

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

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора  
про затвердження теми

«До захисту допускається»  
завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Рекуненко І.І.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*на тему*

**“Управління проектами малого бізнесу в умовах пандемії (на прикладі проекту створення онлайн-кафе “РокеВох”)”**

за спеціальністю 073 “Менеджмент”»

освітньо-професійна програма «Управління проектами»

**Студентки гр.УП.м-01**

**Водотики Діани Віталіївни**

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Водотика Д.В.

**Науковий керівник:** \_\_\_\_\_

*доц., к.т.н.Євдокимова А.В*

Суми 2021 р.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Рекуненко І.І.  
„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

073 Менеджмент,

освітньо-професійна програма

«Управління проектами»

студенту групи УП.м-01

Водотиці Діані Віталіївні

1. Тема роботи Управління проектами малого бізнесу в умовах пандемії (на прикладі проекту створення онлайн-кафе "РокеВох")

затверджена наказом по СумДУ №\_\_\_\_\_ від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_\_ р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи:

3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження проблеми та обґрунтування можливих напрямів трансформації векторів розвитку підприємств малого ресторанного бізнесу України в умовах пандемії коронавірусу.

4. Об'єкт дослідження: план створення проекту онлайн-кафе "РокеВох"

5. Предмет дослідження: питання управління малим ресторанним бізнесом в період пандемії і локдаунів.

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постановах та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, методичних рекомендаціях, статтях, наукових видання, документації проекту тощо.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Управління бізнесом під час пандемії	01.11.2021
II	Основні методи і інструменти управління малого бізнесу	15.11.2021
III	Створення онлайн-кафе «РокеВох»	25.11.2021

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити методи управління малим бізнесом під час пандемії як на прикладі різних країн Європи, Північної Америки, так і вітчизняний досвід менеджменту. Прослідкувати вплив коронавірусу на роботу ресторанного бізнесу в Україні.

У розділі 2 студент має розглянути сучасні методи управління проектами і методи адаптації малого бізнесу до умов пандемії. Дослідити сучасні інструменти управління ресторанним бізнесом в Україні.

У розділі 3 студент має запропонувати проект з використанням елементів гнучких методологій для успішної реалізації в умовах пандемії.

#### 8. Консультації щодо виконання роботи:

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

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Євдокимова А.В.  
(підпис)

Завдання до виконання одержав \_\_\_\_\_ Водотика Д.В.  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні і методичні основи, а також інноваційні рішення щодо управління малим ресторанним бізнесом у період пандемії коронавірусу і локдаунів. Проаналізовані методи приваблення і збереження клієнтів в онлайн-бізнесі, просування товару через мережу Інтернет, використовуючи соціальні сторінки та сайти. З метою максимальної економії фінансових ресурсів при розробці платформи збуту продукції розроблено методичні прийоми, використовуючи всесвітньо відому концепцію ресторанного бізнесу – «dark kitchen». Визначено сумму, необхідну для інвестування і ресурси, які потребує проект. Створені календарний план і бюджет проекту. Визначені можливі ризики відкриття онлайн-кафе в період пандемії і складений план реагування на них.

Ключові слова: ПРОЕКТ, ГНУЧКІ МЕТОДОЛОГІЇ, СКРАМ, АДЖАЙЛ, СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ, КОРОНАВІРУС, САЙТ, «ЧОРНІ КУХНІ», ВІДЕО ЗУСТРІЧІ, ОНЛАЙН-КАФЕ, ГНУЧКІСТЬ, ЛОКДАУН.

## РЕФЕРАТ

*Структура й обсяг роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 35 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 73 с., у тому числі 40 рисунків, 3 таблиці, список використаних джерел – 4,5 сторінки.

*Актуальність.* В умовах карантину, малий та середній бізнес занепадає. Тому необхідно застосовувати елементи гнучких методологій для реалізації проектів і ведення бізнесу. Актуальність роботи заключається тому, що в період кризи та обмежень, які постійно видозмінюються по всьому світу, завдяки адаптивності і використанню гнучких методологій, з'явилась альтернативна можливість для бізнесу харчової діяльності не припиняти роботи в умовах коронавірусу. Зберегти та навіть створити нові робочі місця, запобігти банкрутству і вийти на дохід в період пандемії коронавірусу.

*Метою роботи* є дослідження проблеми та обґрунтування напрямів, які є можливими для перетворення і адаптації векторів розвитку підприємств малого ресторанного бізнесу України в умовах COVID-19.

Відповідно, в роботі були вирішені наступні задачі:

- проаналізовано теорії та методики управління бізнесом в період пандемії коронавірусу;
- досліджено стан вивчення ситуації успішних європейських та вітчизняних бізнесів і банкрутств під час локдаунів;
- розглянуто методи адаптації компаній під кризові умови, спричинені пандемією;
- проаналізовано доцільність використання інструментів гнучких методологій функціонування і примноження прибутку малого бізнесу.
- розроблено проект онлайн-кафе «РокеВох»;
- проаналізовано вплив актуальності сайтів та соціальних сторінок на ведення бізнесу;

Об'єктом дослідження є процеси управління малим бізнесом в період пандемії і локдаунів.

Предметом дослідження є організаційні підходи до використання гнучких методологій при реалізації проектів на прикладі ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є науковий та емпіричний методи пізнання, системний підхід, методи бізнес-аналізу.

Наукова новизна. Результати, що відображають наукову новизну, полягають у наступному: сплановано шляхи використання можливостей, які з'явилися через пандемію і створення закладу в умовах всесвітньої кризи; гібридизація існуючих підходів до планування проектів малого бізнесу шляхом застосування елементів гнучких методологій для реалізації проектів під час пандемії; доведено можливість створення вигідних і безпечних для клієнтів онлайн-бізнесів в період COVID-19; розвинено підходи і методи для переходу з оффлайн бізнесу в онлайн та методи зацікавлення і утримання клієнтів в Інтернеті.

Ключові слова: ПРОЕКТ, ГНУЧКІ МЕТОДОЛОГІЇ, СКРАМ, АДЖАЙЛ, СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ, КОРОНАВІРУС, САЙТ, «ЧОРНІ КУХНІ», ВІДЕО ЗУСТРІЧІ, ОНЛАЙН-КАФЕ, ГНУЧКІСТЬ, ЛОКДАУН.

# ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ .....	10
1.1 Світовий досвід управління малим бізнесом при пандемії.....	10
1.2 Вітчизняний досвід управління малим бізнесом при пандемії.....	16
1.3 Вплив коронавірусу на роботу ресторанного бізнесу в Україні.....	20
РОЗДІЛ 2 ОСНОВНІ МЕТОДИ І ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ .....	25
2.1 Сучасні методи управління проектами .....	25
2.2 Основні методи адаптації малого бізнесу до умов пандемії.....	34
2.3 Сучасні інструменти управління ресторанним бізнесом в Україні.....	38
РОЗДІЛ 3 ПРОЕКТ СТВОРЕННЯ ОНЛАЙН-КАФЕ «РОКЕВОХ» В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	45
3.1 Опис проекту .....	45
3.2 Основні показники проекту .....	49
3.3 План управління командою проекту і ризиками.....	56
ВИСНОВКИ .....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	64
ДОДАТКИ .....	69

## ВСТУП

У кваліфікаційній роботі розглядається управління проектами малого бізнесу в умовах пандемії.

Людство зіткнулося з новим фактором ризику – пандемія вразила майже всі сфери суспільства. Проте національна економіка окремих країн ще не повністю готова протистояти відповідним кризовим явищам, що породжує питання вдосконалення системи антикризового управління та оновлення інструментів антикризового управління. Ситуація в усіх сферах життя є відносно непростою. Спад пандемії не залишив без ушкоджень жодну галузь, серед яких ресторанний бізнес є найпомітнішим і найбільш знаковим. Уражені епідемією більшість підприємств громадського харчування змушені були закрити двері через вірус, окреслити перспективи інформаційно-комунікаційних технологій, вивчити проблеми та показати можливий напрямок трансформації носіїв розвитку підприємств громадського харчування.

Досліджували тему розвитку ресторанного бізнесу такі вчені, як О.Ф. Гріценко, А.Д. Нешева, О.Ю. Давидова, Н.В. Полстян, М.В. Клапчук, В.І. Біян, Т.Є. Лебедєва, Л.М. Яцун, Дж. Берноф. Але їх напрацювання в напрямі обґрунтування стратегій розвитку ресторанного бізнесу не завжди повністю актуальні через те, що не посилаються на період пандемії коронавірусу. Але варто додати, що багато статей не враховують характеристики нового індустріального ландшафту, створеного COVID-19.

Підприємство громадського харчування є однією з найважливіших ланок готельного господарства, з одного боку — одним із засобів високої ліквідності капіталу, а з іншого — висококонкурентним середовищем. Водночас, установи та компанії продовжують прагнути до сегментації ринку, шукаючи нових і постійних споживачів, які зберігають свої продукти



та послуги. Усі установи та підприємства повинні мати високий рівень конкурентоспроможності.

У роботі розглянуто основні проблеми, з якими стикаються підприємства громадського харчування в період COVID-19. Проаналізована можливість використання сучасних інноваційних Інтернет-технологій для вирішення проблем розвитку та підтримки лояльності клієнтів.

«РокеВох» - онлайн-кафе здорового харчування, яке працюватиме лише через доставку.

Сутність ідеї полягає в бюджетній альтернативі в сфері громадського харчування, особливо важливій в умовах коронавірусу та постійних обмеженнях для закладів харчування. Також ця ідея спрямована на популяризацію думки, що швидке харчування може бути якісним і корисним.

Актуальність роботи заключається в альтернативній можливості для бізнесу харчової діяльності не припиняти роботи в умовах коронавірусу та в збереженні робочих місць. «РокеВох» - це харчовий бізнес, який не пропонує особистого продажу і взаємодії з клієнтами, а покладається на замовлення та доставку через Інтернет. Послуга досить специфічна, тому нею будуть користуватися ті, хто цілеспрямовано шукає подібні способи харчування і піклується про якість їжі.

Під час написання роботи отримано такі компетентності як навички використання інформаційних та комунікаційних технологій, здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту. Сформована здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими бізнес або проект буде визначати подальші напрями розвитку.

У цій роботі всі таблиці, рисунки і розрахунки були виконані за допомогою таких програм як MS Project, Excel, Figma.

## РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ

### 1.1 Світовий досвід управління малим бізнесом при пандемії

Одним з основних факторів, що впливають на економіку, є поширення пандемії, яка вразила майже всі країни. Було введено санітарно-епідеміологічні заходи такі як перевірка температури у громадських місцях, скасування масових заходів, закриття навчальних та культурно-розважальних закладів. Установлені обмеження трудової діяльності; введені дистанційні умови праці та освіти; посилено роль державного управління в надзвичайних умовах; встановлені обмеження трудової діяльності; введені нові дистанційні форми праці та освіти. Це стало причиною сповільнення розвитку у країнах світу[8]. На рис.1.1 наведена статистика зменшення ВВП на ІІ квартал 2020 року у розрізі різних країн світу.

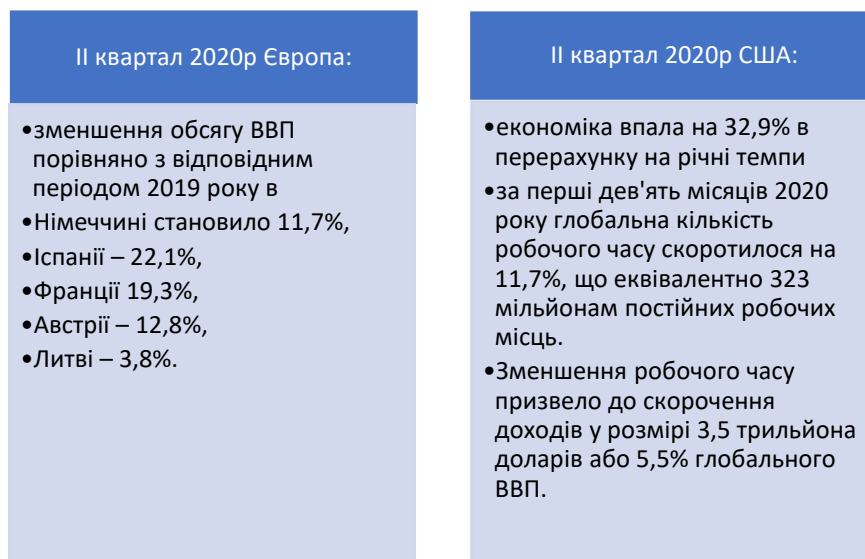


Рис.1.1 - Статистика зменшення ВВП на ІІ квартал 2020 року у США і Європі

Через кризу підприємства стикаються з багатьма серйозними проблемами. Компаніями Dropbox і VasonBourne разом було проведено незалежне опитування осіб, які приймають рішення в бізнесі у Великобританії і США. Наведемо результати опитування у рис.1.2, де

показано як компанії проходять непростий шлях відновлення та виходять з кризи зміненими та удосконаленими.



Рис.1.2 - Результати опитування

В серпні на II етапі опитування ситуація змінилася трохи в позитивну сторону, як можна побачити на рис.1.3. Звісно, пом'якшення обмежень відіграло певну роль у тому, що бізнеси змогли продовжувати роботу, забезпечуючи зайнятість штату та задоволення потреб і настрою клієнтів. Та незважаючи на це, багато компаній були вимушені опановувати гнучкіші способи роботи. Вони були змушені впроваджувати інновації[2].

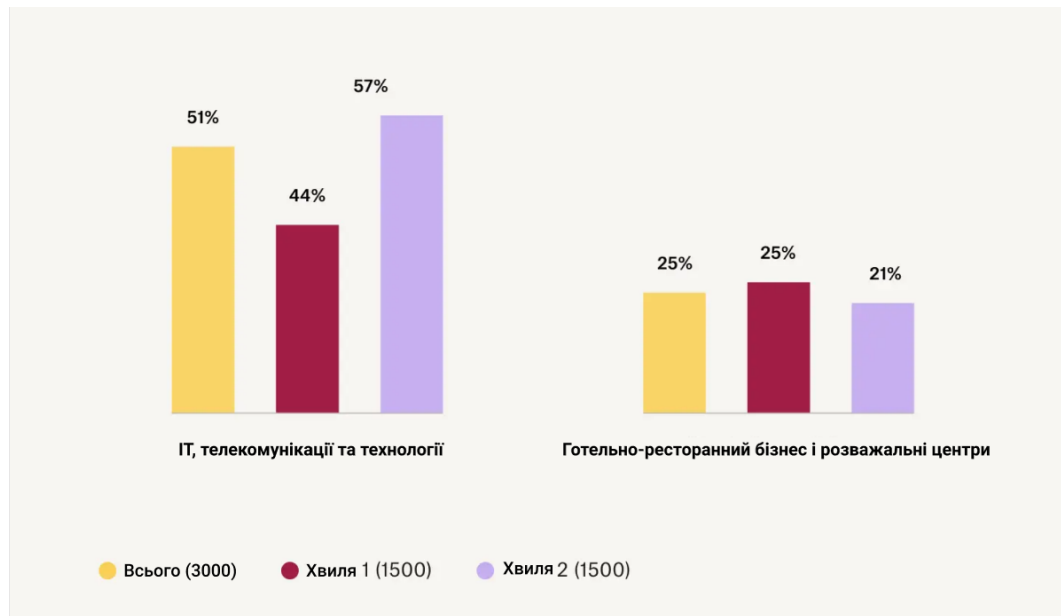


Рис.1.3 - Результати другого етапу опитування

Проаналізувавши статтю Майкла Вейда — професора інновацій та стратегії, який керує Глобальним центром цифрової трансформації бізнесу IMD, можна зробити висновок, що бізнес поділився на три категорії: ті, що виграли, завдяки коронавірусу; ті, що програли; і нейтральні[11].

На рисунках 1.4, 1.5 і 1.6 наведені бізнеси у розрізі цих трьох категорій.

На рисунку 1.4 проілюстровані сектори, випадково опинилися на виграшній стороні історії. Застосовуючи навіть базовий рівень компетенції, вони повинні процвітати. Природною стратегією цих компаній є активне інвестування у можливості та зростання [1], [3], [4], [6], [24], [27].

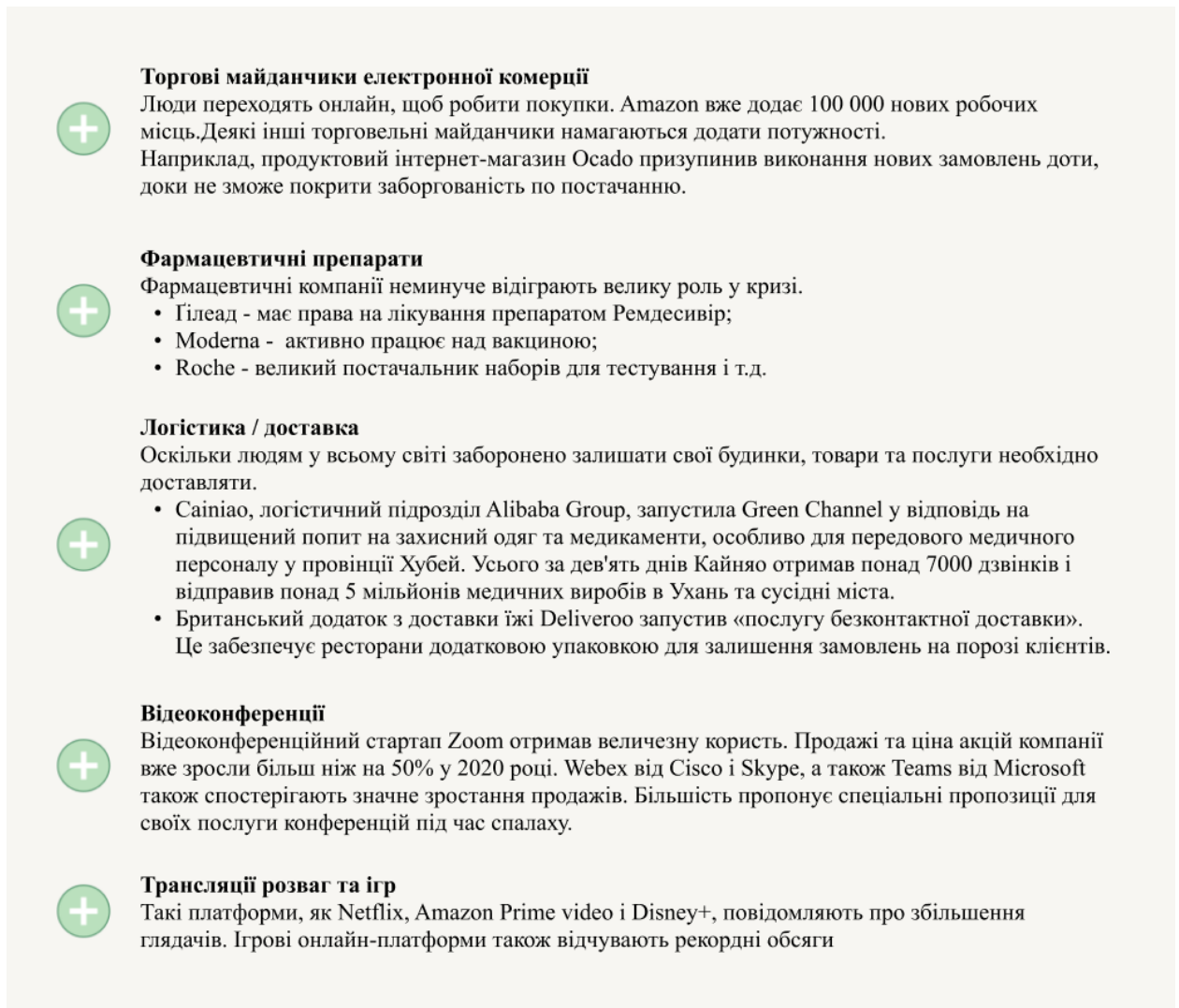


Рис. 1.4 - Бізнеси, що виростили під час пандемії

Для бізнесів, що програли (рис.1.5), їх керівництву знадобляться величезні зусилля, щоб витягнути їх із кризи. Навіть якщо їм це вдасться, багато хто зазнає серйозної шкоди. Природною стратегією в цих секторах буде скорочення витрат, зменшення ризиків і готовність повернутися, коли умови покращаться [7], [13], [14], [28], [10], [21], [22], [32].

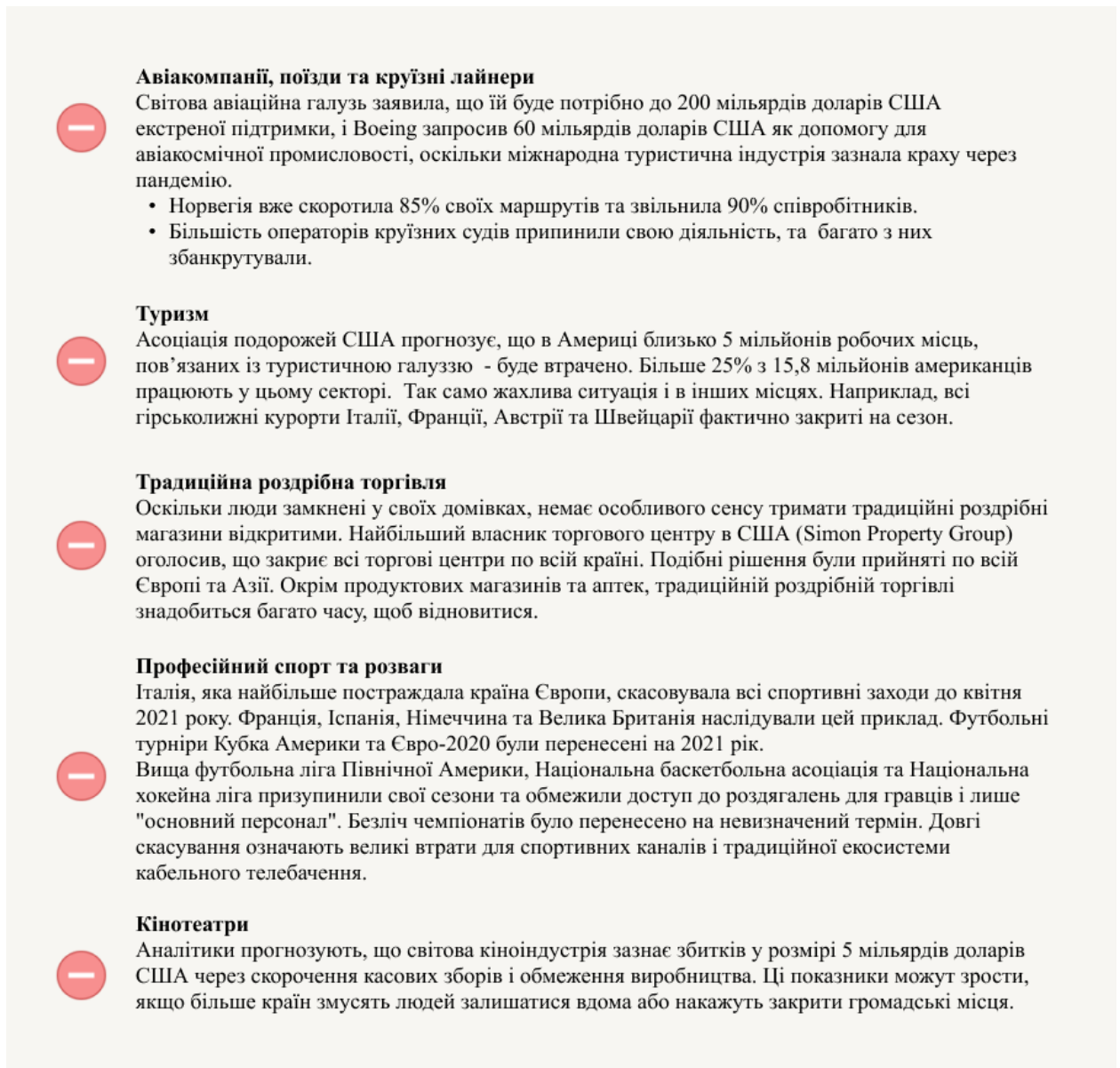


Рис. 1.5 - Бізнеси, на які негативно вплинула пандемія

Проміжні сектори (рис.1.6), ймовірно, будуть мати проблеми, якщо вони продовжуватимуться як є. Багато компаній зазнають невдачі, хоча деякі адаптують свої бізнес-моделі, щоб скористатися перевагами нових можливостей, що з'являються. У деяких випадках це створить міцну основу для подальшого успіху [10], [16], [31], [35].

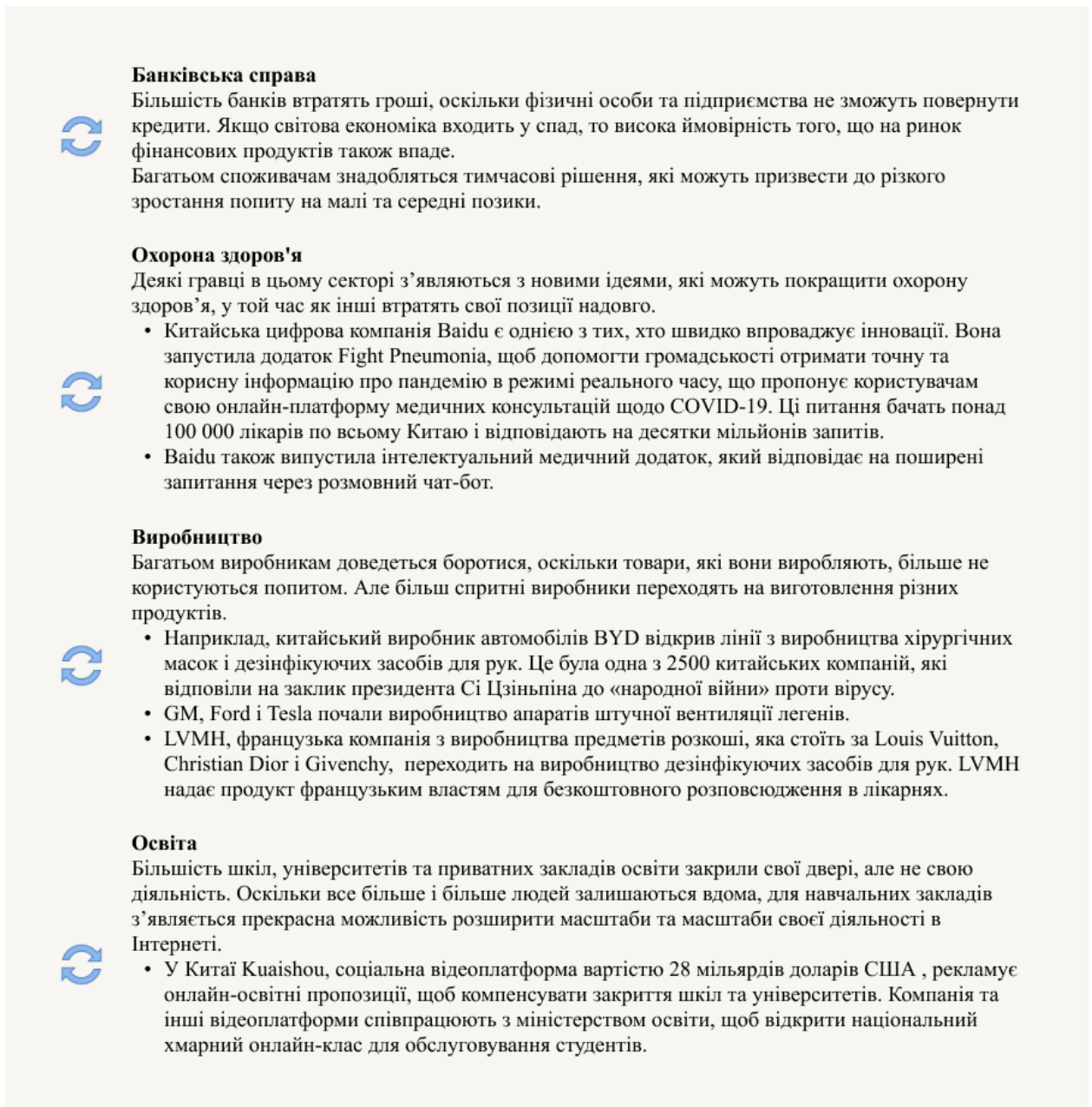


Рис.1.6 - Проміжні сектори

Таким чином, можна побачити, що COVID-19 впливає нерівномірно на корпорації та бізнес по всьому світу. Є сектори, які навіть збільшили свій дохід у період локдаунів. Тому далі розглянемо ситуацію з бізнесом в Україні.

## 1.2 Вітчизняний досвід управління малим бізнесом при пандемії

Сучасний світ зіткнувся з викликами, з якими ніколи не зустрічався. Перший випадок COVID-19 в Україні зафіксували 3 березня 2020 р. та визнано ВООЗ пандемією 11 березня 2020 р. Правління дозволило закладам громадського харчування працювати лише в «режимі доставки», а кінотеатри, нічні клуби, фітнес-центри, театри, басейни та інші громадські заклади були закриті. Заборонено працювати перукарні, майстерні, торгові центри та більшість магазинів, за винятком магазинів з продажу продуктів харчування та засобів гігієни. Більшість малих підприємств не мають достатньо ресурсів, щоб забезпечити стабільну роботу під час пандемії чи витримати примусове закриття, витримати нове середовище хоча б кілька місяців і не збанкрутувати після ізоляції. Наслідки та втрати поширення пандемії колосальні. У рисунку 1.7 наведені сфери бізнесу, які найбільше страждають від обмежувальних заходів [29].

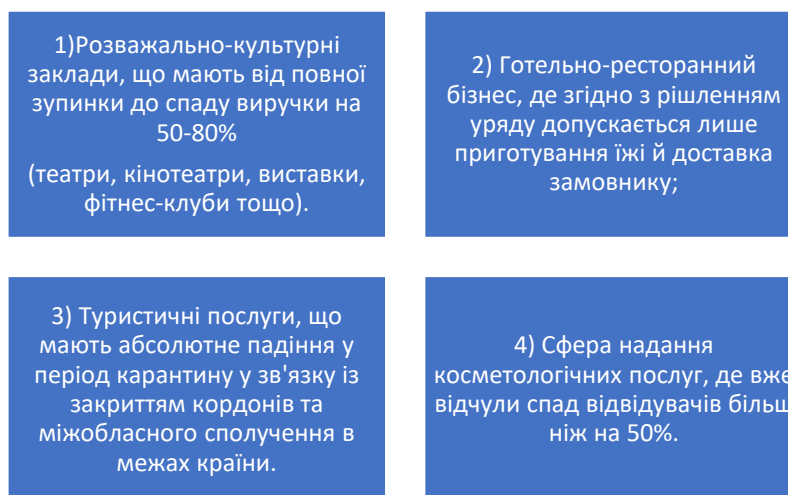


Рис.1.7 - Вразливі сфери бізнесу України

В Україні малий бізнес зазнав великих збитків через ізоляцію COVID-19. За даними Спілки українських підприємців України, лише під час кризи березня 2020 року близько 6% малих підприємств збанкрутували та закрили свою діяльність.



По-перше, серед всіх кризових трендів можна назвати швидке зростання кількості громадян без наявності роботи. У 2020 році багато великих і середніх компаній скоротили кількість працівників з 15% до 40%, а більше 15% штатних працівників перейшли на віддалену роботу. Кількість людей з березня по серпень 2020 року становила від 350 до 520 тис. У березні кількість офіційно зареєстрованих безробітних становила 349 тис. У квітні - 457 тис., у травні –511 тис. осіб. [9]. І лише з липня почалося зменшення рівня безробіття (рис. 1.8). Важливо зазначити, що реальна кількість людей, які втратили роботу - значно більша, за оцінками експертів[20].

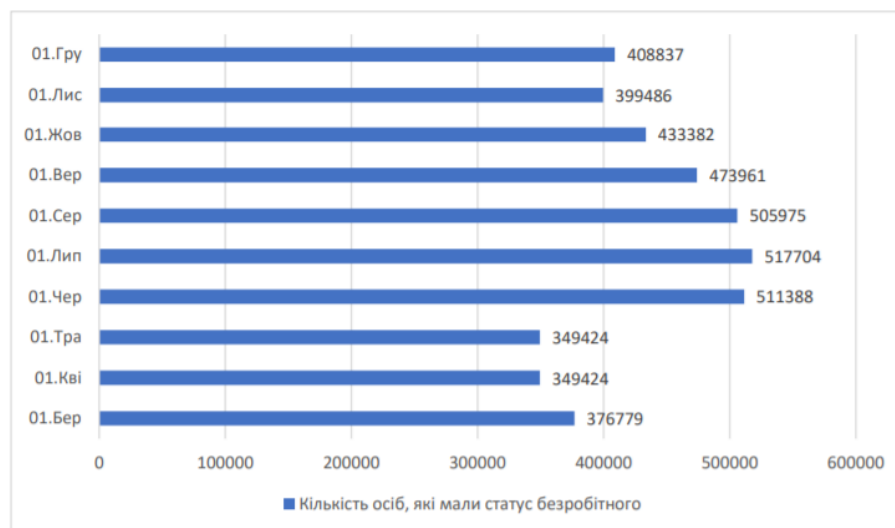


Рис. 1.8 - Кількості осіб, які отримали статус безробітного

Після аналізу даних за 20.01.2021, далі наведена кількість безробітного населення (за методологією МОП - це відношення кількості безробітних певного віку до робочої сили зазначеного віку) у II кварталі 2021 року(рис. 1.9) [26].



Рис.1.9 - Кількість безробітного населення

На рис. 1.10 наведено візуально зменшення рівня зайнятості населення і підвищення безробіття у порівнянні I пів.2021 року з I пів.2020 року.

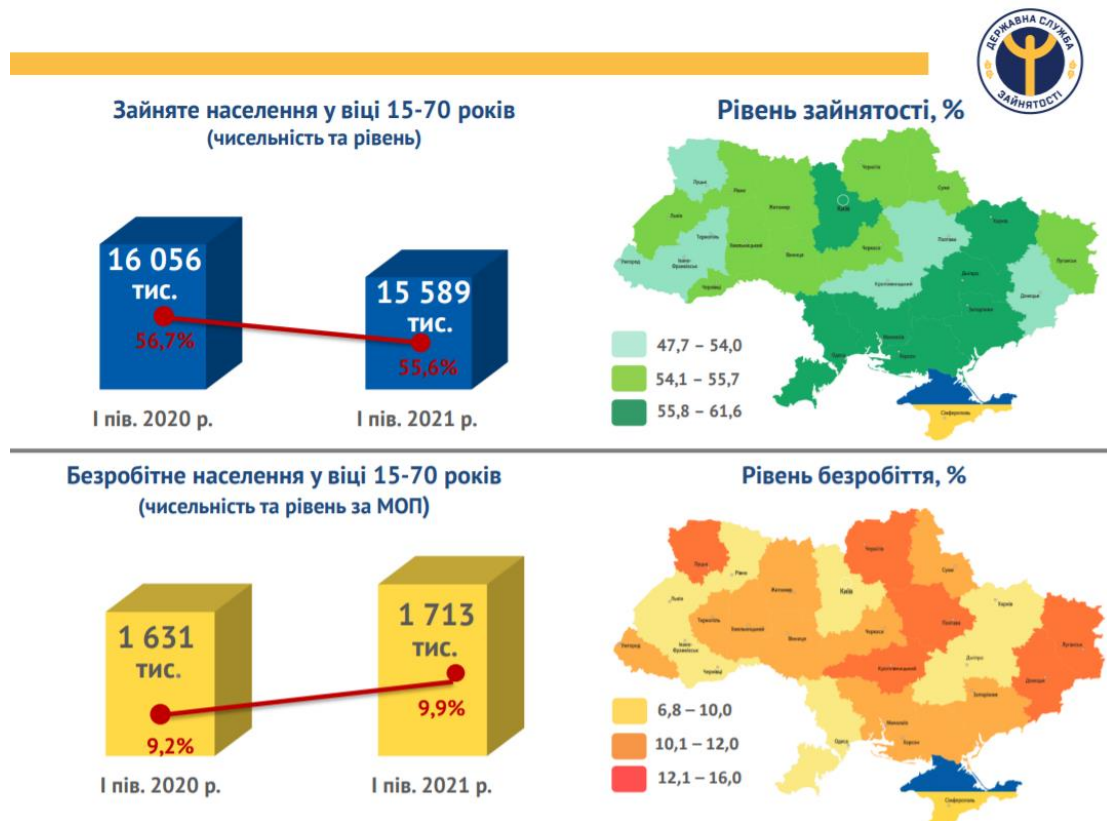


Рис. 1.10 - Показники зайнятого населення і безробітного населення

На початку карантину в Інтернеті було розміщено 54 072 вакансій. Сайт Work.ua, станом на середину весни вже 18 390. Загальна кількість

компаній з активними вакансіями скоротилася на чверть. Крім цього, експерти відмічають, що меншій половині малих підприємств пощастило залишити незмінним рівень заробітку своїх працівників до карантину, майже 30% були змушені зменшити розмір оплати праці, а ще близько 20% – відправити людей у неоплачувану відпустку, 33% малого бізнесу спідкало скорочення. Усі ці фактори негативно впливатимуть на споживчу спроможність людей, що має можливість призвести до зниження доходів, бізнесу[25].

Малий бізнес відчув полегшення після послаблення карантину. Але цього виявилось недостатньо для відновлення. Через це, уряд України прийняв законодавчі кроки щодо допомоги малому підприємництву в умовах пандемії. На рис. 1.11 наведені програми, які запровадила влада в Україні за останній час.



Рис. 1.11 - Програми для підтримки бізнесу від влади

Звідси, на законодавчому рівні поняття часткового безробіття під час карантину та процедури фінансування та відшкодування допомоги по частковому безробіттю, встановлені Кабінетом Міністрів України для того, щоб запобігти поширенню захворювань коронавірусом від 22 квітня 2020 р. № 306 [5].

Влада не може допустити загострення ситуації, але всі обмеження досить негативно впливають на економіку країни. Проте є й сфери, для яких коронавірус став додатковою можливістю (рис.1.12).

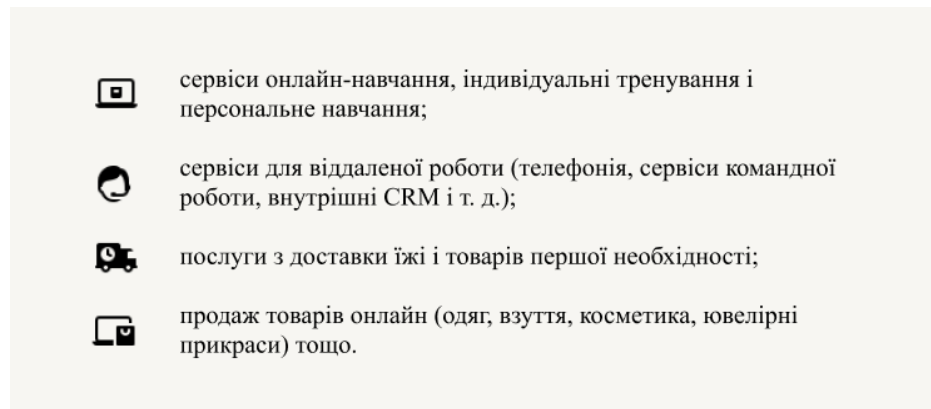


Рис. 1.12 - Сфери-можливості у пандемію

Підсумовуючи, можна сказати, що хоча уряд і намагається покращити становище країни, проте через неординарність ситуації з поширенням коронавірусу є невизначеність щодо майбутнього. У підприємців немає впевненості в кожному наступному дні. Тому ситуація в країні, так як і у всьому світі - напружена і хитка. Аналіз сфер бізнесу показав, що є бізнеси, для яких COVID-19 не став рушійною силою і не призвів до жахливих убитків, а навпаки - став можливістю розвитку.

### 1.3 Вплив коронавірусу на роботу ресторанного бізнесу в Україні

Ресторанний бізнес почав процвітати і в останні роки розвивався швидше. Нові ресторани відкриваються один за одним, при цьому оригінальний ринок швидше перетворюється на модний простір для гурманів, з'являються нові формати кейтерингового бізнесу. Сучасні реалії роботи закладів різних сфер економіки стали складнішими. Зниження поширення коронавірусу не торкнулося жодної галузі, а галузь громадського харчування є найбільш помітною та знаковою. Сьогодні індустрія громадського харчування як ніколи прагне зберегти свою життєздатність. Через пандемію більшість ресторанних компаній були змушені закритися повсюдно. Громадське харчування переживає безпрецедентну кризу, яка, безсумнівно, змінить діяльність підприємств у цій сфері в майбутньому. Ресторатори вимушені задіяти всі ключові ресурси. В таких умовах

першочергове питання в гнучкості та швидкості реакції підприємств на зміни.

Новий промисловий ландшафт, змушує бізнеси створювати нові креативні механізми не тільки для збереження життєздатності, але й розвитку. Це сприяло б можливості адаптуватись до нових реалій світу. Епідемія коронавірусу корінно змінила ресторанний бізнес і змушує його існувати у нових умовах.

Консалтингова компанія RAIN провела дослідження та опитала низку власників ресторанного бізнесу та кур'єрів Glovo про зміну поточного стану їх роботи під час карантину[12]. Результати опитування кур'єрів і рестораторів наведені в рис. 1.14.

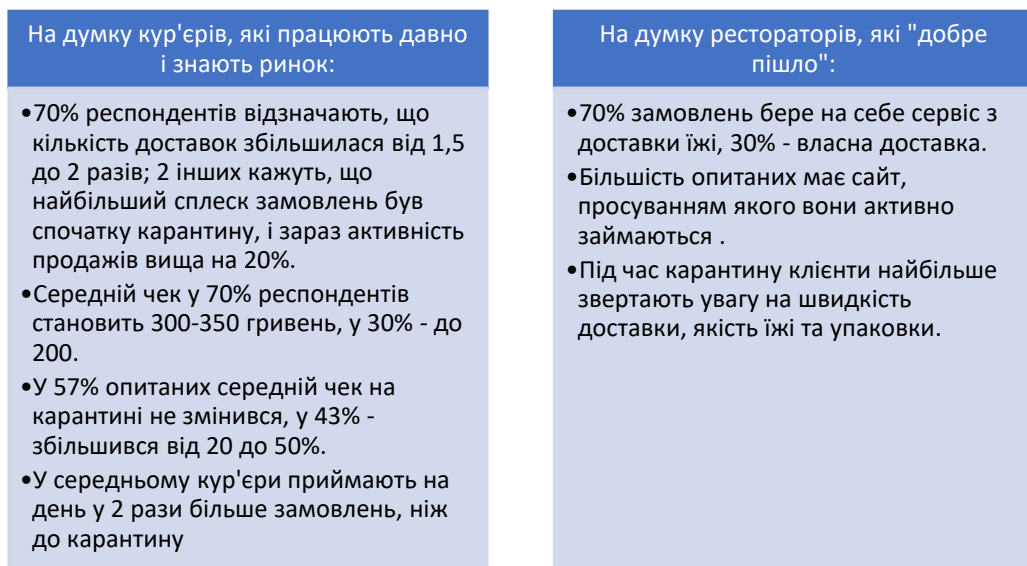


Рис.1.14 - Результати опитування кур'єрів і рестораторів

Запровадження локдаунів і обмежень на діяльність закладів ресторанного бізнесу спровокувало такі ж обмеження і в суміжних галузях. Причиною є те, що ресторанний бізнес є ключовою складовою частиною сфери харчування.

Заклади вимушені змінювати формат роботи з клієнтами. Для збереження свого іміджу, утримання постійних клієнтів значна частина

бізнесу здійснила реінжиніринг основних бізнес-процесів, зробивши акцент на доставки[19].

Неможливо ігнорувати те, що коронавірус і усі локдауни з березня по травень 2020 р. значна кількість українських кафе і ресторанів були вимушені тимчасово закритися. Звісно не всі почали працювати в режимі доставки. З першого погляду, це допомогло збільшити обсяги доставки їжі (20-25%), але в той же час внаслідок падіння платоспроможності українців почала обирати харчування домашніми стравами. На період літа в країні відновили роботу лише 86% кафе та ресторанів від рівня, що був до пандемії. Дані наведені на рисунку 1.15.



Рис.1.15 - Працюючі кафе та ресторани

Варто зазначити, що до початку COVID-19 в Україні було понад 30000 закладів громадського харчування. В середньому, в одному працювало 35 осіб (у великих закладах - 150, в невеликих кафе – 3-5 працівників) . Через пандемію значна кількість співробітників ресторанної сфери втратила роботу. Випадки закриття бізнесу або скасування запланованого відкриття – звичайна реальність сьогодні . У рис. 1.16 наведені результати опитування.

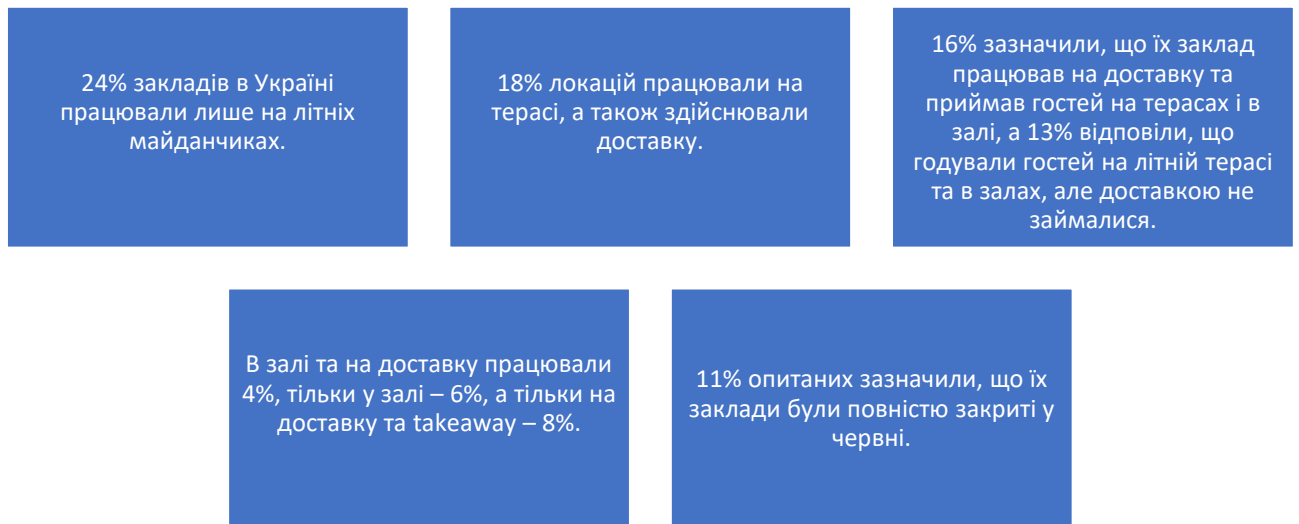


Рис.1.16 - Результати опитування Української ресторанної асоціації у 2020 році

Серед поставлених було й питання про виручку. Респондентів попросили вказати, який відсоток склала виручка у червні 2020 по відношенню до червня 2019 року[33]. Результати наведені в рис.1.17.



Рис.1.17 – Результати опитування

Отже, перш за все, Важливим завданням для закладів громадського харчування буде забезпечення безпеки відвідувачів і працівників, яким і надалі приділятиметься все більше уваги. На даному етапі індустрія

громадського харчування – це глобальний комп'ютеризований бізнес, заснований на Інтернет-технологіях та альтернативних онлайн-сервісах, які в сучасних умовах мають брати участь у сфері громадського харчування якомога більшою мірою. Гнучкість, адаптивність, швидка реакція на потреби ринка - це головні віхи для власників ресторанного бізнесу.



## **РОЗДІЛ 2 ОСНОВНІ МЕТОДИ І ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

### **2.1 Сучасні методи управління проектами**

Якщо звернутися до історії, то можна зауважити, що проектне управління застосовувалося ще з доісторичних епох. На жаль, документальне підтвердження того, як ці проекти впроваджувалися та керувалися, не збереглося, а сучасне управління проектами не пов'язане зі знаннями останніх кількох століть [30].

В управлінні закладами проектний підхід трактується як особлива форма управління, що дозволяє компаніям зосередити свою увагу та ресурси на конкретних наборах завдань з певними обмеженнями[31].

У цьому розділі розглянемо такі основні методи управління проектами як класичний проектний менеджмент, Agile, Lean, Scrum, PRINCE2, Kanban.

Весь різновид методів створений під практично будь-які потреби за всю історію проектного управління. Для різних проектів необхідні різні методи та інструменти. Найважливіше для проекту – дедлайни, ресурси, дотримання процесу, або відразу декілька чинників і показників – а потім вибрати метод управління проектом, який зосереджений на досягненні цієї мети.

Далі розглянемо кожен з основних методів управління. Почнемо розгляд з класичного проектного менеджменту.

Найбільш поширений метод управління проектами (Waterfall) або той, що заснований на каскадному циклі, де завдання передається послідовно по етапах і нагадує потік, схематично це зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 - Приклад класичного проектного менеджменту

Цей метод підходить для проектів з сильними обмеженнями по послідовності виконання задач. Зазвичай називають 5 етапів класичного проектного управління такі як: ініціація, планування, розробка, реалізація і тестування, моніторинг і завершення проекту.

Використання послідовної моделі гарно підходить для невеликих, визначених проектів[30]. Рис. 2.2 ілюструє слабкі і сильні сторони класичного проектного менеджменту.

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• вимагає від замовника і керівництва компанії визначити, що вони хочуть отримати, вже на першому етапі проекту. Раннє включення привносить певну стабільність в роботу проекту, а планування дозволяє впорядкувати реалізацію проекту.</li> <li>• має на увазі моніторинг показників і тестування, що абсолютно необхідно для реальних проектів різного масштабу.</li> <li>• дозволяє уникнути стресів через наявність запасного часу на кожному етапі, закладеного на випадок будь-яких ускладнень і реалізації ризиків.</li> <li>• з правильно проведеним етапом планування, керівник проектів завжди знає, якими ресурсами він володіє. Навіть якщо ця оцінка не завжди точна.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основна слабка сторона класичного проектного менеджменту – нетолерантність до змін.</li> <li>• Класичний підхід зараз застосовується при реалізації будівельних та інженерних проектів, в яких зміст проекту залишається практично незмінним протягом всього проекту.</li> </ul>

Рис. 2.2 - Слабкі і сильні сторони класичного проектного менеджменту

Agile— це сімейство гнучких методів менеджменту проектами. У цьому методі проект спочатку ділиться на маленькі підпроекти. А потім їх об'єднують в кінцевий продукт.

Мотивацією для членів команди стає можливість самостійного ухвалення рішень. Фактично йдеться про роботу в командах, що самоорганізуються, де відсутній керівник як такий, а управлінські функції рівномірно розподілені між учасниками процесу. У рис. 2.3 наведена схема управління проектом по Agile.

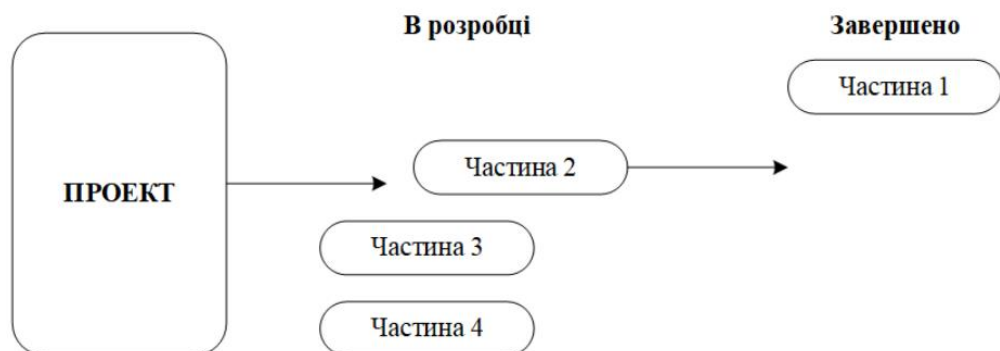


Рис. 2.3 - Схема управління проектом по Agile

А уже на рисинку 2.4 показані цінності Agile.



Рис. 2.4 - Цінності Agile

Звісно, у будь-якому методі управління є сильні і слабкі сторони. Тому нище в рисунку 2.5 розписані ті, які має Agile.

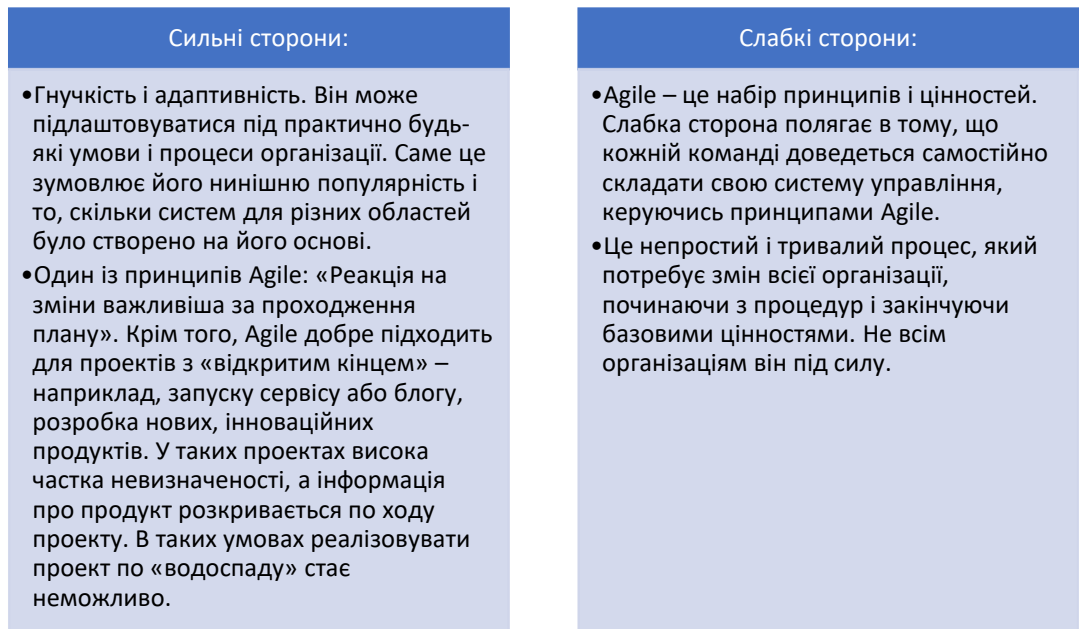


Рис. 2.5 - Слабкі і сильні сторони Agile

Наступним методом управління є Scrum. Це проста структура, яка допомагає створювати цінність за допомогою адаптації важких запитів. Він

ділить проект на частини, які клієнти можуть негайно використовувати, щоб отримати цінність.

Схема процесу Scrum наведений в рисунку 2.6.



Рис. 2.6 - Схема процесу Scrum

Scrum гнучкий, але і структурований підхід. Рисунок 2.7 показує слабкі і сильні сторони Scrum.

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"><li>•Scrum був розроблений для проектів, в яких необхідні «швидкі перемоги» в поєднанні з толерантністю до змін.</li><li>•Цей фреймворк підходить для ситуацій, коли не всі члени команди мають достатній досвід в тій сфері, в якій реалізується проект – постійні комунікації між членами командами дозволяють зменшити недостачу досвіду або кваліфікації одних співробітників за рахунок більш кваліфікованих колег.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Scrum дуже вимогливий до команди проекту. Вона повинна бути невеликою (5-9 чоловік) і кросфункціональною – тобто члени команди повинні володіти більш ніж однією компетенцією, необхідною для реалізації проекту. Наприклад розробник програмного забезпечення повинен володіти знаннями в тестуванні і бізнес-аналітиці. Робиться це для того, щоб частина команди не «простоювала» на різних етапах проекту, а також для того, щоб співробітники могли допомагати і підміняти один одного.</li><li>•Члени команди мають бути «командними гравцями», активно брати на себе відповідальність і вміти самоорганізовуватися. Підібрати таку зрілу команду дуже непросто.</li><li>•Scrum підходить не для всіх команд і організацій ще й тому, що пропонується процес може не підійти для розробки конкретного продукту – наприклад промислового верстата або спорудження будівлі.</li></ul>

Рис. 2.7 - Слабкі і сильні сторони Scrum

Наступним методом управління є Lean. Розглянемо на прикладі Agile і Scrum. Agile говорить про те, що потрібно розбити на невеликі керовані робочі пакети, але він не пояснює, як керувати розробкою цього пакета. Scrum пропонує свої процеси і процедури. Lean, в свою чергу, додає блок-схему (workflow) до принципів Agile, щоб кожна ітерація виконувалася з однаковою якістю. У Lean робота поділяється на невеликі пакети.

На рисунку 2.8 показана схема процесу Lean.

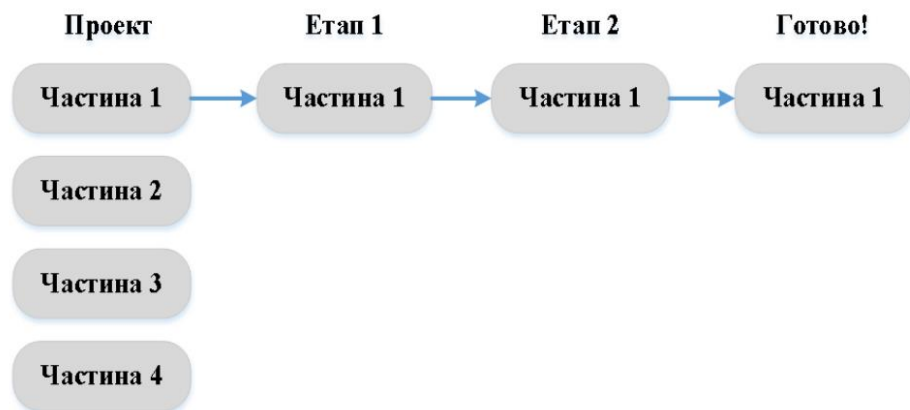


Рис. 2.8 -Схема процесу Lean

Варто зазначити, що у Lean немає чітко прописаних меж етапів проекту. Більше того, цей метод дає можливість паралельного виконання робіт на різних етапах. Звісно це веде до збільшення гнучкості і швидкості виконання проектів порівняно з класичним проектним менеджментом. Рисунок 2.9 показує слабкі і сильні сторони Lean.

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Якщо проект вимагає дуже якісного і чіткого виконання то Lean надає набір інструментів для того, щоб задовольнити ці вимоги.</li> <li>• Lean поєднує гнучкість і структурованість, як Scrum, але в трохи іншому ключі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не кожна частина проекту вимагає однаково детального опрацювання та уваги. Lean передбачає саме такий підхід до кожного завдання і етапу. Це основний мінус застосування Lean для великих і неоднорідних проектів.</li> <li>• Lean не пропонує чіткого робочого процесу для реалізації «частин» проекту, що сприяє розтягуванню термінів проекту. Ця проблема може бути вирішена за допомогою ефективного керівництва і чітких комунікацій-головне пам'ятати про це.</li> </ul>

Рис. 2.9 - Слабкі і сильні сторони Lean

Далі розглянемо Kanban. У Kanban інкременти продукту передаються з однієї стадії на інші. В Kanban, якщо змінено пріоритет і є інші невідкладні завдання, дозволяється залишати невиконані завдання на одному з етапів. Невідредаговані дописи в блозі, неопубліковані або частина функціонального коду, які можуть не бути включені в продукт, є нормальними для Kanban. Значним процесом є визначення етапів потоку операцій. Ілюструються вони як стовпці, а завдання позначаються спеціальними картками. Картки переміщуються поетапно. На виході отримуємо елемент продукту, готовий до доставки замовнику. Дошка з колонками і картками може бути справжньою або електронною. На рисунку 2.10 показана схема процесу Kanban.



Рис. 2.10 - Схема процесу Kanban

На малюнку 2.11 показані слабкі і сильні Kanban.

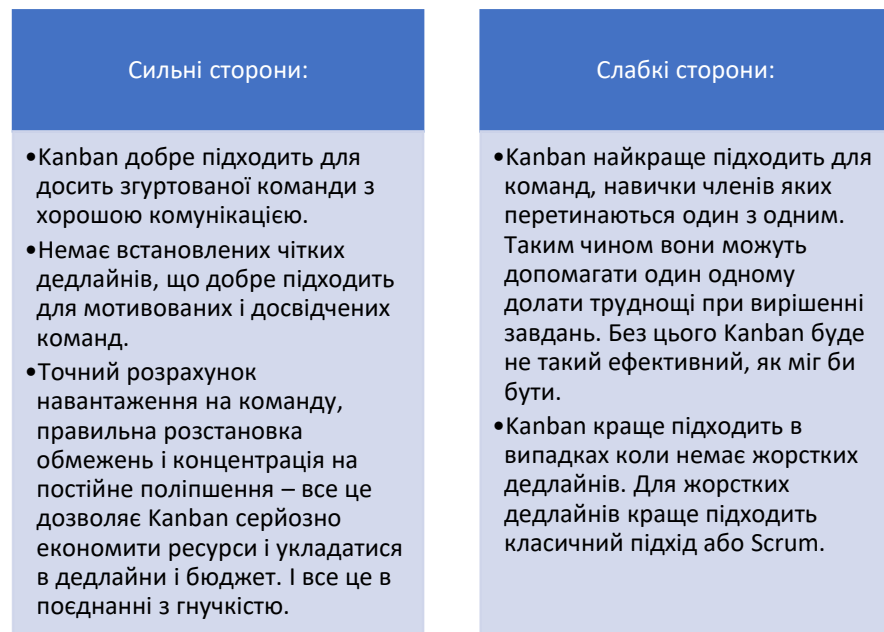


Рис. 2.11 - Слабкі і сильні сторони Kanban

Наступним методом управління є PRINCE2. Ця британська методологія PRINCE2 була створена в 1989 році.

Методологія PRINCE2 на відміну від PMBOK не містить:

- спеціалізованих аспектів управління проектом, наприклад, галузевих;
- конкретних інструментів і практик управління, таких як WBS і діаграма Гантта тощо.

На рисунку 2.12 показана схема процесу PRINCE2.





Рис. 2.12 - Схема процесу PRINCE2

PRINCE2 зосереджується на управлінні проектами, який представлений 7 принципами, 7 процесами та 7 темами проекту. Він має можливість бути адаптованим для проектів різної величини і будь-якої області. Адже пропонує конкретні рекомендації і поради, які націлені на зміну життєвого циклу проекту [30].

На малюнку 2.13 показані слабкі і сильні PRINCE2.

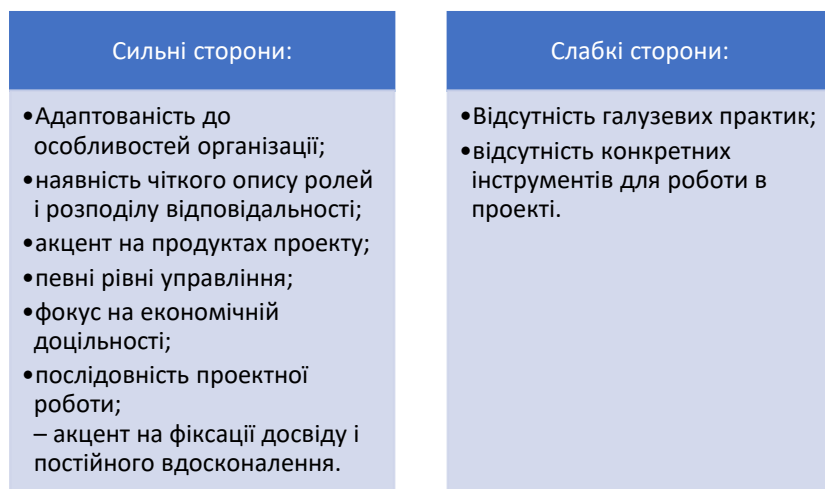


Рис. 2.13 - Слабкі і сильні сторони PRINCE2

Вище були наведені різні методи управління, які мають свої особливості, позитивні і негативні сторони, які бізнеси\компанії\команди\керівники мають обирати відштовхуючись від своїх цілей фінальних, цінностей проектів і т.д. Але, звісно, після появи такого явища як COVID-19 - змінилося життя людей, а звідси, і бізнесу та методів управління. Проектам, компаніям, людям потрібно було пристосовуватися і це питання ще залишається актуальним. Тому у наступному підрозділі розглянемо зміни в управлінні бізнесом, які з'явилися під час коронавірусу.

## 2.2 Основні методи адаптації малого бізнесу до умов пандемії

Організації стають свідками обмежень, спричинених пандемією COVID-19. Наприклад: політика віддаленої роботи, гнучка організація робочої сили, дистанційне навчання і т.д. Через це варіантом для продовження роботи було створення та вирівнення ІТ-систем, щоб забезпечити безперебійне ведення бізнесу або навчання. Інтерактивна природа механізмів Інтранета сприяє безперервності бізнесу та забезпечує ефективний зв'язок між командою управління кризовими ситуаціями, працівниками, постачальниками та клієнтами. Криза сприяє створенню атмосфери, коли різні галузеві організації добровільно координують свою діяльність за технологічними каналами для зменшення ризиків, зменшення шкоди та розподілу відповідальності. Такі надзвичайні ситуації, як коронавірус, вимагають ефективного спілкування та консолідованого прийняття рішень партнерськими організаціями, працівниками, менеджерами ризику та іншими зацікавленими сторонами. Такі спільні зусилля є основою для ефективного реагування та відновлення від катастроф[25].

Здатність швидко адаптуватися до змін, їх гнучкість – є конкурентною перевагою підприємств малого та середнього. Адже завдяки цьому є можливість реагувати на економічні і соціальні зміни в державі доволі швидко. Їх діяльність краще піддається негативним змінам економічного і політичного середовища країни, ніж діяльність великого бізнесу. Через це такий сегмент працює нестабільно і в умовах кризи.

Пандемія змінила життя кожного і дозволила переглянути характеристики компанії, які є вирішальними в боротьбі за виживання. Але, незважаючи на труднощі, які приносить пандемія, вона висвітлює певні аспекти командної культури, які дають змогу деяким людям процвітати, а інші залишаться позаду, якщо не зможуть швидко адаптуватися до нових правил гри.

Дослідження профілювання показує, що із запровадженням карантину у 2020 році близько 75% опитаних компаній перевели всіх або частину своїх співробітників у віддалений формат. Всім відомо, що дистанційна робота – це, звичайно, не інновації карантину. У схожому форматі люди працюють з 1970-х років. Кількість людей, які працюють віддалено, з 2010 року зросла на 400% – і зі спалахом пандемії ця кількість буде лише зростати.

Оскільки шлях до відновлення все ще не зрозумілий, компаніям необхідно гнучко адаптуватися та швидко розширювати свій бізнес, щоб відповідати мінливим вимогам ринку.

Згідно з опитуванням від Dropbox і VasonBourne (спільне незалежне опитування осіб, які ухвалюють рішення в бізнесі), майже 90% підприємців малого та середнього бізнесу підтримують твердження, що інструменти співпраці є головним способом ведення бізнесу в нових умовах. Компанії змушені швидко вирішувати питання об'єднання команди для забезпечення злагодженої роботи колективу.

Компанії почали вводити відео зв'язок, інструменти менеджменту проектами та технологічні робочі простори. Влітку 2020го року близько 75% респондентів відмітили, що вони використовують існуючі ІТ-інструменти та

інструменти для співпраці безпрецедентним чином. Майже 60 % назвали COVID-19 рушійним фактором цифрової трансформації, багато людей також повідомляють про плани розширення ІТ-бюджетів.

Ця криза також вплинула на очікування клієнтів. Через обмеження та заходи безпеки люди почали шукати та купувати товари через Інтернет. Варто згадати, що навіть до коронавірусу майже 70% шляху до рішення щодо купівлі товару відбувалося в Інтернеті. Очікується, що в майбутньому ця кількість буде швидко зростати. Стрімкий розвиток онлайн-технологій у всіх сферах життя відкриває багато нових можливостей. Використовуючи гнучні методи менеджменту і комунікації з клієнтами (наприклад, соціальні мережі, онлайн-канали), компанії будуть мати змогу знизити витрати, отримати більшу частку ринку та збільшити ефективність зв'язку з споживачами. Щоб отримати конкурентну перевагу, потрібно діяти швидко. Зараз як ніколи важливо забезпечити широку онлайн-аудиторію[18].

Через кризу багато компаній намагаються вчитися новому, щоб створювати кращі робочі місця. Деякі компанії оголосили про перехід на змішану модель роботи, а деякі компанії взагалі відмовляються від офісних приміщень. Обидва ці варіанти можуть принести значні переваги, включаючи зниження витрат, можливість працювати з більш талановитими професіоналами та покращити баланс між роботою та особистим життям для співробітників. Але це лише початок. Насправді, коли пандемія вщухає, компаніям потрібно вводити інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними та зміцнювати свої позиції. Загальна гнучкість проекту (розклад часу, місце роботи, вибір інструментів) сприяє формуванню нової робочої культури.

В умовах COVID-19, гнучкі методології стають ефективнішими, ніж раніше. Значна частина популярних всесвітніх компаній зазначають, що agile проекти, як правило, більш успішні. Такі проекти мають значно нижчий рівень відмов і вважаються більш вдалими з точки зору якості та кінцевих результатів. Частіше за все, така команда включає до 10 учасників,

які працюють над завданнями-спринтами строком від 1-4 тижнів. У команді є бізнес та ІТ-співробітники, які тепер працюють разом над продуктом. Основою успіху таких команд є колективна відповідальність та самоорганізація. До того ж, велике бажання та прагнення кожного учасника внести максимально можливий професійний вклад в продукт, над яким триває робота[2].

Щодня з'являються нові, незвичайні, креативні, успішні проекти, реалізовані міленіалами. Як методи управління невеликими командами, що довели свою ефективність, scrum та agile активно використовуються вже понад 20 років у різних галузях. В період коронавірусу, було помітили переваги у scrum та agile (рисунок 2.14).

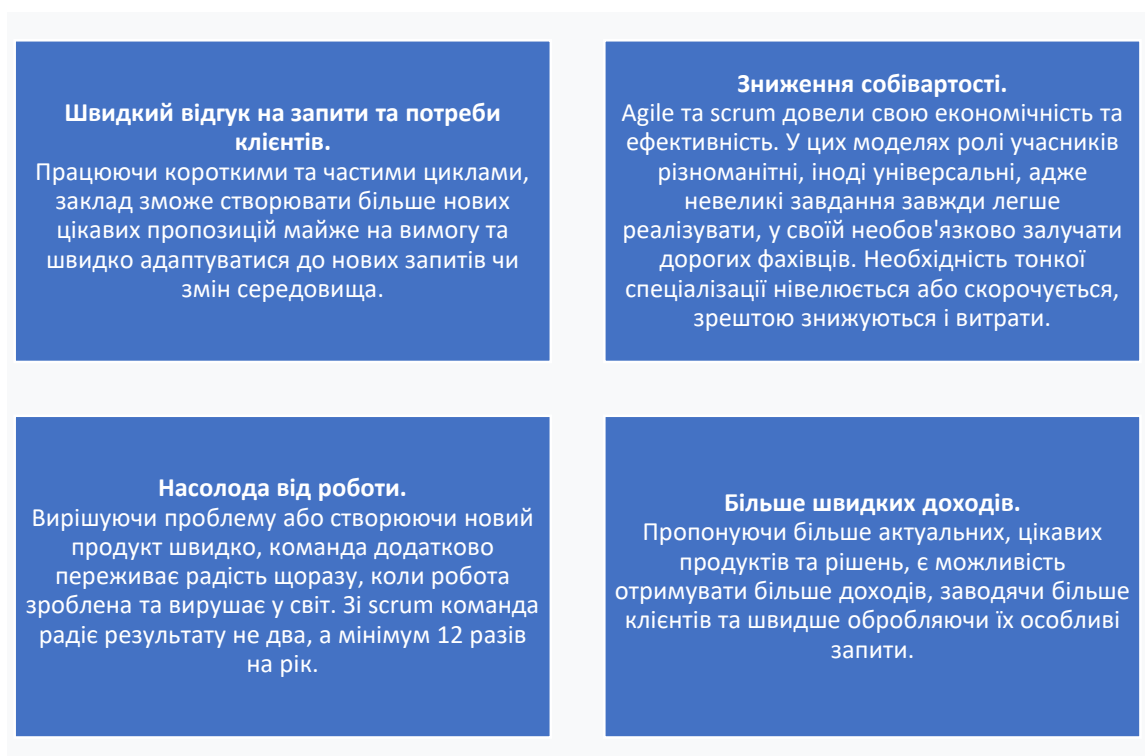


Рис. 2.14 - Переваги Scrum і Agile

Отже, ми розглянули методи і інструменти, які показали свою високу конкурентоспроможність під час коронавірусу і локдаунів, що допомогло створити комфортні умови і не збанкрутіти в певних секторах бізнесу. Як виявилось, методи Agile і Scrum стали доволі ефективними методами у

веденні процесів в компаніях завдяки пріоритету гнучкості, швидкості і адаптивності. В наступному підпункті розглянемо вдалі приклади адаптації ресторанного бізнесу в період COVID-19.

### 2.3 Сучасні інструменти управління ресторанним бізнесом в Україні

З початком пандемії Covid-19 така концепція як “Чорні кухні” (англ: Black/ghost kitchen) набрала обертів. У всьому світі актуальність доставки їжі різко зростає. Більше того, фактор гігієни та безпеки, як пріоритет і зміна стратегії збуту, може в подальшому встановити життєздатність “чорних кухонь” в цілому.

Концепція “чорної кухні” не є досить новим явищем. Раніше замовленнями їжі та доставкою керували синхронні способи спілкування. Наприклад: телефон, особисті довідки, реклама, листівки в місцевих газетах. Замовлення їжі “на виніс” або з доставкою не було так розвинено і популярно.

Оскільки технології взяли верх, операціями в основному керували онлайн, що давало можливість кожному, хто має заклад може задовольнити попит через веб-сайти, онлайн-додатки та партнерів з доставки їжі.

Коронавірус призвів до великих змін попиту у харчування в закладах. Через карантинні заходи та необхідність дотримання соціального дистанціювання власники ресторанів були змушені адаптуватися під нову реальність. Вони звернулися до цифрового простору, щоб зберегти бізнес.

Зали порожніли, а персонал залишався без роботи. Однак популярність сервісів доставки їжі вдихнула життя в десятки кафе, що ледь виживають, і ресторанів. Комусь навіть вдалося розширити продажі завдяки “чорним кухням». Вони і стали ключовими для полегшення цього кроку в ресторанному бізнесі.

Перш за все, “чорні кухні” - це спеціальні місця без обідніх залів, обладнані для виготовлення онлайн-замовлень [23].

З введенням карантину користувачі почали більше проводити на онлайн-ресурсах, пов'язаних з їжею. За даними Similar Web, на 6% підвищилась відвідуваність сервісів з доставки їжі за весну 2020. У той час, як трафік на сайтах туристичної галузі впав практично на 37%, попит на онлайн-замовлення їжі збільшується.

Концепцію “чорних кухонь” сьогодні у світі вже використовують багато гравців, продаючи свої страви через Deliveroo, Glovo, Uber Eats, а також власні сайти. “Чорні кухні” швидко розвиваються. У 2015-му році одним із перших прикладів використання такої концепції став паризький стартап FoodChéri. А через рік компанія уже мала змогу виконувати майже 1 тис. замовлень на день для працівників у Парижі. Також вона зібрала на розвиток більше \$ 6,7 млн інвестицій. Наразі такі проекти набирають популярність. За аналітикою бюро Statista, світова кількість споживачів доставок їжі в 2017 році налічувало 34 млн, прогнозується, що вона збільшиться до 86 млн до 2024 року [34]. Є багато прикладів успішного використання “чорних кухонь” у світі, але хочу освітити успішний український досвід.

Заклад “КуркаGo”, який розташований у Львові пропонує великий вибір страв з курятини і працює за концепцією dark-kitchen, тобто тільки на доставку. Взагалі проект заснований командою професійної кейтерингової компанії.

Варто зазначити, що зараз “Курка GO” – це успішний проект, який процвітає за поточних умов. Така концепція передбачає свої характерні ознаки, які показані на рисунку 2.15.



Рис.2.15 - Особливості концепції dark-kitchen

Фокус на доставку виправдав себе. Проект "КуркаGo" за півроку вийшов на самоокупність, зараз львів'яни отримують запити від інших українських міст на відкриття таких самих закладів. Проаналізувавши успішний досвід засновників цього проекту можна втілити їх в життя.

Першою порадою є впровадження безпеки видимою. Завдання – дати потенційним клієнтам зрозуміти, що, замовляючи у вас, вони у повній безпеці 2.16.

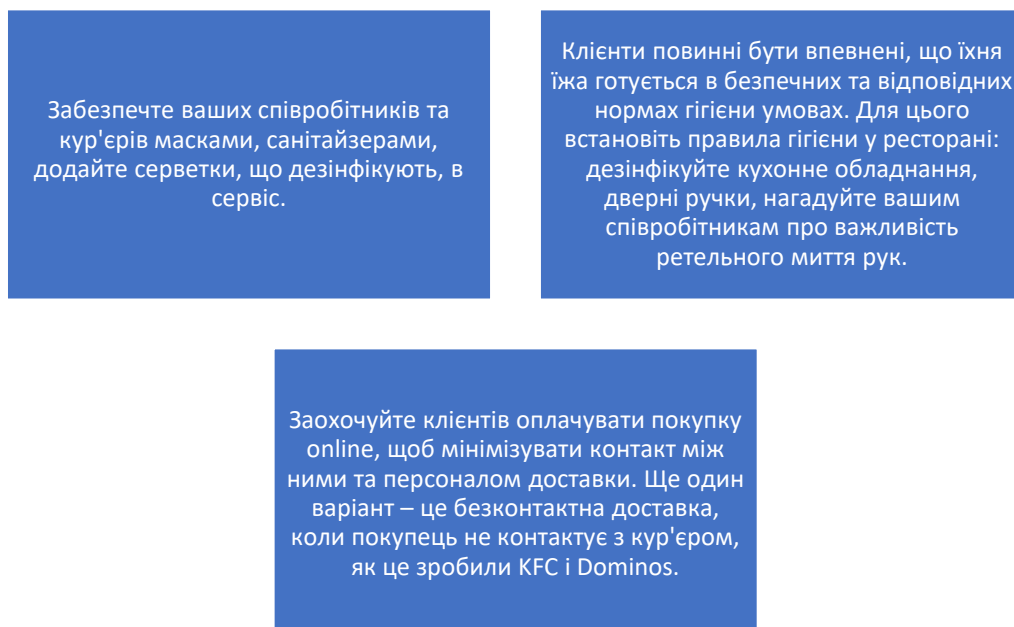


Рис. 2.16 - Методи впровадження видимої безпеки



Найголовніше – зробити усі ці заходи видимим для клієнтів. Через це потрібно активно комунікувати зі споживачами на сайтах компаній\бізнесу та в соцмережах. Потрібно показувати наочно, що ви дотримуетесь всіх заходів безпеки.

Далі необхідно використовувати сервіси для доставки їжі. Зареєструйтесь в Uber Eats, Raketa, Glovo та інших сервісах доставки їжі. Дослідження McKinsey показало, що близько 80% користувачів використовують онлайн-платформу доставки після реєстрації. Завдання – залучити та утримати цих людей (рис. 2.17).

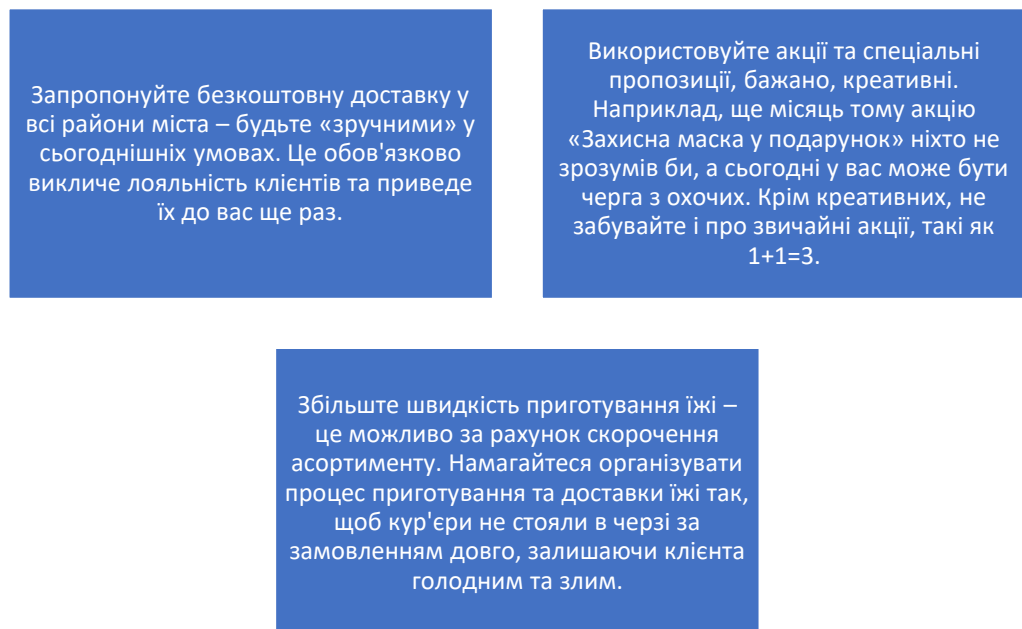


Рис. 2.17 - Методи впровадження сервісів доставки та утримання клієнтів

Потрібно приділяти увагу онлайн-меню (рис.2.18). Привабливе меню з фотографіями, точними описами, актуальними цінами та унікальними назвами страв – те, що безперечно привабить клієнтів у ваш заклад.

Пропонуйте невеликий асортимент, сети, але при цьому не забувайте освіжати меню щотижня. Якщо у вас зменшився штат співробітників і немає можливості готувати всі страви, залиште найпопулярніші в меню.  
Це простіше та швидше.

Використовуйте спеціальні сервіси, які допоможуть легко керувати своїм меню на всіх різних платформах з одного місця.

По можливості виключіть з меню страви із швидкопсувними продуктами.

Рис. 2.18 - Методи впровадження онлайн-меню

Звісно важливим елементом бізнесу є утримання клієнтів, а особливо в онлайн-бізнесі. Якщо ви переконали клієнта зробити замовлення один раз, звичайно, ви хочете, щоб він повернувся ще. Існує кілька стимулів, які впливають на повторну покупку.

Очевидно, що мета бізнесу – це побудувати довгострокові відносини з клієнтами. Після першого замовлення у вас зазвичай є інформація про клієнта – адресу електронної пошти та номер телефону. Тому потім важливо використовувати месенджери, SMS, email-розсилки, соцмережі, щоб повідомити, що у вас з'явилися новинки в меню, святкові пропозиції та інші новини, які будуть цікаві для клієнтів (рис.2.19).

Програми лояльності

Знижка на наступне замовлення

Акційні пропозиції для спільних замовлень

Знижка на день народження

Рис. 2.19 - Методи утримання клієнтів

Наступним етапом є створення сайту або просування того, що вже існує. Часто однієї реєстрації на сервісі доставки їжі недостатньо, тому що в умовах величезної конкуренції вас можуть не помітити. Якщо ви не всесвітньо відома компанія, то потрібно діяти всіма можливими методами. Один з таких – створення та просування сайту (рис.2.20).

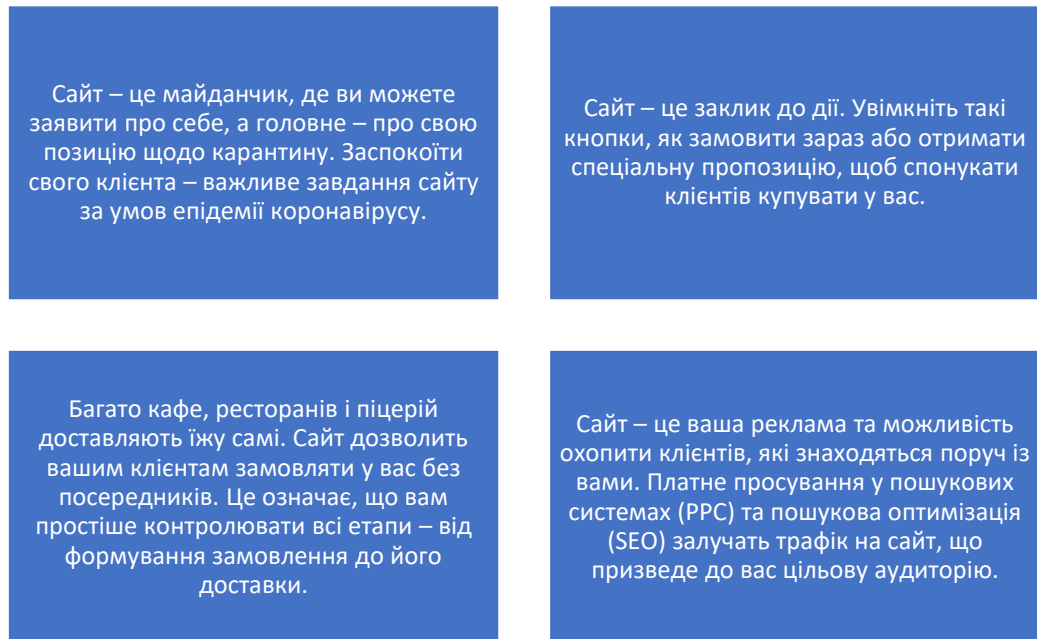


Рис. 2.21 - Значення сайту в бізнесі

Дуже важливо інвестувати в хороший сайт. Це має вирішальне значення для успіху в онлайні. Анімація, швидкість завантаження сторінки, якісний контент та зручність роботи з мобільними пристроями – це необхідно враховувати. Тому критично важливо звернутися до професіоналів, щоб налаштувати та підтримувати ваш сайт. Це вікно онлайн-продажів, тому воно має бути бездоганним.

Переходячи або створюючи бізнес в онлайні необхідно бути активними в соціальних мережах. Бренд має бути присутнім у різних соцмережах, таких як Instagram та Facebook (Рис.2.22).

Instagram – найкраще місце для демонстрації візуального контенту. Барвисті фотографії блюд, захоплюючі відеоролики, закулісні фотографії. Для популярності в Instagram важлива динаміка: регулярно ділитися контентом від постійних клієнтів, новинами та сторизами.

Facebook залишається однією з найбільших соціальних мереж, може залучати клієнтів, інформуючи їх про певні акції або спеціальні пропозиції. Переконайтеся, що ваші повідомлення спонукають людей робити замовлення, додаючи заклик до дій. Зробіть так, щоб вони могли замовити їжу або завантажити контент (або коди знижок) одним клацанням миші.

Рис. 2.22 - Вплив Facebook і Instagram

Необхідно створювати актуальний контент для соціальних мереж і нагадувати клієнтам, що надаєте доставку їжі, щоб вони були задоволені та щасливі у цей непростий час.

Очевидно, що відгуки - це те, що підвищує лояльність клієнтів і допомагає продавати “не продаючи”. Це не просто не потрібно забувати, це необхідно використовувати як можна частіше.

Згідно з дослідженням TripAdvisor, 94% американських відвідувачів читають відгуки перед замовленням їжі додому [28]. Зворотній зв'язок - це те, як потенційні клієнти знаходять вас. Більше задоволених клієнтів – більше замовлень. А недоречний негативний коментар має можливість все зіпсувати.

Треба пам'ятати, що всі невдоволення клієнтів можна повернути собі на користь. Хтось напише, що ваша їжа холодна - ви почнете думати про зміну упаковки. Деякі люди поскаржаться на те, що салат занадто солоний, і ви вирішите покласти приправи в окреме відділення. Врахування цих коментарів допоможе вам вижити в жорсткій конкуренції та залучити нових клієнтів і утримати існуючих.

Отже, всі вищезгадані поради та методи, які допомогли не лише одному бізнесу втриматись і навіть вийти в дохід під час пандемії - варто використовувати вже зараз. Саме тому в наступному розділі буде розглянуто створення проекту онлайн-кафе PokeBox за концепцією “Чорних кухонь”.

## **РОЗДІЛ 3 ПРОЕКТ СТВОРЕННЯ ОНЛАЙН-КАФЕ «РОКЕВОХ» В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

### **3.1 Опис проекту**

Сутність ідеї створення проекту онлайн-кафе PokeVox за гнучкою концепцією “Чорних кухонь” полягає в бюджетній альтернативі в сфері громадського харчування, особливо важливій в умовах коронавірусу та постійних обмеженнях для закладів харчування. Також ця ідея спрямована на популяризацію думки, що швидке харчування може бути якісним і корисним.

Перш за все, онлайн-кафе - перспективний напрямок для запуску бізнесу, оскільки можна стартувати з мінімальними інвестиціями. Старші люди ще надають перевагу домашній їжі, знаходячи її більш корисною, в той час як молодь обирає фаст-фуд. Частіше за все, причиною є темп життя, який зростає кожного року, і працюючим людям не вистачає часу на приготування страх самостійно.

Наразі, в умовах карантину, малий та середній бізнес занепадає. Були розглянуті приклади успішного використання гнучких методологій в ресторанному бізнесі в попередньому розділі, що стало основою ідеї створення проекту онлайн-кафе. Проект дає можливість швидкого розгортання бізнесу з доставки їжі з мінімальними витратами: немає необхідності у великих площах, інвестиції в гарний інтер'єр, меблі, посуд, аренду та офіціантів. Такий бізнес допоможе мінімалізувати контакт між людьми, що знизить ризик зараження коронавірусом. Така пропозиція здорової домашньої їжі допоможе привернути увагу дорослої аудиторії, які зможуть замінити бутерброди, які готують собі або дітям для харчування впродовж дня.

Сутність ідеї полягає в бюджетній альтернативі в сфері громадського харчування, особливо важливій в умовах коронавірусу та постійних

обмеженнях для закладів харчування. Все це спрямовано на популяризацію ідеї, що швидке харчування може бути якісним і корисним.

Мета проекту, деталізована методом SMART[37]:

- Специфічність (S):

Проаналізувавши ситуацію в світі, коронавірус та постійні обмеження для харчових закладів - найкращим вирішенням є відкрити РокеВох. Адже, специфічність закладу полягає в тому, що тут їжу готують виключно для доставки. Кількість страв, які будуть готуватися буде меншою, ніж в меню класичних ресторанів, тому що фокус зосереджується на спрощених картах, щоб максимально автоматизувати процес приготування і упаковки їжі. До того ж сутність РокеВох полягає в бюджетній альтернативі в сфері громадського харчування, особливо важливій в умовах коронавірусу та постійних обмеженнях для закладів харчування. Також ця ідея спрямована на популяризацію ідеї, що швидке харчування може бути якісним і корисним.

- Вимірюваність (M):

Отримання продукту проекту вимірюється такими показниками: отримання прибутку за перший рік роботи; унікальність меню та кухні, яку ми пропонуємо; швидка доставка до 30 хвилин; розширення мереж

- Узгодженість (A):

Створення нової продукції на ринку громадської харчування м.Суми; індивідуальний підхід до кожного клієнта з унікальною можливістю замовити дієтичну гавайську страву, яку сконструювати кожен може собі сам; створення нових робочих місць та підвищення уваги жителів міста до здорового харчування.

- Реалістичність (R):

Звісно, в Сумах існують конкуренти для РокеВох, але в умовах комп'ютеризації та карантину, цей проєкт має незаперечні переваги, такі як економія на меблях, площі, заробітній плані великій кількості працівників.

РокеВох - це про актуальність, пластичність до сучасних умов, високу якість послуг ті уваги до кожного покупця, але з мінімальним контактом між людьми та із збереженням всіх карантинних норм.

- **Обмеженість в часі (Т):**

Проект не залежить повністю від ситуації з коронавірусом, яка безумовно залишає відбиток на купівельній спроможності громадян. Але РокеВох не залежить від обмежень щодо кількості покупців, адже це кухня-онлайн. Тому, проєкт «РокеВох» буде розпочато 1.02.2022 і його завершення заплановано 09.06.2022.

Основні етапи проєкту: Ініціація, Планування, Реалізація, Завершення. Основні етапи проєкту ідуть послідовно. Тільки по завершенні попереднього етапу можна переходити до іншого.

Вцілому, виконання цілей проєкту в основному ідуть послідовно. Тільки виконання цілей «Реєстрація ФОП» й «Оцінка ідеї» так само як і «Розробка меню і прейскуранту» й «Створення сайту і його наповнення» виконуються паралельно.

Цінність ідеї полягає в тому, що РокеВох - це нова пропозиція для жителів Сум у вигляді гавайської кухні корисного харчування . Адже це страва зі збалансованим вмістом білків, жирів та вуглеводів. Популяризація її допоможе скласти конкуренцію традиційним шкідливим фаст-фудам. До того ж, замість газованих напоїв ми пропонуємо натуральні смузі.

Ми пропонуємо дієтичну гавайську страву, яку сконструювати кожен може собі сам. Все що потрібно завантажити додаток, обрати улюблені продукти зі списку і зачекати 30 хв.

Наші кур'єри доставлять РокеВох згідно до всіх карантинних норм.

Акцент на швидкості ( діапазон доставки до 30 хвилин) або доставка на завчасно визначений час.

Цінність для Сумчан: створення нових робочих місць та підвищення уваги жителів міста до здорового харчування, а також створення нової продукції на ринку громадської харчування м.Суми.

Цінність для власника та працівників – постійне надходження коштів та наявність робочого місця.

Для постачальників ми будемо вигодою у вигляді постійних клієнтів.

Для повної картини проекту розглянемо таблицю 3.1

Таблиця 3.1 – Цінність проекту для стейкхолдерів

№	Зацікавлені Сторони	Продукт проекту		Результат проекту	
		Критерії	Значення Критеріїв	Критерії	Значення критеріїв
1	Споживачі	Індивідуальний підхід, якість страв, швидкість	Якісні продукти Швидка командна робота	Свідомий вибір на користь здорових страв	Контроль ожиріння
2	Власник проекту	Рівень сервісу	Задоволені споживачі	Прибуток	Можливість створення мережі PokeBox Підвищення якості життя
3	Бізнес	Створення нової продукції на ринку громадської харчування м.Суми	Конкурентоспроможність	Надання уваги гавайській корисній кухні(глобалізація)	Якісний новий продукт
4	Команда	Отримання нового досвіду	Удосконалення своїх навичок	Створення нових робочих місць	Заробітна плата

До того ж сутність PokeBox полягає в бюджетній альтернативі в сфері громадського харчування, особливо важливій в умовах коронавірусу та постійних обмеженнях для закладів харчування. Також ця ідея спрямована на популяризацію ідеї, що швидке харчування може бути якісним і корисним.

Внутрішнє оточення проекту складається керівника і команди, де дотримуються демократичного стилю управління. Тому що в онлайн-кафе



важливо, щоб і кур'єри, і кухарі, і персонал, що відповідає за рекламу та просування сайту виконувати свою роботу замотивовано та із запалом. Таким чином, буде результат і якість не буде страждати. Процес комунікації відбувається усно, письмово та через онлайн програми.

Щоб розглянути проект, як процес переходу з вихідного в кінцевий стан, а також обмеження проекту розглянемо рис 3.1.

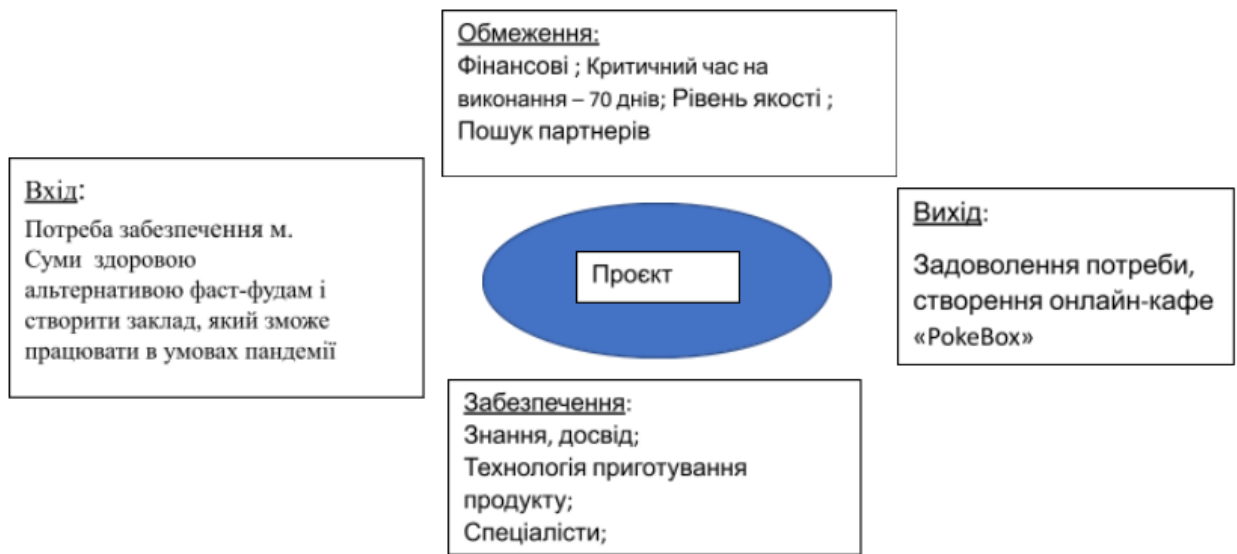


Рис.3.1 - Процес переходу з вихідного в кінцевий стан проекту

### 3.2 Основні показники проекту

Розглянемо WBS структуру проекту, що описує весь обсяг робіт, необхідний для досягнення кінцевих цілей. Структурна декомпозиція робіт за етапами життєвого циклу зображена на рис.3.2.

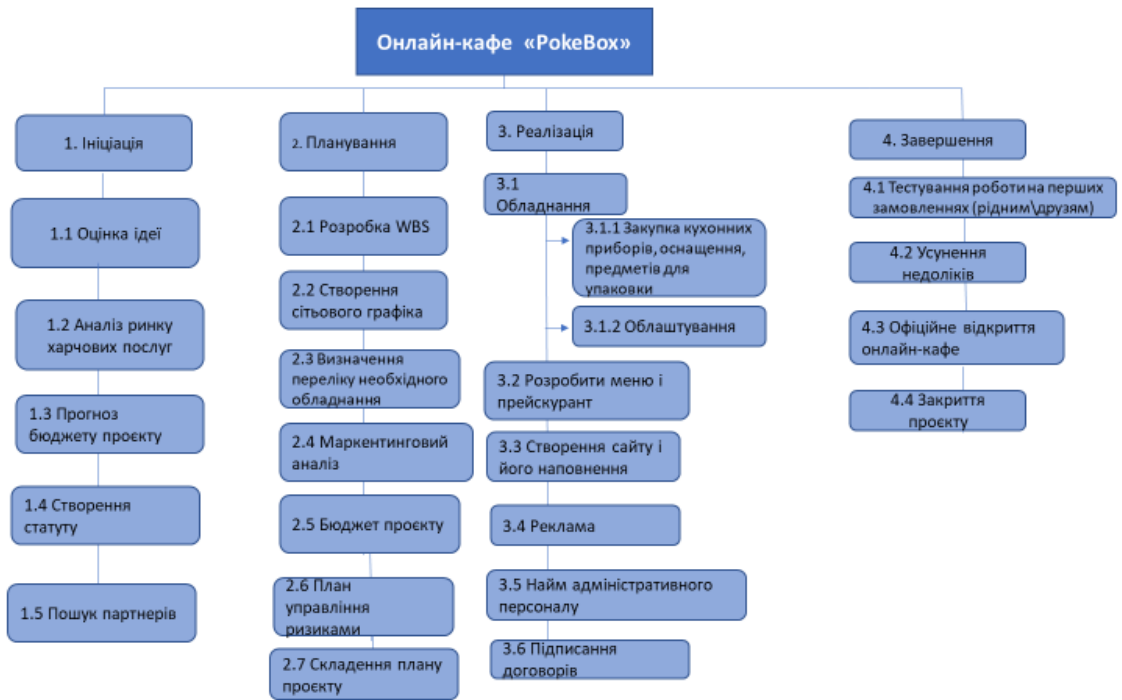


Рис. 3.2- Структурна декомпозиція робіт за стадіями життєвого циклу

Ця сутруктура складається з 4-х етапів, виконання яких йде послідовно (ініціація, планування, реалізація і завершення). Структурна декомпозиція робіт для проекту означає створення повного переліку робіт проекту, які треба виконати, щоб проект був реалізований.

Організаційна структура (OBS) графічно відображає учасників проекту та осіб, залучених до виконання проекту (Рис.3.3).

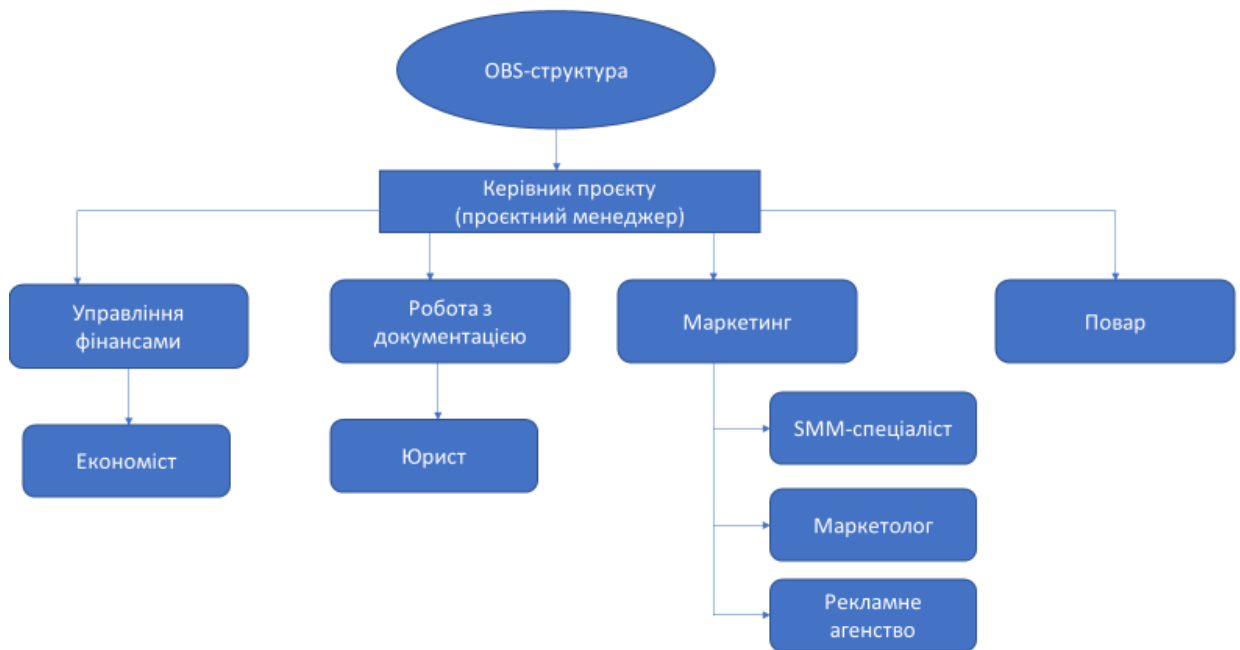


Рис. 3.3 - OBS-структура

Додаток А ілюструє декомпозицію робіт з визначенням відповідальних за виконання. Для реалізації проекту потрібні такі члени команди та послуги таких спеціалістів як проектний менеджер, юрист, економіст, повар, маркетолог, SMM-спеціаліст та послуги рекламного агенства.

Наступним розглянемо календарний план. Перш за все, мета якого це отримання точного і повного розклад проекту з врахуванням всіх робіт: їх тривалості, ресурсів і т.д.

Нижче наведений календарний план, де зазначені дати початку і кінця роботи, тривалість, виконавці(рис 3.4). У додатку Б наведено план робіт візуально забражений у вигляді календаря.

Task Mode	Task Name	Duration	Start	Priority	Finish	Predecessors	Resource Names
	<b>Project Водотыка Диана</b>	<b>70 days</b>	<b>Tue 01.02.22</b>	<b>500</b>	<b>Mon 09.05.22</b>		
	<b>Ініціація</b>	<b>12 days</b>	<b>Tue 01.02.22</b>	<b>500</b>	<b>Wed 16.02.22</b>		
	Оцінка ідеї	1 day	Tue 01.02.22	500	Tue 01.02.22		Водотыка Діана
	Реєстрація ФОП	2 days	Tue 01.02.22	500	Wed 02.02.22	2SS	Фінанси[700,00 ₪]
	Аналіз ринку харчових послуг	1 day	Thu 03.02.22	500	Thu 03.02.22	2;3	Водотыка Діана
	Прогноз бюджету	2 days	Fri 04.02.22	500	Mon 07.02.22	4	Вовченко Вікторія
	Створення статуту	1 day	Tue 08.02.22	500	Tue 08.02.22	5	Водотыка Діана
	Пошук партнерів	5 days	Thu 10.02.22	600	Wed 16.02.22	6FS+1 day	Водотыка Діана
	<b>Планування</b>	<b>31 days</b>	<b>Thu 17.02.22</b>	<b>500</b>	<b>Thu 31.03.22</b>		
	Розробка WBS	2 days	Thu 17.02.22	500	Fri 18.02.22	7SS	Водотыка Діана
	Створення сітьового графіка	18 days	Mon 21.02.22	600	Wed 16.03.22	9	Водотыка Діана[50%]
	Визначення переліку необхідного обладнання	2 days	Thu 17.03.22	500	Fri 18.03.22	10	Водотыка Діана[50%]

Task Mode	Task Name	Duration	Start	Priority	Finish	Predecessors	Resource Names
	Маркетинговий аналіз	2 days	Mon 21.03.22	500	Tue 22.03.22	11	Третяк Тетяна
	Складення бюджету	3 days	Wed 23.03.22	500	Fri 25.03.22	12	Вовченко Вікторія
	Створення плану управління	2 days	Mon 28.03.22	500	Tue 29.03.22	13	Водотыка Діана
	Складення плану проекту	2 days	Wed 30.03.22	500	Thu 31.03.22	14	Водотыка Діана
	<b>Реалізація</b>	<b>19 days</b>	<b>Fri 01.04.22</b>	<b>500</b>	<b>Wed 27.04.22</b>		
	Закупка кухонних приборів, оснащення, предметів для	1 day	Fri 01.04.22	500	Fri 01.04.22	15	Водотыка Діана Фінанси[26 512,00 ₪]
	Облаштування робочого	2 days	Mon 04.04.22	500	Tue 05.04.22	17	Водотыка Діана
	Розробка меню і	4 days	Wed 06.04.22	500	Mon 11.04.22	18	Кучеренко Поліна
	Створення сайту і його	7 days	Wed 06.04.22	500	Thu 14.04.22	19SS	Валерій Кузьменко
	Рекламна компанія	7 days	Fri 15.04.22	500	Mon 25.04.22	20;19	Третяк Тетяна; Денис

Продовження рис 3.4

☛	Найм адміністративн персоналу	1 day	Tue 26.04.22	500	Tue 26.04.22	21	Водотика Діана
☛	Підписання договорів	1 day	Wed 27.04.22	500	Wed 27.04.22	22	Горбань Анна
☛	<b>▲ Завершення</b>	<b>8 days</b>	<b>Thu 28.04.22</b>	<b>500</b>	<b>Mon 09.05.22</b>		
☛	Тестування роботи на перших	1 day	Thu 28.04.22	500	Thu 28.04.22	23	Водотика Діана
☛	Усунення недоліків	3 days	Fri 29.04.22	500	Tue 03.05.22	25	Водотика Діана
☛	Офіційне відкриття ресторану	1 day	Thu 05.05.22	500	Thu 05.05.22	26FS+1 day	Водотика Діана
☛	Закриття проєк	1 day	Mon 09.05.22	500	Mon 09.05.22	27FS+1 day	Водотика Діана

Рис. 3.4 - Календарний план

Тривалість проєкту 70 днів. Перший етап «Ініціація» триває 12 днів. Другий етап «Планування» триває 31 днів. Третій етап «Реалізація» триває 19 днів. Четвертий етап «Звершення» триває 8 днів. Дані наведені з врахуванням вихідних днів та свят. Дата початку 01.02.2022. Дата завершення 09.05.2022.

Людські ресурси: 600 людино-години.

Діаграма Ганта є одним з засобів планування та управління проєктами, який візуально ілюструє роботи, їх послідовність та виконавців для кожної з них. Діаграма повністю наведена в додатку В.

Щоб розглянути бюджет проєкту потрібно спочатку розглянути, що саме ми пропонуємо ринку і покупцю. Поке - щось середнє між салатом і гарячою стравою. У традиційній подачі його нарізають кубиками. Рибу маринують в соєвому соусі. Додають до рису і заправляють кунжутом, васабі, перцем чилі і оріхами.

На перший погляд це блюдо складно зіпсувати. Але і смачним його зробити непросто. Головний секрет не стільки в пропорціях, скільки в якості продуктів.

Поке може стати самостійною стравою або гарніром, воно відмінно вписується в будь-яку дієту - веганські, високобілкову, низькокалорійну і так далі. Завдяки своїй варіативності така їжа просто не може набриднути, що робить досить рентабельним відкриття ресторану, що спеціалізується на приготуванні цієї простої, але такою різноманітною і смачною гавайської їжі. Трохи досвіду, правильно підібране устаткування - і з роллю шеф-кухаря поке-кафе впорається практично кожен, хто має хоча б мінімальне уявлення про кухню. А у нас буде кухар, який мав досвід куштувати оригінальне поке саме в Гаваїях і спілкуватися з людьми, які передають рецепти та секрети цієї страви не одне десятиріччя, тому за смак буде відмінний[15].

Важливою складовою використання гнучкої концепції «dark kitchen» - є розподіл страв на сети і досить вузька і зрозуміла лінія пропонуванних позицій. Ще в меню будуть свіжі смузі подрібненні в блендері до однорідної маси різних ягід, овочів і фруктів.

В попередньому розділі було розглянуто календарний план, який вміщає сім категорій такі як назва завдання, тривалість, старт роботи, завершення, пріоритетність, попередні роботи і до того ж ресурси. Графа ресурси демонструє всі ресурси для кожної роботи.

Інвестиційна вартість (розмір кредиту) проекту складає 61 835 грн. З них 56 213 грн – основний фонд, а 5 622 грн – резерв (10% від основного фонду).

Візьмемо в середньому 5 замовлень в день за початковою ціною: 1000 грн.

Передбачуваний термін погашення: приблизно 67 днів, за простою ставкою в 16 %.

Майбутня вартість становить:  $61\,835 (1 + 67/365 * 0,16) = 63\,651,1$  грн.

Звернімося до рис.3.5 фінансові показники проекту.

Пакети робіт/задачі	Очікуване фінансування власником бюджету/грн
1.3 Прогноз та створення бюджету проекту	3 417
1.3.1 реєстрація ФОП	700
2.4 Маркетинговий аналіз	4000
3.1.1 Закупка кухонних приборів, оснащення, предметів для упаковки	26 512
3.1.1.1 Мультіварка Bosch MUC11W12RU	2 499
3.1.1.2 Кухонний набір (12 інструментів)	999
3.1.1.3 Комбайн для кухні Sencor STM7873VT	6 666
3.1.1.4 Набір дощок FIVE SIMPLY SMART (540724263)	360
3.1.1.5 Холодильник Vestfrost CX263W	4 699
3.1.1.6 Тарілки	915
3.1.1.7 Набір посуду Royalty Line RL-LS1015M 15 pcs	3234
3.1.1.8 Предмети для упаковки	7140
3.2 Розробка меню і прейскуранту	3667
3.3 Створення сайту і його наповнення(SMM)	5 000
3.4 Реклама онлайн-кафе	9 000
3.4.1 розміщення реклами в Instagram	7000
3.4.2 розміщення реклами по місту	2000
4.4 Закриття проекту	3 917
4.4.1 Юридичні та нотаріальні послуги щодо укладання договорів	3917
<b>Всього</b>	<b>61 835</b>
Резерв	5 622

Рис.3.5 – Фінансові показники діяльності проекту

Оскільки, беремо в середньому 5 замовлень в день за початковою ціною: 1000 грн. При такому прогнозі, сума очікуваного доходу складає 173000 грн за пів року (табл. 3.2).

Табл.3.2 - Очікуваний дохід

Термін, міс.	Очікуваний дохід, грн
1	20000
2	50000
3	81000
4	111000
5	142000
6	173000

### 3.3 План управління командою проекту і ризиками

У період коронавірусу важливо чітко розуміти зв'язки в команді проекту, ролі і зони відповідальності. Відповідальна особа - Керівник проекту. Звітування за виконання завдань та цілей відбувається на зборах команди проекту. Звітування та обговорення робіт відбувається на зборах між керівником проекту і партнерами. Комунікація відбувається шляхом усної та письмової форми, з використанням телекомунікації та гаджетів. До того ж проводяться зібрання через інтернет платформи такі як Google Meet або Zoom кожного понеділка для обговорення проблем і планів на тиждень.

Головними учасниками проекту є:

1. Ініціатор, який є керівником також.
2. Партнери – в пошуках
3. Команда проекту.

Зовнішнє оточення проекту включає в себе:

1. Політична ситуація в країні
2. Рівень інфляції
3. Платежоспроможність населення
4. Політичні нововведення (карантинні норми, введення нових законів і поправок); підтримання або перешкодження малому бізнесу.
5. Правові можливості громадян (такі як права підприємництва, права людини, стабільності законодавства, прав власності).

Внутрішнє оточення проекту складається керівника і команди, де дотримуються демократичного стилю управління. Тому що в онлайн-кафе важливо, щоб і кур'єри, і кухарі, і персонал, що відповідає за рекламу та просування сайту виконувати свою роботу замотивовано та із запалом. Таким чином, буде результат і якість не буде страждати. Процес комунікації відбувається усно, письмово та через онлайн програми.



Кількість членів команди повинна визначатися зовнішнім середовищем: типом і обсягом роботи: яку необхідно виконати. Чим більше кількість членів команди проекту: тим більша кількість каналів комунікації між ними: які можна розрахувати за формулою:

$$C = P(P-1)/2,$$

де P – кількість осіб у команді, C – кількість комунікаційних каналів між ними.

До команди проекту входять 5 осіб: проєктний менеджер, економіст, маркетолог, кухар та SMM-спеціаліст. Всі інші є залученими сторонами. Наш проєкт відноситься до маленьких команд.

А кількість комунікаційних каналів між особами в команді:

$$C = 5(5-1)/2 = 10$$

У рис 3.6 проілюстрована матриця відповідальності.

Завдання	Відповідальні							Проектний менеджер
	Економіст	Повар	Юрист	Нотаріус	Маркетолог	SMM-спеціаліст	Агенство реклами	
Оцінка ідеї								ВН; В
Реєстрація ФОП				В; ВН				
Аналіз ринку харчових послуг								В; ВН
Прогноз бюджету проекту	В; ВН		К					П
Створення статуту								В; ВН
Пошук партнерів								В; ВН
Розробка WBS								В; ВН
Створення сітьового графіка								В; ВН
Визначення переліку необхідного								В; ВН
Маркетинговий аналіз					В			ВН
Складення бюджету проекту	В		К					ВН; П
Створення плану управління								ВН; В
Складення плану проекту								ВН; В
Закупка кухонних приборів, оснащення, предметів для	К							ВН; В
Облаштування робочого місця								ВН; В
Розробка меню і прейскуранту	К	В; ВН						П
Створення сайту і його наповнення					К	В;ВН		П
Рекламна компанія					К		В;ВН	П
Найм адміністративного персоналу								ВН; В
Підписання договорів			В					ВН
Тестування роботи на перших замовленнях								ВН; В
Усунення недоліків	К	К	К					ВН; В
Офіційне відкриття ресторану								ВН; В
Закриття проекту								ВН; В

Рис. 3.6 - Матриця відповідальності

Умовні пояснення характеризують умови участі в роботі:

ВН – відповідальний;

В – виконавець;

П – приймання робіт;

К – консультант.

Дивлячись на матрицю можна зауважити, що людина, яка найбільше робіт виконує і бере на себе відповідальність це проєктний менеджер. Але усі учасники відповідають за свої завдання.

Як і в будь-якому бізнесі, в проєкті «РокеВох» важливі партнерські відносини.

Партнерські відносини у «РокеВох» з:

- Інстаграм - соціальна мережа. На даний момент ця мережа може використовуватися для ведення бізнесу. Так як Інстаграм став досить популярним, виробники товарів, дистриб'ютори, підприємці використовують його для просування свого товару в маси. Презентація товару через фото та відео.
- Блогерами. Не секрет, що зараз гарними помічниками в бізнесі є блогери, адже вони мають вплив на аудиторію і люди довіряють їх рекомендаціям. До того ж у них велика аудиторія, а це означає, що рекламою можна охопити велику кількість потенціальних покупців.
- Буфети в офісах та закладах освіти.
- Спортивні зали. Наша продукція пропагандує здорове харчування, що важливо комбінувати зі спортивними вправами в залах. Партнерські відносини допоможуть створювати взаємний піар.

Проєкт планує замовляти продукти та метеріали для упаковки у таких організацій як Vox4food (оптова закупівля предметів для упаковки), Prom.ua (оптова закупівля бутілок для смузі) та супермаркети.

Потрібно виділити, що ідентифіковані ризики проєкту містять у собі можливі невизначені події, які можуть виникнути в проєкті й викликати наслідки, які можуть спричинити небажані ефекти.

Таблиця 3.3 демонструє інформацію про ймовірність ризиків, причини та потенційні дії по реагуванню на це.

Табл.3.3 - Ризики проєкту

Пріоритет	Причина	Потенційні дії по реагуванню	Ймовірність
1	Ризик перевищення бюджету	На непередбачувані витрати запланована певна сума резерву.	40%
2	Збутові ризики	Ми пропонуємо новий товар, який є досить актуальним, особливо в часи локдауну; акцент на рекламі	50%
3	Ризик, що пов'язаний з транспортуванням товару	Кур'єри з достатнім досвідом роботи в різних компаніях доставки	30%
4	Ризики великого попиту	Це позитивний ризик. Якщо буде така ситуація, будуть найнятий додатковий персонал	60%
5	Ризик, що пов'язаний з платоспроможністю покупця.	Ситуація з коронавірусом веде за собою збільшення рівня безробіття. Ми будемо реагувати через систему лояльності(акції, скидки).	65%
6	Зниженням конкурентоспроможності продукції	Пропонуємо унікальні страви гавайської кухні, яких ще не немає в Сумах	7%
7	Макроекономічний ризик	Форма роботи онлайн-кафе допомагає знизити цей ризик	50%

У будь-якому проєкті дуже важливо працювати з ризиками. Існують як позитивні, так і негативні. Вони допомагають подивитися на проєкт під різними кутами. А це, в свою чергу, допоможе оцінити реальні можливості. Одним із ключових інструментів при реалізації проєкту є створення плану реагування на ризики.

Підсумовуючи, можна сказати, що ризик може бути щодо подій, які не відбулися. Це означає, що вони прогнозуються або очікуються в майбутньому. Невизначеність щодо тієї чи іншої ситуації, яка може скластися в майбутньому, і формує поняття ризику. Звісно існують заходи зниження ризиків або засоби їх запобігання. Загальна назва цих методів — страхування ризиків. До найбільш загальних із них варто віднести такі:

диверсифікація ризиків; страхування подій та їхніх результатів; встановлення лімітів; постійне дослідження ринкової кон'юнктури, накопичення інформації про стан ринку; об'єктивна оцінка власних можливостей; оптимізація планованої корисності[38].

Гарантіями «РокеВох» є швидкий запуск проекту без дорогої аренди, без інвестицій в гарний інтер'єр, меблі, посуд, аренду та офіціантів. Такий бізнес допоможе мінімалізувати контакт між людьми, що знизить ризик зараження коронавірусом. Люди зможуть витрачати менше часу на приготування їжі та частіше насолоджуватися корисною та якісною їжею. Така пропозиція здорової домашньої їжі допоможе привернути увагу дорослої аудиторії, які зможуть замінити бутерброди, які готують собі або дітям для харчування впродовж дня[39].

У нас працюють лише кваліфіковані спеціалісти. Наші маркетологи та реклама забезпечить онлайн-кафе клієнтами. А щотижневі розіграші та акційні пропозиції будуть стимулювати формування постійних клієнтів.

Ми співпрацюємо лише з якісними та перевіреними постачальниками з гарною репутацією, адже якість нашої продукції є ключем до серця клієнтів, які будуть звертатися до нас саме через ідею здорового харчування.

Нова пропозиція для жителів Сум у вигляді гавайської кухні корисного харчування. Популяризація її допоможе скласти конкуренцію традиційним шкідливим фаст-фудам. До того ж, замість газованих напоїв ми пропонуємо натуральні смузі.

Наш проект зменшує ризики, такі як розповсюдження коронавірусної інфекції серед наших клієнтів, через те, що ми онлайн-кафе, а тому немає можливості для скупчення людей. До того ж, це все ж такий самий заклад харчування як і інші в місті Суми, але якого не будуть стосуватися зміни в Конституції або обмеження роботи, адже ми працюємо лише на доставку. Тому ми гарантуємо роботу навіть в період повного локдауну, а через це і стабільного заробітку. Це перевага, яку отримає проект завдяки використанню гнучкої і адаптивної концепції «dark kitchen».

## ВИСНОВКИ

COVID-19 впливає нерівномірно на корпорації та бізнес по всьому світу. Є сектори, які навіть збільшили свій дохід у період локдаунів. В той час, як влада намагається покращити ситуацію в країні, яка пов'язана з ризиком захворюваності - неординарність ситуації бентежить підприємців все більше і більше. Тому ситуація в Україні, так як і у всьому світі - напружена і хитка. Аналіз сфер бізнесу показав, що є бізнеси, для яких COVID-19 не став рушійною силою і не призвів до жахливих убитків, а навпаки - став можливістю розвитку.

Варто підкреслити, що важливим завданням для закладів громадського харчування стане забезпечення безпеки відвідувачів та працівників, якій надалі буде приділятися більше уваги. Щоб вистояти в умовах, які склалися несподівано і глобально по всьому світу - власники ресторанного бізнесу мають трансформувати звичні формати діяльності в гнучкі методології і адаптивні методи; та активізувати усі можливі резерви та ключові ресурси.

Гнучкість, адаптивність, швидка реакція на потреби ринка - це головні віхи для власників ресторанного бізнесу.

У роботі розглянута тема управління проектами малого бізнесу в умовах пандемії (на прикладі проекту створення онлайн-кафе "РокеВох"). Правила здорового харчування швидко стають популярними серед молоді, а це майбутня аудиторія величезних розмірів.

Правила здорового харчування швидко стають популярними серед молоді, а це майбутня аудиторія величезних розмірів. Отже, онлайн-кафе здорового харчування «РокеВох» є актуальною ідеєю для реалізації, особливо під час коронавірусу ще і завдяки своїй гнучкості і адаптивності, в першу чергу. Це перспективний напрямок для запуску бізнесу, оскільки можна стартувати з мінімальними інвестиціями.

В межах роботи створена програма проекту із використанням MS Project, що дозволить у майбутньому втілити його в життя, розроблені завдання та управлінські функції за проектом більш ефективно та забезпечити результативність функціонування онлайн-кафе.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 11 Hidden Amazon Perks You May Not Know About [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.rollingstone.com/product-recommendations/lifestyle/hidden-amazon-prime-features-967087/>
2. Agile і Scrum в управлінні ресторанными проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.restorator.ua/post/agile-and-scrum-in-restaurant-project-management>
3. Coronavirus: Online shopping website Ocado suspends service [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.bbc.com/news/business-51941987>
4. Cainiao ‘Green Channel’ Speeds Medical Supply Delivery During Virus Outbreak [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.alizila.com/cainiao-green-channel-speeds-medical-supply-delivery-coronavirus/>
5. Dark Kitchen и онлайн-доставка їжі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://brabagency.com/insights/dark-kitchen>  
<https://hbr.org/2020/03/how-chinese-companies-have-responded-to-coronavirus>  
<https://www.telegraph.co.uk/travel/news/france-ski-resorts-close-coronavirus/>
6. Will Coronavirus Really Help Or Hurt Netflix Stock [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2020/03/13/will-coronavirus-really-help-or-hurt-netflix-stock/?sh=3a270f0b22aa>
7. Boeing calls for US\$60b lifeline for US aerospace industry [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.businesstimes.com.sg/transport/boeing-calls-for-us60b-lifeline-for-us-aerospace-industry>
8. Актуальні питання діяльності суб’єктів господарювання в умовах пандемії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10207/Aktualni%20pytannia%20diialnosti%20subiektiv%20hospodariuvannia%20v%2>



[0umovakh%20pandemii%20COVID-19 2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

9. Антикризисне управління персоналом в умовах пандемії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://donnuet.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/2021\\_24\\_vksnr\\_aup-21.pdf](https://donnuet.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/2021_24_vksnr_aup-21.pdf)
10. Ford, GM and Tesla may make ventilators to combat coronavirus [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://edition.cnn.com/2020/03/19/business/ford-gm-ventilators-coronavirus/index.html>
11. Michael Wade biography [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.imd.org/faculty/professors/michael-wade/>
12. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kas.de/documents/270026/8703904/%D0%92%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2+COVID-19+%D1%82%D0%B0+%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%85+%D0%BE%D0%B1%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D1%8C+%D0%BD%D0%B0+%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D1%83+%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8.+%D0%9A%D0%B0%D0%B1%D1%96%D0%BD%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%B5+%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F+%D0%A6%D0%9F%D0%94.+%D0%9B%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D1%8C+2020.pdf/b7398098-a602-524d-7f88-6189058f69d3?version=1.0&t=1597301028775>
13. Coronavirus: How the virus has impacted sporting events around the world [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.bbc.com/sport/51605235>
14. Global Film Industry Facing \$5 Billion Loss Amid Coronavirus Outbreak [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/film-industry-facing-5-billion-loss-coronavirus-outbreak-1282038/>

15. Гавайська страва Поке. – Режим доступу: <https://bit.ua/2018/06/poke/>
16. China's giants from Alibaba to Tencent ramp up health tech efforts to battle coronavirus [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.cnbc.com/2020/03/04/coronavirus-china-alibaba-tencent-baidu-boost-health-tech-efforts.html>
17. Global airline industry needs aid [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.scmp.com/business/companies/article/3075730/global-airline-industry-needs-aid-us200-billion-survive>
18. Готовність малого і середнього бізнесу повернутися до звичайного режиму роботи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://experience.dropbox.com/uk-ua/how-2020-changed-small-business-survey>
19. Державний центр зайнятості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67>
20. Державний центр зайнятості України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.dcz.gov.ua>
21. European ski season over as France last to shut resorts [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.telegraph.co.uk/travel/news/france-ski-resorts-close-coronavirus/>
22. Closure of shopping centers in the United States [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.usatoday.com/story/money/2020/03/18/coronavirus-mall-closings-simon-closing-malls-starting-wednesday/2867904001/>
23. Rise of cloud kitchens amidst the COVID-19 pandemic [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.researchgate.net/profile/Mayola-Fernandes/publication/354269976\\_RISE\\_OF\\_CLOUD\\_KITCHENS\\_AMIDST\\_THE\\_COVID\\_19\\_PANDEMIC/links/612f1efd2b40ec7d8bd884cf/RISE-OF-CLOUD-KITCHENS-AMIDST-THE-COVID-19-PANDEMIC.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mayola-Fernandes/publication/354269976_RISE_OF_CLOUD_KITCHENS_AMIDST_THE_COVID_19_PANDEMIC/links/612f1efd2b40ec7d8bd884cf/RISE-OF-CLOUD-KITCHENS-AMIDST-THE-COVID-19-PANDEMIC.pdf)









24. The rise of Cisco Webex [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://blog.node4.co.uk/blog/the-rise-and-rise-of-cisco-webex>
25. Інформаційні технології в професійній діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://repository.rshu.edu.ua/id/eprint/8689/1/%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B8%D0%BA%20%D0%A2.%D0%90..pdf>
26. Chinese EV maker BYD builds ‘world’s biggest coronavirus face mask factory’ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.energylivenews.com/2020/03/20/chinese-ev-maker-byd-builds-worlds-biggest-coronavirus-face-mask-factory/>
27. Zoom's Q4 Earnings Crush Estimates [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.fool.com/investing/2020/03/04/zooms-q4-earnings-crush-estimates.aspx>
28. Euro 2020 and Copa América Are Postponed for a Year [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.nytimes.com/2020/03/17/sports/euro-2020-postponed.html>
29. Постанова від 22 квітня 2020 р. № 306 «Про затвердження Порядку надання та повернення коштів, спрямованих на фінансування допомоги по частковому безробіттю на період карантину та/або надзвичайної ситуації, встановлених Кабінетом Міністрів України з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2020-%D0%BF#Text>
30. Проектний підхід в управлінні підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/330.pdf>
31. How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hbr.org/2020/03/how-chinese-companies-have-responded-to-coronavirus>

32. The global coronavirus recession is beginning [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://edition.cnn.com/2020/03/16/economy/global-recession-coronavirus/index.html>
33. Сучасні методи управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://sgv.in.ua/off-lifaq/25-suchasni-metodi-upravlinnya-proektami>
34. Чорні кухні в пандемію [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://focus.ua/uk/ukraine/474185-temnaya-kuhnya-pochemu-virtualnye-restorany-tak-bystro-zavoevali-ukrainskij-rynok-gotovoj-edu>
35. Шляхи розвитку малого бізнесу в умовах коронавірусу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49\\_2020\\_ukr/28.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/28.pdf)

# ДОДАТКИ

## Додаток А

		Task Mode	Task Name	Work	Duration
0			<b>Project Водотыка Диана</b>	<b>600 hrs</b>	<b>69 days</b>
1			<b>Ініціація</b>	<b>96 hrs</b>	<b>12 days</b>
2			Оцінка ідеї	8 hrs	1 day
			<i>Project manager</i>	8 hrs	
3			Реєстрація ФОП	0 hrs	2 days
			<i>Фінанси</i>		
4			Аналіз ринку харчових послуг	8 hrs	1 day
			<i>Project manager</i>	8 hrs	
5			Прогноз бюджету проекту	32 hrs	2 days
			<i>Економіст</i>	16 hrs	
			<i>Юрист</i>	16 hrs	
6			Створення статуту	8 hrs	1 day
			<i>Project manager</i>	8 hrs	
7			Пошук партнерів	40 hrs	5 days
			<i>Project manager</i>	40 hrs	
8			<b>Планування</b>	<b>176 hrs</b>	<b>30 days</b>
9			Розробка WBS	16 hrs	2 days
			<i>Project manager</i>	16 hrs	
10			Створення сітьового графіка	72 hrs	18 days
			<i>Project manager</i>	72 hrs	
11			Визначення переліку необхідного обладнання	8 hrs	2 days
			<i>Project manager</i>	8 hrs	
12			<b>Маркетинговий аналіз</b>	<b>16 hrs</b>	<b>2 days</b>
			<i>Маркетолог</i>	16 hrs	
13			<b>Складення бюджету проекту</b>	<b>32 hrs</b>	<b>2 days</b>
			<i>Економіст</i>	16 hrs	
			<i>Юрист</i>	16 hrs	
14			<b>Створення плану управління ризиками</b>	<b>16 hrs</b>	<b>2 days</b>
			<i>Project manager</i>	16 hrs	
15			<b>Складення плану проекту</b>	<b>16 hrs</b>	<b>2 days</b>
			<i>Project manager</i>	16 hrs	
16			<b>Реалізація</b>	<b>272 hrs</b>	<b>19 days</b>
17			Закупка кухонних приборів, оснащення, предметів для упаковки	8 hrs	1 day
			<i>Project manager</i>	8 hrs	
			<i>Фінанси</i>		
18			Облаштування робочого місця	16 hrs	2 days
			<i>Project manager</i>	16 hrs	
19			Розробка меню і прейскуранту	64 hrs	4 days
			<i>Економіст</i>	32 hrs	
			<i>Повар</i>	32 hrs	
20			Створення сайту і його наповнення	56 hrs	7 days
			<i>SMM-спеціаліст</i>	56 hrs	

TASK USAGE	21		▲ Рекламна компанія	112 hrs	7 days
			<i>Фінанси</i>		
			<i>Маркетолог</i>	56 hrs	
			<i>Рекламне агенство</i>	56 hrs	
	22		▲ Найм адміністративного персоналу	8 hrs	1 day
			<i>Project manager</i>	8 hrs	
	23		▲ Підписання договорів	8 hrs	1 day
			<i>Юрист</i>	8 hrs	
	24		▲ <b>Завершення</b>	56 hrs	8 days
	25		▲ Тестування роботи на перших замовленнях	8 hrs	1 day
			<i>Project manager</i>	8 hrs	
	26		▲ Усунення недоліків	24 hrs	3 days
			<i>Project manager</i>	24 hrs	
	27		▲ Офіційне відкриття ресторану	8 hrs	1 day
			<i>Project manager</i>	8 hrs	
28		▲ Закриття проєкту	16 hrs	1 day	
		<i>Project manager</i>	8 hrs		
		<i>Юрист</i>	8 hrs		

# Додаток Б

CALENDAR		Month	Week	Custom										
January 2022		February 2022												
M	T	W	T	F	S	S	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday	
					1	2		31	01 Feb	02	03	04	05	06
3	4	5	6	7	8	9					Project Водотыка Диана; 70 days			
10	11	12	13	14	15	16					Оцінка ідеї; 1 day		Аналіз ринку харчових	Прогноз бюджету проекту; 2 days
17	18	19	20	21	22	23					Регістрація ООП; 2 days			
24	25	26	27	28	29	30		07	08	09	10	11	12	13
31											Project Водотыка Диана; 70 days			
February 2022		March 2022												
M	T	W	T	F	S	S	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday	
					1	2		14	15	16	17	18	19	20
3	4	5	6	7	8	9					Project Водотыка Диана; 70 days			
10	11	12	13	14	15	16					Пошук партнерів; 5 days			
17	18	19	20	21	22	23								
24	25	26	27	28	29	30								
31														
March 2022		April 2022												
M	T	W	T	F	S	S	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday	
					1	2		07	08	09	10	11	12	13
3	4	5	6	7	8	9					Project Водотыка Диана; 70 days			
10	11	12	13	14	15	16					Створення сітьового графіка; 18 days			
17	18	19	20	21	22	23								
24	25	26	27	28	29	30								
31														
April 2022		May 2022												
M	T	W	T	F	S	S	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday	
					1	2		14	15	16	17	18	19	20
3	4	5	6	7	8	9					Project Водотыка Диана; 70 days			
10	11	12	13	14	15	16					Облаштування робочого місця; 2 days		Розробка меню і преїскурунту; 4 days	
17	18	19	20	21	22	23								
24	25	26	27	28	29	30								
31														
May 2022		June 2022												
M	T	W	T	F	S	S	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday	
					1	2		02	03	04	05	06	07	08
3	4	5	6	7	8	9					Project Водотыка Диана; 70 days			
10	11	12	13	14	15	16								
17	18	19	20	21	22	23								
24	25	26	27	28	29	30								
31														
June 2022		July 2022												
M	T	W	T	F	S	S	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday	
					1	2		09	10	11	12	13	14	15
3	4	5	6	7	8	9					Project Водотыка Диана; 70 days			
10	11	12	13	14	15	16								
17	18	19	20	21	22	23								
24	25	26	27	28	29	30								
31														

