

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТОМ З ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ
УКРАЇНСЬКИХ АВТОРІВ ТА ВИДАВНИЦТВ
«КНИГАРНЯ-КАВЯРНЯ»

Ступінь вищої освіти – магістр

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Agile-технології розробки програмного забезпечення»

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Керівник: д.е.н., доц., професор
кафедри ІММС
Ольга ОРЛОВА-КУРИЛОВА

Керівник: к.фіз-мат.н., доц.,
доцент кафедри ІММС
Іван КРИКУН

Виконав: здобувач групи
МЕН/Agile-23м
Сергій УСАТЮК

Київ, 2024 р.

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри інформаційного
менеджменту, математики та
статистики

_____ Денис БАЛДИК

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
УСАТЮК СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ

Тема роботи	ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТОМ З ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ АВТОРІВ ТА ВИДАВНИЦТВ «КНИГАРНЯ-КАВ'ЯРНЯ»
Номер та дата наказу про затвердження теми	№ 56-3 від 27.06.2024
Коротка постановка завдання	Впровадження гнучкого підходу до управління створенням нової концепції «Книгарня-кав'ярня», призначеної для широких мас населення, з акцентом на популяризації українських видавництв
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	<ol style="list-style-type: none"> 1. What is Scrum. Електронний ресурс URL: https://www.scrum.org/resources/what-scrum-module 2. Scrum User Stories. Електронний ресурс URL: Scrum User Story - The Best Guide for Scrum User Stories [2024/25] (scrum-institute.org)
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота має містити теоретичне та/або практичне дослідження за темою роботи, яку слід розглядати як складне спеціалізоване завдання або практичну проблематику в галузі управління та адміністрування, яка характеризується комплексністю та невизначеністю умов і потребує застосування теорій і методів Agile технологій.

Дата видачі завдання «14» липня 2024 р.

Керівник

Ольга ОРЛОВА-КУРИЛОВА

Керівник

Іван КРИКУН

Здобувач

Сергій УСАТЮК

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
Підготовчий етап			
1	Вибір напрямку дослідження та керівника	01.07.2024 р.	Виконано
2	Формування теми та призначення керівника	08.07.2024 р.	Виконано
3	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	09.07.2024 р.	Виконано
4	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	15.07.2024 р.	Виконано
Основний етап			
5	Розробка концепції кваліфікаційної роботи	22.07.2024 р.	Виконано
6	Підбір та вивчення джерел інформації з напрямку дослідження. Огляд існуючих аналогів.	29.07.2024 р.	Виконано
7	Затвердження розширеної постановки завдання. Підготовка та подання керівнику розділу 1 кваліфікаційної роботи	18.09.2024 р.	Виконано
8	Проектування інформаційної системи. Підготовка та подання керівнику розділу 2 кваліфікаційної роботи	18.09.2024 р.	Виконано
9	Реалізація інформаційної системи. Підготовка та подання керівнику розділу 3 кваліфікаційної роботи	25.09.2024 р.	Виконано
10	Підготовка та подання керівнику першого варіанту всієї кваліфікаційної роботи	01.10.2024 р.	Виконано
11	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника та представлення керівнику доопрацьованого варіанту кваліфікаційної роботи	04.10.2024 р.	Виконано
Завершальний етап			
12	Представлення рукопису для перевірки на плагіат	07.10.2024 р.	Виконано
13	Підготовка презентації та доповіді на передзахист	07.10.2024 р.	Виконано
14	Передзахист кваліфікаційної роботи	08-11.10.2024 р.	Виконано
15	Технічна самооцінка роботи на відповідність вимогам до оформлення та виправлення недоліків	08-11.10.2024 р.	Виконано
16	Експертиза роботи керівником та зовнішнім експертом	14.10.2024 р.	Виконано
17	Доопрацювання доповіді та презентації для захисту	18.10.2024 р.	Виконано
18	Захист кваліфікаційної роботи	21-25.10.2024 р.	Виконано

Керівник

Ольга ОРЛОВА-КУРИЛОВА

Керівник

Іван КРИКУН

Здобувач

Сергій УСАТЮК

АНОТАЦІЯ

Усатюк С.М. «ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТОМ З ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ АВТОРІВ ТА ВИДАВНИЦТВ «КНИГАРНЯ-КАВ'ЯРНЯ».

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні основи гнучкого управління створенням нової концепції «Книгарня-кав'ярня», зокрема особливості Agile підходів в управлінні створенням продукту. Представлена нова концепція бізнес-проєкту та детальний опис реалізації проєкту . Розглянуті окремі аспекти гнучкого управління створенням бізнес-проєкту «Книгарня-кав'ярня», зокрема: цілі проєкту, план виконання та терміни проєкту, бюджет проєкту; команда проєкту, стейкхолдери проєкту, правила роботи та план комунікацій в проєкті.

Ключові слова: Agile підходи, виклики, продукт, команда, терміни реалізації.

ANNOTATION

Usatiuk S. M. "FLEXIBLE MANAGEMENT OF THE BUSINESS PROJECT TO POPULARIZE UKRAINIAN AUTHORS AND PUBLISHERS «BOOKSTORE-COFFEE HOUSE»

The qualification paper examines the theoretical and methodological foundations of flexible management of the creation of a new concept of "Bookstore-Coffee House," in particular, the features of Agile approaches in the management of product creation, are considered. A new concept of a business project and a detailed description of the project implementation are presented. Some aspects of flexible management of the creation of the business project "Bookstore-Coffee House" are considered, in particular: project goals, plan of implementation and terms of the project, project budget; project team, project stakeholders, work rules and communication plan in the project.

Key words: Agile approaches, challenges, product, team, terms of implementation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ AGILE ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В СФЕРІ ПОСЛУГ	9
1.1. Сучасні підходи до управління комунікаціями в суспільстві.....	9
1.2. Agile-команда як об’єкт управління взаємодією в бізнесі	15
1.3. Визначення вимог до бізнесу та постановка цілей.....	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. СТАН КНИГОВИДАВНИЧОЇ ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ.....	27
2.1. Загальна інформація про компанію «Видавництво Старого Лева» та її організаційна структура.....	28
2.2. Виклики та можливості компанії «Видавництво Старого Лева» на ринку книгарень	32
2.3. Опис запропонованої нової концепції розвитку бізнесу в книговидавництві	35
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ НОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ «КНИГАРНЯ-КАВ’ЯРНЯ»	40
3.1. Цілі та задачі проєкту, терміни реалізації.....	40
3.2. Команда проєкту, стейкхолдери проєкту, правила роботи та план комунікацій в проєкті.....	45
3.3. Перспективи імплементації проєкту «Книгарня-кав’ярня».....	56
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. На фоні російської агресії, популяризація книг українських авторів та книг українською мовою сприяє збереженню та значному розвитку національної ідентичності всередині країни так і за її межами.

Основні переваги появи та розвитку бізнес-проєкту “Книгарня-кав’ярня”:

1. Можливість розвитку творчої спільноти та нові форми

спілкування. Тобто місця, де можуть зустрічатися звичайні люди з авторами та організувати спільні заходи, які формують нові знайомства. Творчі вечори сприяють розвитку обміну думок між літературною спільнотою та читачами, тим самим змінюючи спосіб комунікації від віртуального до живого спілкування. Простір створений в книгарні-кав’ярні може об’єднати онлайн та офлайн активності, через соціальні мережі та онлайн платформи, транслювати в прямому ефірі зустрічі з авторами в інтернеті, створювати відеозаписи обговорення книг в книжковому клубі.

2. Необхідність задовільнити зростаючий інтерес до українського контенту, розвиток національної культури та економічна вигода у вигляді отримання прибутку.

Книгарні-кав’ярні - це по суті простір, який сприятиме формуванню патріотичних настроїв, майданчик для підтримки вітчизняних авторів та джерело доходу не лише для власників, але й для маленьких видавництв, що тільки “заходять” на ринок. Бізнес-проєкт “Книгарня-кав’ярня” стимулює видавничий ринок, а особливо стимулює авторів, які отримують простір для ознайомлення зі своїми творами широку аудиторію та дозволяє підтримати успішні ініціативи, які можуть залучити інвесторів.

Дана тема гнучкого управління проєктом "Книгарня-кав'ярня" є дуже актуальною і можна виділити такі основні причини:

а) високі очікування клієнтів такі як індивідуальний підхід, тобто особливе ставлення як до індивідуальності, а не як до звичайного чергового покупця;

б) постійна динамічність ринку книговидання;

в) впровадження нових маркетингових інструментів та технологічних новинок;

г) гнучке управління при мінімізації ризиків та аналіз зовнішніх факторів (зміна політики держави, пандемії тощо)

Мета дослідження є опис та аналіз процесів створення та розвитку бізнесу «Книгарня-кав'ярня» за допомогою практики гнучкого управління.

Завдання роботи.

1. Вивчення особливостей Agile підходів в управлінні проєктними командами в сфері послуг.

2. Провести аналіз стану книговидавничої індустрії в Україні.

3. Окреслити виклики та визначити можливості компанії «Видавництво Старого Лева» на ринку книгарень.

4. Розробити опис запропонованої нової концепції розвитку бізнесу в книговидавництві.

5. Застосувати підходи гнучкого управління при створенні нової концепції «Книгарня-Кав'ярня».

Об'єктом дослідження є процес створення та розвитку простору, який сприяє розвитку української літератури.

Предметом дослідження є процеси застосування Agile-підходів при гнучкому управлінні таким бізнесом як «Книгарня-кав'ярня».

Методи досліджень – збір даних про сферу діяльності та процесу, що досліджується. Проведено статистичних аналіз ринкових даних, тенденцій та продажів за допомогою статистичних методів. Визначення сильних та слабких сторін, можливостей для бізнесу в контексті українського видавництва.

Апробація результатів. За напрямом теми дослідження було прийнято участь у конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та

перспективи розвитку» і опубліковані тези на тему «Співставлення принципів Agile Manifesto та класичних принципів менеджменту А. Файоля» [31].

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 82 сторінках тексту. Матеріали кваліфікаційної роботи містять 16 таблиць і 21 рисунок. Список використаних джерел складається із 33 найменувань, які уміщено на 4 сторінках, 6 додатків – на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ AGILE ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В СФЕРІ ПОСЛУГ

Основна мета даного розділу - це аналіз, дослідження та вивчення особливостей застосування Agile-підходів в управлінні проєктними командами в сфері послуг. Цінність для нашого дослідження, яку складає даний розділ, полягає в здатності розділу об'єднати теоретичні знання про Agile-підходи в бізнесі з практичними сторонами в управлінні бізнес-проєктами в умовах швидкого динамічного бізнес-середовища, акцентуючи увагу на важливості в адаптивності комунікації та гнучкості в управлінні бізнес-командами. Також даний розділ охоплює стратегічне планування та його основи, розкриває вивчення потреб клієнтів та наголошує на потребі постановки SMART-цілей в сфері послуг.

1.1 Сучасні підходи до управління комунікаціями в суспільстві

Безпрецедентна швидкість технологічних змін, такі як перенасичення в інформаційному просторі, висока конкуренція якими характеризуються сучасний світ, дуже впливає на ефективність підходів до управління комунікаціями в суспільстві і є ключовим фактором для успіху в будь-якому бізнесі включаючи сферу послуг. Ці зміни в сукупності зі змінами потреб аудиторії породжують нові виклики для ефективного управління комунікаціями як в організаціях так і в суспільстві, тому Agile-підходи, які включають гнучкість, орієнтацію на клієнта мають в своїй основі ефективні інструменти для управління комунікаціями.

Ключові напрямки, які можна виділити в управлінні сучасними комунікаціями:

Гнучкість та швидкість.

Зараз у світі інформація розповсюджується миттєво, гнучкість у комунікаційних стратегіях є критично важливою. Так звані «практики» класифікують декілька видів та типів гнучкості. Однією з найважливіших є організаційна гнучкість.

Організаційна гнучкість - результат взаємодії між реагуванням організації та її управлінськими можливостями [17]. Однак організаційна гнучкість залежить від динаміки змін та шести ключових елементів, як-от:

- інтенсивність змін;
- частота змін;
- складність (глибина) змін;
- непередбачуваність того, як швидко компанія реагує на зміни;
- досвід;
- як компанія координує свої дії з цими змінами.

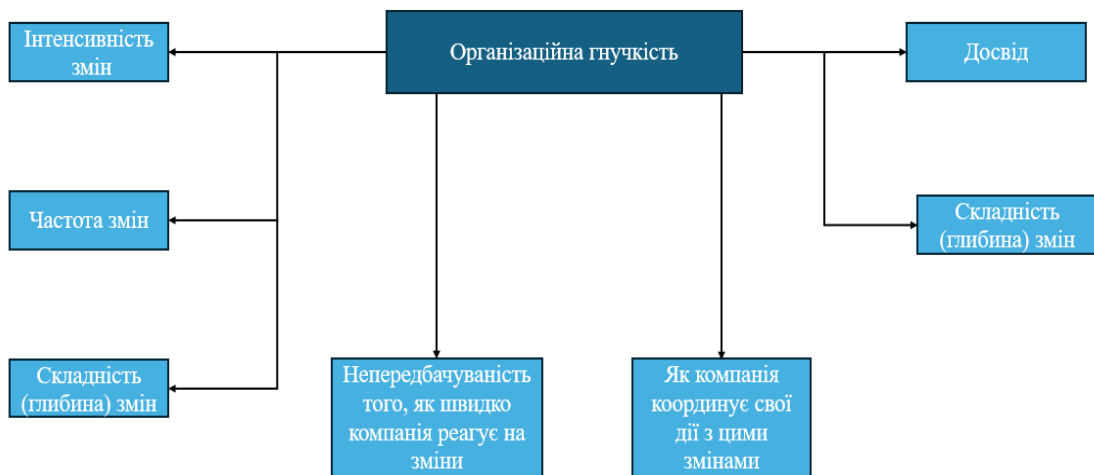


Рисунок 1.1 - Організаційна гнучкість

Джерело: розроблено автором

Тобто бізнеси в умовах сьогодення повинні бути готовими до швидких змін, реагуючи на тренди чи кризи, що може включати зміну каналів

комунікації або навіть перегляд стратегій в цілому. Гнучкі компанії можуть швидше реагувати на ці виклики і використовувати можливості, що перед ними відкриваються.

Інтерактивність та цифрові комунікації.

Аналізуючи останні тренди в комунікаціях, можна виділити, що сучасні комунікації спрямовані на створення діалогу з аудиторією, тим самим підвищуючи їхню залученість до обговорень, опитувань тощо. Сучасні комунікації націлені на створення діалогу між бізнесом і споживачем. Інтерактивність може проявлятися через прямі трансляції, конкурси, опитування. Бізнеси залучаючи аудиторію до участі в різних активностях, можуть отримувати зворотний зв'язок і розуміти думки, уподобання та потреби споживачів. Цей підхід не лише збільшує охоплення, але й дозволяє зменшити витрати на традиційні маркетингові канали. Соціальні мережі перетворили комунікацію на двосторонній процес, що не лише підвищує зацікавленість, але й формує спільноту навколо бізнесу чи бренду, тобто активні користувачі не просто споживають контент, а й активно його створюють та обмінюються думками.

Цифрова ера дала комунікаціям друге дихання, збільшила їхню швидкість, доступність, інтерактивність і різноманітність контенту. Сучасні компанії перетворюються на самодостатні цифрові медіахолдинги з розвиненими власними каналами комунікацій. Паралельно триває їхня експансія у світ соціальних медіа [13, стор.11].



Рисунок 1.2 - Статистика споживання інтернету та населення у світі (дані Hootsuite, жовтень 2022 р.)

Джерело: [13, стор.11].

Цифрова революція змінила наукові погляди на типи каналів. У 2014 р. власниця американської маркетингової агенції Джіні Дітріх представила модель PESO, що широко нині використовують у комунікаційній практиці. Запропонований нею підхід відображає не просто приналежність (контрольованість) різних медіа, а й способи взаємодії з ними [13, ст.49-50].

Завдяки цьому акронім PESO можна розтлумачити таким чином:

- ✓ **P** – paid - оплачувані канали
- ✓ **E** – earned - зароблені канали
- ✓ **S** – shared - спільні канали
- ✓ **O** – owned - власні канали

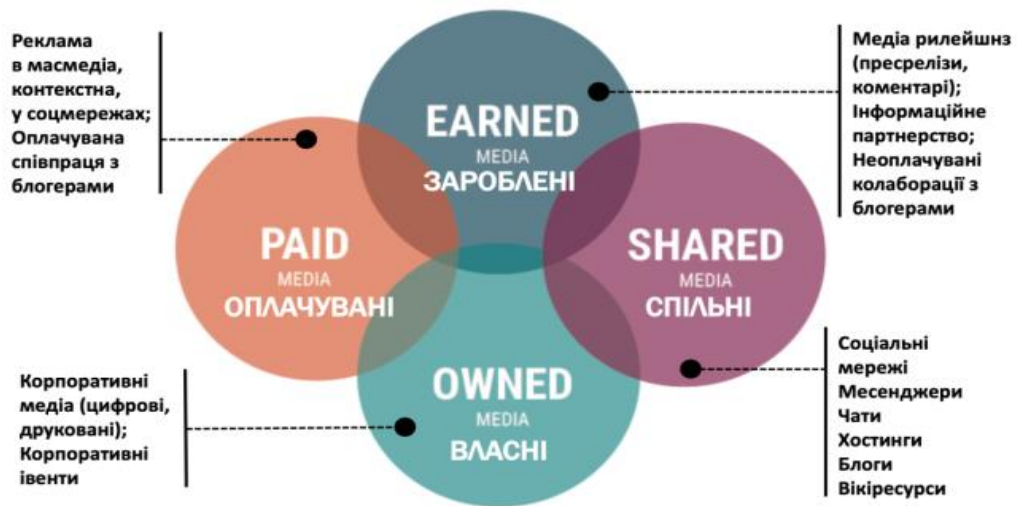


Рисунок 1.3 - Канали комунікацій крізь призму моделі PESO

Джерело: [13, стор.51]

Клієнтоорієнтованість.

Клієнтоорієнтованість є одним ключовим елементом сучасних комунікацій. Бізнеси активно аналізують потреби та бажання своїх споживачів фокус-групи та аналітику даних. Це дозволяє створювати персоналізований контент, адаптуючи його потреб клієнтів. Клієнти цінують, коли їхню думку враховують, прислуховуються до їх особливих потреб, що сприяє зміцненню лояльності та підвищенню рівня задоволеності.

Наприклад, багато компаній використовують системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), щоб відстежувати взаємодію з клієнтами та адаптувати комунікації на основі їхньої поведінки.

Схема управління відносинами з клієнтами, що сьогодні відома під аббревіатурою CRM (Customer Relationship Management) вперше була запропонована у 1993 р. в книзі “Майбутнє один на один”, автори якої

Д. Пепперс і М. Роджерс [30].

Сьогодні сучасна CRM це більш про вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються послуги або нові товари послуги і таким чином компанія досягає поставлених цілей і покращує свій фінансовий показник [30].

Існує три CRM - підходи, які можуть бути реалізовані окремо від інших:

- Оперативний підхід - автоматизація споживчих бізнес-процесів, що допомагає персоналу в роботі з клієнтами виконувати свої функції.
- Співробітницький підхід - програма взаємодії зі споживачами без участі персоналу з роботи з клієнтами.
- Аналітичний підхід - аналіз інформації про споживачів із різноманітними цілями.

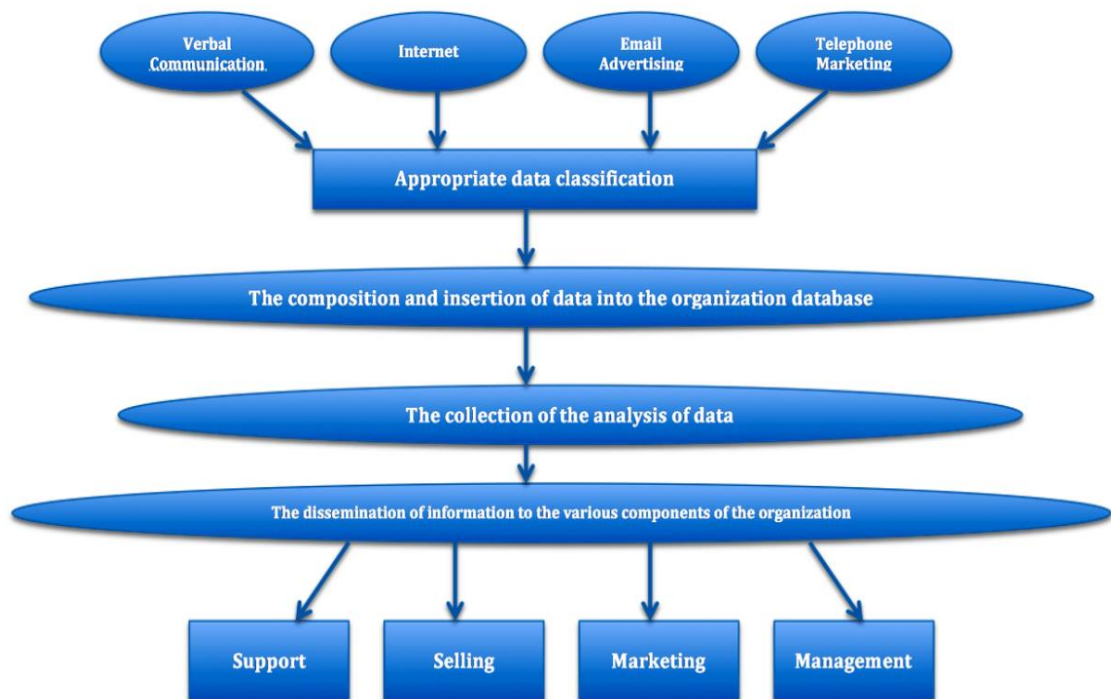


Рисунок 1.4 - Типи компонентів CRM - систем

Джерело: [30]

1.2 Agile-команда як об'єкт управління взаємодією в бізнесі.

Agile-команда - це важливий елемент управління взаємодією в бізнесі, також це «організм», що постійно адаптується до змін оскільки саме вона забезпечує гнучкість, швидкість реагування на нові умови на ринку.

Основні визначення чому Agile-команда є об'єктом управління взаємодією в бізнесі:

1. Самоорганізація - всі члени команди самостійно приймають рішення щодо організації роботи, як найкраще виконати завдання, що підвищує мотивацію та відповідальність в роботі.

2. Адаптивність - зміни є невід'ємною частиною будь-якого бізнес-проекту і Agile-команди повинні бути готовими швидко адаптуватися до нових умов, що дозволяє зменшити ризики та збільшити ймовірність успішної реалізації бізнесу.

3. Крос-функціональність - Agile-команди зазвичай складаються з фахівців різних напрямків, кожен член команди володіє набором навичок, необхідних для створення продукту від початку до кінця (розробники, аналітики та ін.), що дозволяє швидше вирішувати проблеми та досягати цілей. Це створює багато переваг, з яких можна виділити:

а) інновації при створенні продукту- різноманітність ідей та підходів сприяє креативності та генеруванню нових рішень;

б) краща комунікація-відкрите обговорення та швидке вирішення проблем;

в) всебічний підхід-охоплення командою всіх аспектів розробки продукту.

Ключові інструменти які можна виділити в управлінні взаємодією в командах:

- Скрам (Scrum) – це простий фреймворк, який допомагає людям, командам та організаціям генерувати цінність через адаптивні рішення складних проблем.
- Скрам використовує поступовий підхід, який покращує прогнозування та контроль ризиків.
- Скрам залучає групи людей, що в своїй сукупності володіють усіма навичками та досвідом, щоб виконувати роботу, набувати необхідних навичок та обмінюватися досвідом.
- Скрам поєднує чотири формальні події для перевірки та адаптації у рамках Спринта (Sprint). Ці події працюють, оскільки вони впроваджують емпіричні опори на яких базується Скрам: прозорість, перевірка та адаптація.

Цінності Скрам включають - Commitment, Focus, Openness, Respect, and Courage [7].

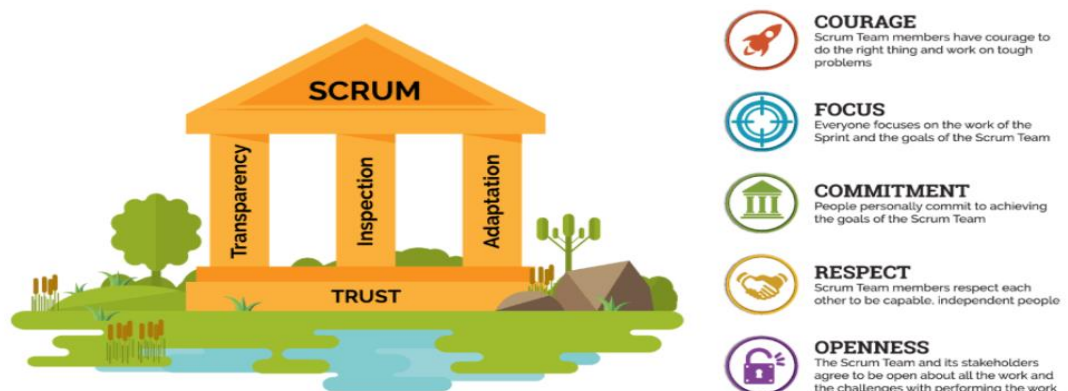


Рисунок 1.5 - Цінності та основи Скрам

Джерело: [7]

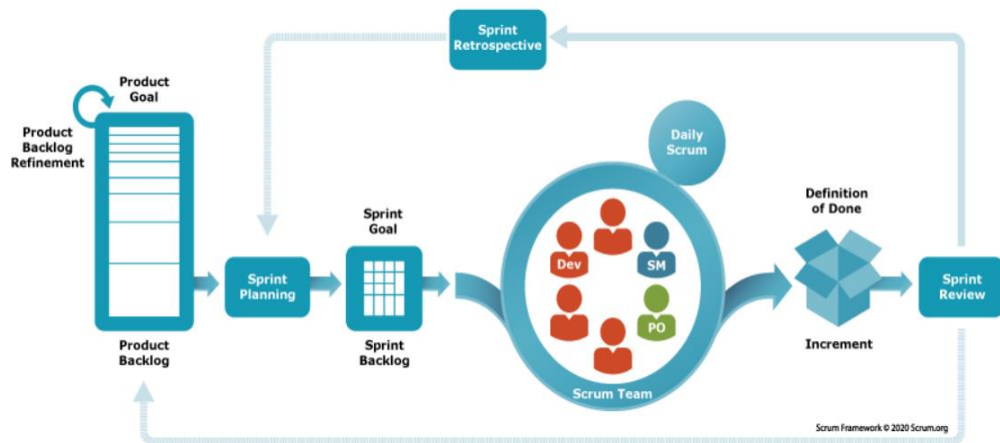


Рисунок 1.6 - Структура Скрам

Джерело: [7]

- **Канбан:** візуальний метод управління організації роботи, суть якого полягає в тому, щоб відобразити весь процес виконання роботи на дошці, розділеній на колонки, які відповідають різним етапам виконання завдань, що дозволяє відстежувати прогрес і виявляти проблеми, що виникають, а також оптимізує процес. Його принципи допомагають командам покращити ефективність і адаптивність у процесі роботи. Цей підхід має на меті керувати роботою шляхом збалансування вимог із доступною потужністю та покращення обробки «вузьких» місць на системному рівні.

Основний метод Канбану виник в оціадливому виробництві, яке було натхненно виробничою системою Toyota. Вона бере свій початок наприкінці 1940-х років, коли автомобільна компанія Toyota запровадила виробничу систему під назвою «точно вчасно», яка мала на меті виробництво відповідно до попиту клієнтів і виявлення можливої нестачі матеріалів на виробничій лінії [2].

Основні принципи, на яких будується Kanban:

Візуалізація робочого процесу.

Дошка Kanban візуально зображає роботу на різних етапах процесу за допомогою карток, які переміщуються з колонки в колонку в міру виконання, що в свою чергу дозволяє команді бачити весь процес роботи.



Рисунок 1.7. Дошка Kanban

Джерело: [1]

WIP (Work In Progress).

Обмеження роботи в процесі або обмеження незавершених завдань. Один з ключових принципів Kanban, числове обмеження на кількість завдань, які можуть одночасно перебувати на кожному етапі робочого процесу. Іншими словами, це встановлення ліміту на те, скільки завдань команда може взяти в роботу одночасно, що дозволяє уникнути перевантаження команди і концентрації на найбільш пріоритетних завданнях.

Для встановлення WIP - ліміти/обмежень потрібно слідувати таким етапам:

а) аналіз поточного стану - спочатку команді необхідно проаналізувати поточний стан роботи команди, щоб зрозуміти, скільки завдань можна ефективно виконувати одночасно;

б) визначення оптимального WIP - на основі аналізу команда може визначити оптимальну кількість завдань, які можуть бути в процесі і поступово збільшувати їх, спостерігаючи за результатами;

в) регулярний перегляд - команда регулярно переглядає та коригує WIP-ліміти відповідно до зміни ситуації у процесах і продуктивності.

Управління потоком роботи.

Підтримка ідеї безперервного потоку завдань. Команда постійно працює над завершенням завдань і впровадженням нових, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності.

Процес постійного вдосконалення.

Команда постійно аналізує процес, шукає можливості для вдосконалення та покращення на основі отриманих результатів, використовуючи дані з дошки Kanban.

Переваги використання методу Kanban:

а) гнучкість - метод легко впроваджувати та адаптувати до різних проєктів без кардинальних змін у структурі команди;

б) збільшення ефективності та продуктивності - при обмеженні WIP, команди зосереджуються на виконанні завдань і збільшують їх швидкість виконання;

в) зменшення ризиків та збільшення прозорості - чітке відображення завдань дозволяє вчасно виявляти затримки та проблеми;

Недоліки використання методу Kanban:

а) у порівнянні з іншими методами, такими як Scrum, Kanban може бути менш структурованим, що не завжди підходить для всіх команд;

б) у великих командах і проєктах може виникнути складність в управлінні багатьма завданнями.

1.3 Визначення вимог до бізнесу та постановка цілей.

Визначення вимог до бізнесу та постановка цілей є одним з найважливіших етапів у процесі управління проєктами за Agile підходами – це фундамент будь-якого проєкту, оскільки правильно поставлені цілі та чітке розуміння вимог на пряму впливає на успішність бізнес-проєкту. Отже, перший етап складається з визначення вимог до бізнесу.

Вимоги до бізнесу можна охарактеризувати таким чином - це детальний опис того, що продукт/система повинні робити щоб задовольнити потреби користувачів та досягти поставлені бізнес-цілей. Збір вимог є основою у визначенні потреб клієнтів і бізнесу. Вимоги бувають функціональними (що саме система повинна робити) та нефункціональними (як саме система повинна працювати). Якщо брати процес збору вимог у контексті Agile, то це передбачає участь у цьому процесі всіх зацікавлених сторін, що дає чіткість і зрозумілість вимог до продукту. Для цього широко використовуються вже відомі техніки такі як User Stories та Backlog. Дані інструменти допомагають структуровано збирати та уточнювати вимоги. Важливість у визначенні вимог допомагають скорегувати процес, а саме:

1. Чітко визначені та формулюванні вимоги допомагають ефективно планувати і виконувати бізнес-проєкт, саме це дозволяє економити час і ресурси, а також уникнути непорозумінь між виконавцями та замовниками.

2. Розуміння вимог і повний їх перелік сприяє команді у створенні продукту необхідного для бізнесу, який потребують користувачі тим самим покращуючи якість продукту та зменшуючи ризик помилок у процесі створення.

User Stories (користувацькі історії) - простий і зрозумілий спосіб формулювання вимог, що дозволяє зосередитися на потребах які є у кінцевого користувача. Кожна “User Stories” містить такі три ключові елементи:

1. Роль самого користувача, тобто хто є користувачем.
2. Потреба, що визначає, що потрібно користувачу.
3. Причина, яка вказує чому ця потреба важлива.

Історії користувача складаються з декількох пропозицій, що описують необхідний результат простою мовою і в загальних рисах. Вони не містять дрібниць. Вимоги з'являться лише тоді, коли команда обговорить їх і дійде щодо них згоди. Історії користувача вписуються в методики Agile, такі як Scrum і Kanban. У Scrum користувальницькі історії додають спринти і відстежують на діаграмах Burndown протягом спринту. Команди, що працюють за методикою Kanban, додають власні історії в беклог і пропускають їх через робочий процес. Саме так Scrum-команди вдосконалюють навички оцінки та планування спринту, підвищуючи точність прогнозів та свою гнучкість. За допомогою історій команди Kanban починають професійніше розпоряджатися незавершеною роботою (WIP) і можуть надалі удосконалювати робочі процеси [6].

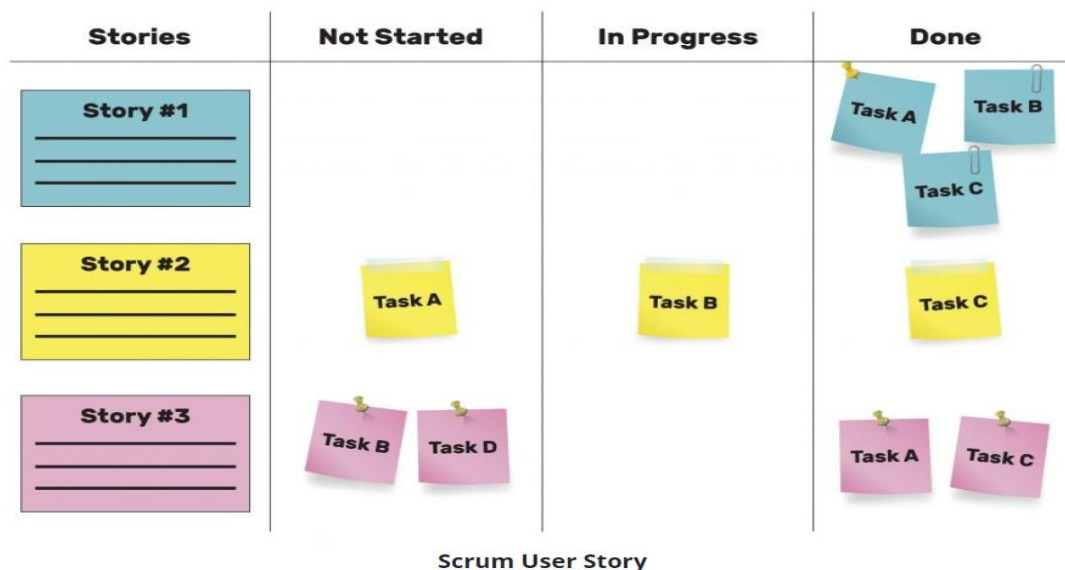


Рисунок 1.8 - User story

Джерело: [5]

User Stories також становлять елементи методик Agile, такі як епіки та ініціативи. Епіки - це великі робочі завдання, які поділяються на кілька історій. Група епіків утворює ініціативу. Завдяки цим великим структурам щоденні зусилля команди (в роботі над історіями) ведуть до досягнення цілей організації, що виражаються в епіках та ініціативах [5].

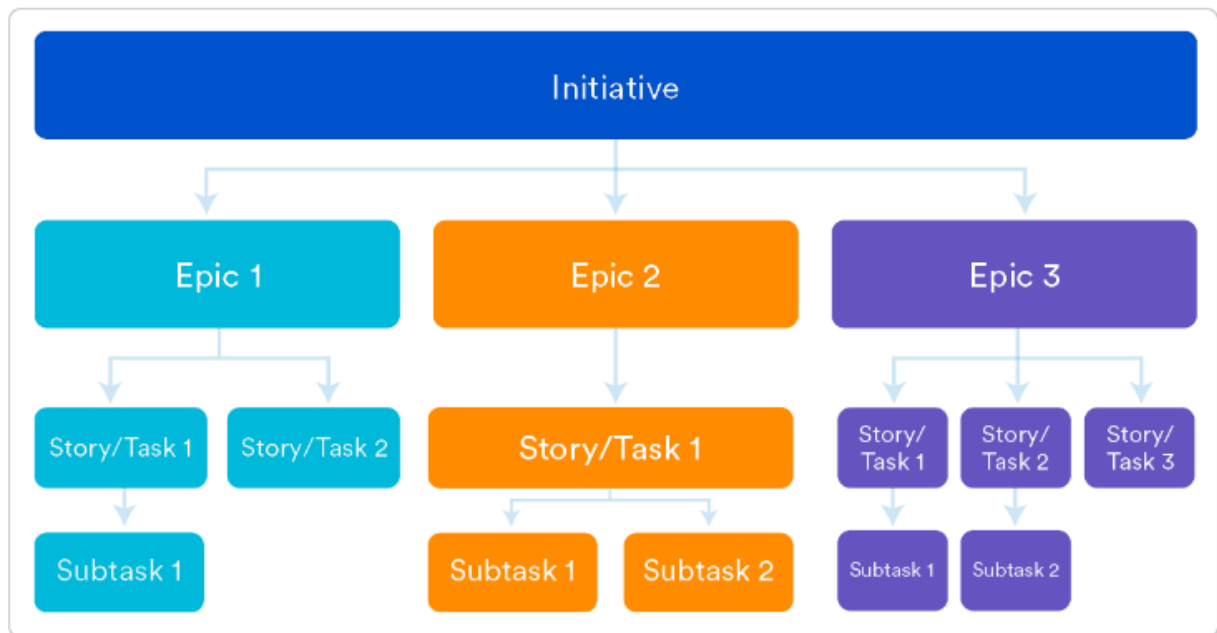


Рисунок 1.9. Ініціативи та епіки

Джерело: [6]

Backlog - це упорядкований список всіх робіт та вимог, які необхідно виконати та реалізувати в проєкті. Він містить User Stories, які були зібрані та пріоритизовані, але Backlog є дуже динамічним і постійно оновлюється.

Backlog гнучкого продукту в Scrum — це пріоритетний список функцій, що містить короткі описи всіх функціональних можливостей продукту. Застосовуючи Scrum або іншу методологію гнучкої розробки, немає необхідності починати проєкт із тривалими, попередніми зусиллями, щоб задокументувати всі вимоги, як це більш поширено з традиційними методами управління проєктами за моделлю водоспаду. Натомість команда scrum та її власник продукту зазвичай починають із запису всіх функцій, які вони можуть

придумати для пріоритезації Agile backlog проекту, і початкового Agile backlog продукту майже завжди більш ніж достатньо для першого спринту [3].

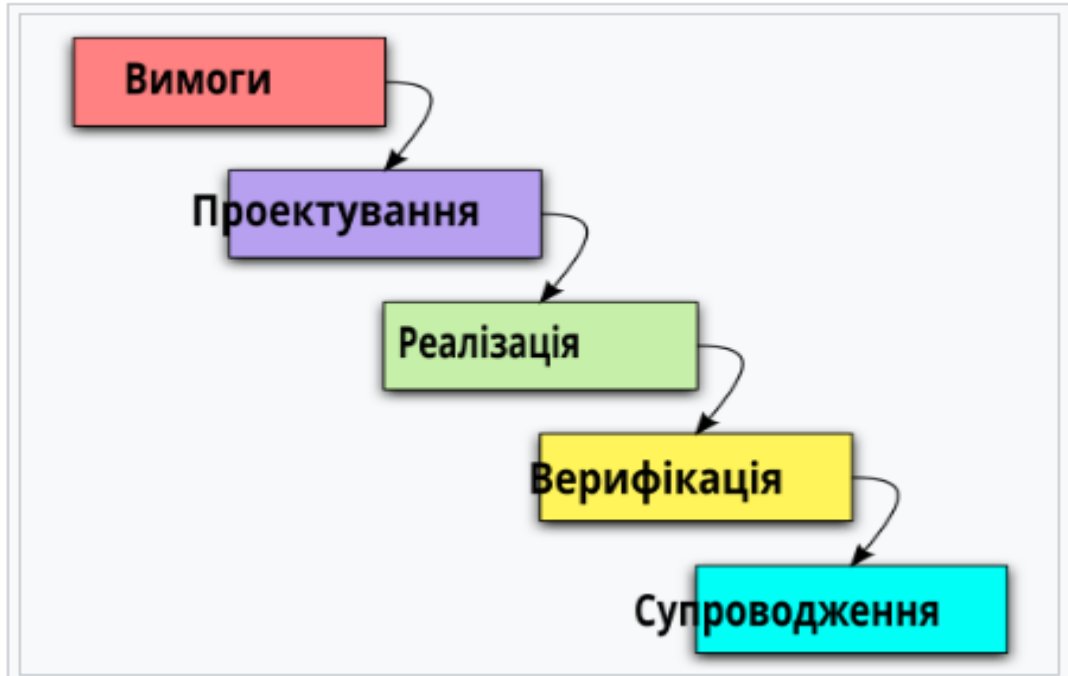


Рисунок 1.10 - Водоспадний метод розробки

Джерело: [9]

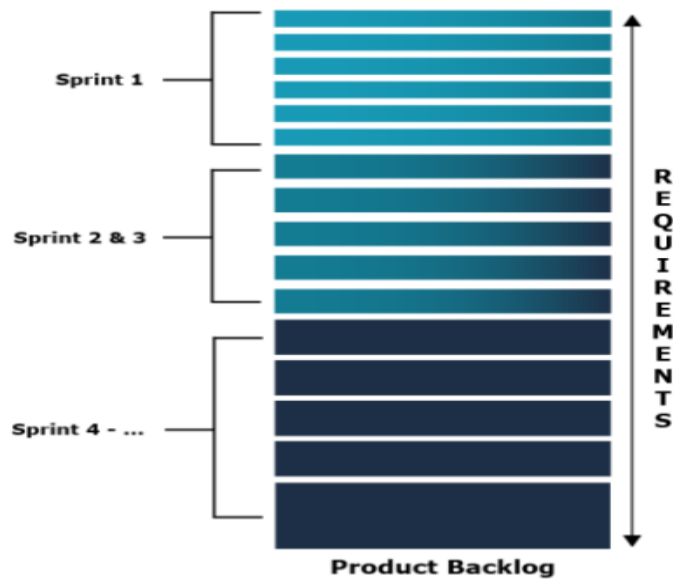


Рисунок 1.11 - Product Backlog

Джерело: [8]

Таким чином є основні типи Backlog:

- а) продукт Backlog, який містить всі відомі вимоги;
- б) спрінт Backlog, що містить завдання, що мають виконуватись на протязі одного спринту.

Використання інструментів таких як User Stories та Backlog дає низку переваг у процесі управління бізнес-проектами:

1. Фокусування на користувачі, збільшення задоволеності клієнта та відповідність до його очікувань.
2. Покращення комунікації та прозорості, що забезпечує спільне розуміння цілей між усіма зацікавленими сторонами.
3. Регулярне оновлення Backlog дозволяє своєчасно виявляти та усунути потенційні проблеми, зменшує ризики та дозволяє вносити зміни на ранніх етапах бізнес-проекту.
4. Гнучкість та збільшення продуктивності команди в цілому, завдяки чіткому визначені завдань та пріоритетів та легкості адаптації до змін

Постановка цілей – включає в себе процес визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, актуальних і обмежених у часі (SMART) цілей також цей підхід дозволяє чітко визначити, чого саме ви хочете досягти в бізнес-проекті, і відстежувати прогрес.

Акронім SMART був вперше запропонований Джорджем Т. Дораном у випуску журналу «Management Review» у листопаді 1981 року, у статті "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives" де він представляє структуру для встановлення цілей менеджменту, наголошуючи на важливості чітких цілей [4].

Формулювання Smart-цілей для бізнес-проекту згідно даної праці матиме такий вигляд:

1. **Specific (конкретність)** – ціль має бути чітко сформована, визначена і зрозуміла.

2. **Measurable (вимірюваність)** – ціль має мати чіткі критерії вимірювання, що дозволяє оцінювати прогрес.

3. **Assignable (досяжність)** - ціль має бути реалістичною з урахуванням ресурсів, часу та можливостей команди. Важливо оцінити, чи є достатні ресурси для досягнення цієї цілі.

4. **Relevant (актуальність)** - ціль має відповідати загальній меті бізнес-проекту і бути важливою для його успіху. Вона повинна мати значення для команди та бізнесу.

5. **Time-bound (обмеження в часі)** - ціль повинна мати чіткий термін виконання, включно з графіком очікуваних результатів.

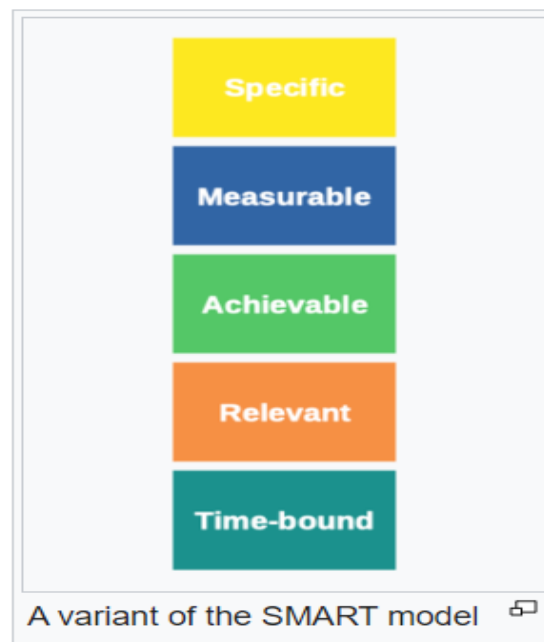


Рисунок 1.12 - Smart model

Джерело: [4]

Щоб формувати SMART цілі ефективніше потрібно залучати всю команду до процесу формування цілей, відшукати корінь проблеми, що дасть змогу підвищити їхню відповідальність. Також важливим моментом є регулярний перегляд цілей, що зумовлено швидкістю зміни бізнес-

середовища, політики держави, ці фактори вносять корективи вже до поставлених цілей і призводять до їх перегляду.

Дуже важливо уникати помилок при формулюванні цілей, а саме ставити невимірювальні, недосяжні та занадто узагальнені цілі.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі даної кваліфікаційної роботи проведено детальний розгляд особливості застосування Agile-підходів в управлінні бізнес-проектами в сфері послуг. Отримані результати дозволяють зробити такі висновки:

1. Актуальність Agile-підходів є надзвичайно значущими в сучасному динамічному бізнес-середовищі та нестабільних умовах ринку, особливо для сфери послуг, що забезпечують швидкість адаптації до змін, що виникли на ринку і дають змогу ефективно реагувати на потреби клієнтів.

2. Цифрові комунікації сприяють залученню клієнтів до діалогу з бізнесом, що включає всі ознаки двостороннього формату, що вказує що клієнт є в центрі уваги. Таким чином підвищується лояльність клієнтів, рівень їх задоволеності і аналіз їхніх майбутніх потреб, завдяки таким інструментам як User Stories.

3. Agile-команда ефективно комунікує всередині себе, чим забезпечує прозорість в бізнес-проекті, швидку адаптацію до змін та підвищення загальної продуктивності та досягання поставленої цілі.

4. Завдяки SMART цілям визначаються очікувані результати, а завдяки використанню таких інструментів як Scrum, Kanban, можна візуалізувати весь процес та відстежувати і керувати прогресом.

РОЗДІЛ 2. СТАН КНИГОВИДАВНИЧОЇ ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ

Основна мета даного розділу полягає в аналізі стану книговидавничої індустрії в Україні в умовах широкомасштабної війни, оцінці викликів, що виникли перед видавництвами та розгляд нових ідей та інноваційних підходів на прикладі «Видавництва Старого Лева» [23].

Стан книговидавничої індустрії в Україні на протязі останніх п'яти років зазнав значних змін, зокрема через зміни в культурній політиці (з початком російсько-української війни спостерігається значне збільшення україномовного контенту). Так у 2021 році до Державного реєстру було внесено 293 суб'єкти видавничої справи, що свідчить про стабільний розвиток індустрії перед початком повномасштабного вторгнення [11].

Так згідно даних Книжкової палати України випуск книжкової продукції в Україні у 2023 році збільшився на 73% за кількістю видань і за тиражами - на 203% [14]. Серед компаній, що лідирують за обсягами видання книг можна виділити «Vivat» та «Видавництво Старого Лева». Тенденцію зі збільшенням кількості видавництв можна простежити на графіку Рисунок 2.1. за кількістю учасників Форуму видавців. Також суттєвий вплив на книговидання мали нові законодавчі ініціативи, зокрема у 2022 році був прийнятий закон, що стимулює розвиток українського книговидавництва, а у 2016 році засновано Український інститут книги, який активно популяризує українську книгу саме за кордоном.

В Додатку А представлений Рисунок А.1, на якому показано скільки заробили українські видавництва за останні роки

В Додатку Б представлений Рисунок Б.1, на якому показано Топ 20 видавців України з виторгом понад 100 млн грн.

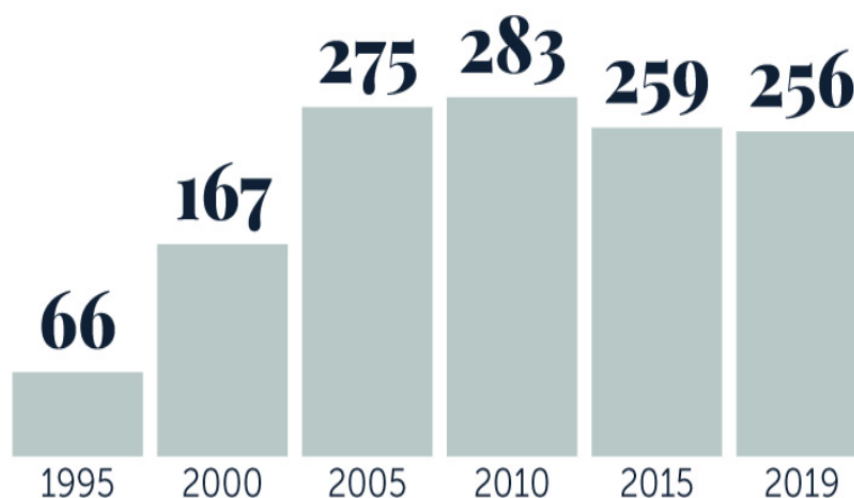


Рисунок 2.1 - Кількість учасників Форуму видавництв

Джерело: [33]

2.1 Загальна інформація про компанію «Видавництво Старого Лева» та її організаційна структура.

Історія видавництва розпочинається в 2001 році і було засноване у Львові Мар'яною Савкою і Юрієм Чопиком.

Видавництво розпочало свою діяльність з невеликого асортименту книг і перша книжка була видана у видавництві у 2002 році і мала назву - «Малютам і батькам», автором якої є Дарія Цвек.

У 2013 року видавництво запускає дорослу лінійку книг, що дало значний поштовх в розширенні тематики і аудиторії своїх видань.

З 2018 року видавництво продає більше ніж 40-60 ліцензій на рік. «Видавництво старого Лева» у 2022 році став лідером з продажів авторських прав на книжки українських авторів, а у 2023 року отримало головну нагороду Болонського ярмарку дитячої книги в категорії «Європа» [14].

Місія компанії полягає не тільки в підтримці української літератури всередині країни, а й над популяризацією української книги та авторів за кордоном. «Наші цінності - любов і повага до свого читача» [15].

Видавництво активно набирає темпи випуску книговидавничої продукції, в табл. 2.1 відображено кількість найменувань нових видань, випущених за рік [10].

Таблиця 2.1 - Кількість найменувань нових видань, випущених за рік

<i>Рік випуску</i>	<i>Кількість найменувань нових видань</i>
2011	18
2012	18
2013	45
2014	54
2015	74
2016	115
2017	137
2018	138

В Додатку В представлений Рисунок В.1, на якому показано звіт про фінансові результати за 2023р компанії «Видавництво старого Лева».

Ще однією чинником успіху та росту для видавництва стало відкриття у 2015 році першої книгарні, що дало початок появі цілої мережі монобреднових книгарень-кав'ярень, що створює спільний простір із читачем, дозволяє видавцю краще зрозуміти читача й відвідати цікаві літературні вечори. Книгарня-кав'ярня Старого Лева перший заклад такого формату в Україні - це не просто книгарня, а справжній культурний простір, що робить читання модним і перевертає увагу людей до книжок і всебічного розвитку [10]. Особливість цього простору у впізнаваності (назва та бренд) та в поєднання функцій таких як, придбання книг та спілкування за чашкою кави з друзями.

Даний формат створює атмосферу затишку, в якій ключову роль відіграє інтер'єр, який сприяє тому, що люди відчують дотичність до творчості, а широкий асортимент книг дає змогу кожному віднайти щось цікаве для себе. За словами власниці мережі «Видавництво Старого Лева» супутні продажі складають значну частину доходу.

Аналіз ринку показує, що з кожним роком зростає популярність стаціонарних кав'ярень [18].

Структура кав'ярень за форматами в Україні у 2018-2020 рр.

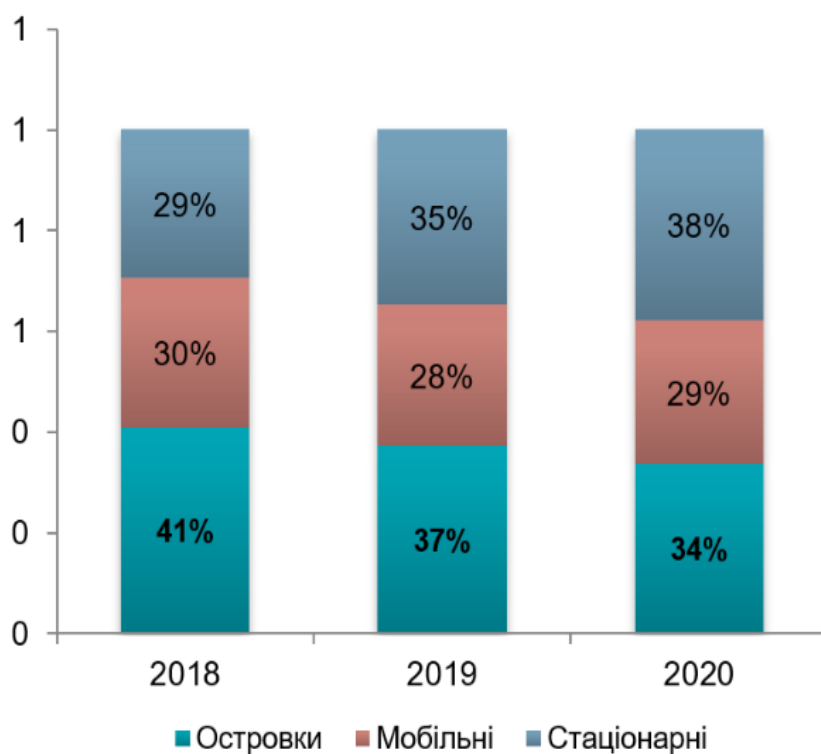


Рисунок 2.2. - Структура кав'ярень за форматами

Джерело: [18]

Функціонування такого динамічного бізнес-проєкту, який є прикладом успішного видавничого бізнесу не можливо без чіткого управління та організаційної структури, яка має визначену ієрархію та підрозділи.

До керівництва відноситься директор (Микола Шейко), який відповідає за загальне управління та головна редакторка (Маряна Савка), що керує редакційною політикою компанії, комунікує з редакторами та затверджує редакційний план. В компанії процес прийняття рішення про видавництво книги характеризують таким чином – «Запропонувати книгу до друку може будь-який працівник видавництва і всі пропозиції надсилають менеджеру з авторського права. Дуже часто пропозиції надходять від перекладачів та від авторів. Уся наша команда - люди, що читають і мають свої літературні смаки. Інколи буває так, що хтось дуже сильно вірить в книжку і переконує всіх, що її просто необхідно видати. Зібравши всі пропозиції, представники відділів сідають за один стіл та обговорюють кожну книжку, а тоді ми всі приймаємо остаточне рішення. Коли вирішили видавати, то редакторка відповідного напрямку додає книгу в редакційний план, відділ авторського права розпочинає роботу над угодами, а автор чекає свого часу» [25].

З відкритих джерел підрозділи можна поділити на основні групи такі як:

- юридичний відділ відповідає за захист авторських прав та укладання договорів та ліцензування;
- фінансовий відділ відповідальний за контролем витрат та фінансове планування;
- редакційний відділ відповідає за редагування текстів перед друком та за співпрацю з авторами і відбір та перевірку рукописів, а також вибір ілюстраторів, перекладачів та коректорів;
- виробничий відділ, що контролює процес друку та відповідає за якість;
- відділ продажу та маркетингу займається рекламними компаніями, та продажами і просуванням продукції та бренду на ринку

Проаналізувавши дану організаційну структуру у "Видавництві Старого Лева", можна зробити висновок, що вона ефективно дозволяє реагувати на зміни ринку, які виникають під впливом різних факторів, адаптуватися до

нових умов і підтримувати високу якість своїх видань, як для внутрішнього так і для зовнішнього ринку.

2.2 Виклики та можливості компанії «Видавництво Старого Лева» на ринку книгарень.

Провідне видавництво в Україні, а також один з активних учасників міжнародного ринку, яким безумовно є «Видавництво Старого Лева», стикається з різними викликами, а також має широкі можливості та перспективи розвитку на ринку книгарень.

Якщо проаналізувати виклики що постають перед компанією сьогодні, то мабуть найбільшим викликом на внутрішньому ринку є економічна ситуація, спричинена війною, тобто зменшення доходів громадян суттєво впливає на купівельну спроможність населення, що знижує попит на купівлю книг, а також зростання цін на виробництво.

В Додатку Г представлений Рисунок Г.1, на якому показано індекс інфляції з 2000 по 2024 рр у відсотках за даними Міністерства фінансів [19].

Наступні вагомні виклики включають в себе:

а) конкуренція на ринку в країні з інтернет-магазинами (особливо продаж електронних книг, та гнучкі системи знижок завдяки обсягам продажу) [20].

Конкуренція з міжнародними видавництвами, які мають доступ до більших економічних ресурсів та вартість перекладу книг на іноземні мови;



Рисунок 2.3 - Відвідуваність книготорговельних сайтів

Джерело: [20]

б) зміна уподобань споживачів (наприклад зростання популярності коміксів, вимагає розширення асортименту), що породжує постійні витрати на моніторинг ринку і аналізу попиту на ті чи інші жанри і авторів.

Дослідивши останні зміни в поведінці споживачів і тенденції на ринку книгарень, можна з упевненістю сказати, що «Видавництво Старого Лева» має широкі можливості для подальшого розвитку та зміцненню бренду.

На сьогоднішній день, коли війна вирує на теренах країни зросла популяризація української культури у світі, що дає можливості активно укладати нові контракти на переклад творів (на сьогоднішній день підписано контракти у 48 країнах на переклад творів 42 мовами) [16].

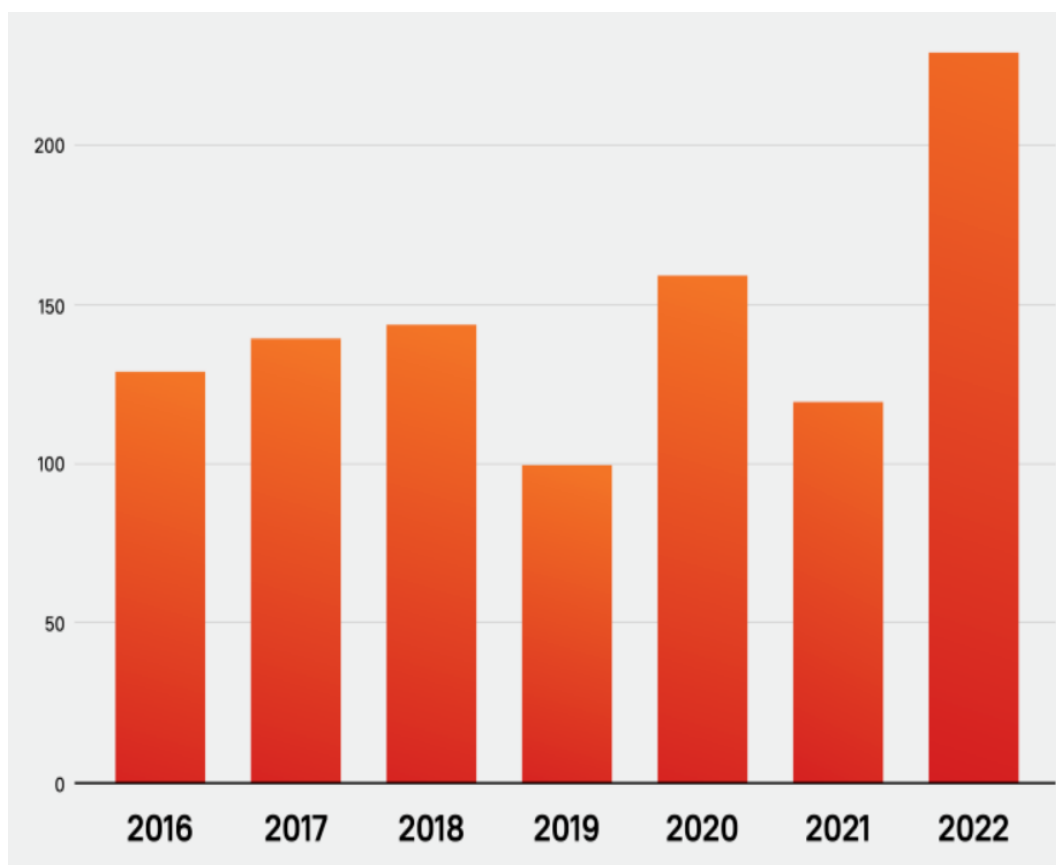


Рисунок 2.4 - Зміна кількості перекладів українських книг у світі

Джерело: [16]

Участь у світових виставках та ярмарках дає можливість контактувати з закордонними видавцями та маловідомими авторами, допомагає у створенню унікального контенту, що потенційно може зацікавити споживача та залучити нову аудиторію розширивши ринок збуту.

Адаптація до нових технологій (створення цифрових форматів) , таких як аудіокниги та підкасти , щоб задовольнити потреби молодих читачів, тим самим розширити свою присутність на стрімінгових платформах.

Ще однією з важливих можливостей є участь у культурних подіях, таких як літературні вечори та книжкові фестивалі. Підтримка локальних ініціатив таких як співпраця з локальними авторами підвищує репутацію компанії.

2.3 Опис запропонованої нової концепції розвитку бізнесу у книговидавництві.

На сьогоднішній день «Видавництво Старого Лева» займає лідируючі позиції на українському книжковому ринку, наступним логічним кроком компанії це пошук нових можливостей для росту бізнесу та розширення сфер діяльності. Щоб запропонувати нову концепцію розвитку бізнесу у книговидавництві потрібно детально дослідити фінансові результати за останні роки, що дозволяє виявити тенденції компанії у фінансовій діяльності, оцінити вартість компанії та ризики пов'язані з інвестиціями.

Метою дослідження в даному розділі є аналіз динаміки змін оборотних і необоротних активів та аналіз чистого доходу від реалізації продукції.

Необоротні активи компанії включають в себе основні засоби, довгострокові фінансові інвестиції та нематеріальні активи. Аналізуючи фінансову звітність «Видавництва Старого Лева» [21] вартість всіх необоротних активів на початок 2021 року складала 900.10 тис. грн, а на кінець 2023 року складала 7674.90 тис. грн, що показує значне зростання інвестицій.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	2 729.90
первісна вартість	1001	26.10	3 218.10
накопичена амортизація	1002	26.10	488.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	900.10	1 107.00
первісна вартість	1011	2 886.20	3 756.90
знос	1012	1 986.10	2 649.90
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	900.10	3 836.90

Рисунок 2.4. Необоротні активи станом на 2021 рік

Джерело: [21].

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 161.30	47.80
первісна вартість	1001	6 130.80	84.20
накопичена амортизація	1002	4 969.50	36.40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	2 017.10	7 627.10
первісна вартість	1011	5 371.20	13 707.00
знос	1012	3 354.10	6 079.90
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 178.40	7 674.90

Рисунок 2.5 - Необоротні активи станом на 2023 рік

Джерело [21]

Оборотні активи компанії включають дебіторську заборгованість за товари (роботи, послуги), гроші та їх еквіваленти та інші активи. Вартість всіх оборотних активів на початок 2021 року складала 61 693.30 тис. грн, а на кінець 2023 року склала 179 529.80 тис. грн, також значно зросла дебіторська заборгованість до 49 362.0 тис. грн, у 2023 році порівняно з 2021 роком, коли складала 25 395.2 тис. грн, що може вказувати про збільшення обсягів кредитування. Про покращення ліквідності бізнесу вказує збільшення грошових коштів підприємства з 114.80 тис. грн у 2021 році до 454.40 тис. грн у 2023 році. [21].

Аналіз пасивів за період з 2021 року до 2023 року вказує, що підприємство за даний період не залучало додатковий власний капітал на фінансування, так як цифра власного капіталу залишалась стабільною на рівні 1570 тис. грн.

Таблиця 2.1 – Власний капітал компанії за 2021-2023 роки

<i>Рік звітності</i>	<i>На початок звітного періоду, тис. грн</i>	<i>На кінець звітного періоду, тис. грн</i>
2021	1570	1570
2022	1570	1570
2023	1570	1570

Ключовим показником фінансової діяльності є чистий дохід від реалізації продукції, що відображає доходи, які отримані від основної діяльності після вирахування всіх зборів та податків, а також обов'язкових платежів. Фінансова звітність показує, що чистий дохід від реалізації продукції зріс до 196528.70 тис. грн у 2023 році, порівняно з 84293.20 тис. грн у 2021 році, що означає значне збільшення обсягів продажів, тобто підприємство демонструє збільшення обсягів від реалізації.

Таблиця 2.2 – Чистий від реалізації продукції за 2021-2023 роки.

<i>Рік звітності</i>	<i>За звітний період, тис. грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</i>
2021	84 293.20	61 821.10
2022	121 641.30	84 293.20
2023	196 528.70	121 641.30

Коефіцієнт поточної ліквідності один з важливих показників, що дозволяє оцінити чи може підприємство виконувати свої поточні зобов'язання. В кінці 2021 року на підприємстві «Видавництво Старого Лева» оборотні активи склали 179529.80 тис. грн, а поточні зобов'язання 167113.70 тис. грн, з чого випливає, що коефіцієнт поточної ліквідності дорівнює 1.07 ($179529.8/167113.70$), що є допустимим показником і показує, що оборотних активів достатньо щоб покрити поточні зобов'язання.

З проведеного дослідження, можна зробити висновок, що підприємство «Видавництво Старого Лева» готове до нової концепції розвитку бізнесу у книговидавництві.

Основні напрямки для розвитку можна поділити на декілька груп: соціальні та інвестиційні проєкти, цифровізація, нові теми та розширення аудиторії.

До соціальних проєктів можна віднести організацію літературних конкурсів, підтримку екологічних ініціатив, таких як використання для виробництва книг екологічних матеріалів, що сприятиме створенню позитивного іміджу компанії та пізнаваності бренду.

Інвестиційні проєкти включають в себе розширення виробництва, тобто закупка нового обладнання, а також розширення складських площ. Розширення мережі дистрибуції, вихід на нові ринки та відкриття нових книгарень і книгарень-кав'ярень нового формату.

Так звана цифровізація включає в себе співпрацю з онлайн-платформами та створення аудіокниг. Запуск мобільних додатків для інтерактивних книжок, спілкування і обговорення новинок.

Нові тематики і розширення аудиторії можуть включати переклад іноземних авторів, розвиток нових жанрів книг та створення книг зі шрифтом Брайля для людей з особливими потребами.

При впровадженні даних напрямків в новій концепції розвитку можна очікувати такі результати – зміцнення позицій на ринку книгарень, збільшення обсягів продажу книг та продукції за рахунок залучення нової аудиторії та розширення асортименту, а також за рахунок соціальних проєктів буде створений позитивний імідж компанії.

Висновки до розділу 2.

Незважаючи на економічні труднощі, які викликані війною книговидавнича індустрія в Україні розвивається, збільшується видання книг українською мовою (саме війна підсилила інтерес до української літератури та її авторів) та відкриття нових видавництв.

Розвиток технологій, зростання популярності аудіокниг та електронних книг відкриває нові можливості у книговидавництві, що спонукає інвестувати провідні видавництва в цифрові сервіси та продукти, для створення більш якісного контенту і нестандартних форматів для залучення нового клієнта.

Така компанія як «Видавництво Старого Лева», яка є одним із лідерів українського книговидавничого бізнесу також активно розвивається, бере участь у соціальних та інвестиційних проектах, відкриває книгарні-кав'ярні, популяризує українську культуру та використовує всі можливості для розвитку і подальшого зростання шляхом адаптації до змін на ринку (вимогливість читачів, конкуренція та ін.) та збереженні гнучкості у своїй стратегії розширення бізнесу, створення культурного простору, такого як відкриття монобрендової мережі книгарень-кав'ярень, розширення виходу на міжнародні ринки шляхом укладання нових контрактів на переклад творів за кордоном. Фінансові показники компанії показують зростання, що дає впевненість у розвитку нових бізнес-проектів.

РОЗДІЛ 3. ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ НОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ «КНИГАРНЯ-КАВ'ЯРНЯ»

Створення нової концепції для «Книгарні-кав'ярні» - це перш за все створення працюючого прибуткового бізнесу, який зумовлений на співпрацю та подальший розвиток українських видавництв та популяризацію українських брендів і авторів. Реалії, що існують в нашій країні на даний момент вимагають щоб бізнес постійно адаптувався до змінюваних умов ринку та уподобань споживачів. Книгарні завжди асоціюються з тишею, але все частіше стають центрами соціальних проєктів та розміреного життя, де поєднуються культура читання, обмін новими тенденціями в літературі і комунікації. У контексті цього виникає нова концепція, що об'єднує не лиш всебічний розвиток, який дає читання, а й отримання задоволення від гарно проведеного часу - «Книгарня-кав'ярня», це перш за все амбітна ініціатива, що створює унікальний простір, що об'єднує в собі затишок «класичного» читального залу та приємну атмосферу кав'ярні. Такий підхід не лише підвищує привабливість книгарні та створює атмосферу, де кожен відвідувач зможе знайти затишний куточок для читання, нові знайомства, спілкування та відпочинку.

У даному розділі ми розглянемо основні аспекти гнучкого управління створенням концепції «Книгарня-кав'ярня», запропонуємо детальний план реалізації проєкту, визначимо цілі та задачі, терміни, а також організація команди, стейкхолдерів і правил роботи в команді. Завдяки вдало проаналізованій та продуманій стратегії проєкт має всі шанси стати успішним у майбутньому та зосередитесь на потребах цільової аудиторії.

3.1 Цілі та задачі проєкту, терміни реалізації.

Даний розділ складає фундамент для нашого проєкту і його успішна реалізація потребує чіткого планування, конкретних кроків для реалізації та часові рамки. Формування основних цілей і задач – один з найважливіших кроків у процесі управління проєктом, це так звана наша «дорожня карта». Визначення термінів реалізації дозволить вибудувати чітку структуру роботи нашої команди, все виконати у встановлені строки і зосередитись на досягненні поставлених цілей, а також постійно моніторити наявний прогрес і швидко реагувати на проблеми. Це в свою чергу допоможе нам забезпечити успіх нової концепції «Книгарня-кав'ярня» та її конкурентоспроможність та впізнаваність на ринку [26] .

Основні цілі та задачі і їх детальний опис представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні цілі та задачі та їх детальний опис

<i>Основні цілі та задачі</i>	<i>Детальний опис</i>
Обсяг робіт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук та облаштування відповідного приміщення згідно з нормами і стандартами, з урахуванням доступної локації. 2. Створення команди для підбору та подальшого навчання персоналу. 3. Закупівля необхідного обладнання, оренда договартісного обладнання на правах подальшої співпраці з брендами (наприклад кавомашина від виробника кави, яку будуть в подальшому реалізовувати в закладі) 4. Пошук партнерів-видавництв для продажу їх продукції на вигідних для всіх умовах (під реалізацію) 5. Організація заходів з реклами.

Таблиця 3.1 – Основні цілі та задачі та їх детальний опис

<i>Основні цілі та задачі</i>	<i>Детальний опис</i>
Організація	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення управлінської команди. 2. Розробка плану дій по реалізації проєкту з чіткими та деталізованими кроками по виконанню робіт і відповідальними особами.
Організація	<ol style="list-style-type: none"> 3. Встановлення системи управління та моніторингу прогресу. 4. Комунікації через засоби масової інформації (наприклад використання блогерів як рекламу)
Час	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення графіку виконання робіт (локація, приміщення, персонал і до кінцевого етапу). 2. Визначення термінів для кожного етапу. 3. Регулярне звітування щодо реалізації завдань на щотижневих нарадах або зустрічах.
Якість	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення норм якості для закладів громадського відвідування (кав'ярні). 2. Забезпечення відповідності приміщення безпековим нормам. 3. Забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу через навчання. 4. Аналіз ринку споживання аналогічних послуг задля постійного поліпшення якості.
Витрати	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування бюджету, прораховуючі всі необхідні витрати (оренда приміщення, оплата праці, дотичні витрати). 2. Карта джерел фінансування (робота з партнерами, участь в грандових проєктах). 3. Контроль за виконанням бюджету, оптимізація витрат.

Календарне планування та терміни реалізації є критично важливим для забезпечення своєчасної реалізації всіх етапів і завдань, отже чітке визначення термінів реалізації нової концепції «Книгарня-кав'ярня» дасть змогу ефективно використовувати ресурси та створить структурований підхід до виконання поставлених завдань. Дотримання термінів суттєво впливає на

загальних успіх проєкту, тому кожен етап має свої чітко визначені терміни, що буде сприяти досягненню поставлених цілей. Терміни реалізації можуть коригуватися залежно від конкретних умов [12]. У таблиці 3.2 наведено детальний план виконання робіт, розподілений за днями.

Таблиця 3.2 – Детальний план виконання робіт

<i>Види робіт</i>	<i>Тривалість, дні</i>
Відкриття «Книгарні-кав'ярні»	136 днів
1. Планування та дослідження ринку	19 днів
1.1. Визначення попиту та подібних тенденцій розвитку подібних проєктів	4 дні
1.2. Аналіз конкурентів	4 дні
1.3. Вивчення законодавства	3 дні
1.4. Розробка бізнес плану	5 днів
1.5. Планування витрат	1 день
1.6. Планування людських ресурсів	1 день
1.7. Планування закупівель	1 день
2. Реалізація	93 дні
2.1. Пошук приміщення для оренди	10 днів
2.2. Узгодження умов оренди	1 день
2.3. Ремонт приміщення	30 днів
2.4 Отримання документів	14 днів
2.4.1. Аналіз необхідних документів	8 днів
2.4.2. Подання документів	1 день
2.4.3 Проходження інспекцій	5 днів
2.5. Вибір і найм персоналу	12 днів
2.5.1. Оголошення вакансій	1 день
2.5.2. Проведення співбесід	2 дні

Таблиця 3.2 – Детальний план виконання робіт

<i>Види робіт</i>	<i>Тривалість, дні</i>
2.5.3. Найм персоналу	2 дні
2.6. Закупівля меблів	1 день
2.7. Закупівля обладнання	1 день
2.8. Закупівля засобів для прибирання	1 день
2.9. Розробка рекламних матеріалів	1 день
2.10. Створення сторінок в соцмережах	1 день
2.11. Запуск рекламних компаній	1 день
2.12. Планування дня відкриття	1 день
3. Завершення	24 дні
3.1. Організаційний збір персоналу для узгодження основної мети	1 день
3.2. Підготовка карти дій для перших днів роботи	2 дні
3.3. Перший тестовий день	1 день
3.4. Постійний моніторинг роботи «Книгарні-кав'ярні»	10 днів
3.5. Внесення змін та оптимізація процесів	10 днів
3.6. Здача проєкту	0 днів

Для створення діаграми Ганта, що відображатиме календарний план проєкту використаємо програму Microsoft Excel [27].

В Додатку Д представлені діаграми Ганта на рисунках Д.1. та Д.2. та відображають завдання та їх тривалість.

Можна зазначити, що проєкт «Книгарня-кав'ярня» розпочинається з вивчення та дослідження ринку протягом 19 днів. Цей етап включає аналіз попиту, конкурентів, законодавства, розробку бізнес-плану та пошук інвесторів. Етап реалізації, що триватиме 93 день і включає пошук найліпшої

локації, приміщення, ремонт, отримання ліцензії, проходження інспекцій, найм персоналу та закупівлю обладнання. Кінцевий етап триватиме 24 дні і включатиме підготовку до відкриття, моніторинг роботи та внесення оптимізацій та коректив. Загальна кількість днів необхідна на відкриття «Книгарні-кав'ярні» буде відведено 136 дні, що складає 4,5 місяців, за умови відсутності форс мажорних обставин, які можуть призвести до зміни термінів реалізації проєкту.

3.2. Команда проєкту, стейкхолдери проєкту, правила роботи в проєкті.

Успішність реалізації нової концепції «Книгарня-кав'ярня» вимагає не лише визначення цілей, задач та планування, а й створення ефективної команди, яка здатна втілити цю концепцію. Ефективна команда, це одна з складових успіху, потрібно щоб кожен член команди був готовий працювати з іншими членами команди для досягнення поставлених цілей та володів відповідними навичками. В цьому розділі розглянемо важливі складові для успішної реалізації проєкту - людський капітал та взаємодію всіх у команді, також визначемо стейкхолдерів, які можуть вплинути на результат та встановлені правила роботи, які забезпечують організованість та структуру команди.

Для успішної реалізації проєкту «Книгарня – кав'ярня» необхідно сформувати команду виконавців, які відповідатимуть за окремі види робіт на різних етапах проєкту. В Таблиці 3.3 наведено структуру команди та розподіл обов'язків для кожного члена команди.

Таблиця 3.3 – Організація виконання робіт

Код	Виконавець	Перелік робіт
1	Менеджер проекту (адміністратор)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення попиту. 2. Аналіз конкурентів. 3. Розробка бізнес-плану. 4. Планування витрат. 5. Планування людських ресурсів 6. Планування закупівель. 7. Проходження інспекцій. 8. Оголошення вакансій. 9. Проведення співбесід. 10. Найм персоналу. 11. Закупівля обладнання. 12. Забезпечення ресурсами. 13. Планування дня відкритих дверей. 14. Постійний моніторинг. 15. Внесення змін та оптимізація процесів.
2	Ріелтор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук приміщення для оренди. 2. Узгодження умов оренди.
3	Юрист	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вивчення законодавства. 2. Збір документів. 3. Подання документів. 4. Проходження інспекцій. 5. Укладання договорів.
4	Директор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вивчення законодавства. 2. Планування людських ресурсів. 3. Планування закупівель.

Таблиця 3.3 – Організація виконання робіт

<i>Код</i>	<i>Виконавець</i>	<i>Перелік робіт</i>
4	Директор	4. Узгодження умов оренди. 5. Збір документів. 6. Подання документів. 7. Найм персоналу. 8. Планування дня відкритих дверей. 9. Внесення змін та оптимізація процесів.
5	Бригада майстрів	1. Ремонт приміщення. 2. Співпраця з дизайнером.
6	Маркетолог	1. Розробка рекламних матеріалів. 2. Створення сторінок в соцмережах. 3. Робота з блогерами. 4. Робота з контент менеджером.
7	Основний персонал	1. Навчання персоналу. 2. Знайомство з товаром, видавництвами.
8	Прибиральниці	1. Підготовка закладу до відкриття. 2. Підтримка частоти в закладі. 3. Закупівля засобів для прибирання.
9	Головний бариста	1. Підбір постачальників (кава, кондитерка) та робота з ними. 2. Підбір персоналу для роботи бариста

Особливості формування команди включають:

1. Досвід у сфері продаж та управління проєктами - команда повинна включати спеціалістів з досвідом роботи у сфері продаж, створення соціальних проєктів, дотичність до видавництв, управління проєктами та інших пов'язаних галузях.
2. Місцевий контекст - знання місцевих умов та потреб жителів міста є важливим аспектом для успішної реалізації проєкту.
3. Мультидисциплінарний підхід - команда повинна включати фахівців з різних галузей: продажі, маркетинг, видавництва, спеціалісти з філологічною освітою.
4. Висока мотивація та відповідальність - важливо, щоб всі члени команди були високо мотивовані та відповідально ставились до своїх обов'язків, оскільки від цього залежить успіх проєкту.

Для залучення кваліфікованих фахівців до команди можна використовувати різні канали пошуку:

1. Професійні мережі та платформи:
 - Work.ua, robota.ua, LinkedIn: розміщення вакансій та пошук кандидатів через професійні мережі.
2. Рекрутингові агенції:
 - Співпраця з рекрутинговими агенціями, які спеціалізуються на підборі персоналу для освітніх закладів та проєктів.
3. Місцеві ЗМІ та оголошення:
 - Розміщення інформації в місцевих пабліках, соціальних мережах.
4. Видавництва та локальні виробництва:
 - Співпраця з локальними виробництвами задля подальшої спільної роботи та генерації ідей.
5. Соціальні мережі:
 - Використання соціальних мереж (Facebook, Instagram) для пошуку фахівців та розповсюдження інформації про вакансії.

Для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців необхідно забезпечити привабливі умови праці:

1. Конку rentна заробітна плата: пропонування заробітної плати, яка є конкурентною на ринку праці та відповідає рівню кваліфікації фахівців.
2. Соціальні гарантії та пільги: забезпечення соціальних гарантій, медичного страхування, оплачуваних відпусток та інших пільг.
3. Професійний розвиток: надання можливостей для професійного розвитку, участі у тренінгах, семінарах та конференціях, вивчення іноземної мови.
4. Дружня та підтримуюча атмосфера: створення позитивної та підтримуючої робочої атмосфери, де кожен співробітник відчуває себе важливою частиною команди.
5. Гнучкий графік роботи: забезпечення гнучких умов праці, які дозволяють співробітникам балансувати між роботою та особистим життям.
6. Можливості для кар'єрного зростання: пропонування можливостей для кар'єрного зростання та підвищення у посаді.

Таким чином, створення команди для реалізації проекту з відкриття «книгарні - кав'ярні» вимагає ретельного підходу до підбору фахівців, використання різноманітних каналів пошуку та забезпечення привабливих умов праці. Залучення мотивованих та кваліфікованих спеціалістів є ключовим фактором успіху проекту та створення привабливого простору для читачів, митців та інших споживачів друкованої продукції.

Ресурсне забезпечення проекту може включати в себе всі ресурси (фінансові, матеріальні, людські та інші ресурси), необхідні для успішного виконання проекту. Фінансове забезпечення визначає, скільки коштів потрібно для виконання, включаючи витрати на зарплату персоналу, закупівлю матеріалів та обладнання, оплату послуг тощо [22].

Відкриття «Книгарні кав'ярні» на перший погляд не є складним проектом, але включає в себе багато пунктів, який вимагають ретельного планування, організації та залучення різних фахівців. Для успішної реалізації

необхідно не тільки забезпечити відповідність усім законодавчим та регуляторним вимогам, орендувати приміщення та розкласти книги для продажу, необхідно мати найвищу якість послуг в цьому сегменті, починаючи від дизайну та ергономіки приміщення і завершуючи найдрібнішими деталями. Проєкт вимагає участі різноманітних фахівців, які мають досвід в подібних роботах, мають креативність та вмотивованість. У таблиці 3.4 наведено деталізовану інформацію про сукупну потребу в людських ресурсах для відкриття «Книгарні-кав'ярні».

Таблиця 3.4 – Визначення сукупної потреби в людських ресурсах

<i>Назва ресурсу</i>	<i>Назва роботи</i>	<i>Тривалість використання ресурсу (годин)</i>
Менеджер проєкту (адміністратор)	Визначення попиту	40 год.
	Аналіз конкурентів	40 год.
	Розробка бізнес-плану	80 год.
	Оголошення вакансій	32 год.
	Проведення співбесід	40 год.
	Закупівля меблів та обладнання	80 год.
	Постійний моніторинг книгарні	32 год.
	Залучення та співпраця з дотичними організаціями	240 год.
	Планування витрат	16 год
	Робота з видавництвами	16 год
	Планування людських ресурсів	60 год.
Планування закупівель	60 год.	

Таблиця 3.4 – Визначення сукупної потреби в людських ресурсах

<i>Назва ресурсу</i>	<i>Назва роботи</i>	<i>Тривалість використання ресурсу (годин)</i>
Менеджер проекту (адміністратор)	Проходження інспекцій	60 год
	Найм персоналу	60 год
	Забезпечення ресурсами	32 год
	Планування тестового дня	24 год
	Внесення змін та оптимізація процесів.	8 год
	Разом	872 год.
Ріелтор	Пошук приміщення для оренди	40 год.
	Узгодження умов оренди	4 год.
	Разом	44 год.
Юрист	Вивчення законодавства	32 год.
	Проходження інспекцій	60 год.
	Збір і підготовка документів	80 год.
	Подання документів	8 год.
	Разом	180 год.
Директор книгарні-кав'ярні	Вивчення законодавства	32 год.
	Узгодження умов оренди	8 год.
	Збір і підготовка документів	8 год.
	Подання документів	64 год.
	Найм персоналу	8 год.
	Планування відкриття	64 год.
	Підготовка робочої карти	8 год.
	Внесення змін в процеси	16 год.
	Планування закупівель	80 год.

Таблиця 3.4 – Визначення сукупної потреби в людських ресурсах

<i>Назва ресурсу</i>	<i>Назва роботи</i>	<i>Тривалість використання ресурсу (годин)</i>
Директор книгарні-кав'ярні	Планування людських ресурсів	8 год
	Знайомство з персоналом, блогерами, видавництвами, інвесторами	8 год
	Разом	320 год
Бригада майстрів	Ремонт приміщення	240 год.
	Разом	240 год.
Маркетолог	Розробка рекламних матеріалів	32 год.
	Запуск промо в інтернеті	32 год.
	Створення сторінок в соцмережах	32 год.
	Разом	96 год.
Головний бариста	Знайомство з об'єктом, обрати постачальника кави та обладнання, обрати напарника для сумісної роботи	60 год.
	Разом	60 год.
Прибиральниця	Закупівля засобів для прибирання, знайомство з об'єктом	8 год.
	Разом	8 год.

Проаналізувавши таблицю 3.4 можна зробити наступні висновки:

1. Менеджер проєкту найбільш завантажений, але матиме змогу делегувати окремі завдання іншим членам команди.
2. Велике навантаження також на бригаду майстрів та юриста. Але при правильному тайм-менеджменті цих спеціалістів можливо досягнути реалізації без затримок.
3. Директор книгарні також має змогу для делегування своїх задач, але частину процесів можливо реалізувати тільки особисто директором.
4. Головний бариста має велике навантаження з причин, що він основний контролер процесів пов'язаних з кав'ярнею, орендою кавового обладнання, налагодження роботи з постачальниками кави та десертів, обрати NORECA.
5. Прибиральниця має найменше навантаження.

Аналіз конкурентів при відкритті «Книгарні – кав'ярні» наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Аналіз конкурентів

Критерії оцінки	Оцінка конкурентів		
	Конкурент 1 (книгарня Старого Лева)	Конкурент 2 (книгарня Сенс)	Конкурент 3 (книгарня book.ua)
Досвід роботи	7 років	2 років	1 рік
Імідж	Високий	Високий	Високий
Тенденції розвитку	Стабільний	Розширення мережі	Інноваційний підхід
Потенціал розвитку	Високий	Високий	Високий
Доля на ринку	25%	15%	10%

Аналіз конкурентів по Таблиці 3.5 допомагає зробити наступні висновки:

1. Серед трьох конкурентів найбільший досвід роботи має "Книгарня Старого Лева" - 7 років, що свідчити про надійність та стабільність закладу, також треба вважати, що це заклад створений видавництвом Старого Лева. Книгарня "Сенс" має 2 роки досвіду, що також є досить значним, а "book.ua" - 1 рік;

2. Книгарня Сенс вирізняється поміж інших тим, що має не тільки кав'ярню, але й повноцінну європейську кухню та книгосховище (нульових поверх), який можна використовувати як бомбосховище і не припиняти роботу закладу під час тривоги. Також книгарня має високий імідж за рахунок свого місцезнаходження (вул. Хрещатик).

3. Книгарня book.ua демонструє стабільний розвиток за рахунок креативності (продаж вінілових пластинок), місцерозташуванню та наявності затишного дворику біля будинку Барона на Золотих воротах.

4. Найвищий потенціал розвитку мають книгарня Сенс та book.ua через їх готовність до інновацій.

5. Книгарня Старого Лева займає найбільшу частку ринку - 25%, але вони мають достатньо пасивну маркетингову стратегію.

На основі цього аналізу, «Книгарня – кав'ярня» може визначити свої стратегії для створення конкурентоспроможного проєкту. Враховуючи досвід конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, а також потенціал для розвитку необхідно розробити унікальні переваги для створення цікавого та нового продукту. Ситуаційна оцінка стейкхолдерів наведена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Ситуаційна оцінка стейкхолдерів

Критерії оцінки	Оцінка стейкхолдерів		
	Стейкхолдер 1 ГО «Асоціація захисту прав споживачів»	Стейкхолдер 2 ГО «Смарт освіта»	Стейкхолдер 3 видавництво «Vivat»
Досвід роботи	20 років	12 роки	11 років
Імідж	Високий	Високий	Середній
Тенденції розвитку	Активне зростання	Стабільний розвиток	Розширення послуг
Потенціал розвитку	Високий	Високий	Високий

Стислий опис стейкхолдерів.

1. Громадська організація "Асоціація захисту прав споживачів" - організація працює вже 20 років, активно залучає громадськість до процесу контролю якості освітніх та видавничих продуктів. Дана ГО активно зростає, збільшуючи кількість учасників контролю та залучає більшу кількість державних органів в процес контролю. Має високий потенціал розвитку, оскільки є значний попит на послуги з контролю прав споживачів.

2. Громадська організація "Смарт-освіта" - працює на ринку 12 років, займається формуванням нових суспільних норм та цінностей, зокрема в галузі освіти, для якісної трансформації України у суспільство. Дана організація має високий імідж серед схожих організацій в Європі. Потенціал розвитку є високим, оскільки організація весь час працює над створенням нових та вдосконалення існуючих проєктів. За роки діяльності організації було реалізовано десятки освітніх проєктів та запущено одне з найбільших освітніх медіа в країні - сайт НУШ [28].

3. Видавництво "Vivat" - з'явилося на українському книжковому ринку у 2013 році. Всього за кілька років видавництво вибилося в трійцю лідерів серед українських видавництв, і до сьогодні утримує. Потенціал розвитку є високим, оскільки щорічно продає близько 2 500 000 книг і видає близько 300 нових творів [29].

Відповідно до детального розгляду та аналізу стейкхолдерів, що мають зацікавленість в реалізації даного проєкту, можна зробити наступні висновки:

1. Участь громадської організації "Асоціація захисту прав споживачів" допоможе забезпечити високу якість видавничих продуктів та контролювати дотримання високих стандартів.

2. Залученість до проєкту громадської організації "Смарт-освіта" надасть значну підтримку в організації та в проведенні заходів, організації зустрічей «автор-читач» залучаючи заклади освіти різних рівнів, що сприятиме впізнаності проєкту.

3. Співпраця з видавництвом "Vivat" буде сприяти розширенню асортименту книг, що дасть змогу залучити більше клієнтів та створити конкурентний проєкт на ринку.

3.3. Перспективи імплементації проєкту «Книгарня-кав'ярня».

Імплементація проєкту «Книгарня-кав'ярня» має великі перспективи для розвитку даного бізнесу в цілому, об'єднуючи соціальну залученість та культуру читання в один простір. Такі інноваційні бізнес моделі мають унікальні можливості, що виникають в ході зміни вподобань споживачів і ринку, тому концепція «Книгарня-кав'ярня» пропонує насамперед атмосферу, на додачу до широкого асортименту книжок, в якій споживач може насолоджуватись кавою та спілкуванням з друзями чи іншими відвідувачами. Перспективи відкриття такого роду простору дасть можливість стати

осередком культурного життя, зміцнити соціальну сферу громади, на території якої такий проєкт запущено.

Відкриття «Книгарні-кав'ярні» включає багато пунктів: від пошуку приміщення та локації до залучення персоналу та постійних партнерів. Важливим етапом в розумінні перспектив імплементації даного проєкту є розрахунок кошторису, який дозволяє визначити необхідні ресурси і їх вартість, а також оцінити економічну ефективність проєкту.

Кошторис проєкту «Книгарня-кав'ярня» наведений в Додатку Е. в таблиці Е1. Обчислимо прогнозований дохід від проєкту. Показники наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7. - Розрахунок прогнозованого доходу «Книгарні кав'ярні» (в місяць)

<i>Показник</i>	<i>Значення</i>
Середня кількість людей, які відвідують книгарню	2700 людей
Середній чек в закладі (чистий дохід)	200 грн
Загальний дохід	540 000 грн

Середньомісячний дохід становитиме 540 000 грн.

Найбільші витрати будуть за виконанням дизайнерських та ремонтних робіт, це купівля якісний матеріалів та оплата роботи бригади. Значні кошти виділяться на купівлю стелажів та меблів. Значну частину коштів можна зекономити за рахунок використання обладнання (каво-молка, каво-машина тощо) взявши їх в оренду у підприємства чию каву будуть реалізовувати в закладі. Аналогічно використовується обладнання від кондитерських (холодильники). Використавши досвід конкурентів, а саме налагодження співпраці з видавництвами і придбання їх продукції під реалізацію маємо можливість не купувати друковану продукцію.

Початкові вкладення у відкриття книгарні складають 1 220 000 грн. Більша частина цих інвестицій призначена на придбання меблів та

обладнання, витрати на оренду та інші дотичні витрати. Фінансування проекту здійснюється за рахунок власних коштів інвестора. Основні пункти інвестиційних витрат представлені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Основні пункти інвестиційних витрат

<i>Найменування</i>	<i>Сума, грн</i>
Оренда комерційної площі на 1 місяць + завдаток	70 000
Ремонт приміщення	800 000
Меблі та техніка	220 000
Стартова рекламна компанія	20 000
Реєстрація бізнесу	10 000
Інші витрати (можливі ризики)	110 000
Разом:	1 220 000

Постійні витрати включають в себе оплату оренди, комунальні платежі, зарплатний фонд, рекламні витрати. Терміну корисного використання основних активів складає 5 років. Були визначені постійні щомісячні витрати у розмірі 208 000 грн. Статті витрат наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Постійні витрати на утримання книгарні-кав'ярні

<i>Найменування</i>	<i>Сума в місяць, грн</i>
Орендна плата	30 000
Реклама та обслуговування сайту	5 000
Комунальні платежі та інтернет	5 000
Дотичні витрати під час роботи проекту	10 000
Фонд оплати праці з відрахуваннями	150 000
Інше	8 000
Разом:	208 000

Оподаткування проєкту «Книгарня-кав'ярня» відповідно до Податкового кодексу України, буде сплачувати базову (основну) ставку податку – 18%. В таблиці 3.10 наведено фінансовий план «Книгарні-кав'ярні».

Таблиця 3.10. – Фінансовий план книгарні-кав'ярні

Показник	Сума, грн
Податок на прибуток (місячний)	97 200
Чистий щомісячний прибуток	234 800
Чистий щорічний прибуток	2 817 600

Період окупності проєкту (PP).

Для розрахунку терміну окупності даного підприємства необхідно скласти допоміжну таблицю, де буде визначений чистий прибуток.

Таблиця 3.11. – Період окупності проєкту

Роки	Чистий грошовий потік, грн	Накопичений чистий грошовий потік, грн
1	2 817 600	2 817 600
2	2 817 600	5 635 200
3	2 817 600	11 270 400

Формула для розрахунку терміну окупності наведена на рис. 3.1.

$$PP = n + \frac{I - \sum CF_i}{CF_{n+1}}$$

Рисунок 3.1 – Формула розрахунку терміну окупності проєкту

Джерело: [22]

Розрахуємо термін окупності:

$$PP = 1 + ((11270400 - 1\,220\,000) / 2\,817\,600) = 4,56$$

де 1 220 000 грн. - це сума необхідних інвестицій, $n=1$ тому, що інвестиції окупляться в першому періоді.

$$0,56 * 12 = 6,72 \approx 7 \text{ місяців}$$

Таким чином період окупності складає 4 роки і 7 місяців.

Чиста теперішня вартість проєкту (NPV):

Чиста теперішня вартість – це різниця між сумарною теперішньою вартістю чистих грошових потоків і теперішньою вартістю інвестицій, дисконтованих на вартість капіталу фірми.

У загальному вигляді, значення NPV визначається за наступною формулою наведеною на рис. 6.2.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IC,$$

Рисунок 3.2 – Формула для розрахунку NPV

де CF_t – річні чисті грошові потоки ;

IC – вихідні інвестиції;

k – ставка дисконтування;

n – термін життя проєкту .

При $NPV > 0$ – проєкт варто прийняти; при $NPV < 0$ – проєкт треба відхилити;

при $NPV = 0$ – проєкт в точності забезпечує задану норму прибутковості, і він також приймається.

Для визначення чистої теперішньої вартості проєкту NPV спочатку розраховують загальну накопичену величину дисконтних надходжень чистих грошових потоків PV і від неї віднімають сумарну теперішню вартість інвестицій IC.

Ставка дисконтування, яка використовується в розрахунку NPV, в умовах високої нестабільності української економіки не може бути розрахована за стандартними методиками, які використовуються в зарубіжній практиці. В якості такої можна використовувати облікову ставку відсотка або ставку, прийняту для довгострокових кредитів банку.

У наших розрахунках будемо використовувати поточну облікову ставку НБУ, яка дорівнює 14,5%. В таблиці 3.12. наведено розрахунок NPV при поточній обліковій ставці НБУ.

Таблиця 3.12. – Розрахунок NPV проекту при $k = 14,5 \%$

Рік	I_0	CF_t (річні чисті грошові потоки)	$1 / (1+k)^t$	$DCF = CF_t / (1+k)^t$
0	1 220 000			
1		2 817 600	0,873	2460786,02
2		2 817 600	0,763	2146199,08
3		2 817 600	0,666	1878400
4		2 817 600	0,582	1640046,56
5		2 817 600	0,508	1431707,31
Всього:				7678738,97

$NPV = 7678738,97 - 1220000 = 6458738,97$ грн, що є більше 0. Тому даний проект є прибутковим, більше того за 5 років він почне приносити прибутки.

Внутрішня норма прибутковості (IRR):

Внутрішня норма прибутковості інвестиційного проекту є розрахунковою ставкою відсотків, при якій чистий приведений дохід, відповідний цьому проекту, рівний нулю. Економічне значення цього показника можна пояснити таким чином, як альтернатива вкладенням фінансових коштів в інвестиційний проект розглядається використання тих же засобів (так само розподілених за часом вкладення) під деякий банківський відсоток. Розподілені в часі доходи, одержувані від реалізації інвестиційного проекту, також поміщаються на депозитний рахунок в банку під той же відсоток.

При ставці позикового відсотка, рівній внутрішній нормі прибутковості, інвестування фінансових коштів в проект дає у результаті той же сумарний

дохід, що і приміщення їх в банк на депозитний рахунок. Таким чином, при цій ставці позикового відсотка обидві альтернативи використання фінансових коштів економічно еквівалентні. Якщо реальна ставка позикового відсотка менше внутрішньої норми прибутковості проекту, то інвестування засобів в нього вигідне, і навпаки. Отже, IRR є граничною ставкою позикового відсотка, розділяючи ефективні і неефективні інвестиційні проекти.

Внутрішню норму прибутковості IRR можна визначити методом інтерполяції за формулою наведеною на рис. 3.3:

$$IRR = k_1 + \frac{NPV_{k_2}}{NPV_{k_1} - NPV_{k_2}} * (k_2 - k_1)$$

Рисунок 3.3 – Формула для визначення IRR

Таблиця 3.13.- Розрахунок NPV проекту при $k_1= 14,5 \%$, $k_2= 21 \%$

Рік	I_0	CF_t	$\frac{1}{(1+k)^t}$	$\frac{DCF_1=CF_t}{(1+k)^t}$	$\frac{1}{(1+k_2)^t}$	$\frac{DCF_2=CF_t}{(1+k_2)^t}$
0	1 220 000					
1		2 817 600	0,873	2460786,02	0,826	2328595,04
2		2 817 600	0,763	2146199,08	0,683	1929863,01
3		2 817 600	0,666	1878400	0,564	1591864,4
4		2 817 600	0,582	1640046,56	0,467	1316635,51
5		2 817 600	0,508	1431707,31	0,386	1087876,44
Всього				7678738,97		8254834,4
NVP _{k1}				6458738,97		
NVP _{k2}						7034834,4

Отже виходячи з таблиці ми можемо розрахувати внутрішню норму прибутковості IRR:

$$IRR = 0,145 + (7034834,4 / (6458738,97 - (7034834,4))) * (0,21 - 0,145) = 0,8031 = 80,3\%.$$

Отже ми отримали значення IRR яке дорівнює 80,3%, тобто це та гранична ставка, яку підприємець може заплатити за позичені кошти. Це значення є рівнем беззбитковості проєкту.

Індекс прибутковості (PI):

Для визначення індексу прибутковості використовуються ті ж самі грошові потоки, що і в розглянутому вище критерію. Але, якщо NPV становить собою різницю теперішньої вартості надходження чистих грошових потоків і теперішньої вартості відтоку коштів, то індекс прибутковості — це їхнє співвідношення. Індекс прибутковості розраховується за формулою наведеною на рис. 3.4.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}}{IC} + 1$$

Рисунок 3.4 – Формула для розрахунку індексу прибутковості

$$PI = 6458738,97 / 1220000 + 1 = 6,29$$

Можна зробити висновок, що проєкт з точки зору прибутковості є перспективним. Таким чином, PI показує, у скільки разів дисконтні надходження коштів від реалізації проєкту перевищують дисконтні витрати. Можемо побачити, що інвестиційна привабливість даного проєкту є високою, адже показник PI більший за 1.

Таким чином основні показники ефективності становлять:

- PP (Payback Period): приблизно 3 роки
- NPV (Net Present Value): 6458738,97Грн
- IRR (Internal Rate of Return): 80,3%
- PI (Profitability Index): 6,29

Проєкт відкриття «Книгарні – кав'ярні» досліджувався та оцінювався за допомогою розрахованих показників ефективності. З проведеного аналізу та дослідження можна навести висновки та результати:

- Показник рентабельності, який перевищує одиницю і становить 6,29, вказує на те, що проєкт є прибутковим і приносить дохід.
- Маленький термін окупності є прийнятним для проєкту, особливо якщо врахувати соціальну та економічну, освітню значущість проєкту в умовах війни.
- Значення NPV вказує на те, що проєкт є привабливим з фінансової точки зору.

Зважаючи на розрахунки імплементація проєкту «Книгарні – кав’ярні» є вигідним як фінансово так має велике значення в соціальній та культурній сферах.

Висновки до розділу 3.

Проєкт «Книгарня-кав’ярня» має значний потенціал і об’єднує соціально відповідальність і комерційну складову (отримання прибутку), тим самим створюючи простір для відпочинку як інтелектуального так і морального. Нова концепція є дуже перспективною, поєднання кав’ярні з книгарнею задовольняє потреби споживача і створює унікальну пропозицію на ринку, що підтверджено фінансовими розрахунками (проєкт має високу прибутковість), хоча і потребує значних інвестицій на початковому етапі. Стейкхолдери відіграють важливу роль, так як розвитку проєкту сприятиме співпраця з партнерами, будь то книгарні чи виробники кави. Нова концепція «Книгарні-кав’ярні» являю собою гнучку бізнес-модель (адаптується до змін на ринку та зміни потреб клієнтів). Професійна команда забезпечить ефективну роботу, так як має високу компетенцію в даному напрямку та відповідально ставиться до своєї ролі в проєкті, чим досягає бажаного результату. Імплементація нової концепції «Книгарні-кав’ярні» хоч і є складним завданням, але за умови дотримання чітких цілей, термінів та

постійної роботи над вдосконаленням бізнесу, проєкт буде прибутковим і буде сприяти розвитку культури, освіти та соціальних програм.

ВИСНОВКИ

У рамках даної кваліфікаційної роботи було досліджено і розкрито тему «Гнучке управління бізнес-проектом з популяризації українських авторів та видавництв «Книгарня-кав'ярня».

Перший розділ кваліфікаційної роботи включав детальний розгляд особливості застосування Agile-підходів в управлінні бізнес-проектами в сфері послуг. В нестабільних умовах ринку актуальність Agile-підходів є надзвичайно значущими в динамічному бізнес середовищі, що забезпечують швидкість адаптації до змін і дають змогу швидко реагувати на виклики. Також розкрито комунікацію Agile-команди всередині проєкту. Проведено аналіз визначення чому Agile-команда є об'єктом управління взаємодією в бізнесі. Розібрано самоорганізацію команди (постійне прийняття рішень кожним членом команди щодо організації роботи над завданням), крос-функціональність (команда складається з фахівців різних напрямків та кожен член команди володіє різним набором навичок) та адаптивність команди (команда повинна адаптуватись до нових умов для успішної реалізації проєкту). Також детально розібрано інструменти за допомогою яких відбувається управління взаємодією в командах, а саме Скрам (Scrum) – простий фреймворк за допомогою якого команди генерують цінність через адаптивні рішення складних проблем і використовує поступовий підхід , щоб покращити прогнозування та контролювати ризики та Канбан – візуальний метод управління організації роботи суть якого полягає в тому, щоб відобразити весь процес виконання роботи на дошці, розділеній на колонки, які відповідають різним етапам виконання завдань, що дозволяє відстежувати прогрес і виявляти проблеми, що виникають. Також в даному розділі були визначенні найважливіші етапи у процесі управління проектами за Agile підходами, а саме визначення вимог до бізнесу та постановка цілей. Якщо брати процес збору вимог у контексті Agile, то це передбачає участь у цьому

процесі всіх зацікавлених сторін, що дає чіткість і зрозумілість вимог до продукту. Для цього широко використовуються вже відомі техніки такі як User Stories та Backlog. Дані інструменти допомагають структуровано збирати та уточнювати вимоги. User Stories - простий і зрозумілий спосіб формулювання вимог, що дозволяє зосередитися на потребах які є у кінцевого користувача. Backlog – це упорядкований список всіх робіт та вимог, які необхідно виконати та реалізувати в проєкті, він містить User Stories, які були зібрані та пріоритизовані, але Backlog є дуже динамічним і постійно оновлюється. Постановка цілей в свою чергу включає в себе процес визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, актуальних і обмежених у часі (SMART) цілей також цей підхід дозволяє чітко визначити, чого саме ви хочете досягти в бізнес-проєкті, і відстежувати прогрес.

Другий розділ кваліфікаційної роботи відображає стан книговидавничої індустрії на основі успішної компанії «Видавництво Старого Лева». В розділі детально описано організаційну структуру компанії, виклики та можливості для неї на ринку книгарень та запропоновано нову концепцію для розвитку, згідно всебічної фінансової звітності компанії. Проведене дослідження "Видавництва Старого Лева" демонструє, що компанія успішно поєднує традиційні цінності книговидання з інноваційними підходами до ведення бізнесу та бере участь у соціальних проєктах, відкриває книгарні-кав'ярні, популяризує українську культуру та використовує всі можливості для розвитку і подальшого зростання шляхом адаптації до змін на Фінансові показники компанії показують зростання, що дає впевненість у розвитку нових бізнес-проєктів.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було повністю розкрито основні аспекти гнучкого управління створенням концепції «Книгарня-кав'ярня», запропоновано детальний план реалізації проєкту, визначині цілі та задачі, терміни, а також організація команди, стейкхолдерів і правил роботи в команді. Відкриття такого роду бізнесу як «Книгарня-кав'ярня» включає в себе багато пунктів - від пошуку приміщення та локації до залучення

персоналу та постійних партнерів. Важливим етапом в розумінні перспектив імплементації даного проєкту є розрахунок кошторису, який дозволяє визначити необхідні ресурси і їх вартість, а також оцінити економічну ефективність проєкту. Проєкт відкриття «Книгарні – кав'ярні» досліджувався та оцінювався за допомогою розрахованих показників ефективності - показник рентабельності, який перевищує одиницю і становить 6,29, вказує на те, що проєкт є прибутковим і приносить дохід і інвестиційна привабливість даного проєкту є високою, термін окупності становить 4 роки і 7 місяців і є прийнятним враховуючи соціальну та економічну, освітню значущість проєкту в умовах війни, чиста теперішня вартість проєкту (NPV) вказує на те, що проєкт є привабливим з фінансової точки зору.

Зважаючи на розрахунки проєкт «Книгарня – кав'ярня» є вигідним як фінансово так має велике значення в соціальній та культурній сферах, та матиме значущий вплив на розвиток, як освіта громадян та культури української літератури в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kanban Board. Електронний ресурс URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban_board
2. Kanban development. Електронний ресурс URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban_\(development\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban_(development))
3. Product backlog. Електронний ресурс URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Product_backlog
4. SMART criteria. Електронний ресурс URL: [SMART criteria - Wikipedia](#)
5. Scrum User Stories. Електронний ресурс URL: [Scrum User Story - The Best Guide for Scrum User Stories \[2024/25\] \(scrum-institute.org\)](#)
6. User stories with examples and a template. Електронний ресурс URL: <https://www.atlassian.com/agile/project-management/user-stories>
7. What is Scrum. Електронний ресурс URL: <https://www.scrum.org/resources/what-scrum-module>
8. What is Product backlog. Електронний ресурс URL: [What is a Product Backlog? | Scrum.org](#)
9. Водоспадна модель. Електронний ресурс URL: [Водоспадна модель — Вікіпедія \(wikipedia.org\)](#)
10. Видавництво Старого Лева. Електронний ресурс URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%9B%D0%B5%D0%B2%D0%B0
11. Міністерство культури та стратегічних комунікацій. Електронний ресурс URL: [Протягом 2023 року в Україні зареєструвалося 270 нових видавців, а випуск книжкової продукції збільшився на 73% | Міністерства культури та стратегічних комунікацій \(mesc.gov.ua\)](#)

12. Морозов В.В., Данченко О.Б., Шаров О.І. Інформаційні системи і технології управлінні проектами. Частина 1. Планування проектів в MS project: навчальний посібник (для студентів магістратури з кваліфікації 1238 «Керівник проектів та програм»). Київ. Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 167 с. Електронний ресурс КРОК. URL: <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalni-posibniki/530-informatsiini-systemy-i-tekhnologii-v-upravlinni-proektamy-chastyna-1-pl>
13. Олтаржевський Д.О. Цифрові комунікації: навчальний посібник із дисципліни «Медіавиробництво: промоція». Київ: ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 120 с.
14. Онлайн журнал Forbes. Електронний ресурс URL: <https://forbes.ua/profile/vidavnitstvo-starogo-leva-924>
15. Онлайн журнал Ukrainians. Електронний ресурс URL: <https://theukrainians.org/vsl/>
16. Онлайн журнал Forbes. Електронний ресурс URL: <https://forbes.ua/lifestyle/kvantoviy-stribok-ukrainskoi-knigi-za-rik-zakordonni-vidavtsi-kupili-vdvichi-bilshu-kilkist-prav-na-prodazh-ukrainskikh-knig-yaki-groshi-prinosit-ekspansiya-22022023-11895>
17. Портал менеджмент. Електронний ресурс URL: <https://www.management.com.ua/notes/business-adaptability.html>
18. Портал Pro Consulting. Електронний ресурс URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-kofeen-v-kieve-biznes-sohranyayushij-bodrost>
19. Портал Мінфін. Електронний ресурс URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
20. Портал Український інститут книги. Електронний ресурс URL: <https://ubi.org.ua/uk>
21. Портал Clarity Project. Електронний ресурс URL: https://clarity-project.info/edr/33981905/finances?current_year=2023
22. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська,

О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. Київ «К.І.С.», 2010. - 276 с. Електронний ресурс КРОК. URL: [Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку — Бібліотека Університету «КРОК» \(krok.edu.ua\)](http://www.krok.edu.ua)

23. Сайт видавництва Старого Лева. Електронний ресурс URL: [Історія | Видавництво Старого Лева \(starylev.com.ua\)](http://starylev.com.ua)

24. Сайт видавництва Старого Лева. Електронний ресурс URL: https://starylev.com.ua/blogs/naysmachnishi-knygy-i-naucikavisha-kava-istoriya-knygaren-kavyaren?srsIid=AfmBOorOYG92KJNwYo9XHXY8_HH8QUnk3yTTf_cnNi8G_YuwHJ845Lr19

25. Сайт видавництва Старого Лева. Електронний ресурс URL: <https://starylev.com.ua/blogs/stvoryuvaty-malenki-dyva?srsIid=AfmBOoqrZ-B7g6FfK9zppoeN12PZg1yZktfoOx6Lwy6JFCbMhIMAJcAM>

26. Сайт видавництва «Village». Електронний ресурс URL: <https://www.village.com.ua/village/business/how/337297-yak-pratsyue-ekonomika-kav-yaren-knigaren>

27. Сайт Microsoft. Електронний ресурс URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/excel>

28. Сайт ГО «Смарт освіта». Електронний ресурс URL: <https://smart-osvita.org/>

29. Сайт видавництва «Vivat». Електронний ресурс URL: <https://vivat.com.ua/>

30. Управління відносинами з клієнтами. Електронний ресурс URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D0%B7_%D0%BA%D0%BB%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8

31. Усатюк С.М., Орлова-Курилова О.В. Співставлення принципів AGILE MANIFESTO та класичних принципів менеджменту А. Файоля. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей IV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.). Київ: Університет «КРОК», 2024.

URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2094>

32. Фінансові результати підприємств книжкової галузі. Електронний ресурс URL: <https://chytomo.com/uik-nazvav-najprybutkovishykh-ukrainskykh-vydavtsiv-i-knyhotorhovtsiv/>

33. 30 років незалежного книговидання в Україні. Електронний ресурс URL: <https://chytomo.com/30-rokiv-knyhovydannia/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Суб'єкт господарської діяльності	Виторг 2023	Виторг 2022	Виторг 2021	2023 до 2022	2023 до 2021
КСД/КЛУБ СІМЕЙНОГО ДОЗВІЛЛЯ 	593 103 000	304 637 000	390 618 000	195%	152%
РАНОК *	592 325 000	255 329 000	344 814 000	232%	172%
ПЕТ/ ПОБУТЕЛЕКТРО-ТЕХНІКА #	319 236 700	71 190 300	228 945 600	448%	139%
ГЕНЕЗА (разом із ВД "ГЕНЕЗА" та "ВИДАВНИЦТВО ГЕНЕЗА") *	313 977 500	22 960 500	132 481 000	1367%	237%
СТЕМ ОСВІТА *	251 248 000	205 171 000	221 439 000	122%	113%
ОРІОН *	217 444 000	37 174 000	135 342 000	585%	161%
ВИДАВНИЦТВО "ФОЛІО"	212 980 100	55 435 400	102 984 000	384%	207%
А-БА-БА-ГА-ЛА-МА-ГА	209 913 000	125 806 000	63 845 000	167%	329%
ВСЛ/ ВИДАВНИЦТВО СТАРОГО ЛЕВА 	196 528 700	121 641 300	84 293 200	162%	233%

Рисунок А.1 - Заробіток українських видавництв за останні роки

Джерело: [32]

ДОДАТОК Б

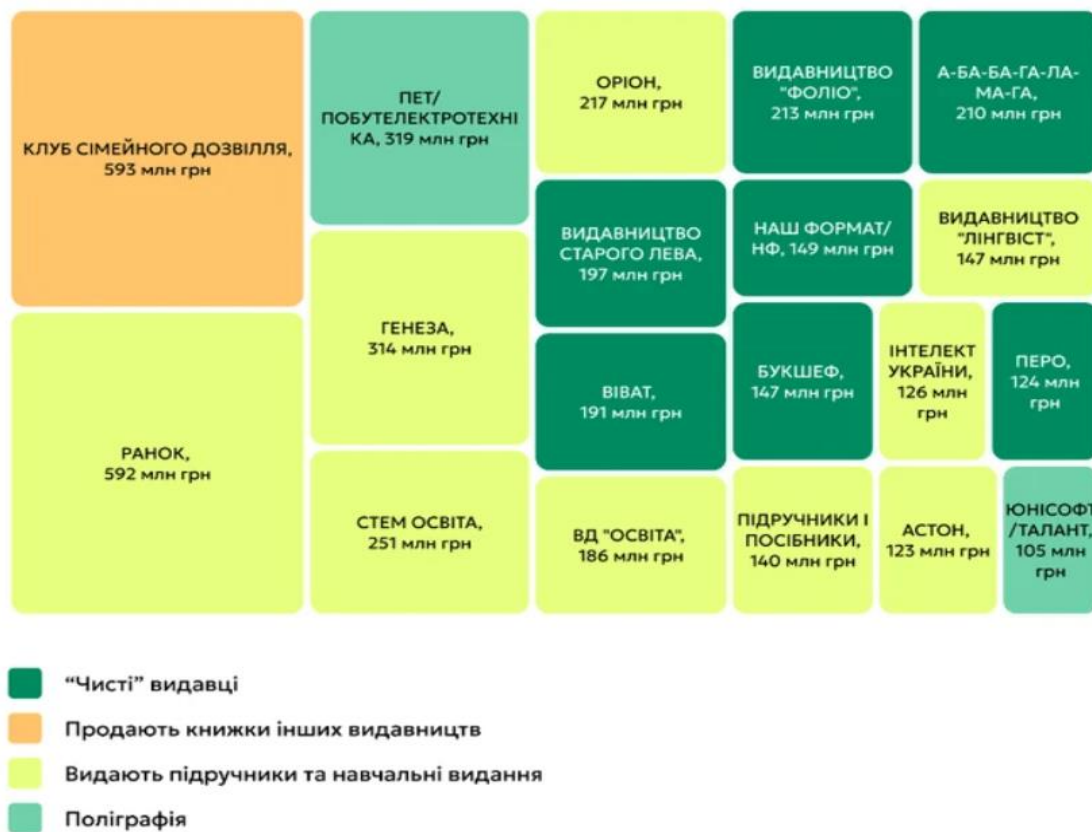
ТОП 20 Видавців
 (виторг понад 100 млн грн)


Рисунок Б.1 - Топ 20 видавців України

Джерело: [32]

ДОДАТОК В

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	196 528.70	121 641.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	77 263.40	50 032.30
Інші операційні доходи	2120	2 404.10	1 683.00
Інші операційні витрати	2180	116 041.10	70 858.30
Інші доходи	2240	1.50	0.10
Інші витрати	2270	238.80	138.10
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	198 934.30	123 324.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	193 543.30	121 028.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	5 391.00	2 295.70
Податок на прибуток	2300	970.40	413.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4 420.60	1 882.50

Рисунок В.1. Звіт про фінансові результати за 2023р компанії

«Видавництво старого Лева»

Джерело: [21]

ДОДАТОК Г

	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	За рік
2000	104,6	103,3	102,0	101,7	102,1	103,7	99,9	100,0	102,6	101,4	100,4	101,6	125,8
2001	101,5	100,6	100,6	101,5	100,4	100,6	98,3	99,8	100,4	100,2	100,5	101,6	106,1
2002	101,0	98,6	99,3	101,4	99,7	98,2	98,5	99,8	100,2	100,7	100,7	101,4	99,4
2003	101,5	101,1	101,1	100,7	100,0	100,1	99,9	98,3	100,6	101,3	101,9	101,5	108,2
2004	101,4	100,4	100,4	100,7	100,7	100,7	100,0	99,9	101,3	102,2	101,6	102,4	112,3
2005	101,7	101,0	101,6	100,7	100,6	100,6	100,3	100,0	100,4	100,9	101,2	100,9	110,3
2006	101,2	101,8	99,7	99,6	100,5	100,1	100,9	100,0	102,0	102,6	101,8	100,9	111,6
2007	100,5	100,6	100,2	100,0	100,6	102,2	101,4	100,6	102,2	102,9	102,2	102,1	116,6
2008	102,9	102,7	103,8	103,1	101,3	100,8	99,5	99,9	101,1	101,7	101,5	102,1	122,3
2009	102,9	101,5	101,4	100,9	100,5	101,1	99,9	99,8	100,8	100,9	101,1	100,9	112,3
2010	101,8	101,9	100,9	99,7	99,4	99,6	99,8	101,2	102,9	100,5	100,3	100,8	109,1
2011	101,0	100,9	101,4	101,3	100,8	100,4	98,7	99,6	100,1	100,0	100,1	100,2	104,6
2012	100,2	100,2	100,3	100,0	99,7	99,7	99,8	99,7	100,1	100,0	99,9	100,2	99,8
2013	100,2	99,9	100,0	100,0	100,1	100,0	99,9	99,3	100,0	100,4	100,2	100,5	100,5
2014	100,2	100,6	102,2	103,3	103,8	101,0	100,4	100,8	102,9	102,4	101,9	103,0	124,9
2015	103,1	105,3	110,8	114,0	102,2	100,4	99,0	99,2	102,3	98,7	102,0	100,7	143,3
2016	100,9	99,6	101,0	103,5	100,1	99,8	99,9	99,7	101,8	102,8	101,8	100,9	112,4
2017	101,1	101,0	101,8	100,9	101,3	101,6	100,2	99,9	102,0	101,2	100,9	101,0	113,7
2018	101,5	100,9	101,1	100,8	100,0	100,0	99,3	100,0	101,9	101,7	101,4	100,8	109,8
2019	101,0	100,5	100,9	101,0	100,7	99,5	99,4	99,7	100,7	100,7	100,1	99,8	104,1
2020	100,2	99,7	100,8	100,8	100,3	100,2	99,4	99,8	100,5	101,0	101,3	100,9	105,0
2021	101,3	101,0	101,7	100,7	101,3	100,2	100,1	99,8	101,2	100,9	100,8	100,6	110,0
2022	101,3	101,6	104,5	103,1	102,7	103,1	100,7	101,1	101,9	102,5	100,7	100,7	126,6
2023	100,8	100,7	101,5	100,2	100,5	100,8	99,4	98,6	100,5	100,8	100,5	100,7	105,1
2024	100,4	100,3	100,5	100,2	100,6	102,2	100,0	100,6					104,9

Рисунок Г.1. Індекс інфляції з 2000 по 2024 роки у відсотках»

Джерело: [19]

ДОДАТОК Д

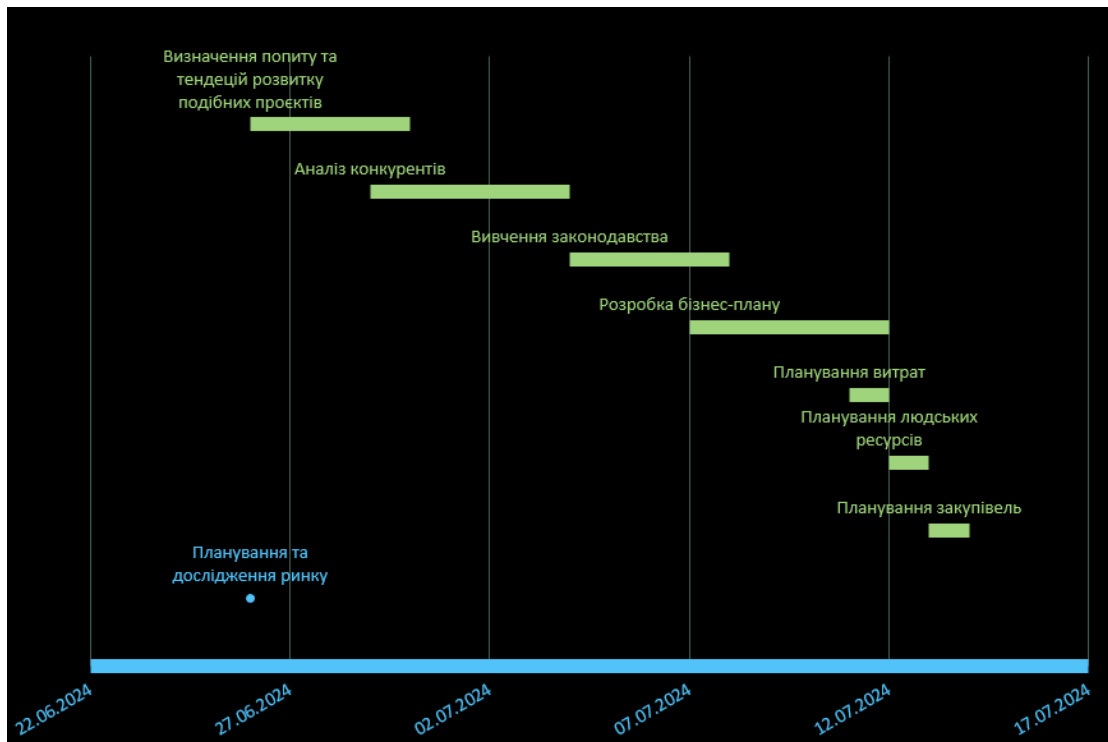


Рисунок Д.1. Календарний план на етапі «Планування та дослідження ринку»

Джерело: [розроблено автором]

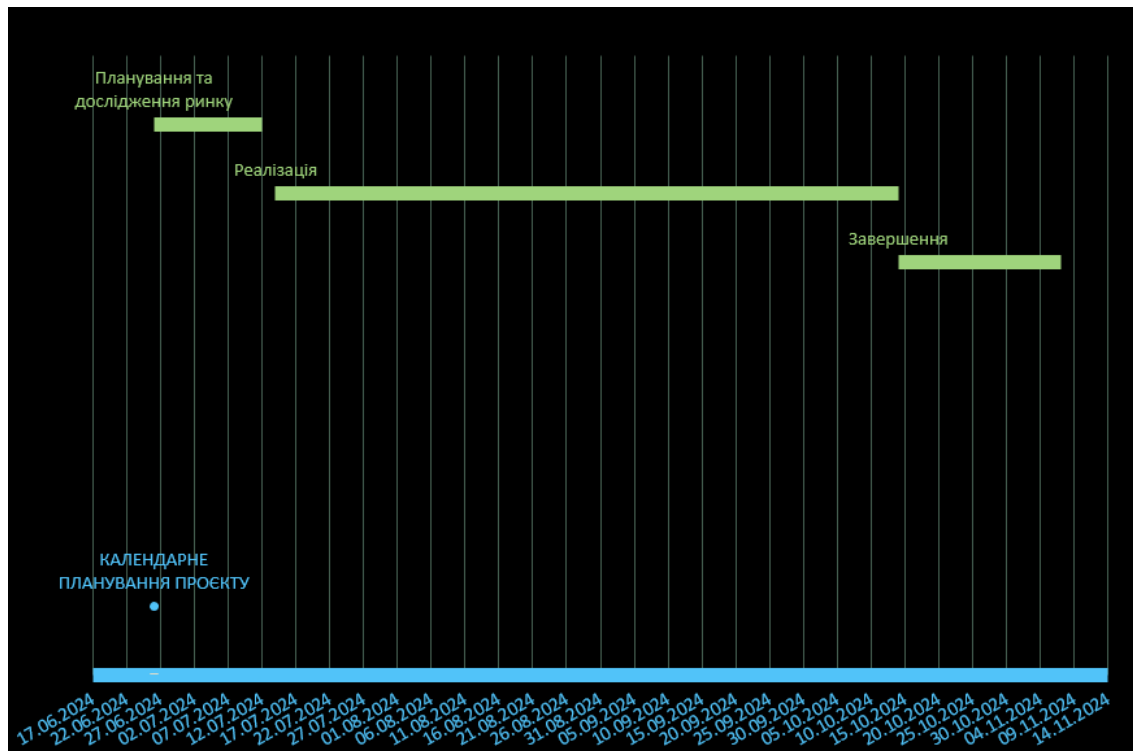


Рисунок Д.2. Календарний план проєкту «Книгарня-кав'ярня»

Джерело: [розроблено автором]

Додаток Е

Таблиця Е.1. Кошторис проєкту «Книгарня-кав'ярня»

<i>№</i>	<i>Найменування витрат</i>	<i>Дедлайн</i>	<i>Загальна вартість (грн)</i>	<i>Назва задіяних ресурсів</i>
1	Планування та дослідження ринку	19 днів	70000	Менеджер проєкту (адміністратор)
1.1	Визначення попиту та тенденцій розвитку подібних проєктів	4 дня	10000	Менеджер проєкту (адміністратор)
1.2	Аналіз конкурентів	4 днів	10000	Менеджер проєкту (адміністратор)
1.3	Вивчення законодавства та отримання інформації про ліцензування	3 дні	15000	Юрист, директор,
1.4	Розробка бізнес-плану	5 днів	20000	Менеджер проєкту (адміністратор), директор
1.5	Планування витрат	1 день	5000	Менеджер проєкту (адміністратор), директор
1.6	Планування людських ресурсів	1 день	5000	Менеджер проєкту (адміністратор), директор
1.7	Планування закупівель	1 день	5000	Менеджер проєкту (адміністратор), директор

Таблиця Е.1. Кошторис проєкту «Книгарня-кав'ярня»

<i>№</i>	<i>Найменування витрат</i>	<i>Дедлайн</i>	<i>Загальна вартість (грн)</i>	<i>Назва задіяних ресурсів</i>
2	Реалізація	93 дні	1115000	
2.1	Пошук приміщення для оренди	10 днів	20000	Ріелтор
2.2	Узгодження умов оренди	1 день	3000	Ріелтор, менеджер проєкту (адміністратор), директор
2.3	Ремонт приміщення	30 днів	700000	Бригада майстрів, менеджер проєкту
2.4	Отримання дозволів	8 днів	14 днів	Директор, юрист
2.4.1	Збір та підготовка необхідних документів	8 днів	10000	Директор, юрист
2.4.2	Подання заявки на отримання дозволів	1 день	10000	Юрист
2.5	Проходження інспекцій та атестації	5 днів	15000	Юрист, директор
2.6	Вибір та найм персоналу	12 днів	12000	Менеджер проєкту (адміністратор), директор
2.6.1	Оголошення вакансій	1 день	1000	Менеджер проєкту (адміністратор)
2.6.2	Проведення співбесід	2 дні	2000	Менеджер проєкту (адміністратор), директор

Таблиця Е.1. Кошторис проєкту «Книгарня-кав'ярня»

<i>№</i>	<i>Найменування витрат</i>	<i>Дедлайн</i>	<i>Загальна вартість (грн)</i>	<i>Назва задіяних ресурсів</i>
2.6.3	Найм персоналу	2 дні	2000	Менеджер проєкту (адміністратор), директор
2.7	Закупівля меблів	1 день	251000	Менеджер проєкту (адміністратор)
2.8	Закупівля обладнання	1 день	50000	Менеджер проєкту (адміністратор)
2.9	Закупівля засобів для прибирання	1 день	10000	Прибиральниця
2.10	Розробка рекламних матеріалів	1 дні	1000	Маркетолог
2.11	Створення сторінок в соцмережах	1 дні	1000	Маркетолог
2.12	Запуск рекламних кампаній в місцевих ЗМІ та соцмережах	1 дні	5000	Маркетолог
2.13	Планування дня відкриття	1 день	2000	Менеджер проєкту (адміністратор), директор
3	Завершення	24 днів	35000	Менеджер проєкту (адміністратор), директор

Таблиця Е.1. Кошторис проєкту «Книгарня-кав'ярня»

<i>№</i>	<i>Найменування витрат</i>	<i>Дедлайн</i>	<i>Загальна вартість (грн)</i>	<i>Назва задіяних ресурсів</i>
3.1	Організаційний збір всього персоналу для узгодження основної мети проєкту	1 день	1000	Менеджер проєкту (адміністратор), директор
3.2	Підготовка карти дій для перших днів роботи	2 дні	2000	Менеджер проєкту (адміністратор), директор
3.3	Перший тестовий день	1 день	2000	Менеджер проєкту (адміністратор)
3.4	Постійний моніторинг роботи книгарні-кав'ярні.	10 днів	10000	Менеджер проєкту (адміністратор)
3.5	Внесення змін та оптимізація процесів	10 днів	10000	Менеджер проєкту (адміністратор)
3.6	Здача проєкту	0 днів	10000	Менеджер проєкту (адміністратор), директор
	Загальні витрати	160 днів	1 110 000	
	Непередбачувані витрати		110 000,00	
	Бюджет проєкту		1 220 000	