

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І  
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проектами

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

на тему:

**«Управління проектом створення «Антикафе»»**

---

---

Осишнюк Євген Павлович

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

Київ 2023 р.

# КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Факультет: Автоматизації і інформаційних технологій  
Кафедра: Управління проектами  
Освітній рівень: Магістр за освітньо-професійною програмою  
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність: 073 “Менеджмент”  
Освітня програма: Управління проектами

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Сергій БУШУЄВ

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2023 року

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

Осишнюк Євген Павлович

(*прізвище, ім'я та по батькові студента*)

1. Тема роботи:

Управління проектом створення «Антикафе»»

затверджена наказом ректора КНУБА № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

2. Керівник роботи:

к.т.н. Бушуєва Вікторія Борисівна

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

3. Строк подання студентом роботи до захисту:

14.12.2023

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які слід розробити):

Провести аналіз методологій з управління проектами та обрати необхідну для подальшої роботи

Провести аналіз предметної галузі створюваного проекту, визначити цілі, здійснити маркетингові дослідження, розробити організаційну структуру

Розробити систему управління створюваним проектом

5. Графічний матеріал за розділами:

Таблиці Smart цілей, SWOT – аналізу, матриця відповідальності, настанови з якості, аналізу ризиків.

Рисунки організаційної структури, WBS структури

6. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Збір матеріалів обраного напрямку роботи	- 16.10.23
Опрацювання та аналіз матеріалів роботи	17.10.23
Вступ	18.10.23
Розділ 1.	29.10.23

Розділ 2.	09.11.23
Розділ 3.	21.11.23
Висновки	28.11.23
Остаточне оформлення роботи	29.11.23
Перевірка роботи на плагіат	01.12.23
Попередній захист роботи на кафедрі	06.12.23
Направлення роботи на рецензування	14.12.2023

7. Консультанти розділів атестаційної випускної роботи

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

8. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Зав. кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис)

Сергій БУШУЄВ

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

<b>РЕЗЮМЕ (summary)</b> до атестаційної випускної роботи студента:			
<i>ЗВО</i>	Київський національний університет будівництва і архітектури		
<i>Тема</i>	Управління проектом створення «Антикафе»		
<i>Освітній ступінь</i>	Магістр за освітньо-професійною програмою навчання		
<i>Факультет</i>	Автоматизації і інформаційних технологій		
<i>Кафедра</i>	Управління проектами		
<i>Спеціальність</i>	073 “Менеджмент”		
<i>Освітня програма</i>	Управління проектами		
<i>Керівник</i>	к.т.н. Бушуєва Вікторія Борисівна		
<i>Обсяг роботи:</i>	<i>пояснювальна записка, стор.</i>	<i>розділів</i>	<i>слайдів презентації</i>
	84	3	16
<i>Розділ 1.</i>	Проведено аналіз сучасних провідних методологій з управління проектами, їх основні принципи та підходи. Визначено для яких видів проектів більше підходить та чи інша методологія, обрано методологію для проекту		
<i>Розділ 2.</i>	Проаналізований стан ринку, зроблений аналіз конкурентів. Описані особливості проекту, його характеристики. Розроблена організаційна структура, прописані ролі та обов’язки учасників команди проекту.		
<i>Розділ 3.</i>	Розробка процесів управління проектом створення «Антикафе». Детально розроблені процеси управління змістом, часом, вартістю, якістю та ризиками проекту.		
<i>Висновки роботи:</i>	<i>по</i>	У роботі застосовано сучасну методологію управління проектами РМВОК (6 версія) для формування процесів управління проектом створення «Антикафе». Здійснений аналіз ринку показує, що тема проекту є актуальною та перспективною. Застосовуючи розроблені механізми можна вдало управляти даним проектом, та використовувати як шаблон для схожих проектів	

**Ключові слова: проєкт, методологія, управління проєктами, Антікафе, процеси проєкту**  
**Keywords: project, methodology, project management, Anticafe, project processes**

Укладач: \_\_\_\_\_

Керівник: \_\_\_\_\_

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І  
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проектами

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Сергій БУШУЄВ

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 року

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

**Управління проектом створення «Антикафе»**

---

(назва)

Виконав студент групи: Осишнюк Є.П.

*(прізвище, ім'я та по батькові повністю)*

Спеціальність: 073 “Менеджмент”

Освітня програма: Управління проектами

Керівник: Бушуєва В.Б.

*(прізвище, ініціали,)*

К.Т.Н.

*науковий ступінь, вчене звання*

Рецензент: \_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали,)*

\_\_\_\_\_ *науковий ступінь, вчене звання*

Київ 2023 р

## СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ, ПОЗНАЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

SWOT - (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) сильні, слабкі сторони, можливості, загрози

SMART- (Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related) конкретні, вимірювані, виконавчі, реалістичні, обмежені в часі.

WBS - (Work Breakdown Structure) виробнича структура

PMBOK - Project Management Body Of Knowledge

ISO – International Standardization Organization

PMI - Project Management Institute

IPMA International Project Management Association

GAPPS Global Alliance for Project Performance Standards

Ієрархічна структура робіт та відповідний словник ІСР

ЗМІСТ	8
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
1.1. Поняття «проєкт» та сучасні методології управління проєктами	12
1.2. Аналіз сучасних умов розвитку бізнесу зі створення Антікафе	23
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ Антікафе	
2.1. Статут проєкту	27
2.2. Опис проєкту створення Антікафе	29
2.2.1 Аналіз середовища реалізації проєкту	29
2.2.2 Місія та SMART – цілі проєкту створення lounge zone	35
2.3. SWOT аналіз проєкту	37
2.4. Організаційна структура проєкту	40
2.5. Матриця відповідальності	43
Висновки до розділу 2.	45
РОЗДІЛ 3. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ СТВОРЕННЯ Антікафе	
3.1. Управління змістом проєкту. WBS - структура проєкту	48
3.2. Управління часом проєкту	60
3.3. Управління вартістю проєкту	63
3.4. Управління якістю проєкту	67
3.5. Управління ризиками проєкту	71
Висновки до розділу 3	77
Загальні висновки	79
Список використаної літератури	82
Додатки	85

## Вступ

Антикафе (інші назви being place, time cafe, time club) – це інноваційний формат закладів, призначенням яких є виключно культурний відпочинок, зустрічі, робота та проведення дозвілля. Це заклади, де люди платять не за їжу, а за час перебування у них. Вони стають дедалі популярнішими.

Перші міжнародні стандарти, зокрема, офіційні рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (The Frascati Manual) розглядають інновації «як вид діяльності, що пов'язаний з трансформацією ідеї в новий або більш удосконалений продукт, що впроваджений на ринок; в новий або удосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності; або в новий підхід до послуг» [1]. У сучасній економіці роль інновацій значно зросла. Це викликано тим, що в ринковій економіці інновації є методом конкуренції, оскільки вони ведуть до зниження собівартості та цін і зростання прибутку, до створення нових потреб, до підвищення іміджу виробника нових продуктів, до відкриття та завоювання нових ринків. Сьогодні багато рестораторів активно шукають нові напрями розвитку бізнесу шляхом його диверсифікації. Зростаюча конкуренція і високий рівень орендних ставок на приміщення, особливо у великих містах, змінюють звичну для компаній стратегію розвитку. Тому кроки компаній стають більш раціональними. Новим універсальним простором для реалізації потреб особистості в дозвіллі, поряд з традиційними установами, стало антикафе або тайм-кафе – місце, де людина може планувати своє дозвілля в різних напрямках, перебуваючи в одному просторі. Це суспільний простір, в якому відвідувачі користуються більшим ступенем свободи, ніж в традиційних кафе або ресторанах. Метою відвідин таких місць є не угамування голоду як такого, а приємне проведення часу, розвага і відвідування тематичних заходів, спілкування з друзями, угамування душевних потреб, тому до традиційної назви і додалася приставка «анти-».

**Актуальність дослідження:** Зараз антикафе набуває популярності як інноваційний формат громадського простору, де відвідувачі платять не за

спожиті напої, а за час, проведений у затишному середовищі.

Актуальність цієї теми обумовлена кількома факторами. По-перше, антикафе представляє собою новий напрямок у галузі розваг та громадського простору, що вимагає глибокого розуміння та ефективного управління. По-друге, такий формат бізнесу може виявитися особливо вдалим, але вимагає уважного планування, визначення ресурсів та управлінської стратегії. По-третє, розробка та впровадження проекту антикафе передбачає різноманітні аспекти, такі як дизайн інтер'єру, маркетинг, управління персоналом, і тому вимагає інтегрованого та комплексного підходу.

Отже, дослідження управління проектом створення антикафе є необхідним для ефективного впровадження цього інноваційного бізнесу та відповідає сучасним тенденціям у галузі підприємництва та громадського простору.

#### **Мета дослідження:**

Освітити, яким чином реалізовується такий проєкт, які заходи здійснюються для реалізації по створенню моделі проєкту управління «Антикафе» на основі сучасних підходів та методологій управління проєктами.

**Об'єктом дослідження** в даній магістерській роботі є система управління проєктом Антикафе.

#### **Предмет дослідження:**

Підсистеми управління змістом, часом, вартістю, якістю та ризиками проєкту. Аналіз об'єкту управління (аналіз галузі, характеристика оточення, маркетингове дослідження, стратегія та концепція), планування компонентів проєкту (розробка OBS, WBS проєкту, планування ресурсів, аналіз та вирівнювання ресурсів) та виконання компонентів проєкту (моніторинг вартості, управління якістю, ризиками, закупівлями, комунікаціями).

**Задача дослідження** полягає у використанні методів та підходів управління проєктами для успішної реалізації даного проєкту. Засновуючись на обраній методології управління проєктами та враховуючи всі дев'ять областей знань, в даній роботі необхідно виконати наступні завдання:

- провести аналіз предметної галузі та ринку;
- визначити та обґрунтувати основні методи та засоби управління проектом;
- розробити модель проекту та детально описати кроки та процеси його реалізації.

**Методи дослідження** передбачають використання сучасних методів аналізу, прогнозу, планування та контролю. Для аналізу та формулювання цілей використовуються методи SMART цілепокладання та SWOT аналізу. З метою ефективного управління обмеженнями та часом у проекті буде використано метод побудови календарного графіку проекту у програмі MS Project. Для оптимізації ресурсів використовуються методи формування фінансового плану (бюджету) проекту. Для контролю за командою проекту застосовуються методи побудови організаційної структури проекту, розподілу обов'язків та функцій за допомогою матриці відповідальності. Також в роботі використовуються методи аналізу ризиків та розробки заходів з їх протидії та пом'якшення.

**Теоретичною та методологічною основою дослідження** є набір теоретичних концепцій та методів, що стосуються управління проектами, а також специфічних аспектів, пов'язаних із створенням антикафе. Ця основа визначає теоретичні принципи та підходи, які використовуються для розуміння та вирішення питань, що виникають у процесі створення та управління антикафе.

**Практичне значення** може мати значний практичний вплив у кількох аспектах: розробка ефективної системи управління процесом створення антикафе, покращення управлінських навичок та знань у сфері громадського харчування, створення антикафе як бізнес-проекту, посилення конкурентоспроможності антикафе, поширення знань в сфері кафе та ресторанного бізнесу.

**Структура роботи** визначена метою і завданнями дослідження. Включає в себе: вступ, три розділи, висновки та список використаної літератури. Результати дослідження можуть використовуватись для реалізації схожих проектів.

# РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ МЕТОДОЛОГІЇ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## 1.1 Поняття «проект» та сучасні методології управління проектами

Проект— це обмежений часовими рамками процес, що має визначений початок та кінець, зазвичай обмежений датою, але також може обмежуватися фінансуванням або досягненням результатів, який здійснюється для реалізації унікальних цілей та завдань, зазвичай, щоб призвести до вигідних змін або створення доданої вартості. Тимчасова природа проєктів контрастує з бізнесом (процесами), які є повторюваною, постійною або частково постійною діяльністю з виробництва продуктів або послуг. На практиці, управління вищезазначеними двома системами часто різняться і таким чином вимагає розвитку окремих технічних навичок та використання розподіленого управління ними.

Головним завданням проєктного управління є досягнення всіх цілей та виконання завдань проєкту, одночасно виконуючи зобов'язання щодо наперед визначених обмежень проєкту. Типовими обмеженнями є межі та зміст проєкту, час, бюджет. Другорядним завданням, але більш амбітним, є оптимізація розподілення та інтеграція завдань, необхідних для досягнення наперед визначених цілей.

Ефективні методи та навички в управлінні та реалізації проєктів дозволяють правильно керувати та розподіляти людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проєкту та досягнення мети. Кожен проєкт має ряд фаз (етапів, етапів). Для цього потрібно вміти керувати проєктом. Зараз важко назвати хоча б один великий проєкт, який відбувався поза методологією управління проєктами.

Управління проєктами — область, що постійно розвивається, для успішної роботи в якій необхідно застосовувати поєднання декількох підходів.

Освоївши найбільш популярні методології, ви зможете стати експертом у цій галузі.

Методологія управління проєктами - це система принципів, технік і процедур, що використовуються фахівцями, що працюють у цій галузі. Найбільш популярні методи відрізняються один від одного не лише своєю структурною організацією, але й вимагають використання різних кінцевих результатів, процесів і розробки програмного забезпечення для управління проєктами.

Загальні характеристики бізнесу та управління проєктами за останнє десятиліття змінилися. Традиційні риси, такі як унікальний досвід менеджменту, масштаб операцій, придбана клієнтська база, якість обслуговування та досліджувані сегменти ринку, доповнюються рисами цифрової ери. Тут найважливішими є - розвинені комунікаційні послуги, мережі спільних ресурсів, швидкий обмін знаннями та інформацією, створення міжнародних проєктних команд.

Розглянемо найпопулярніші методики управління проєктами

## **Agile**

Методологія управління проєктами Agile є одним із найпоширеніших процесів управління проєктами. Однак, по суті, Agile — це не методологія як така, скоріше це принцип управління проєктами.

В основі Agile лежать такі характеристики:

- Спільна робота
- Швидкість та ефективність
- Ітеративність та орієнтація на дані
- Особистість важливіша за процеси

Коли справа доходить до впровадження Agile, команди часто обирають певну методологію, яку вони використовуватимуть поряд із принципами Agile. Це може бути Scrum, Канбан, екстремальне програмування, Crystal або навіть Scrumban. Робиться це тому, що використання методології Agile разом із більш

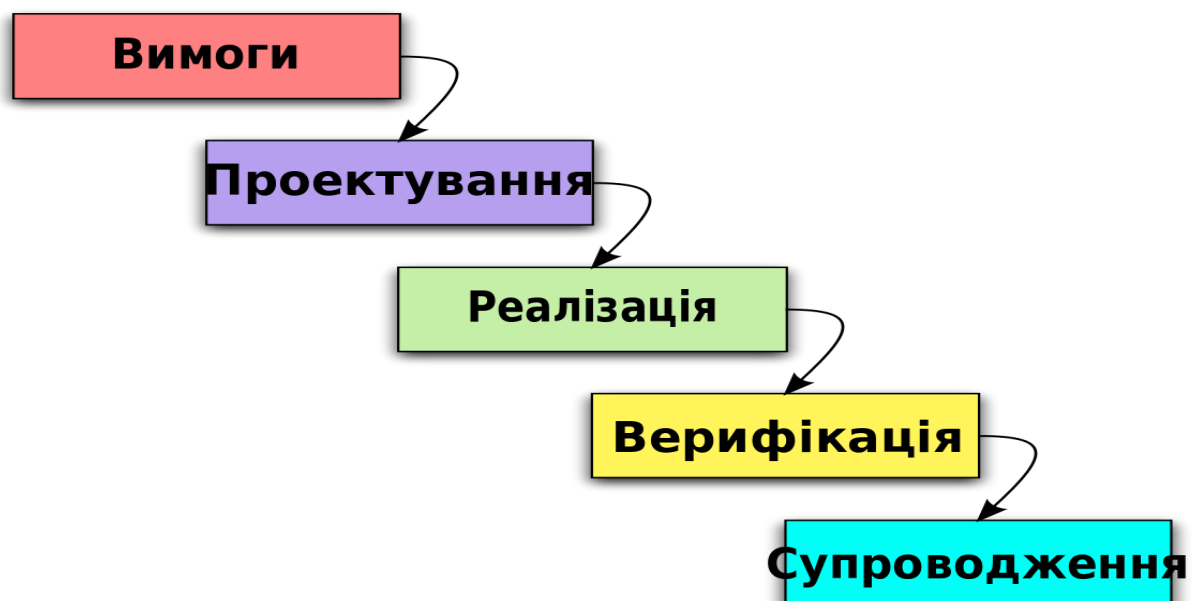
докладно сформульованим підходом дозволяє сформувати закінчену філософію управління проектом та практичний план для досягнення відмінних результатів.

Систему Agile може використовувати практично будь-яка команда, тому що в її основі лежать універсальні принципи. Найскладніше тут вирішити, яку методологію використовувати спільно з цим підходом.

## **Waterfall (водостпад)**

Каскадна модель управління, також відома як «водоспад», також досить популярна. Але, на відміну Agile, «водоспад» — це справжня методологія з дуже чіткими правилами. Каскадна методологія, також відома як цикл розробки програмного забезпечення (ЦРПЗ) є лінійний процес, у якому робота спадає каскадом (як водоспад) і організована у послідовному порядку (Мал.. 1.1.).

З використанням цього підходу всі робочі завдання пов'язуються друг з одним залежностями. Це означає, що для того, щоб розпочати роботу над завданням, має бути виконане попереднє завдання. Завдяки цьому робота йде за планом, а також забезпечується чіткий обмін інформацією протягом усього процесу.



Мал. 1.1. Схема роботи організації роботи проекту каскадною моделю управління

Хоча деякі сучасні організації вважають цей підхід застарілим, ця методологія чудово підходить для створення передбачуваного та добре продуманого плану проєкту.

Оскільки каскадна методологія управління є докладною, вона добре підходить для роботи над великими проєктами з безліччю зацікавлених сторін. Ця модель забезпечує наявність чіткої інформації про необхідні дії протягом усього проєкту та залежностей, що дозволяють відстежити роботу, яку слід виконати для досягнення цілей.

## **SCRUM**

Методологія Scrum передбачає використання коротких «спринтів», з яких формується цикл проєкту. Ці проміжки тривають від одного до двох тижнів та розраховані на команди у складі не більше 10 осіб. Це основна відмінність від каскадної методології, де окремі завдання пов'язуються одне з одним залежностями.

Scrum має багато унікальних особливостей, однією з яких є наявність майстра Scrum або, іншими словами, керівника проєкту, який проводить щоденні Scrum-наради, демонстрації, спринти та ретроспективи після закінчення спринтів. Усі ці зустрічі потрібні для спілкування ключових учасників проєкту та своєчасного виконання завдань.

Незважаючи на те, що технічно Scrum є самостійною методологією управління проєктами, її часто асоціюють із системою Agile. Пов'язано це з тим, що ці два підходи об'єднані загальними принципами, у тому числі принципом важливості спільної роботи і тим, що особистість цінується вище процесів.

Найчастіше підходить командам, які застосовують підхід Agile, також слід вдатися до методології Scrum, чи, по крайнього заходу, спробувати їх у дії. Оскільки спринти проводяться для невеликих команд, цей підхід працює як невеликих, так великих колективів.

## **Канбан**

У методології Канбан невиконані завдання у межах проєкту представляються за допомогою візуальних елементів, саме дощок. Цей підхід використовується Agile-командами для ефективної візуалізації процесів та ходу виконання проєктів, а також зниження ймовірності виникнення затримок.

Найчастіше для цього використовується програмне забезпечення, в якому можна легко перетягувати дошки всередині проєктів, хоча це не обов'язкова вимога.

Оскільки, на відміну від інших, цей метод немає суворо певного процесу, команди використовують його по-різному. Тут треба розуміти, що в Канбан основна увага приділяється найважливішим завданням проєкту, структура залишається досить простою.

Канбан-дошки можуть використовувати колективи будь-яких розмірів, а особливо цей варіант хороший для віддалених команд. Пов'язано це з тим, що візуальні можливості Канбан-дошок дозволяють співробітникам залишатися в курсі того, що відбувається, де б вони не були.

## **Scrumban**

Scrumban - це методологія, яка бере свій початок у методах Scrum та Канбан. Хтось вважає її гібридом цих двох підходів, що поєднує в собі найкращі риси обох систем. У Scrumban використовується такий же цикл зі спринтами, як у Scrum, але при цьому в план можна вносити окремі завдання, як у Канбан. Це дозволяє виконувати найважливішу роботу, не ускладнюючи при цьому плани проєктів. У Scrumban також використовуються зустрічі з методології Scrum для покращення спільної роботи та визначення пріоритетів цілей. Якщо є потреба розбивати проєкти на дрібніші завдання, але при цьому необхідно, щоб вони залишалися візуально простими, може підійти Scrumban. Цей спосіб добре поєднує у собі простоту і ясність.

## **PRINCE2**

PRINCE2 розшифровується як PRejects IN Controlled Environments (проєкти в контрольованому середовищі). У цій методології каскадна модель використовується визначення етапів проєкту. Вона була розроблена урядом Великобританії для реалізації ІТ-проєктів і досі в основному використовується для масштабних ІТ-ініціатив, пов'язаних із традиційними продуктовими чи

маркетинговими проєктами. Сім принципів PRINCE2:

1. Проєкт повинен мати техніко-економічне обґрунтування. Для кожного проєкту вкажіть точні потреби, цільових клієнтів, реальні переваги та точну оцінку витрат.

2. Проєктні групи повинні набути корисного досвіду на кожному етапі. На кожному етапі процесу PRINCE2 слід робити висновки та записи для покращення майбутньої продуктивності.

3. Ролі та відповідальність мають бути чітко визначені. Кожен повинен знати свої обов'язки та обов'язки інших членів команди.

4. Робота планується поетапно. Проєкти PRINCE2 розділені на окремі етапи роботи. Проводяться періодичні перевірки, щоб встановити, які висновки були зроблені на попередніх етапах і чи відповідає поточний проєкт вимогам.

5. Рада проєкту здійснює «управління винятками». Оскільки члени ради, як правило, є топ-менеджерами, які не мають часу керувати повсякденною рутинною, вони розробляють основні вимоги до фінансового часу та витрат, рівня ризику та обсягу проєкту, а потім делегують повсякденні обов'язки керівнику проєкту. Керівник проєкту зобов'язаний виправити ситуацію у разі перевищення термінів або кошторисів. Але якщо виникає проблема, яка призводить до порушення затверджених вимог, вона вважається винятком, і Рада проєкту знаходить оптимальний шлях її вирішення.

6. Якість у центрі уваги. Проєктний продукт перевіряється на постійній основі на відповідність вимогам за допомогою реєстру якості.

7. Підхід з урахуванням кожного конкретного проєкту. Методологію PRINCE2 слід адаптувати до потреб кожного проєкту, обсяг планування та нагляду повинен змінюватися залежно від розміру проєкту, кількості залучених співробітників тощо.

Ці сім принципів утворюють всеосяжний процес ведення проєкту та ефективну методологію реалізації корпоративних проєктів. Ця методологія націлена на визначення ролей та підтримку процесу управління. Крім того, PRINCE2 можна використовувати для підвищення ефективності безлічі окремих завдань з управління проєктами, у тому числі контроль етапів,

управління передачею продукту, ініціювання та закриття проєкту.

У зв'язку з особливостями методології управління проєктами PRINCE2 вона найкраще підходить для масштабних корпоративних проєктів із великою кількістю зацікавлених сторін. Використання цього методу для невеликих проєктів може призвести до того, що процеси будуть складнішими і тривалішими, ніж це дійсно необхідно.

## **Метод критичного шляху**

Метод критичного шляху застосовується для визначення критично важливих завдань у проєкті та планування роботи з них. Сюди входить створення залежностей між завданнями, відстеження цілей проєкту та перебігу робіт над ним, визначення пріоритету результатів та управління термінами — все це дуже схоже на структуру розбивки робіт.

Мета цієї методології полягає в належному управлінні успішними проєктами в масштабі так, щоб віхи та очікувані результати були правильно розмічені.

Метод критичного шляху найкраще підходить для невеликих та середніх проєктів та команд. Пов'язано це з тим, що у великих проєктах багато очікуваних результатів та зацікавлених сторін, а метод критичного шляху не призначений для складних проєктів.

## **Керівництво PMBOK® Інституту управління проєктами**

Звід знань з управління проєктами, розроблений Інститутами управління проєктами, вважається методологією, проте це швидше набір практичних рекомендацій для різних процесів розробки.

Цей підхід ґрунтується на п'яти етапах управління проєктом, кожен з яких допомагає з легкістю вести проєкт від початку до кінця завдяки структурованому підходу. Ось ці п'ять етапів:

- Ініціювання проєкту
- Планування проєкту
- Реалізація проєкту
- Результативність проєкту

- Закриття проєкту

Керівництво PMBOK® можна використовувати як основу при виробленні власного підходу до управління проєктами, оскільки воно не містить достатньо чітких інструкцій. Це означає, що вам потрібно самостійно визначати, які завдання потрібно виконувати на кожному з етапів.

Посібник PMBOK® можна використовувати самостійно для стандартних проєктів невеликих команд. Для великих колективів, що працюють над великими проєктами, рекомендується застосовувати його спільно з більш детальною методологією (наприклад, методом критичного шляху).

PMBOK – це загальний посібник, де:

- наведено стандарти, структуру та формати проєктної діяльності;
- описані підходи до організації та концепції управління проєктами;
- встановлені терміни та поняття, що існують в управлінні проєктами.

Основні постулати методики, в якій в першу чергу:

- люди та їх взаємодії, а не фіксовані процеси та інструменти;
- робочий спеціальний продукт, а не документація;
- співпраця з клієнтом, а не згода на договір;
- готовність змінюватися, не дотримуючись узгодженого плану раз і назавжди.

Близьким до PMBOK є стандарт міжнародної організації з стандартизації ISO 21500: 2012 , який взяв за основу більшість з процесів PMBOK

## **УПРАВЛІННЯ P2M**

P2M (скорочення від Project and Program Management for Enterprise Innovation) визначає управління інноваційними проєктами та програмами в рамках організації.

«Посібник з управління проєктами та програмами для інновацій підприємства» — це стандарт управління проєктами, заснований на досвіді Японії з 1999 року, що дозволило візуалізувати проєкти з вищою доданою вартістю та інноваційні програми.

P2M – це система знань, представлена у формі «Керівництва з управління

інноваційними проєктами та програмами підприємства».

P2M об'єднує досвід японських компаній з 1980 року, формуючи методологію управління вартістю та відновлення компаній за останнє десятиліття з 1990 року як новий напрямок розвитку.

Відмінність цієї методології полягає у орієнтованості не так на продукт, але в поліпшення організації результату виконання проєктів. Іншими словами, стандарт описує, як поєднувати виконувани проєкти та програми з бізнес-стратегією компанії та використовувати отриманий в результаті виконання проєктів досвід для розвитку та просування до стратегічних цілей.

Основна перевага P2M перед іншими школами управління проєктами полягає в тому, що P2M акцентує увагу на інноваціях як підході до управління програмою та управління очікуваннями зацікавлених сторін. У той же час проєкт у P2M – це перш за все відповідальність керівника проєкту за створення цінності як продукту відповідно до місії програми та організації в цілому.

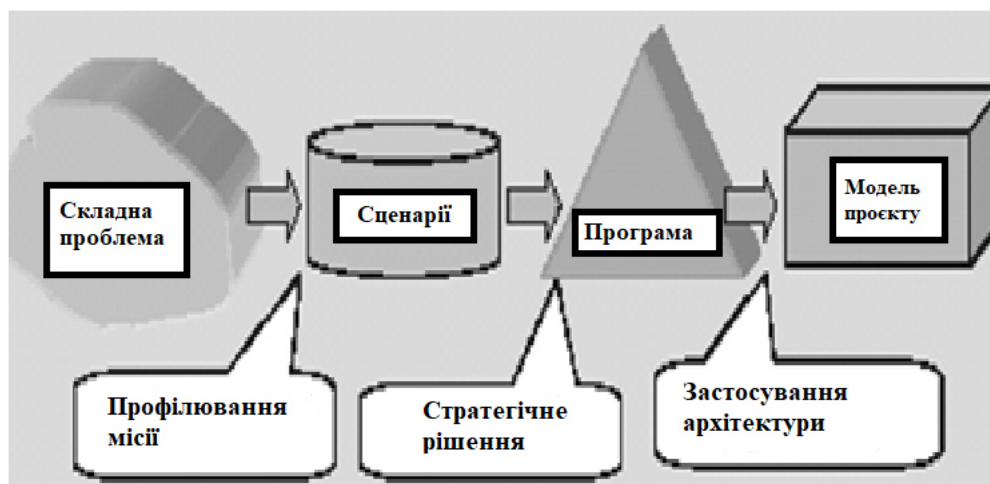
Основа P2M будується на базі "трилеми" (мал. 1.2.) – трьох основоположних понять: складність, цінність та опір (Complexity, Value and Resistance), що становлять так званий «залізний» трикутник контекстних обмежень, у межах яких здійснюється інноваційна діяльність. Чим складніша бізнес-проблема, тим більше цінності містить її потенційне рішення і тим менше людей здатні це зрозуміти, щоб чинити опір відповідній новаторській ідеї.



Мал. 1.2 трилема P2M

Основний документ, що описує підходи методології P2M (мал. 1.3.) -

«Керівництво», яке складається з розділів «Вступ», «Управління програмами», «Управління проектами», а також з одинадцяти розділів по окремих функціональних областях управління. Пройняте базовою філософією «дати вирішення складного питання», дуже затребуваної в Японії, P2M широко проникає в академічні та державні кола, а також у бізнес-спільноту країни»



Мал. 1.3. P2M-мислення – від складної проблеми до моделей проекту

#### **IPMA ICB4**

IPMA ICB4 - це міжнародний стандарт, що визначає елементи компетентності, якими повинні володіти професіонали в керуванні проектами, програмами та портфелями проектів та програм. ICB4 створено на основі попередніх версій ICB і, в той же час, у четвертій версії представлені нові ідеї, які дозволяють професіоналам вирішувати ширший діапазон завдань. Видання призначене для широкого кола користувачів - педагогів, тренерів, керівників проектів, що практикують, програм і портфелів проектів і програм, фахівців з роботи з персоналом та асесорів. ICB4 є базовим документом для оцінки професійної компетентності за чотирирівневою системою сертифікації IPMA.

У ICB4 описуються загальні елементи компетентності, необхідні професіоналам, які працюють у цих галузях. При цьому не розглядаються і відповідно не відображаються в термінології конкретні ролі цих професіоналів, тому що та сама роль різних організаціях може називатися по-різному. В IPMA ICB4 представлено нову версію схеми «Око компетентності» — в ній елементи компетентності були перерозподілені відповідно до вимог сучасного керівника

проектів. Кожен із 29 елементів компетентності відноситься до однієї з трьох сфер компетентності:

1) Люди (люди). Елементи компетентності «Люди» визначають особисті якості, знання, вміння та навички міжособистісної взаємодії, необхідні для успішної роботи в управлінні проектом/програмою/портфелем проектів.

2) Практика (Practice). Елементи компетентності «Практика» визначають загальні методи та засоби, володіння якими необхідне для управління проектами/програмами/портфелями проектів та програм.

3) Контекст (Context). Елементи компетентності «Контекст» є навігаторами для професіоналів у роботі з оточенням, в якому реалізується проект/програма/портфель проектів.

У процесі управління проектами необхідно брати до уваги ці, зумовлені оточенням проекту, аспекти — найчастіше саме робота з оточенням є найважливішим чинником успішності проекту. В ІСВ4 цим питанням приділяється особлива увага.

### **МІЖНАРОДНИЙ СТАНДАРТ ISO10006**

Міжнародний стандарт ISO 10006 зосереджений на найширшому діапазоні проектів - малих і великих, короткострокових і довгострокових, для різних умов навколишнього середовища та безумовних до типу дизайну продукту (включаючи апаратне забезпечення, програмне забезпечення, напівфабрикати, послуги або їх комбінації). Реалізовані в ньому рамкові вимоги вимагають подальшої адаптації цього посібника до конкретних умов розробки та реалізації конкретного проекту. Стандарти ISO — це сімейство стандартів для систем управління якістю, ISO 10006: 2003, Системи управління якістю та керівництво з управління якістю в проектах. Стандарт ISO 10006 доповнює раніше видані стандарти серії, розширюючи основні принципи управління якістю безпосередньо на управління проектами.

Основну тенденцію розвитку управління проектами та програмами задає стандарт РМВОК, остання версія якого дає чітке уявлення про спектр моделей, методів, правил, інструментів та інструментів, які будуть використовуватися в управлінні проектами.

*Для реалізації цього проекту ми підберемо методологію, що відповідає*

## стандарту РМВОК.

Остання версія стандарту цікава для дослідження та впровадження. Антікафе РМВОК – найзручніший підхід до проєкту.

У шостому виданні РМВОК зміст поділено на 3 частини:

- сама Правління ПМБОВК;
- Стандарт управління проєктом - раніше включено у додатки. Частина змісту, який раніше був частиною посібника, тепер відображений лише в стандарті. В результаті інформація менше дублюється;
- Додатки, глосарій, покажчики.

Розробники рекомендують використовувати РМВОК для створення методології управління проєктами в організації. Методологія може бути розроблена власними експертами організації або за допомогою зовнішніх професійних консультантів. Це перший етап адаптації – процеси та інструменти РМВОК адаптуються під конкретну організацію.

Другий рівень адаптації - коли методологія проєктування організації враховує специфіку кожного проєкту окремо і дозволяє керівнику проєкту змінювати процеси управління в певних межах.

У шостому виданні Посібника багато уваги приділено питанням реалізації проєкту, пов'язаним з бізнесом. Більше уваги приділяється перевірці доцільності проєкту та переваг його реалізації на кожному етапі проєкту.

## **1.2. Аналіз сучасних умов розвитку бізнесу зі створення Антікафе**

Ринок розважальних закладів в Україні один з найбільш динамічних і тому викликає зацікавлення у багатьох науковців. Разом з тим, практично неможливо знайти повної інформації щодо стану його розвитку на даний момент, що зумовлено його швидкими темпами змін ринку та особливістю звітування підприємств розважального бізнесу.

Антикафе, яке визначають як громадський простір, «третє місце», яке відвідувачі оплачують під час перебування похвилинно або почасово, наділені більшою, поряд із звичайними кафе, свободами. Вони мають робочу територію,

яка є аналогом коворкінгу; розвиваючу – простір для тренінгів, мастеркласів, вебінарів; розважальну – місце для комп'ютерних та настільних ігор; творчу – для самореалізації у рамках мистецьких, спортивних або будь-яких інших захоплень, вмінь, інтересів. Антикафе має також риси, спільні із рестораном: тут пропонуються їжа та гарячі напої, які можуть бути безкоштовними або ж продаватися, проте купувати їх не обов'язково. Зазвичай антикафе являє собою велику залу з секторами для різних видів діяльності, що функціонують одночасно. Воно також може складатися з кількох кімнат, де в одній перебувають відвідувачі, а в іншій знаходиться зона для їжі на принципах самообслуговування. У більшості антикафе є безкоштовний Wi-Fi та надається доступ до принтера. Вільна атмосфера, зручність роботи, комфортність спілкування роблять антикафе досить привабливими закладами для творчих людей та молоді. Найчастіше середовище формується таким чином, щоб виділити зону для компаній та зону для усамітнення. Кількість зон залежить від площі, поверхів приміщення та послуг, що надає заклад. Основними зонами антикафе зазвичай є вхідна частина зі стійкою адміністрації, невелика кухня з мінімумом техніки, спільна зона для компаній, зони для усамітнення, зона для проведення зустрічей та конференцій, зона для домашнього кінотеатру, тощо [3]. Особливістю сучасного зонування інтер'єрів антикафе є можливість трансформації приміщення. Для цього використовують розсувні перегородки та модульні меблі з можливістю перестановки. Прикладом втілення такої ідеї є антикафе «Кампус» у Києві, де одне приміщення виконує функції спільної зали для відвідувачів, зали для конференцій та ігрового простору з тенісним столом.

Загалом, ринок розважальних закладів має низькі вхідні та вихідні бар'єри, адже відкриття антикафе не потребує великих капіталовкладень, потрібна лише реєстрація приватного підприємства, що спричиняє інтенсивний ріст конкуренції на ринку. Проблемою є те, що серед більшості антикафе немає чітко виділених відмінних рис. Вони мають однакову концепцію, тобто загублена унікальність. Існує високий рівень близькості конкурентів між собою, майже всі антикафе мають розподіл на зону відпочинку та зону коворкінгу. В зв'язку з чим споживачі не розуміють чітких відмінностей між закладами, тобто

існує низький рівень диференціації. Послуги, що надають антикафе на ринку є дуже однорідним і складно виділити значущі критерії диференціації.

Сучасний розважально-ресторанний бізнес в Україні відносно молодий, особливо порівняно з іншими країнами. Він почав розвиватися лише з 90-х років, деякі науковці у цій галузі вважають, що період розвитку триває досі. Але, за майже 30 років відбулося багато змін під впливом багатьох факторів. Так, у 90-х роках почали активно створюватися нові заклади розважально-ресторанного бізнесу, але до 2009 року їх кількість постійно зменшувалась. Звичайно, відкривалися нові, але тих, які припиняли свою діяльність, було більше. Лише у період 2009-2011 ситуація на ринку дещо стабілізувалася. Новий сплеск активізації припадає на 2012 рік, що зумовлено проведенням олімпіади Євро-2012, далі знову спад, хоч і не значний, особливо беручи до уваги політичну ситуацію в країні.

### **Висновки до розділу 1**

Проведено аналіз сучасних провідних методологій управління проектами, їх основних принципів та підходів. Уточнюється, для яких типів проектів та чи інша методологія більше підходить.

На основі аналізу існуючих методологій управління проектами посібник РМВОК був обраний як основний інструмент для розробки кроків управління проектом.

У розділі 1 аналізується поточна ситуація в Україні, висвітлюються основні риси, можливі варіанти подальшого розвитку та ніша для реалізації цього проекту.

На основі поточних досліджень з'ясовано, що створення антикафе має хороші прогнози та шанси на успіх завдяки наявності чітко виділених відмінних рис при наявній конкуренції на ринку.

Був проведений аналіз поточної ситуація в Україні, висвітлюються основні риси, можливі варіанти подальшого розвитку та ніша для реалізації цього проекту.

На основі поточних досліджень з'ясовано, що створення антикафе має

хороші прогнози та шанси на успіх завдяки наявності чітко виділених відмінних рис при наявній конкуренції на ринку.

## РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ЗОНА ШОУРУМ

### 2.1. Статут проєкту

Ознаки класифікації:

- Тип проєкт – середній, інвестиційний
- За складністю - не складно
- За термінами реалізації – середній
- За рівнем учасників – територіальні
- За характером мети - маркетинг
- За вимогами якості - стандарт

#### 1. Об'єктивний дизайн і продукт:

Проєкт: антикафе в Києві

Мета проєкту: створити антикафе із затишним інтер'єром та комфортною та сучасною ігровою зоною та зоною коворкінгу

Стратегія проєкту: використовує позиціонування по особливим рисам вільного простору - акцент на високому рівні обслуговування в закладі та забезпечення комфорту відпочинку чи релаксації, робота з клієнтами

Тривалість проєкту: середньострокова (до 6 місяців)

Продукт: зона відпочинку

Позначення продукту:

- Забезпечити різноматність інтерактивних ігор та консольних ігор, ;
- Створити умови для розширення бізнесу в Інтернеті.

#### 2. Вимоги та особливості продукту:

- Продуманий дизайн;
- Просторі та ізольовані зони відпочинку;
- Якісні та корисні продукти;
- Гарне та стабільне інтернет з'єднання;
- Зручне розташування закладу.

#### 3. Критерії прийому:

- Проєкт реалізовано відповідно до вимог законодавства України;
- Проєкт виконано відповідно до календарного плану;
- антикафе відкрито для відвідувачів.

4. Гарантії дизайн:
  - Ремонт -30 днів;
  - постачання обладнання та меблі - 40 днів;
  - Позиція подрібнення товарів і виробів - 10 днів;
5. Вимоги до доставки товарів та обладнання:

Інвентар і запаси:

- комп'ютери;
  - програмні продукти (Microsoft Word, Excel, Project, 1С);
  - Підключення до інтернету;
  - принтер, факс, сканер;
  - барне обладнання;
  - настольні та консольні ігри
6. Обмеження в проєкті:
    - бюджет дизайну
    - дата завершення робіт
  7. Припущення впроєкті:
    - Змініть розташування блоку кімнати зона відпочинку
  8. Попередній опис роботи на дизайн:
    - попередній аналіз дизайну;
    - аналіз цілеспрямованості та рентабельності впровадженого дизайну;
    - розробка бачення реалізації дизайну.
  9. Розрахунок початкової вартостідизайн:
    - Укрупнена вартість проєкту – 1590200 грн.
  - 10 Вимоги до конфігурації:
    - інформація проєкт повинен бути ясним, достовірним і лаконічним;
    - побажання всіх членів команди проєкту для співпраці у створенні

проєкту створення антикафе.

## **2.2. Опис проєкту створення антикафе**

### **2.2.1 Аналіз середовища реалізації проєкту**

В умовах зростання конкуренції на ринку все більше і більше підприємців повертаються до нижчої якості, щоб підвищити свою важливість. Наша модель буде орієнтована на комфорт, навіть якщо ціни вищі за конкурентів.

Ця галузь ще не перевантажена. Хороша ніша для роботи. Дослідження показують, що все більше споживачів готові переплачувати за зручність.

Можна виділити такі тенденції ринку: популярність антикафе із унікальною чітко визначеною концепцією закладу; посилення активності в соціальних мережах, це стосується в основному великих міст, де є активні користувачі; прагнення до здорового способу життя - одним з основних вимог закладів антикафе до споживача – ведення здорового способу життя, що виключає можливість вживання алкогольних напоїв, паління; популяризація тенденції саморозвитку.

Для аналізу ринкової конкуренції застосовувалась також запропонована М. Портером модель для аналізу конкуренції в галузі і модель покомпонентного аналізу конкурентів. М. Портер виділяє п'ять основних чинників, які впливають на привабливість ринку. Згідно з цією теорією, на діяльність антикафе впливають 5 сил.

1) Загроза появи нових конкурентів, що входять у галузь. Ринок закладів розважальних послуг має низькі вхідні та вихідні бар'єри, адже відкриття антикафе не потребує великих капіталовкладень, потрібно лише зареєструватись як приватне підприємство, що спричиняє інтенсивний ріст конкуренції на ринку.

2) Товари-замінники. Конкуренція відбувається в рамках галузі, між фірмами даної галузі й галузями, що надають послуги-субститути.

3) Залежність від споживачів. На ринку розважальних послуг покупці вимагають продукт більш високої якості за меншу вартість, або більшої

кількості послуг за рахунок прибутку галузі. Але в нашому випадку така влада споживачів є незначною.

4) Залежність від постачальників невисока, прямого посередника зазвичай у компаній немає, є деяка кількість підрядників. Якщо постачальники, до яких зазвичай звертається заклад за певними причинами не має змоги надати свої послуги, заклади звертається до інших постачальників.

5) Конкуренція в галузі висока, компанії мають однакові концепції, головною ознакою якої є плата за проведений час в антикафе. Проблемою є те, що серед більшості антикафе немає чітко виділених відмінних рис. Вони мають однакову концепцію, тобто загублена унікальність. В зв'язку з чим споживачі не розуміють чітких відмінностей між закладами, тобто існує незький рівень диференціації.

Надзвичайно важливим для отримання об'єктивних висновків щодо рівня конкурентоспроможності антикафе є фактор часу, оскільки терміни, необхідні для створення та реалізації конкурентних переваг, як правило, не збігаються з динамікою отриманих результатів діяльності. Тобто недоцільно розглядати конкурентоспроможність підприємства в окремий дискретний проміжок часу, протягом якого реалізувались тактичні, а не стратегічні цілі суб'єкта господарювання. Аналіз конкурентоспроможності товару є недостатнім для формування висновку про конкурентоспроможність підприємства в цілому, хоча в більшості випадків використовується саме такий підхід.

Тип ринку варто віднести до монополістичної конкуренції. Цінова конкуренція, в рамках якої ціна на товари та послуги залежить від їх властивостей і ступеню диференціації. Істотний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства має конкурентоспроможність послуг та їх зовнішня сторона — конкурентоспроможність марки. Диференціація торгової марки дає можливість суттєво знизити цінову чутливість споживачів. Основне завдання створення іміджу торговельної марки — розвиток міцного ланцюга позитивних асоціацій, пов'язаних з даною маркою.

Бізнес-ідея «Антикафе» приваблює підприємців затишною атмосферою, де клієнти можуть відпочити та працювати віддалено.

Планується налагодити співпрацю з компаніями, що спеціалізуються на кулінарії.

При виборі місця розташування слід орієнтуватися на близькість до бізнес-центрів, університетів, торгових центрів і, як варіант, спальних районів. Антикафе слід розташовувати так, щоб інтенсивний рух проходив через цільову аудиторію. Однак найкраще рішення – відкрити антикафе в жвавому районі. Це пов'язано з тим, що найчастіше клієнт приходить відпочити після роботи.

Дозвіл на антикафе можна отримати після реєстрації компанії та проходження всіх етапів підготовки приміщення до початку робіт. Необхідно запуснути всі інженерні системи та встановити касовий апарат. Далі документи оформляються в такій послідовності:

1. Повідомлення про розміщення від СЕС. При цьому санітарно-епідеміологічний нагляд здійснює контроль за дотриманням санітарних вимог та проводить низку обстежень;

2. Заява МНС щодо пожежної безпеки. Для цього необхідно надати такі документи:

- План евакуації;
- Інженерія і технологіїдизайн;
- Договір пожежної сигналізації;
- Інструкції з пожежної безпеки;
- Накази про призначення відповідальних за пожежну безпеку;
- Вогнегасники.

3. Заява СЕС на експлуатаційну ліцензію. Надається за наявності всіх необхідних для роботи умов:

- Наявність повністю обладнаних номерів;
- медичні книжки для кожного працівника;
- Договір з сервісними організаціями. Це цілий пакетта документи для відкриття: вивіз сміття та вивезення ТПВ, обслуговування систем кондиціонування повітря, дезінфекція приміщень тощо.

Повний цикл відкриття можна представити як набір кроків, що виконуються в такому порядку:

- Реєстрація бізнесу. Вибір форми власності та системи оподаткування;
- Вибір приміщення та укладання договору оренди;
- Створення концепції, розробка дизайн-проекту;
- Ремонт та оздоблення приміщення відповідно до стандартів СЕС;
- Виготовлення сигналізації та системи відеоспостереження;
- Інженерія проектування закладу: перевірка дотримання вимог щодо вентиляції, водопостачання, водовідведення, електропостачання;
- Придбання виробничого обладнання;
- Технічний проектування: розташування та підключення приладів;
- Придбання та доставка меблів, посуду, предметів інтер'єру;
- Отримання дозволів;
- Підбір персоналу: менеджер, менеджер, офіціант, кухар, кухар, бухгалтер, прибиральник;
- Розробка меню та бар-карт, розробка техніко-технологічних карт;
- Купити необхідну кількість продуктів;
- Установка програмного забезпечення, касовий апарат, впровадження системи обліку закупівлі;
- Проведення рекламної кампанії на відкриття;
- Початок закладу.

Дуже важливо вибрати місце для антикафе. Вам слід оцінити прохідність приміщення, а також визначити, наскільки клієнтам зручно добиратися до вашого закладу. Площа кімнати розраховується виходячи з кількості місць.

На етапі створення дизайну зони відпочинку бажано звернутися до професіоналів, які зможуть виконати якісні інженерно-технологічні проекти. Це необхідно в першу чергу для того, щоб всі комунікації витримували потужність обладнання та забезпечували безперебійну роботу. Професійний дизайн також є гарантією того, що ремонт буде проведено згідно з усіма вимогами контролюючих органів і в подальшому не доведеться нічого змінювати.

Не варто економити на установці сигналізації та камер відеоспостереження. Це допоможе контролювати роботу персоналу та дисципліну на робочому місці, а також допоможе вирішити конфлікти зі пошкодженням майна.

Аналіз конкуренції в зоні відпочинку проводився за такими параметрами:

- Ціна готової продукції;
- Рівень кваліфікації персоналу закладу;
- Асортимент продукції;
- Рівень обслуговування в закладі;
- Орієнтація на клієнта;
- Досвід ринку;
- Якість рекламної діяльності;
- Місцезнаходження закладу;
- Інтер'єр і зручність, комфорт;
- Репутація закладу;
- Добре функціонуючий постачальник;
- Якість продукції;
- Наявність мобільного додатка для онлайн-замовлень.

Розглянуто об'єкти підвищеної комфортності, розташовані в зоні майбутнього розташування антикафе.

Антикафе позначено синім кольором. На діаграмі видно, що проєкт має багато переваг і багато можливостей для успішної реалізації та експлуатації.

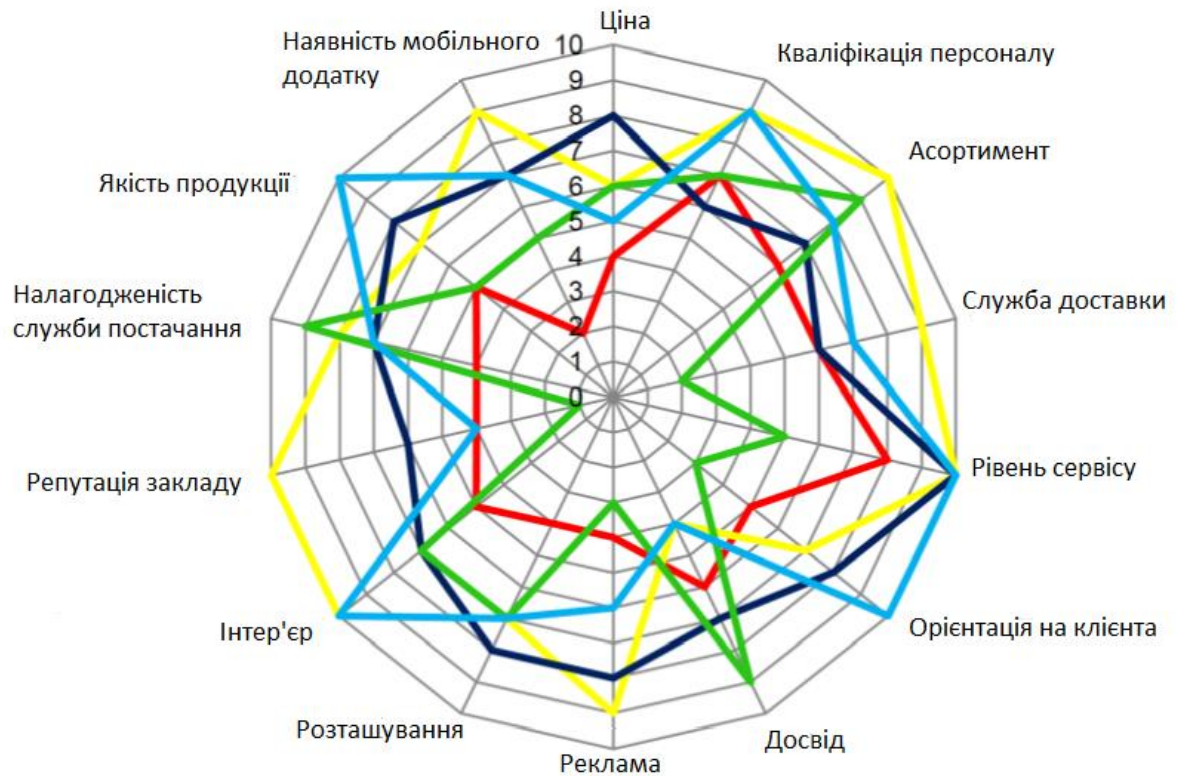


Рис. 2.1. Схема аналізу конкурентного середовища проекту

Переваги: сучасне обладнання, зручне географічне розташування, якість продукції, швидке обслуговування, індивідуальний підхід до клієнта.

Слабкі сторони: недостатній досвід керівництва, не розроблений імідж антикафе, малий асортимент пропонованої продукції.

Можливості: впровадження додаткових сервісів, залучення інвесторів, постійних постачальників.

Загрози: несприятливі демографічні зміни, зростання інфляції, зниження загальної купівельної спроможності, несприятлива податкова політика.

Щоб бути успішним у своїй галузі, потрібно постійно думати про розширення асортименту товарів і послуг, залучення нових клієнтів, а в антикафе необхідно створити позитивний імідж, заснований на співвідношенні ціни і якості.

## 2.2.2 Місія та SMART є цілями проєкту антикафе

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення» розвитку проєкту, «філософія проєкту» тощо і майже завжди є особистим поглядом менеджерів на перспективи розвитку проєкту.

Місія є чіткою причиною проєкту. Місія як інструмент стратегічного управління визначає основні припущення проєкту, що важливо. Місія, як правило, є коротким, добре запам'ятовуваним заявою. відповідати конкурентним позиціям. Найголовніше – сформулювати, з чим зустрічається проєкт, хто є «цільовою аудиторією», тим кращі результати проєкту в порівнянні з результатами інших.

Місія дизайну антикафе полягає в наступному: популяризація активного відпочинку, задоволення потреби в комфортних місцях для відпочинку роботи зі змогою отримання розважально-ресторанних послуг.

Метод постановки цілей SMART зарекомендував себе як ефективний і простий інструмент для визначення та визначення своїх бажань і планів. Ця техніка добре працює для коротко- та середньострокових проєктів. Наш проєкт середньостроковий, тому ми впевнені, що для роботи буде обрана технологія SMART.

SMART — це аббревіатура, яка використовується для оптимізації постановки цілей усередині організації, зокрема в таких аспектах, як керування проєктами, рекламні кампанії, керування ефективністю й особистісний розвиток.

- Конкретність: загальних цілей не достатньо. Навпаки, вам потрібно конкретно й однозначно визначати те, чого ви хочете досягти. Подумайте про запитання, які починаються зі слів «хто», «що», «коли», «які» та «чому». Хто має брати участь? Що ви намагаєтеся зробити? Коли це потрібно зробити? Які перешкоди або вимоги стоять перед вами? Чому ви ставите цю ціль? Не бійтеся максимально докладних відповідей на ці запитання.
- Вимірність: необхідно використовувати конкретні критерії для оцінки прогресу в досягненні поставленої цілі. Ставлячи вимірювану ціль, слід продумати

систему показників, які використовуватимуться, і основні етапи виконання конкретних завдань.

- **Досяжність:** чи може ціль бути досягнута? Проаналізуйте реальність досягнення поставленої цілі, зіставивши час, зусилля й витрати з очікуваними перевагами та іншими пріоритетними завданнями бізнесу. Також слід подумати про те, що знадобиться для досягнення цієї цілі та чи є у вашому розпорядженні необхідні інструменти або навички. Якщо немає, то наскільки важко їх буде отримати? У постановці сміливих цілей не обов'язково є щось погане, але якщо немає реальної надії на їх досягнення, можливо, є сенс переглянути такі цілі.
- **Релевантність:** також важливо подумати про релевантність цілі в рамках ширшої організації. Наприклад, якщо вам доручили навчитися працювати з новим програмним забезпеченням для бухгалтерського обліку, варто проаналізувати актуальність цього програмного забезпечення для вашої роботи та компанії в цілому. Подібним чином, якщо ви запускаєте нову лінійку продуктів, подумайте, наскільки це відповідає стратегічним цілям компанії.
- **Обмеженість у часі:** час — це все. Вам потрібно визначити цільову дату й поставити конкретні запитання з приводу того, що можна зробити за цей проміжок часу. Терміни виконання мають бути реалістичними та гнучкими. Хоча відчуття терміновості має важливе значення, перетворення постановки цілей на гонку з часом навряд чи принесе користь учасникам команди або компанії в цілому.

Отже, цілі проекту створення антикафе за системою SMART

- **S** – створення та запуск антикафе, основним продуктом якого є інтерактивні та консольні ігри. Акцент приміщення кафе на затишний, домашній інтер'єр, ізольовані зони коворкінгу. Наявність мобільного додатку, що створює додаткову зручність для клієнтів;
- **M** – створення кафе з початковими інвестиціями – 1 330 000 млн. грн.
- **A** – управління проектом зі створення антикафе за допомогою команди проекту та із залученням необхідних спеціалістів;

- R – задоволення потреби ринку у затишній, комфортній та за необхідністю ізольованій зоні для роботи та відпочинку.
- T – реалізація проєкту у запланований термін – 144 дні.

### 2.3. SWOT аналіз проєкту

Кожен проєкт слід починати тільки після ретельного розгляду всіх можливих аспектів. Менеджери проєктів часто використовують метод SWOT-аналізу, який дає хороші результати та окреслює вихідну точку на етапі ініціації проєкту.

**Традиційний метод SWOT** — аналізу дозволяє провести детальне дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища.

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

1. Його побудова базується на методології системно-цільового підходу, де основна увага акцентується на вимірюванні параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища в просторі, у часі й з урахуванням інформаційного потенціалу
2. Проведення структуризації факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що є універсальними для будь-якого підприємства.
3. Здійснення синтезу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що далі, в перспективі, відобразиться у системі рішень.

**Сильні сторони** підприємства покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення *стратегічних цілей*, у той час як його «слабості» викликають гальмування. Тут також природно враховувати можливості й

загрози зовнішнього середовища, без яких неможливо вірно визначити сценарії розвитку організації.

**Чинність** — це властивість організаційної системи, що за умови синтезу з можливостями зовнішнього середовища забезпечує прискорене просування системи до досягнення стратегічних цілей. Особливий інтерес при цьому представляє утворення «спіралі розвитку» — траєкторії, що формується внаслідок «накладення» (синтезу) сильних сторін організаційної системи на сприятливі можливості зовнішнього середовища (з урахуванням слабких сторін організаційної системи й погроз зовнішнього середовища).

**Слабкість** — негативна властивість організації, що визначає її гальмування в процесі руху до досягнення стратегічних цілей. Гальмування стає істотним при злитті (синтезі) основних слабостей організаційної системи з істотними погрозами зовнішнього середовища. При цьому також не можна ігнорувати сильні сторони підприємства й можливості зовнішнього середовища. Так формується варіант песимістичного *сценарію розвитку організації*. Такий сценарій може трансформуватися в «спіраль краху», якщо є тенденція до ослаблення можливостей і сильних сторін, з одного боку, і посиленню погроз зовнішнього середовища в сполученні з наростанням слабких сторін організації.

**Можливості** — це тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній *реакції* на які організація домагається істотного просування до поставлених стратегічних цілей.

**Загрози** — це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які за відсутності відповідної реакції організації спричиняють значне погіршення стану організації на шляху до виконання своїх планів.

Стратегічний аналіз починається з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Загрози чи можливості для проєкту можна очікувати із зовнішнього середовища.

Фактори навколишнього середовища включають:

- технологічні (рівень існуючих, наявність нових технологій);
- ресурсозабезпеченість;
- економний;
- обмеження на державному рівні;
- соціальний;
- політична;
- екологічні;
- конкуренти.

Внутрішнє середовище включає:

- цільові ринки;
- Маркетингове дослідження; -маркетинг;
- розподільчі мережі;
- виробництво (обладнання, технологія, поверхня);
- персонал (кваліфікація, чисельність, мотивація, корпоративна культура);
- доставка (постачальники, терміни та системи доставки);
- дослідження та розробка;
- фінанси (структура капіталу, ліквідність, оборотність, фінансовий стан);
- асортимент (ступінь диверсифікації).

Підсумки проаналізованих сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз викладено отримані результати у таблиці SWOT-аналізу (таблиця 2.1).

## SWOT - аналіз антикафе

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Якісна робота працівників у результаті ведення сімейного бізнесу</li> <li>- Вдале місце розташування, в центрі Києва біля станції метро Золоті ворота</li> <li>- Приміщення антикафе є приватним володінням власника</li> <li>- Використання сучасного технічного обладнання (смарт доски, ігрові приставки, проектори тощо)</li> <li>- Розподіл антикафе на зони (коворкінгу, відпочинку, лекційних аудиторій)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність вільних фінансових ресурсів</li> <li>- Відсутність чіткої системи збору маркетингової інформації</li> <li>- Низький рівень диференціації закладу</li> <li>- Слабка політика комунікацій</li> <li>- Відсутність власного сайту компанії</li> <li>- Індивідуальна концепція антикафе є відсутньою</li> <li>- Незавершена стратегія позиціонування закладу</li> </ul>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Динамічний розвиток на ринку вільних просторів та індустрії розваг в цілому</li> <li>- Активний розвиток мережі інтернет</li> <li>- Зменшення цікавості до традиційних способів організації дозвілля та зацікавленість в нових</li> <li>- Закриття закладів через кризу</li> <li>- Підвищення цін на оренду приміщень;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відносно низькі бар'єри входу та виходу</li> <li>- Поява нових конкурентів на ринку розважальних послуг у м. Києва</li> <li>- Зниження рівня доходу населення</li> <li>- Спад чисельності населення – як наслідок зниження попиту</li> <li>- Висока степінь вимогливості споживачів</li> <li>- Збільшення податків</li> <li>- Відсутність чітко визначеної концепції серед закладів антикафе</li> </ul>

#### 2.4. Організаційна структура проекту

До виконання проекту завжди залучається різна кількість людей (залежно від масштабів проекту) різних професій для виконання різних функцій. З одного боку, вони належать до команди проекту, а з іншого – можуть бути підпорядковані «зовнішнім» щодо проекту структурам. Це можуть бути підрозділи або відділи організації, яка здійснює проект, а також інші компанії.

Для успішного виконання проекту цих людей потрібно «організувати»,

тобто створити відповідну організаційну структуру, аби уникнути хаосу. Це передбачає:

- розподіл і групування завдань і виконавців на основі потреб проєкту;
- поділ праці з урахуванням спеціалізації персоналу;
- встановлення взаємопідпорядкованості й координації цих груп і підрозділів.

Можна виділити два шляхи формування групи:

1) функціональний, коли фахівці однієї професії, спеціальності, функцій об'єднуються у функціональні підрозділи;

2) цільовий, коли об'єднуються виконавці різних спеціальностей або функцій, які працюють разом над якимось завданням або етапом проєкту. Такі групи схильні до напівнезалежності, замкненості, їх називають «змішані організаційні одиниці».

Таким чином, з людей, які залучені до виконання проєкту, формуються групи, функціональні підрозділи або організаційні одиниці.

Одним із перших кроків у формуванні організаційної структури є розподіл потрібного обсягу робіт між цими групами, підрозділами, організаційними одиницями і компаніями. Оскільки функціонування груп і виконання робіт потребує взаємозв'язку між ними, то інтеграція людей і робіт передбачає встановлення структури влади, координації і комунікаційних взаємовідносин членів і груп проєктної команди.

Система управління проєктною командою включає:

- організаційне планування;
- акторський склад проєкту;
- створення команди проєкту;
- реалізація функції контролю та мотивації ресурсів проєктної роботи для ефективної роботи та реалізації проєкту.

При створенні команди завданням керівника проєкту є вибрати членів команди, які забезпечуватимуть:

- відповідність кількісного та якісного складу колективу цілям та вимогам

проєкту;

- ефективна групова робота з управління проєктами;
- психологічна сумісність членів команди та створення активної, стимулюючої «внутрішньопроектної» культури;
- детальне внутрішньогрупове спілкування та розробка оптимальних групових рішень проблем, що виникають під час реалізації проєкту.

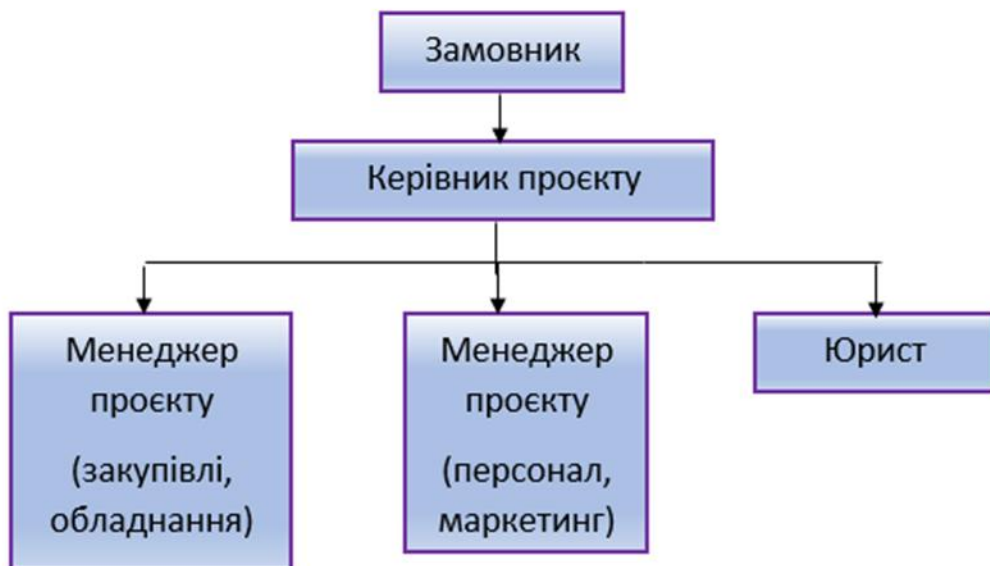
Організаційна структура проєкту показана на мал..2.2

#### Функції членів команди проєкту

#### ***Керівник проєкту***

Менеджер проєкту виконує такі функції:

- співпраця з замовником, підрядниками, постачальниками. Розгляд справ із зацікавленими сторонами проєкту.
- планування проєкту та контроль виконання плану;
- підготовка звітів для клієнта;
- контроль фінансування проєкту.



Мал. 2.2. Організаційна структура проєкту

### ***Менеджер проєкту з закупівель***

Він виконує такі функції:

- участь у розробці планів проєкту;
- шукати місце;
- підбір обладнання, постачання;
- контроль за монтажем і налагодженням обладнання;
- створення переліку необхідної сировини;
- вибір постачальників сировини;

### ***Менеджер проєктів з персоналу та маркетингу***

Він виконує такі функції:

- розробка логотипу та слогана проєкту;
- створення та ведення сторінок у соціальних мережах;
- розробка концепції маркетингу;
- розробка та проведення рекламних заходів;
- набір на роботу.

### ***Юрист***

- підготовка документів та оформлення ліцензійної документації;
- укладання договорів купівлі-продажу;
- укладання договорів з постачальниками;
- підписання трудових договорів.

## **2.5. Матриця відповідальності**

Для відображення ієрархії підзвітності у проєкті і вказівки обов'язків кожного з учасників, що входять в проєктну команду, розробляється матриця відповідальності.

Матриця відповідальності забезпечує опис і узгодження структури відповідальності за виконання пакетів робіт. Вона являє собою форму опису розподілу відповідальності за реалізацію робіт по проєкту, із зазначенням ролі кожного з підрозділів в їх виконанні.

Матриця містить список пакетів робіт (СПР) по одній осі, список підрозділів і виконавців, що беруть участь у виконанні робіт, — по іншій. Елементами матриці є коди видів діяльності (з заздалегідь визначеного списку) і (або) вартість робіт.

Матриця відповідальності описує рольовий розподіл за операціями процесу є потрібною, коли, крім власника і виконавця, процес пов'язують з низкою інших ролей, таких як відповідальний (керівник), що бере участь (виконавець), інформований. Сукупність цих двох рольових розподілів дозволяє формувати матрицю, де представлені господар і виконавець процесу в розрізі по операціях. Також такі матриці називаються RACI-діаграми (Responsible, Accountable, Consulted and / or Informed).

Особливо корисна для прояснення відповідальності ролей в крос-функціональних проєктах і процесах.

Види:

- **Класичний RACI**

R=Responsible, A=Accountable/Approver, C=Consulted, I=Informed

- **RACI (alternative)**

R=Responsible, A=Assists, C=Consulted, I=Informed

- **RACI (decisions)**

R=Recommend, A=Approves, C=Consulted, I=Informed

- **RASCI (RASIC)**

R=Responsible, A=Accountable/Approver, S=Supported, C=Consulted, I=Informed

- **RACI-VS (VS-RACI)**

R=Responsible, A=Accountable/Approver, C=Consulted, I=Informed, V=Verifier, S=Signatory

- **RACIO (CAIRO)**

R=Responsible, A=Accountable/Approver, C=Consulted, I=Informed, O=Omitted/Out of the Loop

- **DACI**

D=Driver, A=Approver, C=Contributors, I=Informed

- **RSI**

R=Responsible, S=Sponsor, I=Informed

Матриця відповідності відображена у таблиці 2.2

Таблиця 2.2.

Матриця відповідальності

	Керівник проекту	Менеджер по закупкам	Менеджер з маркетингу та персоналу	Юрист
Реєстрація та отримання дозволів	Вп,			Підряд
Пошук і оренда кімнати	Кон	Вп, Підряд		
Підбір, монтаж обладнання	Кон	Вп, Підряд		
Вибір сировини та постачальників	Кон	Вп, підряд		
Розробка та реалізація маркетингової стратегії	Кон		Вп, Вік	
Набір на роботу	Кон		Вп, Підряд	
Підписання договорів оренди з постачальниками та співробітниками	Кон, Вп			Підряд

Вп - відповідальний, Підряд - підрядник, Кон – контроль

**Висновки до розділу 2.**

Проект створення антикафе за своїми особливостями є середньоінвестиційним. За своєю природою мета – це маркетинговий проект.

Враховуючи вивчення сучасного стану розвитку бізнесу та аналіз

учасників, було виявлено, що створення антикафе є перспективним. У цього виду є великої кількості конкурентів, алу усі вони однотипні, то є можливість створити унікальний проєкт за рахунок чого він стане успішним .

Антикафе створено для швидкого та якісного обслуговування відвідувачів. Будуть запропоновані різноманітні консольні та інтерактивні ігри, зони відпочинку та коворкінгу.

Мета проєкту - створити антикафе із затишним інтер'єром та комфортною та сучасною ігровою зоною та зоною коворкінгу. Планова робота з постійної реклами та просування бізнесу.

Місія дизайну антикафе полягає в наступному: популяризація активного відпочинку, задоволення потреби в комфортних місцях для відпочинку роботи зі змогою отримання розважально-ресторанних послуг.

За результатами SMART аналізу були визначені наступні цілі:

- створення та запуск антикафе, основним продуктом якої є консольні та інтерактивні ігри. Коворкінг акцентує увагу на затишному інтер'єрі. Наявність мобільного додатка, що створює додаткову зручність для клієнтів;
- створення антикафе з початковими інвестиціями - 1590200 тис. грн.
- управління проєктом створення антикафе за допомогою команди проєкту та із залученням необхідних спеціалістів;
- реалізація проєкту у запланований термін – 144 дні.
- управління проєктом створення антикафе за допомогою команди проєкту та із залученням необхідних спеціалістів;

На основі результатів SWOT-аналізу проєкту були визначені сильні, слабкі сторони, можливості та загрози проєкту. Можна зробити висновок, що найсильнішою стороною є концепція інституцій – пропагування та освіти суспільства щодо тютюнових та чайних традицій. Завдяки хорошій рекламі та ефективній роботі компанія зможе розвиватися, а то й створювати мережу та конкурувати з конкурентами.

Розроблено ієрархічну структуру проєктних робіт, роботи розбиті до найнижчого рівня, що дозволяє ефективно керувати та призначати відповідальних осіб.

Розроблено організаційну структуру проєкту, визначено ролі членів команди, відповідальність та відповідальність за виконання роботи.

Внесено всі необхідні зміни, які дозволяють приступити до розробки частин наступного відділу – процесів управління проєктами.

## **РОЗДІЛ 3. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ СТВОРЕННЯ АНТИКАФЕ**

### **3.1. Управління змістом проєкту. WBS – структура проєкту**

Управління змістом проєкту визначається як ключовий етап у життєвому циклі проєкту, спрямований на розкриття та деталізацію всіх етапів та завдань, необхідних для його успішного виконання. Одним з найефективніших інструментів, які дозволяють структурувати роботу та керувати змістом проєкту, є WBS (Work Breakdown Structure) або структура розбиття робіт.

WBS - це ієрархічна декомпозиція проєкту на більш прості та керовані елементи. Основними перевагами використання WBS є зрозумілість та легкість використання, а також можливість чітко виділити всі етапи та завдання проєкту. Структура WBS може бути представлена у вигляді дерева, де на вершині знаходиться загальна мета проєкту, а далі розгалужуються конкретні етапи, завдання та підзавдання.

Основною метою WBS є деталізація складних завдань на більш менш прості та керовані компоненти. Це допомагає забезпечити більш ефективне планування, розподіл ресурсів та визначення відповідальності за кожен окремий елемент. Завдяки WBS можна уникнути непорозумінь, уточнити обсяг робіт і забезпечити високий рівень якості виконання завдань.

Управління змістом проєкту та використання WBS є критичними елементами для досягнення успішного виконання проєкту. Вони сприяють більш ефективному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності та забезпеченню вчасного завершення проєкту з відмінністю.

Загалом, враховуючи важливість управління змістом та використання WBS, ці інструменти стають необхідними компонентами для будь-якого успішного проєкту, надаючи структуру та систематизацію в процесі його виконання.

Для планування виконання основних завдань проєкту – обсягів, часу, витрат – менеджеру і команді проєкту треба знати, які роботи виконувати, хто їх буде виконувати, які кошти і ресурси виділяються на ці роботи і якою є структура відповідних затрат. Відповідь на ці питання дає структуризація

проєкту, яка полягає у формуванні структури проєктних робіт, затрат і узгодженні їх із організаційною структурою проєктної команди. Вона передбачає розробку так званої робочої структури проєкту (Work Breakdown Structure – WBS), організаційної структури проєкту (Organization Breakdown Structure – OBS) і затратної структури проєкту (Cost Breakdown Structure – CBS).

Структуризація проєкту – це:

1) один із інструментів організації проєкту, який передбачає визначення кола робіт, що їх необхідно виконати, відповідальних за ці роботи; виконання основних кроків для створення організації проєкту, розподіл основних завдань між виконавцями, встановлення комунікаційних зв'язків;

2) основа створення системи управління проєктом через запровадження схеми тотальної інтеграції; структуризації і кодування, які використовуються для того, щоб інтегрувати виконувані роботи й організацію проєкту; встановлення ієрархії планів і звітів у розрізі проєкту та організаційних підрозділів. Мається на увазі, що взаємозв'язок структури проєкту й організаційної структури визначає блоки для планування і контролю, коли певний підрозділ організаційної структури виконує якийсь блок робіт за проєктом. Таким чином визначається ієрархія або рівні планування, контролю і звітності по проєкту та організаційних елементах;

3) інструмент для управління персоналом проєкту, де кожний менеджер проєкту, організаційного елемента (підрозділу), групи має свої відмінні цілі, завдання стосовно календарного плану, ресурсів, витрат; кожний з них має свою інформацію, звітність про виконання; бере участь у встановленні цих завдань і планів; знає, що робити для досягнення мети, і має зворотний зв'язок за підсумками своєї роботи і своїх колег; ця структуризація створює належну мотивацію виконавців, груп щодо виконуваної роботи, використовується для запровадження групової діяльності.

## Елементи плану управління змістом проєкту створення Антікафе

<i>Елемент</i>	<i>Опис</i>
Розробка змісту проєкту	Зміст проєкту розроблено за результатами аналізу ринку та конкурентів, вивчення послуг та концепцій, проєктування простору, технічного забезпечення, маркетингу та реклами, управління часом та контролю якості
Ієрархічна структура робіт	Розроблення Ієрархічна структура робіт проєкту. Була обрана Продуктова структура робіт (PBS - Product-Based Structure) яка організує роботу відповідно до продуктів чи результатів, що мають бути вироблені або досягнуті. Кожен рівень ієрархії представляє певний продукт чи компонент проєкту. На кожен пакет робіт призначено відповідального.
Довідник ІСР	Кожному пункту інструкції з виконання робіт присвоєно індивідуальні коди, що також будуть використовувати в словнику. Рівень деталізації визначений до конкретної роботи.
Підтримка базового змісту	Типи змін до змісту проєкту та заходів, які мають виконуватися в процесі управління змінами, способи підтримки основного змісту
Зміни в змісті	Опис управління змінами в змісті проєкту. Визначено різницю між зміною змісту та переглядом змісту.
Схвалення результатів	Для кожного результату проєкту визначені внутрішні оцінювання, підготовка звіту, виправлення неузгоджень та документація (випробування або документація для підписання).
Інтеграція змісту та ВИМОГ	Зміст проєкту буде підтверджуватись на основі збору та аналізу вимог, інтеграційного плану та визначення вимог до якості.

Розроблено план управління вимогами проєкту створення антикафе. це документ, який визначає, як вимоги будуть збиратися, аналізуватися, визначатися, слідкуватися за ними та змінюватися протягом життєвого циклу проєкту. Цей план є частиною більшого плану управління проєктом і визначає стратегію та процеси управління вимогами в рамках конкретного проєкту. План управління вимогами допомагає забезпечити, що всі стейкхолдери мають однакове розуміння та очікування від вимог проєкту, а також визначає методи для ефективного управління ними протягом усього процесу проєкту. Керівник проєкту обирає тип взаємозв'язків між фазами проєкту та фіксує даний підхід. План управління вимогами вміщує: мета та області застосування, структуру управління вимогами, процес збору вимог, аналіз та визначення вимог, управління змінами вимог, відстеження та звітність, визначення критеріїв прийняття, трасування вимог, аудит та перегляди вимог, контроль термінів та вартості, інструменти та засоби та сприяння комунікації.

Таблиця 3.2.

План управління вимогами проєкту створення антикафе

<i>Елемент</i>	<i>Опис</i>
Збір вимог	Збір вимог до проєкту здійснюється наступними методами: порівняльний аналіз, інтерв'ю, спостереження, бенчмаркінг, спілкування.
Аналіз вимог	Здійснений аналіз вимоги щодо визначення пріоритетів, включаючи процедури визначення пріоритетів та управління конфліктами вимог.
Категорії вимог	Визначені категорії для таких вимог, як організація (бізнес), зацікавлені сторони, якість тощо.
Управління змінами вимог	Визначений спосіб та процеси та процедури для управління змінами вимог під час розвитку проєкту.
Визначення пріоритетів вимог	Зазначений підхід до визначення пріоритетів вимог. Деякі не підлягають обговоренню, наприклад, вимоги

Закінчення табл.3.2.	
	щодо виконання політики організації.
Метрики вимог	Визначені метрики вимірювання вимог. Наприклад, валовий прибуток, ROI, оцінка по завершенні і т.ін.
Структура відслідковування вимог	Зазначені дані, які використовуються для зв'язування результатів та вимог проєкту, оскільки результати проєкту «задовольняють» вимоги до нього.
Відстеження	Відстеження дотримання планів та вимог здійснюється раз на тиждень
Звітність	Звіти надаються керівнику та замовнику раз на тиждень у письмовій та усній формах.
Контроль термінів та вартості	Проведена оцінка впливу управління вимогами на графік та бюджет проєкту
Сприяння комунікації	Визначені плани забезпечення ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами щодо вимог

WBS (Work Breakdown Structure) структура проєкту антикафе є інструментом, що допомагає розчленувати та систематизувати всі елементи проєкту для його ефективного управління. Розглянемо загальний опис WBS структури для проєкту антикафе, враховуючи ієрархічну структуру робіт:

Верхній рівень управління WBS: На верхньому рівні управління WBS розміщується загальна структура проєкту антикафе, визначаючи основні фази та етапи. Це включає такі етапи, як "Планування та Дизайн", "Будівництво та Ремонт", "Обладнання та Декор", "Маркетинг та Реклама", "Запуск та Експлуатація".

Нижній рівень управління WBS: На нижньому рівні структури деталізується кожен з визначених етапів. Наприклад, для етапу "Будівництво та Ремонт" можуть бути визначені підрозділи, такі як "Оздоблення інтер'єру",

"Електромонтажні роботи", "Сантехнічні роботи". Кожен з цих підрозділів може бути подальше розкладений на конкретні завдання, наприклад, "Фарбування стін", "Укладання плитки", "Встановлення електроприладів".

Ієрархічна структура робіт: Ієрархічна структура робіт у проєкті антикафе включає різні рівні управління, починаючи від верхнього рівня керівництва, такого як власник або генеральний менеджер, який відповідає за весь проєкт. На більш нижніх рівнях можуть бути менеджери фаз чи етапів, а також виконавці, які відповідають за конкретні завдання. Наприклад, менеджер інтер'єру може відповідати за фарбування стін, укладання плитки та інші дії, які входять в його компетенції.

WBS структура для проєкту антикафе допомагає зрозуміти обсяг робіт, визначити відповідальності, ефективно планувати та виконувати завдання на кожному етапі. Ця ієрархічна організація полегшує управління та взаємодію різних команд та виконавців, сприяючи успішному завершенню проєкту.

В організаційному контексті, ІСР (Індивідуальні Спеціальні Режими) або Системи Управління Індивідуальними Проєктами можуть використовуватися для ефективного виконання проєктів чи завдань. Найпоширеніші підходи до побудови таких систем включають:

### **1. Методології управління проєктами:**

Використання відомих методологій, таких як Agile, Scrum, Waterfall тощо. Кожна з цих методологій має свої принципи та підходи до організації та виконання проєктів.

### **2. Розробка робочих планів:**

Створення детальних робочих планів, що включають завдання, строки, ресурси та відповідальних виконавців. Це дозволяє керівникам проєкту та командам чітко розуміти, що має бути зроблено та коли.

### **3. Інтеграція засобів та технологій:**

Використання професійних інструментів управління проєктами, таких як Jira, Trello, Microsoft Project, щоб полегшити створення, відстеження та управління завданнями.

#### 4. Контроль за ресурсами:

Визначення та ефективне використання ресурсів, таких як людські ресурси, фінанси, обладнання. Це може включати розподіл завдань відповідно до навичок та досвіду, а також оптимізацію витрат.

#### 5. Стратегії ризик-менеджменту:

Визначення можливих ризиків та розробка стратегій їхнього управління та запобігання. Це може включати плани невдачі та аналіз впливу ризиків на проєкт.

#### 6. Системи комунікації та звітності:

Впровадження систем комунікації для ефективної взаємодії в команді та систем звітності для відстеження прогресу проєкту та вирішення можливих проблем.

#### 7. Стратегії управління змінами:

Розробка стратегій для управління змінами в процесі проєкту та визначення впливу змін на робочі плани та ресурси.

#### 8. Оцінка результатів:

Використання систем оцінки результатів для визначення ефективності проєкту та вдосконалення стратегій управління.

Ці підходи спрямовані на створення систем, які полегшують планування, виконання та контроль за проєктами, дозволяючи організаціям досягати більш високої ефективності та досягати поставлених цілей.

Найпоширеніші підходи до побудови ІСР, які створюються і використовуються компаніями або організаціями для більш ефективної організації та здійснення своїх проєктів:

##### 1. Продуктова структура ІСР:

В такій структурі фокус організації спрямований на продукти чи послуги, які вона надає. Кожний продукт чи група подібних продуктів може мати власний менеджер чи команду, відповідальних за їх розвиток та успіх.

##### 2. Функціональна структура ІСР:

В цьому випадку організація структурується за функціональними областями, такими як маркетинг, фінанси, розробка тощо. Кожна функціональна область може мати власного керівника, а команди співпрацюють для досягнення цілей організації.

### 3. Географічна структура ІСР:

В цьому випадку організація поділяється за географічними областями, такими як країни, регіони чи континенти. Кожна географічна область може мати свого власного керівника, відповідального за діяльність компанії в цьому регіоні.

### 4. Організаційна структура ІСР:

В такому підході структура організації визначається різними видами клієнтів чи ринків, на які організація спрямована. Кожна група клієнтів може мати власного менеджера чи команду, що працює з ними.

### 5. Підходи до фазами життєвого циклу проєкту ІСР:

Цей підхід визначає управління проєктом від початку його створення до завершення. Фази можуть включати ініціацію, планування, виконання, контроль та закриття. Кожна фаза вимагає специфічних зусиль та відповідальностей.

Оберемо для нашого проєкту тип побудови ієрархічної структури робіт – «Продуктова ІСР», що передбачає:

1. На верхньому першому рівні Ієрархічної структури робіт фіксується продукт проєкту створення антикафе;

2. Другий верхній рівень ІСР відбиває головні робочі ділянки проєкту створення антикафе.

3. Третій рівень деталізує пакети робіт, виконання яких дозволяє отримати продукти на другому рівні ІСР.

4. Подальша декомпозиція цих пакетів триває до моменту, коли потрібні знання вузьких фахівців щодо технологічних особливостей виконання пакета робіт.

5. ІСР повинна давати команді управління проєктом створення антикафе та замовникові чітку картину кінцевого продукту проєкту та всіх процесів, за допомогою яких він буде створений.

6. Роботи, які не будуть внесені до ІСР, не будуть далі враховані при визначенні тривалості та бюджету проєкту.

7. Для кодування ІСР-елементів використовуються цифрові коди.

Таблиця 3.3.

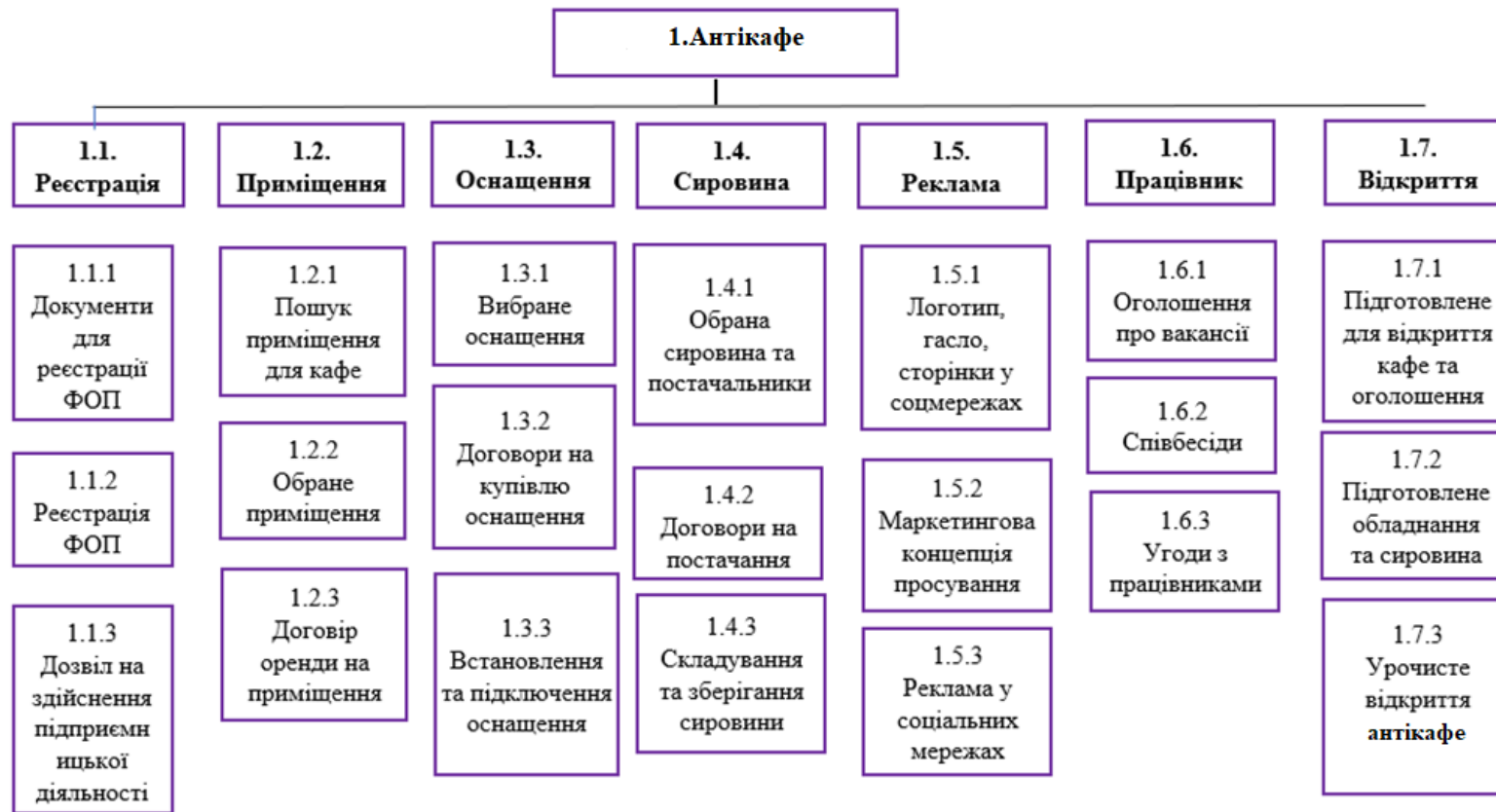
Таблиця робіт ІСР

Код роботи	Назва роботи	Опис роботи	Тривалість, днів
1.	Антикафе	Створення антикафе на 16 місць, мобільний додаток	
1.1.	Реєстрація	Реєстрація бізнесу	
1.1.1	Документи для реєстрації ФОП	Підготовка документів, необхідних для реєстрації закладу	10
1.1.2	Реєстрація ФОП	Подача документів у відповідні дозвільні органи	3
1.1.3	Дозвіл на здійснення підприємницької діяльності	Отримання дозволу на здійснення підприємницької діяльності	9
1.2	Приміщення	Пошук та оренда приміщення для закладу	
1.2.1	Пошук приміщення для закладу	Перегляд можливих варіантів приміщень	25
1.2.2	Обране приміщення	Вибір необхідного приміщення	2
1.2.3	Договір оренди на приміщення	Підписання договору оренди на обране приміщення	2

## Продовження табл. 3.3.

1.3	Оснащення антикафе	Закупівля та встановлення необхідного оснащення для функціонування закладу	
1.3.1	Вибране оснащення	Вибір необхідного оснащення	28
1.3.2	Договори на купівлю оснащення	Підписання договорів на закупівлю необхідного оснащення	6
1.3.3	Встановлення та підключення оснащення	Підготовка оснащення до експлуатації	4
1.4	Сировина	Організація постачання сировини для роботи	
1.4.1	Обрана сировина та постачальники	Вибір необхідної сировини та надійних постачальників	25
1.4.2	Договори на постачання	Підписання договорів з постачальниками	7
1.4.3	Складування та зберігання сировини	Організація місць зберігання сировини	8
1.5	Реклама	Проведення рекламних заходів	
1.5.1	Логотип, гасло, сторінки у соцмережах	Розробка логотипу, гасла, створення акаунтів у соціальних мережах	25

1.5.2	Маркетингова концепція просування	Розробка маркетингової концепції просування кафе	8
1.5.3	Реклама у соціальних мережах	Проведення рекламних заходів у соціальних мережах	35
1.6	Працівник	Підбір персоналу	
1.6.1	Оголошення про вакансії	Розміщення оголошень про вакансії	8
1.6.2	Співбесіди	Проведення співбесід із кандидатами	12
1.6.3	Угоди з працівниками	Підписання трудових угод з працівниками	2
1.7	Відкриття	Відкриття та початок роботи закладу	
1.7.1	Підготовлене для відкриття закладу та оголошення	Остаточна підготовка закладу до відкриття	8
1.7.2	Підготовлене обладнання та сировина	Перевірка обладнання та запас необхідної сировини	2
1.7.3	Урочисте відкриття антикафе.	Вечірка з нагоди відкриття антикафе	1



Мал 3.1. WBS структура проекту

### **3.2. Управління часом проєкту**

Управління часом проєкту - це процес планування, визначення, контролю та оптимізації використання часових ресурсів у межах проєкту. Відправною точкою є розуміння того, що час - це обмежений ресурс, і ефективно управління часом важливо для досягнення успіху проєкту. Етапи управління часом проєкту включають:

#### **1. Ініціація проєкту:**

Визначення цілей антикафе, визначення його концепції та області реалізації. Визначення основних показників часу, таких як терміни будівництва та запуску.

#### **2. Планування проєкту:**

Розробка графіка робіт, визначення послідовності етапів, призначення тривалості та завдань. Врахування усіх етапів, від початкового проєктування до відкриття антикафе.

#### **3. Розподіл ресурсів:**

Призначення необхідних ресурсів для кожного етапу, включаючи фінанси, персонал, матеріали та обладнання.

#### **4. Розробка графіка виконання:**

Створення конкретного графіка виконання робіт, визначення моментів завершення кожного етапу та проєкту в цілому.

#### **5. Виконання та моніторинг:**

Реалізація робіт згідно графіка та постійний моніторинг прогресу. Виявлення можливих затримок чи ризиків та вжиття заходів для їх усунення.

#### **6. Контроль та забезпечення якості:**

Проведення контролю за якістю виконання завдань та впевнення в дотриманні визначених термінів та стандартів.

#### **7. Завершення проєкту:**

Перевірка виконання всіх етапів проєкту, оцінка результативності та



контрольні точки:

- отримання всіх необхідних дозвільних документів перед початком робіт;
- підготовка та обладнання приміщення;
- відбір та підготовка персоналу.

Наступним етапом у процесі управління часом проєкту є визначення послідовностей виконання завдань. Основна мета цього процесу - визначення зв'язків між запланованими операціями. Проводимо аналіз повного переліку робіт.

Після цього визначаємо тривалість кожного завдання. Розпочинаємо з операцій на найнижчому рівні, які в подальшому визначають тривалість кожного блоку робіт."

Обравши режим «Діаграма Ганта з відслідковуванням» можемо побачити критичний шлях проєкту

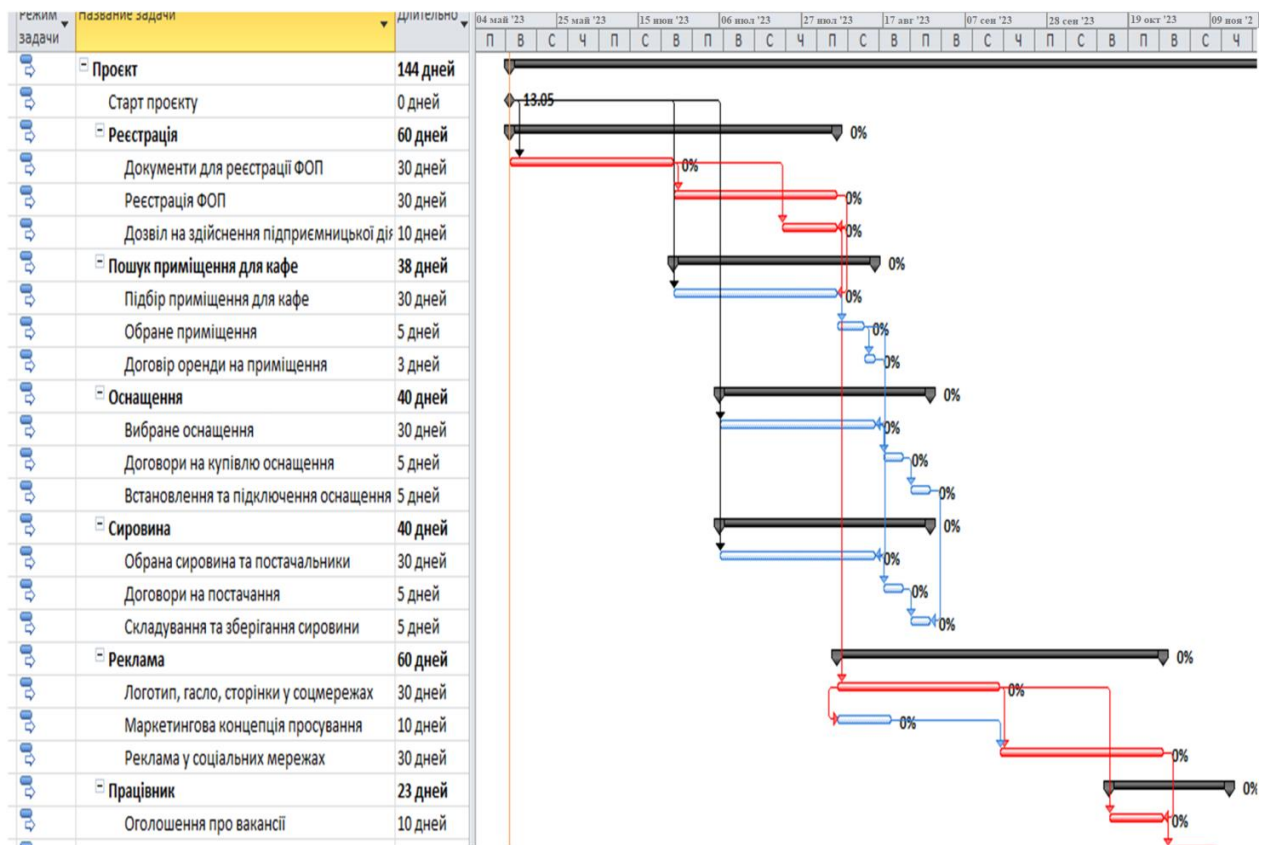


Рис. 3.3. Діаграма Ганта з відслідковуванням. Критичний шлях проєкту

Отже, загальна тривалість проєкту складає – 144 дні.

### 3.3. Управління вартістю проєкту

У сучасному світі, де конкуренція надзвичайно висока, ефективне управління вартістю проєкту стає ключовим фактором успіху. Вартість проєкту включає в себе не лише фінансові аспекти, а й враховує важливість оптимізації ресурсів та досягнення максимальної ефективності. Управління вартістю проєкту є невід'ємною частиною його успішної реалізації. Правильне планування, ефективна оцінка, моніторинг та оптимізація ресурсів дозволяють досягти не лише фінансової стійкості, але й створити основу для подальшого розвитку та інновацій. Управління вартістю проєкту - це не просто контроль витрат, але і стратегічний підхід до досягнення максимальної ефективності та створення стійкої бази для успішних бізнес-ініціатив.

*Основні Етапи Управління Вартістю Проєкту:*

**- Планування вартості:**

Визначення фінансових ресурсів, необхідних для виконання проєкту.

Аналіз ризиків і розробка стратегій їхнього управління, щоб уникнути зростання витрат.

**- Оцінка і Бюджетування:**

Детальна оцінка витрат на кожному етапі проєкту.

Розробка бюджету, який враховує витрати на ресурси, обладнання, робочу силу та інші елементи.

**- Моніторинг та Контроль:**

Систематичний моніторинг реальних витрат порівняно з запланованими.

Реагування на будь-які відхилення та вжиття заходів для збереження фінансової стабільності.

**- Оптимізація Ресурсів:**

Визначення оптимального використання ресурсів для максимізації ефективності та зниження витрат.

Впровадження інновацій та новітніх технологій для підвищення

продуктивності.

**- Аналіз Потреб:**

Постійний аналіз потреб у ресурсах та їх витрат для реагування на можливі зміни у вимогах проєкту.

Для ефективного управління фінансами проєкту були використані різноманітні інструменти та методи планування:

- Аналіз даних. Було розглянуто альтернативи фінансування, такі як самофінансування та фінансування за рахунок капіталу замовника, а також стратегії набору ресурсів, включаючи їх купівлю чи оренду.

- Зустрічі, в яких беруть участь керівник проєкту та ключові зацікавлені сторони, грають важливу роль у визначенні впливу на фінансування проєкту. Одним із основних результатів цього процесу є план управління витратами, що визначає методи планування, структурузації та контролю за витратами проєкту.

Основним результатом даного процесу є план управління витратами.

В плані управління витратами враховуються процеси, інструменти та методи управління вартістю. В цьому плані визначають процеси, інструменти та методи управління вартістю. Також було прописано:

- одиниці вимірювання для кожного ресурсу;

- вказаний прийнятний діапазон, який будуть використовувати при оцінці вартості робіт ( $\pm 5\%$ );

- для моніторингу виконання витрат встановлені межі – контрольні пороги, після перевищення яких необхідні корегувальні або інші дії. Пороги вказуватимуться у відсотках відхилень від базового плану.

- для контролю виконання плану управління вартістю передбачений метод управління освоєним обсягом.

- визначені форми звітів про вартість проєкту антікафе.

Процес оцінки грошових ресурсів, необхідних для виконання завдань проєкту, представляє собою аналіз витрат. Оцінка витрат здійснюється для всіх ресурсів проєкту, а для досягнення оптимальної вартості проєкту важливо розглядати компромісні рішення та ризики вартості, такі як рішення

«виробляти або купувати», «купувати або брати в лізинг».

Для оцінки витрат у проєкті створення антикафе використовувалися наступні інструменти та методи:

Початкова оцінка за аналогією, яка включала аналіз досвіду аналогічних проєктів та визначення вартостей. Цей метод є доречним на етапі початкового проєкту, коли інформація ще обмежена, хоча й не завжди точна.

Оцінка «знизу-вгору», в рамках якої вартість кожної окремої роботи була оцінена, а потім укрупнена до вищого рівня ІСР.

Аналіз резервів, що включав в себе розгляд резервів на втрати – бюджету в межах базового плану, призначеного для управління ризиками та вживання заходів у відповідь на них. Протягом реалізації проєкту резерви на втрати можуть бути використані, зменшені чи виключені.

Інструменти, які були використані для визначення бюджету проєкту антикафе:

- підсумовування витрат. Витрати робіт в пакеті підсумували, потім підсумували витрати пакетів робіт, і так до рівня проєкту.
- аналіз резервів на ризики та втрати.

Таблиця 3.4.

Інвестиційні витрати

<b>Інвестиції РАЗОМ (грн.)</b>	<b>1590200</b>
Устаткування	500200
Оренда та ремонт приміщення	650000
Оплата праці команди проєкту	390 000
Нематеріальні активи (процедури реєстрації та оформлення; стартова рекламна компанія)	50 000

## Витрати на устаткування

№	Назва	Ціна, грн.	К-ть, шт.	Вартість, грн.
1	Диван	18000	4	72000
2	Крісло	7500	6	45000
3	Стіл	5000	5	25000
4	Стілець	1500	30	45000
5	Кавоварка	15000	3	45000
6	Мікрохвильова піч	4000	2	8000
7	Графіті дошка	2500	5	12500
8	Книжкова полиця	4300	4	17200
9	Музичне обладнання	26000	2	52000
10	Настільні ігри	1100	15	16500
11	Телевізор	7000	5	35000
12	Консольна ігрова приставка Sony PlayStation 5	19000	5	95000
13	Засоби пожежогасіння і охоронна сигналізація (включаючи монтаж)	6000	1	6000
14	Вивіска	4000	1	4000
15	Касове обладнання	7000	1	7000
16	Інше	15 000	1	15 000
<b>Разом:</b>				<b>500200</b>

### 3.4. Управління якістю проєкту

Управління якістю проєкту антикафе— це система стратегічних та тактичних дій, спрямованих на забезпечення високої якості обслуговування та унікального досвіду для відвідувачів антикафе. Оскільки концепція антикафе передбачає відмову від традиційного замовлення за столиком і оплати за їжу, а замість цього відвідувачі оплачують час перебування, управління якістю в цьому контексті включає такі аспекти:

- Атмосфера та дизайн:

Створення комфортного та затишного інтер'єру.

Розташування меблів та обладнання для максимальної зручності відвідувачів.

- Послуги та зручності

Надання широкого спектру напоїв, закусок, інтернет-доступу тощо.

Забезпечення різноманітних зон для відпочинку, роботи та розваг.

- Культура обслуговування

Навчання персоналу ефективним методам взаємодії з відвідувачами.

Створення дружелюбної та привітної атмосфери.

- Контроль часу та оплати

Система обліку часу та його оплати.

Забезпечення чіткого розуміння відвідувачами правил користування антикафе.

- Взаємодія з клієнтами

Збір та аналіз відгуків від відвідувачів.

Впровадження змін на підставі отриманих відгуків для поліпшення обслуговування.

- Забезпечення безпеки

Дотримання стандартів безпеки та гігієни.

Регулярна перевірка та підтримка обладнання.

- Інновації та розвиток

Впровадження нових ідей та сервісів для збереження унікальності антикафе.

Забезпечення постійного покращення якості обслуговування та асортименту.

Управління якістю проєкту антикафе спрямоване на те, щоб кожен відвідувач залишався задоволеним та отримував унікальний досвід під час свого перебування.

Управління якістю проєкту повинно охоплювати і аспекти управління самим проєктом, і якість продукту проєкту. Невідповідність вимогам якості в будь-якій з цих областей може призвести до серйозних негативних наслідків для всіх зацікавлених осіб у проєкті.

Процес управління якістю проєкту створення антикафе проходить через наступні етапи:

Розробка плану управління якістю, включаючи визначення метрик якості для продукції та послуг, за допомогою методу експертного оцінювання.

Постійний моніторинг відповідності плану та вживання корекційних заходів в процесі управління якістю. Відбір постачальників і сировини відбувається згідно з планом якості.

Проведення контролю якості, включаючи вимірювання відповідності встановленим стандартам якості для робіт і продукції.

Для подальшої ефективної роботи антикафе важливо впроваджувати систему ідентифікації та контролю продукції, що не відповідає встановленим стандартам, з метою уникнення непередбаченого використання чи постачання цієї продукції. Необхідно розробити документовану методику для визначення засобів контролю, а також чітко визначити відповідальність і повноваження, пов'язані з управлінням продукцією, яка не відповідає встановленим вимогам.

У контексті управління якістю проєкту, важливо визначити роль керівництва. Для досягнення успіху необхідна активна участь усіх членів команди проєкту. Проте варто відзначити, що керівництво зберігає відповідальність за забезпечення необхідних ресурсів у відповідному обсязі.

*Настанова з якості*

<b>Показник проєкту</b>	<b>Критерій якості</b>
Дозвільна документація проєкту	Строге виконання вимог законодавства, пов'язаних з отриманням необхідних дозвільних документів
Приміщення кафе	Комфортне та функціональне приміщення, яке відповідає концепції проєкту та забезпечує дотримання встановлених стандартів та санітарних умов.
Оснащення кафе	Обладнання та устаткування високої якості, яке гарантує комфортні умови праці та забезпечує високу якість продукції
Сировина	Високі вимоги до якості сировини і готової продукції, дотримання санітарних стандартів.
Рекламна кампанія	Толерантна маркетингова стратегія
Персонал	Висококваліфікований персонал, обізнаний з політикою якості антикафе

Застосовуючи гнучкі підходи до управління проєктом, передбачається проведення максимальної кількості оглядів якості. Регулярні повторні ретроспективи слідкують за ефективністю процесів якості. Подальші ретроспективи оцінюють будь-які пробні процеси, щоб визначити, чи варто їх продовжувати, коригувати чи виводити з використання. Для спрощення ітеративного впровадження результатів проєкту, гнучкі методи акцентують

увагу на невеликих частинах роботи в межах ітерації. Такий підхід дозволяє виявляти невідповідності та проблеми якості на ранніх етапах життєвого циклу проєкту, коли загальні витрати на зміни є порівняно невеликими.

Планування управління якістю – це процес визначення вимог та/або стандартів якості для проєкту та його результатів, а також документування того, як проєкт буде відповідати цим вимогам та/або стандартам якості.

Планування якості проєкту розпочинається на етапі визначення змісту проєкту, коли формулюються вимоги до основних результатів проєкту.

У плануванні якості проєкту створення антикафе використовується метод бенчмаркінгу. Цей метод спрямований на пошук кращого світового та галузевого досвіду з попередніх проєктів, винесення ідей для вдосконалення та забезпечення вимірювання якісних характеристик виконання проєкту.

Також використовується метод Брейнштормінгу, який служить для генерації швидкого переліку ідей протягом короткого періоду часу. Цей процес складається з двох етапів: створення ідей та їх аналіз. Брейнштормінг може бути використаний для отримання даних від членів команди або експертів для розробки плану управління якістю, який найкращим чином відповідає майбутньому проєкту.

Потреби та очікування щодо якості проєкту та продукту, які є явними та неявними, формальними та неофіційними, визначаються шляхом опитування досвідчених учасників проєкту, зацікавлених сторін та експертів.

Основна мета виконання вимог щодо якості полягає в зменшенні кількості доробок, підвищенні продуктивності, зниженні витрат, підвищенні задоволеності зацікавлених сторін та збільшенні прибутку. В процесі порівняльного аналізу витрат і вигід для кожної роботи в області якості порівнюється вартість відповідних заходів з їх забезпеченням з очікуваними вигодами від якості.

Вартість якості включає всі витрати протягом життєвого циклу проєкту, спрямовані на запобігання невідповідності вимогам, оцінку продукту або послуги на відповідність вимогам.

### 3.5. Управління ризиками проєкту

Управління ризиками включає в себе процеси планування, ідентифікації, аналізу, планування реагування та контролю за ризиками в межах проєкту. Ризик проєкту представляє собою невизначену подію або умову, яка може впливати на цілі проєкту, такі як зміст, розклад, вартість та якість.

Основні етапи управління ризиками проєкту включають:

- Планування управління ризиками.
- Ідентифікація ризиків.
- Якісний аналіз ризиків.
- Кількісний аналіз ризиків.
- Планування реагування на ризик.
- Реагування на ризики.
- Моніторинг ризиків.

Відомі ризики – це ті, які були ідентифіковані та проаналізовані, що дозволяє розробляти плани реагування на них. Проактивний підхід включає заходи щодо мінімізації чи уникнення ідентифікованих ризиків. Для ризиків, які не піддаються проактивному управлінню, визначають резерв для можливих втрат. Невідомі ризики, які неможливо управляти попередньо, вимагають визначення управлінського резерву.

Ризики можуть бути зовнішніми (пов'язані з ринковим середовищем, ціновим рівнем, тенденціями тощо) та внутрішніми (пов'язані з організацією роботи в межах компанії).

Позитивні та негативні ризики часто називають можливостями та загрозами. Проєкт може бути прийнятний, якщо ризики знаходяться в межах рівня толерантності і співвідносяться з очікуваними вигодами.

Протягом виконання проєкту можуть виникати такі види ризиків, як ризики змін та ризики невизначеності. Перші пов'язані з непередбаченими умовами, такими як невідповідність робочої продуктивності, природні катастрофи, кількість помилок співробітників. Ризики невизначеності можуть виникнути внаслідок відсутності досвіду чи перших кроків у реалізації проєкту.

Ризик відсутності сталого попиту можна знизити, спілкуючись з потенційними клієнтами на етапі перед відкриттям та використовуючи рекламу. Ризик збільшення конкуренції знижується завдяки наявності унікальної комерційної пропозиції та інших конкурентних переваг.

Серед внутрішніх ризиків варто відзначити:

- Ризик швидкого зносу обладнання, який можна зменшити, знаючи інженера, до якого можна звертатися у разі поломки.
- Ризик крадіжки з боку співробітників, який зменшується завдяки впровадженню системи відеоспостереження.
- Ризик невідповідного обслуговування клієнтів, який зменшується за рахунок продуманої системи покарань і штрафів.
- Ризик включення в меню страв, які не користуються популярністю, можна знизити, включивши в обов'язки шеф-кухаря регулярний моніторинг попиту на різні страви.

Ризики в галузі громадського харчування різняться за ймовірністю виникнення та способами їх усунення. Надзвичайні ризики можна подолати, розвиваючи стійкість проєкту через наступні елементи:

- Відповідний бюджет і графік для непередбачених ризиків, окрім визначеного бюджету для відомих ризиків.
- План та ефективне управління змінами в проєкті.
- Команда проєкту, яка має повноваження приймати рішення та досягати цілей.
- Чіткі процедури для раннього виявлення ризиків.

Процедура прийняття рішень зацікавленими сторонами у разі, якщо надзвичайні ризики призводять до змін у змісті, вартості, якості та інших параметрах проєкту.

Визначені такі ризики для проєкту створення антикафе

## Ризики проєкту створення антикафе

№	Назва ризику	Вірогідність виникнення %	Вплив
<b>Зовнішні ризики</b>			
1.	Зміна цінностей та очікувань зацікавлених сторін на етапі завершення проєкту	30	60
2.	Не виконання постачальниками умов договору	30	50
3.	Відсутність кваліфікованого персоналу на ринку праці	20	50
<b>Внутрішні ризики</b>			
4.	Неузгодженість роботи команди	30	60
5.	Перевищення встановлених термінів реалізації проєкту	40	70
6.	Перевищення запланованого бюджету проєкту	50	90
<b>Операційні ризики</b>			
7.	Помилки у плануванні проєкту	30	60
8.	Втрата важливої інформації через слабкі комунікації	30	50
9.	Організаційні складнощі	10	50

Оцінка ризиків представлених у матриці (таблиця 3.8) сприяє більш обґрунтованому розробленню стратегії управління ризиками. Наприклад, загрози, що потрапляють у високий ризиковий сегмент, вимагають активних заходів з попередження, які повинні бути включені до стратегії управління ризиками. Загрози у зоні низьких ризиків можна виключити з планування ризиків, виділивши на них бюджетний резерв.

Матриця вірогідності та впливу

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

Існують три стратегії реагування на виникнення негативних ризиків, а саме:

**Ухилення від ризику:** це включає в себе зміни у плані управління проектом з метою виключення ризику та захисту цілей проекту від його наслідків.

**Передача ризику:** передбачає перекладання негативних наслідків на третю сторону. Це означає, що відповідальність за управління ризиком переходить до іншої сторони, хоча сам ризик при цьому не зникає. Цей підхід є особливо ефективним для фінансових ризиків і зазвичай включає в себе виплату премії за ризик. Серед інструментів передачі ризиків можуть бути використані страховки, гарантійні зобов'язання та інші.

**Зниження ризику:** передбачає зменшення ймовірності негативних наслідків ризикованої події до прийнятних меж. Вживання заходів щодо зниження ймовірності виникнення ризику або його наслідків може бути більш ефективним, ніж заходи, спрямовані на усунення наслідків, які вже відбулися.

Прикладами таких заходів можуть бути упровадження менш складних процесів, проведення численних випробувань або вибір більш стабільного постачальника.

До стратегій реагування на позитивні ризики (сприятливі можливості) входять:

**Використання:** ця стратегія спрямована на усунення невизначеностей, пов'язаних з ризиком верхнього рівня. До заходів прямого реагування входить, наприклад, залучення більш талановитих фахівців до участі у проєкті для скорочення строків виконання або досягнення вищого рівня якості.

**Спільне використання:** Ця стратегія передбачає передачу відповідальності третій стороні, яка здатна найкращим чином використати сприятливу можливість на користь проєкту. До таких заходів входить утворення партнерств зі спільною відповідальністю за ризики команд, спеціалізованих компаній або спільних підприємств.

**Посилення:** Застосування цієї стратегії передбачає зміну "розміру" сприятливої можливості шляхом підвищення ймовірності виникнення позитивного впливу.

Таблиця 3.9

*Заходи реагування на ризик*

<b>№</b>	<b>Назва ризику</b>	<b>Заходи реагування на ризик</b>
<b>Зовнішні ризики</b>		
1.	Зміна цінностей та очікувань зацікавлених сторін на етапі завершення проєкту	Чітке встановлення цінностей зацікавлених сторін проєкту, неперервне спілкування та створення підтримки комунікаційного зв'язку
2.	Не виконання постачальниками умов договору	Установлення умов у контрактах, визначення санкцій. Запасний перелік постачальників.
3.	Відсутність кваліфікованого персоналу на ринку праці	Чіткі вимоги до персоналу, попередній пошук, співбесіди.

<b>Внутрішні ризики</b>		
4.	Неузгодженість роботи команди	Проведення регулярних нарад і забезпечення комунікації через електронну пошту. Моніторинг та нагляд зі сторони керівника проєкту.
5.	Перевищення встановлених термінів реалізації проєкту	Чітке прописання планів, моніторинг виконання, передбачення затримок
6.	Перевищення запланованого бюджету проєкту	Контроль за виконанням плану витрат, резервний фонд
<b>Операційні ризики</b>		
7.	Помилки у плануванні проєкту	Контроль та перевірка початкових планів
8.	Втрата важливої інформації через слабкі комунікації	Налагодження ефективних комунікацій, створення та підтримка командного духу
9.	Організаційні складнощі	Чітка робота керівника проєкту з усунення можливих складнощів, пошук альтернативних варіантів

Основна стратегія реагування на ризики та сприятливі можливості використовується у ситуаціях, коли ймовірність виключити ризики з проєкту невелика. Ця стратегія передбачає, що команда проєкту прийняла рішення не змінювати план проєкту через ризик. Вона може бути активною або пасивною. Активна стратегія передбачає створення резерву (часу, грошей, ресурсів) для непередбачених обставин, тоді як пасивна стратегія не включає попереджувальних заходів і дозволяє команді проєкту діяти за власним розсудом.

### **Висновки до розділу 3**

У цьому розділі атестаційної роботи розглянуті етапи управління проектом стосовно створення антикафе, зокрема управління змістом, часом, вартістю, якістю та ризиками проекту, побудована WBS – структура.

Управління змістом проекту означає визначення ключових завдань та визначення, що потрібно виконати, а що можна відкинути. На цьому етапі формується схвалена версія опису змісту проекту, ієрархічна структура робіт та відповідний словник ІСР. Планування змісту починається з аналізу досвіду та перегляду аналогічних проектів, що допомагає сформуванню основного переліку робіт проекту. Розробка якісної ієрархічної структури робіт (WBS) сприяє розбиттю основних завдань на менші, на яких можна призначити відповідальних. WBS структура побудована на принципі "продуктової" структури, дозволяючи контролювати виконання проекту за результатами робіт.

Управління часом проекту для антикафе включало кілька складових: планування розкладу, визначення робіт, визначення тривалості робіт найнижчого рівня та визначення послідовності робіт. На основі цих даних та використання програми MS Project був розроблений календарно-сітковий графік проекту та визначена загальна тривалість проекту - 144 дні.

Для оцінки витрат проекту на створення антикафе були виконані наступні етапи: спочатку проведено оцінку на основі аналогів, переглянуто досвід подібних проектів та визначено вартості. Така оцінка є відповідною на початковому етапі проекту, коли мало відомо, але вона є недостатньо точною. Після цього виконана оцінка "знизу-вгору". Здійснено оцінку кожної окремої роботи, а деякі з них були узагальнені на вищий рівень ІСР. Далі проведений аналіз резервів. Протягом виконання проекту резерви на втрати можуть бути використані, скорочені або виключені. Визначено загальний бюджет проекту, який складає 1590200 грн.

Велика увага приділена процесу управління якістю проекту. Розроблена настанова з якості визначає вимоги до процесів та продукції проекту.

Реалізація будь-якого проекту не може уникнути ризиків. У розділі

управління ризиками проєкту визначені та розглянуті всі можливі ризики: зовнішні, внутрішні, операційні. Далі ризики оцінені за ймовірністю настання та ступенем впливу. Розроблені протиризикові заходи, спрямовані на зменшення впливу ризику або уникнення його.

## **Загальні висновки**

У цій роботі була обрана тема управління проектом створення антикафе. Вибір теми здійснено на підставі аналізу поточної ситуації у галузі розважально-ресторанного бізнесу, вивчення його можливостей та перспектив. Оскільки ця тема є цікавою для подальшої реалізації, виявилось цінним розробити систему управління таким проектом, використовуючи сучасні методологічні підходи, оскільки ефективне та професійне управління проектом є ключем до його успішної реалізації.

Основними перевагами анти кафе є: сучасне обладнання, зручне географічне розташування, якість продукції, швидке обслуговування, індивідуальний підхід до клієнта.

У дослідженні було проведено аналіз сучасних відомих методологій управління проектами, виокремлені їхні особливості та ключові концепції. Вибір методології для управління даним проектом був зроблений на користь Керівництва РМВоК, яке, на думку автора, на найкращий спосіб відображає необхідні кроки та методи для реалізації проекту такого типу.

У другому розділі роботи було розроблено статут проекту – ключовий документ, що містить основну інформацію, необхідну для планування процесу, визначає цілі, обмеження та точки перевірки виконання. Статут є важливим для керівника проекту та інших зацікавлених сторін.

Далі проведено аналіз та докладний опис середовища реалізації проекту, визначено його особливості та умови, проведений аналіз конкурентів.

Важливо визначити мету проекту в самому початку, оскільки це служить основним орієнтиром роботи та гаслом, яке розуміють та дотримуються всі учасники проекту. Цінним інструментом для визначення цілей проекту є система SMART, яка дозволяє чітко сформулювати цілі та описати, що очікується від реалізації проекту та як визначати його успіх. Без чіткого визначення цілей будь-яка діяльність по проекту може виявитися неефективною та не досягти бажаних результатів.

Шляхом застосування SWOT-аналізу проекту визначено його сильні та слабкі сторони, а також визначено можливості та загрози. Цей аналіз є дуже

інформативним, і на етапі початкового планування проєкту він сприяє поясненню ключових аспектів замовнику та учасникам проєкту. Результати аналізу, відображені у таблиці, забезпечують зрозуміле уявлення про проєкт. Використовуючи цей аналіз, можна виділяти сильні сторони проєкту та розробляти стратегії подолання зовнішніх загроз. З іншого боку, можливості проєкту сприяють зниженню його слабких сторін.

Формування команди проєкту, визначення ролей та функцій, а також опис обов'язків та відповідальностей, є важливим етапом реалізації проєкту. Проєкт-менеджер, формуючи команду, об'єднує групу людей навколо спільної мети та завдань.

У третьому розділі детально розглянуті процеси реалізації проєкту, що ілюструє використання методології та підходів до управління проєктами.

Управління змістом проєкту включає в себе процес визначення компонентів робіт, які необхідно виконати для реалізації проєкту, формування структури цих робіт, визначення їх термінів та змісту. Ієрархічна структура робіт (WBS) графічно відображає розбиття робіт на найнижчий рівень, де кожену роботу можна призначити окремому виконавцю та відповідальному. Ця структура зручна для візуального уявлення завдань проєкту.

Управління часом проєкту гарантує виконання проєкту в рамках визначених термінів. Використовуючи програмний продукт MS Project, можна створити календарний графік виконання проєкту, відстежувати залежності між роботами та вчасно контролювати виконання завдань. Створений календарний графік визначає загальну тривалість проєкту, яка складає 144 дні.

Управління вартістю проєкту включає необхідні процеси для забезпечення того, щоб проєкт був реалізований в рамках затвердженого бюджету. Визначено загальну вартість ресурсів, необхідних для виконання проєкту, вартість та час виконання робіт, а також сформований бюджет проєкту.

Ключовим етапом в управлінні проєктом є процес контролю якості. Здійснено планування вимог до якості виконання проєкту та його продукту. У роботі розроблено директиву з якості, в якій визначені критерії якості для

основних складових проекту.

Статистика показує, що 90% нових підприємств закриваються протягом перших трьох років. Для уникнення цього, важливо надати належну увагу управлінню ризиками проекту. У роботі детально описано процес управління ризиками проекту. Ефективна оцінка можливих ризиків, якісний та кількісний аналіз, а також розробка плану реагування та моніторингу можливих ризиків є важливими кроками.

Протидія можливим загрозам та невдачам можлива через правильну організацію робіт, відбір компетентної команди, а також застосування передових підходів в управлінні проектом.

Після виконання атестаційної роботи можна зробити висновок, що обрана тема є актуальною та перспективною, відображає сучасні тенденції та можливості.

Використання методологічних підходів до управління проектом дозволяє розробити ефективну структуру управління, яку можна успішно впроваджувати у подібних проектах. Розроблені процеси управління надають чіткі вказівки для команди проекту, сприяючи ефективній реалізації і досягненню успіху.

## Список використаної літератури

1. Л.Є. Довгань «Управління проєктами»: Навчальний посібник Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
2. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Бабаев И.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С. Креативные технологии управления проєктами и программами: Монография. - К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.: ил.
3. РМВоК. Керівництво з питань проєктного менеджменту: Пер. с англ. / Під ред. С.Д. Бушуєва. - 2-е вид. – К.: Видавничий дім «Деловая Украина», 2000. – 198 с.
4. Ралко О.С., Федченко Н.А. Особливості відкриття ресторанів сімейного типу, / Мукачівський державний університет. 2018 р. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-91>
5. The work breakdown structure in project management. – Access mode : [http://apppm.man.dtu.dk/index.php/The\\_work\\_breakdown\\_structure\\_in\\_project\\_management](http://apppm.man.dtu.dk/index.php/The_work_breakdown_structure_in_project_management). – Title from screen.
6. Бузько І. Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства : монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Голубенко. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2002. – 176 с.
7. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посіб. / Г. Т. П'ятницька [та ін.] ; за заг. ред. Г. Т. П'ятницької. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2008. – 373 с.
8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. – К., Кондор. – 2003 – 296с.
9. Креативні технології управління проєктами і програмами: Монографія.// Бушуєва Н.С., Бабаєв І.А.,Яковенко В.Б., Гріша Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С.-К.: «Саммит-Книга»,2010.- 768 с.:ил.
10. П'ятницька Г. Т. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька // Економіка розвитку. 2013. № 1 (65). С. 1221126.

11. Тарасюк Г. М. Управління проєктами: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. — К.: Каравела, 2006. — 320 с
12. Кузьмін, О. В. and Чемакіна, О. В. and Акімова, Л. М. and Куц, А. М. and Корецька, І. Л. and Кузьмін, А. О. (2019) Інжиніринг у ресторанному бізнесі. Олді-плюс, Херсон. ISBN 978-966-289-302-1
13. Управління інноваційними проєктами і програмами на основі знань P2M : Монографія.// Ярошенко Ф.А., Бушуєв С.Д., Танаха Х.- К.:2011.263с.
14. Управління проєктами . Основи професійних знань і система оцінки компетенції проєктних менеджерів(National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1):/Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С.-Изд.2-е.-К.:ІРІДІУМ,2010.-208 с.
15. Найдюк В. С. Інновації в системі управління підприємствами ресторанного господарства / В. С. Найдюк // Сталій розвиток економіки. — 2012. - № 2. С. 228-233
16. Кобиляцький Л.С. Управління проєктами: Навч. Посіб.-К.: МАУП, 2002.-200с.: іл.-Бібліогр.: с.193-196
17. М.П. Бутко, М.І. Мурашко, І.М. Олійниченко та ін. Проєктний менеджмент: регіональний зріз [Текст] навчальний посібник. / За заг. Ред. Бутка М. П.– К. : «Центр учбової літератури», 2016.-416с.;
18. Дикань В. Л. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками / В. Л. Дикань, І.М.Посохов // Бізнес інформ.- 2014.- № 1. - С. 314-319.
19. Королевська Н.Ю. Напрями розвитку та лібералізації підприємницької діяльності в Україні / Н.Ю. Королевська // Управління проєктами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 3(39). – С. 41-47.
20. Трикоз І. В. Дослідження сучасних методів управління персоналом в ресторанному бізнесі / І. В. Трикоз, Д. І. Соловійов // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2018. — № 3 (43). — С. 86–92.
21. Потьомкін Д. М. Роль інновацій у розвитку готельно-ресторанної справи / Д. М. Потьомкін // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2017. - № 3. - С. 24-28.

22. Макарюк О. В. Управління вартістю бізнесу в контексті формування його безпеки і розвитку / О. В.Макарюк //Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 131-138.

**Магістерська робота на тему  
«Управління проєктом створення “Антикафе”»**

*Виконав:  
Осипинюк Євген Павлович  
Керівник:  
к.т.н., доц Бушуєва Вікторія Борисівна*

**Мета дослідження:** освітити, яким чином реалізовується такий проєкт, які заходи здійснюються для реалізації по створенню моделі проєкту управління «Антикафе» на основі сучасних підходів та методологій управління проєктами.

**Об'єктом дослідження** в даній магістерській роботі є система управління проєктом Антикафе.

**Предмет дослідження:** Підсистеми управління змістом, часом, вартістю, якістю та ризиками проєкту. Аналіз об'єкту управління(аналіз галузі, характеристика оточення, маркетингове дослідження, стратегія та концепція), планування компонентів проєкту(розробка OBS, WBS проєкту, планування ресурсів, аналіз та вирівнювання ресурсів) та виконання компонентів проєкту (моніторинг вартості, управління якістю, ризиками, закупівлями, комунікаціями).

**Задачі дослідження** – використання методів та підходів управління проектами для реалізації даного проекту.

У даній роботі необхідно виконати наступні кроки:

- провести аналіз предметної галузі та ринку;
- визначити та обґрунтувати основні методи та засоби управління проектом;
- розробити модель проекту та детально описати кроки та процеси його реалізації.

### **Статут проекту (частина 1)**

Ознаки класифікації:

- Тип проект - середній, інвестиційний
- За складністю - не складно
- За термінами реалізації - середній
- За рівнем учасників - територіальні
- За характером мети - маркетинг
- За вимогами якості - стандарт

#### **1. Об'єктивний дизайн і продукт:**

*Проект:* антикафе в Києві

*Мета проекту:* створити антикафе із затишним інтер'єром та комфортною та сучасною ігровою зоною та зоною коворкінгу

*Стратегія проекту:* використовує позиціонування по особливим рисам вільного простору - акцент на високому рівні обслуговування в закладі та забезпечення комфорту відпочинку чи релаксації, робота з клієнтами

*Тривалість проекту:* середньострокова (до 6 місяців)

*Продукт:* зона відпочинку

Позначення продукту:

- Забезпечити різноматність інтерактивних ігор та консольних ігрових приставок, ;
- Створити умови для розширення бізнесу в Інтернеті.

## Статут проекту (частина 2)

### 2. Вимоги та особливості продукту:

- Продуманий дизайн;
- Просторі та ізольовані зони відпочинку;
- Якісні та корисні продукти;
- Гарне та стабільне інтернет з'єднання;

• Зручне розташування закладу.

### 3. Критерії прийому:

- Проєкт реалізовано відповідно до вимог законодавства України;
- Проєкт виконано відповідно до календарного плану;
- антикафе відкрито для відвідувачів.

### 4. Гарантії дизайн:

- Ремонт -30 днів;
- постачання обладнання та меблі - 40 днів;
- Позиція подрібнення товарів і виробів - 10 днів;

### 5. Вимоги до доставки товарів та обладнання:

#### Інвентар і запаси:

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

- Підключення до інтернету;
- принтер, факс, сканер;
- барне обладнання;
- настольні та консольні ігри

### 6. Обмеження в проєкті:

- бюджет дизайну
- дата завершення робіт

### 7. Припущення впроєкти:

- Змініть розташування блоку кімнати зона відпочинку

### 8. Попередній опис роботи на дизайн:

- попередній аналіз дизайну;
- аналіз цілеспрямованості та рентабельності впровадженого дизайну;
- розробка бачення реалізації дизайну.

### 9. Розрахунок початкової вартості дизайн:

- Укрупнена вартість проєкту - 1590200 грн.

## Метою проекту є створення «Антикафе» за системою SMART

**S** - створення та запуск антикафе, основним продуктом якого є інтерактивні та консольні ігри. Акцент приміщення кафе на затишний, домашній інтер'єр, ізольовані зони коворкінгу. Наявність мобільного додатку, що створює додаткову зручність для клієнтів;

**M** - створення кафе з початковими інвестиціями - 1 330 000 млн. грн.

**A** - управління проєктом зі створення антикафе за допомогою команди проєкту та із залученням необхідних спеціалістів;

**R** - задоволення потреби ринку у затишній, комфортній та за необхідністю ізольованої зони для роботи та відпочинку.

**T** - реалізація проєкту у запланований термін - 144 дні.

## SWOT - аналіз антикафе

<p><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Якісна робота працівників у результаті ведення сімейного бізнесу</li> <li>- Вдале місце розташування, в центрі Києва біля станції метро Золоті ворота</li> <li>- Приміщення антикафе є приватним володінням власника</li> <li>- Використання сучасного технічного обладнання (смарт дошки, ігрові приставки, проектори тощо)</li> <li>- Розподіл антикафе на зони (коворкінгу, відпочинку, лекційних аудиторій)</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність вільних фінансових ресурсів</li> <li>- Відсутність чіткої системи збору маркетингової інформації</li> <li>- Низький рівень диференціації закладу</li> <li>- Слабка політика комунікацій</li> <li>- Відсутність власного сайту компанії</li> <li>- Індивідуальна концепція антикафе є відсутньою</li> <li>- Незавершена стратегія позиціонування закладу</li> </ul>
<p><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Динамічний розвиток на ринку вільних просторів та індустрії розваг в цілому</li> <li>- Активний розвиток мережі інтернет</li> <li>- Зменшення ціновості до традиційних способів організації дозвілля та зацікавленість в нових</li> <li>- Закриття закладів через кризу</li> <li>- Підвищення цін на оренду приміщень,</li> </ul>	<p><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Відносно низькі бар'єри входу та виходу</li> <li>- Поява нових конкурентів на ринку розважальних послуг у м. Києва</li> <li>- Зниження рівня доходу населення</li> <li>- Спад чисельності населення – як наслідок зниження попиту</li> <li>- Висока степінь вимогливості споживачів</li> <li>- Збільшення податків</li> <li>- Відсутність чітко визначеної концепції серед закладів антикафе</li> </ul>

## Організаційна структура проєкту



### Матриця відповідальності

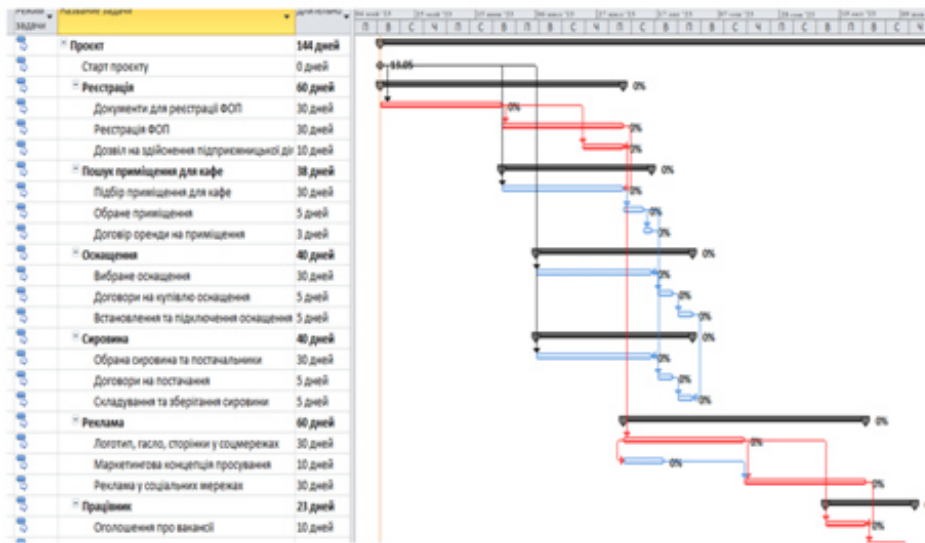
	Керівник проекту	Менеджер по закупкам	Менеджер з маркетингу та персоналу	Юрист
Регістрація та оформлення дозволів	Вн,			Підряд
Пошук з оренда приміщення	Кон	Вн, Підряд		
Вибір обладнання меблів	Кон	Вн, Підряд		
Вибір сировини та постачальників	Кон	Вн, Підряд		
Розробка та реалізація маркетингової стратегії	Кон		Вп, Підряд	
Набір на роботу	Кон		Вн, Підряд	
Підписання договорів оренди з постачальниками та співробітниками	Кон, Вн,			Підряд

Вп - відповідальний, Підряд - підрядник, Кон - контроль

### WBS-структура проекту



## Календарний графік проекту



## Інвестиційні витрати

<b>Інвестиції РАЗОМ (грн.)</b>	<b>1590200</b>
Устаткування	500200
Оренда та ремонт приміщення	650000
Оплата праці команди проекту	390 000
Нематеріальні активи (процедури реєстрації та оформлення; стартова рекламна компанія)	50 000

## Настанова з якості

Показник проекту	Критерій якості
Доцільна документація проекту	Строге виконання вимог щодо достатньої, повноти та отримання необхідних доцільних документів
Приміщення кафе	Комфортне та функціональне приміщення, яке відповідає концепції проекту та забезпечує дотримання встановлених стандартів та санітарних умов.
Обладнання кафе	Обладнання та устаткування високої якості, яке гарантує комфортні умови праці та забезпечує високу якість продукції
Сировина	Висока якість до якості сировини і готової продукції, дотримання санітарних стандартів.
Рекламна кампанія	Толерантна маркетингова стратегія
Персонал	Висококваліфікований персонал, об'єднаний з політикою якості антикафе

## Ризики проекту створення антикафе

№	Назва ризику	Вірогідність виникнення %	Вплив
<b>Зовнішні ризики</b>			
1.	Зміна цінностей та очікувань зацікавлених сторін на етапі завершення проекту	30	60
2.	Не виконання постачальниками умов договору	30	50
3.	Відсутність кваліфікованого персоналу на ринку праці	20	50
<b>Внутрішні ризики</b>			
4.	Неузгодженість роботи команди	30	60
5.	Перевищення встановлених термінів реалізації проекту	40	70
6.	Перевищення запланованого бюджету проекту	50	90
<b>Операційні ризики</b>			
7.	Помилки у плануванні проекту	30	60
8.	Втрата важливої інформації через слабкі комунікації	30	50
9.	Організаційні складнощі	10	50

### Заходи реагування на ризик

№	Назва ризику	Заходи реагування на ризик
<b>Контрактні ризики</b>		
1.	Відсутність цінових та обсягових записок сторін проекту, невірне сполучення та створення підтримки комунікаційного зв'язку	Чітко встановити цінові та обсягові сторони проекту, невірне сполучення та створення підтримки комунікаційного зв'язку
2.	Не виконання поставальниками умов договору	Установити умови у контракті, визначити санкції. Інтенсивний контроль поставальників.
3.	Відсутність кваліфікованого персоналу на рівні організації	Чітко визначити до персоналу, попередній пошук спеціалістів.
Джерело: табл. 3.9.		
<b>Внутрішні ризики</b>		
4.	Неуточненість роботи команди	Проведення регулярних нарад і забезпечення комунікації через електронну пошту. Моніторинг та звітність з боку керівника проекту.
5.	Перевіщення встановлених термінів реалізації проекту	Чітко прописати план, моніторинг виконання, забезпечення звітності.
6.	Перевіщення запланованого бюджету проекту	Контроль за виконанням плану витрат, резервний фонд.
<b>Організаційні ризики</b>		
7.	Помилки у плануванні проекту	Контроль та перевірка початкових планів.
8.	Втрата важливої інформації через слабкі комунікації	Використання ефективних комунікацій, створення та підтримка командного духу.
9.	Організаційні складові	Чітка робота керівника проекту з усунення можливих складових, пошук альтернативних варіантів.

### Висновки

1. Проведено аналіз ринкових перспектив для впровадження бізнесу, в результаті чого визначено наявність всіх необхідних передумов для успішного впровадження проекту.
2. Вивчено та розглянуто сучасні методології управління проектами, визначено їх характеристики та обрано РМВОК як методологію для розробки проекту.
3. Надано детальний опис самого проекту, його реалізаційного середовища та проведено аналіз конкурентної обстановки.
4. Розроблено та описано організаційну структуру проекту, визначено ролі учасників команди та створено матрицю відповідальності.
5. У межах розробки процесу управління змістом проекту створено ієрархічну структуру робіт (WBS), що визначає всі етапи та завдання проекту.
6. У межах розробки процесу управління часом проекту розроблено календарний графік з визначенням тривалості та послідовності робіт.
7. Описано загальну вартість проекту та розроблено план управління вартістю.
8. Розроблено процес управління якістю проекту та створено настанову з якості.
9. Визначено потенційні ризики проекту, їх ймовірність та можливий вплив на проект, а також розроблені заходи з протидії цим ризикам.