можна внести додаткові загальні характеристики цього чинника, наприклад, категорію ризику ("Risk category"), хто з виконавців

може його спричинити або під час використання якого з ресурсів він може виникнути ("Risk Owner"); вид ризику – існує ймовірність настання ("Relevant"), на кого або що він може бути спрямований ("Addressed"), ризик уже траплявся у минулому або вже настав під час впровадження заходів проекту ("Has happened").

Якщо наслідки настання ризику не були вказані під час внесення записів до зведеної таблиці, їх можна додати у відповідне поле (рис. Ж.22).

Risk Properties ✕

General Expected Tasks

Title

Розбіжність з організаторами виставки

Cause

Risk Category **Risk Owner**

No category No owner

Relevant Addressed Has happened

Зберегти Відміна

No category

Financial

Equipment

Organisational

Security

Legal & regulatory compliance

Reputation

Operational

Contractual

Service delivery

Commercial

Project

Safety

Workplace safety

Stakeholder management

Client-customer relationship

Strategic

Technology

No category

Risk Owner

No owner

No owner

Начальник відділу продажів

Маркетолог

Дизайнер

Адміністратор сайту

Директор компанії

Замовлення матеріалів у друкарні

Купівля лазерних дисків

Придбання витратних матеріалів

Рис. Ж.22. Вкладка загальних властивостей ризику

Вкладка "Очікувані дії" ("Expected") дозволяє розширити опис заходів і внести додаткові поради. Наприклад, визначити, на що саме впливатиме чинник ризику ("Affects") – розклад та своєчасність виконання завдань ("Schedule"), собівартість ("Cost") або якість проекту ("Quality"). Якщо задачу треба продовжувати виконувати, незважаючи на ступінь впливу ризику, поле дії ("Priority") можна деактивувати, включивши опцію "Визначати ризик за ймовірністю настання та ступенем впливу" (Detect using "Probability and "Severity"). Якщо перелік заходів для попередження або у разі настання ризику не було визначено під час заповнення зведеної таблиці ризиків, це можна зробити у відповідному полі (рис. Ж.23).

Risk Properties ✕

General **Expected** Tasks

Probability Occasional ▼ **Severity** Significant ▼

Priority Action ▼ Detect using "Probability" and "Severity"

Affects Schedule Cost Quality

Response

Зберегти Відміна

Рис. Ж.23. Вкладка очікуваних дій у разі настання ризику

У вкладці "Задачі" ("Tasks") можна продивитися перелік доступних задач проекту та призначити ризик, який редагується, одному або декільком процесам. Якщо проект ще не містить жодної задачі, ця вкладка буде порожньою. Про призначення ризику окремим задачам свідчитиме піктограма із блискавкою ⚡ у полі властивостей процесу (рис. Ж.24).




		Назва
1		Вибір відповідальних за проект і призначення ключових ролей
2		Узгодження технічних питань з організаторами виставки

Рис. Ж.24. Відстеження призначених ризиків

Модуль ризиків виконує допоміжну, інформативну функцію і не впливає на хід виконання задач, навіть якщо обрати команду припинення процесу у разі настання того чи іншого ризику (рис. Ж.25).



Рис. Ж.25. Вкладка задач (процесів) проекту у картці ризиків

Модуль "Ресурси" містить опис ресурсів, які використовуються у проекті. Їх також можна внести заздалегідь, а потім приєднувати до задач. Піктограма зі знаком оклику  у полі властивостей ресурсу означає, що цей ресурс перенавантажений, наприклад, у межах робочого часу працівник повністю задіяний у більше ніж одній задачі (рис. Ж.26).



	Назва	Email	Тип	Витрати	Базовий календар
⚠ 1	Начальник відділу продажів	sales.dep@tour.com	Трудовий	62.5 грн./г	Підготовка до турсалону
⚠ 2	Маркетолог	mm.dep@tour.com	Трудовий	50 грн./г	Підготовка до турсалону
3	Дизайнер	art@gmail.com	Матеріальний	400 грн.	Підготовка до турсалону
4	Адміністратор сайту	admin@tour.com	Трудовий	55 грн./г	Підготовка до турсалону
5	Директор компанії	head@tour.com	Трудовий	0 грн./г	Підготовка до турсалону
6	Замовлення матеріалів у друкарні	print@org.ua	Матеріальний	5000 грн.	Підготовка до турсалону
7	Купівля лазерних дисків		Матеріальний	500 грн.	Підготовка до турсалону
8	Придбання витратних матеріалів		Матеріальний	600 грн.	Підготовка до турсалону

Рис. Ж.26. Модуль ресурсів проекту

Зведена таблиця ресурсів містить такі атрибути (колонки):
 поле властивостей проекту – вказується порядковий номер та, у разі перенавантаження ресурсу, виводиться відповідне повідомлення (рис. Ж.27);



Рис. Ж.27. Повідомлення про перенавантаження ресурсу (у формі впливної підказки)

назва ресурсу – додати ресурс можна, вводячи його назву в це поле;
 електронна поштова скринька – вводиться за наявності, наприклад, для виконавців проекту;

тип ресурсу – обирається один із двох типів, матеріальний або трудовий;

витрати використання – встановлюється собівартість / ціна ресурсу (якщо один і той же ресурс у різні періоди або для різних задач матиме різну вартість, необхідно його продублювати, створивши новий запис у таблиці), розмірність залежить від обраного типу ресурсу. Роздільник десяткових знаків – крапка, а не кома, тобто для дробових чисел правильний формат запису – 62,5 грн/год;

базовий календар – визначається календар, за яким розраховується сумарний час використання ресурсу. Наприклад, у працівника може бути погодинна оплата, а оренда приміщення нараховується незалежно від того, чи використовується вона у певний період, чи ні.

Програмний продукт передбачає використання двох типів ресурсів:
матеріальний – розрахунок вартості не залежить від сумарного робочого часу використання ресурсу, а визначається на основі кількості одиниць ресурсу, задіяного у тій чи іншій задачі, та інтенсивності його використання. Формат вартості – умовні одиниці (грн);

трудоий – розрахунок вартості ведеться за годину використання (якщо не вказано інший мінімальний період) та інтенсивності використання. Коли ресурс вперше призначається задачі, то береться сумарна кількість усіх робочих днів за календарем (пріоритетним є календар ресурсу, якщо він відрізняється від календаря задачі). Формат вартості – умовні одиниці на період (грн/год).

Зазначимо, що виконавці, так само як і матеріальні та нематеріальні ресурси, можуть визначатися у трудових або матеріальних одиницях виміру. Якщо якогось фахівця залучаємо зі сторони (або він є позаштатним співробітником) і оплачуємо його роботу одноразово (відрядна форма оплати), або преміюємо, наприклад, співробітника компанії понад його тарифну ставку, то вибираємо матеріальний вид витрат. Наприклад, дизайнер не є штатним співробітником турфірми, і оплату він отримує за фактом виконаної роботи. Навпаки, маркетолог працює на підприємстві, і його заробітна плата розраховується відповідно до тарифної сітки. Тоді вартість його роботи над проектом визначається як добуток погодинної оплати на сумарну кількість робочих годин, коли цей співробітник безпосередньо задіяний у виконанні завдань проекту. Зрозуміло, що одночасно, у той же день, він може працювати і над іншим завданням цього проекту, тоді нараховується подвійна оплата (насправді, коефіцієнт залежить від частки завантаження та точної кількості робочих годин) і з'являється повідомлення про перенавантаження ресурсу. Це є помилкою, і у разі її виникнення необхідно перерозподілити ресурси. Часто керівники робочих груп включають до витрат проекту лише сторонні ресурси, адже співробітники компанії і так отримують винагороду, і не важливо, яким саме проектом вони займаються у конкретний період. Ідея врахування внутрішніх витрат полягає у тому, щоб, по-перше, оцінити оптимальну вартість аутсорсингу (якщо, наприклад, увесь проект передати на виконання сторонній організації), по-друге, отримати дані для розрахунку недоотриманого прибутку у разі, коли кваліфіковані співробітники відволікаються від поточних завдань (рис. Ж.28).

	Назва	Email	Тип	Витрати	Базовий календар
⚠ 1	Начальник відділу продажів	sales.dep@tour.com	Трудовий	62.5 грн./г	Підготовка до турсалону
⚠ 2	Маркетолог	mm.dep@tour.com	Трудовий	50 грн./г	Підготовка до турсалону
3	Дизайнер	art@gmail.com	Матеріальний	400 грн.	Підготовка до турсалону

Рис. Ж.28. Перегляд вартості використання ресурсу

Не обов'язково вносити до таблиці тільки платні ресурси. Ті з них, використання яких не входить у загальну вартість проекту, раціонально вказати, щоб наголосити на необхідності їх внесення (наприклад, директор може координувати роботу фахівців, зайнятих у проекті).

Під час призначення ресурсів завданням можна вказати інтенсивність використання ресурсу (у % від 0 до 100). Наприклад, якщо узгодження технічних питань з організаторами виставки виконують співробітник маркетингового відділу і начальник відділу продажів, то можна врахувати коефіцієнт трудової участі та завантаженість кожного. Якщо він менше 100 %, то під час обчислення сумарних витрат призначена вартість оплати праці в годину буде зменшена на відповідний коефіцієнт.

Натиснувши два рази лівою клавішею миші на порядковий номер ресурсу у зведеній таблиці, можна відкрити вікно властивостей ресурсу. На вкладці "Загальні" можна змінити тип ресурсу і проставити собівартість/ціну використання (рис. Ж.29).

Властивості ресурсу ✕

Загальні
Робочий час
Замітки

Назва ресурсу

Витрати

Email

Тип Трудовий Матеріальний

Зберегти
Відміна

Рис. Ж.29. Вкладка загальних властивостей

Вкладка "Замітки" призначена для внесення додаткових відомостей про ресурс, наприклад, порядку розрахунку собівартості (рис. Ж.30).

Властивості ресурсу ✕

Загальні Робочий час **Замітки**

Замітки

Середньомісячна заробітна плата - 10 000 грн. Ділимо на 20 робочих днів на тиждень по 8 годин, сумарні витрати становитимуть 62,5 грн./годину.

Рис. Ж.30. Вкладка заміток ресурсу

На вкладці "Робочий час" можна змінити календар або внести окремо лише для цього ресурсу робочі години та дні, не змінюючи налаштування календаря для інших ресурсів, які його використовують (активізувавши позначку "Замінити") (рис. Ж.31).

Властивості ресурсу ✕

Загальні **Робочий час** Замітки

Базовий календар

Підготовка до турсалону ▼

<< < 01/11/2016 > >>

П	В	С	Ч	П	С	Н
31	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	1	2	3	4


Робочий час

Замінити Очистити


Від	До
13:00	17:00

Рис. Ж.31. Вкладка робочого часу ресурсу

Додатком передбачено безпосереднє внесення змін до властивостей ресурсів і задач у полях зведеної таблиці. Проте досвід показує, що краще користуватися саме полями карток (вікнами властивостей), інакше часто виникають помилки у розрахунках сумарних витрат проекту та побудові графіків робіт.

Нарешті, модуль "Задачі" інтегрує усі записи та містить загальний опис робіт проекту. Для зручності перегляду зведена таблиця задач розміщується поруч із діаграмою Ганта (графіком виконання робіт), тому навпроти процесу зразу видно дати його початку та закінчення і тривалість виконання. Змінити ширину колонок таблиці та поля графіка можна, наводячи курсор миші на його межі та перетягуючи межі ліворуч або праворуч. Масштабування графіка у поточній версії програмного продукту передбачено елементами  на панелі інструментів. Усі наявні поля зведеної таблиці можна продивитися у пункті головного меню "Вид", відображаються лише позначені:

WBS – порядок виконання робіт.

Info – колонка з піктограмою , містить дані про призначені кожній задачі ризику та ресурси.

Тривалість – розраховує сумарну тривалість робіт у межах задачі, за замовчуванням у днях (дробові значення визначаються залежно від кількості робочих годин на день).


Працевитрати – витрати робочого часу, за замовчуванням у годинах.

Витрати – сумарні витрати за кожною задачею (роботою) у одиницях вартості, встановлених у вікні властивостей проекту).

% завершення – встановлюється вручну під час відстеження ходу виконання завдань у вікні властивостей задачі.

Початок та Закінчення – календарні дати відповідно початку роботи над завданням та його завершення. Дати можна вносити у ці поля вручну або пересуваючи межі роботи на діаграмі (рис. Ж.32).

Для створення нової задачі необхідно вписати її назву у відповідне поле або відкрити картку порожнього запису (подвійним натисканням лівої клавіші миші на порядковий номер, або за допомогою функціональної клавіші F2, попередньо встановивши курсор у будь-яке поле, або пункту

головного меню "Дії – Властивості", або натиснувши елемент  на панелі інструментів).

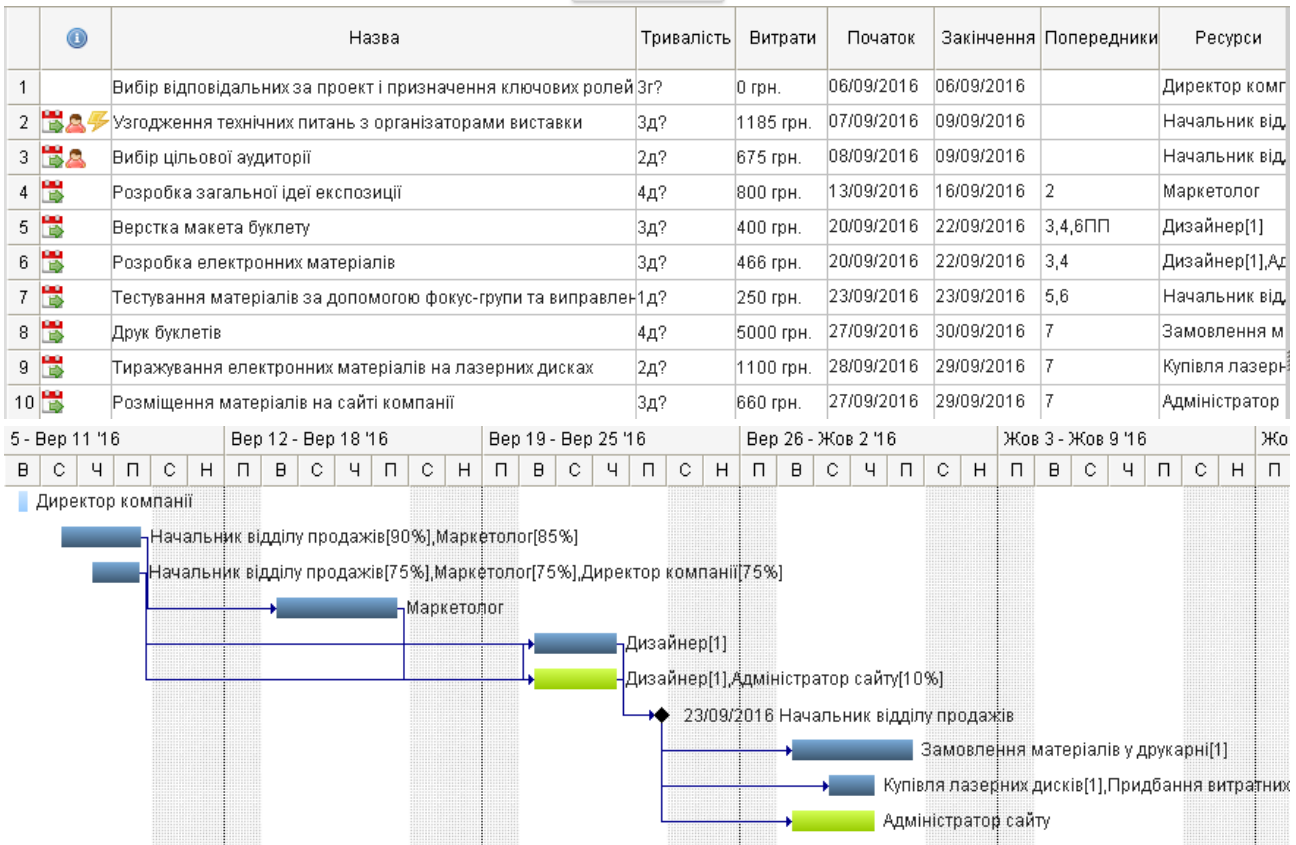


Рис. Ж.32. Вікно модуля задач (процесів)

Вікно властивостей для елементів модуля "Задачі" є найфункціональнішим, з нього можна управляти майже всіма іншими модулями та властивостями (рис. Ж.33).

Внесення відомостей на вкладках "Замітки", "Посилання" та "Ризики" здійснюється за аналогією з іншими модулями; на вкладці загальних властивостей є додаткові поля, передбачені тільки для опису задач.

Якщо обрана функція попередньої оцінки тривалості, можна спочатку встановити планову тривалість задачі, а коректувати її вже у вікні зведеної таблиці.

Властивості задачі ✕

Загальні
Ресурси
Попередники
Додатково
Замітки
Посилання
Кольори
Risks

Назва задачі

Тривалість

 Попередня оцінка


% завершення

Крайній термін

Віха

Зберегти
Відміна

Рис. Ж.33. Вікно властивостей (картка задачі)

Відсоток завершення не впливає на інші модулі, а просто показує хід виконання робіт. Якщо встановлено крайній термін виконання роботи, на графіку відобразиться нагадування (крайній термін логічно встановлювати у день закінчення роботи або після нього, хоча допускається призначення і більш ранньої дати – наприклад, коли є бажана дата завершення і крайній строк). Якщо цю задачу призначити віхою проекту, на графіку з'явиться спеціальна піктограма . Віхи проекту за всіма задачами експортуються у зовнішні календарі (у вигляді файлів, що зберігаються на локальній машині, або інтегруються в онлайн-календарі).

На вкладці "Ресурси" призначаються ресурси з попередньо внесеного переліку у відповідному модулі, які використовуватимуться для виконання цієї задачі. Поле "Одиниці" для обраних ресурсів є обов'язковим, у ньому зазначається кількість використовуваних одиниць (для ресурсів матеріального типу) або коефіцієнт завантаження від 0 до 100 % (для ресурсів трудового типу) (рис. Ж.34).

Властивості задачі



Загальні		Ресурси	Попередники	Додатково	Замітки	Посилання	Кольори	Risks
Additional								
		Назва ресурсу						Одиниці
<input type="checkbox"/>	1	Начальник відділу продажів						
<input checked="" type="checkbox"/>	2	Маркетолог						100%
<input checked="" type="checkbox"/>	3	Дизайнер						1

Рис. Ж.34. Вкладка ресурсів задачі

Якщо з приводу вибору цільової аудиторії маркетолог, начальник відділу продажів і директор радилися загалом близько 3 год протягом часу, відведеного на цей процес (протягом 2 робочих днів, максимально відведений для цього час – 4 год на день), то в сумі трудовитрати складуть 18 год, а витрати на оплату праці – 675 грн:

$$(62,5 + 50 + 0) \text{ грн/год} \times 3 \text{ години} \times 2 \text{ дня} = 675 \text{ грн.}$$


Якби вони були зайняті всі 4 год протягом робочого дня, то сумарні витрати на оплату праці склали б 900 грн:

$$(62,5 + 50 + 0) \text{ грн/год} \times 4 \text{ год} \times 2 \text{ дня} = 900 \text{ грн.}$$

Інший варіант розрахунку витрат у разі неповної зайнятості – вказати завантаженість у %. Наприклад, $3/4 = 0,75$ год на день:

$$(62,5 + 50 + 0) \text{ грн/год} \times 4 \text{ год} \times 2 \text{ дня} \times 0,75 = 675 \text{ грн.}$$

Різниця між 1-м і 2-м варіантом у тому, що в останньому випадку не скорочується загальна тривалість робіт. А під час скорочення спочатку встановленої тривалості процесу може змінитися дата початку або закінчення задачі, якщо заданий час зменшується більше ніж на один день.

Поява попередження про те, що задачі призначені перенавантажені ресурси (піктограма фігурки людини ) означає, що трудовий ресурс задіяний паралельно у декількох задачах. Якщо не зменшити його навантаження, то оплата буде розраховуватися виходячи з кількості виконуваних задач. Така ситуація може бути як помилкою в розрахунках завантаженості, так і запланованим призначенням робіт.

У меню "Вид" є функція "Фільтрувати задачі за ресурсом". Вона дозволяє перевірити, в яких завданнях задіяний кожен окремий ресурс і його вартість, наприклад, адміністратор сайту бере участь у процесі "Розроблення електронних матеріалів" і "Розміщення матеріалів на сайті компанії" (рис. Ж.35).

Фільтрувати задачі за призначеним ресурсом ✕

Не фільтрувати Показувати тільки задачі призначені:

Адміністратор сайту ▼

	i	Назва	Тривалість	Витрати	Початок	З - Вер 25 '16
6		Розробка електронних матеріалів	Зд?	466 грн.	20/09/2016	
10		Розміщення матеріалів на сайті компанії	Зд?	660 грн.	27/09/2016	

Рис. Ж.35. Відображення задач за одним ресурсом

На вкладці "Попередники" можна поєднати задачі залежно від необхідного або бажаного порядку їх початку, виконання та завершення (рис. Ж.36).

Властивості задачі ✕

Загальні Ресурси **Попередники** Додатково Замітки Посилання Кольори Risks

Additional

		Назва задачі	Залежність	Запізненн:
<input type="checkbox"/>	1	Вибір відповідальних за проект і призначення ключових ролей		
<input checked="" type="checkbox"/>	2	Узгодження технічних питань з організаторами виставки	Закінчення-Почат	0д
<input type="checkbox"/>	3	Вибір цільової аудиторії		

Рис. Ж.36. Призначення залежності етапів проекту (робіт)



Деякі процеси не можуть розпочатися раніше, перш ніж не закінчаться інші. Наприклад, не можна розробляти загальну ідею експозиції, не погодивши організаційні питання.

Є кілька способів виділення задач, які необхідно поєднати:

тримаючи натиснутою клавішу Ctrl, натиснути лівою клавішею миші на поле з порядковим номером задачі. Так можна вибрати процеси, що не розміщені поруч;

тримаючи натиснутою клавішу Shift, натиснути лівою клавішею миші на поле з порядковим номером задачі, відпустивши клавішу миші, клавішами "униз"- "угору" на клавіатурі обрати суміжні задачі, що йдуть після або до виділеної.

Зв'язати виділені задачі можна таким чином:

а) натиснувши піктограму  на панелі інструментів (для роз'єднання задач відповідно використовується );

б) через пункт головного меню "Дії", команда "Зв'язати задачі" / "Прибрати зв'язок задач");

в) на вкладці "Попередники" картки задачі (однак, тут можна вказати зв'язок лише для двох послідовних процесів; під час редагування після виконання дій у пунктах "а" та "б" треба бути уважним, щоб не переплутати назви задач).

Зв'язки між задачами відобразяться на діаграмі Ганта (рис. Ж.37).

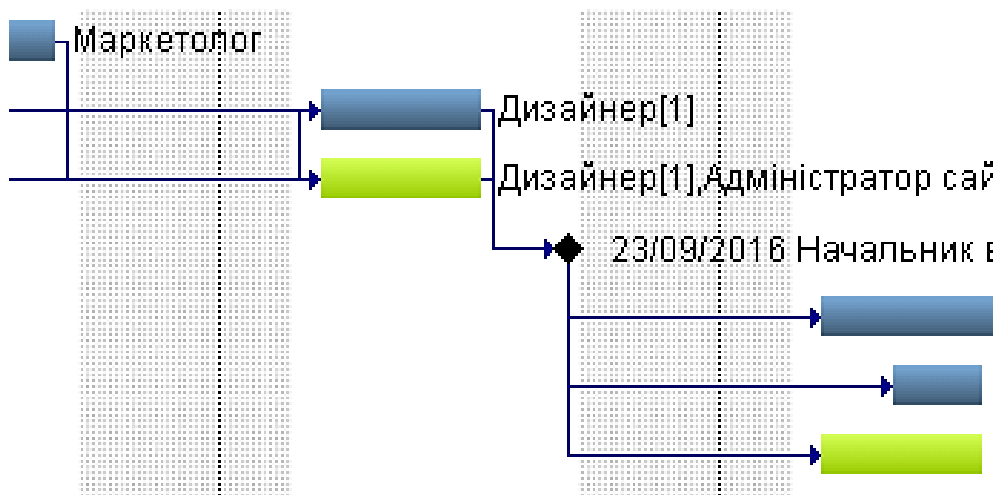






Рис. Ж.37. Задачі із призначеними попередниками

Існує 4 типи залежностей (табл. Ж.1).

Залежність задач одна від одної

Піктограма	Тип залежності	Опис
	Закінчення – Початок	Завдання не може початися, поки його попередник не завершиться
	Закінчення – Закінчення	Завдання не можна закінчити, поки його попередник не завершиться
	Початок – Початок	Завдання не може початися, поки не почнеться його попередник
	Початок – Закінчення	Завдання не може закінчитися, поки не почнеться його попередник

На вкладці "Додатково" вносяться уточнення до порядку використання ресурсів. Для ймовірних обмежень можна встановити конкретну дату і обрати варіант прив'язки до неї з випадного списку (рис. Ж.38).

Властивості задачі


Загальні Ресурси Попередники **Додатково** Замітки Посилання КС

Additional

Тип
 Фіксовані одиниці Фіксувати працевитрати

Календар
 ВІДСУТНІЙ Ігнорувати календарі ресурсів

Обмеження

Завершити не раніше ніж 

Обмеження

- Завершити не раніше ніж
- Наскільки можливо раніше
- Наскільки можливо пізніше
- Почати точно
- Завершити точно
- Почати не раніше ніж
- Почати не пізніше ніж
- Завершити не раніше ніж**
- Завершити не пізніше ніж

Зберегти Відміна

Рис. Ж.38. Вкладка додаткових параметрів задачі

Типи обмежень встановлюються у таких режимах (табл. Ж.2):

Таблиця Ж.2

Типи обмежень для ресурсів задачі

Назва	Опис
Фіксовані одиниці (за замовчуванням)	Під час зміни вартості роботи або тривалості її виконання кількість одиниць ресурсу залишається постійною, а перераховується вартість роботи або її тривалість
Фіксована тривалість	Під час зміни вартості роботи або кількості одиниць ресурсу тривалість її виконання залишається постійною, а перераховується її вартість або кількість одиниць ресурсів
Фіксовані працевитрати	Під час зміни тривалості виконання роботи або кількості одиниць ресурсу, трудовитрати залишаються постійними, а змінюється тривалість виконання роботи або кількість одиниць ресурсів

У вкладці "Кольори" можна змінити зовнішній вигляд блоків задач на діаграмі Ганта, а також властивості підписів у зведеній таблиці задач (рис. Ж.39).

Властивості задачі

Additional

Загальні Ресурси Попередники Додатково Замітки Посилання **Кольори** Risks

Задача в діаграмі Ганта Перегляд: [За замовчуванням](#)

Колір

Задача в списку задач Перегляд: [За замовчуванням](#)

Колір фону

Колір тексту

Текст жирним

Текст курсивом

Рис. Ж.39. Вкладка налаштувань зовнішнього вигляду процесів на діаграмі Ганта у вікні властивостей задач

Під час вибору команди "Показувати кореневі сумарні витрати" пункту "Вид" головного меню будуть відображені загальні витрати (за обраним ресурсом, якщо встановлено фільтр, або в цілому за проектом) (рис. Ж.40).


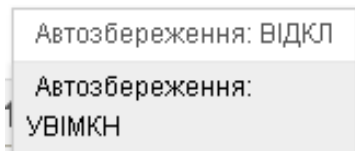

		Назва	Тривалість	Витрати
0		☐ "Підготовка до турсалону"	16д?	10536 грн.
1		Вибір відповідальних за проект і призначення ключових ро	3г?	0 грн.
2		Узгодження технічних питань з організаторами виставки	3д?	1185 грн.
3		Вибір цільової аудиторії	2д?	675 грн.
4		Розробка загальної ідеї експозиції	4д?	800 грн.
5		Верстка макета буклету	3д?	400 грн.
6		Розробка електронних матеріалів	3д?	466 грн.
7		Тестування матеріалів за допомогою фокус-групи та виправ	1д?	250 грн.
8		Друк буклетів	4д?	5000 грн.
9		Тиражування електронних матеріалів на лазерних дисках	2д?	1100 грн.
10		Розміщення матеріалів на сайті компанії	3д?	660 грн.

Рис. Ж.40. Перегляд сумарних витрат за проектом



Для збереження поточної роботи над проектом варто ввімкнути функцію автозбереження, або періодично натискати на командну кнопку "Зберегти у файловому сховищі" .

Файл проекту зберігається з розширенням *.gantter, якщо обрати опції "Зберегти в Google Drive" або "Експортувати локальний файл"; з розширенням *.xml, якщо обрати опцію "Експортувати в Microsoft Project". Так само можна відкрити інший сторонній файл, створений за допомогою програмного продукту Microsoft Project (рис. Ж.41).

За вибору опції "Друк" таблиця ресурсів та діаграма Ганта зберігаються у зовнішній файл (типів pdf, png або html) як графічне зображення. Попередня робота із властивостями рисунків не передбачена, і якщо графік занадто великий, він все одно зберігається по всій ширині із однаковою чіткістю зображення.

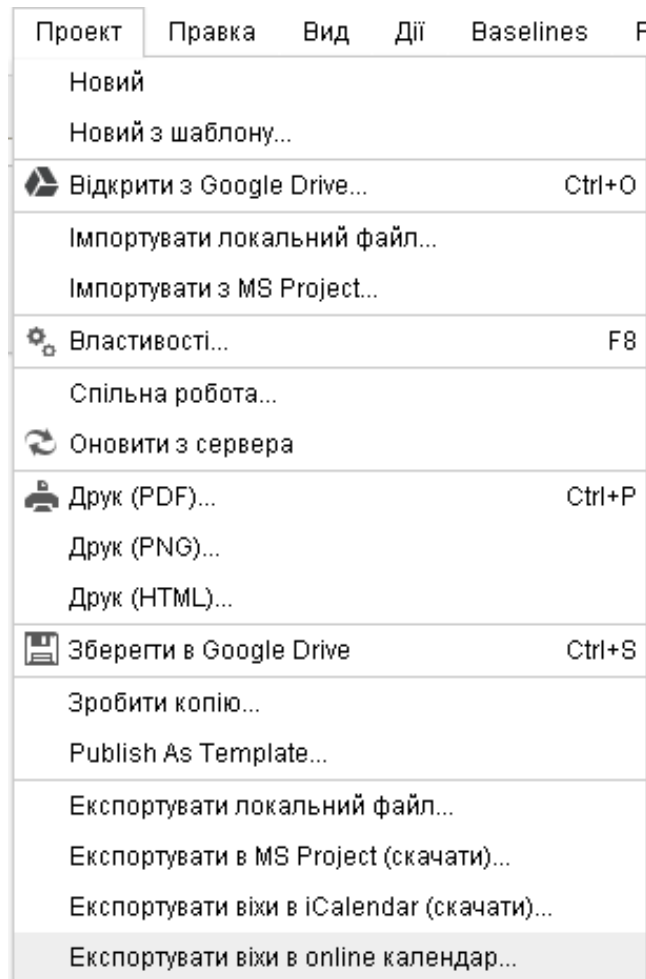


Рис. Ж.41. **Варіанти збереження робочого файлу проекту**

Проект можна зберегти у вигляді шаблону ("Publish as Template").

Віхи за задачами експортуються або як окремий файл формату *.ics, який можна відкрити спеціальними програмами для роботи з електронними календарями, або інтегруються у календар Google.

З оболонки календаря Google імпортувати віхи проекту можна за посиланням або використовуючи функцію імпорту файлу календаря.

"10 принципів Рокфеллера" – оцінка ефективності управління організацією (за методологією Gazelles)

Проставте знак "+" для тих варіантів виробничих ситуацій, які відповідають дійсності (у кожному блоці може бути різна кількість стверджувальних відповідей або може не бути жодної).

1. У команді керівних працівників панує здоровий клімат і узгодженість у роботі.

Члени команди розуміють відмінності, пріоритети та стилі роботи один одного.

Команда часто зустрічається (найкраще щотижня) для стратегічного планування.

Команда бере участь у безперервному процесі адміністративного навчання (бажано щомісяця).

Команда здатна брати участь у конструктивних дискусіях і всі члени команди почуваються при цьому комфортно.

2. Дії всіх співробітників сконцентровані на головній квартальній задачі, яку необхідно вирішити для просування компанії вперед.

Визначається "важлива цифра", яку необхідно отримати для просування компанії вперед у поточному кварталі.

Визначаються і класифікуються за ступенем важливості 3 – 5 пріоритетів ("скель") на квартал, які сприяють отриманню "важливою цифри".

Квартальна тема і святкування/винагорода оголошуються всім співробітникам, які працюють над отриманням "важливої цифри".

Квартальна тема/"важлива цифра" поширюється по всій компанії, і співробітники обізнані щодо щотижневого прогресу.

3. Встановлюється ритм нарад і інформація поширюється по всій організації точно і швидко.

Усі працівники беруть участь у щоденній нараді, яка триває не більше 15 хвилин.

Усі відділи проводять наради щотижня.

Керівники вищої та середньої ланки зустрічаються щомісяця для навчання, вирішення великих проблем і передавання своїх ділових напрацювань.

Керівники вищої та середньої ланки зустрічаються на виїзних щоквартальних нарадах для роботи над найважливішими рішеннями.

4. У кожному аспекті діяльності організації є особа, яка несе відповідальність за забезпечення досягнення поставлених цілей.

Складається схема відповідальності за посадовими позиціями (потрібні люди, що добре роблять правильну справу).

У фінансовій звітності за кожною статтею закріплюється конкретна особа.

Кожному з процесів у схемі відповідальності посадових осіб відповідає конкретний підзвітний співробітник.

За кожним ключовим напрямом/пріоритетом на 3 – 5 років закріплено відповідного спеціаліста в консультативній раді, якщо немає своїх експертів.

5. Збирання поточної інформації від кожного співробітника для виявлення перешкод і можливостей.

Усі керівники (і менеджери середньої ланки) проводять бесіди про те, які дії бажано або необхідно почати/припинити/продовжити принаймні з одним співробітником щотижня.

Керівники діляться висновками з бесід зі співробітниками на щотижневих нарадах керівників вищої та середньої ланки.

Відомості від співробітників про перешкоди і можливості збираються щотижня.

Команда менеджерів середньої ланки несе відповідальність за процес збирання і поширення інформації про всі перешкоди і можливості.

6. Звітність та аналіз зворотного потоку інформації від споживача повинні бути такими ж частими і точними, як і фінансові дані.

Усі вищі керівники (і менеджери середньої ланки) проводять бесіди з ключових питань принаймні з одним кінцевим користувачем щотижня.

Керівники діляться висновками з бесід зі споживачами на щотижневих нарадах керівників вищої та середньої ланки.

У збиранні даних від споживачів беруть участь всі співробітники.

Команда менеджерів середньої ланки несе відповідальність за процес збирання і поширення всієї інформації, отриманої від споживача.

7. "Живі" базові цінності і призначення компанії.

Базові цінності визначені, призначення ясно виражено, і вони добре відомі всім співробітникам. Для зміцнення базових цінностей і призначення організації визначаються і виконуються щоквартальні цілі.

Усі вищі керівники і менеджери середньої ланки повертаються до базових цінностей і призначення компанії, коли хвалять співробітника або виносять догану.

Кадрові процеси і всі заходи узгоджуються з базовими цінностями і призначеннями (найм на посаду, введення нових співробітників у курс справи, оцінювання, визнання і т. д.).

8. Співробітники можуть точно сформулювати такі ключові складові стратегії компанії.

Стратегічна мета – прогрес відслідковується і спостерігається.

Ключові клієнти – їх характеристика в 25 словах або коротше.

Три обіцянки бренду – і відповідні ключові показники ефективності, що повідомляються щотижня.

Бліц-резюме компанії – переконлива відповідь на питання "Чим займається ця компанія?"

9. Усі працівники можуть відповісти, спираючись на цифри, чи успішним був у них робочий день або тиждень.

1 або 2 ключові показники ефективності (КПЕ) кожної посади/особи повідомляються щотижня.

Кожен співробітник визначає для себе 1 "важливу цифру", яка узгоджується з "важливою цифрою" компанії на квартал (чітка лінія цілі).

Кожен співробітник/відділ визначає для себе 3 – 5 щоквартальних пріоритетів/"скель", які узгоджуються з щоквартальними пріоритетами/"скелями" компанії.

У всіх керівників і менеджерів середньої ланки є корпоративний (з-поміж колег) або зовнішній тренер, який покладає на них відповідальність за зміни в поведінці.

10. Плани і продуктивність компанії бачать усі.

Визначається "зал оперативних нарад" для щотижневих нарад (фізичний або віртуальний).

Базові цінності, призначення та пріоритети поширюються на всю компанію.

Скрізь у робочих приміщеннях розміщено схеми та діаграми, які відображають поточний прогрес у просуванні до КПЕ і "важливих цифр".

Існує система відстеження та управління каскадними пріоритетами і КПЕ.

Програмний продукт Ramus Educational для створення моделей бізнес-процесів

Для побудови моделей бізнес-процесів у рамках цього тренінгу рекомендується використовувати програмний продукт Ramus Educational.

Ramus Educational – система моделювання і аналізу бізнес-процесів.

Основними функціями системи є: розроблення графічних моделей бізнес-процесів у нотаціях IDEF0 і DFD; розроблення бізнес-регламентів процесів, посадових інструкцій та інших стандартів діяльності.

Особливості Ramus Educational:

підтримка навігації по моделі;

шаблони часто використовуваних типів діаграм;

можливість скасування останніх дій;

"розумна" поведінка стрілок;

підтримка необмеженої кількості атрибутів різних типів;

автоматична побудова ієрархічних дерев у класифікаторах на підставі значень атрибутів;

шаблони звітів можуть бути експортовані й імпортовані в форматі файлів XML;

гнучкий графічний інтерфейс користувача.

Кросплатформеність. Доступність в MS Windows, Mac OS, Linux.

Доступні локальна, мережева та навчальна версії продукту. Для виконання завдань тренінгу потрібна версія, орієнтована на використання у навчанні – Ramus Educational, що доступний тільки в локальному варіанті й обмежений за функціональністю.

Ramus Educational має такі обмеження порівняно з комерційною локальною версією:

відсутній редактор звітів;

відсутній навігатор по моделі;

обмежений перелік доступних атрибутів класифікаторів

[<http://www.ramussoftware.com>].

Створення моделі IDEF0 в середовищі Ramus

Запускаємо Ramus Educational, створюємо новий проект, заповнюємо поля, де вказуємо автора, назву проекту та назву моделі. Обираємо модель IDEF0 (рис. К.1).

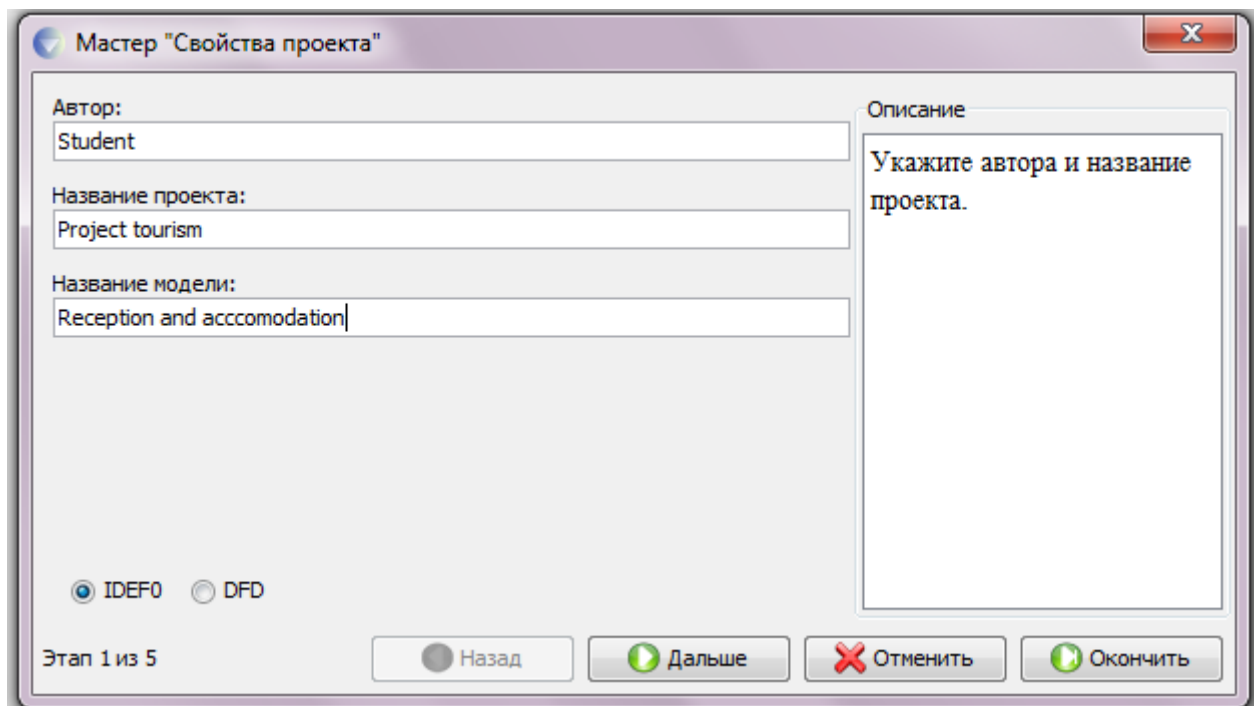


Рис. К.1. Вікно майстра створення проекту (1 етап)

Переходимо далі та в наступному вікні вказується організація для якої створюються моделі бізнес-процесів (рис. К.2).

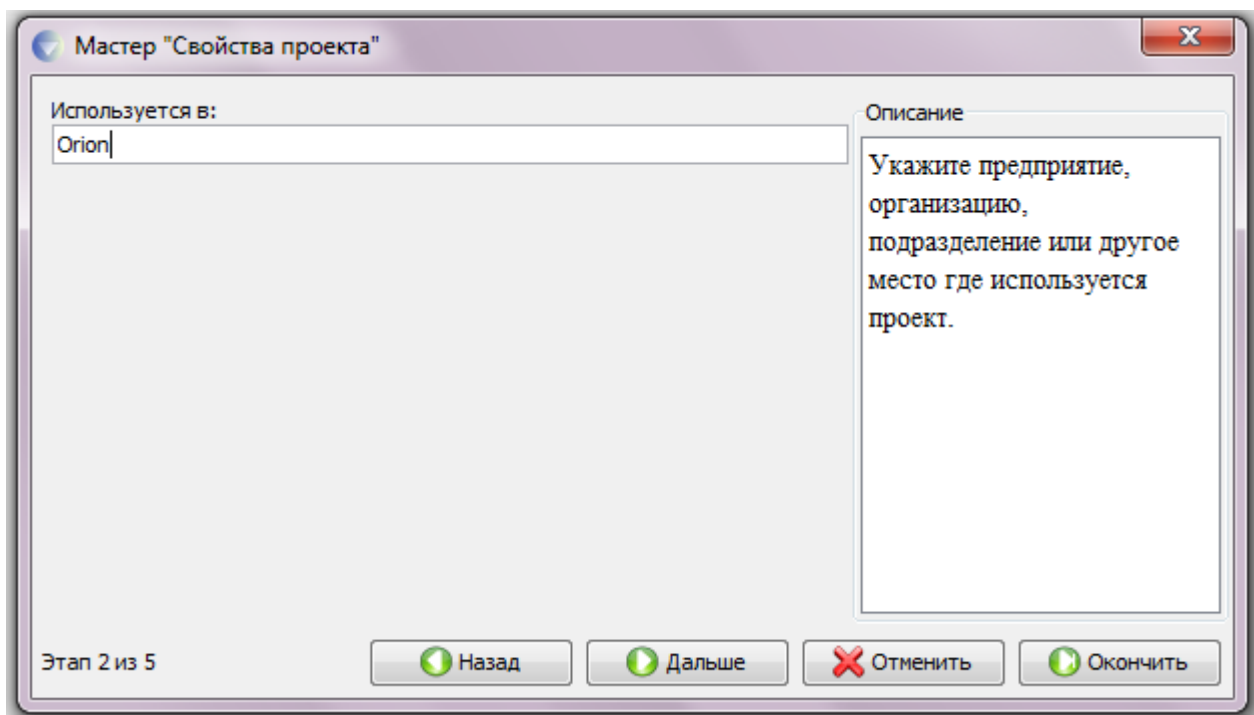


Рис. К.2. Вікно майстра створення проекту (2 етап)

На наступному кроці слід коротко описати проект моделювання бізнес процесів (рис. К.3).

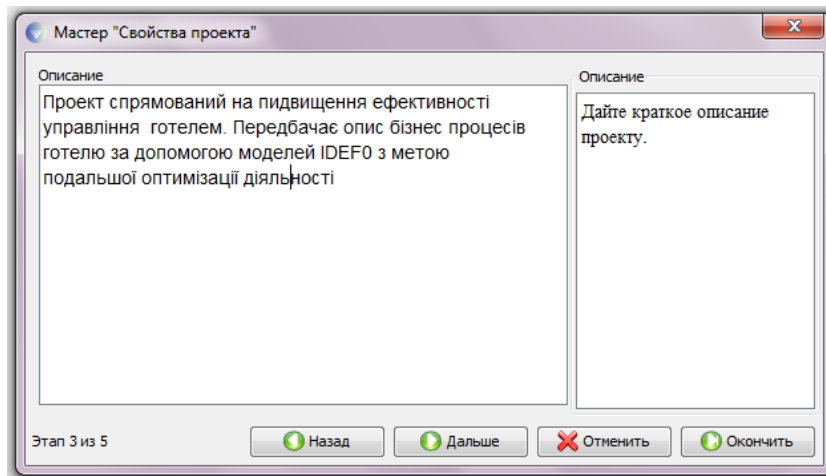


Рис. К.3. Вікно майстра створення проекту (3 етап)

Далі вказуються основні класифікатори, що застосовуються під час управління бізнес-процесами в обраній сфері та проводиться їх налаштування (рис. К.4).

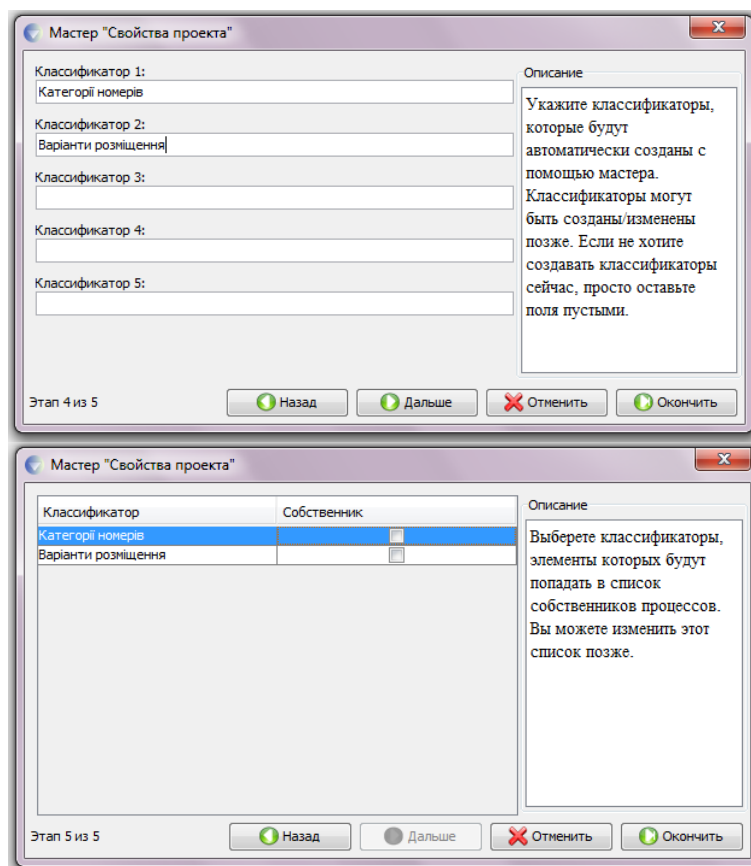


Рис. К.4. Вікна майстра створення проекту (4, 5 етапи)

Після завершення створення проекту відкривається головне меню Ramus Educational та робоча область для побудови діаграм (рис. К.5).

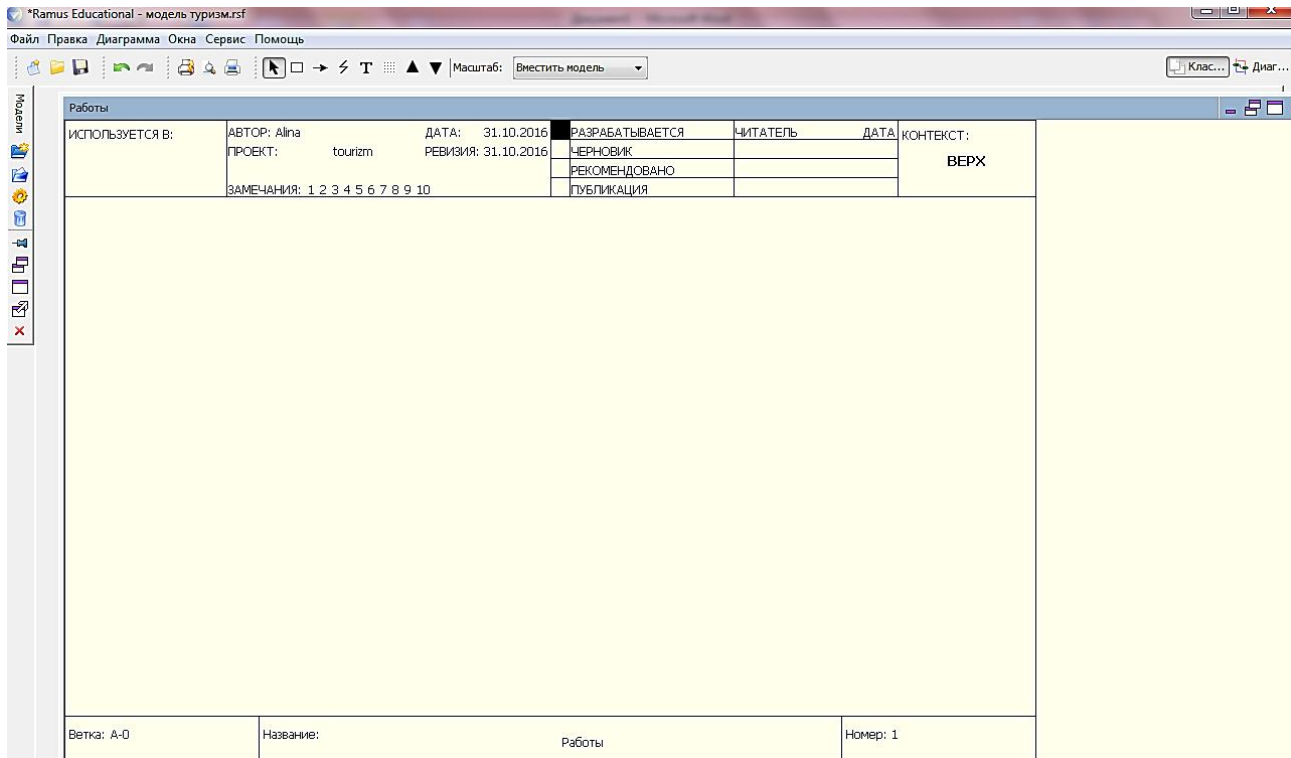









Рис. К.5. Робоча область Ramus Educational для створення нової моделі

Для створення моделей бізнес-процесів використовується панель діаграм з кнопками:

-  – режим курсору;
-  – режим додавання функціональних блоків (процесів);
-  – режим роботи зі стрілками;
-  – режим тильд;
- T** – додавання текстового блоку;
-  – режим включення та виключення сітки;
-  – перейти до батьківської діаграми;
-  – перейти до дочірніх діаграм.

Продовження додатка К

Спочатку створюється контекстна діаграма – діаграма найвищого рівня. Для додавання процесу на діаграму потрібно перейти в режим додавання функціонального блоку та клацнути на робочій області для побудови діаграми. На діаграмі з'явиться блок процесу (рис. К.6).


Reception and accommodation						
ИСПОЛЬЗУЕТСЯ В: Orion	АВТОР: Student	ДАТА: 06.11.2016	РАЗРАБАТЫВАЕТСЯ	ЧИТАТЕЛЬ	ДАТА	КОНТЕКСТ: ВЕРХ
	ПРОЕКТ: Project tourism	РЕВИЗИЯ: 06.11.2016	ЧЕРНОВИК			
	ЗАМЕЧАНИЯ: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		РЕКОМЕНДОВАНО			
			ПУБЛИКАЦИЯ			
						
Ветка: A-0	Название:				Номер: 1	

Рис. К.6. Блок процесу

Після створення процесу потрібно дати йому назву та задати його параметри, для цього потрібно відкрити вікно властивостей процесу подвійним натисканням на процес (рис. К.7).

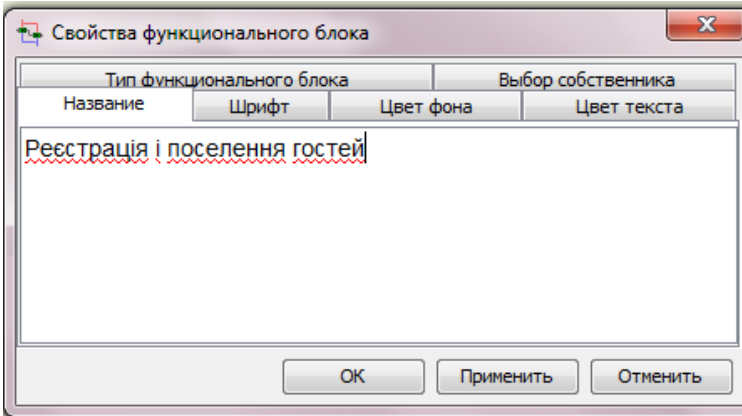


Рис. К.7. Вікно властивостей процесу

Блок процесу на діаграмі можна переміщувати та масштабувати. Зберігаємо властивості проекту та отримуємо на діаграмі процес верхнього рівня з назвою (рис. К.8). Як було зазначено вище, діаграма, на якій міститься процес верхнього рівня, називається контекстною.

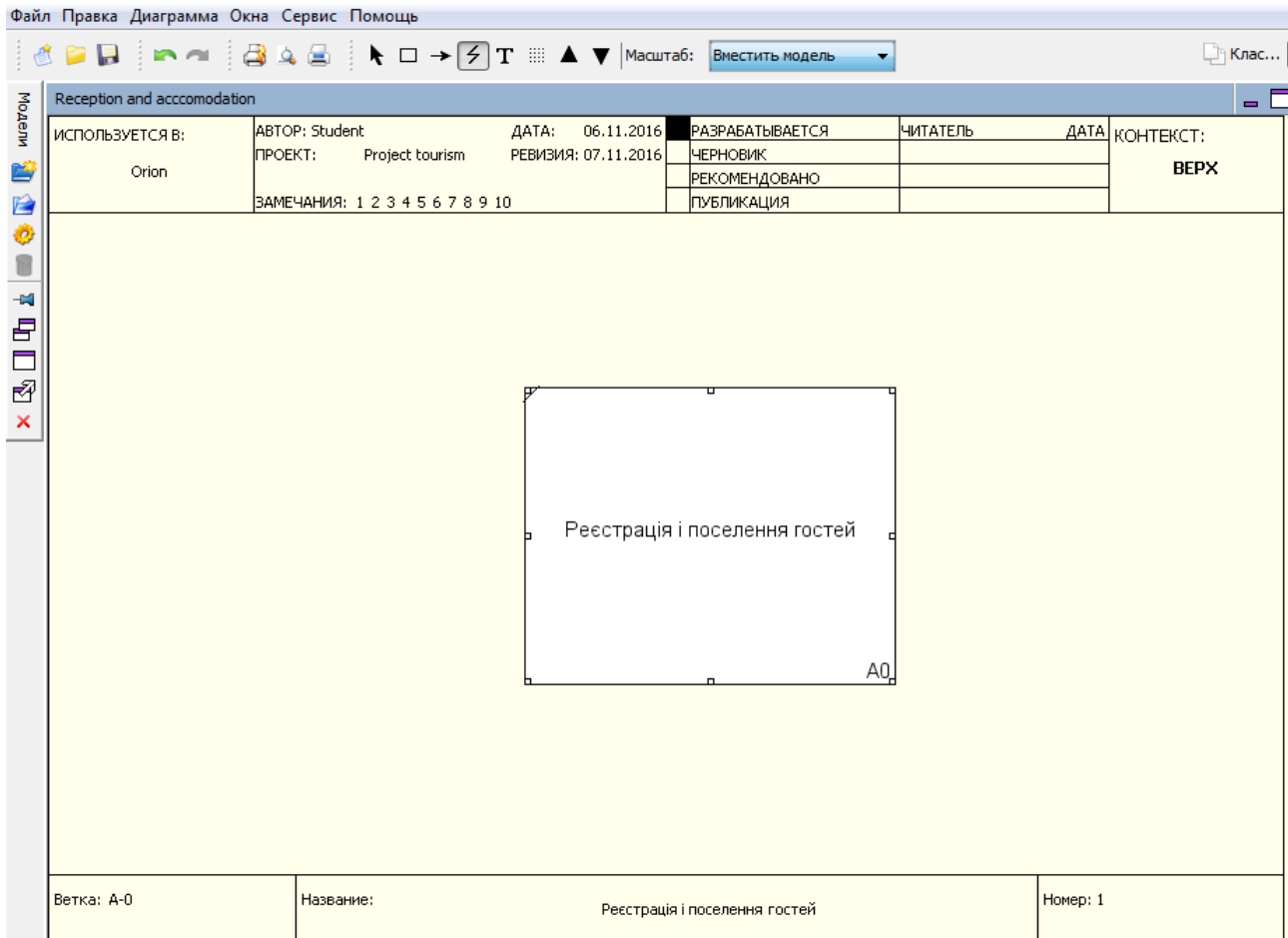


Рис. К.8. Процес верхнього рівня

Процес верхнього рівня підлягає декомпозиції – розкладанню на під-процеси. Для створення діаграми декомпозиції потрібно виділити процес, який підлягає декомпозиції та натиснути кнопку на панелі інструментів ▾ – "перейти до дочірніх діаграм". У вікні створення нової діаграми потрібно задати тип моделі (у нашому випадку IDEF0) та кількість функціональних блоків, на які розкладається процес (рис. К.9). Кількість блоків на дочірній діаграмі може бути змінено, тобто на діаграму можна буде додати блок процесу або видалити зайвий.

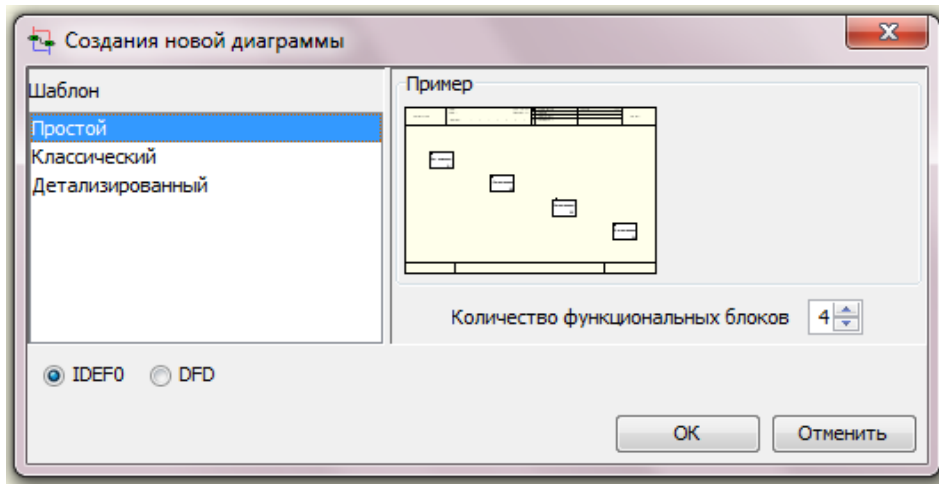


Рис. К.9. Вікно створення діаграми функціональної декомпозиції

У нашому прикладі створюється діаграма (рис. К.10) з чотирма під-процесами процесу верхнього рівня "Реєстрація і поселення гостей".

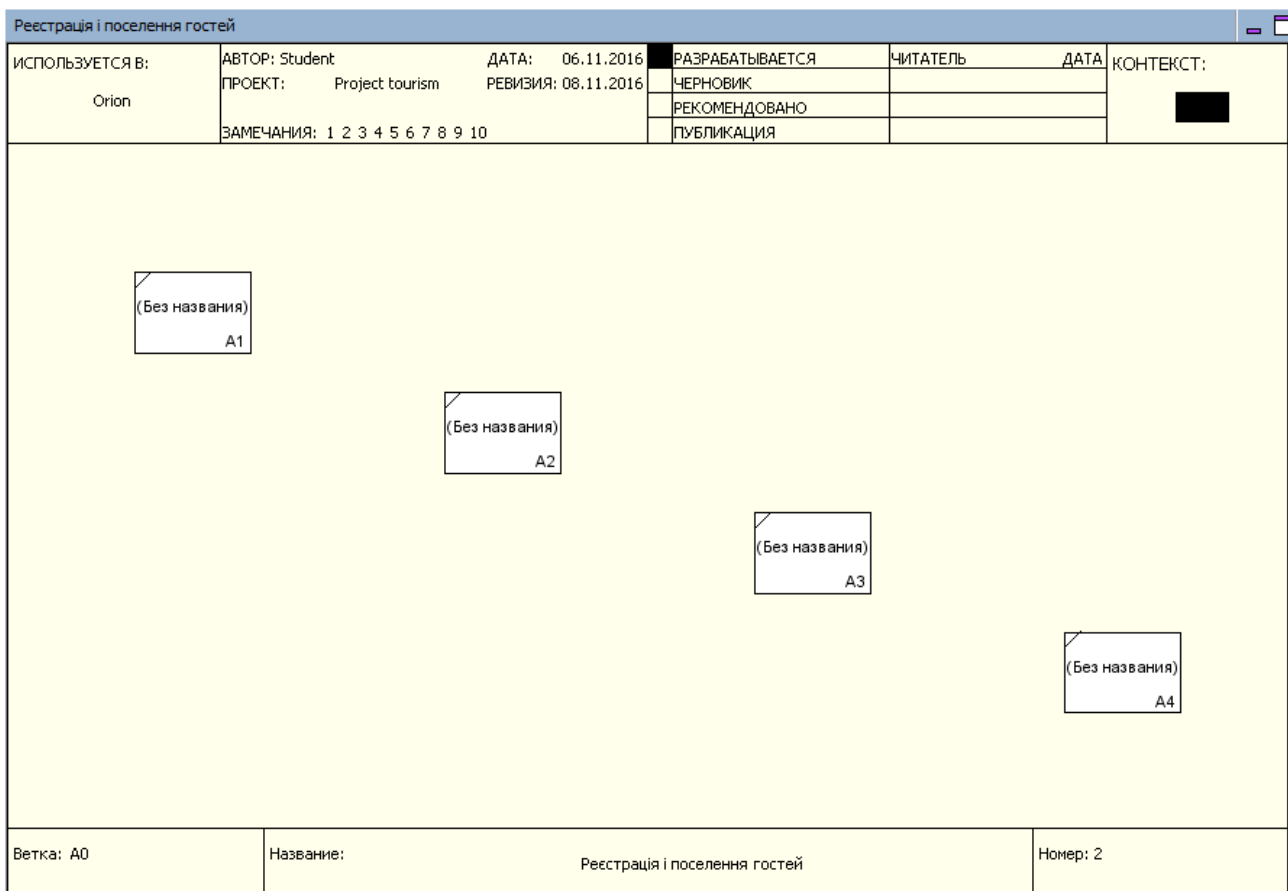


Рис. К.10. Діаграма функціональної декомпозиції

Далі почергово заповнюють назву та властивості кожного з процесів (рис. К.11).

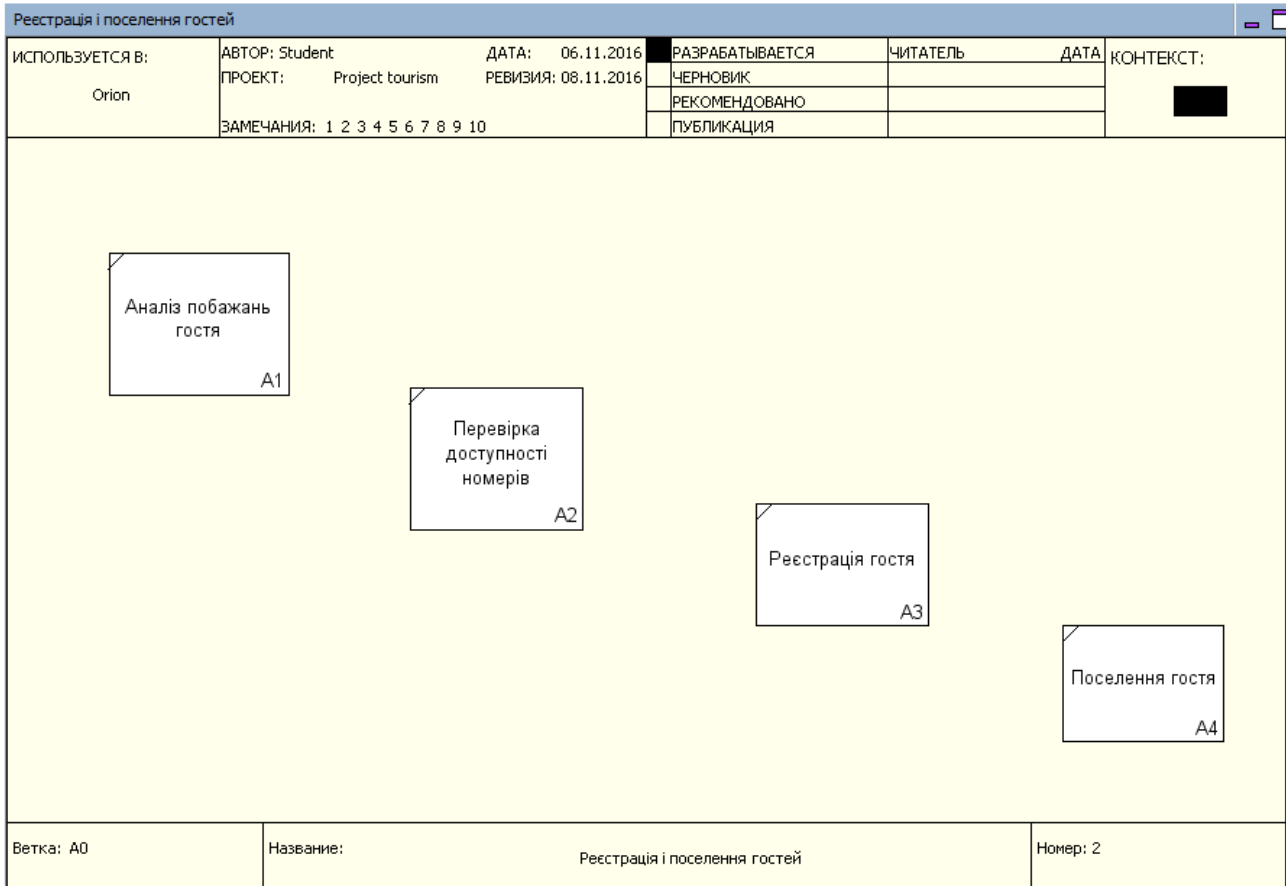


Рис. К.11. Діаграма функціональної декомпозиції з заповненими назвами підпроцесів

Переходимо на контекстну діаграму і визначаємо виходи процесу та створюємо вихідні стрілки на діаграмі.

Для створення виходу процесу потрібно кнопкою на панелі інструментів включити режим роботи зі стрілками, перевести курсор на блок процесу та зробити клік, коли курсор прийме форму трикутника (рис. К.12). Далі протягнути курсор до правої межі поля побудови моделі і зробити другий клік на межі, що виділиться чорним кольором (рис. К.13). Отже, стрілку, що показує вихід процесу, створено (рис. К.14). Стрілки з контекстної діаграми потрапляють на діаграму декомпозиції.

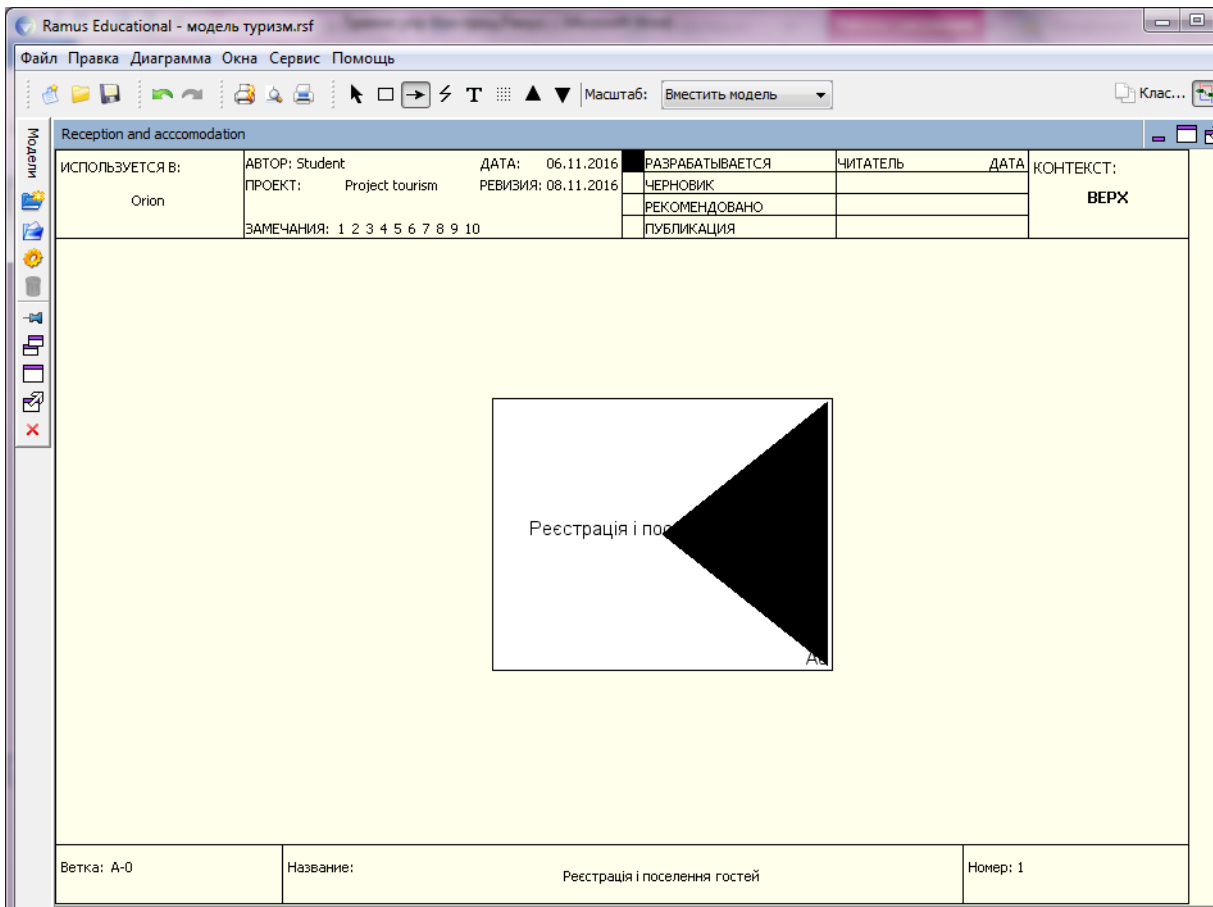


Рис. К.12. Створення виходу процесу

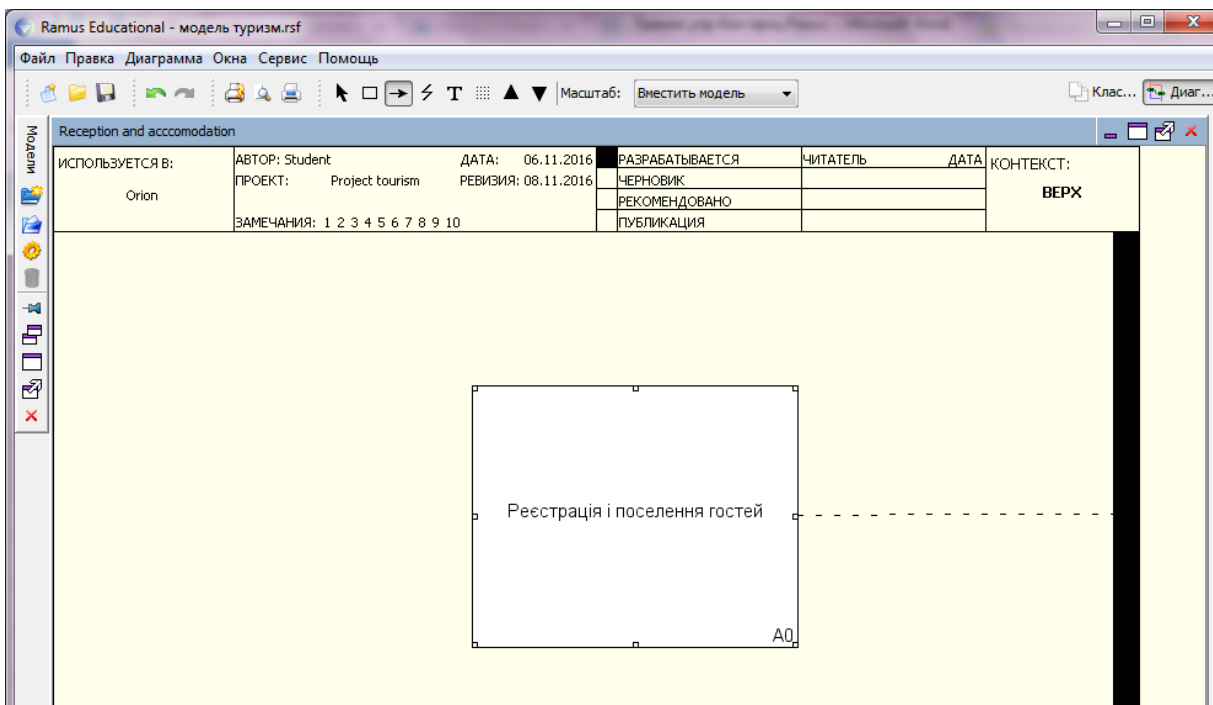


Рис. К.13. Створення виходу процесу

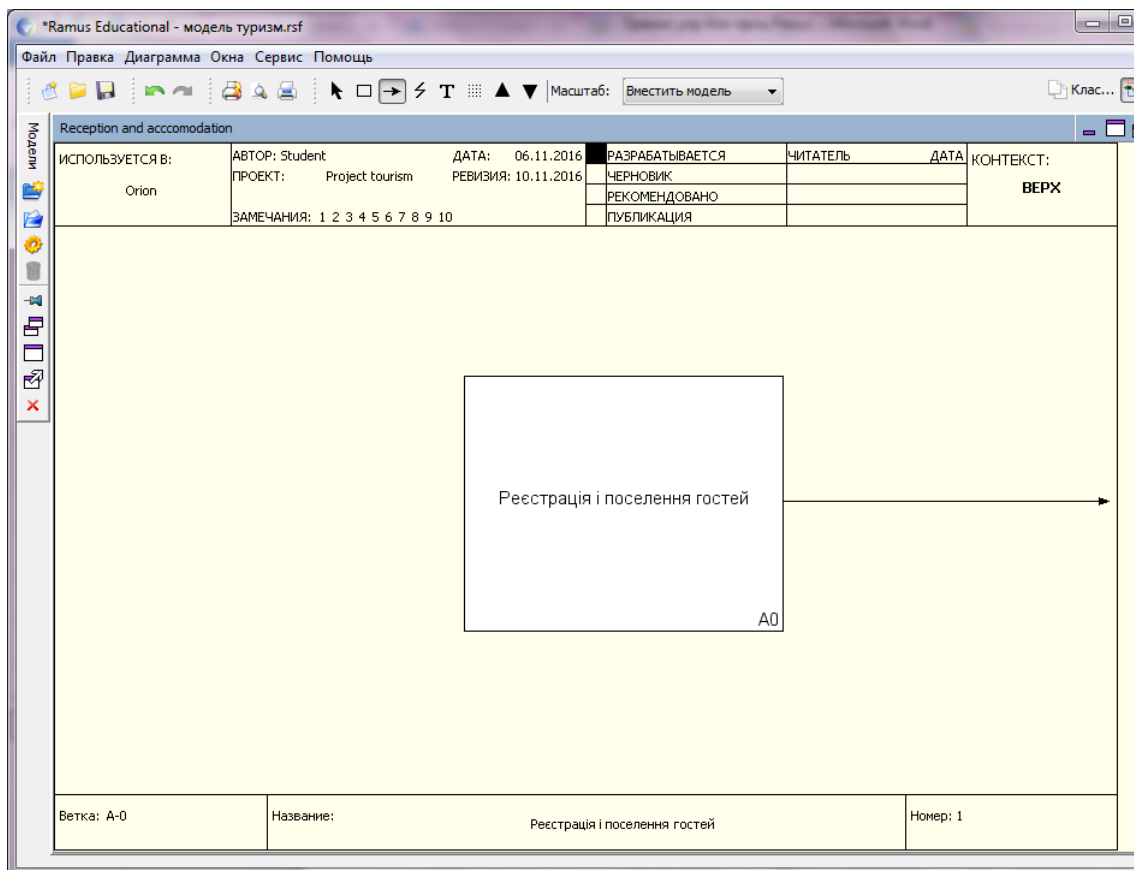


Рис. К.14. Створений вихід процесу

За таким же принципом створюються й інші стрілки. Під час створення входу бізнес-процесу починають з лівої межі області побудови діаграми і ведуть стрілку до лівої межі процесу. Під час створення стрілки управління спочатку виділяється верхня межа області побудови діаграми, потім верхня межа блоку процесу. Під час створення стрілки механізмів спочатку виділяється нижня межа області побудови діаграми, потім нижня межа блоку процесу.

Після створення стрілок входів, управління та механізмів діаграма має вигляд як на рис. К.15.

Усі створені стрілки відображаються на діаграмі функціональної декомпозиції (рис. К.16).

Далі добудуємо діаграму, поєднуючи підпроцеси між собою, так, що вихід попереднього процесу є входом до іншого процесу. Поєднуємо з блоками процесів стрілки, що були перенесені з контекстної діаграми, визначаємо проміжні входи-виходи між процесами. Діаграма функціональної декомпозиції подана на рис. К.17.

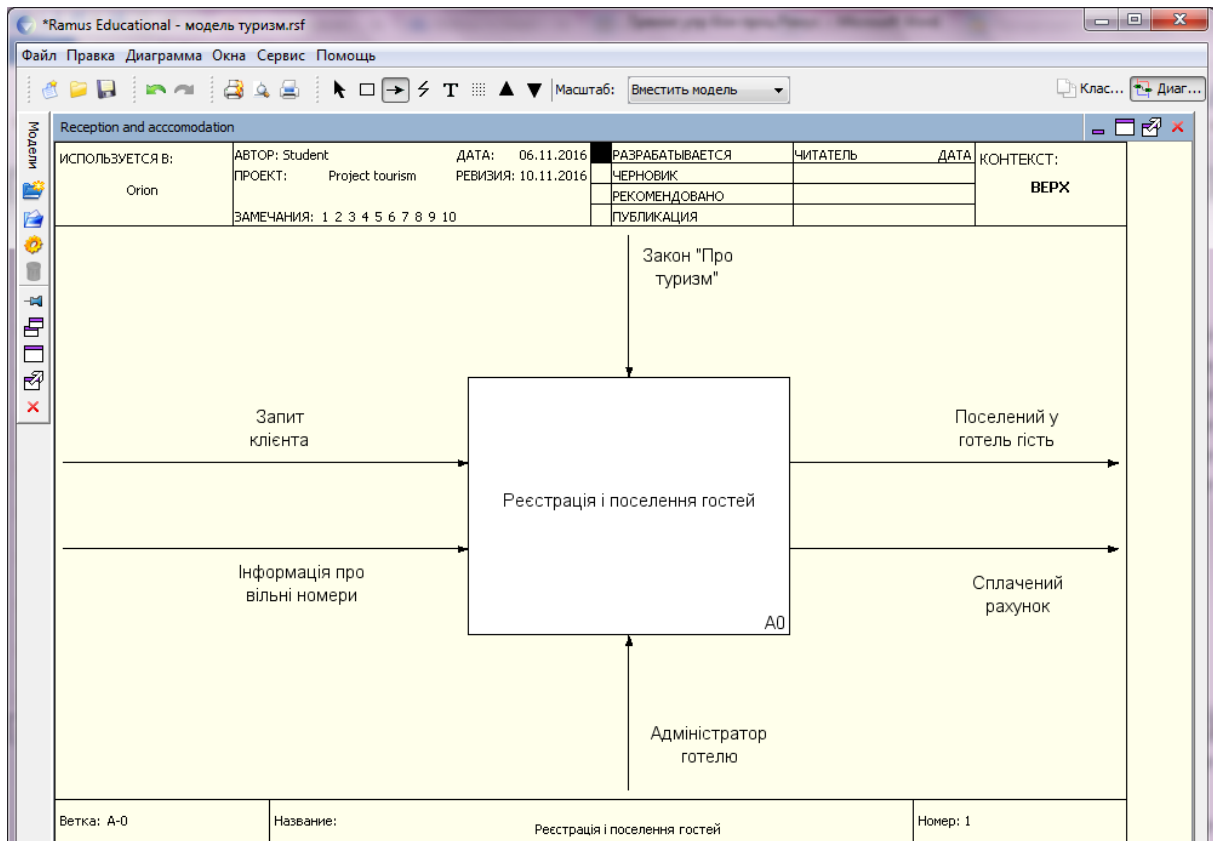


Рис. К.15. Контексна діаграма

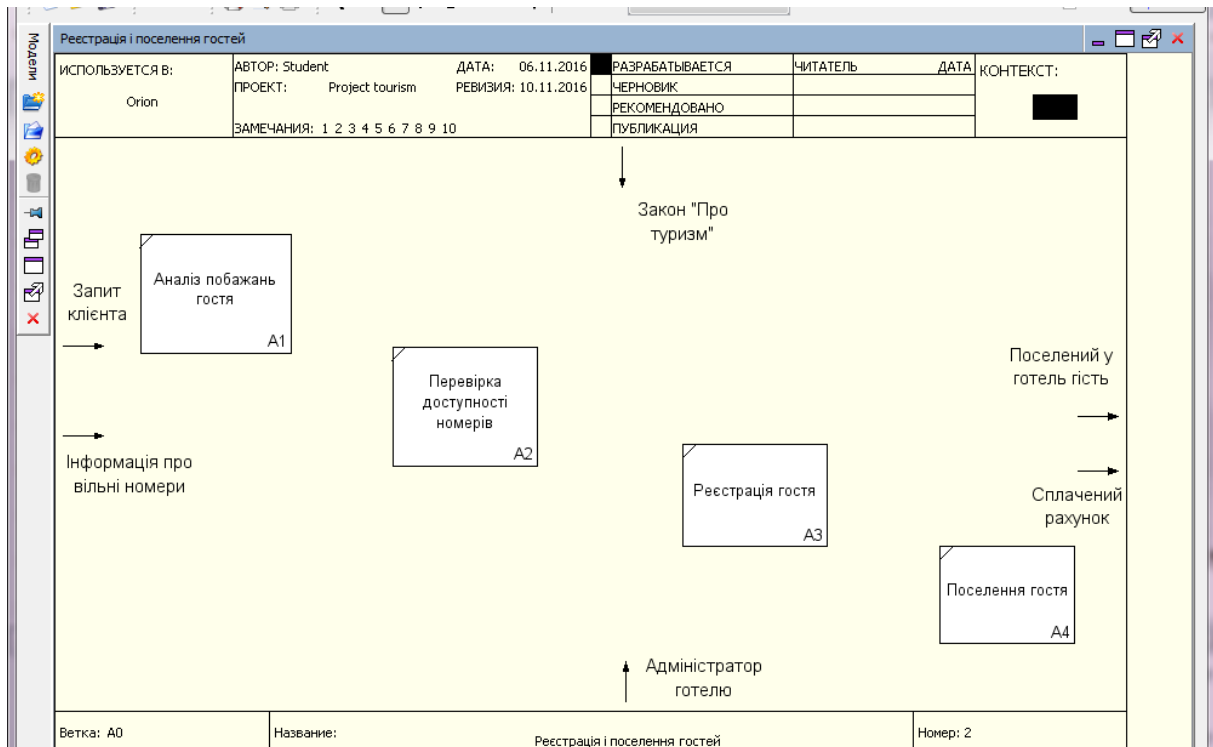


Рис. К.16. Діаграма функціональної декомпозиції

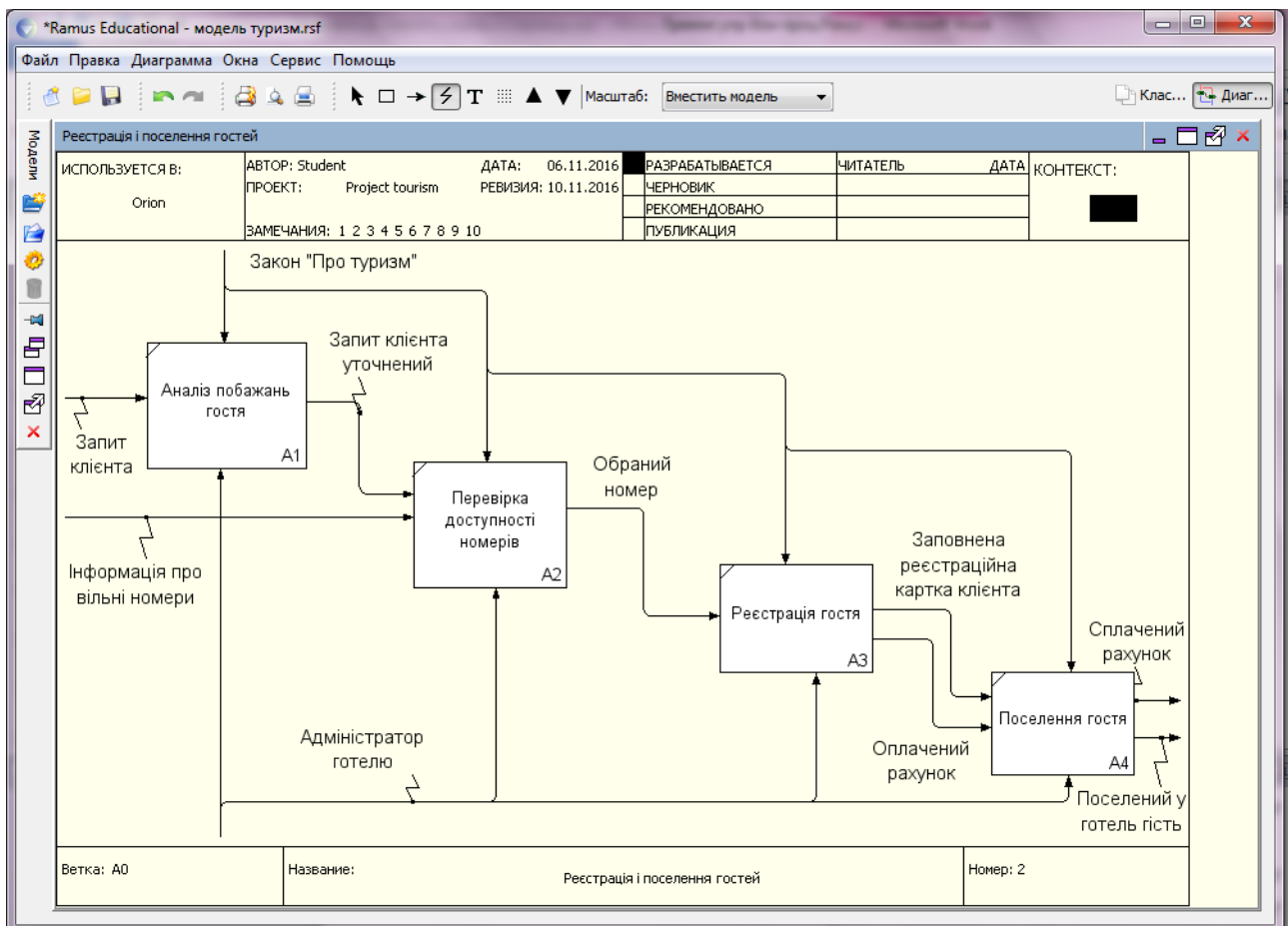


Рис. К.17. Діаграма функціональної декомпозиції

Зміст

Вступ.....	2
1. Мета, завдання тренінгу та компетентності, що повинні бути сформовані.....	4
2. Організаційна та загальна структура тренінгу.....	6
3. Методичні рекомендації до завдань	11
Використана література	25
Додатки.....	26

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ТУРИЗМІ

**Методичні рекомендації
для проведення тренінгу
для студентів спеціальності
242 "Туризм"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Дехтяр** Надія Анатоліївна
Гниря Аліна Вікторівна

Відповідальний за видання *О. А. Сущенко*

Редактор *В. Ю. Степаненко*

Коректор *О. Г. Лященко*

План 2017 р. Поз. № 190 ЕВ. Обсяг 86 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*