

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 пивоварного ресторану
«Ковчег»))»**

Студента II курсу ГР-286 групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна
справа»

Кривецький В.

Керівник: к. е. н. Муха Р.А.

Національна шкала _____

Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2021р.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ..... | 5 |
| 1.1 Проєкт та етапи його створення..... | 5 |
| 1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі..... | 12 |
| РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ (НА ПРИКЛАДІ ПИВОВАРНОГО РЕСТОРАНУ «КОВЧЕГ»)..... | 18 |
| 2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу..... | 18 |
| 2.2 Суть та структура проєкту..... | 24 |
| 2.3 Очікувані результати впровадження проєкту..... | 29 |
| ВИСНОВКИ..... | 32 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 33 |
| ДОДАТКИ..... | 35 |

ВСТУП

Актуальність теми. Трендом сучасного ринку, на якому діють підприємства всього світу, в тому числі й України, є постійні зміни, динаміка яких зростає із року в рік. Зміни відбуваються у зовнішньому середовищі підприємств і змушують їх змінюватися зсередини, щоб відповідати новим вимогам споживачів, протистояти викликам конкурентів та використовувати можливості нових технологій.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку економічних відносин здатність підприємства адаптуватися до змін є одним із ключових чинників його виживання в довгостроковій перспективі. Управління проєктами на підприємстві і комплексне налаштування процесів управління всередині підприємства можуть надати істотну допомогу у розвитку економіки компанії в позитивному напрямі. Саме проєктний підхід дасть змогу вирішити проблеми та забезпечити високу ефективність проєктно-орієнтованої діяльності.

Управління проєктом виконується з допомогою процесів з використанням спеціальних знань, навичок, інструментів та методів по управлінню проєктами, які отримують входи і створюють виходи процесів, тобто управління проєктом здійснюється за процесним підходом.

Успіх прийнятого в сучасному світі процесного підходу до побудови бізнесу і управління ним обумовлений перш за все тим, що дозволяє організації врахувати такий важливий аспект підприємницької діяльності, як орієнтація на кінцевий продукт, тобто надання клієнтові якісного продукту в стислі терміни і з мінімальними витратами. Крім того, сама модель системи, за одиницю управління якої береться процес, характеризується динамічною поведінкою і більш гнучким реагуванням на зовнішні і внутрішні зміни.

Проблеми управління проєктами досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені: Афанасьєв М.В., Гонtareва І.В. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П., Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Збаразька Л.О., Рижиков В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт

О.Ю. та інші. Питанням ризиків у проєктах присвячені роботи: Костюк О. С., Тижай Н. В., Фаск Н. В. Куценко В. Й., Барміна К. О. Передало Х.С., Огерчук Ю.В., Пшик-Ковальська О.О. Приймак В. М. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. та інших. Проте проєктне управління поки що не має широкого розповсюдження на підприємствах України. Ключовою проблемою в цій ситуації є недосконалість моделей систем управління проєктами та їхніми ризиками на вітчизняних виробничих підприємствах. Тому постає проблема щодо впровадження проєктного менеджменту з урахуванням ризиків на вітчизняних підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Метою даного дослідження є з'ясування теоретичних підходів та визначення практичних аспектів реалізації управління проєктами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження виступає проєктна діяльність підприємства готельно-ресторанної індустрії – пивоварного ресторану «Ковчег», а також реалізація проєкту виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка».

Предметом дослідження є особливості побудови проєктів розвитку на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Завданнями даної курсової роботи є вивчення наступних питань:

- дослідження сутності проєкту та розгляд етапів його створення;
- визначення принципів та методів управління проєктами у готельно-ресторанній справі;
- аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу;
- з'ясування сутності та структури проєкту;
- визначення очікуваних результатів впровадження проєкту.

Методи наукового дослідження. В даній курсовій роботі представлено основні методи наукового дослідження, а саме: аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння, пояснення, класифікація та інші.

Курсова робота складається з вступу, двох розділів основної частини (теоретичної та проєктної), висновків, списку використаних джерел, який налічує 21 джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

1.1. Проєкт та етапи його створення

Швидкість розвитку сучасного суспільства, масштабність соціально-економічних проблем вимагає від вітчизняних підприємств постійного моніторингу ринкових умов з метою відповідності певним нормативам, підтримання конкурентоспроможності, отримання прибутків для подальшого функціонування та розвитку. Для цього підприємству, в процесі функціонування, потрібно створювати і впроваджувати певні проєкти. Проєкт – це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення.

Формулювання понять, особливо мультискладних (яким є, зокрема, поняття проєкту), як правило, не претендують на єдність і повноту охоплення всіх ознак поняття, що вводиться. Тому наведемо ще декілька відомих визначень терміну «проєкт» [5, с.193]:

1. Тлумачний словник Вебстера: «Проєкт (від лат. *projectus* – кинутий вперед; англ. – *project*) – це будь-що, що замислюється чи планується, велике підприємство».

2. Звід знань з управління проєктами, Project Management Institute, США: «Проєкт – певне підприємство із встановленими цілями, досягнення яких визначає завершення проєкту».

3. Англійська асоціація проєкт-менеджерів: «Проєкт – це окреме підприємство з визначеними цілями, що часто включають вимоги щодо часу, вартості та якості результатів, які повинні бути досягнуті».

4. DIN 69901, Німеччина: «Проєкт – це підприємство (намір), яке в значному ступені характеризується неповторністю умов та інших обмежень;

розмежування від інших намірів; специфічна для проєкту організація його реалізації».

5. Світовий Банк у власному «Оперативному керівництві» № 2.20: «Проект – комплекс взаємозв’язаних заходів, спрямованих на досягнення у проміжку визначеного періоду часу і при встановленому бюджеті поставлених завдань з чітко визначеними цілями...».

6. Науковці Товб А. і Цинес Г. цей термін описували як особливу форму здійснення цілеспрямованих змін, яка передбачає, що ці зміни повинні бути реалізовані в рамках певних обмежень за строками, вартістю та характеристиками очікуваних результатів [20]. Тобто, під проєктом вони розуміли якусь чітко регламентовану дію на вже існуючу дію, котра виконувалась для того, щоб отримати очікуваний результат. У свою чергу Мартін П. і Тейт К. вважали проєктом тимчасовий процес, що має початок та кінець і результат якого є унікальним [13]. Іншими словами, на відміну від Товба А. і Цинеса Г. під проєктом вони розуміли дію, яка є чимось новим і в підсумку має принести певний новий результат, а не просто покращити вже щось існуюче для отримання цього результату.

Узагальнивши результати представленого дослідження необхідно відмітити, що проєкт – це комплекс спеціально організованих обмежених в часі, бюджеті, дій, заходів чи зусиль скерованих на створення унікального продукту (товари, послуги чи інші результати) визначеної якості.

В готельно-ресторанній справі проєкти можуть бути різноманітними – створення концепції розвитку закладу; розробка нового продукту (страви, напою) чи послуги; розвиток виробничо-господарської діяльності; оновлення інфраструктури; екологізація закладу та ін. Всі ці види діяльності мають цілий ряд загальних ознак, що дозволяють називати їх проєктами (рис.1.1) [3].

У загальному випадку саме ці чотири характеристики відрізняють проєкти від інших видів діяльності. Кожна з названих характеристик має важливий внутрішній зміст. Доцільно розглянути кожную із ознак проєкту більш детально.

1. Спрямованість на досягнення цілей. Проекти спрямовані на одержання певних результатів – тобто на досягнення цілей. Саме ці цілі є рушійною силою проекту і всі зусилля з його планування й реалізації зосереджені на тому, щоб ці цілі були досягнуті.

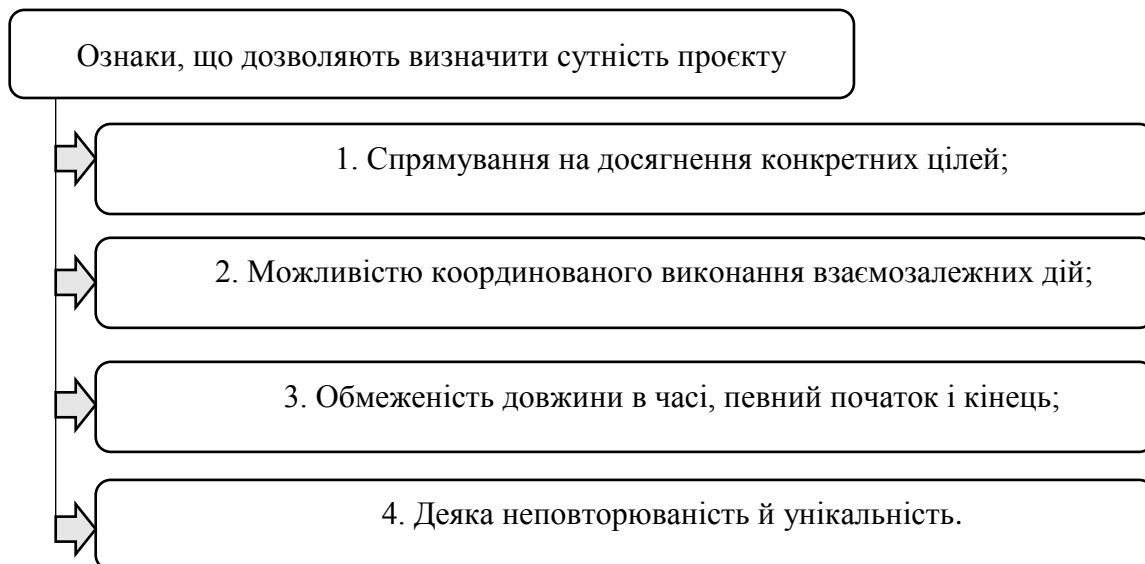


Рис.1.1. Ознаки, котрі характеризують сутність проекту [18, с.43]

2. Координоване виконання взаємозалежних дій. Проекти складні вже за самою своєю суттю. Вони містять у собі виконання численних взаємозалежних дій. В окремих випадках ці взаємозв'язки досить очевидні (наприклад, технологічні залежності), в інших випадках вони мають більш тонку природу. Деякі проміжні завдання не можуть бути реалізовані, поки не завершені інші завдання; частина робіт може здійснюватися тільки паралельно і т. д. Якщо порушується синхронізація виконання різних завдань, весь проект може бути поставлений під загрозу.

3. Обмежена протяжність в часі. Проект закінчується, якщо досягнуті його основні цілі. Таким чином, проекти виконуються протягом обмеженого періоду часу. У проектів є чітко виражені початок і кінець. Значна частина зусиль при роботі із проектом спрямована саме на забезпечення того, щоб проект був завершений у намічений час. Для цього готуються графіки, що показують час початку й закінчення завдань, що входять у проект. Відмінність проекту від виробничої системи полягає в тому, що проект є однократною, нециклічною

діяльністю. Серійний же випуск продукції не має певного кінця в часі й залежить лише від наявності й величини попиту. Коли зникає попит, виробничий цикл закінчується. Виробничі цикли в чистому вигляді не є проєктами [7, с.33].

4.Унікальність. Проєкти – це заходи деякою мірою неповторні й однократні. Разом з тим, ступінь унікальності може дуже відрізняти один проєкт від іншого. Унікальність може бути пов'язана як з кінцевими цілями проєкту, так і з умовами їхнього досягнення. Якщо ви займаєтеся будівництвом теплиць для вирощування овочів закритого ґрунту й зводите 20 - ту за рахунком однотипну теплицю, ступінь унікальності вашого проєкту досить невелика. Базові елементи цієї теплиці ідентичні елементам попередніх 19 - ти, які ви вже побудували. Основні ж джерела унікальності можуть бути закладені в специфіці конкретної виробничої ситуації – у розташуванні теплиці й навколишнього ландшафту, в особливостях поставок матеріалів і комплектування, у нових субпідрядниках. З другого боку, якщо ви розробляєте новий сорт кукурудзи або нову технологію обробки ґрунтів, ви маєте справу з унікальними цілями.

Керівники підприємств не часто намагаються осмислити й розділити завдання управління поточною діяльністю й управління проєктами. Однак, це важливо для розробки ефективної системи управління підприємством. Система управління, орієнтована на управління незмінними технологічними процесами, не забезпечує менеджера необхідною інформацією, якщо потрібне планування й управління змінами [23, с.104].

Процес планування і управління проєктом складається з п'яти етапів, чотири з яких стосуються планування і управління. Графічно, етапи приведені на малюнку нижче (рис.1.2).

Етап 1. Розуміння оточення проєкту. Середовище проєкту складається з факторів, що можуть вплинути на проєкт у ході його виконання. Середовище визначає спосіб реалізації проєкту: на масштаби і терміни виконання проєктів можуть впливати інші проєкти, виконувані організацією; середовище проєкту - головне джерело невизначеності проєкту.



Рис.1.2. Етапи планування і управління проєктом [5, с.91]

Етап 2. Формулювання проєкту. На початковому етапі формулювання ідеї проєкту - концепції проєкту - закладаються підвалини успіху. Якщо концепція, або стратегія обрані менеджерами невірні, подальші (навіть правильні дії) виявляться неуспішними. Цей етап - найменш звичний для вітчизняних керівників, адже стратегії формувалися раніше директивно, а відтак централізовано забезпечувалися ресурсами. Сьогодні кожному суб'єкту господарювання треба знайти, обґрунтувати стратегію для себе, стратегію свого виживання та розвитку. Це процес колективного вироблення рішення, який організується спеціальними методами мозгового штурму із залученням груп фахівців різного профілю. Але, якщо формально подібні процедури і мали місце, то документи, які з'являлися в результаті мали здебільшого декларативний характер, не будучи інструментом дій.

Мета проєкту - це його результат, на досягнення якого спрямовані зусилля виконавців. Для того, щоб визначити мету проєкту, керівник, як це не парадоксально, повинен почати з кінця - визначити той кінцевий результат, що

повинен бути отриманий [5, с.93]. Ціль кожної частини проєкту повинна бути підпорядкована загальній меті проєкту. Іншими словами, кожен проєкт може бути поділений на ряд під проєктів, цілі яких складають ієрархію подібно приведеній нижче схемі (рис.1.3).

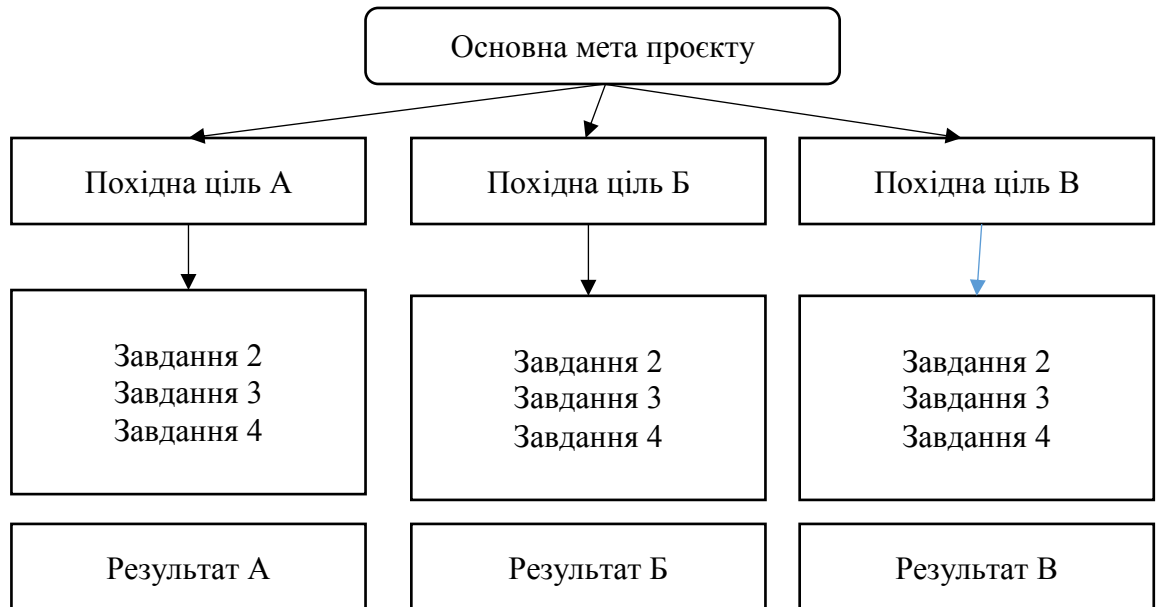


Рис.1.3. Ієрархія цілей проєкту [22, с.152]

Етап 3. Планування проєкту. Планування проєкту здійснюється для досягнення наступних цілей: 1. Визначення вартості і терміну виконання проєкту. Це дозволяє приймати важливі рішення, наприклад, рішення про те, чи варто взагалі починати проєкт. 2. Визначення обсягу необхідних ресурсів. 3. Розподіл робіт і контроль результатів. Планування повинне передбачати хто і за що відповідає. 4. Оцінки впливу на проєкт будь-яких змін.

Етап 4. Технічне виконання проєкту. Технічне виконання проєкту здійснюється на підставі затвердженої проєктної документації, в якій деталізуються рішення, обґрунтовані в бізнес-плані. Проєктна документація зазвичай включає ТЕО проєкту та робочу документацію.

Етап 5. Контроль виконання проєкту. Контроль проєктної діяльності – це процес, у якому керівник проєкту встановлює, чи досягнуто поставлених цілей, виявляє причини дестабілізації процесу виконання роботи та обґрунтовує прийняття управлінських рішень, що коригують виконання завдань, раніше ніж

буде нанесено збиток виконанню проєкту (зрив термінів виконання робіт, перевищення використання ресурсів і вартості, низька якість тощо). Контроль дає керівникові проєкту можливість визначити, чи варто переглядати плани, кошториси, якщо деякі параметри перевищили допустимі значення.

На процес реалізації проєкту впливає багато як зовнішніх, так і внутрішніх дестабілізаційних чинників. Це призводить до зміни розрахункових параметрів (строкових і вартісних). У зв'язку з мінливими умовами навколишнього середовища керівникам проєкту не завжди вдається вчасно вжити заходів коригування процесу виконання робіт і мотивувати підлеглих на досягнення поставлених цілей [16].

Завдання контролю проєктної діяльності полягає в тому, щоб, отримавши фактичні дані про перебіг виконання проєкту, порівняти їх із плановими характеристиками й виявити відхилення, формуючи тим самим так звані сигнали неузгодженості. Контроль має забезпечити моніторинг (систематичне та планомірне спостереження за реалізацією проєкту); виявлення відхилень від цілей реалізації проєкту за допомогою критеріїв і обмежень, які фіксують у календарних планах і сіткових графіках, бюджетах, розрахункових потребах у витратах трудових, матеріальних, фінансових, нормативних та ін.; прогнозування наслідків зміни ситуації та обґрунтування необхідності прийняття коригувальних заходів.

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно відмітити, що проєкт – це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення.

Кожен проєкт по-своєму є унікальним і має ряд ознак, які якісно його виокремлюють, а саме спрямування на досягнення конкретних цілей, можливістю координованого виконання взаємозалежних дій, обмеженість довжини в часі, певний початок і кінець, деяка неповторюваність й унікальність. Реалізація проєкту передбачає вибір принципів та методів управління ним.

1.2. Принципи та методи управління проектами у готельно-ресторанній справі

Динамічність умов функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання формує необхідність впровадження сучасних технологій у різні бізнес-процеси та сфери їх діяльності. Не є винятком і управління проектами. Якісне забезпечення процесу управління дозволяє оптимізувати роботу з проектами, налагодити ефективність управлінських рішень та знизити ризики функціонування організації.

Розглядаючи сутність управління проектами слід відмітити різноманітність підходів до визначення даної дефініції. Зокрема, управління проектом є застосування знань, вмінь, навичок (компетенцій) методів та інструментів до робіт проекту з метою забезпечення дотримання вимог проекту. Також управління проектом можна визначити, як процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети.

Управління проектом, включає ряд притаманних йому характеристик: – визначення вимог; – вирішення проблем, задоволення різних потреб і сподівань зацікавлених сторін проекту в ході планування і виконання проекту; – збалансування конкуруючих обмежень проекту, таких як: зміст; розклад; бюджет; ресурси; якість; ризики тощо.

Управління проектами реалізується шляхом: – управління проектом (Project Management) на замовлення (основна діяльність – виконання проектів на замовлення); – «управління через проекти» (Management by Projects) використання проектної методології для управління операційною діяльністю підприємства, що дозволяє «не тільки правильно виконувати роботу, але і вибирати для виконання правильну роботу».

Завдання управління проектами: визначення цілей проекту і проведення його обґрунтування; - виявлення структури проекту; визначення необхідних обсягів і джерел фінансування; підбір виконавців; підготовка і висновки контрактів; визначення термінів виконання; розроблення графіка реалізації

проекту; розрахунок необхідних ресурсів; складання кошторису і бюджету проекту; - контроль за ходом виконання проекту; моніторинг проекту.

Важливим у процесі управління проектами є дотримання основних принципів. Основні принципами управління проектами на підприємстві згруповано та представлено на рисунку 1.4.



Рис.1.4. Основні принципи управління проектами та їх характеристика [5, с.93]

Фахівці, що займаються розробкою питань із управління проектами виділяють чотири нові принципи в їх реалізації [1, с.94]:

1) управління проектами зараз розглядається як бізнес-процес, де керівники проєктів повинні приймати як бізнес-рішення, так і рішення на основі проєктів;

2) управління проектами більше не є просто сукупністю оперативних або тактичних заходів для створення результативного продукту чи результату. Зараз воно розглядається як «стратегічне управління проектами», яке призначене для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Керівники проєктів управляють стратегічними проектами, і їм дозволяється приймати або брати участь у стратегічних бізнес-рішеннях;

3) управління проектами в даний час розглядається як система створення бажаних бізнес-переваг та вартості бізнесу. На сьогодні система відбору та визначення пріоритетів сильно зорієнтована на ті проекти, які створюють найбільші вигоди для бізнесу та підвищують його вартість в довгостроковій перспективі. Основна увага приділяється довготривалому стратегічному, а не короткостроковому мисленню. Наразі від керівників проєктів очікується, що вони керуватимуть стратегічними проектами, які можуть призвести до стійкої конкурентної переваги суб'єкта бізнесу;

4) управління проектами – це не просто черговий кар'єрний щабель менеджера в організації. Завдяки трьом вищезазначеним принципам управління проектами наразі є стратегічною компетенцією. Кожен рік або два, добре керовані компанії проводять дослідження чотирьох-п'яти стратегічних компетенцій, які доцільно формувати на майбутнє. Управління проектами майже завжди присутнє в цьому переліку.

Інтенсивний розвиток проєктного менеджменту змушує звернути особливу увагу на потребу у застосуванні сучасних інструментарію цієї галузі знань в управлінні підприємствами загалом. Саме застосування основних методів проєктного менеджменту можна назвати проєктним підходом, який в загальному передбачає [10, с.80]: чіткість і обґрунтованість визначеної проблеми; визначення послідовного переліку робіт згідно з завданням проєкту і його описом з зазначенням

їх початку і завершення; деталізація завдань та закріплення їх за визначеними виконавцями; виділення «пакета робіт», які є об'єднані в єдину групу операцій і закріплені за одним підрозділом; формування кваліфікаційної команди проєкту; виконання робіт за проєктом з використанням сіткового планування та інших методів.

Є багато методів впровадження проєктного управління на підприємствах. Залежно від галузі, спеціалізації, мети, яку прагне досягнути компанія, має бути вибрано певний метод, який підходить найкраще для конкретного випадку. Методи управління проєктами дають змогу: – визначити мету проєкту і провести його обґрунтування; – виявити структуру проєкту (підділі, основні етапи роботи, що мають бути виконані); – визначити необхідні обсяги й джерела фінансування; – підібрати виконавців на основі торгів і конкурсів; – підготувати й укласти контракти; – визначити строки виконання проєкту, скласти графік його реалізації, розрахувати необхідні ресурси; – розрахувати кошторис і бюджет проєкту, планувати й урахувувати ризики; – забезпечити контроль над процесом виконання проєкту.

Усі методи управління проєктами можна розподілити на жорсткі та гнучкі. Жорсткі методи застосовуються в умовах суворого формального управління проєктом, зі зниженою довірою й підвищеною відповідальністю замовника і виконавця. Як правило, вони є наслідком впливу політичних ризиків. Гнучкі ж методи управління проєктами базуються на поділі управлінської праці, що носить горизонтальний характер: розподіл конкретних керівників на чолі окремих підрозділів. У зазначених методах використовуються різні техніки. Наприклад, так званий «ітеративний водоспад», у якому кожен етап являє собою якийсь підпроєкт, виконання якого реалізується за фіксованими ітераціями. Але сутність залишається одна – проєкт розбитий на етапи, які виконуються в суворій послідовності. У зазначеному підході використовуються інструменти календарно-сіткового планування.

Найпоширенішим інструментом такого планування є діаграма Ганта, що представлена у додатку А.

Є безліч інструментів для її побудови – від простих таблиць Excel і Smartsheet до професійних програмних пакетів, таких як Microsoft Project і Primavera [8, с.129]. Не всі проєкти можуть бути структуровані таким чином, щоб бути реалізованими за класичним проєктним підходом, тоді в нагоді використання техніки Agile. Agile – сімейство гнучких ітеративно-інкрементальних методів управління проєктами. Відповідно до цього підходу проєкт розбивається не на послідовні фази, а на маленькі підпроєкти, які потім об'єднуються в готовий продукт [5, с.95]. Таким чином, ініціація і верхньорівневе планування проводяться для всього проєкту, а наступні етапи (розроблення, тестування та інші) проводяться для кожного міні-проєкту окремо. На основі Agile були розроблені окремі гнучкі методи, або, як їх іноді називають, фреймворки (frameworks): Scrum, Lean, Kanban, Crystal, і багато інших. Відповідно до принципів Agile, Scrum розбиває проєкт на частини, які відразу можуть бути використані замовником для отримання цінності (productbacklog). І потім ці частини пріоритезуються власником продукту – представником замовника в команді.

Найважливіші «шматочки» першими відбираються для виконання в спринті – так називаються ітерації в Scrum, що тривають від 2 до 4 тижнів. У кінці спринту замовнику видається робочий інкремент продукту – ті найважливіші частини, які вже можна використовувати. Після цього команда проєкту переходить до наступного спринту. Тривалість у спринту фіксована, але команда вибирає її самостійно на початку проєкту, виходячи з проєкту і власної продуктивності [9, с.84].

Основна структура процесів Scrum обертається навколо п'яти основних зустрічей: упорядкування беклога, планування спринту, щоденних летючок, підведення підсумків спринту і ретроспективи спринту. Щодо Lean, він додає до принципів Agile схему потоку операцій (workflow) для того, щоб кожна з ітерацій виконувалася однаково якісно. У Lean, так само, як і в Scrum, робота розбивається на невеликі пакети поставки, які реалізуються окремо і незалежно. Але в Lean для розроблення кожного пакета поставки є потік операцій з етапами. Як і в класичному проєктному менеджменті, це можуть

бути етапи планування, розроблення, виробництва, тестування і поставки або будь-які інші необхідні для якісної реалізації проєктів етапи. Сам по собі Lean виглядає абстрактним, але в комбінації з Kanban його стає набагато простіше використовувати для побудови власної системи управління проєктами.

Для роботи з Kanban необхідно визначити етапи потоку операцій (workflow). У Kanban вони зображуються як стовпці, а завдання позначають спеціальні картки. Картка переміщається по етапах подібно до деталі на заводі, що переходить від верстата до верстата, і на кожному етапі відсоток завершення стає вищим. На виході – готовий до постачання замовнику елемент продукту [7, с.105]. Ще одна технологія управління проєктами – шість сигм, що дуже схожа на Kanban, але жорсткою вимогою є лише ретельне вимірювання і контроль показників проєкту на етапах реалізації, оскільки без цього неможливо постійне довгострокове поліпшення процесів реалізації проєкту.

У 1989 році була створена британська методологія «PRINCE2». Назва походить від акронима «PRojects IN Controlled Environments version 2». PRINCE2 концентрується на управлінських сторонах проєкту, виражених в семи принципах, семи процесах і семи темах проєкту: – 7 принципів визначають загальні правила управління проєктами по PRINCE2, визначають базу методології; – 7 процесів визначають кроки просування по проєктному циклу; – 7 тем – аспекти, за якими проводиться контроль для досягнення успіху проєкту [2, с.71].

В цілому, вибір правильної методики управління проєктами важливий, оскільки він визначає, як буде працювати команда над проєктом. Методи управління проєктами забезпечують структури, які можуть привести до успіху або невдачі проєкту. Тому, вирішуючи, яким методом управляти проєктом, необхідно враховувати складність проєкту, клієнта, наявні ресурси та обмеження проєкту (в тому числі, зміни та ризик), часові межі, інструменти та персонал.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ (НА ПРИКЛАДІ ПИВОВАРНОГО РЕСТОРАНУ «КОВЧЕГ»)

2.1. Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу

Ресторан — це підприємство харчування, де поряд з продажем їжі населенню, надаються послуги з організації відпочинку. Ресторан передбачає високий рівень комфорту, широкий асортимент страв та напоїв, інтер'єр у художньому виконанні, досконалу подачу страв та напоїв, відповідну організацію обслуговування та відпочинку.

Зберігаючи кращі традиції національної кухні, пивоварний ресторан «Ковчег» є візитною карткою гостинності, певною формою проведення дозвілля і спілкування, ознакою престижу і фінансового достатку. Пивоварний ресторан «Ковчег» знаходиться за адресою: м.Тернопіль, вул. А.Живова 5А.

Фасад ресторану є, в першу чергу, рекламою закладу.

Легкий дашок над входом — елемент турботи про гостя. Він сприяє збереженню чистоти в приміщенні. Необхідний елемент культури входу — добре освітлення, яскрава та виразна рекламна вивіска про режим роботи.

Сучасне і досконале внутрішнє оформлення ресторану дозволяє перетворити тихий ресторанчик в просторий зал для проведення, як сімейних так і корпоративних свят.

Візуально зал ресторану самогонна ресторація «Ковчег» розділений на три зони, в яких комфортно можна розміститися:

- «основний зал» - 26 посадочних місць, при проведенні банкету – 50;
- «м'який куточок» - 24 посадочних місць, при проведенні банкету – 40;
- обідній зал - 25 посадочних місць, при проведенні банкету – 30.

Ресторан працює від 12.00 до 24.00, у вихідні та святкові дні від 12.00 до 3.00. Метою його діяльності є влаштування банкетів, бізнес-ланчів, ділових

зустрічей, корпоративних свят, весіль тощо. Один із залів пивоварного ресторану «Ковчег» представлено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Обідній зал пивоварного ресторану «Ковчег» [14]

Під час банкетів - весіль, день народжень, хрестин, - зал виглядає особливо урочисто. В залежності до того, з якого приводу відбувається банкет, відповідно оформлюється зал.

Банкет-прийом за столом з повним обслуговуванням офіціантами найчастіше, як форма організації обслуговування, застосовується на офіційних прийомах.

Замовлення на банкет-прийом приймає адміністратор від упорядників банкету, при цьому уточнює: дату, час його проведення, чисельність гостей, їх склад (стать, вік, національність, професію), подію, що відзначається, загальну суму асигнувань і суму на кожну персону, форму оплати, списки запрошених і почесних гостей.

Під час підготовки такого виду банкету працюють два кухарі. Банкет обслуговують чотири офіціанти. Банкети у ресторані проводять у великій залі. Столи розміщують у вигляді літери Г або літери П, якщо потрібно розмістити

більшу кількість гостей.

Сервірування столів для банкету (рис.2.2) у пивоварному ресторані «Ковчег» проходить у наступній послідовності: накривають столи скатертинами, потім розставляють посуд. Розкладають столові прибори, розставляють посуд зі скла та кришталю (стакани, келихи, чарки тощо). Потім розкладають серветки, розставляють на столи квіти та спеції. При розстановці дотримуються правил розміщення посуду, приборів, серветок, квітів на столі.



Рис.2.2. Сервірування столу в пивоварному ресторані «Ковчег» [14]

Повне обслуговування відвідувачів в залі пивоварного ресторану «Ковчег» включає наступні операції: зустріч адміністратором гостей, привітання та розміщення за столом гостей, прийом замовлення, передача замовлення на виробництво, отримання замовлення з кухні та подача страв відвідувачам, заміна та прибирання посуду (при підготовці столу до наступної страви, при прибиранні столу після відходу відвідувачів), надання інших послуг.

Банкет з частковим обслуговуванням офіціантами є характерним для неофіційних прийомів (сніданок, обід, вечеря чи просто частування з приводу якоїсь події, нагоди). Меню на таких прийомах менш вишукане, сервірування більш просте, напої можуть наливатися гостями самостійно.

При проведенні банкетів-фуршетів у ресторані закуски подають

невеликими порціями - «під виделку» тому, що стіл сервірується без ножів. Другі страви також подаються тільки маленькими порціями, дрібно нарізаними, що не потребують ножа для вживання. Завдяки тому, що гості обслуговуються стоячи, на банкеті-фуршеті можна обслужити у 4-5 разів більше гостей, ніж за банкетним столом.

Увазі клієнтів пропонуються «Фірмові блюда», «Пивна карта», «Меню блюд» і «Меню напоїв». Для особливих випадків, у ресторані передбачене окремо вегетаріанське меню. Меню містить великий асортимент страв, різних за технологією приготування, використання сировини та температурою подавання.

Пивоварна ресторація «Ковчег» відзначається широкою картою пивних напоїв, серед яких слід відмітити наявність крафтового пива, виготовлення якого проходить безпосередньо у ресторані.

У пивоварного ресторану «Ковчег» запроваджений наступний порядок записування страв у меню:

1. Фірмові страви та пиво.
2. Порційні страви (страви на замовлення).
3. Обідні страви.
4. Скомплектовані сніданки та обіди.

У цих розділах страви згруповані за технологією приготування та часом їх подавання. Тому навпроти заголовка написаний час приготування цієї страви.

На обідні страви та скомплектовані сніданки або обіди в основний бланк меню вложені вкладки, які після закінчення часу обіду або сніданку забирають. В кожному розділі записані страви за температурою подавання: 1. Холодні закуски. 2. Гарячі закуски. 3. Перші страви. 4. Другі страви. 5. Гарніри. 6. Солодкі страви. Ця послідовність запису відповідає тій послідовності, в якій прийнято споживати їжу.

Аналізуючи фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного пивоварного ресторану «Ковчег», слід відмітити, що в цілому

ефективність фінансово-господарської діяльності зростає, що представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Фінансово-економічні показники діяльності
пивоварного ресторану «Ковчег» за період 2018-2020 рр.**

| № | Показник | Роки | | | Відхилення (+;-) | |
|----|---|---------|---------|---------|------------------|--------|
| | | 2018 | 2019 | 2020 | тис.грн. | % |
| 1 | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг | 21815,2 | 31901,3 | 32057,9 | 156,6 | 0,49% |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції та послуг | 19672,3 | 28774,6 | 28817,2 | 42,6 | 0,15% |
| 3 | Чистий прибуток | 645,2 | 975,73 | 185,41 | -790,32 | -81 |
| 4 | Загальна вартість активів | 4087,5 | 4153,36 | 4893,25 | 739,89 | 17,81 |
| 5 | Необоротні активи | 1396,5 | 1511,5 | 1716,23 | 204,73 | 13,54 |
| 6 | Оборотні активи | 2691 | 2641,86 | 3177,02 | 535,16 | 20,26 |
| 7 | Дебіторська заборгованість | 117,6 | 219,52 | 317,94 | 98,42 | 44,83 |
| 8 | Власний капітал | 1601,7 | 1705,1 | 2680,83 | 975,73 | 57,22 |
| 9 | Поточні зобов'язання | 2485,8 | 2448,26 | 2212,42 | -235,84 | -9,63 |
| 10 | Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги | 965,4 | 1164,75 | 1433,21 | 268,46 | 23,05 |
| 11 | Кількість працівників | 16 | 16 | 16 | 0 | 0 |
| 12 | Продуктивність праці, грн. / грн. (р.1 / р.11) | 113,45 | 118,83 | 128,62 | 9,79 | 8,24 |
| 13 | Рентабельність активів, % (р.3 / р.4) | 15,78 | 23,49 | 3,79 | -19,7 | -83,87 |
| 14 | Рентабельність власного капіталу, % (р.3 / р.8) | 40,28 | 57,22 | 6,92 | -50,31 | -87,91 |
| 15 | Рентабельність реалізації, % (р.3 / р.1) | 35,54 | 51,32 | 9,01 | -42,31 | -82,44 |

Досліджуючи особливості виробничо-господарської та комерційної діяльності пивоварного ресторану «Ковчег» необхідно відмітити зростання

чистого доходу виручки від реалізації продукції за період 2018-2020 рр., зокрема приріст показника становив 156,65 тис.грн. або 0,49%. Поряд із цим за рахунок зростання цін, зміни курсу валют та зростання реалізації основного асортименту продукції та послуг спостерігається приріст показника реалізації продукції та послуг із 21815,2 тис.грн. до рівня 32057,9 тис.грн.

Ідентично зміні рівня доходів від реалізації збільшується показник собівартості реалізованої продукції та послуг пивоварного ресторану «Ковчег», зокрема за період 2018-2020 рр. спостерігається зростання показника на 42,58 тис.грн. або на 0,15%.

В структурі собівартості найбільша частка витрат на оплату праці, розмір якої з року в рік збільшується через інфляційні процеси та зростання середньої оплати праці у пивоварному ресторані «Ковчег». Поряд із цим, через зростання собівартості продукції спостерігається зниження загального розміру чистого прибутку отриманого пивоварним рестораном «Ковчег», якщо у 2019 році показник чистого прибутку становив 975,73 тис.грн., у 2020 році за рахунок збільшення витрат діяльності пивоварного ресторану «Ковчег» показник знижується на 790,32 тис.грн. до рівня 185,41 тис.грн. Даний факт свідчить про зниження ефективності комерційної діяльності пивоварного ресторану «Ковчег».

Оцінюючи показники майнового стану та джерел фінансування необхідно відмітити приріст показників необоротних та оборотних активів аналізованого підприємства, при цьому зростання необоротних активів підприємства спостерігалось у розмірі 204,73 тис.грн. за період 2019-2020 рр., а також спостерігається зростання оборотних активів на 535,16 тис.грн. за ідентичний період. Також важливим є зростання продуктивності праці пивоварного ресторану «Ковчег» на 9,79 тис.грн. / особу до показника 128,62 тис.грн./особу за період 2019-2020 рр.

За рахунок зниження розміру чистого прибутку спостерігається зниження рентабельності активів до рівня 3,79%, рентабельності власного капіталу до рівня 6,92%, рентабельності реалізації до показника 9,01%.

В цілому, необхідно відмітити зниження ефективності фінансово-економічної діяльності через зниження чистого прибутку та значного зростання собівартості продукції (страв та напоїв) та послуг пивоварного ресторану «Ковчег».

2.2. Суть та структура проєкту

Визначаючи проєкт пивоварного ресторану «Ковчег» слід відмітити особливості даного закладу, відповідно пропонується введення в асортимент пивних напоїв – виробництва пивної горілки.

В аспекті зростання обсягів реалізації продукції та підвищення ефективності маркетингових рішень важливо представити перспективний бізнес-проєкт виробництва інноваційної продукції та охарактеризуємо управлінські рішення, котрі повинні бути прийняті для забезпечення його ефективності та центри відповідальності (представлено у додатку Б).

Визначимо основні етапи реалізації досліджуваного проєкту виробництва пивної горілки пивоварного ресторану «Ковчег» (рис.2.3).

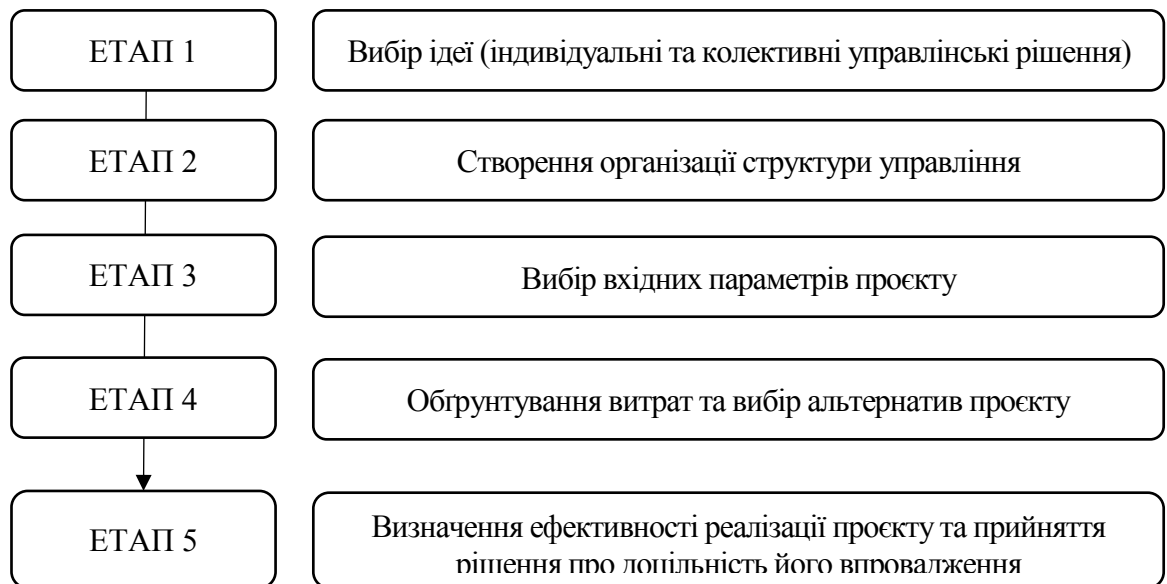


Рис.2.3. Основні етапи реалізації досліджуваного проєкту пивної горілки пивоварного ресторану «Ковчег»

ЕТАП 1. – Вибір ідеї. На нараді із удосконалення виробництва прийнято рішення про реалізацію інвестиційного проєкту виходу на ринок із інноваційною

продукцією – пивною горілкою «Ковчег пивна горілка», яка користуватиметься попитом в споживачів вітчизняному та зарубіжних ринках.

Зазначене рішення прийнято в аспекті забезпечення економічного розвитку та підвищення рівня ділової активності підприємства на внутрішньому ринку має підвищення дохідності та збільшення обсягів реалізації продукції.

Дане явище можливо здійснити удосконалюючи асортименту політику пивоварного ресторану «Ковчег» за рахунок реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту запуску нової лінії виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка».

Доцільність впровадження нових видів продукції - пивної горілки «Ковчег пивна горілка» зумовлена досягненням наступних цілей – отримання прибутку на основі максимального продажу на локальному ринку, а також задоволення індивідуальних і специфічних потреб клієнта.

ЕТАП 2. – створення організації структури управління.

При організації проєкту нового виду продукції - пивної горілки «Ковчег пивна горілка» необхідна організаційна структура орієнтована під проєкт і котра дозволить ефективно впровадити задуманий проєкт на підприємстві.

Враховуючи те, що даний проєкт за своїм масштабом є великим, то для його реалізації можна використати матричну структуру управління, яка створюється на базі функціональної структури (рис.2.4).

Для розробки даного проєкту створюється тимчасова проєктна група, якою керує керівник проєкту. Сюди входять фахівці з відповідних функціональних відділів – директор проєкту, працівники технічного, економічного відділів, відділу маркетингу, виробничого відділу.

Керівник проєкту – технічний директор визначає, що і коли повинно бути виконано і відповідає за кінцеві роботи по здійсненню проєкту, включаючи витрати виробництва, затрачений час і якість проєкту.

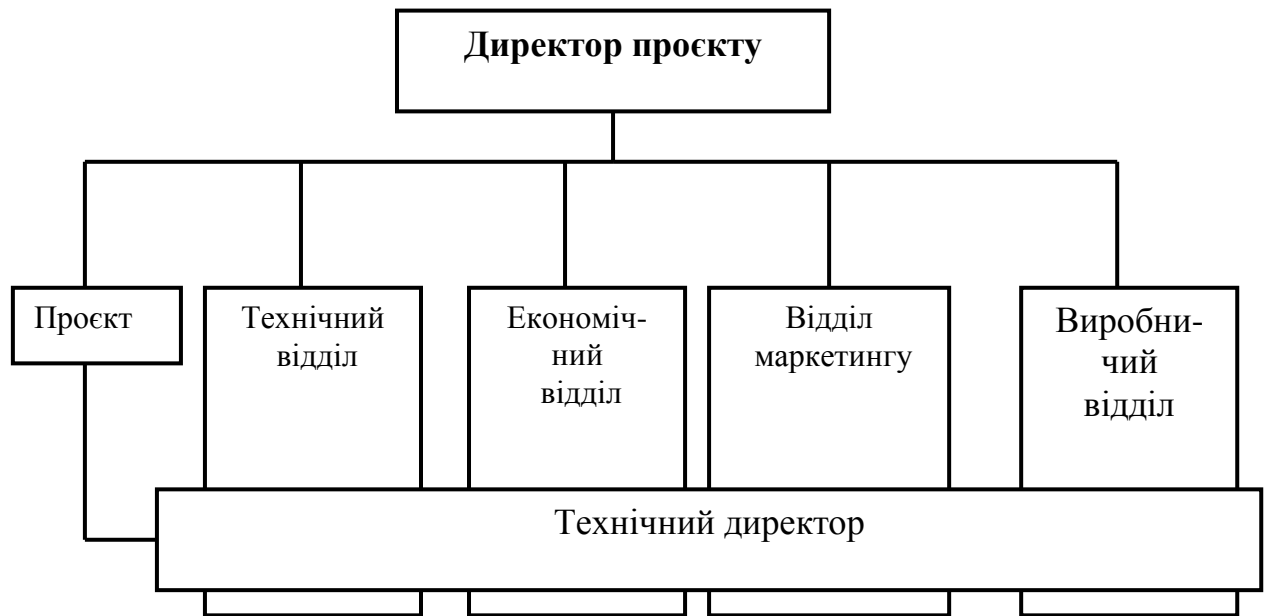


Рис. 2.4. Матрична структура для реалізації проєкту випуску пивної горілки «Ковчег пивна горілка» на пивоварному ресторані «Ковчег»

ЕТАП 3. – Вибір вхідних параметрів проєкту. За попередніми підрахунками, проведеними працівниками планово-економічного відділу пивоварного ресторану «Ковчег», було встановлено, що інвестиційно-інноваційний проєкт характеризується такими вихідними даними:

– початкові капіталовкладення, необхідні для впровадження проєкту, становлять 1930000 грн.;

– для фінансування капіталовкладень підприємство має можливість залучити інвестора (інвестиційну компанію), решта капіталовкладень фінансується за рахунок власних коштів;

– плановий річний обсяг виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка», виходячи із виробничих потужностей підприємства та величини попиту на дану продукцію, становить 50000 шт. щорічно (I квартал - 12500 шт., II квартал - 12500 шт., III квартал - 12500 шт., IV квартал - 12500 шт.). Такий річний обсяг виробництва стосується всього періоду реалізації проєкту;

– період реалізації проєкту, виходячи зі строку амортизації обладнання становить 5 років;

– ціна пивної горілки «Ковчег пивна горілка» з ПДВ – 100 грн. за пляшку (зростатиме в період реалізації проєкту). Ціна встановлена входячи із ситуації на ринку, що склалася на початку періоду реалізації проєкту, та згідно із ціновою політикою підприємства.

Здійснимо розрахунок ефекту фінансового левериджу підприємства пивоварного ресторану «Ковчег» під час реалізації проєкту (додаток В) і визначимо основні пріоритети у формування капіталу підприємства у перспективному періоді.

Проаналізувавши дані додатку В необхідно відмітити, що при зростанні загальної вартості позичкового капіталу рентабельність активів знижуватиметься через зниження прибутковості проєкту, що також зумовлює значенням диференціалу фінансового левериджу через перевищення відсоткової ставки за користування кредитом, нижчим рівнем рентабельності активів пивоварного ресторану «Ковчег».

Звідси можна зробити висновок, що при збільшенні частки позикового капіталу в структурі капіталу підприємства відбувається спадання рентабельності власного капіталу.

Тому підприємству для реалізації проєкту важливо використовувати власні наявні ресурси, зокрема при співвідношенні 30% на 70% на користь власного капіталу значення диференціалу фінансового левериджу складатиме 2,333 пункти, при цьому ефект фінансового левериджу становитиме -0,015 пунктів, що є найбільш оптимальним значенням.

ЕТАП 4. – Обґрунтування витрат та вибір альтернатив проєкту. Витрати пов'язані із реалізацією проєкт виготовлення пивної горілки «Ковчег пивна горілка» підприємства пивоварного ресторану «Ковчег» представимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Початкові витрати виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка»
пивоварного ресторану «Ковчег», грн.

| Економічні елементи витрат | Витрати, грн. |
|--|---------------|
| Витрати на формування технологічної лінії виробництва пивної горілки | 1000000 |
| Оплата праці персоналу проєкту | 300000 |
| Маркетингові витрати | 200000 |
| Логістичні витрати | 400000 |
| Інші витрати проєкту | 30000 |
| Всього | 1930000 |

Обґрунтуємо зазначені витрати. Спершу визначимо витрати на формування технологічної лінії виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка». Існують декілька варіантів вибору постачальників обладнання для виробництва продукції - пивної горілки «Ковчег пивна горілка» пивоварного ресторану «Ковчег» (додаток Г).

Пропонується для реалізації проєкт технологічної лінії компанії Zhangjiagang King Machine (Китай) по виробництву продукції - пивної горілки «Ковчег пивна горілка» пивоварного ресторану «Ковчег», оскільки розмір витрат найнижчий. Вкладення у виробничу лінію даного виробника є економічно вигідним та обґрунтованим, оскільки витрати по проєкту мінімізуються і складатимуть 1000000 грн. на противагу ідентичним технологічним лініям інших виробників Burn Line (Великобританія), Укртехнофудз (Україна), Food Care (Польща), Weishu Machinery Technology (Китай).

Для просування проєкту та нової продукції пивної горілки «Ковчег пивна горілка», що виготовлятиметься підприємством формуватиме маркетингові витрати, котрі спрямовуватимуться на різноманітні напрями (додаток Д).

Основними напрямками маркетингових витрат стануть витрати на статті про пивну горілку у газетах та журналах, радіореклама, зовнішня реклама, друкована реклама, Інтернет-маркетинг, промоакції, спонсорські програми та презентаційний фонд. Загальна сума витрат на маркетингові заходи становитиме 200000 грн.

Обсяги витрат на виробництво пивної горілки «Ковчег пивна горілка» пивоварного ресторану «Ковчег» та розрахунок грошових потоків по проєкту подані нижче в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Собівартість річних програм виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка» пивоварного ресторану «Ковчег», грн.

| Економічні елементи витрат | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Матеріальні витрати за вирахуванням вартості поворотних відходів | 3200000 | 3700000 | 4100000 | 4500000 | 4900000 |
| Витрати на оплату праці | 220000 | 250000 | 300000 | 500000 | 600000 |
| Відрахування на соціальні заходи | 70400 | 80000 | 96000 | 160000 | 192000 |
| Амортизація основних фондів | 27000 | 27000 | 27000 | 27000 | 27000 |
| Інші витрати (витрати на збут продукції, страхування майна, сплата відсотків за кредит тощо) | 782600 | 843000 | 777000 | 613000 | 581000 |
| Всього | 4300000 | 4900000 | 5300000 | 5800000 | 6300000 |

Отже, собівартість річних програм виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка» пивоварного ресторану «Ковчег» зростатиме 1 рік реалізації проєкту – 4300000 грн., 2 рік – 4900000 грн., 3 рік – 5300000 грн., 4 рік – 5800000 грн., 5 рік – 6300000 грн.

Проєкт розрахований на 5 років, відповідно розрахуємо очікувані результати реалізації проєкту за досліджуваний період.

2.3. Очікувані результати впровадження проєкту

Відповідно до етапу 5 визначення ефективності реалізації проєкту та прийняття рішення про доцільність його впровадження.

Досліджуючи особливості реального інвестування в реальний інвестиційний проєкт, то слід сказати що він є ефективним. Так, враховуючи те, що початкові інвестиції становлять 1930000 грн., згідно з даними табл.2.3. та за визначеними показниками економічної ефективності інноваційного проєкту по виробництву пивної горілки «Ковчег пивна горілка» пивоварного ресторану «Ковчег» (таблиця 2.4). Чисту теперішню вартість та індекс прибутковості проєкту складатиме:

Таблиця 2.4

Розрахунок грошових потоків від реалізації інвестиційного проєкту
виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка» пивоварного ресторану
«Ковчег», грн.

| Показники | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Всього |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Доход від реалізації продукції | 5000000 | 5500000 | 5900000 | 6500000 | 7000000 | 29900000 |
| Витрати на виробництво продукції | 4300000 | 4900000 | 5300000 | 5800000 | 6300000 | 26600000 |
| Прибуток від реалізації продукції | 700000 | 600000 | 600000 | 700000 | 700000 | 3300000 |
| Податок на прибуток (18 %) | 126000 | 108000 | 108000 | 126000 | 126000 | 594000 |
| Чистий прибуток | 574000 | 492000 | 492000 | 574000 | 574000 | 2706000 |
| Амортизаційні відрахування | 27000 | 27000 | 27000 | 27000 | 27000 | 135000 |
| Грошові потоки | 601000 | 519000 | 519000 | 601000 | 601000 | 2841000 |

$$\text{ЧТВ} = -1930000 + 601000 + 519000 + 519000 + 601000 + 601000 = \\ = 911000 \text{ грн., ЧТВ} > 0;$$

$$\text{ІП} = 2841000 / 1930000 = 1,47 \text{ (ІП} > 1)$$

Далі визначаємо рентабельність проєкту по виробництву пивної горілки
«Ковчег пивна горілка» пивоварного ресторану «Ковчег»:

$$R = (2841000 / 1930000) - 100\% = 47,15\%$$

За даними показниками проєкт вважається ефективним, оскільки ЧТВ > 0,
ІП > 1. Розрахуємо окупність проєкту залишковим методом (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Залишок коштів за результатами реалізації проєкту виробництва пивної
горілки «Ковчег пивна горілка» пивоварного ресторану «Ковчег», грн.

| Показник | - | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|----------------|----------|----------|---------|---------|--------|--------|
| Інвестиції | -1930000 | | | | | |
| Грошові потоки | | 601000 | 519000 | 519000 | 601000 | 601000 |
| Залишок коштів | -1930000 | -1329000 | -810000 | -291000 | 310000 | 911000 |

З даних табл.2.5. видно, що теперішня вартість грошових потоків від реалізації проєкту покриває початкові інвестиції трохи більше ніж за чотири роки. Через три роки від початку реалізації проєкту буде покрито 1639000 грн. початкових інвестицій, а обсяг інвестицій, який залишиться покрити, щоб проєкт став окупним, становитиме 291100 грн. При цьому теперішня вартість грошових потоків за

четвертий рік проєкту складе 601000 грн. Таким чином, частка четвертого року реалізації проєкту (Δh), за яку окупиться 291000 грн. початкових капіталовкладень, становитиме:

$$\Delta h = 291000 / 601000 = 0,5 \text{ року}$$

Отже, період окупності інноваційного проєкту (ПО) дорівнюватиме:

$$\text{ПО} = 3 + 0,5 = 3,5 \text{ року}$$

Оскільки період окупності проєкту є меншим за термін його реалізації ($3,5 < 5$), то такий проєкт вважається економічно вигідним і може бути реалізований.

Узагальнимо дані проєкту представивши основні показники запропонованого заходу - проєкту виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка» пивоварного ресторану «Ковчег» в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні показники ефективності запропонованого заходу виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка» пивоварного ресторану «Ковчег»

| Показники | Одиниці виміру | Значення показника |
|---|----------------|--------------------|
| 1. Капітальні витрати (початкові інвестиції) | грн. | 1930000 |
| 2. Додатковий прибуток від реалізації | грн. | 3300000 |
| 3. Чистий додатковий прибуток | грн. | 2706000 |
| 4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту | грн. | 2841000 |
| 5. Чиста нинішня вартість | грн. | 911000 |
| 6. Термін окупності недисконтований | роки | 3,5 |
| 7. Термін окупності дисконтований | роки | 3,9 |
| 8. Індекс доходності | — | 1,47 |
| 9. Рентабельність проєкту | — | 47,15% |

Таким чином, результати дослідження впровадження інвестиційного проєкту виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка» пивоварного ресторану «Ковчег» стимулюватимуть залучення інвестицій у розмірі 1930000 грн. (30% власних ресурсів та 70% зовнішніх ресурсів (інвестицій)), що дасть можливість збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції на 2990000 грн., чистий додатковий прибуток становитиме 2706000 тис.грн., чиста теперішня вартість за результатами реалізації проєкту становитиме 911000 грн., проєкт окупиться за 3,5 роки, а рентабельність проєкту становитиме 47,15%.

ВИСНОВКИ

Об'єктом дослідження виступав пивоварний ресторан «Ковчег», який є досить відомим рестораном на ринку Тернополя. Зберігаючи кращі традиції національної кухні, пивоварний ресторан «Ковчег» є візитною карткою гостинності, певною формою проведення дозвілля і спілкування, ознакою престижу і фінансового достатку. Пивоварний ресторан «Ковчег» знаходиться за адресою: м.Тернопіль, вул. А.Живова 5А. Проаналізувавши показники фінансово-господарської діяльності необхідно відмітити зниження ефективності фінансово-економічної діяльності через зниження чистого прибутку та значного зростання собівартості продукції (страв та напоїв) та послуг пивоварного ресторану «Ковчег».

Визначаючи проєкт пивоварного ресторану «Ковчег» слід відмітити особливості даного закладу, відповідно в роботі пропонується введення в асортимент пивного напою – виробництва пивної горілки. Основні етапи реалізації досліджуваного проєкту виробництва пивної горілки пивоварного ресторану «Ковчег»: вибір ідеї (індивідуальні та колективні управлінські рішення), створення організації структури управління, вибір входних параметрів проєкту, обґрунтування витрат та вибір альтернатив проєкту, визначення ефективності реалізації проєкту та прийняття рішення про доцільність його впровадження.

За результатами дослідження впровадження інвестиційного проєкту виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка» пивоварного ресторану «Ковчег» стимулюватимуть залучення інвестицій у розмірі 1930000 грн. (30% власних ресурсів та 70% зовнішніх ресурсів (інвестицій)), що дасть можливість збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції на 2990000 грн., чистий додатковий прибуток становитиме 2706000 тис.грн., чиста теперішня вартість за результатами реалізації проєкту становитиме 911000 грн., проєкт окупиться за 3,5 роки, а рентабельність проєкту становитиме 47,15%. Таким чином, проєкт виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка» може бути реалізовано на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М.В., Гонтарева І.В. Управління проєктами: Навчально – методичний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017. 272 с.
2. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою : Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 240 с.
3. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проєктами: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2014. 231 с.
4. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства. *Економіка України*. 2016. № 5. С. 42-48.
5. Гонтарева І. В. Управління проєктами. Підручник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 444 с.
6. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 112.
7. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проєктами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика». Уклад. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
8. Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Управління проєктами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 6(17). С.126 – 130.
9. Збаразька Л.О., Рижигов В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 168 с.
10. Костюк О. С., Тижай Н. В., Фаєк Н. В. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2010. С. 79–84.
11. Крукевич Н.М. Діаграма Ганта, як інструмент управління часом. URL:

<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/32254/1/111-203-203.pdf> (дата звернення до ресурсу 22.03.2021 року)

12. Куценко В. Й., Барміна К. О. Економічна сутність процесу реалізації продукції. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_kytsenko.htm (дата звернення 24.03.2021 року)

13. Мартин П., Тейт К. Управление проектами. С-Пб.: Питер, 2006. 224 с.

14. Офіційний сайт підприємства пивоварної ресторації Ковчег. URL: <https://samogon.org/kovcheg> (дата звернення до ресурсу 22.03.2021 року)

15. Паршина О.А. Обґрунтування вибору управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Держава та регіони*. 2011. № 2. С. 81 - 85.

16. Передало Х.С., Огерчук Ю.В., Пшик-Ковальська О.О. Сутність проєктів та їх загальна характеристика. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10047/1/14.pdf> (дата звернення до ресурсу 21.03.2021 року)

17. Півень В. В. Застосування технологій «Scrum» та «діаграма Ганта» для підвищення ефективності управління проєктами. *Містобудування та територіальне планування*. 2018. Вип. 66. С. 518-522.

18. Приймак В. М. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.

19. Савельєв Є. В. Новітній маркетинг : Навч. посіб. К. : Знання, 2008. 420 с.

20. Товб А.С., Цинес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 240 с.

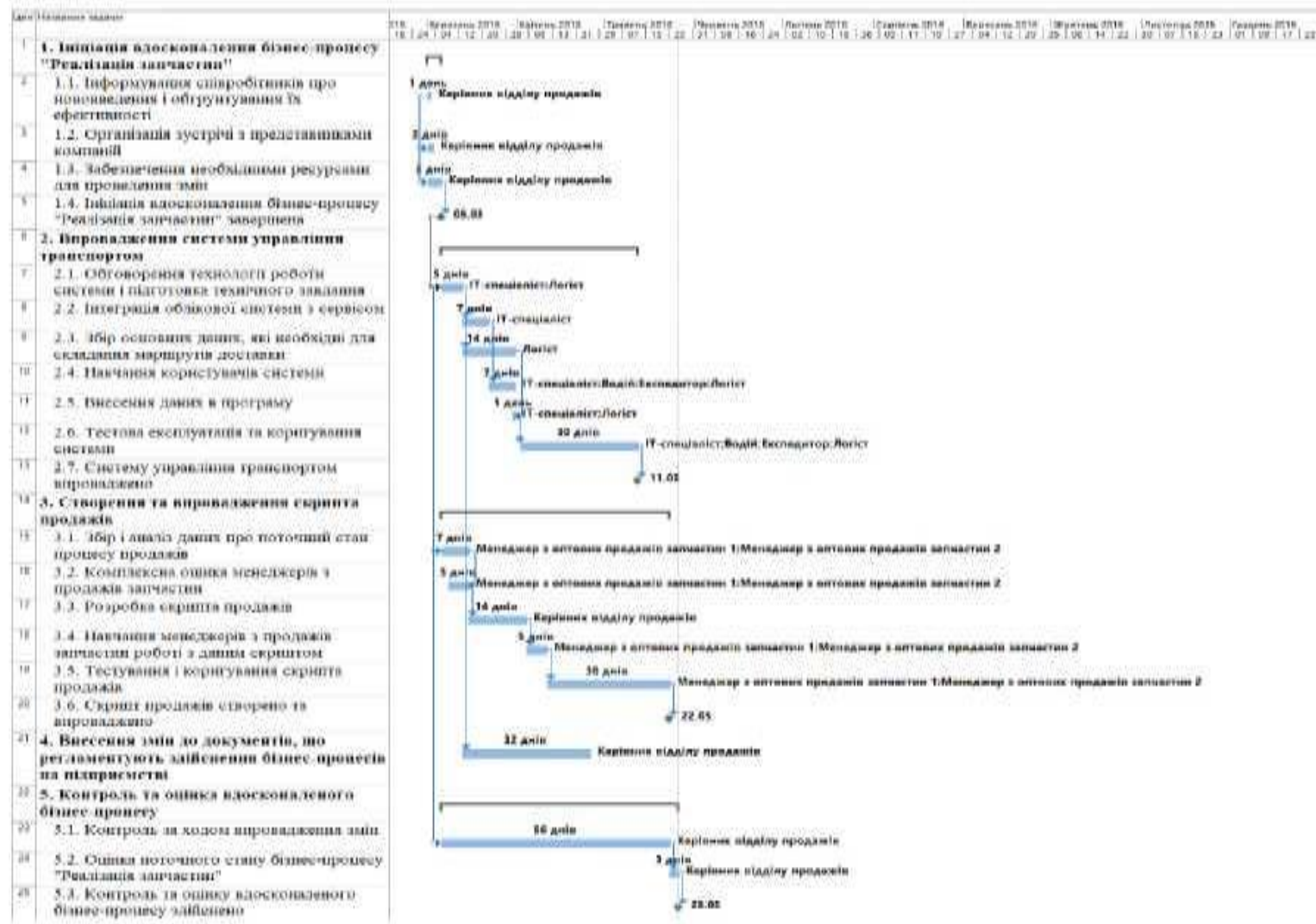
21. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проєктами. Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 224 с.

22. Ульянченка О.В. та Цигікала П.Ф. Управління проєктами: навч. Посібник. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. 522 с.

23. Швець Л.П., Пилипчак О.В., Доберчак Н.І. Проектний аналіз : навч. посіб. Львів : Новий світ. 2000, 2011. 643 с.

ДОДАТКИ

Приклад побудови діаграми Ганта [17, с.220]



Додаток Б

Перспективні управлінські рішення під час реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка» пивоварного ресторану «Ковчег»

| Етапи | Управлінські рішення | Центри відповідальності |
|-------|---|---|
| 1 | Вибір ідеї | Керівництво підприємства, управлінці вищих ланок |
| 2 | Створення організації структури управління проєктом | Керівництво підприємства, керівник проєкту |
| 3 | Вибір вхідних параметрів проєкту | Керівник проєкту, планово-економічний відділ, працівники задіяні у проєкті |
| 4 | Обґрунтування витрат та вибір альтернатив реалізації проєкту | Керівник проєкту, бухгалтерія, відділ збуту, планово-економічний відділ, працівники задіяні у проєкті |
| 5 | Визначення ефективності реалізації проєкту та прийняття рішення про доцільність його впровадження | Керівник проєкт, планово-економічний відділ, бухгалтерія |

Додаток В

Розрахунок ефекту фінансового левериджу пивоварного ресторану «Ковчег» для реалізації проєкту виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка»

| № | Показники | 30 : 70 | 40 : 60 | 50 : 50 | 60 : 40 | 70 : 30 | 80 : 20 |
|----|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. | Середня вартість активів, тис. грн. | 4893,3 | 4893,3 | 4893,3 | 4893,3 | 4893,3 | 4893,3 |
| 2. | Загальний прибуток, тис. грн. | 185,4 | 185,4 | 185,4 | 185,4 | 185,4 | 185,4 |
| 3. | Вартість позикового капіталу, тис. грн. | 1468,0 | 1957,3 | 2446,6 | 2936,0 | 3425,3 | 3914,6 |
| 4. | Вартість власного капіталу, тис. грн. | 3425,3 | 2936,0 | 2446,6 | 1957,3 | 1468,0 | 978,7 |
| 5. | Відсоткова ставка за кредит, % | 31% | 31% | 31% | 31% | 31% | 31% |
| 6. | Рентабельність активів (р.2 : р.1) x 100% | 2,57% | 2,57% | 2,57% | 2,57% | 2,57% | 2,57% |
| 7. | Диференціал фінансового левериджу (р.6 - р.5) | -28,43% | -28,43% | -28,43% | -28,43% | -28,43% | -28,43% |
| 8. | Коефіцієнт фінансового левериджу (р.3 : р.4) | 2,333 | 1,5 | 1 | 0,667 | 0,429 | 0,25 |
| 9. | Ефект фінансового левериджу (р.7 * р.8) | -0,015 | -0,427 | -0,284 | -0,19 | -0,122 | -0,071 |

Додаток Г

Кошторис витрат та основні постачальники обладнання
технологічної лінії по виробництву пивної горілки «Ковчег пивна горілка»
пивоварного ресторану «Ковчег», грн.

| Обладнання | Підприємства виробники обладнання | | | | |
|---|---|------------------------------------|-------------------------------|--|-----------------------|
| | Zhangjiaga ng King Machine (Китай) | Burn Line (Велико- британія) | Укртехно фудз (Україна) | Weishu Machinery Technology (Китай) | Food Care (Польща) |
| Система водопідготовки з зворотнім осмосом, аерацією та пом'якшенням води | 210000 | 500000 | 160000 | 220000 | 270000 |
| Лабораторне обладнання | 80000 | 200000 | 140000 | 110000 | 180000 |
| Складське обладнання | 50000 | 90000 | 60000 | 80000 | 100000 |
| Циркуляційний насос | 90000 | 210000 | 140000 | 150000 | 145000 |
| Апарат полоскання пляшок | 150000 | 220000 | 200000 | 180000 | 200000 |
| Автомат розливу | 170000 | 300000 | 240000 | 180000 | 245000 |
| Пакувальна лінія | 150000 | 300000 | 250000 | 160000 | 220000 |
| Всього витрат, тис.грн. | 900000 | 1820000 | 1190000 | 1080000 | 1360000 |
| Транспортні та логістичні витрати | 90000 | 120000 | 90000 | 80000 | 50000 |
| Встановлення та запуск лінії | 10000 | 60000 | 20000 | 40000 | 40000 |
| Загальна сума витрат | 1000000 | 2000000 | 1300000 | 1200000 | 1450000 |

Додаток Г

Бюджет маркетингу виробництва пивної горілки «Ковчег пивна горілка»
пивоварного ресторану «Ковчег», грн.

| Найменування заходу | Опис | Витрати, грн. |
|---------------------------------|--|---------------|
| Стаття в газетах та журналах | 1 стор. – 3000, 6 статей в рік, кожен другий місяць. (12 статей) | 4000 |
| Ролик на радіо | 1 день – 1000 (24 виходи на день) П'ятниця, субота, неділя. 315 днів/2 роки | 30000 |
| Зовнішня реклама | 1 білборд – 800/місяць 100 білбордів на території України. Кожен другий місяць. 1200 штук. | 100000 |
| Друкована реклама | Календарі, листівки, сувенірна продукція | 10000 |
| Інтернет | Сайт підтримки проекту | 1000 |
| Промоакції | /спільно з снековими фірмами/ | 10000 |
| Туристична діяльність | Обладнання автобуса під туристичну діяльність. | 3500 |
| Спонсорські програми | ≈ 8 заходів на 5 років | 36500 |
| Презентаційний товар | | 5000 |
| Всього витрат на маркетинг | | 200000 |

[14:36:27] Не загружена страница из запроса №343-3 (30096 миллисек., превышен таймаут в 30000 миллисек.): <https://dl.kpt.sumdu.edu>.

[14:36:31] Go Найдено 1% совпадений по адресу: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1531&chapterid=191>(Сохранившаяся копия)

[14:36:46] Возникла ошибка при загрузке страницы из запроса №360-2 (15304 миллисек.): <https://data.gov.ua/dataset/439c2cd8-2e1a-461>.

[14:36:47] Тип проверки: Стандартная (Поисковики = Go,Bi,Yah)

[14:36:47] **Уникальность текста 62%** (Проигнорировано подстановок: 0%)

Готово

AntiPlagiarism.NET

Файл Правка Вид Операции Дополнительно Справка Etxt.ru - биржа контента

Стандартная Экспресс Глубокая На реерит Пакетная проверка Проверка сайта SEO проверка Проверка картинок

Проверить уникальность Игнорировать домены:

Редактор Адрес: <http://> Страница

Текст(45993):

непрямой эффект от внедрения в растениеводство технологий на основе нанотехнологий, в частности, нанотехнологий в области нанотехнологий, у нас есть субпідприємств. З другого боку, якщо ви розробляєте новий сорт кукурудзи або нову технологію обробки ґрунтів, ви маєте справу з унікальними цілями. Керівники підприємств не часто намагаються осмислити й розділити завдання управління поточною діяльністю й управління проектами. Однак, це важливо для розробки ефективної системи управління підприємством. Система управління, орієнтована на управління незмінними технологічними процесами, не

Журнал: ☒ Автопрокрутка

[18:50:26] **ВНИМАНИЕ! Уникальность может быть определена некорректно! (Обнаружено ошибок: 29%)**

[18:50:26] **Уникальность текста 85%** (Проигнорировано подстановок: 0%)

Готово

Windows taskbar: 18:52 05.04.2021

Ім'я користувача:
Роксолана Муха

Дата перевірки:
05.04.2021 19:00:46 EEST

Дата звіту:
05.04.2021 19:05:13 EEST

ID перевірки:
1007342700

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100004238

Назва документа: Кривецький В. ГР-286 - перевірка

Кількість сторінок: 33 Кількість слів: 6277 Кількість символів: 48716 Розмір файлу: 319.55 KB ID файлу: 1007475336

29.7% Схожість

Найбільша схожість: 5.7% з Інтернет-джерелом (https://studopedia.su/5_4940_lektslya-.html)

26.5% Джерела з Інтернету

80

Сторінка 35

8.94% Джерела з Бібліотеки

27

Сторінка 36

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

43