

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 ресторану «Автопорт»)»**

Студента II курсу ГР-286 групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Рибіцька А.О.
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 РЕСТОРАНУ «АВТОПОРТ».....	13
2.1 Аналіз діяльності ресторану «Автопорт».....	13
2.2 Суть та структура проєкту для ресторану «Автопорт».....	19
2.3 Очікувані результати впровадження проєкту.....	21
ВИСНОВКИ.....	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	26
ДОДАТКИ.....	28

ВСТУП

Дослідження проблем ефективного управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу в останні часи привертає усе більше увагу як науковців, так і фахівців даної сфери. Це зумовлено стрімким розвитком готельно-ресторанного бізнесу та зростанням потреб клієнтів у наданні різноманітних послуг на високому рівні. Їх задоволення вимагає від усіх учасників ринку та пов'язаних із ними суб'єктів постійного пошуку раціональних форм організації діяльності, що висуває на перший план підвищення ефективності управління проектами зі створення нових та забезпечення результативного функціонування існуючих підприємств громадського харчування.

Інтеграція вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу у світовий, посилює зв'язки між національними та іноземними суб'єктами господарювання, що призводить до необхідності удосконалення підходів щодо управління проектами в цій галузі, виробітку найбільш ефективних форм та методів управління готельно-ресторанним бізнесу загалом.

Актуальність теми. Економіка України, на даний час, зазнає важливих позитивних змін. Згідно класичного підходу, управління проектами розуміється як управління змінами. Звідси витікає актуальність управління проектами для сучасної вітчизняної економіки та широкі можливості для застосування проектного підходу.

Метою курсової роботи є розкриття основних елементів управління проектами. Поглиблення теоретичних і практичних знань стосовно готельно-ресторанного бізнесу, вироблення умінь застосовувати їх при вирішенні конкретних задач, сприяння розвитку пошуку сучасних наукових досягнень у сфері готельно-ресторанного бізнесу та уміння їх самостійно застосовувати при вирішенні прикладних проблем.

В ході дослідження будуть розглянуті наступні завдання:

- розкриття поняття проекту та його основні особливості;

- методологічні підходи щодо управління проєктами у готельно-ресторанному бізнесі;
- встановлення цілей та завдань управління проєктами ресторану «Автопорт», визначення шляхів їх реалізації;
- визначення переліку та послідовності робіт щодо реалізації проєкту;
- встановлення взаємозв'язку між окремими стадіями реалізації проєкту та їх складовими;
- обґрунтування доцільності реалізації проєкту та встановлення відповідальних за виконання окремих завдань та етапів.

Предметом дослідження є процес управління проєктом у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження виступає ресторан «Автопорт».

При написанні курсової роботи були використані наступні методи та прийоми: програмно-цільового управління; проектного аналізу; інвестиційного аналізу; моделювання; науково-теоретичні (аналіз і узагальнення методичної літератури, періодичних видань з проблеми, що досліджується; синтез; абстрагування; узагальнення; індукція; дедукція; систематизація; класифікація і т. д.) різні теоретичні, аналітичні та статистичні матеріали, закони України та інші нормативні документи з питань готельно-ресторанного бізнесу, економічного та фінансового аналізу.

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

1.1 Проєкт та етапи його створення

Проєкт (*la cite par projets*) тимчасово поєднує зовсім різних людей, які активно взаємодіють між собою протягом обмеженого проміжку часу. Після завершення проєкту сформовані зв'язки зберігаються «про запас» і можуть знову актуалізуватися в майбутньому. Робота вчених, які мають різну інституціональну приналежність, над загальним дослідницьким проєктом у рамках тимчасового творчого колективу яскраво ілюструє ідею проєктної угоди.

Проєкт як визначення трактують як набір розрахунків, креслень, технічних схем, тобто проєкт в розумінні *design* проєкт. Проте фахівець з проєктного менеджменту зосереджує увагу на проєкті як *project*, тобто тимчасових заходах, спрямованих на досягнення певної мети.

«Класичне» визначення проєкту можна знайти в роботі, що вже стала академічною – «Основи знань із проєктного менеджменту». В «Основах» проєкт розглядається як завдання з певними вхідними даними й необхідними результатами, цілями, що обумовлюють спосіб його розв'язання, і як особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення цього завдання, що має певні обмеження у власному виконанні за часом, фінансами, персоналом.

Проєкт може бути також розглянутий як унікальний набір скоординованих робіт заданого змісту з визначеними початковою і кінцевою датами, обмеженими вартістю і часом реалізації, що спрямовані на досягнення запланованих цілей у характеристиках тривалості, вартості й задоволення учасників проєкту [2, с. 45].

Проєкти іноді ділять на підпроєкти або окремі компоненти, які краще піддаються управлінню.

Підпроєкт – це серія взаємозалежних робіт і заходів, відносно незалежних щодо основної частини проєкту.

Для повноти розуміння того, чим все-таки є проєкт, крім визначення слід розглянути його ключові характеристики.

По-перше, проєкт спрямований на досягнення конкретних цілей.

По-друге, проєкт містить у собі скоординоване виконання взаємозалежних дій.

По-третє, проєкт має обмежену тривалість у часі, з чітко визначеним початком і кінцем.

По-четверте, проєкт деякою мірою неповторний і унікальний.

У загальному випадку саме ці чотири характеристики відрізняють проєкти від інших проявів управлінської діяльності. Кожна з перерахованих характеристик має важливий внутрішній зміст, тому зупинимося на них детальніше.

Спрямованість на досягнення цілей. Той факт, що проєкти мають бути орієнтованими на досягнення цілей, має величезний внутрішній зміст у справі управління ними. Насамперед він припускає, що важливою рисою управління проєктами є чітке визначення та формулювання його цілей, починаючи з вищого рівня і завершуючи найбільш деталізованими цілями і завданнями. Крім того, з цього випливає, що реалізація проєкту може розглядатися як переслідування ретельно обраних цілей, що просування проєкту вперед пов'язане з досягненням цілей все більш високого рівня, а закінчення – з досягненням кінцевої мети.

Скоординоване виконання взаємозалежних дій. Проєкти складні вже за самою своєю суттю. Вони містять у собі виконання численних взаємозалежних дій. В окремих випадках ці взаємозв'язки досить очевидні, як технологічні залежності, в інших випадках вони мають більше тонку природу [2, с. 95].

У разі порушення синхронізації виконання різних завдань успішність проєкту може стати недосяжною. Якщо врахувати подібну характеристику проєкту, стає очевидним, що проєкт – це система, що складається із взаємозалежних частин, причому система динамічна, а отже вимагає особливих підходів до управління нею.

Обмежена тривалість у часі. Проєкти реалізуються протягом граничного відрізка часу. Вони тимчасові, мають більш-менш чітко окреслений початок і кінець. Проєкт закінчується, коли досягнуті його основні цілі. Значна частина зусиль при роботі над проєктом спрямована саме на забезпечення того, щоб проєкт

був завершений у намічений час. Для цього проєкт спирається на графіки, що фіксують час початку й закінчення виконання завдань, що складають проєкт.

Відмінність проєкту від виробничої системи полягає в тому, що проєкт є одноразовою, не циклічною діяльністю. Серійний же випуск продукції не має заздалегідь визначеного завершення в часі й залежить лише від наявності й величини попиту. Коли зникає попит, виробничий цикл закінчується. Виробничі цикли як такі не є проєктами, але до них може бути застосована методологія проєктного керування. Це й засвідчує сьогодення практика, якщо проєктний підхід всі частіше застосовується і до процесів, орієнтованих на безперервне виробництво. Для прикладу, проєкти підвищення виробництва до певного рівня протягом певного періоду, виходячи з бюджету, або виконання певних замовлень, що мають договірні строки поставки.

Унікальність. Проєкти – це заходи, певною мірою неповторні й одноразові. Разом з тим ступінь унікальності може сильно відрізнятися від одного проєкту до іншого. Так, якщо ви займаєтесь будівництвом елітного житла й зводите 10-й за рахунком типовий котедж, ступінь унікальності вашого проєкту невелика й з кожним наступним житловим комплексом, що вводиться в експлуатацію, неухильно прагне до нуля. Базові елементи цього будинку ідентичні елементам попередніх дев'яти, які ви вже побудували. Основні ж джерела унікальності можуть бути закладені в специфіці конкретної виробничої ситуації – в місці розташування будинку й навколишньому ландшафті, в специфіці поставок матеріалів і т. ін.

З іншого боку, якщо ви розробляєте програмний продукт або технологію, ви, безумовно, маєте справу із досить унікальним завданням. Ви здійснюєте те, що ніколи раніше до вас не робилося. А оскільки відсутність попереднього досвіду подібних розробок не може вам навіть обмежено підказати, чого можна чекати при виконанні проєкту, інноваційні проєкти завжди сповнені ризику й невизначеності.

З терміном «проєкт» тісно пов'язане таке поняття як програма.

Специфіка певних секторів національної економіки нашої держави, зокрема муніципального господарства великого міста для свого повноцінного

функціонування й розвитку вимагає створення надскладних об'єктів. У таких випадках методологія проектного менеджменту передбачає використання програм.

Програма являє собою комплекс проєктів, пов'язаних між собою ресурсами, строками і виконавцям, що забезпечують досягнення мети значного ступеня складності.

З економічної точки зору використання програм націлене на формування додаткових цінностей і одержання стратегічних вигід, досягнення яких є неможливим у випадку реалізації одиничного проєкту [10, с. 112].

Формальні ознаки відмінності програм від проєктів:

- програми можуть бути постійними й не закінчуватися доти, доки не буде прийняте рішення про їх завершення, або вони не втратять актуальність;
- програми розвиваються в міру одержання інформації. Визначення бажаних результатів, яке прогресивно змінюється, і удосконалення планів – типові особливості програми;
- програми звичайно є більш складними й призводять до досягнення декількох окремих результатів, кожний з яких має певну цінність сам по собі, але сукупна цінність цих результатів є вищою в порівнянні із сумою цінності результатів, взятих окремо.

Таким чином, проєкт являє собою узгоджену роботу між розробниками та виконавцями, а також замовниками щодо розробки та реалізації ідеї, що в подальшому призведе до підвищення рентабельності та загального розвитку суб'єкта господарської діяльності.

1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі

Управління проєктами – це привнесення додатково до робіт з проєкту знань, навичок, методів і засобів для задоволення вимог, що висувуються до проєкту, і очікувань учасників проєкту.

Щоб задовольнити ці вимоги і очікування, необхідно знайти оптимальне

сполучення між цілями, строками, витратами, якістю та іншими складовими проекту, в чому і полягає філософія управління проектами.

Управління проектами підпорядковане чіткій логіці (див. рис.1.1).

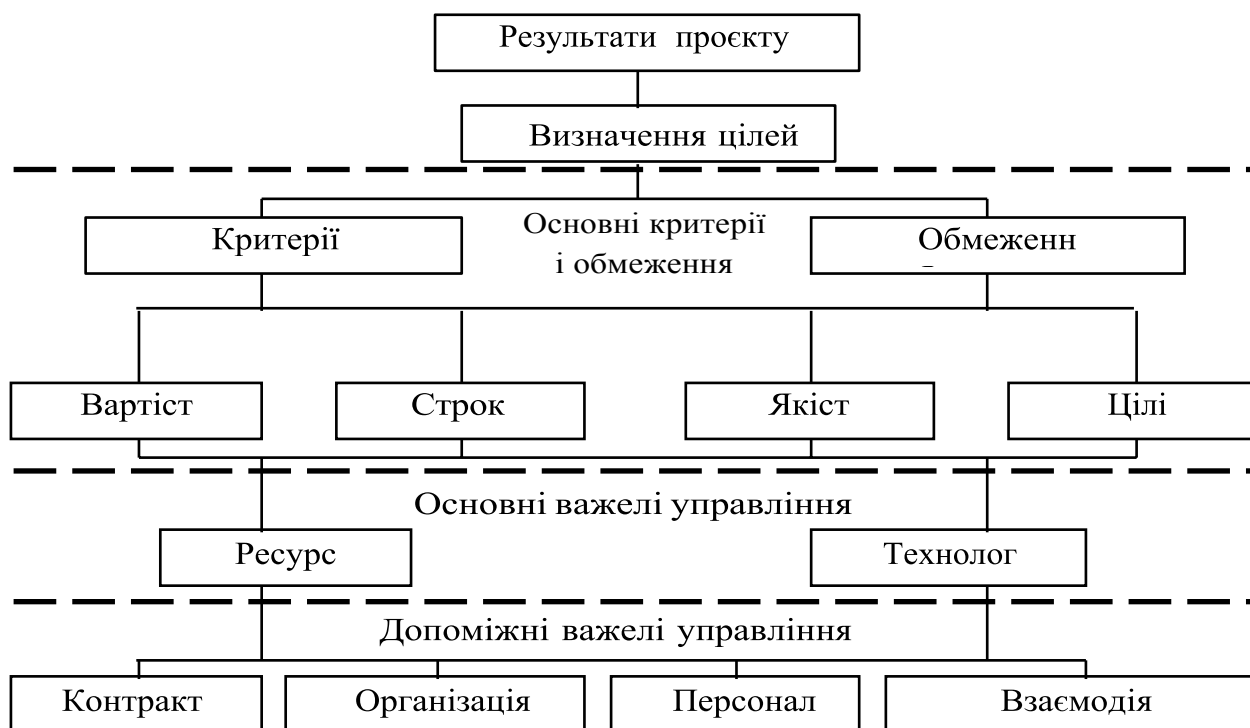


Рис. 1.1 Логічна схема управління проектами

Сам проект має одну чи декілька цілей. Необхідно відзначити, що під цілями розуміють не тільки заключні результати проекту, але і обрані шляхи досягнення отриманих результатів. Для прикладу, технології, використані у проекті, система управління проектом і т. ін.

Досягнення цілей проекту може відбуватися у різний спосіб. Для порівняння цих способів необхідні критерії успішності досягнення поставлених цілей. До числа основних критеріїв оцінки різних варіантів виконання проекту входять строки й вартість досягнення результатів. При цьому заплановані цілі і якість при розгляді й оцінці різних варіантів звичайно служать основними обмеженнями.

До обмежень також відносяться ресурси.

Впливати на шляхи досягнення результатів проекту у готельно-ресторанному бізнесі, цілі, якість, строки й вартість виконання робіт можна через технології,

склад, характеристики й призначення ресурсів на виконання тих чи інших робіт. Таким чином, технології і ресурси проекту є головними важелями управління проектами.

Крім основних існують і допоміжні засоби, до яких відносять контракти, що дозволяють залучити потрібні ресурси в потрібний час. Це також стосується організаційної структури управління проектом, забезпечення інформаційної взаємодії учасників проекту, управління персоналом [2, с. 141].

При реалізації кожної з методик управління проектами зазвичай не обійтися без певного комплексу технологічного та організаційного інструментарію. Тобто, без системи управління проектами. В загальному розумінні це певна сукупність методів, які можуть впливати на об'єкт управління з метою реалізації всіх поставлених завдань. Але найчастіше це поняття використовується в більш вузькому сенсі — як позначення конкретної програми. В Україні найкраще себе зарекомендували такі сервіси для управління проектами:

- Worksection;
- Бітрікс24;
- Мегалан;
- Wrike;
- Basecamp;
- Trello.

Всі вони переслідують 3 основні цілі: зробити співробітників більш ефективними, зробити сам процес проектного менеджменту продуктивнішим і ефективнішим, зробити управління проектним профілем компанії зручнішим і прозорим для погляду з боку.

Системи управління проектами доречна в тому випадку, коли самі проекти більш-менш одного плану. Вони дозволяють формувати єдину картину профілю проекту, відслідковувати етапи його виконання на різних рівнях, контролювати бюджет і дедлайни.

Системи управління проектами — це до того ж певний інструмент в руках керівника і команди, який дозволяє робити всю діяльність компанії максимально

прозорою. Кожен може побачити часові та фінансові витрати на певні проєкти, своє навантаження і навантаження колег [10, с. 65].

В результаті використання таких систем і завдяки отримуваний таким чином прозорості вдається легко визначати причини перевитрат або помилок, оптимізувати витрати і ефективно їх скорочувати (часові, фінансові та трудові).

До принципи проєктної діяльності у процесі управління відносять :

1) Цілеспрямованість - може виражатися в цільовій орієнтації проєкту на те, щоб забезпечити якість кінцевих цілей діяльності закладу готельно-ресторанного господарства;

2) Системність - передбачає розгляд проєкту зі сторони нововведень системних позицій. З одного боку, це свідчить про те, що процес керування проєктами є у взаємодії із своїми закономірностями розвитку й формуванням, а, з іншого боку, можливість розкладання проєкту на підсистеми і як у підсумку дослідження їх системного зв'язку, позаяк кожна розподіляється на інші підсистеми, так і на весь проєкт загалом. Таким чином створюється можливість і спроектувати й відкрити основний раціональний взаємозв'язок підсистем та їх співвідношення, що дасть оцінити кількісні та якісні характеристики плану реалізації проєкту та його підсистем. На практиці зазвичай необхідна чітка структуризація проєкту та розроблення комплексу пов'язаних між собою технічних, технологічних, організаційних, законодавчих, політичних, економічних, й інших заходів, що б забезпечили реалізацію даного проєкту;

3) Комплексність - передбачає розгляд зв'язку між явищами і процесами у залежності. Проєкт-менеджменті у комплексному підході передбачає: використання різноманітних форм й методів керування спільно під час розробки та впровадження нововведень; аналіз усіх цілей керування за рівнями у взаємозв'язку виробничої та організаційної побудови закладу готельно-ресторанного господарства; також зв'язок окремих елементів проєкту у взаємозв'язку між собою із основною та кінцевою ціллю проєкту; розгляд відокремлених проблем проєкту з точки зору дедлайнів та лімітів;

4) Забезпеченість - полягає у передбачені проєктом заходи забезпеченості

усіма необхідними видами ресурсів, які в певний момент будуть необхідні для його впровадження;

5) Пріоритетність – під час розробки та реалізації проєкту готельно-ресторанного бізнесу перевагу надають вирішення першочергових завдань, виходячи із основної концепції стратегічної побудови та розвитку проєкту;

6) Економічна безпека заходів, які необхідно спланувати. Вона повинна обчислюватися в основному за рахунок оцінки ймовірності появи збитків чи будь-яких інших чи додаткових втрат що не є запланованими проєктом.

Досягнення цілей проєкту можливе лише при використанні наступних підходів щодо управління:

1. Класичний підхід. Об'єднує взаємопов'язані функції керування до яких відносять: організацію, впровадження, планування, контроль та загальне керівництво.

2. Управління проєктами може бути цикл вирішення проблеми та поставлених завдань. Для розв'язання проблем, яка могла би виникнути, слід розробити ряд відповідних кроків вирішення під час реалізації проєкту. На 1-му етапі слід здійснити аналіз проблеми та зібрати основні дані що її стосується, а також здійснити розробку можливих пропозицій та рекомендацій щодо вирішення конкретно поставленого завдання чи проблеми та провести їх загальну оцінку. На 2-му етапі важливо прийняти найкраще рішення (альтернативний вибір). На 3-му етапі слід організувати команду виконавців проєкту, продумати план його реалізації й обов'язковий контроль за виконанням встановлених робіт.

9) Згідно життєвого циклу проєкту.

Отже, управління проєктами являє собою клопіткий процес контролю за усіма етапами створення та реалізації проєкту, що повинно давати ефективні результати усього процесу проєктної діяльності.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «АВТОПОРТ»

2.1 Аналіз діяльності ресторану «Автопорт»

Ресторан «Автопорт» є одним із закладів мережі, що складається з:

- кафе-бару «Автопорт», що містить окремі кабінки різного розміру та інтер'єрами, камінами, великими плазмовими телевізорами, кнопками виклику офіціанта; тут можна замовити страви з тандиру - шашлик та рибу, ароматні реберця та різні страви української кухні;
- колиби «Автопорт» з малим та великим залом для святкування банкетів чи дружніх зустрічей. Також у колибі грає жива музика, є досить великий танцмайданчик та європейське і тандирне меню;
- «Pizza Автопорт» піцерії із залом на 60 посадкових місць та окремою кімнатою для 25 місць, що розміщена у одному приміщенні із рестораном, тому окрім різних видів піци можна замовити все із ресторанного меню;
- ресторану «Автопорт», який і обрано як об'єкт дослідження [6].

Ресторан «Автопорт» розташований за адресою вул. Протасевича, 22, у місті Тернопіль. Заклад має великий зал на 90 осіб та окрему кабінку на 28 місць. Меню складається із страв європейської кухні до якого входить: салати та закуски; різні нарізки; багато різних страв з м'яса; піцу з різними смаками, а також бургери і суші.

Ресторан пропонує:

- ✓ послугу харчування;
- ✓ бенкетний зал для урочистих подій;
- ✓ послуга живої музики;
- ✓ комплексні обіди;
- ✓ достав їжі [6].

Щодо умов в ресторані «Автопорт» то вони зручні й вигідні для гостя, а саме можливе виїзне обслуговування; можлива доставка солодощів й напоїв за цінами постачальників.

За бажанням клієнта увесь зал можна прикрасити за власним бажанням до урочистих подій. Також ресторан має у комплекті арку для молодят, скатертини

банкетні та накидки на стільці, різні композиції із живих квітів й інші декорування на фуршетні столи. У ресторані можна скористатися радіомікрофоном, проєктором та екраном.

Розберемо управлінську структуру ресторану «Автопорт» (див. рис. 2.1).

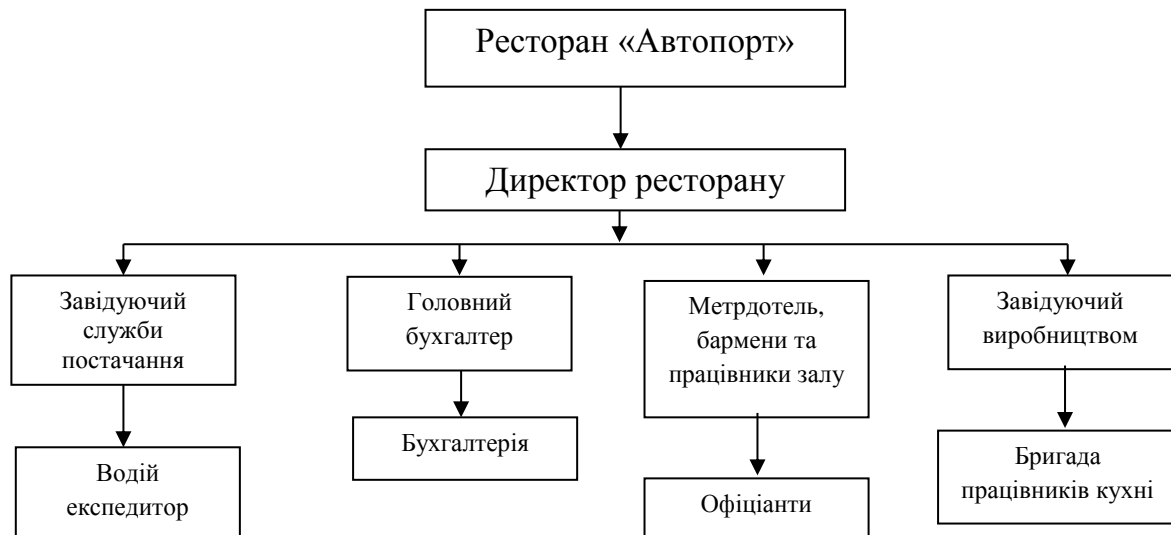


Рис.2.1. Структура управління рестораном «Автопорт» [6]

Згідно рис. 2.1 ресторан «Автопорт» має функціональну структуру управління, що властива підпорядкованістю виробничих підрозділів (або виконавців) та одночасно лінійними керівниками основного персоналу закладу. Крім того голова правління (директор) ресторану «Автопорт» здійснює загальне керівництво закладом.

Здійснимо оцінку ресурсного потенціалу ресторану «Автопорт» (див. табл. 2.1., розроблені на основі додатку А).

Таблиця 2.1

Оцінка ресурсного потенціалу ресторану «Автопорт»

№ з/п	Найменування показників	Одиниці вимірювання	Роки		Темпи росту, %
			2019 р.	2020 р.	
1	Оборот реалізації товарів	тис. грн.	25816,3	28453,3	111,03
2	Середньорічна чисельність працівників	чол.	43	49	112,90
3	Прибуток від продажів	тис. грн.	6848,7	7484,9	110,29
4	Середньорічна вартість оборотних коштів	тис. грн.	5966,8	8719,4	147,39
5	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	6383,0	6330,0	99,16
6	Кількість посадкових місць	чол.	118	118	100,00

У 2020 р. одержано приріст практично усіх показників ресурсного потенціалу окрім середньорічної вартості основних засобів (знизилася на 53 тис. грн. або на 0,84%), і також кількість посадкових місць закладу не змінилася. Щодо середньоспискової чисельності працівників то вона зросла на 6 працівників. Збільшення кількості працівників зумовили темпи розвитку та товарообороту закладу.

Один із найважливіших показників діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є реалізація продукції, що стосується закладів ресторанного господарства це страви, напої та покупні товари. Від того, який попит на продукцію та як вона продається і залежить обсяг її виробництва.

В будь-яких ресторанных закладах існує фірмова страва чи напій, таким чином і в ресторані «Автопорт» також є такі, а саме це страви з тандиру, такі як шашлик, люля кебаб, печена скумбрія, лаваш з бринзою. Крім того також є досить популярними стравами такі як суші та піца в асортименті.

Наступним етапом буде аналіз виробничої програм ресторану «Автопорт», здійснимо оцінку обсягів реалізації продукції, тобто товарообіг і витрат на продукцію (див. табл. 2.2, що розроблені за даними додатку А).

Таблиця 2.2

Виробнича програма ресторану «Автопорт»

№ з/п	Найменування показників	Одиниці вимірювання	Роки		Темпи зростання, %
			2019 р.	2020 р.	
1	Обсяг продажів в натуральному виразі (кількість чеків)	шт.	87533	91085	105,06
2	Обсяг продажів у вартісному виразі	тис. грн.	159762	180037	113,69
3	Ціна за одиницю, (середній чек)	грн.	2735	2809	103,63
4	Витрати на продукти	тис. грн.	42335	44784	106,84

Обсяг продажів у натуральному виразі станом на 2020 рік (див. табл. 2.2) становить 91085 одиниць, що по відношенню до 2019 р. зріс на 5,06 %. Одночасно і зріс середній чек на 74 грн., що і спричинило зростання обсягів продаж.

У порівнянні обсягів реалізації (товарообороту) ресторану «Автопорт» 2020 року з 2019-тим, то даний показник збільшився на 13,69 %, а у натуральному виразі на 5,06 % або 3552 шт.

Проаналізуємо структуру продажів асортименту меню ресторану «Автопорт» (табл. 2.3., що розроблені за даними додатку Б).

Таблиця 2.3

Обсяг продажів у ресторані «Автопорт» за 2019-2020 рр. тис. грн.

№ з/п	Найменування показників	Роки				Темпи зростання, %	Відхилення, тис.грн. +/-
		2019 р		2020 р			
		Сума, тис.грн.	Питома вага, %	Сума, тис.грн.	Питома вага, %		
1.	Гарячі страви	2759,6	11,92	3029,4	10,14	109,88	270,8
2.	Страви з тандиру	1029,4	4,52	1427,2	6,62	139,68	398,8
3.	Холодні закуски	4675,6	20,14	6203,0	22,40	133,67	1528,4
4.	Салати	2453,8	10,63	2847,8	10,45	117,06	395,0
5.	Піца	6225,6	26,77	6246,0	22,76	100,44	22,4
6.	Суші	3403,0	14,6	4289,0	15,73	126,14	887,0
7.	Комплексні обіди	2783,4	11,95	3403,0	12,50	122,37	620,6
Всього		23324,4	100	27440,4	100	118,65	4117

З табл. 2.3 видно збільшення за усіма групами асортименту меню.

В структурі обсягів продаж (товарообороту) ресторану «Автопорт» в 2020 р переважають страви з тандиру (39,68%), холодні закуски (33,67%), і суші (26,14%) на останньому це піца (0,44%), та гарячі страви (9,88%).

Проаналізуємо фінансову стійкість ресторану «Автопорт» для цього проаналізуємо співвідношення власного та долученого капіталу (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ресторану «Автопорт»

№ з/п	Найменування показників	Роки		Норматив	Зміна за рік
		2019 р.	2020 р.		
1.	Коефіцієнт автономії	0,996	0,79	>0,6	-0,297
2.	Коефіцієнт співвідношення долучених і власних коштів	0,0481	0,56	<1	0,422
3.	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,46	0,32	>0,3	-0,15
4.	Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	-0,287	-0,072	збільшення	0,216
5.	Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	-0,408	-0,0861	>0,5	0,232

Зростання коефіцієнта власного та долученого і капіталу (фінансування) що (табл. 2.4., що розроблені за даними додатку В) в динаміці зростання свідчить про підвищення залежності ресторану кредиторів й від зовнішніх інвесторів.

Чим більше значення коефіцієнта автономії закладу, тим краща його фінансова стійкість і тим більш є стабільним й незалежним становище щодо зовнішнього фінансування й кредиторів. Якщо частка власного капіталу у динаміці 40 — 60% то це є оптимальна ситуація для будь-якого суб'єкта господарювання. У закладу із високою часткою свого капіталу інвестори-кредитори вкладають кошти більш охоче ніж з низькою часткою, такий факт показує платоспроможність підприємства.

Важливим показником фінансової стійкості підприємства є його ділова активність. Ділова активність ресторану «Автопорт» в фінансовому аспекті відбивається у швидкості обороту коштів закладу (див табл. 2.5., що розроблені за даними додатку В).

Таблиця 2.5

Ділова активність ресторану «Автопорт» за 2019-2020 рр.

№ з/п	Найменування показників	Роки		Зміна за рік	Норматив
		2019 р.	2020 р.		
1	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,884	1,546	-1,438	збільшення
2	Коефіцієнт оборотності активів	0,332	0,238	-0,098	збільшення
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,201	2,048	-1,083	збільшення
4	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	-61,17	-54,22	6,97	збільшення
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,284	0,998	-0,386	збільшення
6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,521	0,384	-0,237	збільшення
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,828	0,82	-0,308	збільшення

Протягом аналізованого періоду за 2019-2020 рр. (див. табл. 2.5) проглядається зниження за усіма показниками, на відміну від оборотності матеріальних запасів. Підприємство готельно-ресторанного бізнесу швидше

отримує оплату по рахунках, якщо коефіцієнт дебіторської заборгованості збільшується у процесі господарювання.

Ліквідність це важливий показник, який відіграє важливу роль у діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. На ліквідність підприємства готельно-ресторанного бізнесу впливає його здатність створювати прибуток. Таким чином у діяльності закладу розраховують показник рентабельності, тому здійснимо його характеристику у ресторані «Автопорт» (див табл. 2.5., що розроблена на основі даних додатку В).

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ресторану «Автопорт» за 2019-2020 рр.

№ з/п	Найменування показників	Роки		Норматив	Зміна за рік
		2019 р.	2020 р.		
1	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,502	-0,094	>0	0,410
2	Коефіцієнт рентабельності активів	-0,378	-0,097	>0	0,291
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	-1,301	-0,543	>0	0,758

Отже, спостерігається тенденція зростання всіх показників рентабельності, що свідчить про ріст попиту. Ресторан «Автопорт» міцно закріпився на ринку ресторанних послуг, оскільки зріс попит, що підтверджує коефіцієнт банкрутства.

Гостями ресторану «Автопорт», є люди різного віку (рис. 2.2):

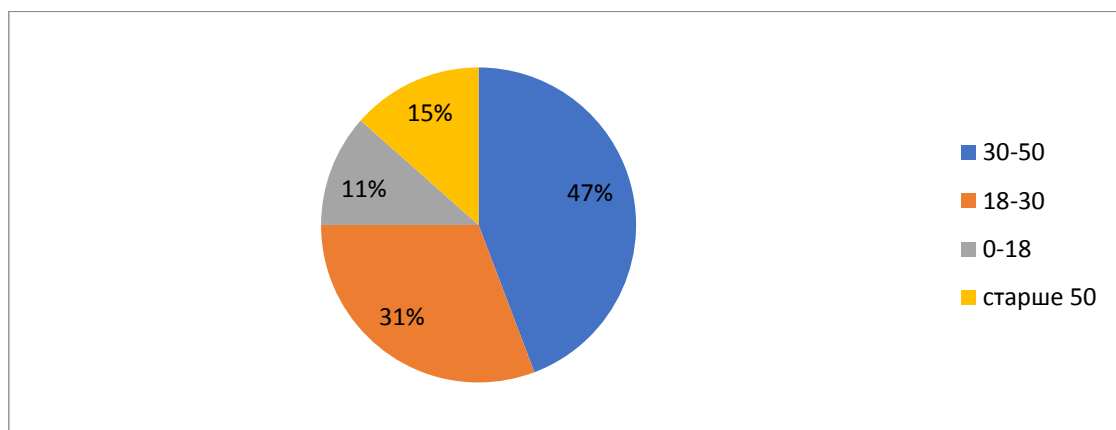


Рис. 2.2. Вікові категорії клієнтів ресторану «Автопорт»

Отже, здійснивши аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ресторану «Автопорт» визначено, що йде тенденцію зростання

рентабельності, проте реалізація нових проєктів дасть змогу закладу збільшити коло споживачів, а отже і прибутковості.

2.2 Суть та структура проєкту для ресторану «Автопорт»

Проєкт це спосіб для будь-якого підприємства вийти на новий рівень розвитку та нові можливості. Структура та суть проєкту для ресторану «Автопорт» полягає у розробці нових позицій у меню закладу.

Назва проєкту «World cuisine».

Основна концепція проєкту:

- розробка меню;
- домовленість про створення умов для того ,щоб можна було приготувати страви різних кухонь світу, зокрема італійської, іспанської та французької;
- пошук працівників (їх підвищення кваліфікації);
- укладання договору з новими постачальниками (налагодження логістики).

Початок реалізації проєкту слід здійснити не пізніше ніж 1 серпня 2021 р. У зв'язку із тим, що серпень це період року відпусток, також потенційними клієнтами можуть бути студентів, які у серпні повертаються з канікул. Ще однією причиною такого рішення це період святкових днів пов'язаних із днем незалежності та день міста Тернопіль.

Основна ціль: збільшити прибуток ресторану «Автопорт» на 100 000 гривень.

До ресурсів проєкту віднесемо: нове меню, інвентар, персонал (2-ва кухаря), сировина (продукти), інформаційний ресурс (реклама), додатковий холодильник, апаратура.

Бюджет проєкту: 35800 гривень, а джерела фінансування проєкту буде виступати прибуток ресторану «Автопорт».

Початок введення проєкту в дію припадає на 01.08.2021 р., а закінчення 31.10.2021 р.

Щодо працівників, що будуть задіяні у реалізації проєкту, необхідним є пошук не лише персоналу, а й тих хто буде над ним працювати, тому роз пишемо у табл. 2.7 зацікавлених сторін.

Таблиця 2.7**Зацікавлені сторони проєкту «World cuisine»**

№ з/п	Роль у проєкті	Найменування учасників
1	Інвестор	Прибуток ресторану «Автопорт»
2	Замовник	Директор ресторану «Автопорт»
3	Команда проєкту	Замовник, адміністратор, маркетолог, блогер
4	Потенційний сегмент споживачів	Особи віку 18-65 років

Наступним кроком буде розробка плану управління ризиками.

План управління ризиками повинен вирішити на передбачити на ступні загрози:

- недостатня реклама проєкту;
- затримки постачальниками необхідного обладнання;
- відсутність води чи перебої з електрикою;
- подорожчання сировини (продуктів);
- подорожчання обладнання та інше.

Здійснимо деталізований аналіз ризиків (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8**Аналіз ризиків для проєкту**

Вплив-ризик	Можливий вплив		
	на якість	на терміни	на бюджет
	затримки постачальниками необхідного обладнання	збільшуються	не впливає
не впливає	відсутність води	не впливає	зменшується (якщо відсутня без попередження)
не впливає	перебої з електрикою	не впливає	не впливає
	недостатня реклама проєкту	впливає	не впливає
збільшується	подорожчання сировини (продуктів)	впливає	не впливає
не впливає	подорожчання обладнання та інші ризики	впливає	не впливає

Страви для проєкту «World cuisine» можна буде замовити у ресторану «Автопорт» з 01.08.2021 р. до 31.10.2021 р., а й по закінченню проєктної діяльності.

Собівартість всякої страви із меню буде становити - 137,5 грн.

Авансові інвестиції, що необхідні для початкового етапу проєкту:

- друк нового меню - 7800 грн.;
- реклама Facebook та Instagram (безкоштовно);
- інвентар – 4000 грн.;
- обладнання - 16000 грн.;
- додатковий холодильник - 8000 грн.;

Ще однією статтею витрат є заробітна плата для двох кухарів. Фонд оплати праці для двох кухарів буде становити тож обчислимо скільки необхідно оплатити за виконану роботу кухарів 119 400 грн.

Отже, за підрахунком витрат на реалізацію проєкту авансові інвестиції будуть становити 35800 грн., а витрати на заробітну плату 119 400 грн.

2.3 Очікувані результати впровадження проєкту

Здійснений опис та план проєкту, тому вже є можливість ресторану «Автопорт» можна його реалізувати, проте необхідно також слід розрахувати очікувані результати від впровадження проєкту «World cuisine», щоб впевнитися в його успішності.

Необхідна сума інвестицій для реалізації проєкту становить 35800 грн., проте слід врахувати також і заробітну плату кухарів, що становить 147200 грн.

Розраховуємо точку беззбитковості проєкту (ТБП).

$$ТБП = \frac{В}{Р - С} \quad (2.1)$$

де, В- постійні витрати

Р - ціна

С - собівартість

$$\text{ТБП} = \frac{147200+35800}{360-137,50} = 822,47.$$

Для того щоб визначити скільки слід продати страв за зміну (1 день) необхідно точку беззбитковості проєкту поділити на загальну кількість днів проєкту (3 місяці: 31 день (серпень) + 30 днів (вересень) + 31 день (жовтень) = 92 дні), що дозволить встановимо мінімум проданих страв.

$$\text{ТБП}_1 = \frac{822,47}{92} = 8,94.$$

Отже, для окупності проєкту «World cuisine» необхідно 9 одиниць страв, звідси робимо висновок, окупність проєкту буде лише в тому випадку якщо у ресторані «Автопорт» за 3 місяці реалізують 823 страви.

Наступним кроком буде розробка фінансового плану витрат та прибутків проєкту (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Фінансового план проєкту

№ з/п	Найменування показників	Одиниці вимірювання	Липень	Серпень (1)	Вересень (2)	Жовтень (3)
1	Інвестиції	грн.	- 35800			
2	Заробітна плата	грн.		-40200	-39000	-40200
	Витрати на собівартість страв	грн.		-4262,5	-4125,0	-4262,5
3	Кількість днів для проєкту	дні		31	30	31
4	Кількість проданих одиниць в день	шт.		9	9	9
5	Кількість проданих одиниць за місяць	шт.		271	270	271
6	Виручка	грн.		+100400	+97200	+100400
7	Чистий прибуток	грн.		+55937,5	+54075	+55937,5
8	Чиста приведена вартість	грн.	-35800	+20137,5	+74212,5	+130150

Можна спостерігати прибутковість вже в серпні місяці (див. табл. 2.9), а на завершення своєї діяльності проєкт принесе прибуток 130150

Отже, проєкт «World cuisine», що запропоновано для ресторану «Автопорт» приносить прибутки власникам закладу оскільки окупиться ще на 2-му місяці реалізації і буде мати прибуток 20137,5 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Основна особливість функціонування сфери готельно-ресторанної справи з економічної точки зору полягає в тому, щоб забезпечити якісне життя населенню, тобто задовільнити головні фізіологічних потреб у харчуванні та комфортному проживанні. Динамічний розвиток такої соціальної сфери обумовлює появу все нових суб'єктів підприємницької діяльності пов'язаних із харчування, що дає можливість вибору кожному споживачу обрати той заклад, де було б йому комфортно, та щоб задовільнило його потреби за усіма критеріями.

Ефективність роботи підприємств готельно-ресторанного господарства залежить від певних чинників, таких як позиціонування підприємства серед конкурентів, технологія і специфіка діяльності закладу готельно-ресторанного бізнесу та створення такого іміджу, що б забезпечував високу ліквідність та інтерес споживачів, а також визначення основних перспектив роботи та розвитку діяльності, щодо фінансів та маркетингу.

Готельно-ресторанний бізнес стрімко розвивається та видозмінюється під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. В якості сфери Підприємства Готельно-ресторанного господарства виконують економічні серед яких розвиток економіки країни та регіону, а також соціальні, тобто задоволення потреб споживачів.

Заклад готельно-ресторанного господарства має бути більше, ніж просто приміщення для приготування страв, а тому розробляються та реалізуються все нові проєкти.

Визначено, що проєкт встановлене завдання із певними вхідними даними та із необхідними цілями та кінцевими результатами, що обумовлюють організований комплекс робіт та спосіб їх реалізації, який має певні ліміти у виконанні та встановлені дедлайни.

У другому розділі курсової роботи проаналізовано основні показники діяльності ресторану «Автопорт» за 2019-2020 рр.. та визначено, що обсяг продаж у натуральному виразі станом на 2020 р. по відношенню до 2019 р. зріс на 5,06 %.

Одночасно і зріс середній чек на 74 грн., що і спричинило зростання обсягів продаж. Також встановлено, що в порівнянні обсягів реалізації (товарообороту) ресторану «Автопорт» 2020 року з 2019-тим, то даний показник збільшився на 13,69 % , а у натуральному виразі на 5,06 %.

Також для ресторану «Автопорт» запропоновано проєкту під назвою «World cuisine». Основна концепція проєкту полягає у: розробці меню; створення умов для того ,щоб можна було приготувати страви різних кухонь світу, зокрема італійської, іспанської та французької; пошук працівників (їх підвищення кваліфікації); укладання договору з новими постачальниками (налагодження логістики).

За підрахунком витрат на реалізацію проєкту авансові інвестиції будуть становити 35800 грн., а витрати на заробітну плату 119 400 грн.

Згідно розрахунку щодо очікуваних результатів реалізації проєкт «World cuisine», приносить прибуток ресторану «Автопорт» власникам закладу оскільки окупиться вже на 2-му місяці впровадження і буде мати прибуток 20137,5 тис. грн.

Отже, підсумувавши усе вище написане ефективність реалізації та віддачі проєкту залежить не лиш від фінансової сторони, а й від правильної побудови стратегії керівниками та менеджерами проєкту.

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. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2019. 272 с.
3. Бершадська І. І. Методи управління прибутком підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 181-188.
4. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб.. Київ: Ліра-К, 2014. 218 с.
5. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 231 с.
6. Відомості про діяльність ресторану «Автопорт» URL: <https://dostavka-chachluka.te.ua>. (дата звернення: 26.03.2021).
7. Гузенко О.П. Проектне фінансування: навч. посіб. Львів : "Магнолія 2006", 2021. 336 с.
8. Горик-Чубатюк М. О. Сучасні моделі прийняття управлінських рішень. Вісник Одеського національного університету. *Економіка*. Одеса, 2017. Т. 22, Вип. 7 (60). С. 74-77.
9. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управління проєктами. Миколаїв: Дело и Сервис, 2013. 528 с.
10. Довгань Л.С., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проєктами: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
11. ДСТУ 3279-95 Державний стандарт України. Стандартизація послуг. Основні положення. Від 27.12.95. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 9 с.
12. Ільчук П. Г., Фещур Р. В., Якимів А. І. , Когут І. В. Бізнес-планування та управління проєктами: навч. посіб. Львів: "Новий Світ-2000" 2018. 216 с.
13. Кобиляцький Л. С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ. МАУП, 2016. 200с.

14. Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я., Дорошкевич К. О. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт. Львів. Міські інформаційні системи, 2014. 320 с.
15. Лігоненко Л. А. Бізнес-модель стартап-проекту: розроблення, тестування та прийняття. Вісник Одеського національного університету. *Економіка*. Одеса. 2017. Т.22, Вип. 8 (61). С. 80-86.
16. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Управление проектами. Справочное пособие. Москва : Высшая школа, 2011. 875 с.
17. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія і практика: підручник для студ. ВНЗ. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 470 с.
18. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
19. Павленкова П. П., Тележенко Л. М., Біленька І.Р., Дзюба Н. А.. Технологічне проектування підприємств ресторанного господарства: навч. посіб. Херсон. Олді-Плюс, 2016. 312 с.
20. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика : навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2018. 228 с..
21. Про захист персональних даних Закон України від 1 червня 2010 р. № 2297-VI (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 34, ст. 481).
22. 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: 17.03.2021).
23. Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В. и др. Управление программами и проектами: модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. Москва. ИНФРА-М, 2015. 320с.
24. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч.посіб. Київ. Каравела, 2014. 344с.
25. Ульянченка О.В., Цигікала П.Ф. Управління проектами: навч. посіб. Харків: ХНАУ ім. В.В.Докучаєва, 2018. 522 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні показники діяльності ресторану «Автопорт»

№ з/п	Найменування показників	Одиниці вимірювання	Роки	
			2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5
	Оборот реалізації товарів	тис. грн.	25816,3	28453,3
	Середньорічна чисельність працівників	чол.	43	49
	Прибуток від продажів	тис. грн.	6848,7	7484,9
	Середньорічна вартість оборотних коштів	тис. грн.	5966,8	8719,4
	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	6383,0	6330,0
	Кількість посадкових місць	чол.	118	118
	Обсяг продажів в натуральному вираженні (кількість чеків)	шт.	87533	91085
	Обсяг продажів у вартісному вираженні	тис. грн.	159762	180037
	Ціна за одиницю, (середній чек)	грн.	2735	2809
	Витрати на продукти	тис. грн.	42335	44784

Обсяг продажів у ресторані «Автопорт» за 2019-2020рр. тис.грн

№ з/п	Найменування показників	2019 р	2020 р
		Сума, тис.грн.	Сума, тис.грн.
1.	Страви з тандиру	2759,6	3029,4
2.	Гарячі страви	1029,4	1427,2
3.	Холодні закуски	4675,6	6203,0
4.	Салати	2453,8	2847,8
5.	Піца	6225,6	6246,0
6.	Суші	3403,0	4289,0
7.	Комплексні обіди	2783,4	3403,0
Всього		23324,4	27440,4

Ділова активність ресторану «Автопорт» за 2019-2020 рр.

№ з/п	Найменування показників	Роки	
		2019 р.	2020 р.
1.	Коефіцієнт автономії	0,996	0,79
2.	Коефіцієнт співвідношення долучених і власних коштів	0,0481	0,56
3.	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,46	0,32
4.	Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	-0,287	-0,072
5.	Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	-0,408	-0,0861
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,884	1,546
7.	Коефіцієнт оборотності активів	0,332	0,238
8.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,201	2,048
9.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	-61,17	-54,22
10.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,284	0,998
11.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,521	0,384
12.	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,828	0,82
13.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,502	-0,094
14.	Коефіцієнт рентабельності активів	-0,378	-0,097
15.	Коефіцієнт рентабельності діяльності	-1,301	-0,543



АНТИПЛАГИАТ
ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ



[ГЛАВНАЯ](#) / [КАБИНЕТ](#) / [РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ](#)

Оригинальность

73,45%

Заимствования

26,5

Полный отчет

Краткий отчет

История отчетов

Ім'я користувача:
Роксолана Муха

ID перевірки:
1008147475

Дата перевірки:
02.06.2021 22:43:27 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
02.06.2021 22:46:52 EEST

ID користувача:
100004238

Назва документа: Рибіцька_ГР 286_перевірка

Кількість сторінок: 22 Кількість слів: 4494 Кількість символів: 33246 Розмір файлу: 123.83 KB ID файлу: 1008227694

22.3% Схожість

Найбільша схожість: 19% з Інтернет-джерелом (<https://docplayer.net/45024460-Zmist-rozdil-1-istoriya-ta-zagalni-zasadi-...>)

19.8% Джерела з Інтернету

69

Сторінка 24

4.41% Джерела з Бібліотеки

32

Сторінка 24

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

2