

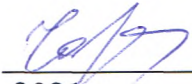
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Український державний університет науки і технологій

Кафедра Економіка та менеджмент

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедру

 Тетяна Чаркіна
2021 р. 15 грудня «10»

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Галузь знань **07 Управління та адміністрування**

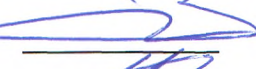
Спеціальність **073 Менеджмент**

ОПП **Управління проектами**

**ТЕМА: УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТОК
ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «CARGO TRANS LTD»**

**THEME: PROJECT MANAGEMENT OF CREATION AND
DEVELOPMENT OF CARGO TRANS LTD LOGISTICS COMPANY**

Керівник дипломної роботи, доцент  Вячеслав Задоя

Нормоконтролер, доцент  Вячеслав Задоя

Студент групи, УП(2026)  Ігор Мельник

Student, UP(2026)  Melnik Igor

Дніпро - 2021

Міністерство освіти і науки України
Український державний університет науки і технологій
Кафедра «Економіка та менеджмент»

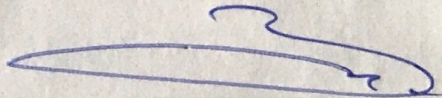
ДОВІДКА
про відсутність плагіату у випускній кваліфікаційній роботі

За результатами перевірки випускної кваліфікаційної роботи (ВКР)
здобувача вищої освіти освітнього ступеня (ОС) «магістр»

МЕЛЬНИКА ІГОРЯ ВІТАЛІЙОВИЧА

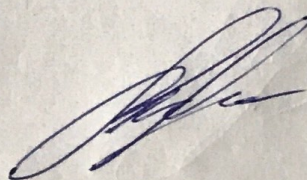
на тему: **Управління проектом створення та розвиток логістичної
компанії «Cargo trans ltd»** в роботі не виявлено порушень академічної
добросовісності.

Керівник ВКР



В.О. Задоя

Виконавець ВКР



І.В. Мельник

Український державний університет науки і технологій
Факультет Економіко-гуманітарний кафедра «Економіка та менеджмент»
Спеціальність «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри

Т.Ю. Чаркіна

«_____»

_____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

до дипломної роботи студента

Мельника Ігоря Віталійовича

1. Тема роботи: Управління проектом створення та розвиток логістичної компанії «CARGO TRANS LTD»

Затверджена наказом по університету № 47ст від 25.01.2021р

2. Термін подання студентом закінченої роботи «20» грудня 2021 року

3. Вихідні дані до дипломної роботи:

- а. Нормативно-правова база здійснення виробничої діяльності транспортно-експедиційними компаніями

- б. Загальна інформація технології логістичної діяльності

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань до розробки):

РОЗДІЛ 1. ОПИС ПРОБЛЕМИ ТА ОБ'ЄКТУ ДОСЛІДЖЕННЯ

- 1.1. Проблеми та перспективи транспортно-логістичного обслуговування в Україні

- 1.2. Характеристика транспортно-логістичного обслуговування

- 1.3. Аналіз світового досвіду в галузі транспортно-логістичної діяльності

РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «CARGO TRANS LTD»

- 2.1. Формування задуму проекту з урахуванням альтернативних шляхів досягнення результату

- 2.2. Концептуальна сутність проекту

- 2.3 Аналіз характерних особливостей проекту

- 2.4. Проектний аналіз та рішення щодо прийняття проекту

РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗРОБКА ПРОЕКТУ

- 1.1 Структуризація проекту

- 1.2 Формування основних планових рішень і документів по проекту

РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ

- 4.1. Моніторинг і контроль проекту

- 4.2. Особливості оперативного управління проектом

- 4.3. Case-приклад оперативного управління проектом

5. Перелік креслень: креслення відсутні.

6. Дата видачі завдання: «1» вересня 2021 р.

Керівник дипломного проекту _____
(підпис) (ПІБ)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис) (ПІБ)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва розділу дипломної роботи	Термін виконання розділу роботи	Примітки
1	ОПИС ПРОБЛЕМИ ТА ОБ'ЄКТУ ДОСЛІДЖЕННЯ	17.10.2021	
2	ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «CARGO TRANS LTD	14.11.2021	
3	ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗРОБКА ПРОЕКТУ	29.11.2021	
4	РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ	05.12.2021	

Керівник дипломної роботи _____ / Задоя В.О. /

Студент-дипломник _____ / Мельник І.В. /

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 102 стор., 16 табл., 11 рис., 51 джерело, 1 додаток.

В магістерській роботі розроблено проект створення транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD», що надає послуги по регіональним та міжнародним перевезенням використовуючи власний та найманий транспорт та діє, як логістичний оператор, що заробляє на наданні супутніх консультаційних послуг та підготовки відповідних документів на перевезення.

Перелік ключових слів: УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ, ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ, БІЗНЕС, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ВСТУП

Розподіл та доставка вантажів завжди було пріоритетним завданням на шляху розвитку людства. Починаючи з доставки каменю з кар'єру біля піраміди Хеопса до місця будівництва пірамід , закінчуючи доставкою замовленого вами гаджету прямо до дверей вашої квартири. З доставки перших кавових бобів в сучасну Європу Венеціанськими купцями в 1615 році та закінчуючи транспортуванням нафти багатотонними танкерами через весь атлантичний океан. З часом змінюються технології , вдосконалюються методи , швидкість та якість , однак незмінним залишається й надалі один фактор : людство з кожним днем потребує все більше та більше надання , розвитку та вдосконалення транспортних послуг у всіх ключових сферах нашої чи будь – якої іншої країни.

Сучасний світ та провідний досвід науки диктує нові правила гри , клієнти транспортних компаній вимагають все швидших , дешевших та нових рішень для функціонування логістичних процесів на їхніх підприємствах.

Щоб тримати свій бренд провідні транспортні компанії вирішують ряд важливих питань та проблем у своїй роботі :

- Автоматизація транспортних процесів ;
- Термін експлуатації рухомого складу ;
- Маркетингові дослідження направлені на бачення кон'юнктури ринку ;
- Труднощі щодо взаємодії кількох видів транспорту ;
- Об'ємна конкуренція на ринку вантажних перевезень ;
- Співпраця з іншими транспортними компаніями ;
- Пошук клієнтів ;
- Якісний та ефективний внутрішній менеджмент підприємства.

Це лише одна з малих часток питань та викликів які вирішують сучасні транспортні компанії задля того щоб тримати здорову конкуренцію на ринку та оптимізувати логістичні процеси своїм клієнтам , що в свою чергу безпосередньо впливає на кінцевого споживача і кінцеву виготовлену продукцію на підприємствах замовників послуг.

Сучасні підприємства – замовники логістичних послуг звертають велику увагу на надання вчасних результатів щодо доставки їхніх вантажів до місця призначення. Також значну роль грає якість сервісу яку надають компанії сьогодні. Зі зростанням конкуренції – зростає якість надання сервісу та послуг. Це в свою чергу спекулює об'ємне зростання гравців на ринку перевезень. З плином часу найбільшу популярність на ринку перевезень також набирають так звані «експрес – перевізники». Одне з головних завдань таких підприємств – є забезпечення як найшвидшого доставлення вантажу замовника до пункту призначення. Для позитивного функціонування таких підприємств не достатньо стандартної бізнес моделі звичайної транспортної компанії. Відповідно дані компанії починають вводити на ринок новий стиль роботи у транспортній сфері. Можна сказати , що такі компанії занадто сильно фокусуються на швидкості і часто забувають про якість та сервіс – які так важливі в наш час для кінцевого споживача послуг. Ринок дає шанс абсолютно кожному , однак , на плаву залишаються підприємства які вміють балансувати свій фокус і працювати та розвивати всі сторони в своєму підприємстві.

Також слід зазначити , що на даний час значна частина роботи (а у деяких випадках і вся) здійснюється за допомогою мережі інтернет. З розвитком технологій логістика стала чимось більшим ніж просто «Пункт А» та «Пункт Б». Це безмежна частина послуг для надання яких застосовується технологічні досягнення сьогодні та звичайно , людський ресурс. Основним завданням будь – якої компанії є збільшення прибутку шляхом надання послуг.

В магістерській роботі розроблено проект створення та розвиток транспортної компанії «CARGO TRANS LTD» , яка в свою чергу буде надавати майбутнім клієнтам логістичні послуги з використанням як і власного транспорту так і буде використовувати роботу з заявками в мережі інтернет на спеціалізованих сайтах для пошуку транспорту інших компаній , тобто виступати у якості посередника між замовником та перевізником.

Теоретична база магістерської роботи складається з наукових робіт визначних авторів у сфері логістики , маркетингу та управління , а саме :

- Моше Крес
- Сьюзан Грінстед
- Гордон Сарден
- Джон Вествуд
- Олексій Філановський
- Валерій Пекар
- Майкл Барбер
- Михайло Окландер

Мета дослідження – створення та розвиток транспортної компанії «CARGO TRANS LTD».

Об'єкт дослідження – заснування нової транспортної компанії «CARGO TRANS LTD».

Предмет дослідження – процес створення та розвитку нової транспортної компанії «CARGO TRANS LTD».

Для виконання мети потрібно :

- Розробити систему управління проектом.
- Провести структурування проекту.
- Розробити чіткий план управління проектом.
- Провести інтегральні розрахунки ефективності проекту.
- Зробити аналіз ризиків проекту.

Перший розділ містить собі аналіз основних проблем на внутрішньому ринку перевезень України. Також висвітлено обслуговування , сегменти та шляхи вирішення пов'язані з логістичною діяльністю в нашій країні. Зроблено аналіз основних матеріальних ресурсів які будуть виділені для реалізації проекту та проведено маркетингові дослідження.

Другий розділ містить в собі твердження концепції проекту. Також присутні пошуки альтернативних шляхів проекту для досягнення результату , SWOT – аналіз , аналіз характерних особливостей проекту , проектний аналіз , концептуальну сутність проекту , бізнес – план , рішення щодо реалізації проекту.

Третій розділ включає в себе опрацювання та планування проекту , а саме : формування основних планових рішень та документації для реалізації проекту. Також включає в себе безпосередньо структуру проекту. Для досягнення структуризації проекту застосовується певна кількість спеціальних моделей , таких як : сітьовий графік проекту , діаграма Ганта , матриця відповідальності (RAM) , структура робіт (WBS) , організаційна структура (OBS) , структура витрат (CBS) , тривимірна структура проекту , структура ресурсів (RBS) , об'єднана WBS , CBS , OBS (CTR – словник) .

Четвертий розділ показує основні механізми для розвитку та управління даного проекту , розроблена система управління та контролю проекту. Зроблено аналіз особливості управління критичними процесами у проекті та показано приклад раціонального управління в проекті.

Результати дослідження та їх актуальність. Розроблено інвестиційний проект створення та розвиток транспортної компанії «CARGO TRANS LTD» , який буде мати власний наявний транспорт та надавати інформаційні послуги (посередника) в сфері логістики на ринку України та Європи.

РОЗДІЛ 1

ОПИС ПРОБЛЕМИ ТА ОБ'ЄКТУ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Проблеми та перспективи транспортно-логістичного обслуговування в Україні

За даними Державної служби статистики про валовий внутрішній продукт за 2020 рік видно, що сектор транспортно-експедиторської логістики (ТЕЛ) створив 8% ВВП [рис.1.1]. Тому це може бути чітко видно, що вона відіграє важливу роль в економіці з точки зору доданої вартості і надходження до державного бюджету. Його стан сприймається як показник стан економіки в цілому. Результати галузі демонструють перші ознаки позитивних або негативних економічних тенденцій. Інші фактори, які впливають на галузь ТЕЛ, включають правові норми (національні, міжнародні), міжнародні політичні умови, торговельні угоди та мегатенденції. Наведена вище інформація свідчить, з одного боку, про значний вплив ТЕЛ галузі на стан всієї економіки, а з іншого боку, на важливість регулювання системи ТЕЛ, для подальшого щодо перспективного розвитку.

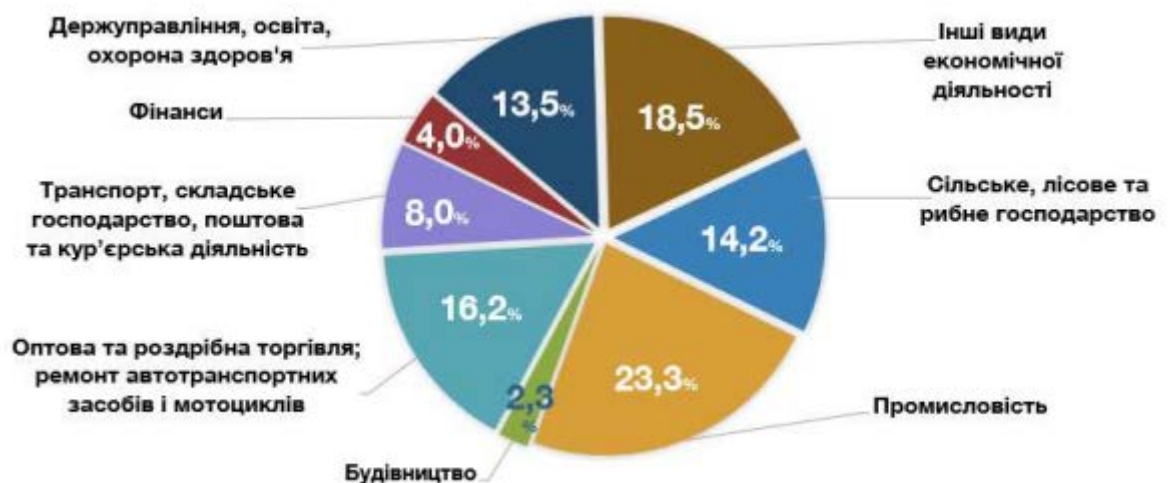


Рис. 1.1 – Структура ВВП України за видами діяльності у 2020 році

Світова індустрія ТЕЛ увійшла в 2021 рік, зіткнувшись із перспективою багатьох обмежень. Великим невідомим залишається Brexit, який відбувся 31 січня 2020 року і призвів до невизначеності в митній політиці, що породжує простої. Остаточних рішень щодо цього ще немає, як Великобританія вийде з Європейського Союзу. Додатковою проблемою є ослаблення Європейського ВВП, насамперед після спалаху коронавірусної хвороби 2019 року (COVID-19).

За даними Євростату, станом на кінець липня 2020 року економіка єврозони знизилася на 12,1% (11,9% у Європейському Союзі, ЄС) у другому кварталі порівняно з першим квартал 2020 року [2]. Статистичні дані показують, що економіка ЄС скоротиться загалом на 8,3% у 2021 році.

Це найбільше зниження з 1995 року, коли статистичний офіс ЄС почав представляти агреговані дані. Дані щодо прогнозів рівня ВВП постійно перевіряються через невідомі наслідки другої хвилі пандемії. Тому наведена вище інформація може лише бути дійсною на момент публікації.

Оголошені зміни в європейському законодавстві, такі як запровадження «Пакету мобільності» [3] та незрозуміла ситуація в Китаї, що є наслідком насамперед впливу пандемії на Шовковий шлях [4], також впливають на діяльність транспортної промисловості і стикається з численними проблемами [5].

Крім цих труднощів, продовжується загроза коронавірусу та пов'язані з цим соціальні та економічні проблеми. Ці фактори впливають на транспортну галузь і змушують дивитися на 2022 рік з невизначеністю, передбачаючи, що наступні роки стануть періодом інтенсивних змін.

Через високу економічну та соціальну невизначеність та динамічні зміни на ринках у глобальному масштабі особливу цінність має аналіз, заснований на циклічних галузевих дослідженнях.

Такі дослідження проблем і загроз для галузі ТЕЛ з особливим акцентом на питання сталого розвитку. Зокрема ці дослідження вказують на наступні фактори.

В Україні є своя специфіка та різноманітність на ринку ТЕЛ по відношенню до ринку країн ЄС.

Ринок компаній, що представляють ТЕЛ дуже фрагментований в Україні.

З одного боку представлені великі глобальні корпорації, а з іншого боку – мікро, малі та середні підприємства, які найчастіше представляють український капітал [6]. Значна частка глобальних логістичних компаній на нашому ринку пов'язано насамперед з тим, що ці компанії шукають можливості для конкуренції.

Україна, це країна географічно розташована у центрі Європи, з досить хорошою лінійною та точковою інфраструктурою, та як великий ринок збуту, приваблива з точки зору витрат для глобальних компаній.

Додатковою перевагою України є наявність кваліфікованого управлінського персоналу.

Після 2014 році спостерігався дуже динамічний розвиток представництв глобальних операторів на цьому ринку нашої країни. Їхні конкурентні переваги над вітчизняними компаніями в основному стосуються розміру, передових інструментів управління та ступеню оцифрування. Проте в останній період відбулися значні зміни, які можна звести до двох ключових факторів: консолідація (поглинання середніх компаній глобальними операторами) та зайняття ключових керівних посад нашими менеджерами в глобальних компаніях.

До найголовніших проблем, які стоять перед галуззю транспортно-логістичної діяльності можливо віднести:

Витрати на паливо. Однією з найвищих витрат, що сприяють «зниженню транспортних витрат», є ціни на паливо. Більш високі ціни на паливо, ймовірно, підвищать транспортні витрати для вантажовідправників із цього року через підвищення тарифів на паливо. Зростання цін на дизельне паливо призводить до збільшення надбавок до тарифів на фрахт, що змінює дворічну тенденцію, яка скорочує дохід і прибутки далеkobійників, оскільки ціни на перевезення різко впали.

Удосконалення бізнес-процесів. Не витримуючи потреби в нових технологіях для логістичної галузі стає все більшою проблемою залишатися в курсі нових досягнень у бізнес-процесах. Використання цих нових можливостей звучить привабливо, але прийняття та адаптація можуть бути не зовсім вдалимими.

Покращене обслуговування клієнтів. Клієнти хочуть, щоб у будь-який час була повна прозорість щодо того, де вони перебувають. У наші дні розташування посилки так само взаємопов'язане, як і соціальна мережа. Насправді, оскільки очікування клієнтів зросли, їхня готовність платити за швидку доставку зменшилася, і лише близько 64 відсотків споживачів не бажають платити нічого додатково за доставку менше ніж за два дні.

Економіка. З високими цінами на паливо настає більша економічна криза та зростаючий інфляційний попит, які ще сильніше впливають на економіку України. Потім на цю галузь тиснуть посилення нормативних вимог, зниження попиту, додаткові потужності з додатковим збільшенням ключових центрів витрат.

Урядові постанови. Перевізники стикаються зі постійними змінами правил перевезення, складування, зберігання та ін., встановленими державними органами та місцевими органами влади.

Екологічні проблеми. Норми щодо запобігання холостому ходу та інші нормативи щодо скорочення викидів, ухвалені державними та місцевими органами влади, викликали занепокоєння, що витрати на дотримання вимог можуть перевищувати вигоди.

Технологічна стратегія та впровадження. Хоча галузь розуміє та підтримує багато переваг цих технологій, залишаються деякі питання щодо того, як вони будуть платити за це та хто допоможе впровадити покращення.

Зрозуміло, що швидко важко впоратися з цими проблемами. Передача на аутсорсинг всіх або частини вантажних і логістичних процесів часто може надати необхідний досвід, ресурси, потужності та ІТ-системи, необхідні для зменшення витрат, покращення ланцюга поставок, ефективного управління ланцюгом поставок і досягнення більшої відповідності нормативним вимогам.

Таким чином, виходячи із аналізу значення транспортно-експедиційного обслуговування в транспортному процесі можна структурувати проблеми наступним чином (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Дерево проблем, що обумовлюють транспортно-логістичну область

Україна послідовно прагне стати частиною об'єднаної Європи, де економічне співтовариство послідовно перетворюється в цілісну економічну систему, все більш виразно простежується тенденція активізації економічної взаємодії різних країн, яке, в свою чергу, проявляється в глобалізації бізнес-процесів, активному розвитку інтернаціональних проектів, інтеграції торговельних систем. Природним наслідком цього є зміна структури і параметрів матеріальних потоків – збільшення обсягів товарообігу, збільшення швидкості руху одиниці товару за логістичної мережі, подовження і ускладнення ланцюжків доставки товару, збільшення питомої ваги транспортних витрат у витратах. Все це

призводить до того, що транспортна галузь, яка є допоміжною по відношенню до виробничої, відіграє все більш значущу роль в організації бізнес-процесів виробництва і реалізації товарів. Саме ці фактори послужили причиною того, що сьогодні все активніше розвиваються інтермодальні перевезення, які включають в себе не тільки процес безпосереднього переміщення товару, а й експедиційні операції.

1.2. Характеристика транспортно-логістичного обслуговування

Транспортно-логістичне обслуговування вантажів здійснюються суб'єктами підприємницької діяльності – експедиторами, які діють за дорученням вантажовідправників і вантажоодержувачів (надалі – вантажовласників) (абзац перший пункту 1 із змінами, внесеними згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 18.10.99 р. № 1919).

Експедитори виконують свої функції без будь-якого втручання в господарську діяльність транспортних підприємств.

Динаміка розвитку ринку ТЕЛ, що вимірюється зростанням доходів у річному обчисленні, була високою в ці роки. У 2020 р. доходи логістичних компаній зросли на 12%, як і минулого року. На основі статистики ДУС в 2019 – 2020 року, які враховують пасажирські та вантажні перевезення всіма видами транспорту, надходження від реалізації послуг всіх суб'єктів транспорту були вищими на 8,7% в порівнянні з 2019 роком [7]. Це означає, що темпи зростання були в два-три рази вище ніж темпи зростання ВВП. В даний час у сегменті ТЕЛ зареєстрована переважна більшість (близько 95%) мікропідприємств (до дев'яти осіб), Це найчастіше сімейні підприємства, які займаються переважно автомобільним транспортом.

В останні роки спостерігається тенденція до розширення сфери діяльності таких компаній шляхом здійснення комерційної або ремонтної діяльності. Це дозволяє розподілити ризики коли один із видів діяльності знаходиться у фазі спаду. Найчастіше це мікропідприємства субпідрядники для більших суб'єктів, які

пропонують експедицію та діють у сфері логістика. При цьому, з точки зору ризик-менеджменту, деякі компанії зробили рішення про створення гібридної бізнес-моделі, в якій компанія може працювати для більшого принципала, але також має власних клієнтів, яким надає послуги транспортної логістики.

Таким чином, ринок розділений на кілька глобальних компаній, переважно логістичних компаній, які є принципалами для великої кількості невеликих транспортних компаній. Автомобільний транспорт є як і раніше домінуюча галузь транспорту, як і в Європейському Союзі [8]. Великі компанії з доходами, що перевищують мільярд гривень на рік, найчастіше представлені глобальними іноземними корпораціями. Вони представляють переважно польський, німецький, французький та голландський капітал.

За останнє десятиліття відбулося підвищення ефективності управління транспортними компаніями, що вимірюється індексом рентабельності. Їх дедалі частіше очолюють українські менеджери, які вже набули досвіду управління в іноземних логістичних компаніях. однак, серед компаній все ще помітна перевага компаній з іноземним капіталом, які вказують логістику як основний вид діяльності та компанії з українським капіталом у експедиторських та транспортних послугах. Аналізуючи фінансові показники, видно, що діяльність пов'язана з логістикою (у тому числі контактна) характеризується більшою прибутковістю, ніж експедиторська або транспортна діяльність. Що стосується бізнес-моделей, які використовують глобальні логістичні оператори, наразі використовуються як власні ресурси, так і зовнішні постачальники.

Чистий аутсорсинг, тобто моделі, популярні в попереднє десятиліття, зараз використовуються в меншій мірі. Це пов'язано з зростанням невизначеності щодо економічної ситуації та політичного середовища порівняно з початком першого десятиліття 21 ст.

Схема транспортно-логістичного обслуговування наведена на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Схема транспортно-логістичного обслуговування

1.3. Аналіз світового досвіду в галузі транспортно-логістичної діяльності

З метою виявлення дослідницького пробілу та систематизації наявних знань авторами проведено аналіз наявних наукових публікацій за тематикою даного проекту.

Після кількісного аналізу було визнано доцільним дослідити змістовність публікацій. Статті, опубліковані цього року, в основному можна розділити на два тематичні напрямки: проблеми міської логістики [9-11] та питання інтермодального транспорту або перспективи галузі щодо окремих питань, наприклад, Індія [12], Шовковий шлях [13], або проблеми в контексті країн, що розвиваються [14]. Питання ризику, пов'язаного з ланцюгами поставок обговорюється в публікації, присвяченій ідентифікації та пропозиції набору з семи ризиків.

Чинники, які викликають ризики, пов'язані з ініціативою «Один пояс, один шлях». Ризик ланцюга поставок і моделі ініціатив «Один пояс, один шлях» допомагають побудувати теорію управління ризиками у сфері поставок [15].

Цікавий підхід представлений Б. Нітше [17]. Опис Пояса і Дорожня ініціатива (BRI), автор посилається на перешкоди та шляхи розвитку для всієї логістичної мережі з глобальної точки зору.

Gea, Dollarb і Yuc [18] аналізують інституції та участь у глобальних ланцюгах вартості, що в контексті виклику скорочення ланцюгів поставок є одним із ключових елементів. Ініціатива «Один пояс і шлях» також посилається в публікації Chana et al. [19]. Це стосується інновацій, і визначено як одну з проблем у 2021 р. Автори Wang et al. Також відмічають тенденції дослідження транспорту в контексті BRI [20].

У контексті проведеного дослідження також варто звернути увагу на питання сталого розвитку. Ця тема обговорювалася багато разів, та під різними кутами. Публікації попередніх років, 2018–2019, здебільшого присвячені проблемам екології у транспорті та сталому розвитку.

Автори Бешковника і Голнара пишуть про ліквідацію бар'єрів у проектах BRI та Балто-Адріатичного коридору (BAC) у відношенні рівня забруднення від транспортних засобів [21]. Здається, ця проблема має бути особливо важливою через зростаючу обізнаність клієнтів і в результаті збільшення очікувань відповідальних дій логістичних операторів. Системний підхід до рішень, що приймаються для міського вантажного транспорту, з урахуванням елементів сталого розвитку, запропоновані авторами Ненні, Сфорца та Стерле [22].

Проблеми сталого ланцюга поставок добре проаналізовані в прикладі, представленому в статтях Шаріфа та ін. [23] на основі прикладу Бангладеш.

Варто також згадати проблеми ланцюгів поставок, широко представлені в науковій літературі Вони стосуються недостатнього потоку інформації [24], ефективності ланцюгів поставок та проблемам управління [25].

Враховуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що даний вид дослідження досі не проводився. Звідси можна зробити висновок, що представлений підхід є інноваційним, а дослідження є унікальним.

У контексті викликів і загроз, прогнозованих менеджерами у 2020 р., автори провели аналіз, щоб визначити, якою мірою представлені прогнози матеріалізувалися у 2021 році. Що стосується проблем, пакет мобільності був реалізований у 2020 р. і Велика Британія вийшла з Європейського Союзу (ЄС), хоча умови угоди з ЄС ще не повністю відомі. Частка інтермодальних перевезень має дещо збільшився, а з іншого боку, вантажні залізничні перевезення регресували по відношенню до 2019. Ситуація досить складна і стосується не всіх країн, але в середньому помітна тенденція зменшення частки вантажної маси, що перевозиться залізничним транспортом.

Проблеми, пов'язані з покращенням інфраструктури, значною мірою реалізувалися, як свідчення зростання значення нових технологій. У свою чергу, загрози, пов'язані з дефіцитом водіїв все ще актуальні. У результаті деякі компанії запроваджують популяризацію професії водія вантажівки серед жінок. Так само дефіцит працівників помітний і серед складських працівників.

У 2021 році протекціоністські заходи посилювалися, і політична ситуація погіршилася. Однак фактори вказують на помітний розвиток ІТ технологій та швидко просувається цифровізація, що є насамперед результатом пандемії і схоже на переміщення виробництва ближче до споживача.

Таким чином, 2021 рік є незвичайним з точки зору прогнозів менеджерів, включених в опитувану анкету. Пандемія, яку передбачити ніхто не міг, змінила світовий ринок кардинальним чином. Однак, як видно з аналізу, деякі прогнози, особливо щодо зовнішніх факторів — правових та макроекономічних — мають факторну основу. Розрив ланцюгів поставок в результаті введених економічних санкцій викликали досить несподівані зміни як структури вантажів, так і напрямків потоку вантажів.

Ці зміни не були передбачені заздалегідь. В результаті викиди в зовнішнє середовище змінилися, як правило зменшились. Однак це не зміни, які свідомо

вносяться підприємствами як частина їх стратегії, це було пов'язано з епідеміологічними обмеженнями, запровадженими окремими країнами на місцевому рівні. Тому вони можуть бути непостійними, і залежатимуть від подальшого розвитку світової пандемії.

РОЗДІЛ 2

ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «CARGO TRANS LTD»

2.1. Формування задуму проекту з урахуванням альтернативних шляхів досягнення результату

Інновації в транспортній логістиці можна визначити як розширення усталеного/ Визначення «логістики», надане Радою професіоналів ланцюга постачання, як: «впровадження нового або значно покращеного організаційного методу (бізнес-моделі), процесу (логістичної практики) або технологічного застосування в контексті планування, впровадження та контролю процедури для ефективного та ефективного транспортування та зберігання товарів, включаючи послуги, та відповідної інформації від точки походження до точки споживання з метою відповідності вимогам замовника». Інновації історично відігравали життєво важливу роль у підвищенні ефективності (наприклад, контейнеризація промисловість), і необхідні численні подальші інновації для розвитку інтермодальності і спільна модальність, оскільки автомобільний транспорт продовжує зростати (Behrends, 2009).

У той час як інші галузі промисловості зазнали стрімкого зростання продуктивності,

У галузі транспортної логістики спостерігається відносно незначне покращення з точки зору ефективності. Одним із важливих факторів цього є відсутність інтересу до інновацій у сфері вантажних перевезень транспорт, порівняно з іншими галузями. Дослідження показують, що інші галузі промисловості витрачають від 4,8 до 17,8% свого обороту на дослідження та інновації, порівняно до лише 1,1% для транспортної галузі (Вагнер, 2008). Основними причинами цього є:

- відсутність ясності для багатьох учасників ланцюга поставок щодо потенційних можливостей для покращення лежать і які типи інновацій можуть уможливити функціонування покращення.

- велика частка МСП у сфері вантажного транспорту та логістик послуг, у поєднанні зі значними проблемами, з якими стикаються МСП під час участі в дослідницьких та інноваційних програмах ЄС (як зазначено в Зелена книга Загальних стратегічних рамок для фінансування досліджень та інновацій ЄС.

Крім цих мізерних інвестицій в інновації, зазвичай припиняються існуючі R&D проекти з впровадженням прототипу чи пілотного, а результати досліджень не перетворюються на справжні інновації. Щоб подолати розрив між піотною імплантацією та ринковими рішеннями, існують деякі заходи, які фінансуються європейськими комісією. Однією з таких дій є проект впровадження логістичних інновацій Європейський проект LOGINN, розпочатий у листопаді 2012 року, є спільним проектом, який фінансується Європейською комісією в рамках Сьомої рамкової програми, тема 7, Сталий наземний транспорт (довідка: 314338). Він проводить ряд заходів, спрямованих на сприяння співпраці між залученими зацікавлені сторони сфери логістики (промисловість, МСП, органи державної влади, інвестори та дослідницькі організації) щодо просування інноваційних транспортно-логістичних рішень.

Метою цього внеску є представлення добірки найкращих практик, визначених в рамках проекту LOGINN, які підтримують продуктивність і конкурентоспроможність компаній, а також сприяють співпраці та співпраці в транспортному та логістичному секторі.

Описано методологічний підхід до визначення та класифікації найкращих практик. У розділі 4 ми представляємо огляд деяких найкращих практик, включених у перелік найкращих практик, розроблених в рамках проекту LOGINN. Нарешті, розділ 5 показує висновки та майбутню роботу.

Напрямки рішень для сприяння інноваціям транспортної логістики

Підхід LOGINN для підтримки досягнення інноваційної логістики передбачає три взаємопов'язані та взаємопідсилюючі виміри: інноваційні бізнес-моделі в ланцюжку поставок, передовий досвід інноваційної логістики та інноваційні технології.

Бізнес-моделі

Глобалізація та зростання запитів клієнтів протягом останніх десятиліть призвели до цього транспортної логістики прийняти низку різних бізнес-моделей, щоб відповідати виклики, з якими стикаються. Концепція бізнес-моделі стала поширеною в середині 1990-х років. Поява Інтернету зіграла в цьому значну роль, оскільки дала компаніям (і ланцюгам поставок) здатність знаходити додаткові створювала вартість для своїх клієнтів. В рамках проекту LOGINN ми розглядаємо бізнес-модель як відображення способу використання учасників ланцюга поставок їх компетенції та ресурси для підвищення цінності для клієнтів і акціонерів.

Таким чином, інноваційні логістичні бізнес-моделі повинні враховувати:

- інноваційні способи залучення клієнтів (наприклад, ініціатива DHL Bring.Buddy із використанням краудсорсингу для міських доставки тощо)
- інноваційні конфігурації постачальників ланцюга поставок (наприклад, перехід від великого транспортного оператора до постачальника 3PL та 4PL)
- Головний постачальник логістики та гнучкі мережі невеликих постачальників 3PL, поява віртуальних ланцюгів поставок тощо)
- інноваційні механізми координації ланцюга поставок (наприклад, еволюція від централізованого до розподіленого моніторингу та контролю, що забезпечується «установка» знань на сам вантаж).

Другим виміром логістичних інновацій є найкращі практики. Кращі практики можуть бути визначаються як такі практики, які:

- надавати випробувані рішення відомих проблем
- відображати накопичені шаблони та компоненти, інструменти та платформи, які можна використовувати повторно
- забезпечити зміст навчальних програм, точні прийоми та методологічні стратегії

З точки зору логістики та інновацій, ми можемо визначити найкращу практику як рішення, яке використовує інноваційний підхід для підвищення стійкості вантажних перевезень

в економічному, екологічному чи соціальному плані. Деякі приклади найкращих методів логістики: спільне планування, прогнозування та поповнення (CPFR), відкладення, крос-докинг, швидке реагування, логістичне пакування або інвентар, керований постачальником

Інвентаризація практик може бути використана як інструмент для передачі знань у всій європейській галузі вантажного транспорту. Методологічний підхід та деякі приклади інноваційної логістичної практики, визначені в LOGINN проект є предметом уваги наступних розділів.

Інноваційні технології

Третім виміром логістичних інновацій є інноваційні технології, як нові технологічні розробки (головним чином у плані ІКТ), які здатні покращити загальне функціональність вантажних перевезень на європейському рівні. Він охоплює широкий спектр областей, від інформаційних та комунікаційних технологій до технологій двигунів, до інтермодальних перевантажень і технологій обробки матеріалів, віртуальних технологій. методи управління підприємствами до Інтернету речей.

Важливо зауважити, що, окрім змісту кожного виміру, що є парним більш важливим для стресу є їх взаємно підсилюючий характер. ІКТ надали нові інструменти для учасників ланцюга поставок для впровадження нових практик та нового бізнесу моделі ще більше розширили межі ІКТ, щоб перетворити себе з теорії на реальність.

В рамках проекту LOGINN проводиться інвентаризація інноваційної логістики бізнес-моделі, найкращі практики та технології були створені та завантажені на спільна платформа (LOGINN Virtual Arena). Мета – отримати результати інновацій до логістичних компаній, транспортних операторів, зацікавлених організацій та постачальників технологій, які зацікавлені у впровадженні інновацій транспортної логістики.

2.2 Концептуальна сутність проекту

2.2.1. Цілі проекту. Ціллю даного проекту є створення нової транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD», що надає послуги по регіональним та міжнародним перевезенням власним транспортом, та використовуючи найманий транспорт та діє, як логістичний оператор, що заробляє в більшості на наданні супутніх консультаційних послуг та підготовки відповідних документів на перевезення.

Відповідно до правил побудови дерева цілей, вони повинні відповідати технології SMART, тобто бути:

Specific – конкретними;

Measurable – вимірюваними в змісті можливості застосування вимірних індикаторів;

Agreed upon – узгоджені зі всіма зацікавленими сторонами;

Achievable – досяжні в розумінні достатньо благоприємних зовнішніх факторів;

Realistic – реалістичні в розумінні достатності ресурсів проекту;

Timed – визначені відносно дати досягнення цілі.

Для досягнення цієї цілі, необхідно виконати ряд завдань, до яких відносяться (рис. 2.1):

- забезпечення прибутковості новостворюваного бізнесу не менше 25%;
- створення іміджу не просто транспортної компанії, але і надійного логістичного оператора;
- доставка вантажу точно в термін на 100%;
- залучення до 10 фрілансерів в логістичний центр на рік;
- розширення партнерської бази перевізників на 20 % на рік;
- забезпечення широкого спектру надання супутніх консультаційних послуг та підготовки відповідних документів на перевезення для клієнта «під ключ».

Для того, щоб забезпечити прибутковість новостворюваного бізнесу необхідно:

- правильно сформулювати інвестиційний задум проекту;
- ретельно дослідити прогнози і напрямки розвитку галузі;
- вивчити компанії конкурентів та їх спектр послуг;
- розробити фінансово привабливу для клієнтів цінову політику роботи компанії.

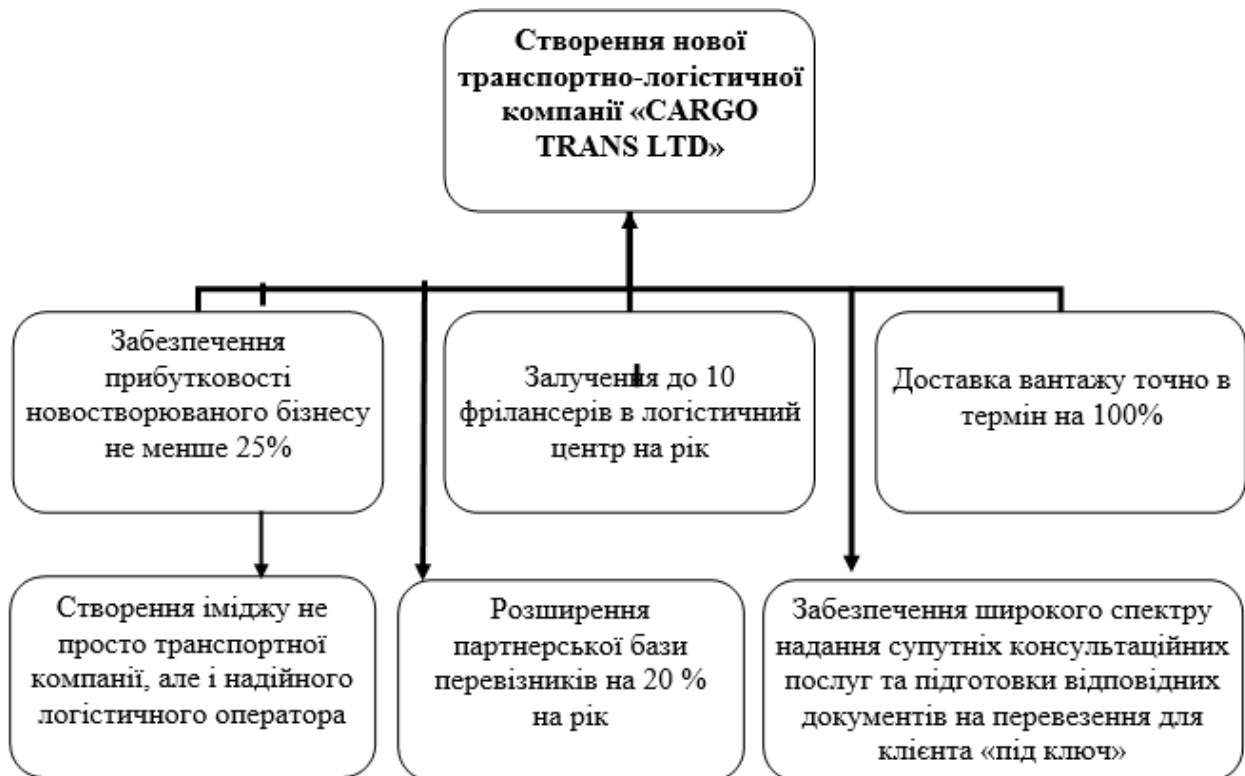


Рис. 2.1. Дерево цілей проекту створення нової транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD»

Для того, щоб вийти та зайняти упевнені позиції на ринку необхідно:

- забезпечити широкий асортимент послуг;
- забезпечити якість сервісного обслуговування;
- створити нові канали продажу послуг;



- забезпечити якість та швидкість обслуговування та надання висококваліфікованих консультацій;

- покращити систему цінностей підприємства, привити турботу до клієнта.

2.2.2. Визначення змісту результату проекту.

Статут проекту.

Замовник: Засновник та інвестор новостворюваного бізнесу.

Класифікаційні ознаки:

Тип проекту – комерційний проект, що виконується в рамках контрактів на надання послуги.

Ключова фігура проекту – підприємець.

По складності – потребує зовнішніх консультантів.

По строках реалізації – короткостроковий (до 1 року).

За рівнем учасників – 3 підприємства (команда реалізації проекту, компанія веб-розробник сайту, ремонтні роботи офісу).

По характеру цільового завдання – інфраструктурний.

Головна причина виникнення проекту – забезпечення конкурентоспроможності нового бізнесу.

Мета проекту і продукту:

Мета проекту: створення комплексної транспортно-логістичної та логістичної системи здійснення транспортних послуг та надання супутніх консультаційних послуг, підготовки відповідних документів на перевезення, страхування вантажів.

Продукт проекту: новостворена транспортно-логістична компанія «CARGO TRANS LTD», що повинна відповідати наступним очікуваним результатам:

- основний кістяк штату складає до 11 осіб, мінімально необхідних для забезпечення надання відповідних послуг (п. 2.1.) по регіональним та міжнародним перевезенням «без власного транспорту», а діючи виключно, як

логістичний оператор і заробляє в більшості на наданні супутніх консультаційних послуг та підготовки відповідних документів на перевезення;

– організаційна структура та програмно-інформаційна інфраструктура транспортно-логістичної компанії як адміністративно-координаційний центр забезпечення перевезень вантажу по Україні та за кордон (табл. 2.3).

Проект створення транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD» передбачає побудову та розгортання технічної та програмно-апаратної частин інфраструктури такої компанії, а також кадрове наповнення її кваліфікованим персоналом.

На сьогоднішній день існує багато видів програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати роботу в сфері надання транспортно-логістичних послуг.

Таблиця 2.3.

Опис характеристик продукту проекту створення транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD»

№ з/п	Найменування параметру	Опис	Чисельна характеристика
1.	Адміністративно-координаційний центр компанії «CARGO TRANS LTD» (керівна ланка організації)	Директор – 1 особа; Логіст – 2 особи; Менеджер з продажу – 1 особи, Юрист – 1 особа, Бухгалтер – 1 особа; Системний адміністратор – 1 особа Водії – 4 особи	11 осіб
2.	Комп’ютерна мережа на базі доменної структури Microsoft Server – 2010	Комп’ютерна мережа транспортно-логістичної компанії, в яку вбудовуються TransTrade, Розумна Логістика, АРМ «Кадри», «Бухгалтерія», «Маркетинг та збут», які працюють в автономному режимі	15 комп’ютерів класу Pentium G3232, 2 сервери ARTLINE Business T71 v04, загальна вартість – 22 тис. доларів США
3.	Програмне забезпечення АРМ та серверів	Ліцензоване програмне забезпечення з гарантійною підтримкою 5 років	Загальна вартість програмного забезпечення – 25 тис. доларів США

Для автоматизації роботи транспортно-логістичної компанії буде використовуватися 2 види програмного забезпечення, які на сьогоднішній день найбільш популярні та мають простий інтерфейс:

1. TransTrade – програма для транспортних компаній та експедиторів, а також будь-яких логістичних відділів підприємств, чия діяльність так чи інакше пов'язана з перевезеннями: вантажоперевезення, автоперевезення, доставка і т. п.

2. Розумна Логістика – он-лайн сервіс для оперативної роботи транспортно-логістичних компаній. Дозволяє створювати заявки на перевезення, упорядковувати документи, контролювати роботу менеджерів-логістів, відстежувати рентабельність компанії.

До переліку основних функцій новостворюємої транспортно-логістичної компанії відносяться наступні:

- вибір оптимального маршруту і способу перевезень;
- здійснення пошуку і фрахтування транспортних засобів;
- забезпечення своєчасної подачі транспортних засобів до місця завантаження/розвантаження;
- забезпечення оформлення митних та товаросупровідних документів;
- забезпечення навантаження / розвантаження, дроблення, консолідації і зберігання вантажів, що перевозяться, з метою оптимізації транспортного процесу;
- організація оформлення погоджень для перевезення негабаритних і небезпечних вантажів, а також супровід вантажів;
- контроль процесу перевезення;
- педантичне дотримання норм і встановлень чинного законодавства;
- здача в оренду місця роботи під коворкінг.

2.2.3. Вимоги до проекту. Як відомо на результат діяльності кожної компанії впливають такі чинники:

- вклад персоналу – 51 %;
- унікальність товару чи послуги – 19 %;
- ціна – 16 %;

- спосіб розподілення (просування) – 13,5 %;
- інше – 0,5 %.

В нашому випадку до вимог, які вплинуть на результат проекту можна віднести за пріоритетом:

- відповідність персоналу;
- якість та відповідність техніки та обладнання;
- швидкість надання транспортно-логістичних послуг;
- поставки точно в термін та якість виконання;
- широкий профіль знань працівників;
- естетичність приміщень офісу.

Навчання персоналу повинне здійснюватися в двох напрямках: ознайомлення з діяльністю та програмним забезпеченням, тренінги та навчання членів команд – виконавців проекту. Після закінчення навчання буде проведена атестація персоналу і по результатах атестації будуть складені трудові договори.

Техніка та обладнання повинні відповідати таким вимогам як якість, сучасність та надійність.

Всі вимоги відображаються в контрактах з постачальниками відповідних товарів та послуг. Відбір постачальників проводиться на основі тендеру.

2.2.4. Границі проекту. Границі проекту – це планові роботи та події, які є початком та кінцем проекту (табл. 2.4).

2.2.5. Результати поставки проекту. На протязі, та по закінченню всіх робіт збираються та передаються новостворюваному підприємству такі документи:

- статут;
- установчий договір;
- свідоцтва про реєстрацію Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) (див. 2.4.5);
- договори з усіма учасниками проекту;
- договір з банком на обслуговування;
- договори гарантійного обслуговування;
- акти виконаних робіт;

- накладні, податкові накладні;
- сертифікати відповідності;
- паспорти на техніку, обладнання та ін.;
- гарантійні документи;
- посадові інструкції;
- інструкції по експлуатації техніки та обладнання;
- інструкції по роботі з програмними продуктами;
- необхідна учбова документація, печатка та коди сигналізації.

Таблиця 2.4.

**Границі проекту створення
транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD»**

№ з/п	Границі та події проекту	Опис
1.	В границі проекту входять:	
1.1.	Реєстрація компанії	
1.2.	Оренда офісу	
1.3.	Видача технічних завдань та розробка документації на створення програмно-апаратної інфраструктури транспортно-логістичної компанії	3 ТЗ – на ремонтні роботи офісу, на техніку, на програмне забезпечення
1.4.	Проведення тендерів на придбання програмно-апаратних засобів інфраструктури транспортно-логістичної компанії	3 ТЗ – на ремонтні роботи офісу, на техніку, на програмне забезпечення
1.5.	Монтаж та налагодження комп'ютерної мережі та робочих станцій транспортно-логістичної компанії	
1.6.	Розгортання комплексу програмного забезпечення та його наладка	
1.7.	Приймання на роботу та кваліфікаційні навчання працівників транспортно-логістичної компанії роботі в створеній інформаційній системі	
1.8.	Випуск організаційних документів та запуск транспортно-логістичної компанії в експлуатацію	
1.9.	Створення аналітичних баз даних перевізників	
1.10.	Створення сайту транспортно-логістичної компанії	
2.	В границі проекту не входять:	
2.1.	Проведення інформаційного обстеження транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD» для побудови схеми документообігу	Роботи будуть виконуватися після створення транспортно-логістичної компанії
2.2.	Проведення інформаційного обстеження застосовуваних TransTrade, Розумна Логістика, АРМ «Кадри», «Бухгалтерія», «Маркетинг та збут» для їх інтеграції в інформаційну систему транспортно-логістичної компанії	Роботи будуть виконуватися після створення транспортно-логістичної компанії

3.	Документ, фіксуючий початок проекту	Дата – не пізніше 10.06.2021
4.	Затвердження Уставу проекту всіма учасниками проекту	
5.	Документ, фіксуючий кінець проекту	Дата – не пізніше 30.07.2021
6.	Підписання акту – приймання робіт по прийняттю проектного офісу в експлуатацію	

2.2.6. Критерії приймання. Приймання проекту здійснюється інвестором проекту та керівником новостворюваного бізнесу після того, як будуть досягнуті цілі проекту або фази згідно договірних умов послуги.

У разі реалізації сервісної моделі роботи транспортно-логістичної компанії повинні оцінювати споживачі послуг, тобто майбутні клієнти. При цьому фактично оцінюється рівень сервісу. Така оцінка для транспортно-логістичної компанії, створеної своїми силами, може відображатися в KPI. Якщо транспортно-логістична компанія організована за аутсорсинговою схемою, оцінка може впливати на розмір винагороди або на рішення про продовження співпраці. Один з можливих підходів до оцінки рівня сервісу, що надається полягає у визначенні для кожного сервісу / послуги показників трьох типів.

Таблиця 2.5.

Критерії оцінки рівня наданого транспортно-логістичною компанією сервісу

Критерії оцінки	Опис
Кількісні	Визначають обсяг робіт, використовуються для розрахунку планованих і фактичних трудовитрат і визначення витратної вартості сервісу
Якісні	Визначають якість процесу (своєчасність, швидкість виконання, наявність критичних інцидентів, дотримання регламентів та ін.) Можуть впливати на KPI або вартість аутсорсингових послуг. Погіршення характеристик (у порівнянні з плановими) може призвести до невиконання KPI або зниження розміру винагороди. Поліпшення характеристик може вимагати збільшення витрат на надання сервісу
Індикативні	Визначають задоволеність клієнтів і керівництва організації. Не впливають на KPI і розмір винагороди, їх використовують для коригування процесу Кількість коворкерів, що бажають працювати у офісному просторі компанії «CARGO TRANS LTD»

2.2.7. Обмеження проекту. В цілому по проекту основним обмеженням виступає вартість. Проект не повинен перевищити суму 40 тис. доларів США. По фазам проекту обмеження описані нижче.

Концептуальна фаза проекту. На цій фазі передбачено виконання таких пакетів робіт, як підписання декларації про наміри замовника, виявлення цілей проекту, розробка його концепції, проведення маркетингових досліджень, аналіз інвестиційної привабливості, розробка статуту проекту, розробка бізнес-плану, підтвердження статуту проекту, затвердження концепції проекту замовником, випуск наказу про запуск проекту та підписання договору про виконання проекту. Необхідно провести всі процедури в термін 16 днів.

Фаза планування проекту. На цій фазі передбачено виконання таких пакетів робіт, як розробка проектної документації, розробка бюджету витрат, розробка розкладу проекту (за допомогою діаграми Ганта), оптимізація плану проекту, затвердження плану, визначення потенційних постачальників, проведення тендерів на закупку обладнання та програмного забезпечення. Необхідно провести всі процедури за 26 днів.

Фаза виконання проекту. На цій фазі передбачено виконання таких пакетів робіт, як реєстрація підприємства, вибір та оренда приміщення, розробка та ухвалення методики управління транспортно-логістичною компанією, встановлення єдиного програмно-інформаційного середовища; процедур та інструкцій; системи бухгалтерського обліку документації; розробка системи моніторингу виконання перевезень; створення методологічної бази для підвищення кваліфікації співробітників; створення єдиної електронної системи управління перевезеннями; розробка загальної технології і організаційної структури системи управління транспортно-логістичними перевезеннями; закупка та встановлення програмного забезпечення, підбір персоналу і його навчання, формування бази транспортно-логістичних фрілансерів, перевізників, розробка та запуск сайту компанії «CARGO TRANS LTD». Необхідно провести всі процедури за 77 дні.

Персонал. Всім співробітникам висуваються вимоги згідно потреб, але витрати на послуги по пошуку та навчанню персоналу передбачені та будуть виконуватися власними силами.

Офіс. Якщо оренда приміщень то вона повинна не перевищувати 7000 грн./місяць. Витрати на підготовку приміщень не перевищує 110÷130 тис. грн.

На стадії моніторингу і управління повинні бути виконані наступні дії:

- проведено контроль якості результатів робіт;
- погоджено заходи щодо усунення зауважень.

Фаза закриття проекту. На цій фазі передбачено виконання таких пакетів робіт, як проведення PR-заходів, забезпечення IT- підтримки, архівація документів, звіт керівництву про завершення проекту, підписано акт здачі-приймання робіт. Необхідно провести всі процедури за 22 дні.

Попередній строк початку роботи транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD» 10.06.2021 р.

2.2.8. Допущення проекту. До обмежень проекту входять обмеження по границям проекту, обмеження по строкам робіт, обмеження по наявності фіксованого бюджету інвестицій, обмеження по матеріальним та програмним ресурсам, які необхідні для здійснення проекту. В табл. 2.6 наведені обмеження, які існують на початок виконання проекту.

1. Замовник новостворюваної компанії «CARGO TRANS LTD» відповідає вимогам до кандидатури професійного керівника проектного офісу, який має теоретичні та практичні навички роботи по створенню та забезпеченню діяльності транспортно-логістичної компанії;

2. В м. Львові є кандидати на зайняття посад працівників транспортно-логістичного відділу та відділу продажів, які мають необхідні професійні знання та практичний досвід роботи в автоматизованих системах управління транспортно-логістичною діяльністю.

Таблиця 2.6.

Обмеження проекту створення

транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD»

№ з/п	Найменування обмежень	Опис обмежень
1.	Обмеження по обсягу інвестицій	1. Максимальний обсяг «вільних» коштів у інвестора становить 40 тисяч доларів США 2. Інвестор може фінансувати проект по графіку: - 20 тисяч доларів на початок проекту з 10.10.2021; - 20 тисяч доларів не раніше 10.07.2021.
2.	Обмеження по термінам виконання	Початок проекту – не пізніше 10.06.2021 Кінець проекту – не пізніше 30.07.2021
3.	Обмеження по вартості проекту	Обсяг заробітної плати виконавців проекту по договорам та штатному розпису не повинен перевищувати 25% від вартості робіт проекту.
4.	Обмеження по змісту	Проект не передбачає повної автоматизації робочих облікових та технологічних місць бухгалтерії, окрім транспортно-логістичного відділу та відділу продажів
5.	Обмеження по ресурсам	В проекті не повинні застосовуватися лімітовані ресурси, до яких немає доступу
6.	Обмеження по відповідальності	Транспортно-логістична компанія, що створюється відповідає за технологічну та маркетингову політику підприємства.

Допущення проекту – це фактори, які для цілей планування вважаються вірними, реальними та визначеними без залучення доказів. Такими допущеннями проекту є наступні:

1. Приміщення для розташування інфраструктури проектного офісу існує та потребує невеликого обсягу ремонтних робіт по переобладнанню приміщення.

У зв'язку з можливими змінами склад і структура робіт із проекту можуть уточнюватися, але обов'язково повинні погоджуватися Виконавцем та Замовником і оформлятися належним чином.

2.2.10. Кошторисна вартість. Максимальний обсяг «вільних» коштів у інвестора становить 40 тисяч доларів США.

Залучення кредитних коштів не передбачено.

В зв'язку з тим, що останнім часом курс гривні по відношенню до долара США не стабільний, а на закупку основних капіталоемних матеріалів впливає долар і інвестор готов фінансувати проект у доларах розрахуємо кошторис проекту в цих грошових одиницях (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

**Узагальнений кошторис проекту створення транспортно-логістичної
компанії «CARGO TRANS LTD»**

№ п/п	Стаття витрат	Вартість
1	2	3
1.	<i>Придбання обладнання, предметів, матеріалів та інвентарю</i>	
1.2	Придбання програмно-апаратних засобів інфраструктури транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD»	
1.2.1	Комп'ютерна мережа на базі доменної структури Microsoft Server – 2007: 2 комп'ютерів класу Pentium G3232, 2 сервери ARTLINE Business T71 v04	Загальна вартість – 1 тис. доларів США
1.2.2	Програмне забезпечення TransTrade, Розумна Логістика АРМ та серверів Ліцензоване програмне забезпечення з гарантійною підтримкою 5 років	Загальна вартість програмного забезпечення – 1 тис. доларів США
2.	<i>Оплата послуг сторонніх організацій</i>	
2.1.	Реєстрація ТОВ «CARGO TRANS LTD»	0,5 тис. доларів США
2.2	Закупівля транспортних засобів	31 тис. доларів США
2.3	Навчання фахівців транспортно-логістичної компанії постачальником програмного забезпечення та TransTrade, Розумна Логістика АРМ – 4% від вартості програмного забезпечення*25 тис. дол.	0,5 тис. доларів США
3	Заробітна платня членів команди по договорах	4 тис. доларів США
4	Інші витрати	1 тис. доларів США
	<i>Всього</i>	40 тис.дол.США

2.2.12. Вимоги до управління конфігурацією проекту. Враховуючи значні масштаби проекту, управління конфігурацією і змінами, що реалізуються в проекті, виконуються на рівні документального узгодження з керівником проекту та можливими інвесторами проекту, а також залученими міжнародними спеціалістами.

2.3 Аналіз характерних особливостей проекту

Критерії успіху. Успіх проекту необхідно оцінювати за двома напрямками: успіх реалізації проекту та успіх на ринку самого продукту проекту.

Критеріями успішності реалізації проекту є реалізація проекту в рамках бюджету, термінів реалізації та замовник задоволений якістю продукту проекту.

Критеріями успіху продукту проекту є:

- створення транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD» та побудова програмно-апаратної інфраструктури інформаційної мережі її діяльності;
- кількість партнерів-перевізників та її зростання за 1 рік;
- окупність проекту в розраховані терміни;
- темпи зростання компанії та кількості партнерів і клієнтів.

2.4. Проектний аналіз та оцінка ефективності проекту

2.4.1. Комерційний аналіз.

Цільовою аудиторією транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD» є, як вітчизняні, так і міжнародні юридичні або фізичні особи, що мають потребу в перевезеннях вантажу.

Для більш детальної оцінки комерційної привабливості проекту проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

SWOT-аналіз проекту створення транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD»

Внутрішні сильні сторони	Потенційні зовнішні можливості
1. Забезпечення гнучкості бізнесу за рахунок наявності власного транспорту та роботі за логістичними принципами; 2. Впровадження інноваційної моделі надання транспортно-логістичних послуг», що дозволить залучити велику кількість «вільних» транспортних експедиторів, розширити комунікаційні зв'язки, залучити нових, як перевізників, так і клієнтів без значних додаткових інвестицій. 3. Додатковий заробіток на наданні в	1. Динаміка глобальної торгівлі та індустрії. 2. Потенціал розширення Європейського Союзу та приєднання України до нього. 3. Збільшення торгівлі з ЕС та зростання потреб у створенні нових транспортних коридорів, включаючи транзитні перевезення по всій Україні. 4. Глобалізація діяльності транснаціональних корпорацій і західних роздрібних сіток. 5. Збільшення обсягів експортно-імпортних операцій та зміна структури зовнішньої торгівлі.

оренду робочого місця для логістів	6. Зрушення в структури попиту на транспортно-логістичні послуги «під ключ».
Внутрішні слабкі сторони	Потенційні зовнішні загрози
1. Відсутність власного транспорту, що призводить до великих амортизаційних витрат 2. Фрагментарність, наявність великої кількості дрібних компаній.	1. Незадовільний стан транспортної інфраструктури і динаміки інвестицій в галузь. 2. Експансія міжнародних транспортних компаній. 3. Недосконалість законодавчої бази. 4. Висока конкуренція на ринку. 5. Визначальний вплив державного регулювання на формування ринку у сфері тарифікації, відсутність держпідтримки вітчизняних компаній.

Визначальним елементом транспортного ринку є клієнт (відправник – отримувач вантажів), який диктує транспортному підприємству умови транспортного обслуговування. Найголовніші критерії, які визначають поведінку споживача послуг перевезення вантажів: швидкість та технології доставки вантажів, якість та мобільність перевезень, цінова політика, номенклатура послуг, що надаються підприємством, географія обслуговування, наявність спеціалізованого рухомого складу.

Коли споживач оцінює якість послуг, він порівнює фактичні величини параметрів якості з тими, які очікував, і якщо вони збігаються чи є близькими, то якість вважається задовільною.

Дослідження попиту на транспортні послуги свідчить про те, що однією з головних вимог клієнтів до роботи транспорту є своєчасність відправки та доставки вантажів. Пов'язано це з прагненням більшості вантажовласників до зменшення запасів як в сфері виробництва, так і в сфері обороту, оскільки їх затрати на утримання запасів становлять по деяких галузях – 20 % і більше від вартості продукції, що випускається. Відсутність гарантії своєчасної доставки чи відправки потрібного вантажу, можливість відмови чи неодноразового відкладення заявки на перевезення були характерними особливостями системи роботи транспорту, що склалися у нас в країні.

До критеріїв, які визначають попит на послуги, належать: рід вантажів та обсяг перевезень; розміри території, що обслуговується; номенклатура товарів,

що перевозяться; регулярність вантажопотоків; час доставки; рівень тарифів; необхідність зберігання товарів (технологічного простою-пересадки) в циклі доставки; юридичний стан відправника чи одержувача (підприємство чи приватна особа).

Характеризуючи конкурентну ситуацію на транспортному ринку, варто сказати, що в умовах ринкової економіки конкуренція набуває якісно нових рис, оскільки тепер усі види транспорту розвиваються за рахунок власних джерел фінансування. За таких умов ринку кожне підприємство, що надає транспортні послуги, повинне вміти оцінювати рівень своєї конкурентоздатності і своєчасно вживати заходи щодо запобігання збитковості та банкрутству. Постійне збільшення якості транспортного обслуговування разом із зростанням обсягів перевезень позитивно відображається на конкурентоздатності підприємств на ринку транспортних послуг. Конкуренція на ринку транспортних послуг у зв'язку з виникненням безлічі дрібних приватних компаній та активним освоєнням східного напрямку перевезень іноземцями у поєднанні з жорсткою податковою політикою і подорожчанням ресурсів поставили транспортні компанії перед необхідністю мобілізувати всі внутрішні резерви. Очевидним є те, що ефективна діяльність транспортних компаній вже неможлива без широкого використання інформаційних технологій і персональних комп'ютерів. Незважаючи на проблеми, пов'язані з упровадженням інформаційно-комп'ютерних технологій, цей процес необхідний і, більш того, неминучий. Це зумовлено зростаючим обсягом даних, які підлягають обробці. Звичайними, традиційними способами вже не вдається з цього потоку отримати всю корисну інформацію і використовувати її для управління підприємством. Визначальним чинником в управлінні стає швидкість обробки даних і отримання потрібних відомостей.

Найвищий рівень конкуренції спостерігається в сегменті транспортно-експедиторських послуг, що пов'язано з великою кількістю компаній, що працюють в сфері організації вантавантажоперевезень, і досягненням відносного балансу між попитом і пропозицією на ринку.

Ідентифікація потреби в транспортному обслуговуванні ґрунтується на принципі сегментації послуг, тобто групування споживачів відповідно до тих чи інших критеріїв обслуговування. На ринку руху товарів та їх доставки споживачам можна виділити два сегменти обслуговування, тобто дві групи покупців. Перша зосереджує свою увагу на постачанні товарів (термінах та інтенсивності, повноті замовлення); друга – віддає перевагу зв'язкам з постачальниками, якості комунікацій та легкості замовлення.

Однією з переваг нашої компанії являється гнучка цінова політика. Ми гарантуємо своєчасну оплату і страхування вантажів. Також можливо брендування автомобіля в корпоративному стилі замовника.

2.4.2. Технічний аналіз. Технічну складову створення транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD» обумовлює дві складові: приміщення та обладнання. Концепцією проекту обумовлено, що дана компанія не буде мати свого власного транспорту, а транспортні перевезення будуть виконувати інші організації на основі заключених з ними договорів.

Зараз для експедиторського бізнесу найголовніше – відмінні комунікабельні можливості. Комп'ютери, ноутбуки, різні гаджети, оргтехніка, кілька моніторів на одного співробітника, корпоративний мобільний зв'язок, IP-телефонія, гарантований ширококутний вихід в інтернет, повна канцелярська укомплектованість співробітників, якісна CRM-система – все це повинно бути в сучасній експедиційній фірмі. Співробітник-експедитор повинен бути завжди на зв'язку, у нього не повинен зависати комп'ютер, бути відключеним телефон або бути відсутнім інтернет. Ці речі для експедитора – як вантажний автомобіль для транспортної компанії. Забезпеченість офісу сучасними комунікаційними можливостями – надзвичайно важливий етап у створенні експедиційного бізнесу. Забезпеченість офісу сучасними комунікаційними можливостями – надзвичайно важливий етап у створенні експедиційного бізнесу.

2.4.3. Соціальний аналіз. Відкриття на території міста нового підприємства із зростаючими оборотами дасть можливість організовувати додаткові робочі місця і збільшувати відрахування податків до місцевих бюджетів. Тому, з

великою вірогідністю можна передбачити, що місцеві власті а також контролюючі і регламентуючі органи віднесуться до проекту лояльно, і не перешкоджатимуть його реалізації. Діяльність компанії допоможе вирішенню важливих соціальних питань що стоять на порядку денному і керівництва міста та області, а саме питання розвитку малого та середнього підприємництва, євроінтеграції, створення нових робочих місць та розвиток транспортного комплексу.

З точки зору підбору кадрів, місто Львів надає практично безмежні можливості. Величезна кількість вищих і середніх учбових закладів і скупчення промисловості ще з часів Радянського Союзу; і бурхливе зростання крупного і середнього бізнесу сьогодні зумовили тут наявність в достатній кількості добре підготовлених кадрів для будь-якого виду робіт.

У зв'язку з тим, що новостворюване підприємство відноситься до сфери послуг, то основними критичними факторами в проекті є управління людськими ресурсами проекту. Зниження критичності виконується за рахунок виконання ряду комплексів підходів. Найважливішими є дії в області управління зацікавленими сторонами проекту.

Аналіз зацікавлених сторін проекту наведено в табл. 2.9.

Управління зацікавленими сторонами проекту здійснюють, як керівник проекту, так і всі члени команди проекту.

Таблиця 2.9.

Матриця аналізу зацікавлених сторін проекту

№	Зацікавлена сторона проекту	Інтерес (и) зацікавленої сторони в проекті	Оцінка впливу («+» - позитивний вплив; «-» - протистояння реалізації проекту)	Потенційні стратегії для забезпечення підтримки або скорочення кількості перешкод
1.	Замовник проекту, майбутній власник бізнесу	1. Досягнення цілей проекту. 2. Забезпечення прибутковості новостворюваного бізнесу. 3. Створення іміджу стабільного, надійного підприємства. 4. Загальна оцінка проекту, як успішна.	+/- Первинна (є контрактні взаємини із проектом)	1. Чітко визначити цілі проекту. 2. Інформувати о ході реалізації проекту. 3. Максимально залучити до процесу реалізації проекту.
2.	Керівник та команда проекту	1. Створення гідних економічних, соціальних і психологічних умов роботи. 2. Зарплата. 3. Репутація.	+/- Первинна (є контрактні взаємини із проектом)	1. Мотивація. 2. Реальні строки виконання. 3. Доступність до необхідних ресурсів та інформації
3.	Конкуренти	1. Норми ведення конкурентної боротьби, встановлені суспільством і областю. 2. Розвиток мистецтва управління бізнесом згідно справжніх умов.	+/- Вторинна (немає контрактних взаємин з проектом, на них здійснюють вплив результати проекту)	1. Витримати норми ведення конкурентної боротьби, встановлені суспільством і областю. 2. Розвивати мистецтво управління бізнесом згідно справжніх умов.
4.	Постачальники обладнання, ПО, підрядні організації	1. Збільшення поставок. 2. Надійність та своєчасність оплати. 3. Професійні відносини під час складання угод.	+ Первинна (є контрактні взаємини)	1. Своєчасно виконати фінансові зобов'язання 2. Проведення переговорів.
5.	Клієнти	1. Надання якісних послуг в установлені терміни та в рамках оголошеної вартості. 3. Високий рівень сервісу та мистецтва управління бізнесом.	+/- Вторинна (на етапі реалізації проекту не мають контрактних взаємин з проектом, на них здійснюють вплив результати проекту)	1. Анонсувати створення транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD» 2. Донести конкурентні переваги

Інтереси до проекту в різних груп відрізняються. Зацікавленими сторонами проекту є люди або групи людей, які мають або вважають, що вони мають, законні вимоги до деяких аспектів проекту. Метою прояву зацікавленості може бути прояв стороннього інтересу, частини в участі або висування вимог до проекту; ця мета може змінюватися від задоволення неформального інтересу в процесі участі в проекті до пред'явлення законних претензій.

Однак не всі зацікавлені сторони і їх претензії є однаковими. Усі зацікавлені сторони проекту умовно розділяють на первинні та вторинні.

До первинних зацікавлених сторін відносять тих, що мають юридично обґрунтовані контрактні взаємини із проектом.

Вторинні зацікавлені сторони впливають на проект або зазнають його дії, але при цьому не мають постійного відношення до проекту й не мають ключового значення для його здійснення.

2.4.4. Організаційний аналіз. Для забезпечення роботи транспортно-логістичної компанії потрібні наступні фахівці: директор, логісти та водії, менеджери з продажу, юрист, бухгалтер та системний адміністратор (рис. 2.2).

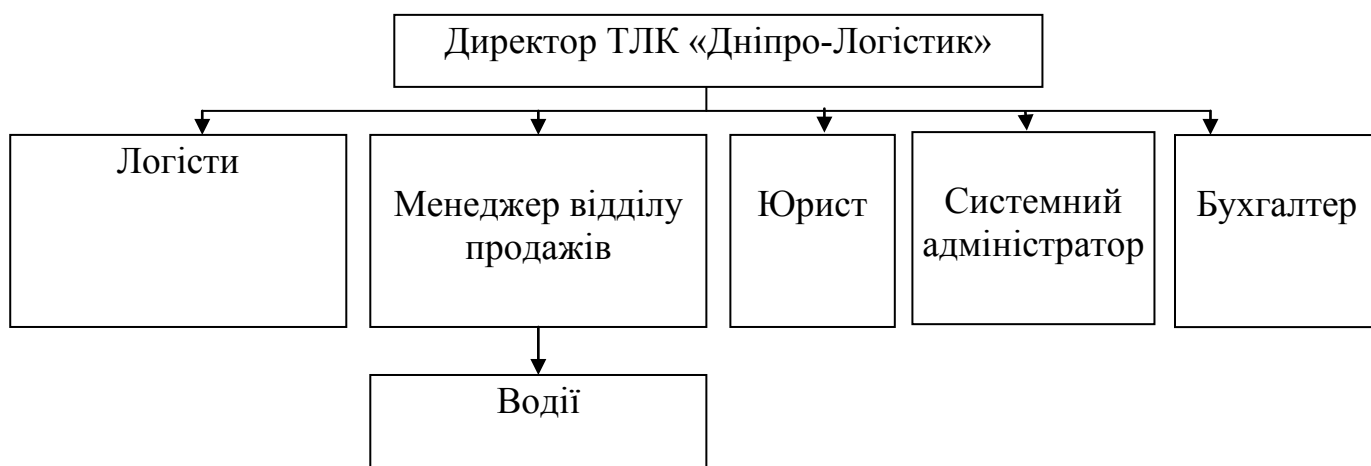


Рис. 2.2. Організаційна структура транспортно-логістичної компанії
«CARGO TRANS LTD»

Підбір персоналу можна розтягнути, декілька місяців суміщаючи функції директора, менеджера з продажу, транспортного експедитора та кур'єра, а

бухгалтерію доручити спеціалізованій компанії. Однак на практиці такий підхід помітно гальмує досягнення результату. В першу чергу необхідний співробітник, який буде виконувати всю оперативну роботу, включаючи і виконання функцій менеджера з продажу. Але знайти досвідченого і кваліфікованого фахівця, не гарантуючи йому високого заробітку, – завдання надзвичайно складне. Є інший шлях – залучити працівника без досвіду роботи в даній сфері. Експедиторська діяльність зараз дуже популярна, так що забезпечити новачка цікавою роботою можна, але доведеться витратити якийсь час на його навчання. По-іншому йде справа з бухгалтером. На цій посаді повинен бути кваліфікований фахівець. Виправляти помилки в бухгалтерії – заняття дуже клопітке. Краще за послугами звернутися в аудиторську компанію, ніж запросити на роботу недосвідченого бухгалтера. Надалі можна буде подумати про секретаря, кур'єра та нових операторів.

2.4.5. Інституційний аналіз. При виборі реєстраційної форми транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD» використаємо перелік організаційно-правових форм підприємств. Проведемо аналіз того, який із них краще вибрати, тому що не всі вони однаково популярні. Переважна кількість комерційних фірм вибирає форму товариства з обмеженою відповідальністю або акціонерного товариства (закритого або відкритого). Звичайно, є ще й така форма, як фізична особа-підприємець (ФОП), але на практиці часто буває, що деякі підприємства просто відмовляються працювати з ФОП по тих чи інших причинах. Товариство з обмеженою відповідальністю – найбільш підходяща організаційно-правова форма для відкриття транспортно-логістичної компанії та для залучення додаткових інвестицій і нових партнерів. До того ж така форма дозволяє найкращим чином захистити організацію від ворожого поглинання і відстоювати інтереси учасників незалежно від розміру їх вкладу.

На сьогоднішній день існує ряд проблем на законодавчому рівні в регулюванні державної транспортної політики, яка в необхідній мірі не враховує особливості галузі та її роль у процесах економічних і соціальних перетворень.

Для створення ефективної системи правового регулювання ринку транспортних послуг потрібно почати з формулювання та закріплення основних положень національної транспортної політики, а також на законодавчому рівні закріпити визначення основних понять «національна транспортна політика», «ринок транспортних послуг», «транспортні послуги», необхідно удосконалювати законодавчу базу та змінювати її відповідно до економічного розвитку країни, цим самим забезпечуючи правове регулювання відносин на транспорті.

2.4.6. Фінансово-економічний аналіз. Даний проект розрахований на 3 місяці. Фінансування планується здійснювати із Статутного фонду. Оподаткування фірми повинне здійснюватися за стандартною схемою передбаченою чинним законодавством для підприємств форми реєстрації ТОВ: податок на прибуток 18 %, податок на додану вартість (ПДВ) 20 %, нарахування на заробітну платню (єдиний соціальний внесок) для 23 класу професійного ризику «Посередництво, оптова торгівля, складування, здача в оренду автомобілів, іншого транспорту, машин та обладнання» складає 37,26 %. Планова сума грошових інвестицій складає 40 тис. дол. США.

Виходячи з аналізу фінансової звітності компаній з надання аналогічного типу послуг, можливо дійти висновку що обсяг перевезень протягом першого року існування «CARGO TRANS LTD», становитиме близько 50 000 тон. Що співпадає з реальним виконанням близько 5 000 заявок, що в свою чергу дозволить довести сукупну вартість виконаних послуг до рівня 500 000 USD.

Середня ринкова вартість послуг компаній коливається у межах 25% від обсягу виконаних робіт, таким чином запланований дохід $CF_1 = 500\,000 - 500\,000 / 1,25 = 100\,000$ USD.

Наполеглива праця і удосконалення взаємодії між усіма ланками команди проекту та замовниками й перевізниками у 2022 році неодмінно призведе до збільшення обсягів виконаних заявок до рівня близько 7 500, що прогнозовано доведе дохід компанії до 150 000 USD.

При цьому, враховуючи становище на ринку, вважаю що не слід очікувати зростання операційних витрат (в зв'язку з тим, що витрати розраховуються в USD).

Таким чином затрати на 2021 рік склали разом 40 000 USD

Прибуток = Дохід – Витрати

ПДВ = Прогнозований дохід*0,2

Таблиця 2.10.

Фінансовий прогноз

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Інвестиції USD	40 000	-	-
Амортизація USD	2520	3360	3360
Фонд ЗП USD	4272	4272	4272
Операційні витрати (реклама та інше) USD		650	650
Разом	69 240	8282	8282

Таблиця 2.11.

Розрахунок чистого прибутку

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Прогнозований Дохід USD	30 000	50 000	50 000
Прибуток/збиток	- 39240	2478	87 076
ПДВ 20 %	6 000	10 000	10 000
Податок на прибуток 18 %	-	446	15 674
Чистий прибуток	-	37 076	61 402

Таким чином, навіть з урахуванням вартості коштів інвестора у часі можемо констатувати що проект демонструє досить високі показники окупності і можна з упевненістю розраховувати на вихід до точки беззбитковості вже за 2 роки активної фази реалізації проекту.

Термін окупності проекту 2 роки.

2.4.7. Екологічний аналіз. Проект загрози навколишньому середовищу не несе і згідно основних екологічних вимог до проекту будуть:

- наявність пункту сміття, що регламентує вивіз, в договорі оренди;
- дотримання правил протипожежної безпеки;

– наявність системи пожежної сигналізації в офісі.

2.4.8. Аналіз ризиків. В процесі життєвого циклу даного проекту постійно присутній ряд ризиків, які можуть заподіяти йому збиток. Тому, усвідомлення ризиків і наявність шляхів їх нейтралізації, особливо важливе для запобігання негативним наслідкам. Визначимо ці ризики (табл. 2.12).

Основні ризики проекту, в зв'язку з його короткочасністю (3 місяці) пов'язані з надходженням коштів від інвестора згідно інвестиційного договору 2-ма траншами, підвищення цін на комп'ютерну техніку та ПЕОМ та помилки при описанні бізнес-процесів.

Основні ризики в його реалізації контрольовані усередині самого підприємства, або їх вплив незначний.

Дані висновки дозволяють вирішити про доцільність проекту і прийняти його до виконання.

Таблиця 2.10.

Ризики та заходи реагування на них в проекті створення транспортно-логістичної компанії

«CARGO TRANS LTD

№ з/п	Опис ризику	Джерело ризику	Період виникнення ризику (етап проекту)	Категорія (група ризику)	Ймовірність ризику	Методи виявлення ризику	Попереджувальні заходи	Корегуючі заходи	Прийнятний результат реагування на ризик
1.	Відсутність 50% необхідної суми коштів у інвестора	Внутрішній	Етап закупки обладнання	Фінансовий	30%	Моніторинг інвестиційного договору	Формування грошового резерву Замовником із власних коштів	1. Залучити додаткових інвесторів; 2. Залучити кредитні кошти 3. Оптимізувати бюджет проекту	Надходження необхідних коштів
2.	Підвищення цін на комп'ютерну техніку та ПЕОМ	Девальвація національної валюти	Етап закупки обладнання	Фінансовий	20%	Моніторинг ринку	Інвестиційний договір з Інвестором в валюті	Зниження обсягів закупок по траншам	Надходження необхідних коштів
3.	Помилки в описанні бізнес-процесів	Внутрішній	Етап виконання	Технологічний	30%	Моніторинг роботи;	Залучення зовнішніх консультантів	Виправити помилки	Залучення зовнішніх консультантів

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ

3.1. Структуризація проекту

Після завершення концептуальної фази проекту отримано чітке уявлення про його суть, цілі і завдання, які він повинен вирішувати. Проект перейшов в стадію розробки.

На даній стадії була виконана структуризація проекту. Для кожного учасника сформований перелік робіт і необхідних для їх виконання ресурсів, визначені проміжні і кінцеві результати, які мають бути отримані при виконанні робіт. Між всіма роботами проекту встановлені раціональні зв'язки.

Для структуризації проекту застосований ряд спеціальних моделей:

- структура робіт (WBS);
- організаційна структура (OBS);
- матриця відповідальності (RAM);

Структура розбиття робіт (WBS) – ієрархічна структура робіт проекту, що відображає його основні результати. Кількість рівнів деталізації, використаних при декомпозиції даного проекту, досить для планування і моніторингу всіх основних робіт. Кожному елементу WBS призначається індивідуальний унікальний ідентифікатор – код обліку, відповідний рівню і порядковому номеру на рівні.

Структура WBS представлена на рис. 3.1 та 3.2.

Організаційна структура виконавців (OBS) визначає всі рівні функціонального управління роботами проекту, починаючи з керівника і команди проекту на верхніх рівнях і закінчуючи організаціями, їх відділами і особами, що відповідають за виконання кожного пакету робіт, на нижніх рівнях. OBS визначає відповідність переліку пакетів робіт нижнього рівня кожній з гілок WBS-людей, безпосередньо організуючих виконання робіт, представлено на рис. 3.3.

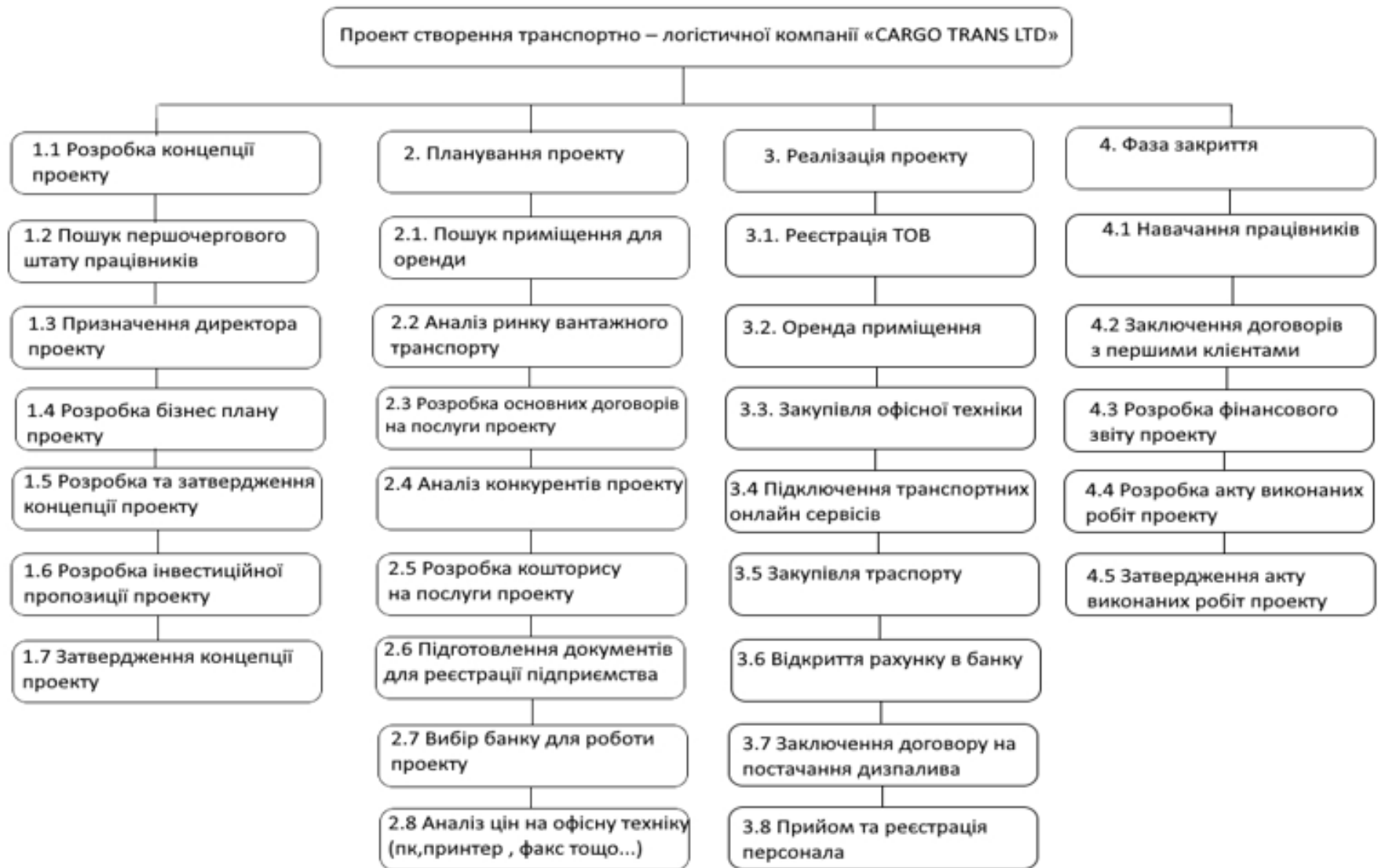


Рис. 3.1. WBS-структура робіт проекту

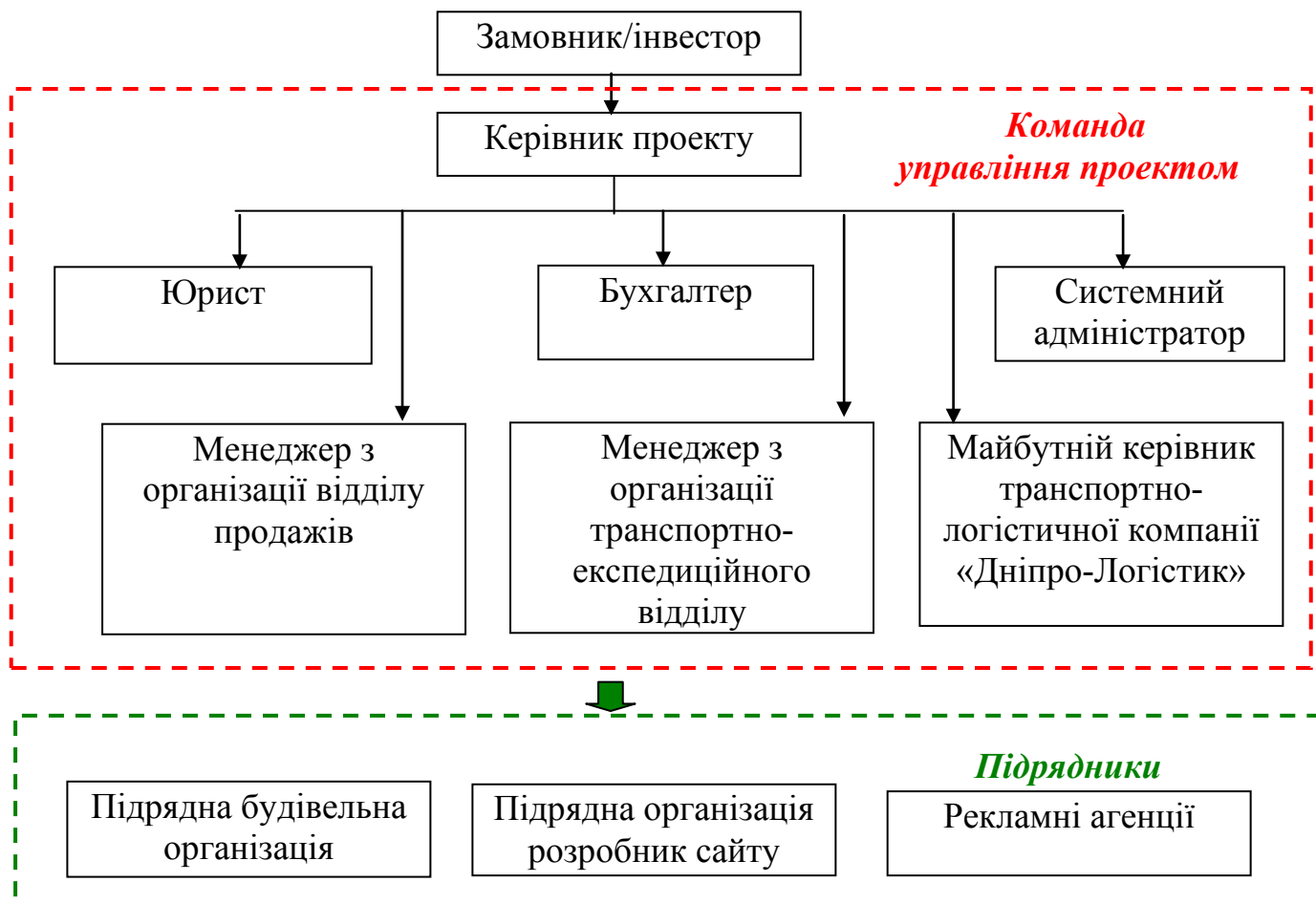


Рис. 3.3. OBS-структура проекту

Для забезпечення взаємодії Виконавця (та контракторів виконавця) і Замовника при виконанні Сторонами своїх зобов'язань створюється організаційна структура проектного типу. Керівництво проекту забезпечує стратегічне управління, визначає пріоритети й контролює хід виконання проекту.

В проекті приймають участь: замовник (він же інвестор проекту), керівник проекту, команда проекту та підрядні організації.

До складу команди проекту увійдуть: юрист, бухгалтер, системний адміністратор, менеджер з організації відділу продажів, менеджер з організації роботи транспортно-логістичного відділу та майбутній керівник (директор, наймана особа) транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD».

Підрядні організації, що залучені до проекту:

- будівельна організація;
- організація розробник сайту;

– рекламні агенції.

Функції майбутнього керівника транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD» може виконувати керівник проекту за умови, що він після завершення проекту очолить новостворену організацію. Це визначається на основі домовленості керівника проекту та замовника. В іншому випадку на посаду майбутнього керівника транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD» приймається особа відповідної кваліфікації. Участь майбутнього керівника транспортно-логістичної компанії необхідна в зв'язку з тим, що він повинен підібрати штат співробітників, з якими йому в подальшому комфортно буде працювати. Цього спеціаліста необхідно буде залучити вже на фазі реалізації проекту.

Команда проекту відповідає за загальне управління проектом, виконання робіт у рамках погоджених ресурсів, а також приймає всі рішення, не потребуючі зміни обсягу робіт по проекту.

1. Обов'язки й відповідальність.

а) Керівництво проекту очолюється керівником проекту з боку Замовника і є вищим органом управління проектом.

Основні функції керівника проекту наступні:

- організація участі співробітників кожної зі сторін у проекті;
- здійснення стратегічного керівництва проектом;
- визначення пріоритетів і контроль ходу виконання проекту;
- контроль за витратою коштів у рамках погодженого бюджету проекту;
- забезпечення поточного управління реалізацією проекту;
- розгляд і оцінка розроблених у ході реалізації проекту рішень і планів по їхньому впровадженню.

Керівник проекту відповідає за організацію взаємодії Замовника й Виконавця, координацію робіт з реалізації проекту. Для забезпечення такого контролю й координації проводяться засідання проекту за участю керівників проекту з кожної сторони.

Підготовка рішень, затверджуваних керівником проекту, а також оперативний дозвіл виникаючих проблем, покладає на керівників проекту з боку Замовника і виконавця, на основі інформації отриманої від членів робочої групи.

б) Керівник проекту від Замовника.

Керівник проекту від Замовника повинен мати необхідні повноваження для виконання наступних обов'язків у проекті:

- визначення організаційних і функціональних границь проекту;
- забезпечення проекту необхідними ресурсами з боку Замовника;
- організація засідань керівництва проекту і нарад робочої групи проекту;
- регулярний контроль стану проекту на відповідність погодженим рамкам по надаванню керівником проекту з боку Виконавця звітам;
- затвердження проектних документів і результатів проекту.

в) Керівник проекту від виконавця.

Керівник проекту від Виконавця повинен мати необхідні повноваження для виконання наступних обов'язків у проекті:

- забезпечення проекту необхідними ресурсами з боку Виконавця;
- участь у нарадах керівництва проекту і організація нарад робочої групи проекту;
- регулярний контроль бюджету проекту;
- організація контролю якості результатів проектних робіт;
- регулярний контроль стану проекту на відповідність погодженим рамкам по надаванню керівником проекту з боку Виконавця звітам;
- вживання заходів по мінімізації ризиків;
- узгодження проектних документів і результатів проекту.

г) Робоча група проекту.

Склад ролей членів робочої групи визначається Уставом проекту. Призначення конкретних співробітників з боку Виконавця і з боку Замовника провадиться відповідно до розпоряджень керівника проекту з відповідної сторони.

Обов'язки і відповідальність.

Робоча група проекту очолюється керівником проекту з боку Замовника, що управляє її роботою і координує діяльність членів робочої групи з керівником проекту з боку Виконавця, беручи безпосередню участь у проектних роботах, відповідає за якість матеріалів, підготовлених виконавцем. Робоча група погоджує надані виконавцем проектні документи і звітні матеріали.

Члени робочої групи, як з боку замовника, так і з боку виконавця повинні мати достатню компетенцію в питаннях пов'язаних з організацією робіт зі створення програмного забезпечення управління проектами, а також мати повноваження, достатні для організації і виконання поставлених проектних робіт.

Керівник проекту від замовника сприяє керівникові проекту від виконавця в управлінні проектом і організації робіт із проекту.

Члени робочої групи з боку замовника забезпечують:

- надання у відповідності зі своєю компетенцією і повноваженнями інформації за запитами виконавця;
- участь у робочих нарадах і зустрічах по функціональних питаннях зі співробітниками замовника і організацій, підвідомчих йому для розгляду спірних питань і рішення проблем;
- розгляд і узгодження проектних матеріалів відповідно до порядку і строками, зазначеними в сітьовому графіку;
- узгодження проектних документів, у тому числі змістовний аналіз результатів роботи виконавця;
- участь у здачі-прийманні виконаних за проектом робіт.

Члени робочої групи з боку виконавця забезпечують:

- підготовку проектних документів і звітних матеріалів відповідно до порядку і строків;
- відповідають за розробку і узгодження проектних рішень із членами робочої групи з боку замовника;
- підготовлюють запити на надання замовником необхідної інформації для виконання проектних робіт;

– беруть участь у нарадах робочих груп і зустрічах по функціональних питаннях із співробітниками замовника і організацій, підвідомчих йому для розгляду спірних питань і рішення проблем.

д) Керівник проекту від замовника.

Керівник проекту з боку замовника забезпечує керівництво роботами з реалізації проекту і контроль їхнього виконання, відповідає за координацію взаємодії членів робочої групи з боку замовника з фахівцями виконавця.

У його функції входить:

- керівництво робочою групою проекту з боку замовника;
- контроль дотримання контрактних умов;
- забезпечення проекту необхідними ресурсами з боку Замовника, передбаченими сітковим графіком;
- координація дій і забезпечення співробітництва з фахівцями виконавця;
- планування роботи членів робочої групи проекту з боку замовника;
- контроль виконання робіт учасниками проекту з боку замовника;
- забезпечення процедури узгодження і затвердження звітних матеріалів;
- регулярний аналіз ходу виконання проекту із членами робочої групи проекту з боку замовника на відповідність його вимогам;
- надання необхідних матеріалів для підготовки засідання керівництва проекту.

Керівник проекту від Замовника прямо взаємодіє по всіх поточних питаннях реалізації проекту з керівником проекту від виконавця.

Керівник проекту від замовника щотижня інформує керівника проекту від замовника про стан справ у проекті.

е) Керівник проекту від виконавця.

Керівник проекту з боку Виконавця відповідає за відповідність обсягу проектних робіт, погодження змін обсягу проекту, управління проектом у рамках певного бюджету і забезпечує щоденне виконання робіт відповідно до оперативного плану робіт і бюджету.

У його функції входить:

- розробка сіткового графіка робіт і оперативних планів проекту і забезпечення проекту ресурсами з боку виконавця;
- керівництво і координація роботи робочої групи проекту з боку виконавця і контроль виконання поставлених перед ними завдань;
- організація і координація роботи членів проектної команди виконавця;
- контроль статусу проекту, строків і бюджету;
- регулярний аналіз ходу виконання проекту;
- контроль фактичних витрат робочого часу;
- забезпечення взаємної відповідності виконуваних робіт;
- забезпечення проходження загальновизнаним стандартам управління проектами;
- організація підготовки проектних документів і звітних матеріалів;
- рішення проблем, що виникають на рівні робочої групи з боку виконавця й, при необхідності, їхнє винесення на рівень керівництва проекту;
- надання необхідних матеріалів для підготовки засідань керівництва проекту;
- підготовка зведеного звіту про поточний статус проекту.

Керівник проекту від виконавця прямо взаємодіє по всіх поточних питаннях реалізації проекту з керівником проекту від замовника.

Керівник проекту від Виконавця щотижня інформує керівника проекту від виконавця про стан справ у проекті.

Матриця відповідальності (RAM), ставить у відповідність ієрархічну структуру робіт (WBS) і організаційну структуру (OBS) для призначення відповідальних на всі пакети робіт проекту забезпечує опис і узгодження структури відповідальності за реалізацію робіт за проектом з вказівкою ролі кожного учасника в їх виконанні.

При розробці матриці відповідальності проекту використана методика RACI. Методика RACI є зручним і наочним засобом планування відповідальності членів проектної команди при виконанні завдань на кожному з етапів проекту. Термін RACI (або ARCI) є аббревіатурою:

Відповідальний (Accountable) – повністю відповідає за виконання етапу/завдання, має право приймати рішення за способом реалізації. Відповідальним за завдання може призначатися лише одна людина.

Виконавець (Responsible) – виконує завдання, не несе відповідальність за вибір способу його рішення, але відповідає за якість і терміни реалізації. В кожного завдання має бути хоча б один виконавець.

Затверджувач (Consult before doing) – надає консультації в ході рішення завдань проекту, контролює якість реалізації. Та людина, яка ухвалює деякий документ (якщо дана робота пов'язана із створенням документа). Він може бути лише один.

Узгоджувач (Inform after doing) – може надавати консультації в ході рішення завдань проекту, не несе відповідальності. Та людина, яка бере участь в узгодженні деякого документа (якщо дана робота пов'язана із створенням документа). Їх може бути декілька.

Матриця розподілу відповідальності проекту RAM з врахуванням функціональної організаційної структури організації приведена в таблиці. 1.1.

Для зручності введемо короткі позначення по першим буквам відповідальностей (окрім першої відповідальності, так як відповідальний і виконавець починаються з однієї букви): О – відповідальний; В – виконавець; З – затверджував; У – узгоджувач.

Таблиця 3.1.

Матриця розподілу відповідальності проекту RAM

Код	Пакет робіт	Команда управління проектом						
		Керівник проекту	Юрист	Бухгалтер	Системний адміністратор	Менеджер з організації відділу продажів	Менеджер з організації транспортно-логістичного відділу	Майбутній керівник транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD»
1	2	3	4	5	6	7	8	9
0.	Проект створення транспортно-логістичної компанії "CARGO TRANS LTD" (ТЛК)							
1.	Розробка концепції проекту							
1.1	Призначення керівника проекту та формування команди	О, В, У						
1.2	Розробка бізнес-плану проекту	В		У				
1.3	Розробка та затвердження статуту проекту	О, В	У					
1.4	Розробка та затвердження змісту проекту	О, В						
1.5	Розробка обґрунтувань інвестування проекту	О, В		В				
1.6	Розробка та затвердження концепції	О, В, У						
2.	Планування проекту							
2.1	Оцінка та планування ресурсів проекту (трудових, матеріальних та ін)	О, В		В				
2.2	Формування календарного графіку проекту	О, В						

Продовж. табл. 3.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.3	Випуск робочої документації на пошук, ремонт та підготовка офісу ТЛК	О, В						
2.4	Розробка робочої документації на серверне приміщення та комутаційну мережу ТЛК	О, В			В			
2.5	Розробка технічного завдання на створення сайту ТЛК "CARGO TRANS LTD"	О, В				В		
2.6	Проведення тендеру на поставку комп'ютерної та мережевої техніки згідно технічного завдання	О, В		В	В			
2.7.	Пошук розробників сайту, підписання контракту	О, В		В				
3.	Реалізація проекту							
3.1.	Ресстрація підприємства, як ТОВ	О, В	В	В				
3.2.	Облаштування офісного приміщення	О, В						
3.2.1.	Пошук та оренда офісу	О, В		В				
3.2.2.	Ремонт офісу	О, В						
3.3.	Автоматизація робочих місць (АРМ) транспортно-логістичної компанії	О						
3.3.1.	Поставка комп'ютерної та мережевої техніки згідно технічного завдання	О, В		У				
3.3.2.	Монтаж та інсталяція програмного забезпечення серверу Microsoft Windows 2007 та іншого спеціалізованого програмного забезпечення	З			О, В			

Продовж. табл. 3.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4.	Розробка комерційної пропозиції для клієнтів, перевізників та коворкерів	О						
3.4.1.	Розробка алгоритму створення розрахунків для клієнтів	З	У	В		О, В	У	
3.4.2.	Підготовка комерційної пропозиції для коворкерів та розробка типових договорів на оренду "робочого місця" в ТЛК	З	У	В		О, В		
3.4.3.	Формування бази перевізників	З				О, В	В	
3.5.	Сайт ТЛК	З						
3.5.1	Розробка сайту	З				О, В	В	
3.5.2	Наповнення сайту	З				О, В		
3.6.	Прийом персоналу ТЛК	З						
3.6.1.	Прийом на контрактній основі керівника ТЛК	О, В						
3.6.2.	Розробка керівником ТЛК посадових інструкцій, структури офісу та кваліфікаційних вимог до співробітників ТЛК	У						О, В
3.6.3.	Пошук персоналу ТЛК, проведення співбесід	У						О, В
4.	Фаза закриття							
4.1.	Первинне заповнення баз інформаційної системи ТЛК	З						
4.1.1.	Впровадження АРМ "Перевізники"	З				В	О, В	В
4.1.2.	Впровадження АРМ "Клієнт"	З						
4.1.2.1	Продаж послуг	З				О, В		В

Продовж. табл. 3.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.1.2.2	Транспортно-логістичний супровід	З					О, В	В
4.1.3.	Впровадження АРМ "логісти"	О					В	В
4.1.4.	Впровадження АРМ "Архів"	О, В						В
4.1.5.	Прийом на контрактній основі працівників ТЛК	У						О, В
4.2.	Проведення стажування та кваліфікаційного навчання працівників	З						О, В
4.3.	Запуск сайту	О, У						
4.4.	Реклама компанія в соціальних мережах. банерна реклама, контекстна реклама, просування сайту, електронна розсилка	О, У						
4.5.	Формування фінансового звіту за проектом	З		О, В				
4.6	Затвердження акту закінчення робіт проекту	О, В						

Далі необхідно скласти структуру, яка фіксує ресурси, необхідні на кожному рівні для досягнення цілей і підцілей проекту (RBS) і вартість елементів проекту на кожному рівні (CBS).

Ресурсна ієрархічна структура (RBS-структура) проекту ставить у відповідність ієрархічній структурі робіт (WBS) види необхідних ресурсів. RBS-структура використовується для управління ресурсами підприємства, що використовуються у проектах. RBS-структура описує наступні ресурси:

1. Матеріальні ресурси.
2. Обладнання.
3. Трудові ресурси.

Наявність єдиної структури для всіх проектів портфеля підприємства дозволяє оцінити потреби в ресурсах і більш якісно планувати ресурси всього підприємства.

CBS утворюється за алгоритмом, аналогічним алгоритму створення WBS і OBS. Загальну схему побудови CBS-структури проекту наведено на рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Загальна схема побудови CBS-структури проекту

Перший рівень – це всі витрати на проект. Другий рівень – основні елементи CBS: матеріали, вузли, комплектуючі; витрати на утримання устаткування; трудові витрати; інші витрати. Третій рівень – подальша розбивка. Для трудових витрат це будуть: витрати на добір і навчання; витрати на оплату праці з поставки і монтажу устаткування; витрати на оплату праці. Четвертий рівень – подальша розбивка, наприклад, для оплати праці: оплата праці виконавців; оплата праці аналітиків;

операторів. Ця структура дає змогу збирати інформацію про затрати, аналізувати й готувати звіти по затратах будь-якого підрозділу або елементу робіт.

RBS та CBS структури представлені на рис. 3.5 та 3.6 відповідно.

RBS-структура проекту показала, що у проекті задіяні всі три види ресурсів: трудові, матеріальні та обладнання.

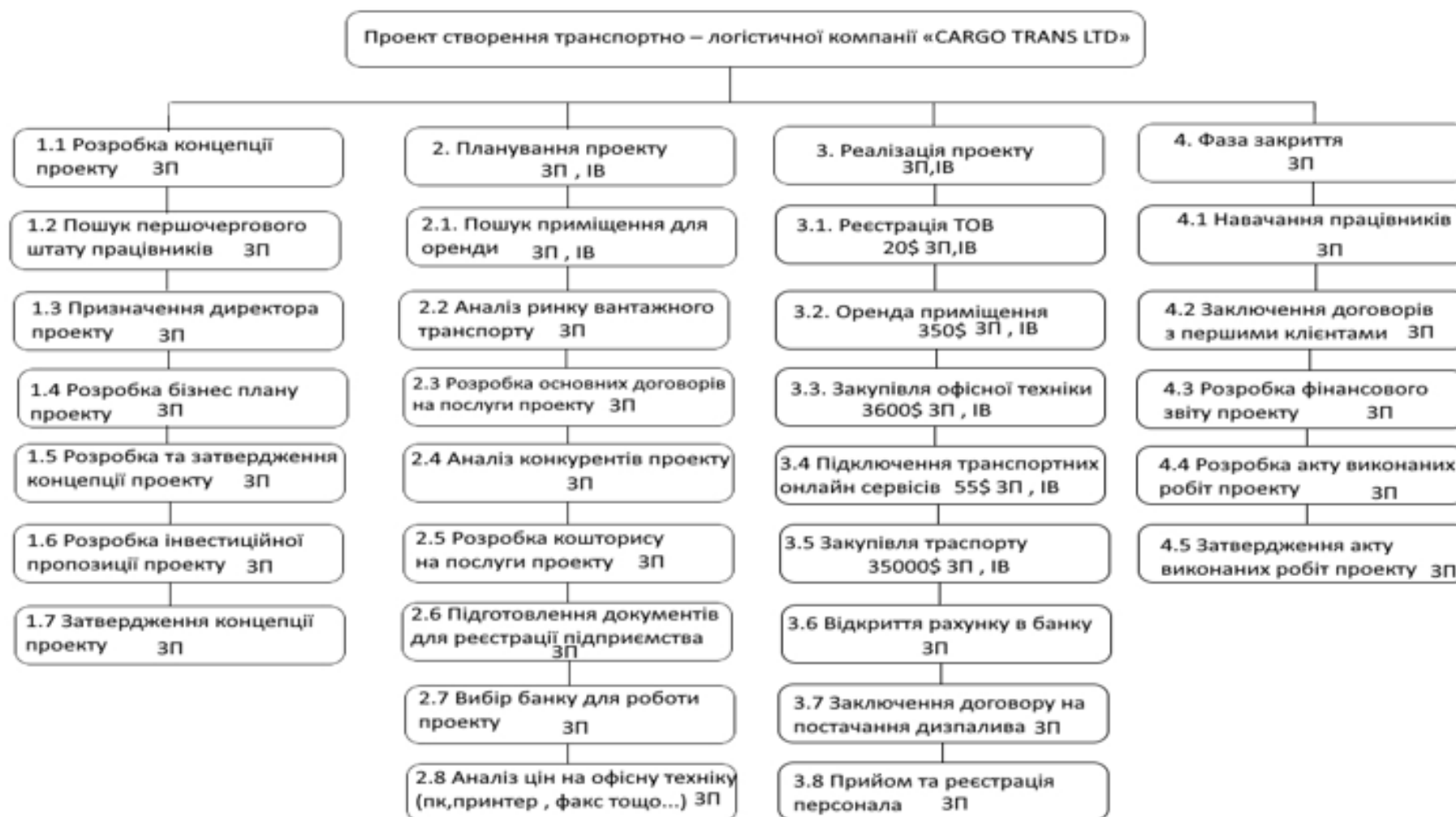
До трудових ресурсів відноситься праця членів команди проекту.

До матеріальних витрат відносяться витрати на: реєстрацію ТОВ «CARGO TRANS LTD», налагоджування комп'ютерно-мережевого обладнання; навчання фахівців транспортно-логістичної компанії постачальником програмного забезпечення та TransTrade, Розумна Логістика, APM; будівельно-монтажні роботи, ремонт приміщення офісу, зали перемовин; розробка сайту транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD», реклама компанії «CARGO TRANS LTD» в соціальних мережах (банерна реклама, контекстна реклама, просування сайту, електронна розсилка) та інші витрати (що включають витрати на телефонію, інтернет, канцелярські приладдя та ін.)

До витрат на обладнання відноситься витрати на: комп'ютерну мережу на базі доменної структури Microsoft Server – 2007 (2 комп'ютери класу Pentium G3232, 2 сервери ARTLINE Business T71 v04), програмне забезпечення TransTrade, Розумна Логістика APM та серверів.



Рис. 3.5. RBS-структура проекту



ІВ – Інші витрати – 0,5 тис. \$

ЗП – Заробітна платня членів команди по договорам – 4,2 тис. \$

Рис. 3.6. CBS-структура проекту

В результаті отримана тривимірна структура, об'єднуюча WBS, OBS і CBS (див. табл. 3.2). У зв'язку зі створенням WBS, OBS-структур та кодуванням їх потрібно створити словник, який би визначав елементи й облік затрат (див. табл. 3.2).

Це гарантує розуміння для кожного залученого до проекту значення і змісту кожного з елементів WBS або OBS. Словник може бути розширений визначенням обсягу робіт, витрат, ресурсів та обмежень за часом. Це може бути подано у вигляді каталогу «Витрати – час – ресурси» (Cost – Time – Resources, або CTR).

Роботу зі систематизації і поєднання робіт треба обов'язково виконати на певній стадії планування проекту. Для кожного виду діяльності потрібно визначити час, ресурси і затрати, щоб у подальшому формувати систему планів і здійснювати їх контроль, причому сума затрат і ресурсів за видами діяльності має відповідати затратам і ресурсам, виділеним для цього підрозділу, і навпаки.

При цьому WBS служить основою для узгодження. Тривимірна структура проекту дозволяє збирати і аналізувати інформацію про витрати, а також готувати звіти про витрати для будь-якого підрозділу або елементу робіт.

Таким чином, проведена за всіма напрямками структуризація проекту формує необхідну інформацію для подальшого планування і контролю його строків, ресурсів і затрат.

Тривимірна структура проекту, об'єднуюча WBS, OBS і CBS (CTR-словник)

Код	Пакет робіт	Витрати, USD	Тривалість, днів	Необхідні ресурси
1	2	3	4	5
1	ПРОЕКТ СТВОРЕННЯ ТРАНСПОРТНО – ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «CARGO TRANS LTD»			
1.1	Розробка концепції проекту	-	12	Трудові: Керівник проекту
1.2	Пошук першочергового штату працівників	-	5	Трудові: Керівник проекту
1.3	Призначення директора проекту	-	1	Трудові : Керівник проекту
1.4	Розробка бізнес плану проекту	-	3	Трудові : Команда проекту
1.5	Розробка та затвердження концепції проекту	-	1	Трудові : Керівник проекту
1.6	Розробка інвестиційної пропозиції проекту	-	1	Трудові : Команда проекту
1.7	Затвердження концепції проекту	-	1	Трудові : Керівник проекту
2	Планування проекту	10\$	11	
2.1	Пошук приміщення для оренди	10\$	2	Трудові , матеріальні Матеріальні : Витрати на поїздки для огляду приміщення
2.2	Аналіз ринку вантажного транспорту	-	2	Трудові : Команда проекту
2.3	Розробка основних договорів на послуги проекту	-	2	Трудові : Команда проекту
2.4	Аналіз конкурентів ринку	-	1	Трудові : Команда проекту
2.5	Розробка кошторису на послуги проекту	-	1	Трудові : Команда проекту
2.6	Підготовка документів для реєстрації ТОВ	-	1	Трудові : Команда проекту
2.7	Вибір банку для роботи проекту	-	1	Трудові : Команда проекту
2.8	Аналіз цін на офісну техніку	-	1	Трудові : Команда проекту
3	Реалізація проекту	39025\$	9	
3.1	Реєстрація ТОВ	20\$	1	Трудові : Команда проекту

				Матеріальні : Витрати на печатку
3.2	Оренда приміщення	350\$	1	Трудові : Керівник проекту Матеріальні : Орендна плата за перший місяць
3.3	Закупівля офісної техніки	3600\$	1	Трудові : Команда проекту Матеріальні : Закупівля пк, принтери , модеми .
3.4	Підключення транспортних онлайн сервісів	55\$	1	Трудові : Команда проекту Матеріальні : Оплата сервісів за перший місяць
3.5	Закупівля транспорту	35000\$	2	Трудові : Команда проекту Матеріальні : Закупівля та реєстрація транспорту та причепів
3.6	Відкриття рахунку в банку	-	1	Трудові : Команда проекту
3.7	Заклучення договору на постачання палива	-	1	Трудові : Команда проекту
3.8	Прийом та реєстрація персоналу	-	1	Трудові : Команда проекту
4	Фаза закриття	-	8	
4.1	Навчання працівників	-	3	Трудові : Команда проекту
4.2	Заклучення договорів з першими клієнтами	-	1	Трудові : Команда проекту
4.3	Розробка фінансового звіту проекту	-	2	Трудові : Команда проекту
4.4	Розробка акту виконаних робіт проекту	-	1	Трудові : Команда проекту
4.5	Затвердження акту виконаних робіт	-	1	Трудові : Команда проекту
<u>Всього :</u>		39035\$	40	

Таким чином, проведена за всіма напрямками структуризація проекту формує необхідну інформацію для подальшого планування і контролю його строків, ресурсів і затрат за часом і ресурсам.

3.2. Формування основних планових рішень і документів по проекту

3.2.1. Календарне планування. Управління часом в проекті включає процеси, необхідні для забезпечення своєчасного завершення проекту:

- ідентифікація робіт, які мають бути виконані в проекті;
- завдання послідовності робіт,
- документування взаємозв'язку між роботами;
- оцінка тривалості робіт;
- розробка календарного плану;
- завдання ресурсів по кожній роботі;
- контроль виконання календарного плану.

Найбільш складним при календарному плануванні є визначення тривалості кожної роботи. Після побудови структури мережі і виконання оцінок тривалості робіт, проект містить все необхідне для розрахунку календарного графіка.

Календарний графік (діаграма Ганта) – горизонтальна лінійна діаграма, на якій завдання проекту представлені протяжними в часі відрізками, датами, що характеризуються, початком і закінченням робіт представлений на рис. 3.7. Цей графік дає чітку і зрозумілу картину проекту в прив'язці до тимчасової шкали. Побудова діаграми Ганта виконана із застосуванням спеціалізованого програмного продукту – MS Project 2007 Pro Rus. Графік є робочим інструментом для управління. Комплекс робіт був визначений з врахуванням всіх можливих робіт в проекті, починаючи з нижнього рівня робіт.

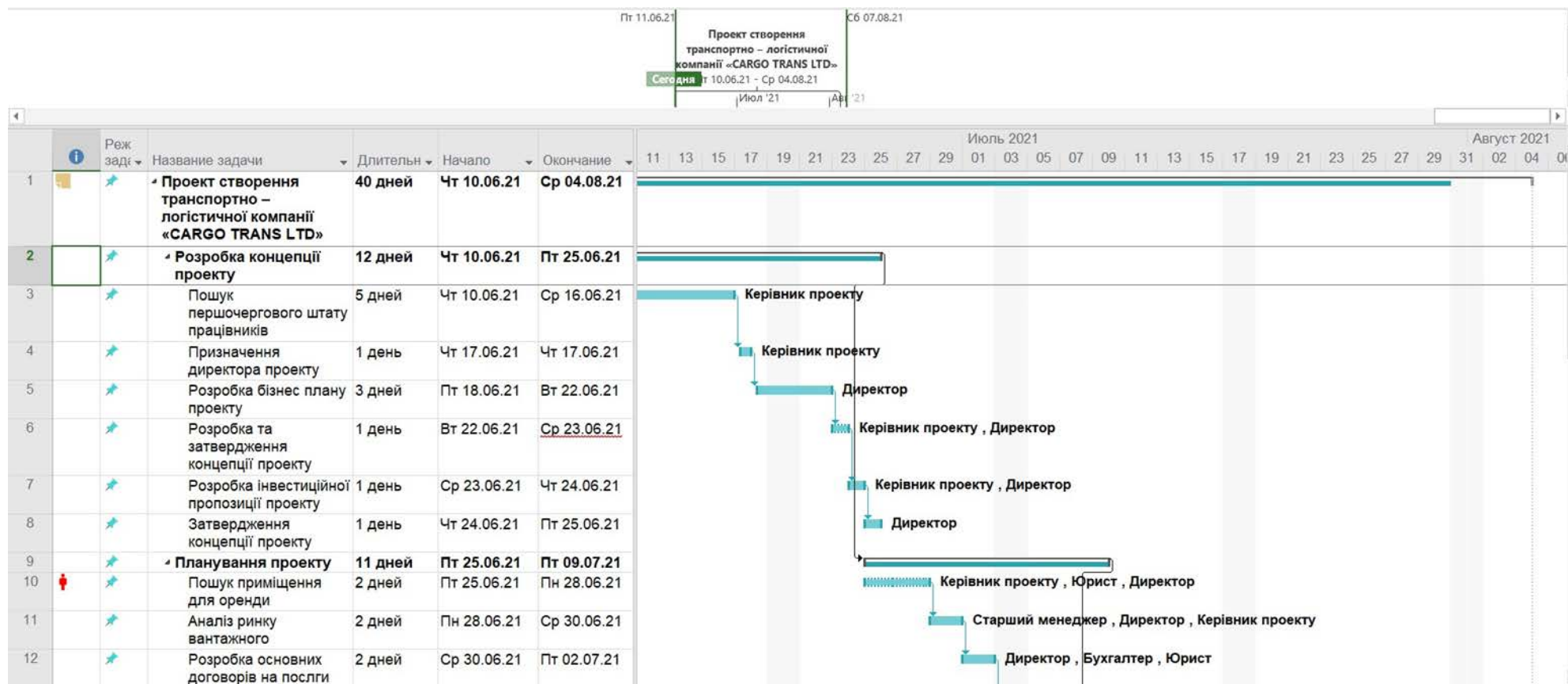


Рис. 3.7. Діаграма Ганта

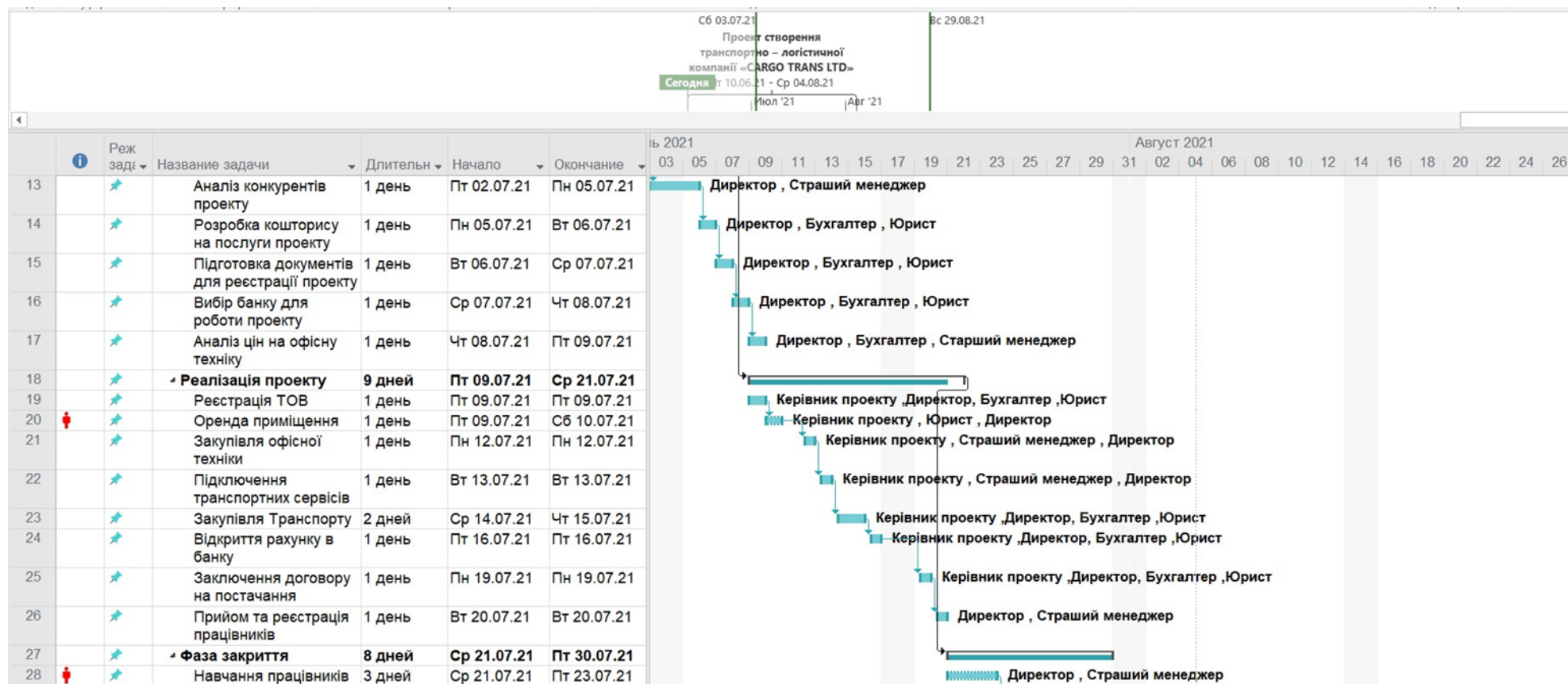


Рис. 3.7. Діаграма Ганта (продовження)

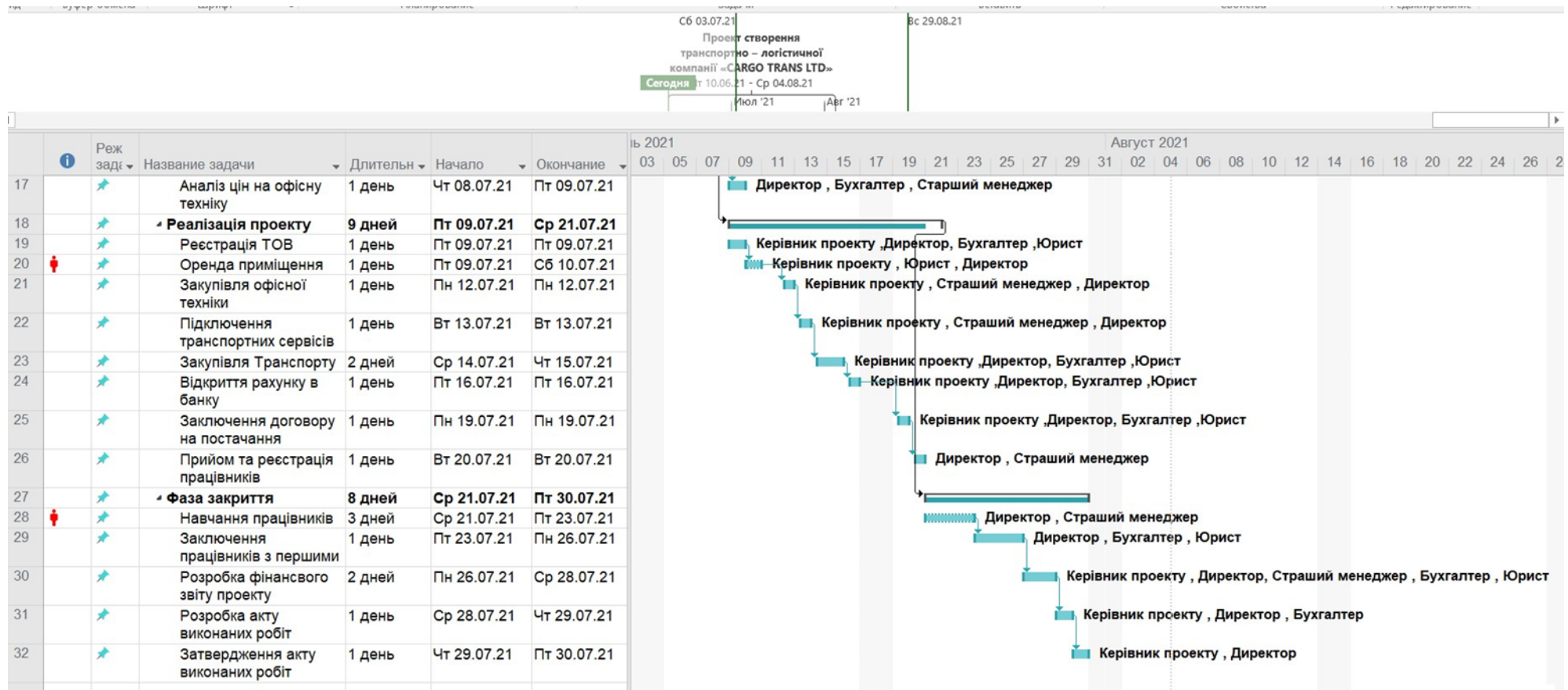


Рис. 3.7. Діаграма Ганта (продовження)

Календарний план проекту включає дати планового старту і очікуваного фінішу по кожній окремій роботі, ресурс по кожній роботі. На діаграмі Ганта завдання проекту представлені протяжними в часі відрізками.

Невирішені та відкладені питання по проекту.

В табл. 3.3 наведені невирішені план-графіком проекту питання, які суттєво впливають на ефективність виконання проекту та ефективність експлуатації створеного продукту проекту.

Таблиця 3.3.

Відкриті та невирішені питання проекту створення транспортно-логістичної компанії «CARGO TRANS LTD»

№ з/п	Проблема /невирішене питання	Відповідач	Заходи	Строки	Включення заходу в план – графік (так/ні)
1.	Відсутність 50% коштів до 14.02.2017 для заказу обладнання	Інвестор	Залучення банківського кредиту під гарантії інвестора	До 01.07.2021	ні
2.	Відсутність кабельної мережі Інтернет на складі фірми-постачальника, відсутність віддаленого оперативного управління мережею Виконавцем	Замовник	Встановлення супутникової антени виходу на провайдерів м. Львів	До 14.07.2021	ні

Наступним етапом є визначення критичного шляху для проекту. Для цього на підставі наявних вхідних даних проведена процедура прямого і зворотного проходу по мережі і обчислена вихідна інформація. Для здобуття прийнятних з точки зору цілей проекту термінів його завершення розроблена оптимізація шляхом скорочення термінів виконання окремих завдань (регулювання ресурсами) або зміни залежностей (наприклад, виконання декількох робіт паралельно). Сітьовий графік представлений на рис. 3.8.

Рис. 3.8. Сітьовий графік проекту

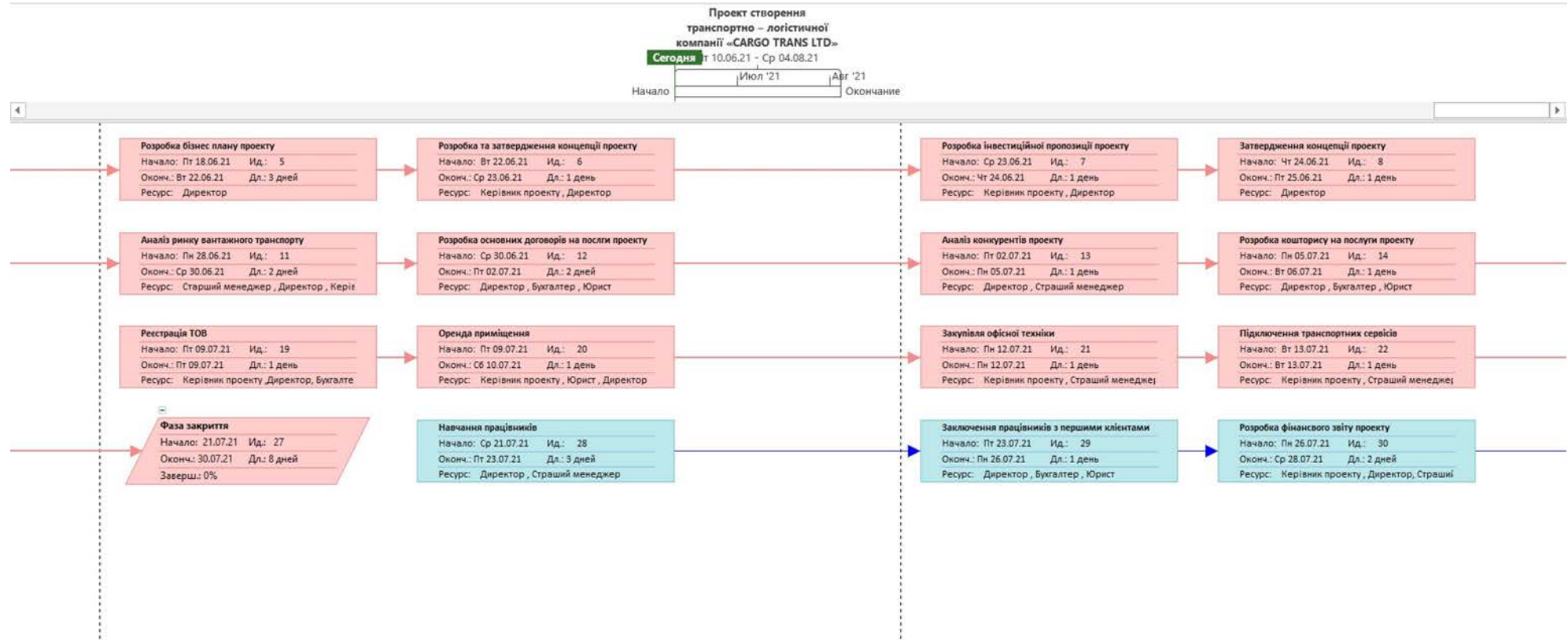


Рис. 3.8. Сітьовий графік проекту (продовження)

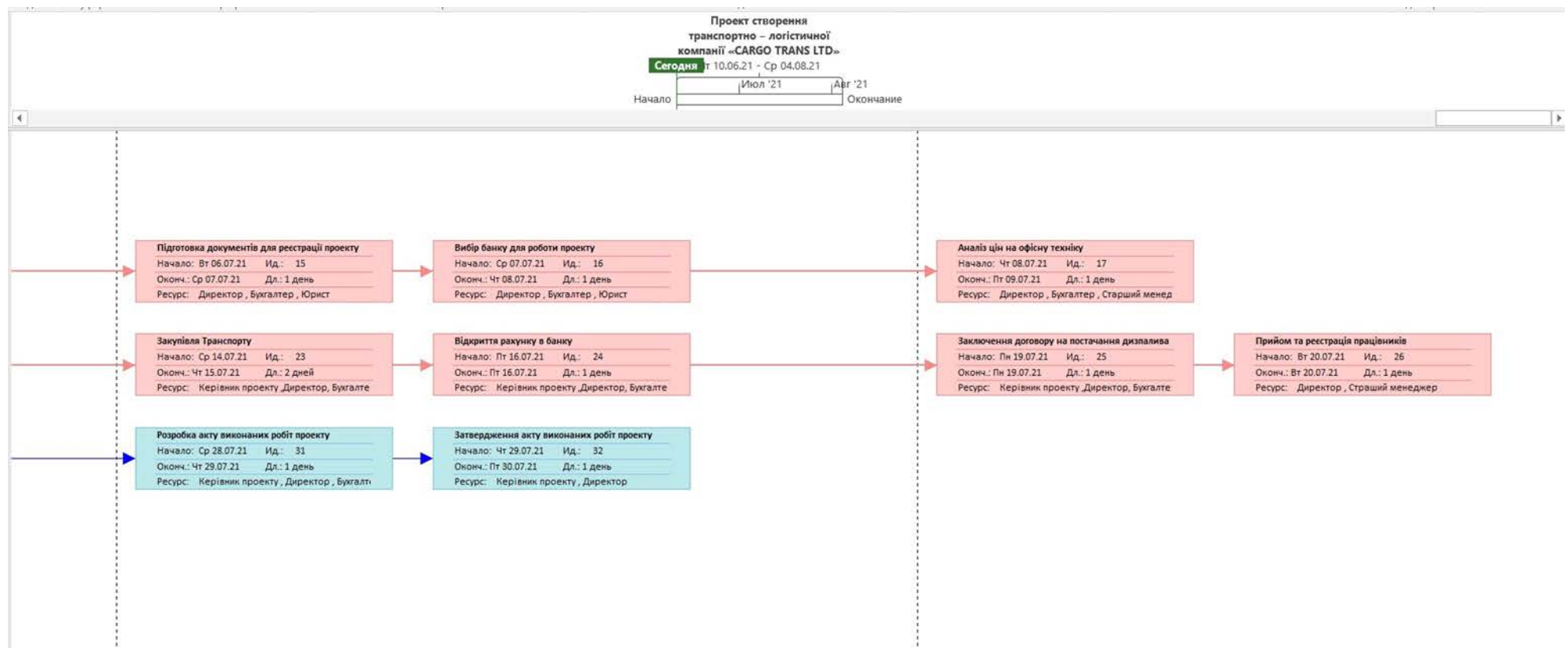


Рис. 3.9. Сітьовий графік проекту (продовження)

3.2.2. Ресурсне планування. Основне завдання управління ресурсами полягає в забезпеченні їх оптимального використання для досягнення кінцевої мети управління проектом – формування результату проекту із запланованими показниками.

У проекті ми розглядаємо трудові і матеріально-технічні ресурси. Ресурс співвідноситься з певними роботами, що виконуються в запланованій послідовності, а не з проектом в цілому. Тому основними завданнями управління ресурсами є:

- оптимальне планування ресурсів;
- управління матеріально-технічним забезпеченням.

Структурна модель управління ресурсами складається з наступних компонентів: планування, регулювання, контроль.

Важливою складовою процесу управління ресурсами є організація закупівель і постачань ресурсів.

Для всіх трудових ресурсів призначений стандартний календар використання робочого часу.

Вартість матеріальних ресурсів була визначена на основі кошторисної вартості матеріалів, вартості придбаних матеріалів.

Після планування ресурсів розробляється проектно-кошторисна документація на основі якої створюється система договорів.

В результаті проведених заходів, отримані:

- генеральний зведений план проекту. В ході реалізації проекту зведений план може використовуватися для доповідей вищому керівництву;
- функціональна матриця, що визначає побудову взаємин між елементами структури проекту і організацією, що визначають рівні відповідальності дійових осіб, позначених у вікнах матриці за допомогою кодів;
- робочий календарний мережевий графік, який включає по кожній роботі тимчасові і ресурсні оцінки. На основі цього графіка надалі створюється система наряд-завдань, де кожне завдання конкретизоване за часом і ресурсам.

РОЗДІЛ 4

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ

4.1. Моніторинг і контроль проекту

ВИСНОВКИ

Транспортна логістика – це система з організації доставки, а саме з переміщення будь-яких матеріальних предметів, речовин тощо з однієї точки в іншу за оптимальним маршрутом. Транспорт як провідна галузь економіки забезпечує функціонування і розвиток усіх галузей господарського комплексу країни, виступає фундаментальною основою їх взаємодії у процесі економічного розвитку .

Транспортна логістика являє собою процес організації ланцюга поставки та управління цим ланцюгом. Цей ланцюг охоплює постачання сировини, необхідної для виробництва, управління матеріальними ресурсами на підприємстві, постачання готової продукції на склади та розподільчі центри, сортування, переробку, пакування, розподіл продукції у містах споживання. Основна мета логістики у сфері транспортування полягає в усуненні перебоїв у разі безперервного переміщення товарів і транспортних засобів від пункту відправлення до пункту призначення. Предметом транспортної логістики є транспорт загального користування, у тому числі залізничний, автомобільний (для перевезення вантажів та пасажирів), водний (морський та річковий), повітряний та трубопровідний . До основних специфічних завдань транспортної логістики належать:

- створення міжнародних транспортних систем, транспортних коридорів та транспортних мереж;
- вибір виду транспорту;
- вибір типу транспортного засобу;
- реалізація транспортних процесів із використанням різних видів транспорту;
- використання раціональних маршрутів доставки;
- формування системи міжнародних перевезень;
- виконання умов поставки товару за зовнішньоекономічними договорами; – забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу;
- спільне планування транспортного процесу зі складським та виробничим; – забезпечення мінімального часу оформлення митних процедур;

– контроль та управління процесами переміщення вантажів та транспортних засобів.

Метою дослідження курсового проекту стало створення транспортно – логістичної компанії «CARGO TRANS LTD».

Предметом дослідження виступає управління проектом створення транспортно – логістичної компанії «CARGO TRANS LTD».

Продукт проекту – Створена транспортно – логістична компанія «CARGO TRANS LTD».

Основні характеристики проекту :

Проект є довготривалим;

Тривалість робіт по проекту складає 40 календарних днів;

Кошторис проекту 39025\$;

Початковий штат працівників складає 11 людей;

Також в ході розробки проекту було визначено , що для успішної реалізації проекту потрібно закупити два спецтранспорту з причепами , орендувати офіс , та першочерговий штат працівників. Проект буде орієнтуватися на наданні якісних логістичних послуг , як на території України так і за її межами.

Було розроблено концепцію проекту та проведено повну структуруизацію проекту до якої увійшли : структура ресурсів (RBS) , структура робіт (WBS) , структура витрат (CBS) , матриця відповідальності (RAM) , організаційна структура (OBS) , сітьовий графік , діаграма Ганта , CTR-словник. Що в свою чергу дало змогу проаналізувати та правильно розподілити всі види робіт по проекту створення транспортно – логістичної компанії «CARGO TRANS LTD».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Eurostat. Eurostat Preliminary Flash Estimate for the Second Quarter of 2020; Eurostat: Luxembourg, 2020; pp. 1–3. Available online: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11156775/2-31072020-BP-EN.pdf/cbe7522c-ebfa-ef08-be60-b1c9d1bd385b> (accessed on 17 October 2020).
3. Sternberg, H.S.; Hofmann, E.; Overstreet, R.E. Perils of road freight market deregulation: Cabotage in the European Union. *Int. J. Logist. Manag.* 2020, 31, 333–355. [CrossRef]
4. YingHui, L. COVID-19: The Nail in the Coffin of China's Belt and Road Initiative? Available online: <https://thediplomat.com/2020/09/covid-19-the-nail-in-the-coffin-of-chinas-belt-and-road-initiative> (accessed on 17 October 2020).
5. Mazur, M.; Urban, G.; Wroński, M. Transport of the Future. Report on prospects for the development of road transport in Poland in 2020–2030; PwC: Warsaw, Poland, 2019.
6. Енергетична стратегія України на період до 2030 року схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. N 145-р зі змінами і доповненнями.
7. Шраменко Н.Ю. Формування альтернативних варіантів транспортноекспедиторського обслуговування вантажовласників під час мультимодальних перевезень / Н.Ю. Шраменко, О.О. Орда. // Журнал "Автомобильный транспорт". – 2021. – №37. – С. 70-78.
8. Сергеев В.И. Ключевые показатели эффективности логистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.elitarium.ru/logistikagruzoperevozki-transport-perevozka-gruzov-uslugi-proizvoditelnost>.
9. Mroczek, W. Spada Znaczenie Transportu Kolejowego dla Eksportu i Importu. Pociagi Przewoz <https://trans.info/pl/transport-kolejowy-traci-znaczenie-w-przewozach-dla-eksportu-i-importu198678#> (accessed on 18 October 2020).

10. Gopalakrishnan, R.; Alho, A.R.; Sakai, T.; Hara, Y.; Cheah, L.; Ben-Akiva, M. Assessing overnight parking infrastructure policies for commercial vehicles in cities using agent-based simulation. *Sustainability* 2020, 12, 2673. [CrossRef]
11. McLeod, S.; Curtis, C. Understanding and Planning for Freight Movement in Cities: Practices and Challenges. *Plan. Pract. Res.* 2020, 35, 201–219. [CrossRef]
12. Eshtehadi, R.; Demir, E.; Huang, Y. Solving the vehicle routing problem with multi-compartment vehicles for city logistics. *Comput. Oper. Res.* 2020, 115, 104859. [CrossRef]
13. Chandra, S.; Christiansen, M.; Fagerholt, K. Analysing the modal shift from road-based to coastal shipping-based distribution—A case study of outbound automotive logistics in India. *Marit. Policy Manag.* 2020, 47, 273–286. [CrossRef]
14. Wagener, N.; Aritua, B.; Zhu, T. *LogForum. Sci. J. Logist.* 2020, 16, 193–207.
15. Kumar, A.; Anbanandam, R. Evaluating the interrelationships among inhibitors to intermodal railroad freight transport in emerging economies: A multi-stakeholder perspective. *Transp. Res. Part A Policy Pract.* 2020, 132, 559–581. [CrossRef].
16. Kumar, A.; Anbanandam, R. Evaluating the interrelationships among inhibitors to intermodal railroad freight transport in emerging economies: A multi-stakeholder perspective. *Transp. Res. Part A Policy Pract.* 2020, 132, 559–581. [CrossRef]
17. Ram, J.; Zhang, Z. Belt and road initiative (BRI) supply chain risks: Propositions and model development. *Int. J. Logist. Manag.* 2020, 31, 777–799. [CrossRef]
18. Nitsche, B. Decrypting the belt and road initiative: Barriers and development paths for global logistics networks. *Sustainability* 2020, 12, 9110. [CrossRef].
19. Ge, Y.; Dollar, D.; Yu, X. Institutions and participation in global value chains: Evidence from belt and road initiative. *China Econ. Rev.* 2020, 61, 101447. [CrossRef].
20. Chan, H.K.; Dai, J.; Wang, X.; Lacka, E. Logistics and supply chain innovation in the context of the Belt and Road Initiative (BRI). *Transp. Res. Part E Logist. Transp. Rev.* 2019, 132, 51–56. [CrossRef].

- 21.Wang, X.; Wong, Y.D.; Li, K.X.; Yuen, K.F. Transport research under Belt and Road Initiative: Current trends and future research agenda. *Transp. A Transp. Sci.* 2020, 1–23. [CrossRef].
- 22.Beškovnik, B.; Golnar, M. Eliminating barriers for sustainable transport systems on maritime silk road and baltic-adriatic corridor under BRI. *Sustainability* 2020, 12, 7412. [CrossRef].
- 23.Nenni, M.E.; Sforza, A.; Sterle, C. Sustainability-based review of urban freight models. *Soft Comput.* 2019, 23, 2899–2909. [CrossRef].
- 24.Shareef, M.A.; Dwivedi, Y.K.; Kumar, V.; Mahmud, R.; Hughes, D.L.; Rana, N.P.; Kizgin, H. The inherent tensions within sustainable supply chains: A case study from Bangladesh. *Prod. Plan. Control* 2020, 31, 932–949. [CrossRef].
- 25.Ali, M.M.; Babai, M.Z.; Boylan, J.E.; Syntetos, A.A. Supply chain forecasting when information is not shared. *Eur. J. Oper. Res.* 2017, 260, 984–994. [CrossRef].
- 26.Nitsche, B.; Straube, F. Efficiently managing supply chain volatility—A management framework for the manufacturing industry. *Procedia Manuf.* 2020, 43, 320–327. [CrossRef]
- 27.Бардиш Г. О. Проектний аналіз [Текст] : підручник / Г.О. Бардиш. – К. : Знання, 2006. – 415 с. – ISBN 966-346-090-3.
- 28.Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план [Текст] : практичний посібник: Пер. з 4-го англ. вид. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – Київ : Знання, 2005. – 434 с. – ISBN 966-620-234-4.