

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 готельно-ресторанного комплексу
«Братіслава»))»**

Студента II курсу ГР-286 групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Смоляк О.Б.
Керівник: Колісник Т.Б.

Національна шкала _____

Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2020р.

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.....	14
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «БРАТІСЛАВА».....	17
2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу «Братіслава».....	17
2.2 Суть та структура проєкту для готельно-ресторанного комплексу «Братіслава».....	27
2.3 Очікувані результати впровадження проєкту.....	31
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Вітчизняна економіка на сучасному етапі зазнає значних змін. Згідно класичному підходу, управління проектами розуміється як управління змінами. Звідси витікає, по-перше, актуальність управління проектами для сучасної вітчизняної економіки, і, по-друге, широкі можливості для застосування проектного підходу.

Інтеграція вітчизняного ресторанного бізнесу у світовий, посилення зв'язків між національними та іноземними суб'єктами господарювання призводить до необхідності удосконалення підходів до управління проектами в цій галузі, вироблення найбільш ефективних форм та методів управління ресторанним бізнесом взагалі. Отже, тема управління проектами на сучасному етапі розвитку і функціонування ресторанного бізнесу є актуальною.

Актуальність теми. У місті Тернопіль є велика кількість різних підприємств громадського харчування: кафе, ресторани, бари і багато іншого. Для того, щоб відрізнитися від конкурентів, потрібно мати унікальну особливість, яка збільшить конкурентоспроможність ресторану. Оскільки ресторанний бізнес є одним із перспективних галузей розвитку та популярний у даній місцевості то створення різноманітних проектів у цій сфері є актуальним.

Мета дослідження: розробка та реалізація проекту, який допоможе готельно-ресторанному комплексу «Братіслава» отримати додатковий дохід і збільшити чистий прибуток.

Завдання дослідження:

- дослідити поняття проекту та особливості проектної діяльності в ресторанному бізнесі;
- проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище ресторану;
- створити план проекту;
- розрахувати точку беззбитковості і очікувані результати після реалізації проекту;
- описати шляхи впровадження проекту.

Об'єкт дослідження – готельно- ресторанний комплекс «Братіслава».

Предмет дослідження: проєкт «Show kitchen» для готельно-ресторанного комплексу «Братіслава».

При написанні міждисциплінарної курсової роботи використовувалися різні методи дослідження, а саме: абстрактно-логічний, розрахунково-конструктивний, монографічний методи наукових досліджень.

Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, програмні документи і постанови уряду, інші законодавчі акти з питань організаційно-правового забезпечення та економічного регулювання підприємств громадського харчування.

Джерелами інформації для дослідження виступили: маркетингові дослідження, представлені в відкритих джерелах; монографічна література, підручники і публікації в періодичній пресі з проблеми дослідження.

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

1.1 Проєкт та етапи його створення

Проєкт - це тимчасова діяльність, призначена для створення унікальних продуктів або послуг [11,с.80].

«Тимчасова» означає, що у будь-якого проєкту є початок і обов'язково настає закінчення проєкту. Закінчення проєкту настає або, коли всі поставлені цілі досягнуто або, коли приходить розуміння, що ці цілі не можуть бути досягнуті.

Унікальність продуктів або послуг проєкту обумовлює необхідність послідовного уточнення їх характеристик у міру виконання проєкту.

Як приклад можна навести будівництво, розробку будь-якого унікального продукту або послуги, впровадження нової системи мотивації, зйомки серіалу, проведення заходу, відкриття закладу і багато іншого, що відповідає наведеному визначенню.

Управління проєктами - це застосування знань, досвіду, методів і засобів до робіт проєкту для задоволення вимог, що пред'являються до проєкту, і очікувань учасників проєкту. Щоб задовольнити цим вимогам і очікуванням, необхідно знайти оптимальне поєднання між цілями, термінами, витратами, учасниками, якістю та іншими характеристиками проєкту.

Управління проєктами підпорядковується чіткій логіці, яка зв'язує між собою різні області знань і процеси управління проєктами [20,с.89].

Існує кілька способів управління проєктами:

1) Класичний метод управління проєктами дозволяє зробити проєкт більш керованим. У класичному способі важлива послідовність виконання етапів проєкту, тобто неможливо почати наступний етап, при цьому не виконавши попередній. Таке лінійне управління проєктами дозволяє більш структуровано підходити до роботи.

Етапи класичного методу управління проєктами [3,с.78]:

- ініціація - це початковий етап, на якому ставляться цілі проєкту, тут створюється бачення як буде реалізований проєкт і що він буде з себе представляти;

- планування. На цьому етапі конкретизуються завдання, розподіляються ресурси, призначаються відповідальні до кожного завдання, розраховується бюджет проєкту;

- розробка. Ця стадія зазвичай відноситься до етапу планування. Цей етап підходить технологічним проєктам, зазвичай в IT-проєктах на цьому етапі вибирається мова програмування;

- реалізація - етап виконання роботи, на цій же стадії тестується продукт. Відбувається контроль і мотивація всіх учасників проєкту.

- завершення - фаза передачі проєкту замовникові, взаємодія з клієнтом. Отримання зворотнього зв'язку. Так само на цьому етапі підводяться підсумки проєкту.

2) Agile - гнучкий метод управління проєктами, суть якого полягає в створенні міні-проєктів всередині одного великого. Сенс цього методу в тому, що він може підлаштовуватися під будь-які зміни, що відбуваються в проєкті, і під будь-які процеси, що відбуваються в організації, в зв'язку з тим, що він більш роздроблений на підзадачі. Щоб внести зміни в певний крок не обов'язково міняти весь проєкт, що істотно скорочує час і ризики.

3) Scrum - такий спосіб управління проєктом, при якому проєкт розбивається на частини, які може використовувати замовник.

Даний метод складається з наступних етапів [12,с.78]:

- зустріч - цей етап є етап планування в класичному методі управління проєктами. Саме тут визначається, що вже було зроблено за проєктом і що планується;

- планування Спринта - на цьому етапі вирішується, як будуть досягнуті поставлені цілі;

- щоденні зустрічі - щодня команда витрачає від п'яти до п'ятнадцяти хвилин щоб поділитися тим, що вже зроблено за проєктом, що ще належить

зробити, з якими труднощами зіткнулися, порівнюють поточний стан проєкту з планом за термінами і бюджету;

- підведення підсумків Спринту - адаптація і обстеження створюваного продукту. Вся команда надає результати роботи замовнику. На даному етапі порівнюють результат проєкту з очікуваним результатом. Виявляють на скільки було досягнуто всі цілі проєкту;

- ретроспектива Спринту - тут команда визначає наскільки чітко проходив процес реалізації етапу. Завдяки цьому етапу команда може

зробити висновки і зрозуміти які помилки вони допустили, щоб не допускати їх при реалізації наступного проєкту.

4) Lean - це такий метод управління проєктами, при якому робота розбивається на невеликі завдання, які реалізуються окремо. Це більш структурований підхід до реалізації проєкту, ніж Agile [2,с.56].

5) Kanban. По суті, це - візуалізація системи Agile, але може виглядати так, як забажаєте, тобто можна створювати етапи реалізації проєкту на свій розсуд. Kanban складається з 4-х етапів на яких тримається вся система:

- картки. Щоб вся потрібна інформація про завдання була поруч під рукою для кожного завдання створюється окрема картка;

- обмеження кількості задач. Кількість задач строго регламентована, щоб було зрозуміло на якому етапі з'являються проблеми і де припиняється робота в проєкті;

- безперервний потік - робота ніколи не зупиняється, тому що завдання безперервно з'являються в порядку пріоритетності;

- постійне поліпшення - суть цього процесу полягає в постійному поліпшенні ефективності і продуктивності.

6) 6 сигм. Мета управління проєктом по системі 6 сигм представляє собою задоволення замовника якістю свого продукту, якого досягають за допомогою усунення проблем, що виникають на кожному етапі.

Цей метод складається з 5 етапів [19,с.122]:

- визначення - визначається зміст, ставляться цілі і збирається інформація про проєкт. Цей етап схожий на первинний етап інших методів;

- вимір - тут визначається, за якими показниками визначиться успіх проєкту, це може бути витрачений бюджет, кількість відгуків зворотного зв'язку, це може бути терміни і багато іншого;

- дослідження - визначення, яким чином буде досягнута мета, і як будуть виконуватися поставлені завдання в рамках певного бюджету;

- розробка - зараз реалізуються плани, які були поставлені на попередніх етапах. Це той етап, який вимагає детального плану для повної реалізації проєкту;

- контроль - на цьому етапі відбувається контроль учасників проєкту.

7) Prince2 - відповідно до цього методу, кожному члену команди відведена своя роль на кожному етапі виконання проєкту:

- початок проєкту - призначається менеджер проєкту і узгоджуються вимоги, цілі та очікуваний результат;

- ініціація проєкту - менеджер проєкту складає план проєкту і розбиває на кілька стадій;

- керівництво проєктом - керівник може нести відповідальність за успішну реалізацію проєкту, не вдаючись у деталі проєкту;

- контроль - менеджер проєкту контролює відхилення від термінів, бюджет і зміст проєкту;

- управління створенням продукту - делегування повноважень розробнику і приймання виконаної роботи;

- управління кордонами стадії - менеджер проєкту передає керівнику звіти про пройдену роботу для оцінки результатів пройденної стадії, що дозволяє прийняти рішення по реалізації майбутніх стадій;

- завершення проєкту виконується в рамках фінальної стадії розробки продукту [20,с.110].

Загальні етапи розробки проєкту наступні:

1) Визначити актуальність проєкту. Це найперший крок, який необхідно зробити перед реалізацією проєкту. Коли зрозуміла актуальність проєкту, то можна зрозуміти, чи потрібно взагалі реалізовувати проєкт? Чи буде він успішним в даних обставинах? І кому він буде корисний.

2) Цілі проєкту. Цілі за технологією SMART - сучасний підхід до постановці працюючих цілей. Система постановки smart - цілей дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання.

В якості критеріїв досягнення мети можна використовувати [21,с.56]:

- відсотки, різні співвідношення (наприклад, збільшити обсяг продажів на 10-30%);
- зовнішні стандарти (для підвищення рівня обслуговування - позитивний відгук клієнта);
- частота того, що відбувається (припустимо, ефективність продажів буде бути успішною, якщо кожен другий (третій, п'ятий) клієнт повторно звернеться за послугою);
- середні показники (цей вимірник можна використовувати, коли немає необхідності прориву в результатах діяльності, а потрібно лише забезпечити стабільність і підтримати якість роботи, наприклад, три (п'ять, десять) дзвінків-листів, клієнтів в день, місяць); час (кожну годину, день, тиждень);
- вимірність також входить і вартість (для особистих і корпоративних цілей). Мета - покупка телевізора, необхідно відзначати ціною (... грн).

3) Статут проєкту (організаційно-правова форма, технологія роботи, ресурси проєкту, бюджет). Розробка Статуту проєкту - це процес розробки документу, який офіційно санкціонує проєкт або фазу, і документує початкові вимоги, що задовольняють потребам і очікуванням зацікавлених сторін проєкту.

4) Реєстр зацікавлених сторін. Визначення зацікавлених сторін, являє собою процес виявлення всіх людей і організацій, на яких буде впливати

проект, і документування значущої інформації щодо їх інтересів, залучення та впливу на успіх проекту.

Аналіз зацікавлених сторін здійснюється відповідно до алгоритмом представленим в рис. 1.1.1.

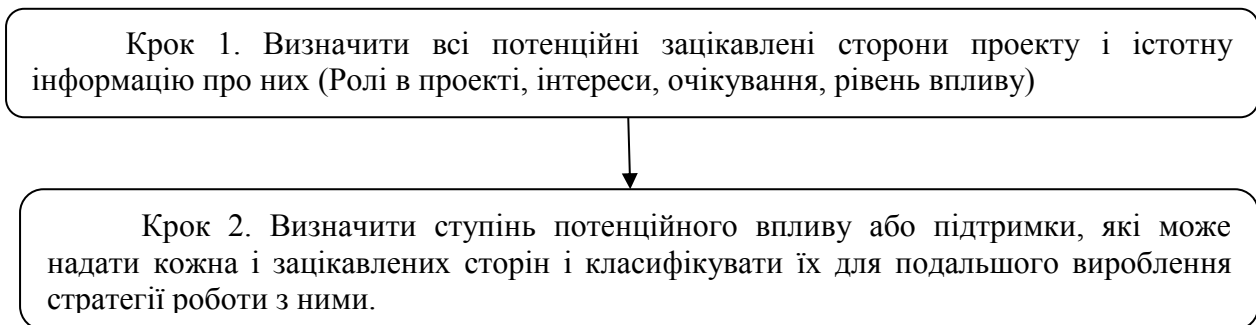


Рис. 1.1. Алгоритм для аналізу зацікавлених сторін [4,с.43]

5) План проекту. Сучасний рівень розвитку інформаційних технологій дозволяє використовувати комп'ютерні засоби для управління будь-яким за масштабом проектом. Для цього на ринку представлені різні види програмного забезпечення, які можна об'єднати в групи, що представлені на рис. 1.2.

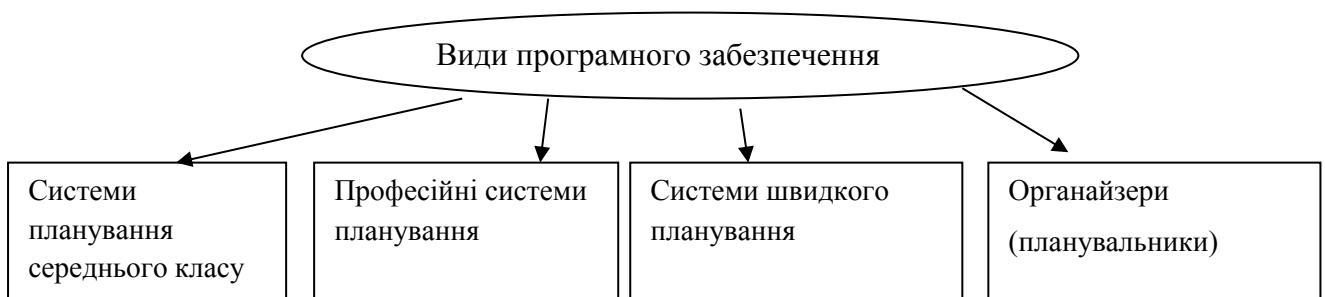


Рис. 1.2. Види програмного забезпечення [4,с.44]

Програми з першої групи призначені для управління великими проектами з декількома десятками тисяч завдань, різними видами ресурсів, і вимагають відповідного по потужності комп'ютерного забезпечення (Суперкомп'ютери фірм IBM, VAX, SUN). Це такі системи, як Primavera Project Planner фірми

«Primavera», Artemis Project фірми «Metier», Open Plan фірми «Welcome Software» идр [9].

Система середнього класу справляються зі середніми проєктами, що містять до 10 000 завдань. Найбільш поширеними є MSProject фірми «Microsoft», TimeLine фірми «Symantec».

Системи швидкого планування призначені для невеликих проєктів, наприклад, проєктів, що реалізуються всередині компаній, і використовуються менеджерами середньої ланки. Часто ці програми є спрощеними версіями систем середнього класу, як, наприклад, OnTarget фірми «Symantec», в якій планування проєкту здійснюється тільки за допомогою діаграми Гантта [22,с.90].

Програми управління проєктами різного рівня, як правило, підтримують такі функції:

- проєктування структури робіт проєкту;
- ресурсне планування;
- вартісне планування;
- контроль над ходом реалізації проєкту;
- створення звітів і графічних діаграм.

б) Менеджмент ризиків. Виявлення ризиків після складання ІСР (Ієрархічна структура робіт) проєкту:

- чи можуть виникнути ризики, пов'язані з персоналом? (Керівник, працівники, і ін.);
- чи можуть виникнути труднощі в змістовній області (Змістовний ризик);
- чи можуть виникнути труднощі з дотриманням термінів (тимчасовий ризик);
- чи може виникнути ризик дефіциту ресурсів;
- чи можуть виникнути ризики, пов'язані з договорами, з контрагентами, постачальниками (договірної ризик);
- які ризики можуть бути обумовлені зовнішнім середовищем;
- чи є сильне обмеження по фінансам (фінансовий ризик);

- та інші, пов'язані зі специфікою проєкту [10].

Стратегії реагування на ризики представлено на рис. 1.3.

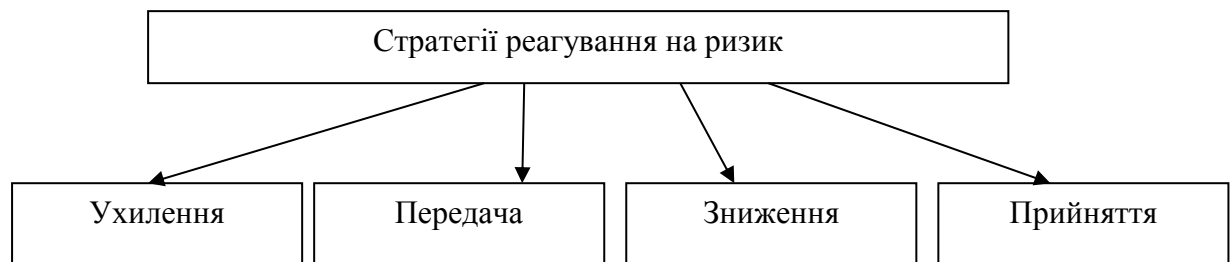


Рис. 1.3. Стратегії реагування на ризик [15,с.90]

7) План управління людськими ресурсами. Розробка плану управління людськими ресурсами являє собою процес визначення і документування ролей, відповідальності, необхідних навичок і відносин підзвітності, а також створення плану управління забезпеченням проєкту персоналом.

Велика увага повинна приділятися розгляду доступності людських ресурсів або конкуренції за них, їх дефіциту або обмеженості. Ролі в проєкті можуть бути призначені окремим особам або групам осіб. Дані особи або групи можуть бути залучені як з штату самої організації, яка виконує проєкт, так і з сторонніх організацій.

8) План управління якістю проєкту. Планування якості - процес визначення вимог і / або стандартів якості для проєкту, а також документування того, яким чином проєкт буде демонструвати відповідність встановленим вимогам і стандартам.

У проєкт зазвичай закладається не максимальна якість, а та якість, яка влаштовує замовника і укладається в заданий бюджет.

Планування якості повинно здійснюватися паралельно з іншими процесами планування проєкту. Наприклад, запропоновані зміни продукту, необхідні для приведення його у відповідність до встановлених стандартів якості, можуть вимагати проведення коригування вартості або розкладу і детального аналізу впливу ризиків на плани.

9) План закупівлі. Управління закупівлями проєкту включає в себе процеси покупки або придбання тих необхідних продуктів, послуг або результатів, які виробляються поза виконуючою організацією.

Організація може виступати в ролі як покупця, так і продавця продуктів, послуг або результатів проєкту.

Управління закупівлями проєкту включає в себе процеси управління контрактами і змінами, необхідними для складання і адміністрування контрактів або замовлень на покупку, підготовлених уповноваженими членами команди проєкту [7,с.76].

Управління закупівлями проєкту також передбачає адміністрування всіх контрактів на придбання проєкту, укладених сторонньою організацією (покупцем) з виконуючою організацією (Продавцем), а також адміністрування контрактних зобов'язань, покладених на команду проєкту за контрактом.

Процеси управління закупівлями включають в себе:

- планування управління закупівлями;
- проведення закупівель;
- контроль закупівель;
- закриття закупівель.

Отже, у даному підпункті нами були розглянуті наступні етапи розробки проєктів: актуальність проєкту і навіщо вона потрібна, як грамотно поставити мету і які критерії повинні в ній відображатися, статут проєкту, що це таке, покрокова інструкція про створення реєстру зацікавлених сторін, план проєкту і які програми допоможуть в його створенні, які бувають ризики і як на них реагувати, як грамотно управляти людськими ресурсами, як створити стандарти якості, а також що таке управління закупівлями і які процеси туди входять.

1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі

Ресторанний бізнес - це комерційна діяльність, мета якої - отримання прибутку шляхом створення всіх необхідних умов для задоволення потреб клієнтів в комфортному і якісному прийомі їжі. Під «усіма необхідними умовами» маються на увазі: якість їжі, інтер'єр, обслуговування, загальна атмосфера закладу і т. п.

Ресторанний бізнес - це бізнес і одночасно мистецтво організації проведення часу людей, основною складовою якого є прийом їжі. Одними з основних складових ресторанного бізнесу є: атмосфера, їжа, обслуговування в ідеалі гармонійно доповнюють і підсилюють один одного[1,с.47].

Ресторанний бізнес включає в себе набір цілком стандартних (і стандартизованих) бізнес-процесів по створенню підприємства обслуговування, які дозволяють: виділити аудиторію; створити для неї концепцію (ресторану, мережі ресторанів, включаючи концепцію просування); створити ресторан і організувати процес роботи підприємства; налагодити процес отримання та обробки зворотного зв'язку для постійного поліпшення і підстроювання процесів; все це для більш ефективного і швидкого досягнення цілей.

Останнім часом багато непрофільних інвесторів починають роботу над рестораном з проведення маркетингового дослідження. Воно робиться для того, щоб визначити, який тип закладу буде найбільш ефективний з фінансової точки зору в конкретному приміщенні. Чи не вступить створена концепція в конфлікт з ринковою дійсністю?

Щоб впоратися з цим завданням, варто звернутися до послуг фахівців. Вони проведуть дослідження, вивчать відповідні параметри: потоки людей в безпосередній близькості від приміщення, конкурентне оточення, основні будівлі і споруди поблизу майбутнього ресторану, зручність під'їзду, наявність парковки, можливості зовнішнього оформлення; з'ясують приблизну структуру

і платоспроможність потенційних клієнтів, вивчать конкурентів, їх концепції, дизайн, відвідуваність, клієнтів, роботу персоналу і «середній чек».

Також активно реалізуються проєкти вже в діючих закладах. Наприклад, це може бути введення чек-листа, відкриття літньої траси, створення служби доставки, оновлення меню, ребрендинг закладу і багато іншого. При плануванні проєкту в ресторанному бізнесі необхідно враховувати наступні нюанси [20,с.78]:

- ціни на продукти часто нестабільні, щоб уникнути багатьох ризиків, треба завжди мати декількох постачальників в резерві;
- законодавство завжди посилює закони з приводу продажу алкоголю;
- конкуренція в цій сфері дуже висока, через це всі проєкти треба здійснювати так, щоб не знижувався сервіс, якість продуктів, подача страв. Інакше проєкти, спрямовані на залучення клієнтів, можуть викликати зворотну силу;
- як правило, години роботи ресторанів з самого ранку і до глибокого вечора, без перерви на обід, тому якщо є якісь роботи, що заважають роботі закладу (це можуть бути шуми під час будівництва, необхідні збори всіх співробітників, роботи з приміщенням і т.д.) їх потрібно проводити в нічний час, це може позначитися на термінах і на бюджеті проєкту, що треба враховувати ще при створенні плану.

Технічна практика в області проєктування і будівництва підприємств харчування спрямована на досягнення наступних цілей:

- розширення сфери послуг;
- застосування новітніх досягнень науки і техніки, що забезпечують вдосконалення матеріально-технічної бази галузі і підвищення ефективності будівництва і експлуатації будівель і комплексів підприємств;
- формування раціональної системи обслуговування населення;
- реконструкція діючих підприємств і при необхідності їх перепрофілювання;
- спеціалізація підприємств;

- впровадження прогресивної індустріальної технології, наукової організації роботи;
- збільшення продуктивності і поліпшення умов праці працівників;
- підвищення культури обслуговування населення, художнього рівня архітектури будівлі.

Підводячи підсумки даного підпункту можна зробити наступні висновки:

- існує кілька способів управління проектами і щоб підібрати найбільш підходящий для конкретного проекту, необхідно проаналізувати сутність всіх способів і зіставити їх з проектом;
- для того, щоб проєкт реалізувався з мінімальними витратами і непередбаченими витратами, необхідно дотримати дев'ять етапів розробки проєктів;
- для того, щоб реалізувати проєкт в ресторанному бізнесі, необхідно враховувати особливості функціонування даної сфери.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «БРАТІСЛАВА»

2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу «Братіслава»

Об'єктом дослідження є готельно-ресторанний комплекс „Братіслава” який знаходиться за адресою: місто Тернопіль, вул. Будного 10А.

Готельно-ресторанний комплекс "Братіслава" розташований у Тернополі ближче до містечка Петриків. Готель пропонує гостям розміститися у номерах категорій економ, стандарт і люкс. На території працює ресторан, готель, автомийка, колиба. Велика популярність готелю зумовлена наданням комфортних номерів за доступною ціною. Основні виробничі потужності ресторану знаходяться на одному поверсі, це виробничі цехи, два торгових зали, бар, допоміжні та адміністративні приміщення, гардероб, вестибюль. В напівпідвальному приміщенні розташовані складські приміщення холодильні камери м'ясний та кондитерський цехи. На поверхах готелю немає ніяких торгових точок підприємства, тому всі мешканці готелю обслуговуються у залах ресторану.

Діюча структура управління ресторану представлена на рис. 2.1

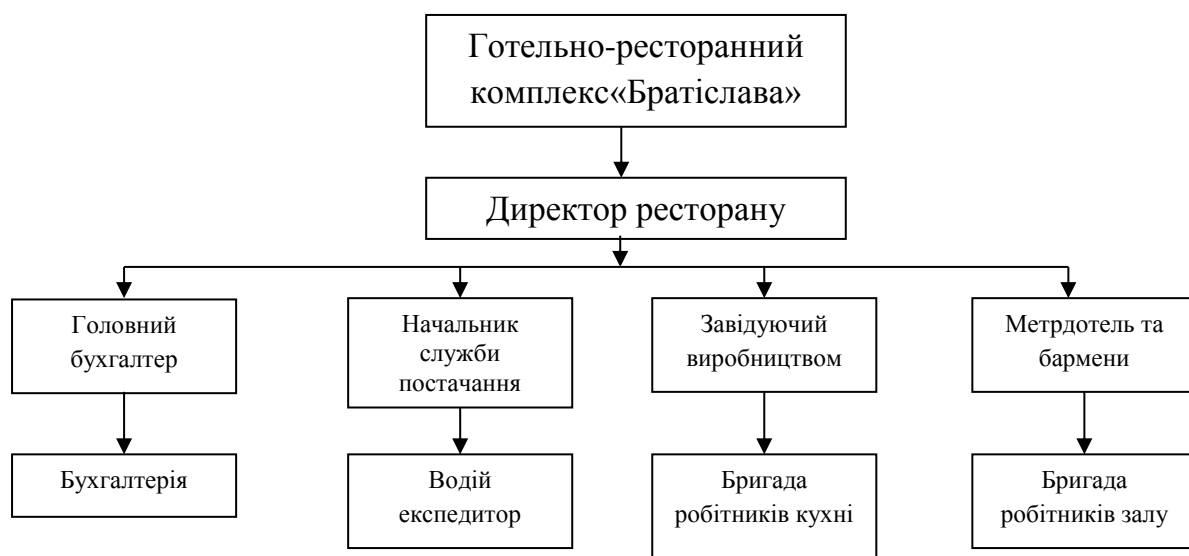


Рис.2.1. Структура управління ресторану

Директор ресторану здійснює в своїй діяльності управління виробничими процесами через начальників структурних підрозділів підприємства.

Оцінимо ресурсний потенціал готельно-ресторанного комплексу «Братіслава» в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Оцінка ресурсного потенціалу готельно-ресторанного комплексу
«Братіслава»**

№	Показники	2018	2019	Темп росту, %
1	Оборот реалізації товарів, тис. Грн.	17305,3	16452,2	95,07
2	Прибуток від продажів, тис.грн.	4844,6	4482,9	92,53
3	Середньорічна чисельність працівників, чол.	38	41	105,17
4	Середньорічна вартість основних фондів, тис. Грн.	5381	3799	70,6
5	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. Грн.	3945,85	7708,4	193,36
6	Площа торгового залу, кв. м.	260	310	119,23

Як видно з таблиці 2.1, оборот по реалізації товарів ресторану «Братіслава» за 2018 рік скоротився на 853,1 тис. грн. або на 4,93% .У результаті перевищення темпів зростання собівартості (включаючи комерційні витрати) над темпами зростання виручки, прибуток від продажів ресторану скоротилася на 361,7 тис. грн. або на 7,47%.

Середньорічна чисельність працівників ресторану виросла на 3 людини.

Середньорічна вартість основних фондів за рахунок зносу скоротилася на 1582 тис. грн. або на 29,40%, середньорічна вартість оборотних коштів виросла на 3762,6 тис. грн. або на 93,36%.

Площа торгового залу ресторану складає 260 кв. м. (73 посадочних місця). Площа поза будівлею 420 кв. (Парковка, майданчик перед рестораном, дві літні тераси на вулиці, гриль будиночки і все інше вільне місце на вулиці)

Реалізація продукції є сполучною ланкою між виробництвом і споживачем. Від того, як продається продукція, який попит на неї на ринку, залежить, і обсяг її виробництва.

Розглянемо програму виробництва і реалізації і обсяг реалізації (Товарообіг) і асортимент готельно-ресторанного комплексу «Братіслава» (таблиця 2.2 і таблиця 2.3).

Таблиця 2.2

Програма виробництва та реалізації продукції

№	Показники	2018 р	2019 р	Темп зростання, %
1	Обсяг продажів в натуральному вираженні (кількість чеків)	77678	80080	103,09
2	Ціна за одиницю, (середній чек), грн.	2118	2161	102,03
3	Обсяг продажів у вартісному вираженні, тис. грн.	164522	173053	105,18
4	Витрати на продукти, тис. грн.	41131	43263	105,18

Обсяг продажів в натуральному вираженні за аналізований період збільшився при збільшенні середньої ціни чека на 43 грн, що спричинило за собою збільшення обсягу продажів.

Таблиця 2.3

Динаміка продажів і структура асортименту готельно-ресторанного комплексу «Братіслава»

Показники	2018 р		2019 р		Темп зростання, %	відхилення +/-
	сума	пит.вага., %	сума	пит.вага., %		
Холодні страви і закуски	4499,4	26	4555	21	101,23	55,6
Гарячі закуски	865,3	4	864,5	5,25	99,91	-0,8
Супи	1442,1	8,33	1350,8	8,21	93,67	-91,3
Гарячі страви	4191,5	24,22	4376	26,6	104,4	184,5
Десерти	1153,7	6,67	1161,6	7,06	100,68	7,9
Напої	1865,3	10,78	1953,9	11,88	104,75	88,6
Кондитерські вироби	3288	19	3290,4	20	100,07	2,4
Разом	17305,3	100	16452,2	100	95,07	246,9

Таким чином, в 2019 р порівнянні з 2018 року обсяг реалізації (Товарообіг) готельно-ресторанного комплексу «Братіслава» збільшився в цілому на 246,9 тис. грн.

Скорочення в основному відбулося за такими асортиментним групам меню, як гарячі закуски (на 0,09%), супи (на 6,33%). збільшення товарообігу відбулося за такими найменуваннями асортименту: холодні страви і закуски (на 1,01%) гарячі страви (на 4,40%), десерти (страви що не вимагають випічки - морозиво, чізкейк т.д.) (на 0,68%), напої (на 4,75%), кондитерські вироби (страви які вимагають випічки тістечка, кекси і т.д.) (на 0,07%).

Структура товарообігу ресторану в 2019 р представлена на рис. 2.2.

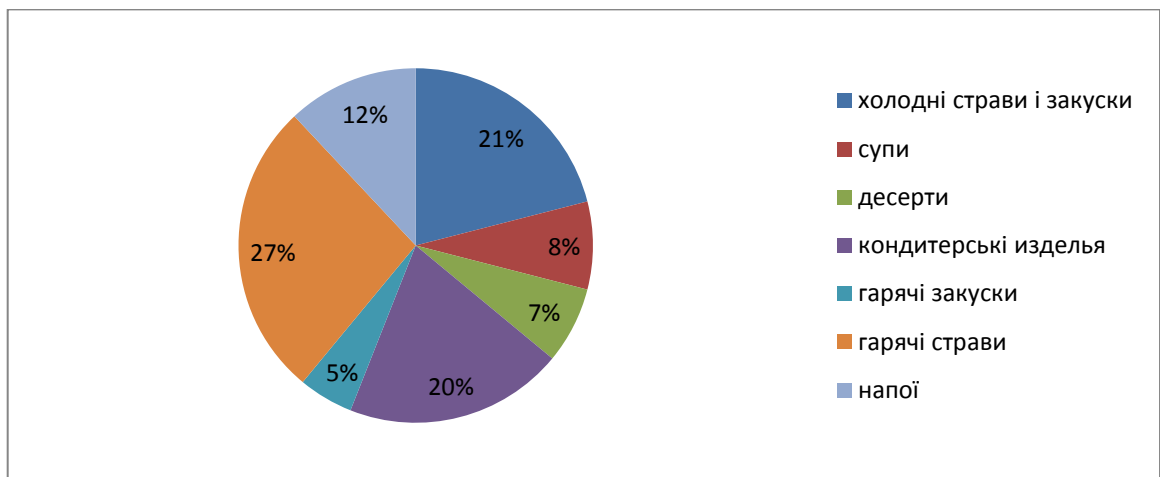


Рис. 2.2. Структура продажів готельно-ресторанного комплексу «Братіслава» в 2019 р, %

Таким чином, в структурі товарообігу (обсягу реалізації) ресторану «Братіслава» найбільшу питому вагу займають: гарячі страви (26,60%), холодні страви і закуски (21,00%) і кондитерські вироби (20,00%).

Проведемо аналіз фінансової стійкості Готельно-ресторанного комплексу «Братіслава»

Таблиця 2.4

**Показники фінансової стійкості готельно-ресторанного комплексу
“Братіслава”**

Показники	2018	2019	Норматив	Зміна за рік
1.Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0.0336	0.47	<1	0.437
2.Коефіцієнт автономії	0.967	0.67	>0,5	-0.287
3.Коефіцієнт маневреності власних коштів	0.35	0.021	>0,2	-0.3289
4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	-0.2993	-0.0752	>0,4	0.224
5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	-0.289	-0.051	збільшення	0.238

Зростання коефіцієнта співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування) в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Чим вищим є значення коефіцієнта автономії, тим вища фінансова стійкість підприємства, тим більш стабільним та незалежним є становище від зовнішніх джерел фінансування і кредиторів. Оптимальною є ситуація, коли частка власного капіталу — на рівні 60 — 40%. У підприємств з високою часткою власного капіталу кредитори вкладають кошти охочіше, бо воно з більшою ймовірністю може погасити борги за рахунок власних коштів [12,с.90].

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від шпроти ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів і стабільності економічного зростання.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів.

Таблиця 2.5

**Показники ділової активності Готельно-ресторанного комплексу
“Братіслава”**

Показники	2019	2019	Норматив	Зміна за рік
1.Коефіцієнт оборотності активів	0.227	0.133	збільшення	-0.093
2.Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2.767	1.625	збільшення	-1.142
3.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3.015	1.770	збільшення	-1.24
4.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1.156	0.678	збільшення	-0.477
5.Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	-60.58	-51.94	збільшення	8.65
6.Коефіцієнт оборотності основних засобів	0.852	0.50	збільшення	-0.35
7.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0.282	0.165	збільшення	-0.116

Протягом аналізованого періоду спостерігається зниження усіх показників, окрім коефіцієнта оборотності матеріальних запасів.

Як правило, чим вище коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках.

З іншого боку, надання покупцям товарного кредиту є одним з інструментів стимулювання збуту, тому важливо знайти оптимальну тривалість кредитного періоду.

Зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства. Зниження коефіцієнта оборотності матеріальних запасів свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію.

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток.

У цьому зв'язку розглядається такий аспект діяльності підприємства як рентабельність.

Це і якісний і кількісний показник ефективності діяльності всякого підприємства.

Таблиця 2.6

**Показники рентабельності
готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”**

Показники	2018	2019	Норматив	Зміна за рік
А	1	2	3	4
1.Коефіцієнт рентабельності активів	-0.253	-0.058	>0	0.195
2.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0.315	-0.072	>0	0.243
3.Коефіцієнт рентабельності діяльності	-1.117	-0.439	>0	0.678

Аналізуючи таблицю 2.6, ми спостерігаємо зростання по всіх показниках. Зростання рівня рентабельності активів може свідчити про зростаючий попит на послуги підприємства. Збільшення коефіцієнта рентабельності діяльності свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт вірогідності банкрутства для готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”.

$$R=8,38*K1+K2+0,054K3+0,63K4 \quad (2.1.)$$

Алгоритм розрахунку показників[14,с.124]:

$K1$ = Обіговий капітал/ Середньорічна вартість активів

$K2$ = Нерозподілений прибуток/ Власний капітал

$K3$ = Чистий дохід від реалізації/ Середньорічна вартість активів

$K4$ = Нерозподілений прибуток/ Загальні витрати

Таблиця 2.7

Ймовірність банкрутства відповідно до величини R

Величина R	Ймовірність банкрутства, %
Менше 0	Максимальна (90-100)
0-0,18	Висока (60-80)
0,18-0,32	Середня (35-50)
0,32-0,42	Низька (15-20)
Більше 0,42	Мінімальна (до 10)

Коефіцієнт банкрутства:

За 2018 рік – 45,2%.

За 2019 рік – 90,8%

Як бачимо стан досліджуваного підприємств протягом досліджуваного періоду погіршився, що спричинило максимальний рівень банкрутства підприємства.

Для наочного аналізу внутрішнього середовища готельно-ресторанного комплексу «Братіслава» був проведений SWOT-аналіз в якому були виділені (таблиця 2.8)

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу «Братіслава»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	1. Використовувати вільну територію для розширення закладу 2. Ввести службу доставки і вона буде користуватися попитом у зв'язку з великою кількістю постійних клієнтів	1. При розробці нового меню врахувати сезонність і ввести в меню сезонні страви 2. Проводити тренінги, семінари, курси для персоналу, що дозволить знизити плинність кадрів 3. Побудувати великий банкетний зал місткістю більше 300 осіб 4. Розробити систему електронного документообігу 5. Створити проєктний центр, де розроблятимуться все нові проєкти 6. Офіційно працевлаштовувати весь персонал, що може знизити плинність кадрів

Продовження таблиці 2.8

Загрози	1. Робити акцент на унікальності ресторану пов'язаної з красивим видом, свіжим повітрям, що дозволить бути більше конкурентоспроможними. 2. При великій кількості постачальників, можна завжди підібрати більш підходящі ціни на продукцію, навіть при підвищенні ціни	1. При появі нових конкурентів виграшним залишається досвід, якій вже отримав ресторан в відміну від нового закладу
---------	---	---

Якщо говорити про ринок громадського харчування на Тернопілля, то можна зробити висновок, що більшість підприємств несуть збитки, велика кількість їх припинила свою діяльність, великі підприємства не витримують конкурентну боротьбу і т.і. Майже усі фактори макросередовища мають негативний вплив на діяльність підприємств громадського харчування області.

За територіальними характеристиками розміщення ресторану „Братіслава” має позитивний вплив на діяльність підприємства. Цьому сприяє велика кількість установ, банків, закладів, підприємств, пам'яток культури, паркових зон та ін., розташованих поруч.

Серед факторів, що негативно впливають на відвідування ресторану є середній рівень попиту на продукцію та послуги, що має тенденцію спаду.

На даному ринку є ряд підприємств громадського харчування, які створюють аналогічну однорідну продукцію та надають аналогічні послуги, розміщені в радіусі трьох кілометрів, що дає змогу вважати їх конкурентами. Це ресторан „Тернопіль”, ресторан „Європа”, ресторан „Поділля”.

Сила конкурентної боротьби залежить не тільки від кількості конкуруючих суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.9

Аналіз конкурентів готельно-ресторанного комплексу «Братіслава»

	«Братіслава»	„Тернопіль”	„Європа”	„Поділля”
оцінка	3.9	2	3.8	4.2
наявність парковки	+	-	+	+
Вай фай	+	-	+	+
Жива музика	+	+	+	+
Години роботи	12-24 пн-чт, нд, 12-02 пт-сб	12-06	12-24	12-24
Кількість позицій в меню	97	80	91	84
Кількість позицій в меню безалкогольних напоїв	35	29	35	45
Кількість позицій в меню алкогольних напоїв	121	98	127	154
Середній чек	750	800	1000	1200
Можливість безготівкового розрахунку	+	-	+	+
літня тераса	+		+	+
самовивіз	+	+	+	+
доставка	-	-	+	-
Бонусна або знижкова система	+	-	+	+
Бізнес ланч	300 грн	-	Від 150 грн	Від 220 грн
Кількість посадочних місць	158	100	200	80

Таким чином, можна побачити, що «Братіслава» лідирує за найважливішими параметрами: кількість позицій в меню, середній чек і кількість посадочних місць.

Недоліки:

- оцінка на 0,3 нижче, ніж у конкурентів «Поділля»;
- к-ть позицій в меню на 10 менше, ніж у конкурентів «Поділля»;
- к-ть позицій в меню безалкогольних напоїв на 10 менше, ніж у конкурентів «Поділля»;
- к-ть позицій в меню алкогольних напоїв на 6 менше, ніж у конкурентів «Європа» і на 33 менше, ніж у конкурентів «Поділля»;

- відсутність послуги доставки на відміну від конкурентів «Європа»;
- бізнес-ланч на 150 грн дорожче, ніж у конкурентів «Європа» і на 80 грн, ніж у конкурентів «Поділля».

Споживачами послуг ресторану, є люди всіх вікових груп (рисунок 2.3):

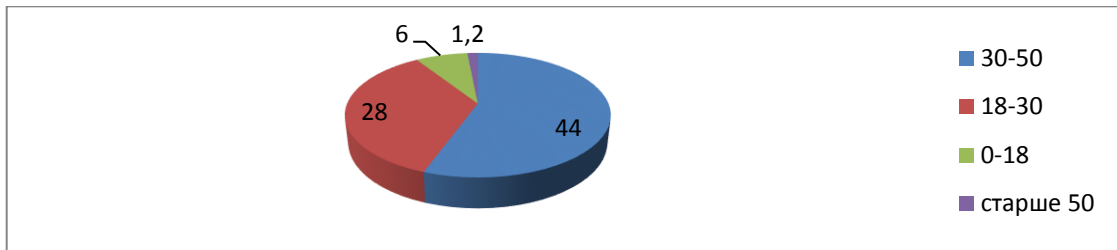


Рис. 2.3. Вікові категорії споживачів готельно-ресторанного комплексу «Братіслава», %

Отже, з проведеного аналізу видно, що в ресторану «Братіслава» є тенденція до збільшення зростання продажів, тим відсутність є напрямки, які вимагають деякі корективи.

2.2 Суть та структура проєкту для готельно-ресторанного комплексу «Братіслава»

У даному підпункті нами буде прописана структура проєкту для готельно-ресторанного комплексу «Братіслава».

Спочатку сформулюємо мету проєкту.

Мета проєкту:

Запустити проєкт «Show kitchen» в готельно-ресторанному комплексі «Братіслава» не пізніше 12 травня 2020 року і отримати прибуток не менше 100 000 грн за 4 місяці роботи проєкту.

Дані дати були обрані в зв'язку з тим, що це початок теплого періоду року і, згідно з попереднім рокам роботи, це початок роботи літніх терас ресторану.

2) Концепція проєкту:

- створення умов для можливості готування на відкритому повітрі (Вибір відповідного місця, пошук постачальників обладнання, укладення договору з

організацією, що надає обладнання, пошук працівників для встановлення обладнання, укладення договору з робітниками, що встановлюють обладнання, встановлення додаткової кухні, облагороджування території);

- розробка меню (пошук технолога, розробка меню, опрацювання, підрахунок собівартості, виходу (вага) і націнка);

- логістика (пошук додаткових постачальників, укладання договору з новими постачальниками);

- персонал (пошук кухарів, проведення співбесіду з кандидатами, працевлаштування підходящих кандидатів);

- урочисте відкриття (попередня реклама в соціальних мережах, створення акцій в честь відкриття, замовлення необхідних продуктів, прибирання зони, проведення відкриття нової кухні).

3) Зацікавлені сторони проєкту представлена в таблиці 2.10.10

Таблиця 2.10

Зацікавлені сторони проєкту

№ з/п	Роль в проєкті	Найменування організації / П.І.Б.
1	Замовник	Перелигін Іван - засновник
2	Інвестор	ТОВ «Срібний струмок»
3	МП	Зальцмен Ольга - керуюча
4	Команда	Перелигін Іван - засновник Перелигін Семен - генеральний директор Зальцмен Ольга - керуюча Старков Олексій - засновник Старков Антон - PR-директор
5	Конкуренти	«Тернопіль», «Європа», «Поділля»
6	Споживачі	Люди у віці 18-70 років
7	Залучені учасники	Ведучий, співаки.

4) Ресурси проєкту:

- персонал (2 повара);
- сцена,;
- інформаційний ресурс (реклама в соціальних мережах);
- продукти;
- зона для демонстрації;

- інвентар;
- апаратура;
- підсвічування;
- додатковий холодильник;
- фотограф, нове меню.

Бюджет проєкту, 26800 грн.

Джерела фінансування: прибуток ресторану.

Проєкт починається 11.04.20 і закінчується 11.05.20.

5) Далі необхідно створити план управління ризиками, він складається з наступних кроків:

Реєстр ризиків (Таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Реєстр ризиків

Негативна подія-ризик	Можливий вплив		
	на якість	на терміни	на бюджет
	1. Затримка постачальниками обладнання більш ніж на 7 днів	Не впливає	збільшуються
Не впливає	2. Перебої з електрикою	Зменшується (якщо в день відкриття)	Збільшується (під час будівництва)
Збільшується (під час будівництва)	3. Відключення води	Зменшується (якщо в день відкриття)	Збільшується (під час будівництва)
Збільшується (під час будівництва)	4. Погана погода в день відкриття	зменшується	збільшується
Не впливає	5. Подорожчання будівельних матеріалів в процесі будівництва	Не впливає	Не впливає
збільшується	6. Подорожчання продуктів	Не впливає	Не впливає
збільшується	7. Затримка будівництва літньої кухні більш ніж на 10 днів	Не впливає	збільшується

Страви для проєкту «Show kitchen»:

- пеновані;
- кубдарі і лобіані;
- хачапурі по-мегрельських;

- хачапурі по-аджарський.

Також ці страви можна замовити в будь-який інший день, але це буде вже приготовлено на закритій кухні.

Собівартість будь-якої страви 97,5 грн.

Інвестиції, які будуть потрібні перед початком проєкту:

- сцена - 5000 грн;
- реклама - безкоштовно, так як буде використовуватися такі соціальні мережі як Facebook і Instagram;
- інвентар - є інвентар на закритій кухні і будете виносити на вулицю в вихідні дні;
- апаратура - є в наявності;
- освітлення сцени - 2000 грн;
- стійка для демонстрації - 2000 грн;
- додатковий холодильник - 8000 грн;
- друк нового меню - 7800 грн;
- фотограф - 2000 грн.

Повар (2 людини) – Заробітна плату отримують за зміну 1500 грн і якщо днів в шоу 48 за період роботи 4 місяці, то можна відразу порахувати скільки буде витрачено на заробітну плату:

$$1500 \times 48 = 72\,000 \text{ грн.}$$

Весь персонал для реалізації проєкту працює спільно з основною роботою і не отримує за це додаткових грошей.

Підсумовуючи зазначимо, що для проєкту «Show kitchen» в готельно-ресторанному комплексі «Братіслава» був обраний класичний метод управління проєктами, про який говорилося в першому розділі, так як він відповідає для даного проєкту за своєю структурою і послідовністю.

2.3 Очікувані результати впровадження проєкту

Розрахуємо і проаналізуємо очікувані результати від впровадження проєкту.

Разом буде потрібно 26800 грн. інвестицій без урахування заробітної плати кухарів і 98800 грн., з огляду на заробітну плату кухарів.

Таким чином можна розрахувати скільки мінімум необхідно продати виробів для окупності проєкту.

Формула, за якою буде розрахована точка беззбитковості представлена у формулі (2.1).

$$BEP = \frac{\text{постійні витрати}}{\text{ціна} - \text{собівартість}} \quad (2.1)$$

$$BEP = \frac{98800}{390 - 97,5} = 337,78$$

Всього буде потрібно продати 337,78 виробів, щоб проєкт окупився. У зв'язку з тим, що відома точна кількість днів для проведення шоу, а саме 48 днів, то можна розділити кількість виробів, необхідне для окупності проєкту на кількість днів шоу, і виходить скільки мінімум в день треба продати виробів, щоб проєкт окупився:

$$BEP1 = \frac{337,78}{48} = 7,03$$

Так як неможливо приготувати і продати 7,03 вироби, а якщо приготувати і продати 7, то цього буде недостатньо для того щоб проєкт окупився, тому округляем до 8.

Таким чином можна зробити наступний висновок: для того, щоб проєкт окупився, необхідно продати 338 виробів за всі 4 місяці існування проєкту або 8 виробів за день

В цьому випадку проєкт окупається на третьому місяці реалізації проєкту і принесе ще виручки 13520 грн.

Таблиця 2.12

Точка беззбитковості

	Квітень (0)	Травень (1)	Червень (2)	Липень (3)	Серпень (4)
інвестиції (грн..)	-26800				
заробітна плата (грн..)		12000	21000	19500	19500
кількість днів для шоу (дні)		8	14	13	13
витрати на собівартість страв (грн..)		6240	10920	10140	10140
кількість проданих одиниць в день (грн.)	8	8	8	8	8
кількість проданих одиниць в місяць (грн.)		64	112	104	104
виручка (грн..)		24960	43680	40560	40560
чистий прибуток (грн.)		6720	11760	10920	10920
чиста приведена вартість (грн.)	-26800	-20080	-8320	2600	13520

Інвестиції - всі витрати які будуть потрібні до початку проєкту, а саме 26800 грн.

ЗП- 1300 * кількість днів для шоу.

Кількість днів для шоу - вважається кількість днів в конкретному місяці, коли буде проходити шоу.

Витрати на собівартість страв - кількість проданих одиниць в місяць * 97,5 (собівартість будь-якої страви).

Кількість проданих одиниць в день - вибирається мінімальне значення, при якому буде окупатися проєкт.

Кількість проданих одиниць в місяць - кількість днів для шоу * кількість проданих одиниць в день.

Виручка-кількість проданих одиниць в місяць * 390 (ціна будь-якої страви).

Чистий прибуток - виручка - (витрати на собівартість страв + заробітня плата).

Грошей на кінець цього місяця - 0-місяць - інвестиції, інші місяці - грошей на кінець цього періоду попереднього місяця + чиста прибуток даного місяця.

В середньому у вихідні приходить 120 чоловік за день. За проведеним дослідженням було виявлено, що 60% гостей хотіли б подивитися на «Show kitchen». З цього можна зробити висновок, що 60% (72 людини) гостей, які прийдуть в день шоу захочуть на нього подивитися.

80% людей з тих, хто захоче подивитися на шоу, захочуть спробувати дану страву, а це 57,6 осіб. Якщо в день шоу буде продано 57 позицій, то даний проєкт принесе 701480 грн. приблизно за чотири місяці роботи, таблиця 2.13

Таблиця 2.13

Очікуваний результат від проєкту

	Квітень (0)	Травень (1)	Червень (2)	Липень (3)	Серпень (4)
інвестиції (грн.)	-26800				
заробітна плата (грн.)		12000	21000	19500	19500
к-ть днів для шоу (дні)		8	14	13	13
витрати на собівартість страв (грн.)		44460	77805	72247,5	72247,5
кількість проданих одиниць в день (шт.)		57	57	57	57
кількість проданих одиниць в місяць (шт.)		456	798	741	741
виручка (грн.)		177840	311220	288990	288990
чистий прибуток (грн.)		121380	212415	197242,5	197242,5
чиста приведена вартість (грн.)	-26800	94580	306995	504237,5	701480

Таким чином, можна очікувати, що даний проєкт окупиться в перший же місяць і принесе прибуток в 26 разів перевищує початкові інвестиції, а саме 701 480 грн.

У зв'язку з тим, що проєкт вже реалізований і діє протягом 1 місяця або 4 тижні, то можна зробити попередні розрахунки, які представлені в таблиці 2.14

Таблиця 2.14

Поточний фінансовий стан проєкту

	Неділя(0)	Неділя 1	Неділя 2	Неділя 3	Неділя 4
інвестиції (грн.)	-26800				
заробітна плата (грн.)		4500	4500	4500	4500
к-ть днів для шоу (дні)		3	3	3	3
витрати на собівартість страв (грн.)		7995	3802,5	3997,5	5167,5
кількість проданих одиниць в тиждень (шт.)		82	39	41	53
Виручка (грн.)		31980	15210	15990	20670
чистий прибуток (грн.)		19485	6907,5	7492,5	11002,5
чиста приведена вартість (грн.)	-26800	-7315	-407,5	7085	18087,5

Всі неділі в таблиці 2.14 позначають наступні дні:

- тиждень 1 - 11, 12, 13 травня;
- тиждень 2 - 18, 19, 20 травня;
- тиждень 3 - 25, 26, 27 травня;
- тиждень 4 - 1, 2, 3 червня.

По таблиці 2.14, можна побачити, що перший місяць закінчується на тиждні 3 і фінансовий стан на кінець травня складає 7085 грн, в такому випадку, можна зробити наступні висновки:

- проєкт вже окупився і приніс дохід в 7085 грн;
- якщо дивитися на таблицю 2.13, то очікуваний результат на кінець травня повинен складати 94580 грн, що на 87495 грн. більше фактичного;
- така велика різниця очікуваного і фактичного результату може бути пов'язана з поганою погодою і не бажанням гостей перебувати довгий час на літній терасі. Даний ризик був розглянутий в реєстрі ризиків, і була обрана стратегія активного прийняття (купити пледи, для випадків холодної погоди), але як видно з результатів, даних заходів виявилось недостатньо.

Таким чином, якщо перерахувати з урахуванням вже першого місяця, за умови, що в інші три місяці буде все по очікуваного результату, то результат можна спостерігати в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Фінансовий стан проєкту з урахуванням першого місяця

	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень
інвестиції (грн.)	-26800				
заробітна плата (грн.)		12000	21000	19500	19500
к-ть днів для шоу (дні)		8	14	13	13
витрати на собівартість страв (грн.)		20962,5	77805	72247,5	72247,5
Кількість проданих одиниць в день (шт.)		57	57	57	
Кількість проданих одиниць в місяць (шт.)		215	798	741	741
виручка (грн.)		83850	311220	288990	288990
чистий прибуток (грн.)		50887,5	212415	197242,5	197242,5
чиста приведена вартість (грн.)	-26800	24087,5	236502,5	433745	630987,5

Можна спостерігати, що на даному проєкті можна заробити 630987,5 грн. за умови, що в інші місяці залишаємо той очікуваний результат, який був порахований спочатку, але це на 70492,5 грн. менше з початкового очікуваного результату.

Отже, даний проєкт варто впроваджувати, оскільки він окупиться і приносить прибуток закладу; гостям даного закладу цікавий даний проєкт завдяки рекламі і сарафанному радіо даний проєкт допоможе збільшити приплив людей в готельно-рестораний комплекс «Братіслава»; як показує практика, місяці червень, липень і серпень тепліші, ніж травень, що також підвищить інтерес гостей до даного проєкту; даний проєкт є конкурентною перевагою ресторану, тому що подібної пропозиції немає ні у одного прямого конкурента ресторану «Братіслава».

ВИСНОВКИ

Проектування є взаємопов'язаним комплексом робіт, в результаті виконання якого складають технічну документацію для будівництва або реконструкції будівель і споруд.

Проектування – проміжна ланка між науковими дослідженнями та їх впровадженням. Проектування нового будівництва, реконструкції або технічного переозброєння діючих підприємств здійснюють на підставі рішень, прийнятих в затверджених техніко-економічних обґрунтуваннях (ТЕО) або техніко-економічних розрахунках (ТЕР) будівництва. Проектна документація – це система розрахунків, креслень і показників, що створює модель майбутнього підприємства, обґрунтовують технологічну і технічну можливість, а також економічну доцільність будівництва. Розробка проектної документації включає три етапи: передпроектний, проектний і післяпроектний.

На передпроектному етапі проводять дослідження, які умовно можна підрозділити на економічні і технічні.

У техніко-економічному обґрунтуванні (розрахунках) приводять кошторисну вартість будівництва (реконструкції) і дають загальну оцінку економічній доцільності і господарській необхідності будівництва підприємства. Термін дії ТЕО (ТЕР) складає два роки, для великих і складних підприємств – три роки. За затвердженими техніко-економічними обґрунтуваннями (розрахунками) складають завдання на проектування. Склад і його зміст регламентовані інструкцією про склад, порядок розробки, узгодження і затвердження проектно-кошторисної документації на будівництво підприємств, будівель і споруд (ДБН В.2.2-25:2009 «Будинки і споруди. Підприємства харчування»).

Вивчивши внутрішнє середовище готельно-ресторанного комплексу «Братіслава» стало ясно, що ресторан активно розвивається і як видно по таблиці SWOT є великий потенціал і можливості, щоб розвиватися далі.

Вивчивши зовнішнє середовище і провівши аналіз конкурентів, можна побачити, що готельно-ресторанний комплекс «Братіслава» лідирує за найважливішими параметрами: кількість позицій в меню, середній чек і кількість посадочних місць. Також було виявлено, що найбільший вплив на діяльність ресторану надають такі чинники, як: рівень інфляції, зміна життєвого рівня населення і розвиток нових технологій збуту продукції і послуг ресторану.

Для залучення більшого числа гостей і збільшення середнього чека необхідно збільшити кількість позицій в меню і зробити це на асортимент гарячих закусок. У зв'язку з тим, що більшість опитаних відповіли, що хотіли б подивитися на сам процес приготування страв, представляється доцільним реалізація проєкту «Show kitchen». Таким чином, анкетування показало актуальність даного проєкту.

Був створений Статут проєкту визначенням мети проєкту, концепція проєкту, зацікавлені сторони і ресурсів проєкту. Також були проаналізовані всі ризики. Був складений реєстр ризиків, була проведена оцінка ймовірності впливу і стратегічне реагування на відомі ризики.

Також була складена таблиця, де була розрахована точка беззбитковості і очікуваний результат після реалізації проєкту, таким чином можна наочно побачити, що очікується прибутку в 26 разів перевищує інвестиції, а саме принесе чистого прибутку 701 480 грн. за чотири місяці, що говорить про необхідність даного проєкту в ресторані.

І навіть при перерахунку з огляду на вже пройдений місяць прибуток складе 630987,5 грн., що також говорить про необхідність продовжувати даний проєкт, тим більше, що він вже окупив вкладені в нього інвестиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. посіб. Київ, 2016. 382с.
2. Афанасьєв М. В., Гонтарева І. В. Управління проєктами: навч.– метод. посіб. Харків: ВД «ИНЖЕК», 2007. 272 с.
3. Ільчук П. Г., Фещур Р. В., Якимів А. І., Когут І. В., Лучко Г. Й., Скворцов Д. І., Шишковський С.В. Бізнес-планування та управління проєктами : навч. посіб. Львів: "Новий Світ-2000" 2018. 216 с.
4. Васильців Т. Г., Кочмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 207 с.
5. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб.. Київ: Ліра-К, 2014. 218 с.
6. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 231 с.
7. Должанський І. З Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Київ:ЦУЛ, 2019.384с.
8. Кобиляцький Л. С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ. МАУП, 2012. 200с.
9. Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проєктами : навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
10. Кузьмін О. Є.,Петришин Н. Я., Дорошкевич К. О. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт. Львів. Міськіінформаційнісистеми, 2011. 320 с.
11. Лігоненко Л. А. Бізнес-модель стартап-проєкту: розроблення, тестування та прийняття. Вісник Одеського національного університету. *Економіка*. Одеса. 2017. Т.22, Вип. 8 (61). С. 80-86.
12. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Управление проєктами. Справочное пособие. Москва : Высшая школа, 2011. 875 с.

13. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія і практика: підручник для студ. ВНЗ. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 470 с.
14. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика : навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
15. Петренко Н. О. Управління проєктами : навч. посіб. Київ. «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
16. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства Мінекономіки, європ.інтеграції; Наказ, Правила від 06.07.2018 № z0680-02. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02> (дата звернення: 07.11.2019).
17. Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В. и др. Управление программами и проєктами: модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. Москва. ИНФРА-М, 2015. 320с.
18. Сабина Пайпе. Проєктный менеджмент: ускоренный курс. Москва. Дело и Сервис. 2015. 192 с.
19. Тарасюк Г. М. Управління проєктами : навч. посіб. Київ. Каравела, 2014. 344с.
20. 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.
21. Тян Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проєктами. Підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 224 с
22. Управління діловими проєктами : навч. посіб. Київ. Центр навчальної літератури, 2015. 280 с.

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 1 січня 2020 р.

Форма № 1

Код
за
ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	27	12
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	5749	5388
первісна вартість	1011	0	0
знос	1012	0	0
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	11310	15837
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	111	74
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40	46
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	519	165
з бюджетом	1135	1	2
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	148	2227
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	64	33
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	883	2547
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	17992	23807
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15356	15356

Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2050	826
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	17406	16182
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	8	7055
розрахунками з бюджетом	1620	145	104
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
розрахунками за виданими авансами	1635	282	343
Поточні забезпечення	1660	120	123
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	31	0
Усього за розділом III	1695	586	7625
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	17992	23807

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 2019 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2787	4746
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4803)	(5604)
Валовий: прибуток	2090		
збиток	2095	(2016)	(858)
Інші операційні доходи	2120	4106	4119
Адміністративні витрати	2130	(2031)	(2019)
Витрати на збут	2150	(170)	(373)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	869
збиток	2195	(111)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	3407	29
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(4514)	(6109)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
збиток	2295	(1218)	(5211)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
збиток	2355	(1224)	(5303)

Перевірено у програмі Advego (84 % унікальності тексту)

