

ГАЛИЦЬКИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА

Кафедра готельно-ресторанної справи

МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА

на тему: «Управління проєктами готельно-ресторанного комплексу в сучасних умовах (на прикладі крафтового пабу «Le Rock»)»

Студента II курсу ГР-286 групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Скоропляс Д.В.
Керівник: к. е. н. Муха Р.А.

Національна шкала _____

Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2021р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ.....	5
1.1 Проєкт та етапи його створення.....	5
1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно- ресторанній справі.....	8
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ КРАФТОВОГО ПАБУ «LE ROCK».....	12
2.1 Аналіз діяльності крафтового пабу «Le Rock».....	12
2.2 Суть та структура проєкту крафтового пабу «Le Rock».....	20
2.3 Очікувані результати впровадження проєкту.....	23
ВИСНОВКИ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28
ДОДАТКИ.....	30

ВСТУП

Протягом останнього десятиліття в Україні можна спостерігати стрімкий розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Приходять великі міжнародні мережі, так само зростає число невеликих приватних готельно-ресторанних і реконструюються старі радянські. Проєктів у готельно-ресторанній сфері стає все більше, особливо напередодні великих заходів та знакових подій. Менеджери управління проєктами стикаються з такою проблемою, як правильне використання і збалансування трьох основних чинників реалізації проєктів, які представляють собою кошти, якість і терміни.

Управління проєктами практикувалося з початку виникнення цивілізації. До 1900 року творчі архітектори та інженери управляли інженерними проєктами самотужки. Менеджерам з управління проєктами в сфері готельно-ресторанного бізнесу, необхідно мати чіткий бізнес-план, в якому відображені особливості проєкту, переваги і недоліки, а також ризики, пов'язані з його реалізацією.

Актуальність теми полягає у тому, що розробка раціональних об'ємно-планувальних рішень засобів розміщення є важливою складовою розробки проєктів, створення сучасних об'єктів готельно-ресторанного господарства.

Метою роботи є розкриття основних елементів управління проєктом готельно-ресторанного господарства. Також метою написання роботи є поглиблення теоретичних і практичних знань з ресторанного бізнесу, вироблення умінь застосовувати їх при вирішенні конкретних практичних завдань, сприяння розвитку пошуку сучасних наукових досягнень у сфері ресторанного бізнесу та уміння їх самостійно застосовувати при вирішенні прикладних проблем.

Реалізація поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

- розкрити теоретичні основи створення проєктів;
- охарактеризувати принципи та методи управління проєктами;
- розробити проєкт для крафтового пабу «Le Rock»;
- описати суть та структуру проєкту для крафтового пабу «Le Rock»;

– прорахувати очікувані результати впровадження проєкту для крафтового пабу «Le Rock».

Об'єкт дослідження виступає крафтовий паб «Le Rock», який знаходиться у місті Тернопіль.

Предметом дослідження є процеси, функції, задачі і методи управління проєктами.

Джерелами інформації при написанні курсової роботи виступають закони, підзаконні акти, накази, нормативно-довідковий матеріал; планові та звітні документи об'єкту дослідження, дані власних спостережень і досліджень.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

1.1 Проєкт та етапи його створення

Проєктом називають комплексний спеціально організованих та обмежених у часі та бюджеті послідовність певних дій, зусиль чи заходів скерованих на реалізацію ідеї через розробку унікального продукту (послуги) певної визначеної якості.

Статут проєкту (Project Charter) – документ, що фіксує бізнес-потреби, поточне розуміння потреб замовника, а також новий продукт, послугу або результат, який планується створити.

Розглянемо складові процесу проєкту (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Складові процесу проєкту

Процес	Складові процесу
Входи	Опис робіт із проєкту (бізнес-потреба, опис змісту продукту, стратегічний план) Економічне обґрунтування Контракт Фактори середовища підприємства Активи процесів організації
Методи та інструменти	Експертна оцінка
Виходи	Статут проєкту
Ролі	Ініціатор проєкту (відповідальний); Менеджер проєкту (учасник)

Констатація цілей (Scope Statement) – документ, у якому формулюються цілі проєкту і є основою для прийняття проєктних рішень, фіксування угод між командою й учасниками проєкту, а також єдиного розуміння цілей і результатів проєкту.

Структура Констатації цілей:

- підстава для виконання проєкту – потреби, для задоволення яких проєкт уживає;
- продукт проєкту – анотація до опису продукту проєкту;

Ієрархічно фази можна розбити над підфази і далі на елементи з необхідним рівнем деталізації. Фаза проєкту є елементом життєвого циклу проєкту і не є групою процесів управління проєктом. Фази проєкту найчастіше виконуються послідовно, але в певних ситуаціях можуть перекриватися.

Взаємозв'язки між фазами істотно впливають на порядок управління вимогами. Високорівневий характер фаз проєкту перетворює їх в елементи життєвого циклу проєкту.

Якщо проєкти містять велику кількість фаз, то фази, як правило, є частиною послідовного процесу, розробленого з метою забезпечення належного контролю над проєктом і отримання бажаного продукту, послуги і/або результату. Однак, існують ситуації, коли проєкт може отримати переваги від використання фаз, які перекриваються або виконуються паралельно.

Види життєвих циклів проєкту (ЖЦП):

- предиктивні (також відомі як повністю керовані планом) – вид життєвого циклу проєкту, при якому зміст проєкту, а також тривалість і вартість, необхідні для виконання даного змісту, визначаються на якомога ранній стадії життєвого циклу. Проєкти проходять через низку послідовних або паралельних фаз, при цьому кожна фаза, як правило, фокусується на підгрупі робіт проєкту і процесів управління проєктом. Робота, яка виконується в кожній фазі, зазвичай відрізняється від робіт попередньої та подальшої фаз, тому склад і навички, що вимагаються від команди проєкту, можуть відрізнятися від фази до фази.

- ітеративні та інкрементні – це життєві цикли, при яких фази проєкту (ітерації) повторюються в міру того, як команда проєкту починає краще розуміти продукт. Ітеративність визначає розробку продукту шляхом виконання низки циклів, в той час як інкрементність визначає послідовне нарощування функціональності продукту. Під час таких життєвих циклів продукт розробляється як ітеративно, так і інкрементного.

- адаптивні (також відомі як керовані змінами або гнучкі (agile) методи) спрямовані на реагування на змін високого рівня і вимагають постійного залучення

зацікавлених сторін. Адаптивні методи є також ітеративними і інкрементними, але відрізняються тим, що ітерації відбуваються дуже швидко (тривалість зазвичай становить 2-4 тижні) і фіксовані за тривалістю і вартістю. В адаптивних проєктах під час кожної ітерації зазвичай виконуються кілька процесів, хоча ранні ітерації можуть більше концентруватися на плануванні операцій.

Адаптивні методи, як правило, є кращими у динамічному середовищі, коли вимоги і зміст, які будуть представляти цінність для зацікавлених сторін, важко визначити заздалегідь.

У випадку, якщо проєкт чи якась частини проєкту декомпоновані на фази і підфази, така ієрархія представляється ієрархічною структурою робіт (WBS – Work Breakdown Structure).

Отже, проєкт завжди націлений на результат та досягнення певних цілей, на визначену предметну область. Реалізація самого проєкту здійснюється повноважним керівництвом, менеджером і командою, та всіма іншими учасниками проєкту, що виконують окремі специфічні види діяльності та процеси по проєкту.

1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі

Управління проєктом – це застосування знань, вмінь, навичок (компетенцій) методів та інструментів до робіт проєкту з метою забезпечення дотримання вимог проєкту.

Управління проєктом у готельно-ресторанній справі, включає:

- визначення вимог;
- вирішення проблем, задоволення різних потреб і сподівань зацікавлених сторін проєкту у ході планування та виконання проєкту;
- збалансування конкуруючих обмежень проєкту, таких як: зміст; розклад; бюджет; ресурси; якість; ризики тощо.

Управління проєктами реалізується шляхом:

- управління проектом (Project Management) на замовлення (основна діяльність – виконання проектів на замовлення);

- “управління через проекти” (Management by Projects) використання проектної методології для управління операційною діяльністю підприємства у готельно-ресторанному бізнесі, які дозволяють «не лише правильно виконувати роботу, але і вибрати для виконання правильну роботу»:

Методи управління проектами це:

- «робоча мова» бізнесу, складовий елемент корпоративної культури;
- загальновизнаний стандарт на всіх рівнях управління компанії;
- орієнтація на кінцевий результат: «робити правильні речі правильно!»; «продуктивність або ефективність?»;
- мотивація співробітників на досягнення заданих показників ефективності: контроль і аудит діяльності на всіх рівнях управління;
- зворотний зв'язок за наслідками контролю;
- відповідальність: визначена і чітко розмежована; супроводжується відповідними повноваженнями; делегована і закріплена.

Однак, слід завжди пам'ятати, що витрати на систему управління мають бути адекватні позитивному ефекту від її використання.

Процес управління проектами у готельно-ресторанній справі – це набір взаємопов'язаних дій і операцій, що здійснюються для створення заздалегідь визначеного продукту, послуги або іншого результату. Кожен процес характеризується своїми входами, інструментами та методами, які можуть бути застосовані, а також результуючими виходами.

Процес управління проектом у готельно-ресторанній справі представлений на рис. 1.2.

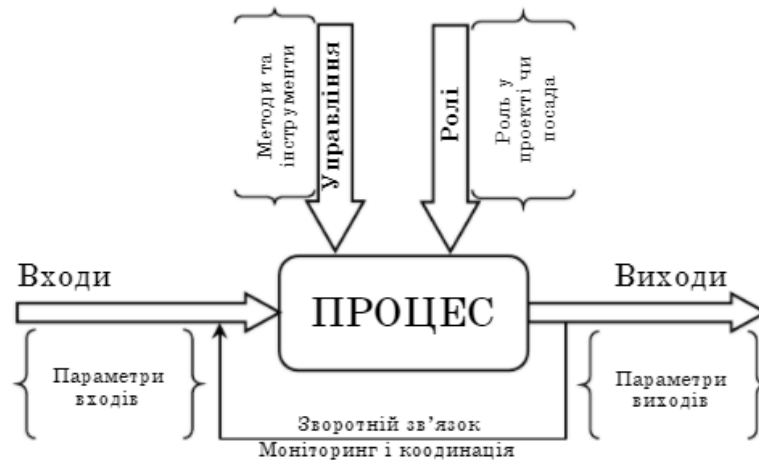


Рис. 1.2 Процес управління проєктом у готельно-ресторанній справі

Концепція представлення процесів в управлінні проєктами. Успішність проєкту у готельно-ресторанній справі вимагає від менеджера проєкту та його команди:

- вибрати ті процеси, які необхідні для досягнення цілей проєкту;
- використовувати саме той проєктний підхід, який може бути застосований для задоволення вимог;
- встановлювати і підтримувати відповідні комунікації із зацікавленими сторонами та їх раціональне залучення;
- забезпечувати дотримання вимог, щоб задовольнити потреби та очікування зацікавлених сторін;
- знаходити баланс між конкуруючими обмеженнями змісту, розкладу, бюджету, якості, ресурсів і ризиків.

Процеси проєкту у готельно-ресторанній справі виконуються командою проєкту у взаємодії із зацікавленими сторонами, і в цілому їх можна розділити на дві основні категорії:

- процеси управління проєктом – забезпечують результативне виконання проєкту протягом його життєвого циклу і охоплюють інструменти та методи, пов'язані із застосуванням навичок і можливостей, описаних в прикладних предметних областях знань управління проєктом;

– процеси, орієнтовані на продукт – визначають і створюють продукт проєкту і ініціюються життєвим циклом проєкту \відповідно до прикладної області, а також від фази життєвого циклу продукту.

Процеси управління проєктом поділяються на п'ять категорій – груп процесів управління проєктом:

1. Група процесів ініціації. Процеси визначення нового проєкту чи нової фази існуючого проєкту шляхом одержання дозволу для початку проєкту чи фази.

2. Група процесів планування. Процеси визначення загального змісту проєкту, уточнення цілей і визначення послідовності операцій, необхідних для досягнення цілей проєкту.

3. Група процесів виконання. Процеси виконання робіт, визначених у плані управління проєктом, для задоволення вимог проєкту.

4. Група процесів моніторингу і управління. Процеси відстеження, аналізу і координації ходу та ефективності виконання проєкту, виявлення потреб внесення змін у план, та ініціації відповідних змін.

5. Група процесів завершення. Процеси завершення усіх операцій у рамках усіх груп процесів і формального завершення проєкту чи його фази.

Отже, управління проєктами у готельно-ресторанній справі – це направляюча, координуюча і стимулююча дія суб'єкта управління на учасників і інші елементи процесів за допомогою різних методів та інструментів, економічних регуляторів, законів, нормативів і стимулів.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ КРАФТОВОГО ПАБУ «LE ROCK»

2.1 Аналіз діяльності крафтового пабу «Le Rock»

Крафтовий паб "Le Rock" відкрився 29 липня 2017 року. Знаходиться заклад в центрі міста Тернопіль на вулиці О. Кульчицької (див.табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика крафтового пабі "Le Rock"

Характеристики	Відомості про заклад
Назва закладу	Крафтовий паб "Le Rock"
Адреса	вул. Олени Кульчицької 2\а, м.Тернопіль,
Номер телефону	067 115 45 15
Веб-сайт	https://barbaresco.netlify.app/le-rock/
Час роботи	пн-нд з 10:00 до 01:00

Основою закладу є власна пивоварня з крафтовим пивом. В пабі по вихідних проходять виступи відомих і місцевих гуртів. Також відбуваються трансляції футбольних матчів, або подій світового масштабу.

У крафтовому пабі "Le Rock" в меню є страви з грилю, м'ясні стейки, ковбаски власного приготування та інше.

Ресторан спеціалізується на виготовленні власного пива. Крафтове бочкове пиво. Великий вибір закусок до пива, сирних нарізок, випічки, тощо.

Салати, приправлені різними соусами від шеф-повара. Гарніри та перші страви – завжди в меню. Великий вибір десертів та кавових напоїв. Заклад можуть відвідати люди різного рівня достатку.

Середній чек становить від 100 до 1000 грн. У закладі переважає європейська кухня.

Для оцінки рентабельності підприємства, необхідно здійснити аналіз фінансово-господарської роботи крафтового пабу "Le Rock".

Товарооборот складає у вартісному вираженні основний обсяг реалізованої продукції суб'єкта господарювання. Товарооборот крафтового пабу "Le Rock" складається з двох частин:

1) сума від проданих страв та напоїв власного виробництва, тобто реалізованої продукції виробництва закладу);

2) сума від проданих покупних товарів.

До товарів власного виробництва закладу відносять: напівфабрикати, що виготовлені у закладі і готові вироби, що реалізуються у торговому залі. Продукцію заклад реалізує населенню та іншим суб'єктам господарювання, що надають послугу харчування, а також роздрібним підприємствам харчової промисловості для подальшого перепродажу населенню.

Проведемо оцінку витрат виробництва та товарообігу крафтового пабу "Le Rock" (див.табл. 2.2) для визначення факторів впливу рівня витрат закладу

Таблиця 2.2

Оцінка витрат виробництва та товарообігу крафтового пабу "Le Rock"

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2019/2020 р.	Відхилення 2019/2020 р., %
Витрати виробництва, тис.грн.	399,9	331,0	- 68,9	- 17,2
Рівень витрат, %	47	46,7	- 0,3	-
Валовий товарообіг, тис.грн.	696,5	859,9	+ 163,4	+ 123,5

На основі табл.2.2 спостерігаємо зниження витрат станом на 2020 р., що становить 68,9 тис. грн. або 17,2 %, основною причиною зниження витрат стало закриття закладу на деякий період у зв'язку із зовнішніми факторами. Однак товарообіг за 2019 р. перевиконано на 23,5 %, а рівень витрат знизилася на 0,3 %.

Для обчислення суми відносної економії (ВЕ) необхідно фактичний товарообіг 2020 р. перемножити на розмір зміни рівня затрат та розділити на 100:

$$BE = (T/об * PB) / 100 \quad (2.1)$$

де, PB – розмір зміни рівня витрат, %;

BE – відносна економія витрат, тис.грн.;

T/об – фактичний товарооборот, тис.грн.

$$BE = (859,9 * (-0,3)) / 100 = - 2,6 \text{ тис.грн.}$$

Отже, стосовно крафтового пабу "Le Rock" сума відносної економії витрат по виробництву станом на 2020 р. у порівнянні із 2019 р. склала 2,6 тис.грн.

Проте стан розміру зниження рівня витрат закладу не характеризує основну інтенсивність його змін, тому необхідно додатково темп зниження рівня витрат.

Темп зниження рівня витрат можна обчислити шляхом ділення розміру зниження рівня витрат закладу на рівень витрат 2019 р. та множення на 100:

$$T = (PB/P) * 100 \quad (2.2)$$

де, P – рівень витрат, 2019 р, %;

T – темп зниження рівня витрат, % ;

PB – розмір зниження рівня витрат, %.

У крафтовому пабі "Le Rock" темп зниження витрат в порівнянні із 2019 роком становить 0,14 % $((-0,3) / 47) * 100$ у 2020 р., що є досить хорошим показником для даного закладу харчування, оскільки спостерігається тенденція зменшення витрат.

Розглянемо детальніше статті витрат крафтового пабу "Le Rock" за 2019-2020 рр.(див табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз витрати крафтового пабу "Le Rock" 2019-2020 рр.

Статті витрат	2019 р. тис.грн.	2020 р. тис.грн.	Відхилення	
			тис.грн.	%
Витрати на оплату праці	78,8	105,5	+ 26,7	+ 25,3
Амортизація основних засобів	23,95	26,65	+ 2,7	+ 10,1
Витрати на ремонт основних засобів	6,3	2,75	- 3,55	- 43,7
Витрати на додаткові послуги	39,8	47,0	+ 7,2	+ 15,3
Витрати на паливо, газ і електроенергію для виробничих потреб.	56,6	62,3	+ 5,7	+ 9,1
Витрати на зберігання, сортування сировини, товарів.	19,8	23,25	+ 3,45	+ 14,8
Відсотки за користування кредитами	14,9	17,3	+ 2,4	+ 13,9

І табл. 2.3 спостерігаються абсолютні перевитрати практично по всіх стаття витрат окрім витрат на ремонт основних засобів і тару. Однак позитивним фактором є те, що у порівнянні 2020 року із 2019 роком витрати на електроенергію зменшились на 9,1 %, витрати на відсотки за користування кредитами 13,9.

Високі темпи росту рівня витрат на оплату праці, що становлять 25,3 %. Витрат на додаткові послуги у порівнянні 2019 та 2020 років у крафтовою пабі "Le Rock" збільшилися на 7,2 тис.грн., а також амортизація основних засобів зросла на 2,7 тис.грн. (з 23,95 до 26,65) .

У крафтовому пабі "Le Rock" найбільш питому вагу складають наступні статті витрат: витрати на паливо, витрати на заробітну плату, амортизація основних засобів, витрати на електроенергію та газ, що використовуються на виробничі потреби, а також витрати на виробничі потреби закладу (див. додаток А)

Для здійснення оцінки виконання плану виробництва продукції у крафтовому пабі "Le Rock" та динаміки витрат слід здійснити аналіз товарообігу. Змінність витрат визначається шляхом множенням фактичного стану товарообігу на рівень 2019 р. та діленням на 100, а також для визначення рівня постійних витрат визначають шляхом діленням суми постійних витрат за 2019 р. на фактичний товарообіг та ділять на 100.

Проведемо аналіз ступеня виконання товарообігу за 2019 р. на фактичні витрати на виробництво й обігу продукції (див.табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз впливу ступеня виконання товарообігу за 2019 р. на витрати крафтового пабу "Le Rock" у 2020р.

Види витрат	2019 рік		2019 р. у розрахуванні на факт. т/об		Вплив виконання ступеню т/об за 2019 р. на витрати	
	сума	в % до обігу	Сума	в % до обігу	Сума	в % до обігу
Постійні	178,3	25,2	178,3	20,7	38,4	- 4,5
Змінні	161,7	22,8	186,3	22,8	34,6	-
Всього	330,0	47	354,6	42,6	34,6	- 4,5

На основі табл. 2.4 можна зробити висновок, що рівень витрат із урахуванням перевитрат стосовно товарообігу за 2019 р. має становити 42,6% до обігу, у тому числі по постійних витратах – 20,7 % ((178,3*100%) /859,9) та змінних витратах – 22,8 % до обігу.

Таким чином, з урахуванням суми економії витрат в розмірі 2,6 тис. грн. чи 0,3 % до товарообороту, у зв'язку із перевиконання плану товарообороту що склала 163,4 тис.грн. чи на 23,5%, крафтовий паб "Le Rock" отримав економію за рахунок постійних витрат у сумі 4,5 % до товарообороту (20,7 до 25,2) , або 38,4 тис.грн.

Розрахуємо коригуючий коефіцієнт зміни рівня, що залежить від питомої ваги товарів/послуг власного виробництва у товарообігу на 1%:

$$K = [(B*(m-1)) / (C*(m-1) +100)] \quad (2.3)$$

K – коригуючий коефіцієнт зміни рівня затрат на 1 % питомої ваги товарів/послуг власного виробництва;

C – питома вага обороту щодо товарів/послуг власного виробництва в товарообігу;

B – рівень витрат в % до товарообігу;

m – відношення рівня витрат по продукції власного виробництва до витрат за закупленими товарами.

Відношення рівня витрат по товарів/послуг власного виробництва до витрат покупних товарів щодо усіх видів підприємств, що займаються організацією харчування і становить 2,1:1, із даного співвідношення складемо формулу:

$$K = (1,1*B) / (1,1*C+100) \quad (2.4)$$

У крафтовому пабі "Le Rock" питома вага товарів власного виробництва в 2019 р. становить 77 % , а у 2020 р. фактично становить 77,6 %, тобто збільшилася на 0,6%. Фактичний рівень витрат у 2020 р. становить 46,7 % до обороту. Таким чином:

$$K = (1,1 * 46,7) / (1,1 * 77,6 + 100) = 51,37 / 185,36 = 0,28$$

Враховуючи питому вагу товарів/послуг власного виробництва в товарообігу зросла на 0,6 %, то витрати зменшилися на 0,168 % до товарообігу ($0,28 * 0,6$) або на 1,44 тис. грн. ($(859,9 * 0,168) / 100$) .

Великий вплив на рівень витрат у крафтовому пабі "Le Rock" має зміна товарного вибору структури товарообігу, оскільки витратоємкість продажу окремих видів груп напоїв/страв дуже різна.

Отже, розрахувавши щодо впливу на рівень витрат із різних причин можна скласти таблицю рівня впливу факторів на витрати крафтового пабу "Le Rock" (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Вплив факторів на рівень витрат крафтового пабу "Le Rock" за 2020 р.

Фактори	Розмір відхилення	
	рівень витрат (+; -) , % до т/об.	сума витрат (+; -) , тис. грн.
1. Зміна об'єму товарообігу	- 4,5	- 38,4
2. Зміна товарної групи товарообігу	+ 0,94	+ 8,9
3. Зміна складу товарообігу	+ 0,168	+ 1,44
4. Інші фактори.	+ 2,05	+ 17,38
Відхилення від 2019 р.	- 1,4	- 11,1

З табл. 2.5 робимо можна зробити висновок, що зниження витрат у крафтовому пабі "Le Rock" досягнута за рахунок перевиконання товарообігу за 2019 рік.

Правильне управління матеріально-технічним постачанням у закладах харчування в значній мірі встановлює рівень вживання засобів виробництва, збільшення продуктивності праці персоналу, ріст рентабельності й прибутку, а також зменшення собівартості товарів та послуг. Цим також визначається значення та основну роль матеріально-технічного постачання у закладах харчування.

Постачання на виробництво матеріальних ресурсів є початковим етапом у виробничому процесі.

Головним завданням суб'єкта господарювання з питань управління матеріально-технічними запасами є вчасне та безперервне постачання виробництва потрібними матеріалами та ресурсами для організації безперебійного виробничого процесу на підприємстві.

Планування поставки сировини та товарів зазвичай планують після розроблення програми товарообороту щодо продукції власного виробництва, що становить такий порядок: на основі виробничої програми здійснюють визначення потреб у товарах та сировині та відповідний план її реалізації покупних товарів; обчислення розміру товарних запасів; планування послідовності та порційності надходження товарів та сировини на основі товарного балансу.

Видача продуктів у крафтовому пабі "Le Rock" складається з двох етапів:

- видача сировини на вироблення продукції;
- реалізація товару через бар .

Запасна норма по кожній товарній групі також включає термін перебування у вигляді запасу, гарантійний запас та час на підготовку товару до реалізації.

Аналізуючи товарооборот за рік, необхідно знаходити товарні та сировинні запаси для його нарощування. Такі запаси можна виявити серед рівномірності розподілу товарообороту за кварталами/місяцями. Для характеристики порційності виконання плану товарообороту слід визначити коефіцієнт варіації, ритмічності, рівномірності.

Визначимо рентабельність товарообігу, що характеризує зв'язок між торгівельною виручкою та фінансовими результатами:

$$P_{т/об} = (БП / ВТ) / 100; \quad (2.5)$$

БП – балансовий прибуток, тис.грн. ;

$P_{т/об}$ – рентабельність т/об, % ;

ВТ – валовий товарооборот, тис. грн.

$$P_{т/об} \text{ за } 2019\text{р.} = (63,6 / 696,9) * 100 \% = 9,1 \%$$

$$P_{т/об} \text{ за } 2020\text{р.} = (98,9 / 859,9) * 100 \% = 11,50 \%$$

Таблиця 2.6

Аналіз показників товарного балансу у крафтовому пабі "Le Rock" за загальним обсягом (за IV квартал 2020 р.) тис. грн.

Показники	Фактично за минулий квартал	Фактично за звітний квартал	Відхилення
1. Запаси сировини та товарів на початок року	7,91	5,20	-2,71
2. Надходження сировини та товару, в т.ч.	156,74	183,50	+26,76
вітчизняного промислового виробництва	63,30	83,52	+20,22
від підсобних господарств	11,60	15,90	+4,30
імпорт	39,90	46,50	+6,60
колгоспів, ринків	28,10	30,20	+2,10
зниження товарних запасів	3,71	1,82	-1,89
інші надходження	11,34	6,80	-4,54
3. Природне зменшення	0,72	0,90	+0,16
4. Запаси товарів і сировини на кінець кварталу	5,90	6,41	+0,49
Обсяг товарообігу	157,10	180,51	+23,39

Рентабельність витрат на продаж та виробництво товарів/послуг дасть можливість встановити їх ефективність використання:

$$P_v = \frac{BP}{B} \times 100 \quad (2.6)$$

P_v – рентабельність витрат на продаж та виробництво продукції у %;

BP – балансовий прибуток у тис. грн. ;

B – витрати на продаж та виробництво продукції у тис. грн. ;

P_v за 2019 р. = $(63,6 / 330,0) \times 100 = 19,27 \%$

P_v за 2020 р. = $(98,9 / 389,9) \times 100 = 25,37 \%$

Результати обчислення свідчать про підвищення рентабельності.

Рентабельність товарообігу підвищилася з 9,1 % 2019 р. до 11,50 в 2020 р, або на

2,4%. Особливо різко підвищилася рентабельність витрат на продаж та виробництво продукції на 6,31 %.

Отже, у крафтовому пабі "Le Rock" ефективно розпоряджаються своїми коштами та сировинними і товарними запасами, таким чином можна запропонувати проєкт щодо збільшення прибуткової діяльності оскільки заклад працює ефективно та стабільно, що може сприяти розширенню діяльності.

2.2 Суть та структура проєкту крафтового пабу «Le Rock»

Будь-який новий проєкт допоможе закладу готельно-ресторанної справи і не тільки розширити його діяльність.

Оскільки крафтовий паб "Le Rock" розміщений у центрі міста Тернопіль, а саме у активній частині міста то актуальним буде розробка проєкту, що б задовольняло попит реалізації продукції харчування не лише для місцевих жителів, а й для гостей міста. Тому пропонуємо проєкт по виробництву та реалізації кондитерських виробів особливого призначення.

Основною концепцією проєкту буде випікання кондитерських виробів приурочених до свят державного та релігійного значення.

Назва проєкту: «Солодке свято».

Основна ідея проєкту полягає у створенні та організації кондитерського торгового майданчика по випіканню пасок (на Великдень), сировина для виробів буде лише із натуральних та свіжих складників та вироби будуть клієнтоорієнтовані. Переваги даного проєкту у тому, що у місті Тернопіль не так багато конкурентів та на дану продукцію є попит серед жителів міста і не тільки, оскільки двні вироби можна доставляти і у інші міста.

В меню кондитерських виробів буде входити:

1. Великодня паска.
2. Панатон.
3. Міні паски.

4. Кекси.

Також в меню будуть входити наливки та деякі традиційні напоїв (наприклад узвар).

Даний проєктний об'єкт буде розміщений у приміщенні кухні крафтового пабу "Le Rock" у м. Тернопіль за адресою вул. Олени Кульчицької 2\а (неподалік від театральної площі міста). Споживчий сегмент: вік від 18 років.

Цільовою аудиторією проєктованого суб'єкта буде орієнтуватися на клієнтів: місцеве населення та гості міста.

Конкурентні переваги:

1. Основна перевага це те, що заклад знаходиться у самому серці міста та 10 хвилин до Тернопільського озера, зручна транспортна розв'язка, що дозволить зручно для клієнтів забирати товари, що сприяє хорошій рекламі.

2. Новизна ідеї та незначна кількість конкурентів.

3. Реклама у соцмережах, що є досить ефективним способом просування продукції та безкоштовно оскільки заклад має свої популярні акаунти у Instagram та Facebook.

Все це вказує на актуальність даного проєкту.

Важливою складовою запуску проєкту є планування затрат. Планування витрат це важливий етап проєкту, оскільки від нього залежить чи він буде вигідний з фінансової сторони.

Охарактеризуємо витрати за проєкт (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Початкові витрати проєкт

№ з/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна	Сума
1.	Стіл обробний	2 шт.	3500	7000
2.	Стелаж для зберігання продукції	1 шт.	10000	10000
3.	Інструменти для випікання	-	-	7400
4.	Вартість ремонтно-оздоблювальних та монтажних робіт	-	-	15000
5.	Страховий резерв непередбачуваних витрат	-	-	6000
Разом				45400

Деякі витрати на проєкт не описані у табл. 2.7 оскільки заклад діючий і частково має обладнання для реалізації проєкту, проте початкові витрати складають 45400 грн.

На основі кошторису обрахуємо обсяги капітальних внесків, що включають витрати на купівлю енергетичного й технологічного обладнання, пристроїв, обладнання та виробничого інвентарю, потрібно для діяльності підприємства, а також роботи із монтажу обладнання і розробка супроводжуючої проєктної документації і т.д.

При обчисленні поточних витрат також окремо будуть і поточні грошові витрати.

Проєкт передбачає також основні витрати на утримання персоналу, тому обчислимо витрати на заробітну плату. Витрати на зарплату обчислюються відповідно до посадових окладів кожного із працівників крафтового пабу "Le Rock" див табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Витрати на заробітну плату працівників для проєкту

№ з/п	Посада	Кількість штатних одиниць	Оклад	Сума
1.	Головний кондитер	1	15000	15000
2.	Помічник кондитера	2	8000	16000
3.	Адміністратор	1	10000	10000
4.	Технічний працівник	1	6000	6000
Разом				47000

Згідно із табл. 2.8 щомісячні витрати на зарплату працівників, що будуть задіяні у проєкті становитимуть 47000 грн.

На початковому етапі реалізації нового проєкту планується стартовий запас інгредієнтів сировини, який буде змінюватися від того напливу споживачів та змін цін на сировину під впливом ступеня інфляції та відповідних сезонних коливань.

Для початковому етапі діяльності плануються витрати на сировину у сумі 50000 грн. Зважаючи на різноманітні характерні особливості зберігання деяких продуктів та попиту на готові товари, а також враховуючи клієнтопотік та інші дані,

що стосуються роботи даного проєкту. Проведемо розподіл витрат на проєкт по групах:

Для того, щоб перестрахуватися від виникнення дефіциту сировинних буде створений резервний фонд на продуктовий баланс 20000 грн., що існуватиме протягом одного року реалізації проєкту, а коли сформується схема постачання та реалізації сировини даний фонд припине своє існування.

Оцінимо витрати проєкту див. табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Загальні витрати проєкту

№ з/п	Стаття витрат	Сума витрат, грн.
1.	Початкові витрати	45400
2.	Витрати на зарплату плати	47000
3.	Витрати на сировину	50000
4.	Резервний фонд проєкту	20000
Всього		162400

З табл. 2.9 визначено що загалом витрати на проєкт складають 162400 грн.

Отже, визначено, що проєкт буде мати назву «Солодке свято». Основна суть проєкту полягає у випіканні кондитерських виробів на замовлення. Основні витрати проєкту складатимуть 162400 грн. та проєкт не несе великих ризиків для крафтового пабу "Le Rock".

2.3 Очікувані результати впровадження проєкту

Кожен проєкт повинен мати позитивні наслідки для підприємства та його розвитку. Таким чином слід розрахувати очікувані результати впровадження проєкту.

Для проєкту «Солодке свято» необхідно прорахувати точку очікувані прибутки для того, щоб визначити чи доцільно застосовувати проєкт на практиці.

Новий товар чи послуга завжди привертає увагу споживачів (жителів та гостей міста), тому на початок клієнтів буде достатньо.

Очікувані результати проєкту розрахуємо за допомогою методики розрахунку очікуваних витрат та прибутків, а також гіпотези. Реалізація проєкту очікується на 1 травня 2022 року, оскільки випікання Великодніх пасок на той період буде актуальним.

Якщо кожного дня заклад буде отримувати замовлення на випікання кондитерських виробів на 200 грн. та буде мати не менше 20 клієнтів, то ми можемо визначити очікувані прибутки проєкту на місяць: $(200 \cdot 20) \cdot 30 = 120000$ грн.

Складемо план прибутку та витрат від реалізації проєкту «Солодке свято» (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

План прибутків проєкту, грн.

	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень
Витрати	- 162400	- 97000	- 97000	- 97000	- 97000
Доходи	+ 120000	+ 120000	+ 120000	+ 120000	+ 120000
Зміна+/-	- 42400	- 19400	+ 3600	+ 26600	+ 49600

Із табл. 2.10 перші прибутки крафтовий паб "Le Rock" отримає уже на третьому місяця реалізації проєкту «Солодке свято».

Кожен проєкт це певний ризик для підприємства, тому проведемо аналіз ризиків проєкту «Солодке свято».

Основний ризик проєкту це конкуренція із іншими закладами, що виготовляють такі ж, або схожі товари та послуги. Основними конкурентами на даний момент є ресторан «Старий млин» (магазин еко-продуктів власного виробництва) та ресторан «На небі» (випічка великодніх пасок в асортименті на замовлення), що мають схожу пропозицію.

Також є й інші ризики проєкту, що пов'язані із фінансовими результатами, такі як:

- збільшення витрат;
- обсяг продажів товарів/послуг;
- інфляція;
- збільшення податки та інші.

В результаті аналізу ризиків визначено, що:

1. Кількість клієнтів на товари повинно бути не менше ніж 20 осіб в день.
2. Ціна на товар може знижуватися не більше, ніж 5% для клієнта.
3. Інші фактори не суттєво впливають на проєкт.

Отже, проєкт є досить прибутковим, тому додатковий прибуток для крафтового пабу "Le Rock" принесе, звідси можна зробити висновок, що реалізація проєкту «Солодке свято» є перспективним для підприємства.

ВИСНОВКИ

У сучасній економіці ідея проєктного управління, тобто його концепція є робочим інструментом, що використовують у різних сферах господарської діяльності. Правильно розроблений проєкт може спрямувати підприємство на розвиток чи допоможе завойовувати та закріпити ринкову нішу, де воно працює та будувати перспективні плани на майбутнє.

Проєктом називають комплексний спеціально організованих та обмежених у часі та бюджеті послідовність певних дій, зусиль чи заходів скерованих на реалізацію ідеї через розробку унікального продукту (послуги) певної визначеної якості.

Управління проєктами у готельно-ресторанній справі – це координуюча, направляюча та стимулююча діяльність менеджера та інших осіб, що задіяні в управлінні вдало підібрати методи та інструменти керування проєктом для правильної його реалізації.

Об'єктом дослідження для курсової роботи обрано крафтовий паб "Le Rock". Аналіз фінансово-господарської діяльності закладу показав, що темпи росту рівня витрат на оплату праці досить високі, що становлять 25,3 %. Витрат на додаткові послуги у порівнянні 2019 та 2020 років у крафтовою пабі "Le Rock" збільшилися на 7,2 тис.грн. Результати обчислення свідчать про підвищення рентабельності. Рентабельність товарообігу підвищилася з 9,1 % 2019 р. до 11,50 в 2020 р, або на 2,4%. Особливо різко підвищилася рентабельність витрат на продаж та виробництво продукції на 6,31 %.

Для крафтовий паб "Le Rock" запропоновано проєкт по випіканню кондитерських виробів та названо «Солодке свято».

Основна ідея проєкту полягає у створенні та організації кондитерського торгового майданчика по випіканню пасок (на Великдень), сировина для виробів буде лише із натуральних та свіжих складників та вироби будуть клієнтоорієнтовані. Відповідно до розрахунку витрати на проєкт складають 162400

грн., а з розрахунку очікувані прибути проєкту на місяць будуть становити 120000 грн.

Основний ризик проєкту це конкуренція із іншими закладами, що виготовляють такі ж, або схожі товари та послуги. Основними конкурентами на даний момент є ресторан «Старий млин» (магазин еко-продуктів власного виробництва) та ресторан «На небі» (випічка великодніх пасок в асортименті на замовлення), що мають схожу пропозицію, а також й інші ризики для проєкту, проте вони незначні.

Отже будь-яке підприємство, що має комерційну мету, здійснює свою діяльність на умові прибутковості. Для стабільних прибутків підприємства необхідно постійно слідувати за тенденціями та трендами особливо у готельно-ресторанному бізнесі, таким чином розробка та реалізація нових проєктів може допомогти будь-якому закладу розвиватися та не стояти на місці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-планування та управління проєктами: навч. посіб. П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів, І. В. Когут, Г. Й. Лучко, Д. І. Скворцов, С. В. Шишковський; за ред. П. Г. Ільчука. Львів: "Новий Світ 2000" 2018. 216 с
2. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб.. Київ: Ліра-К, 2014. 218 с.
3. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 231 с.
4. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 400 с.
5. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 328 с
6. Дехтяр Н. А. Фінансовий механізм діяльності суб'єктів господарювання : монографія. Київ : Ліра-К, 2015. 182 с.
7. Должанський І. З Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2019. 384 с.
8. ДСТУ 3279-95 Державний стандарт України. Стандартизація послуг. Основні положення. Від 27.12.95. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 9 с.
9. ДСТУ 3862-99 "Ресторанного господарства Терміни та визначення" Від 01.07.04. Київ : Держспоживстандарт України, 2004.
10. Офіційна сторінка крафтового пабу «Le Rock» URL: <https://barbaresco.netlify.app/le-rock/> (дата звернення: 01.04.2021).
11. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
12. Петренко Н. О. Управління проєктами: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
13. Про господарські товариства : Закон України від 17.06.2018. № 1576-ХІІ. URL: 17.06.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1576-12> (дата звернення: 11.05.2021).

14. Тарасюк Г. М. Управління проєктами: навч. посіб. Київ : Каравела, 2014. 344с.
15. Технологічне проєктування підприємств ресторанного господарства. навч. посіб. П. П. Павленкова, Л. М. Тележенко, І.Р. Біленька, Н. А. Дзюба. Одес. нац. акад. харч. технологій. Херсон. Олді-Плюс, 2016. 312 с.
16. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Новак М.В. Управління якістю готельних послуг: Монографія. К.: Київ нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 234 с.
17. Шкапова О.М. Маркетинг послуг: Навч. посіб. К.: Кондор, 2018. 304 с.
18. Управління діловими проєктами: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 280 с.
19. Цимбалюк Л. Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 3 (15). С. 88–95.
20. Чумак О.В., Андрющенко І.С. Управління витратами в інформаційно-аналітичній системі підприємств ресторанного господарства : монографія. Харків : Видавець Іванченко І.С., 2016. 268 с.
21. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія. Ч. 1.Х. : ВД «ІНЖЕК», 2017. 368 с.

ДОДАТОК А

**Динаміка витрат на виробництво та товарообіг
крафтового пабу "Le Rock"**

Статті витрат	2019 р. тис.грн.	2020 р. тис.грн.	Відхилення	
			тис.грн.	%
Витрати на оплату праці	78,8	105,5	+ 26,7	+ 25,3
Амортизація основних засобів	23,95	26,65	+ 2,7	+ 10,1
Витрати на ремонт основних засобів	6,3	2,75	- 3,55	- 43,7
Витрати на додаткові послуги	39,8	47,0	+ 7,2	+ 15,3
Знос санітарного одягу, столової білизни, МШП, столової посуду і приборів	3,9	4,85	+ 0,95	+ 19,59
Витрати на паливо, газ і електроенергію для виробничих потреб.	56,6	62,3	+ 5,7	+ 9,1
Витрати на зберігання, сортування сировини, товарів	19,8	23,25	+ 3,45	+ 14,8
Витрати на рекламу	4,3	4,5	+ 0,2	+ 4,4
Відсотки за користування кредитами	14,9	17,3	+ 2,4	+ 13,9
Витрати на тару	2,9	1,9	- 1	- 34,5
Відрахування на соціальні потреби	28,6	39,6	+ 11	+ 27,8
Податки	5,9	8,8	+ 2,9	+ 32,95
Інші витрати	34,4	39,6	+ 5,2	+ 13,1
Витрати виробництва	399,9	331,0	- 68,9	- 17,2
Рівень витрат, %	47	46,7	- 0,3	-
Валовий товарообіг	696,5	859,9	+ 163,4	+ 123,5

Перевірка на плагіат:



АНТИПЛАГІАТ
ОБНАРУЖЕНИЕ ЗАИМСТВОВАНИЙ



ТАРИФ **NEW**

Бесплатны

ИЗМЕНИТЬ

ГЛАВНАЯ / КАБИНЕТ / РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ

Оригинальность 98,28%

Заимствования 1,72%

ПОЛНЫЙ ОТЧЕТ

КРАТКИЙ ОТЧЕТ

ИСТОРИЯ ОТЧЕТОВ

Ім'я користувача:
Роксолана Муха

ID перевірки:
1008331041

Дата перевірки:
18.06.2021 22:09:19 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
18.06.2021 22:11:23 EEST

ID користувача:
100004238

Назва документа: Скоропляс_ГР 286-перевірка

Кількість сторінок: 25 Кількість слів: 4743 Кількість символів: 34372 Розмір файлу: 148.68 KB ID файлу: 1008402209

5.08% Схожість

Найбільша схожість: 2.05% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1007475336)

1.27% Джерела з Інтернету

4

Сторінка 27

4.47% Джерела з Бібліотеки

31

Сторінка 27

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел