

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 арт-бару «Коза»»

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

Кульки Д.В.

Керівник: к. е. н. Бажанова Н.В.

Національна шкала _____

Оцінка: ECTS _____

Члени комісії _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2020 р.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ..... | 6 |
| 1.1 Проєкт та етапи його створення..... | 6 |
| 1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі..... | 8 |
| РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ АРТ-БАР «КОЗА»..... | 14 |
| 2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу | 14 |
| 2.2 Суть та структура проєкту для Арт-бар «Коза»..... | 27 |
| 2.3 Очікувані результати впровадження проєкту..... | 29 |
| ВИСНОВКИ..... | 33 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 36 |
| ДОДАТКИ..... | 38 |

ВСТУП

На сьогоднішній день управління проектами є культурою управлінської діяльності, визнаною у всьому світі, так як організація здатна існувати і успішно конкурувати на ринку лише за умови постійного розвитку та адаптації під мінливі умови бізнесу, обумовлені зростаючою динамікою середовища бізнесу, скороченням життєвого циклу товарів, зростанням їх технічної складності і різким зниженням ринкових ніш, а також появою інформаційних технологій в управлінні, з чим зможе впоратися проєктна діяльність.

Так, в сфері ресторанного бізнесу така методологія, як управління проектами використовується, але недостатньо розвинена: підприємства реалізують типові проєкти, що не мають свою унікальність, а також не розраховують критерії його ефективності та техніко - економічну обґрунтованість.

Підприємства ресторанного бізнесу вирішують як економічні, так і соціальні завдання: допомагають створювати робочі місця, скорочуючи безробіття, збільшують доходи, підвищують рівень життя, одночасно забезпечуючи соціальну інтеграцію та захист населення, тому необхідно використовувати управління проектами в сфері громадського харчування, тобто проєктний підхід, який є найбільш затребуваним і спрямований на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами і ресурсами, а також по якості кінцевих результатів проєкту.

Актуальність теми курсової роботи полягає в тому, що громадське харчування - це одна з найважливіших соціально-економічних складових рівня розвитку суспільства, де сфера діяльності досить конкурентоспроможна: з кожним роком зростає кількість закладів громадського харчування, проте більшість з них реалізують типові проєкти, які відносяться до операційної діяльності, і, як правило, не надають унікального навантаження. Впровадження ж і розвиток проєктного підходу в організаціях громадського харчування дозволять підприємствам створювати унікальну продукцію або послуги, при цьому враховуючи індивідуальні

переваги населення, а також розширювати продуктивні інновації та розвивати види діяльності, що буде сприяти підвищенню культури поведінки, привабливості, рентабельності і поліпшення фінансово - господарської діяльності самого підприємства.

Так, ринок громадського харчування є перспективним, однак існує кілька проблем. По - перше, це проблеми управління проєктами в закладах громадського харчування, або ж його відсутність, де для проєкту не розраховуються його критерії ефективності, не застосовуються методи планування, виконання, коригування та контролю, наслідком чого стане у собою втрату коштів для підприємства, а також невідповідність очікуванням клієнтів і постійно змінюваних сучасним тенденціям ринку. По-друге, це необхідність врахування змін структури громадського харчування з урахуванням індивідуальних переваг різних соціальних груп населення.

Таким чином, соціальне значення галузі громадського харчування та її значення в сучасній ринковій економіці проявляється в створенні умов, що полегшують і поліпшують життя людей, тому необхідно якісний розвиток сфери громадського харчування за допомогою такої методології, як управління проєктами, основи економіки – управлінської діяльності, розробки спеціальних методів планування, контролю термінів виконання і організації взаємодії виконавців.

Об'єктом курсової роботи є діяльність по розробці і впровадженню проєкту по автоматизації роботи Арт-кафе «Коза».

Предмет курсової роботи - сукупність методів, інструментів і принципів по управлінні проєктом.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних засад розробки і управління проєктом та їх практичне застосування.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність проєкту і зміст управління проєктами;
- виявити особливості організації проєктної діяльності в сфері ресторанного бізнесу;

- проаналізувати сучасний досвід управління проєктами в сфері ресторанного бізнесу;

- вибрати інструментарій для оцінки проєктної пропозиції;
- виконати аналіз ринку, на який заплановано впровадження проєкту;
- провести організаційно - економічну характеристику Арт-кафе «Коза»;
- розробити проєкт для Арт-кафе «Коза»;
- провести економічну оцінку ефективності проєкту;
- розробити заходи щодо реалізації проєкту.

Теоретичною основою для написання курсової роботи є праці авторів: Арутюнова Д. В., Балошов А. І., Брезі О. Е., Володін В. В., Грашин М. Н., Дорофєєв В. Д., Зуб А. Т., Ільїна О. Н., Крилов С. І., Лайцян Я. Г., Мазур І. І., Масловський, В. П., Никуля Е. О., Нікуленкова Т. Т., Ольдерогге Н. Д., Родіонова Н. С., Романова М. В., Шапіро В. Д., Юр'єв В. М., та інші.

При дослідженні будуть використані наступні **методи і інструменти**:

- аналіз фінансово-економічних показників;
- організаційно - економічна характеристика; структурний аналіз, SWOT-аналіз;
- концепція проєкту, статут проєкту, життєвий цикл проєкту;
- аналіз показників ефективності.

Структура дослідження. Курсова робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

1.1 Проєкт та етапи його створення

Поняття «проєкт» об'єднує різноманітні види діяльності, що характеризуються рядом спільних ознак, найбільш важливими з яких є наступні[12,с.54]:

- спрямованість на досягнення конкретних цілей, визначених результатів;
- координоване виконання численних взаємозалежних дій;
- обмежена протяжність в часі, з певним початком і кінцем.

Отже, проєкт – це: завчасно запланований, обмежений у часі, захід, спрямований на створення унікального продукту або послуги за допомогою певних засобів і методів.

Будь-який проєкт проходить ряд фаз (етапів, стадій). Для того, щоб провести проєкт через всі фази (етапи, стадії), їм потрібно якось керувати.

Необхідно відразу зазначити наступне: проєкт не існує самостійно і тісно пов'язаний з його оточенням. Мало того, саме середовище, в якому виникає проєкт найчастіше його і породжує. Тому питанням впливу навколишнього середовища на проєкт в подальшому буде приділено особливу увагу. Проєкти зазвичай прийнято класифікувати за певними критеріями:

- по об'єктах: технічний, організаційний, економічний, соціальний, змішаний. В даному випадку мається на увазі домінуюча складова проєкту, так як будь-який проєкт має і технічну, і організаційну, і економічну, і соціальну складові.
- за масштабами: малий, середній, великий, мегапроєкт. Оцінка масштабів проєкту - багато в чому суб'єктивна процедура, яка відображає погляд учасників на проєкт.
- за тривалістю: короткостроковий (від 1-го, до 3-х років), середньостроковий (від 3-х до 5-ти років), довгостроковий (понад 5-ти років).

- за складністю: простий, складний, дуже складний.
- за типами: монопроект, мультипроект. Також як і в попередньому випадку в цій класифікації відображені, перш за все, характерологічні особливості проекту.
- за видами: інвестиційний, інноваційний, науково-дослідний, навчально-освітній, комбінований і т.д.

У поняття «Проект» об'єднуються різноманітні види діяльності, що характеризуються рядом ознак, загальними з яких є наступні:

- спрямованість на досягнення конкретних цілей, визначених результатів;
- координоване виконання численних, взаємопов'язаних дій;
- обмежена протяжність в часі, з певним початком і кінцем [1,с.90].

Відмінність проекту від виробничої системи полягає в тому, що проект є одноразовою, не циклічною діяльністю. Серійний же випуск продукції не має заздалегідь визначеного кінця в часі і залежить лише від наявності та величини попиту. Коли зникає попит, виробничий цикл закінчується. Виробничі цикли в чистому вигляді не є проектами. Однак останнім часом проектний підхід все частіше застосовується і до процесів, орієнтованих на безперервне виробництво. Наприклад, проекти збільшення виробництва до зазначеного рівня протягом певного періоду, виходячи з заданого бюджету, або виконання певних замовлень, мають договірні терміни поставки.

Проект як система діяльності існує рівно стільки часу, скільки його потрібно для отримання кінцевого результату. Концепція проекту, однак, не суперечить концепції фірми або підприємства і цілком сумісна з нею. Більш того, проект часто стає основною формою діяльності фірми.

З точки зору системного підходу, проект може розглядатися як процес переходу з початкового стану в кінцевий - результат за участю ряду обмежень і механізмів.

1.2 Принципи та методи управління проектами у готельно-ресторанній справі

Проектування ресторанного бізнесу тісно пов'язане з пошуком оригінальних

рішень, які вимагають істотних ресурсних вкладень. Наскільки ефективним є використання коштів саме в обраному напрямку, який термін окупності і на який результат можна розраховувати, - всі ці та інші, пов'язані з реалізацією інноваційної пропозиції питання вирішуються з в процесі розробки проєкту.

Проєкт є системним комплексним документом, всі частини якого логічно взаємопов'язані і структурно взаємообумовлені. У процесі проєктування розробник вибудовує послідовну систему цілеспрямованих дій, об'єднаних економічними розрахунками, пов'язаних термінами реалізації проєкту, оцінкою його вартості і ризиків, які супроводжують проєкт.

Ресторанний бізнес базується на тісній взаємодії зі споживачем, клієнтом і повинен враховувати його ціннісні переваги, бажання і наміри. Зважаючи на це, і проєкт набуває специфічних рис і підходи в реалізації. Тому проєктування зберігає актуальність в сучасній практиці ведення бізнесу, є затребуваним до вивчення і наукових досліджень.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика ринку проєктів для сфери ресторанного бізнесу за основними параметрами [16,с.115]

| Основні параметри | Інноваційний проєкт | Інвестиційний проєкт |
|---|--|---|
| рекомендована форма надання проєкту | форми грантодавців, бізнес - ангелів венчурних фондів | інвестиційний меморандум проєкту, структура проєкту (структура інвестицій) |
| інструментарії обґрунтування і залучення ресурсів | гранд, кошти венчурного капіталу, програм підтримки інноваційної діяльності, інвестиції | власні кошти підприємств, інвестиції, кредитні ресурси, бізнес - ангели |
| основні акценти для розробки проєкту | техніко економічні аспекти розробки нововведення і реалізації нововведення з урахуванням оцінки ризику | фінансові ризики - розрахунок фінансових показників, обґрунтування продажу реалізація |

Прод. таблиці 1.1

| Основні параметри | Інноваційний проєкт | Інвестиційний проєкт |
|--|--|--|
| маркетинг в процесі розвитку та економічного зростання | потенційні переваги, оцінка та формування попиту ринку | обґрунтування продажів, стратегія маркетингу для збуту продукції та послуг обслуговування |
| фінанси, інвестиції та підтримка проєктів | безповоротність, можлива частка в капіталі компанії. бюджет витрат по мірі руху по стадіях інноваційної діяльності | розрахунок окупності проєкту, повернення кредиту, його забезпечення, співвідношення власних коштів і позикових |
| основні ризики проєктів | техніко-економічні, організаційно-економічні | фінансові, комерційні, організаційні |

Так, згідно з таблицею 1.1, інвестиційні проєкти характерні для економічного зростання підприємств громадського харчування на основі власних та / або кредитних ресурсів. Інноваційні ж проєкти характерні для малого бізнесу тоді, коли підприємства генерують і готові впроваджувати нововведення, вести інноваційну діяльність на основі досягнень науки і техніки.

Для проєктів в сфері ресторанного бізнесу характерні наступні особливості [5,с.111]:

- відсутність стандартів і прописних процедур в ході реалізації проєкту;
- відсутність показників ефективності успішної реалізації проєкту;
- низька вартість проєкту;
- відсутність публічної інформації (доступність інформації про аналоги).

Особливості, характерні для проєктів ресторанного бізнесу, де необхідно інтегрувати конкурентоспроможність підприємства громадського харчування зі споживчими перевагами населення, які розширюють можливості підходити до розробки, ведення та управління даних проєктів. Що стосується досвіду управління проєктами в сфері ресторанного бізнесу, то на сьогоднішній день управління проєктами є визнаною у всьому світі професійної дисципліною, де методологія і засоби управління проєктами широко використовуються у всіх сферах

цілеспрямованої і проектно-орієнтованої діяльності [21,с.78].

У багатьох розвинених країнах проектний аналіз використовується практично на всіх проектах, наприклад, в Японії. За даними Японської асоціації Управління проектами, все проекти оцінюються і реалізуються за допомогою технологій управління проектами. Крім того, в США, Німеччині, Франції та інших країнах все частіше і частіше використовують у своїй щоденній діяльності методи і засоби управління проектами.

Говорячи про міжнародний досвід, необхідно відзначити, що в ході поступового розвитку системи управління проектами в кінцевому підсумку були створені власні уніфікованих механізмів, методології, інструментарії і стандарти. Так, наприклад, створена єдина Міжнародна асоціація управління проектами - IPMA з центром в м Цюрих, Швейцарія. Міжнародна асоціація управління проектами - це міжнародна організація в галузі управління проектами, яка об'єднує 34 національні асоціації управління проектами і близько 20000 членів практично з усіх розвинених європейських країн, а також Туреччини, Єгипту, Китаю, Індії, Південної Африки та Латинської Америки. Дана асоціація зареєстрована в Швейцарії в 1965 році як некомерційна, професійна організація, основною метою якої є сприяння розвитку та широкому застосуванню на практиці методів і засобів управління проектами в різних країнах світу. [20,с.78]

Існує наступний досвід впровадження управління проектами на вітчизняних підприємствах, в тому числі і закладів громадського харчування, який ілюструє, як проектний підхід дозволяє вирішити поточні проблеми організації і розглядає довгострокові рішення щодо удосконалення управління проектами, що, в свою чергу, має на увазі рішення наступних етапів [9,с.107]:

1) 1-ий етап спрямований на виявлення та вирішення проблеми, для якого характерно, що співробітники працюють якісно, проте проекти рідко завершуються вчасно через різні поглядів і відсутність взаєморозуміння, що призводить до висновку про необхідність створення і застосування структурованої методики управління проектами, тому ви приймаєте рішення про впровадження проектного

Офісу з єдиними практиками управління проєктами;

2) 2-ий етап має на увазі необхідність негайного поліпшення (процесів), однак існує обмеження за часом і по ресурсах, тому необхідно сконцентруватися на розробці продукту, а не на черговому поліпшенні бізнес-процесів, для чого необхідно досягти таких стадій, як:

1) закладка фундаменту: визначення актуальних завдань та довгострокових цілей, де як правило, починають з оцінки своїх поточних можливостей, цілей і завдань. Результат - перехід до фінансування і набір необхідного персоналу;

2) запуск короткострокових заходів;

3) супроводження проєктів;

4) розгортання довготривалих рішень: організація отримує все зростаючі вигоди в міру того, як вона удосконалює свої здібності в управлінні проєктами. Основна мета - поліпшення і прискорення процесів, навчання персоналу і організація стабільної системи підтримки, необхідної для успішного управління проєктами, де розвиваємо довготривалі рішення, продовжуємо дії по керівництву проєктами, як правило, проводимо додаткові пілотні випробування;

5) підтримка і вдосконалення.

Таким чином, накопичений досвід впровадження управління проєктами на підприємствах, в тому числі і в сфері ресторанного бізнесу передбачає алгоритм рішень проблем при впровадженні управління проєктами.

Під методологією управління проєктами розуміється підхід до формування набору методів, який структурує систему управління проєктами і відбивається в посібниках [7,с.112]. Так, методи управління проєктами дозволяють:

- визначити цілі проєкту і провести його обґрунтування, його життєздатність;
- виявити структуру проєкту (підцілі, завдання, роботи, які належить виконати);
- визначити необхідні обсяги та джерела фінансування;
- підібрати виконавців;

- підготувати та укласти контракти;
- визначити терміни реалізації проєкту, скласти графік його виконання, розрахувати необхідні ресурси;
- розрахувати кошторис і бюджет;
- забезпечити контроль за ходом реалізації проєкту.

Основними методами в управлінні проєктами, в порядку розвитку основних фаз життєвого циклу є [19,с.127]:

1) Розробка концепції проєкту:

- методи визначення цілей проєкту;
- методи опису і аналізу цілей: морфологічні дерева, дерево цілей, методи маркетингу, соціологічні методи, експертні системи;
- методи концептуального проєктування: формалізоване опис предметної області, початкових умов і обмежень, вибір критеріїв, пошук рішень, аналіз альтернатив;
- методи передпроектного аналізу.

2) Розробка проєкту:

- методи структурної декомпозиції;
- методи побудови композиційних структурних моделей;
- методи вирішення завдань на структурних моделях;
- методи моделювання процесів здійснення проєктів;
- методи побудови систем із заданими властивостями; – імітаційне моделювання;
- методи календарного планування: тимчасової, вартісної, ресурсний аналіз, планування ресурсів та витрат;
- методи функціонально-вартісного аналізу, облік ризику, надійності;
- методи управління якістю;
- методи управління ризиком;
- методи проєктного аналізу на стадії розробки.

3) Реалізація проєкту [2,с.154]:

- методи оперативного планування робіт, часу, ресурсів, вартості;
- методи моніторингу проєкту: облік, контроль, аналіз ходу робіт і динаміки показників;
- актуалізація планів, прогноз розвитку проєкту та регулювання;
- методи контролю витрат;
- методи управління запасами;
- методи управління змінами;
- методи проєктного аналізу на стадії реалізації проєкту.

4) Завершення проєкту:

- методи аналізу ефективності проєкту;
- методи розробки виконавчих графіків і аналізу даних про запланований та фактичний хід виконання проєктів.

Отже, управління проєктом – це методологія організації, планування, керівництва, координації людських, фінансових і матеріально-технічних ресурсів впродовж проєктного циклу, спрямована на ефективне досягнення цілей шляхом застосування сучасних методів і технологій управління для досягнення визначених у проєкті результатів: за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю тощо.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ АРТ-БАР «КОЗА»

2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу

Об'єктом нашого дослідження є Арт – бар «Коза», що розташований в готелі "Україна", що знаходиться в центрі Тернополя.

Заклад складається з трьох залів: основного і двох тематичних під назвою

"Відеозал" і "Читальний".

Основні цілі діяльності Арт – бар «Коза»:

- досягти якісний рівень обслуговування;
- в майбутньому стати одним з кращих закладів міста, потім країни, а потім вийти на світовий рівень;
- докласти зусиль для підтримки і зміцнення здоров'я, задоволеності працею і фінансовим добробутом своїх співробітників.

Основні завдання:

- розширення асортименту страв;
- автоматичний прийом замовлень, що спрощує організацію роботи кухні;
- впровадження електронного меню, з таймером, що показує час очікування замовлення;
- підвищення кваліфікації співробітників.

Перед підприємством стоять такі стратегічні цілі:

- сконцентруватися на ринках, де прибуток перевищує 50%;
- обслуговувати максимальне число споживачів;
- зміцнити становище організації в суспільстві при підвищенні конкурентоспроможності.

Для досягнення цих стратегічних цілей необхідно:

- запровадити якомога більше фірмових незвичайних страв;
- провести рекламну акцію для залучення клієнтів;
- збільшити кількість посадкових місць;
- збільшити ефективність ІТ, шляхом впровадження електронного меню і автоматичного прийому замовлення на кухню;
- створити партнерські відносини з постачальниками;
- автоматизувати систему поставок продуктів;
- модернізувати кухонне обладнання;
- запровадити нові конкурентоспроможні технології.

Для забезпечення виробничого процесу штатним розкладом розглянутого

підприємства передбачені такі співробітники:

- директор (він же власник кафе);
- заступник директора;
- кухаря 5-го і 6-го розряду (4 людини);
- помічники кухаря (4 людини);
- офіціанти (8 осіб);
- мийниці посуду (4 людини);
- прибиральниці (4 людини);
- адміністратори (4 людини);
- бармени (4 людини);
- касири (4 людини);
- бухгалтер;
- фахівець з просування (промоутер).

Прийом на роботу проводиться на підставі укладеного трудового договору.

Підбір персоналу керівник планує здійснювати з урахуванням наступних вимог:

- наявність професійної підготовки та кваліфікації з даної спеціальності;
- наявність досвіду роботи на інших підприємствах громадського харчування не менше 3-х років;
- комунікабельність, приємна зовнішність, вміння працювати з гостями;
- знання нормативних документів, що регламентують роботу в сфері торгівлі та громадського харчування.

Таким чином, штатний розклад Арт-кафе “Коза” розрахований на 40 чоловік. Організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом, керівник частину своїх повноважень делегує адміністраторам, бухгалтеру та шеф-кухарю (рис. 2.1).

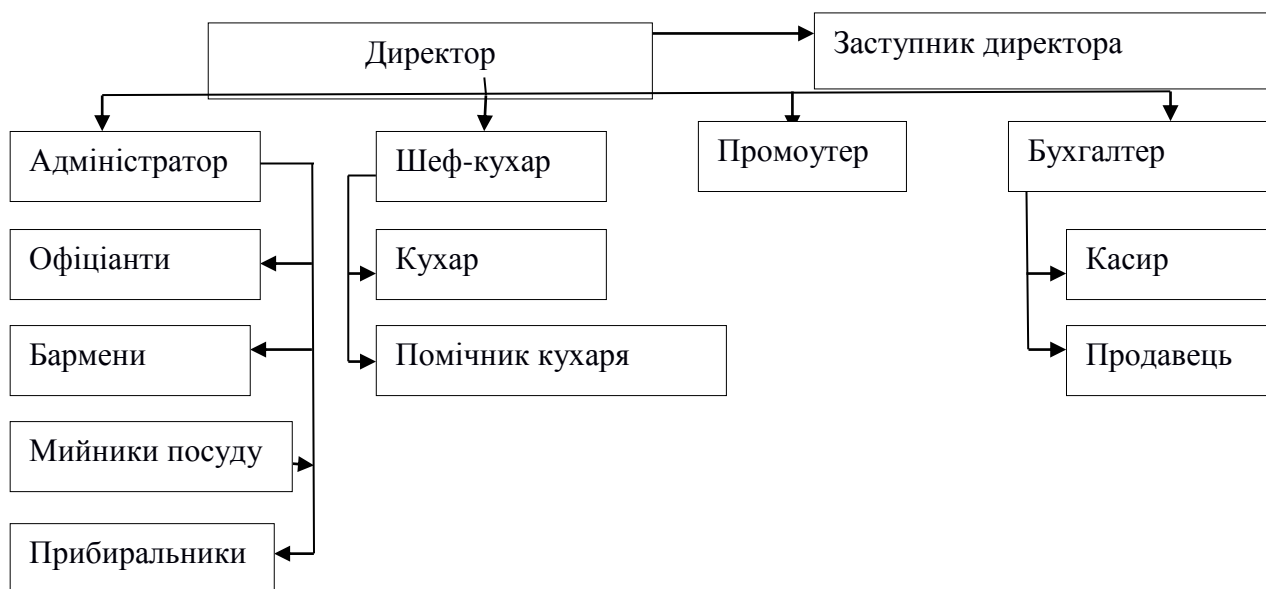


Рис.2.1 – Організаційна структура Арт-бар «Коза»

Для дослідження конкурентної позиції Арт-кафе “Коза” проведемо SWOT-аналіз (таблиця 2.1), для цього складемо список слабких і сильних сторін ресторану, а також список загроз і можливостей. Після складання переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, потрібно встановити лінії зв'язків в матриці SWOT, для цього необхідно в кожному полі матриці встановити і проаналізувати всі парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз Арт-кафе “Коза”

| | Можливості | Загрози |
|--|---|---|
| | 1. Позитивна економічна динаміка в галузі громадського харчування; 2. Переваги в конкретному підсегменті (ринкової ніші) - змішаних ресторанах східної і європейської кухні. | 1. Зростання цін на продукти харчування, їх значні сезонні коливання; 2. Посилення конкуренції на ринку громадського харчування; 3. Відсутність попиту на даний формат кафе; 4. Негативні зміни в оподаткуванні. |

| | | |
|--|--|--|
| Сильні сторони: 1. Високий сервіс і якість обслуговування; 2. Невисокі ціни; 3. Корпоративна культура; 4. Взаємозамінність персоналу; 5. Цікавий асортимент; 6. Зручне розташування. | СІМ 1 - 1 2 - 1 5 - 2 | СІЗ 1 - 2 2 - 2 3 - 2 5 - 2 5 - 3 |
| Слабкі сторони: 1. Обмежений розмір капітальних вкладень; 2. Відсутність широкої мережі точок продажів; 3. Відсутність широкого кола відвідувачів; 4. Нестача висококваліфікованого персоналу. | СЛМ 1 - 1 2 - 2 3 - 2 | СЛЗ 2 - 2 3 - 2 4 - 2 3 - 3 |
| СІМ | Стратегія вдосконалення або створення нових конкурентних переваг. Стратегія «продукт - ринок» - випуск нової продукції або послуги, вихід на нові ринки продукції (послуг) | |
| СІЗ | Стратегія «продукт - ринок». Стратегія вдосконалення (підвищення прибутку за рахунок існуючої кон'юнктури ринку) | |
| СЛМ | Стратегія поступового вдосконалення | |
| СЛЗ | Підтримуюча стратегія | |

Поле СІМ показує, які сильні сторони необхідно використовувати, щоб отримати віддачу від можливостей у зовнішньому середовищі.

Поле СЛМ показує, за рахунок яких можливостей зовнішнього середовища організація зможе подолати наявні слабкості.

Поле СІЗ показує, які сили необхідно використовувати організації для усунення загроз.

Поле СЛЗ показує, від яких слабких сторін необхідно позбутися, щоб спробувати запобігти навіслю загрозу.

Виходячи з отриманих даних SWOT-аналізу можна зробити висновок про тому, що головними конкурентними перевагами Арт-кафе “Коза” є висока якість обслуговування та помірні ціни (середній чек - 450-500 грн.).

Таким чином, Арт-кафе “Коза” слід використовувати такі стратегії.

СІМ-стратегії:

1. Якість обслуговування, невисокі ціни, проведення акцій, надання знижок, зручне розташування ресторану дозволить завоювати лідерство в даній ринковій ніші;

СІЗ-стратегії:

1. Високий сервіс, помірні ціни на унікальне меню дозволить знизити ризик незатребуваності кафе і мінімізувати вплив конкуренції на даному сегменті ринку;

СЛМ-стратегії:

1. Створення резервного фонду, який формується за рахунок чистого прибутку, для цілей подальшого розширення, перепідготовки та навчання персоналу;

2. Активна рекламна кампанія.

СЛЗ-стратегії:

1. Необхідно швидке реагування на зовнішні загрози за допомогою вивчення потреб клієнтів, конкурентного середовища;

2. Економне витрачання коштів без погіршення якості обслуговування.

Таким чином, виходячи з матриці і запропонованих нею стратегій, для

Арт-кафе “Коза” найкращою є наступна стратегія - стратегія розвитку послуги (нова послуга - існуючий ринок).

Можливим шляхом зростання є пропозиція на існуючому ринку послуг, що мають характеристики, оновлені таким чином, щоб поліпшити їх відповідність ринку. Можливості для зростання ґрунтуються на додаванні нових властивостей послуг або надання послуг з підвищеним якістю.

Існуючі на сьогоднішній день в м. Тернополі заклади громадського харчування можна умовно розділити на два типи: великі і дрібні ресторани і кафе з рекомендованим обслуговуванням. Відмінною особливістю ресторанів є високий сервіс і якість обслуговування при досить високій ціні (середня вартість обіду може досягати 1500 гривень і вище), тобто вони орієнтовані на гостей з високим рівнем доходу. До других відносяться невеликі кафе і ресторани, відмітними рисами яких є

обмежений асортимент страв, пропозиція

бізнес-ланчів, доступні ціни (середній чек за обід варіюється від 300 до 500 грн.).

Очевидно, що діючі в місті підприємства громадського харчування не можуть в повній мірі задовольнити вимогливих клієнтів, ринок підприємств громадського харчування ще не насичений, це дає певні переваги Арт-кафе "Коза", оскільки його відрізняють високий сервіс і якість обслуговування і порівняно невисокі ціни.

Стратегічні цілі маркетингу Арт-кафе "Коза" наступні:

- 1) ефективне впровадження і поступальний розвиток на ринку підприємств громадського харчування м.Тернопіль;
- 2) економне витрачання коштів без погіршення якості обслуговування;
- 3) розширення і оновлення асортименту, розробка нових видів страв і напоїв, що користуються попитом.

Досягнення цих стратегічних цілей маркетингу забезпечується, перш за все, за рахунок наступних методів: планування асортименту, ефективної системи ціноутворення, вибору посередників та налагодження взаємовигідного співробітництва з постачальниками, формування каналів збуту, організації реклами і стимулювання продажів.

Планування асортименту продукції відбувається на основі даних маркетингових досліджень. Наприклад, перш ніж запропонувати відвідувачам ресторану нову страву, підприємство досліджує потенційний ринок збуту шляхом опитування або анкетування.

Оскільки в даний час ціна продукції є одним з основних чинників, що визначає конкурентоспроможність підприємства, вироблення цінової політики дуже важлива.

У даній галузі маркетингових досліджень Арт-кафе "Коза" можна виділити наступні головні напрямки їх проведення:

- 1) аналіз фактично сформованих ринкових цін;
- 2) вивчення цінової політики конкурентів.

Можна зробити висновок, що ціноутворення на підприємстві здійснюється на основі таких методів:

- витратного методу, заснованого на калькуляції витрат виробництва, накладних витрат, бажаного прибутку;
- методу з орієнтацією на рівень цін конкурентів;
- методу з орієнтацією на попит (заснований на вивченні бажань споживачів і встановлення цін, прийнятних для цільового ринку).

Необхідно також проведення активної рекламної кампанії, завданнями якої є:

- підтримання позитивного образу підприємства;
- створення ефективного інформаційного поля (донесення до потенційних споживачів інформації про новинки в меню, акціях познижкам, покращеній якості товарів і інші можливості);
- формування довіри і переваги;
- розширення кола відвідувачів.

При аналізі динаміки реалізації продукції вивчають динаміку виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки реалізації продукції мережі Арт-кафе “Коза”

| Показник | Рік | | |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| Реалізація в діючих цінах, тис. грн | 9440 | 11676 | 13102 |
| Темпи зростання, %: | | | |
| До базисного періоду - 2017 р | 100,0 | 123,7 | 138,8 |
| До попереднього року | 100,0 | 123,7 | 112,2 |

З таблиці 2.2 очевидно, що обсяги реалізації продукції Арт-кафе "Коза" за 2017-2019 рр. виросли на 38,8%, або 3662 тис. грн. між тим, найвищий приріст виручки підприємства спостерігається в 2018 р - 23,7%, або 2236 тис. грн.

У 2019 р відповідно, виручка зросла на 12,2%, або 1426 тис. грн.

У таблиці 2.3 представлена структура виручки Арт-кафе “Коза” за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.3

Аналіз структури виручки Арт-кафе “Коза”

| Показник | Рік | | |
|---|--------|--------|--------|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| Виручка від продажів основного виду діяльності (кухня), тис. грн. | 5821,3 | 6748,0 | 8111,8 |
| Виручка від продажів основного виду діяльності (кухня),% | 61,7 | 57,8 | 61,9 |
| Виручка від продажів барної продукції, тис. грн. | 2806,3 | 3915,2 | 3639,5 |
| Виручка від продажів барної продукції, % | 29,7 | 33,5 | 27,8 |
| Виручка інше, тис. грн. | 812,4 | 1012,8 | 1350,7 |
| Виручка інше, % | 8,6 | 8,7 | 10,3 |
| Виручка від продажів основного виду діяльності (кухня), тис. грн. | 5821,3 | 6748,0 | 8111,8 |

Таким чином, найбільшу частку у виручці Арт-кафе “Коза” займає виручка від продажів за основним видом діяльності (кухня) - 61,7%, 57,8% і 61,9% відповідно за 2017-2019 рр.

Частка виручки від продажів барної продукції становить - 29,7%, 33,5% і 27,8% за 2017-2019 рр. частка виручки від інших видів діяльності (проведення банкетів, корпоративів, бізнес-ланчі та ін.) - 8,6%, 8,7% і 10,3% за 2017-2019 рр.

Проведемо оцінку основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства. Для цього використаємо інформацію з Форми № 1 (Баланс) та Форми № 2 (Звіт про фінансові результати) за 2018-2019 роки.

Таблиця 2.4

Аналіз результатів господарської діяльності Арт-кафе “Коза” за 2019-2018 рр.

| Стаття | 2018 | 2019 | Відхилення, % |
|---|---------|---------|------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 4746 | 2787 | -41,28 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | (604) | (803) | 32,95 |
| Валовий: прибуток | 4142 | 1984 | -52,10 |
| Інші операційні доходи | 411 | 410 | -0,24 |
| Адміністративні витрати | (201) | (203) | 1,00 |
| Витрати на збут | (37) | (17) | -54,05 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 4315 | 2174 | -49,62 |
| Інші доходи | 29 | 34 | 17,24 |
| Інші витрати | (610) | (451) | -26,07 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 3734 | 1757 | -52,95 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 3734 | 1757 | -52,95 |

Горизонтальний аналіз абсолютних показників таблиці 2.4 свідчить:

- 1) Валовий прибуток від реалізації у звітному році порівняно з минулим зменшився на 52,1 %.
- 2) Прибуток від операційної діяльності зменшився на 49,6 %..
- 3) Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування зменшився на 52,95 %.
від прибутку отриманого у 2018 році.

Отже результатом діяльності підприємства за 2019 рік є фінансовий результат до оподаткування, що дорівнює 1757 тис. грн.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки економічної ефективності

підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. Чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду активів, тим вища його ліквідність. Таким чином, ліквідність підприємства - це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань.

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. До них належать[5,с.49]:

- Коефіцієнт загальної ліквідності (Коефіцієнт покриття);
- Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт швидкої ліквідності);
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності ;
- Чистий оборотний капітал.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ліквідності Арт-кафе “Коза”

| Показники | 2018 | 2019 | Відхилення |
|-------------------------------------|------|-------|------------|
| А | 1 | 2 | 4=2-1 |
| 1.Коефіцієнт загальної ліквідності | 1.51 | 0.33 | -1.18 |
| 2.Коефіцієнт поточної ліквідності | 1.3 | 0.32 | -0.98 |
| 3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0.11 | 0.004 | -0.106 |
| 4.Чистий оборотний капітал | 297 | -5078 | -5375 |

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, скільки гривень поточних активів припадає на 1 гривню зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності у 2018 році відповідає нормативному значенні. На його рівень впливає галузева належність підприємства, структура запасів, стан дебіторської заборгованості, тривалість виробничого циклу й інші

фактори. У 2019 році коефіцієнт загальної ліквідності значно знизився і не відповідає нормативному значенню.

Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує якість оборотних активів. Він не враховує запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена миттєво. Визначається як відношення грошових коштів та їх еквівалентів до поточних зобов'язань.

Коефіцієнти поточної і абсолютної ліквідності у 2019 нижче нормативного значення. Це означає про відсутні платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Наявність власного оборотного капіталу готелю визначається як різниця суми власного капіталу та необоротними активами.

Умовою й гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства, як бізнес-процесу, є його фінансова стабільність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юктури, і не опинитися на краю банкрутства. Більш того, чим вище його стабільність, тим більше переваг перед іншими підприємствами того ж сектора економіки в одержанні кредитів і залученні інвестицій. Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми обов'язками з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами.

Фінансова стабільність підприємства - це його надійно-гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку.

Проведемо аналіз фінансової стійкості Арт-кафе “Коза”

Показники фінансової стійкості Арт-кафе “Коза”

| Показники | 2018 | 2019 | Відхилення |
|--|-------|-------|------------|
| А | 1 | 2 | 4 |
| 1.Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів | 0.03 | 0.47 | 0.44 |
| 2.Коефіцієнт автономії | 0.97 | 0.67 | -0.3 |
| Прод.таблиці 2.6 | | | |
| 3.Коефіцієнт маневреності власних коштів | 0.35 | 0.02 | -0.33 |
| 4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів | -0.29 | -0.07 | 0.22 |
| 5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна | -0.29 | -0.05 | 0.24 |

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

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

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від шпроти

ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів і стабільності економічного зростання.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності Арт-кафе “Коза” за 2019 рік

| Показники | На початок року | На кінець року | Відхилення |
|---|-----------------|----------------|------------|
| А | 1 | 2 | 4=2-1 |
| 1.Коефіцієнт оборотності активів | 0.23 | 0.13 | -0.1 |
| 2.Коефіцієнт оборотності оборотних засобів | 2.77 | 1.63 | -1.14 |
| 3.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 3.02 | 1.77 | -1.25 |
| 4.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 1.16 | 0.68 | -0.48 |
| Прод.таблиці 2.7 | | | |
| 5.Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів | -60.58 | -51.94 | 8.65 |
| 6.Коефіцієнт оборотності основних засобів | 0.85 | 0.50 | -0.35 |
| 7.Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 0.28 | 0.17 | -0.11 |

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

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

Як правило, чим вище коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. З іншого боку, надання покупцям товарного кредиту є одним з інструментів стимулювання збуту, тому важливо знайти оптимальну тривалість кредитного періоду.

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. У цьому зв'язку розглядається такий аспект діяльності підприємства як рентабельність. Це і якісний і кількісний показник ефективності діяльності всякого підприємства.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності Арт-кафе “Коза”

| Показники | 2018 | 2019 | Відхилення |
|---|------|------|------------|
| А | 1 | 2 | 4 |
| 1.Коефіцієнт рентабельності активів | 0.25 | 0.06 | 0.19 |
| 2.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 0.32 | 0.07 | 0.22 |
| 3.Коефіцієнт рентабельності діяльності | 1.11 | 0.44 | 0.67 |

Аналізуючи таблицю 2.8, ми спостерігаємо зниження по всіх показниках. Зниження рівня рентабельності активів може свідчити про те, що попит на послуги підприємства зменшується.

Отже, проведений аналіз фінансового стану Арт-кафе “Коза” показав, що готель має задовільний фінансовий стан, але його діяльність погіршилася в 2019 році.

2.2 Суть та структура проєкту для Арт-бар «Коза»

Для Арт-бар «Коза» пропонується впровадити систему для невеликих закладів, що передбачає одне робоче місце в залі, яке поєднує в собі касу і термінал офіціанта і одне робоче місце співробітника (наприклад, бухгалтера). Така система включає «Аіко»-Сервер, автоматизацію касової станції, режим «ресторан» (робота зі столами для касової станції), автоматизацію управління складом, персоналом, фінансами.

Таким чином, програмне забезпечення «Аіко» - це єдина система, яка об'єднує в собі найбільш ефективні і зручні інструменти для контролю бізнесу та управління ними. Потужний аналітичний функціонал допоможе керівнику Арт-бару «Коза» приймати швидкі і правильні рішення, які дозволять розвивати бізнес найбільш

ефективно.

Компанія «Аіко» спеціалізується на розробці інноваційних систем управління для підприємств сфери обслуговування. Відмінною особливістю рішень «Аіко» є унікальна інтегрованість всіх бізнес-процесів підприємства в режимі реального часу. прозорий управлінський облік і звітність, зарплата і мотивація персоналу, управління лояльністю гостей, відеоспостереження, інтегроване з подіями в системі, управління музикою в залі ресторану - ось далеко не повний список можливостей, які надає «Аіко».

У комплекс систем рішень для автоматизації ресторанного бізнесу «Аіко» входять рішення для автоматизації ресторанів «Аіко» RMS і ресторанных мереж «Аіко» Chain і «Аіко» CRM.

«Аіко» Chain - рішення, яке дозволяє забезпечити єдину політику управління фінансами, персоналом і закупівлями в готельно-ресторанній мережі, спираючись на консолідовану інформацію і звітність.

Рішення «Аіко» CRM розширює традиційні можливості дисконтних систем, надаючи багатий інструментарій для підвищення лояльності гостей.

До основних функцій системи відносять:

- тотальна автоматизація;
- фінансовий управлінський облік;
- управління персоналом;
- з'єднання інтерфейсу і високою швидкістю обробки даних;
- управління ресторанными мережами.

Для здійснення проєкту потрібно провести одноразові витрати в сумі 430,0 тис. грн., в т.ч. придбання комплекту обладнання, ліцензії та навчання персоналу (10 осіб).

Інвестиції планується здійснювати за рахунок власних коштів - чистого прибутку ресторану.

Капіталовкладення по проєкту представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9**Капіталовкладення Арт-бару «Коза» по проєкту впровадження системи «Аіко»**

| Найменування | Сума, тис. грн | Питома вага в% від виробленого |
|--|----------------|-----------------------------------|
| 1. Комплект обладнання «Аіко»POS + фіскальний реєстратор FPRINT-03K + відеокамера AXIS MI013 і ін. - 2 шт. | 278,0 | 64,7 |
| 2. Ліцензії (автоматизована система) - 2 шт. | 132,0 | 30,7 |
| 3. Навчання персоналу (10 чел.) | 20,0 | 4,6 |
| Разом | 430,0 | 100,0 |

Крім одноразових витрат реалізація інвестиційного заходу призведе до збільшення поточних витрат, а саме це сервісно-технічна підтримка системи «Аіко» - 3 тис. грн. / місяць (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10**Поточні витрати по проєкту Арт-бару «Коза» за рік**

| Найменування | Всього поточних витрат, тис. грн. |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Інші витрати (сервісна підтримка) | 36,0 |
| Разом витрат: | 36,0 |

Здійснення зазначених витрат буде доцільним у випадку отримання економічного ефекту в розмірі 156,2 тис. грн. на рік.

Економічний ефект від інвестиційного заходу утворюється в Внаслідок збільшення додаткового прибутку на 20% за рахунок зниження витрат на продукти, викорінення злочинства і оптимізації інших витрат. Фінансування інвестиційного проєкту пропонується здійснити за " рахунок власних коштів компанії.

2.3 Очікувані результати впровадження проєкту

В основу розрахунків по оцінці комерційної ефективності проєкту лежать

такі умови:

- тривалість періоду планування прийнята в 8 років, а саме з 2021 по 2028 рр.;
- в якості кроку планування береться 1 рік;
- норма дисконту прийнята на рівні 19% в рік;
- ціни, тарифи і норми не змінюються протягом усього періоду планування;
- норма дисконту встановлена з умов: ключової ставки НБУ на 01.01.2020 р - 11%, ризику недоотримання прибутку 8%.

Зроблені припущення характеризують оцінку ефективності проєкту як попередню, що вимагає уточнення в подальшому.

Сума інвестиційних вкладень - 430 тис. грн. - окупається протягом 3 років і 10 місяців.

Чистий приплив грошових коштів за перший рік реалізації проєкту склав 113 тис. грн.

В цілому, за 8 років реалізації проєкту - з 2021 по 2028 рр. - чиста приведена вартість склала 101,7 тис. грн.

Ставка внутрішньої норми прибутковості склала 30%.

Таким чином, проєкт по впровадженню системи «Аіко» ефективний.

У свою чергу, ефективність проєкту представлена в таблиці 2.11.

Отже, потік реальних коштів від інвестиційної діяльності склав в перший рік реалізації проєкту 113,0 тис. грн., чистий дисконтований дохід за передбачуваний термін реалізації проєкту - 8 років - склав 101,7 тис. грн., сальдо грошових потоків за цей період складе 903,9 тис. грн.

Таким чином, розрахунок показників економічної ефективності проєкту говорить про його ефективність і доцільність реалізації.

Таблиця 2.11

**Ефективність проєкту по впровадженню системи в
Арт-кафе “Коза”**

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|---------|----------|----------|--------|---------|--------|--------|--------|
| Потік реальних коштів від інвестиційної діяльності | 430,00 | | | | | | | |
| Потік дисконтування х коштів від інвестиційної діяльності | 430,00 | | | | | | | |
| Потік реальних коштів від операційної діяльності | 112,99 | 112,99 | 112,99 | 112,99 | 112,99 | 112,99 | 112,99 | 112,99 |
| Потік дисконтованих коштів від операційної діяльності | 112,99 | 94,95 | 79,79 | 67,05 | 56,34 | 47,35 | 39,79 | 33,44 |
| Чистий реальний дохід (ЧРД) | -317,01 | - 204,02 | - 91,04 | 21,95 | 134,94 | 247,93 | 360,92 | 473,90 |
| Чиста поточна вартість (ЧДЦ) | -317,01 | - 222,06 | - 142,28 | -75,23 | - 18,88 | 28,46 | 68,25 | 101,69 |
| Сальдо грошових потоків (СДГП) | 112,99 | 225,98 | 338,96 | 451,95 | 564,94 | 677,93 | 790,92 | 903,90 |

Зробимо розрахунок приросту чистого дисконтованого доходу при певних варіаціях факторів і внесемо результати розрахунку в таблицю 2.12.

Таблиця 2.12

**Аналіз чутливості проєкту впровадження системи «Аіко» в Арт-кафе
“Коза”**

| | -15% | -10% | -5% | 0 (NPV) | 5% | 10% | 15% |
|-------------------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|
| Поточні витрати | 106,34 | | | 531,69 | | | 957,04 |
| Економічний ефект | | 840,07 | | 531,69 | | 223,31 | |
| Податки | | | 537,00 | 531,69 | 526,37 | | |

Таким чином, збільшення витрат на 15% і зниження економічного ефекту на 10% тягне за собою зменшення чистого прибутку, проєкт не окупиться за 3 роки 10 місяців, отже, проєкт за показником витрат і

доходів є нестійким і чутливим.

За інших рівних умов вибирається інвестиційний проєкт (Проекти) найменш чутливий до погіршення вхідних параметрів. В аналізі чутливості мова йде не про те, щоб зменшити ризик інвестування, а про те, щоб показати наслідки неправильної оцінки деяких величин.

В результаті розрахунків даного проєкту отримані наступні показники ефективності:

- чистий приплив грошових коштів за перший рік реалізації проєкту склав 113,0 тис. грн..
- дисконтований строк окупності (DPP) - 3 роки 10 місяців;
- за 8 років чиста теперішня вартість складе 101,7 тис. грн.

Таблиця 2.13

Календарний план реалізації проєкту

| Етап реалізації | 01.01 | 01.02 | 01.03 | 01.04 | 01.05 | 01.06 | 20.06 |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Придбання обладнання | | | | | | | |
| Доставка і монтаж | | | | | | | |
| Відпрацювання технічних процесів | | | | | | | |
| Проведення тестової роботи | | | | | | | |
| Впровадження в роботу | | | | | | | |

Таким чином, впровадження автоматизованої системи «Аіко» в мережі Арт-кафе “Коза” дозволить, по-перше, підвищити конкурентні переваги підприємства громадського харчування на ринку послуг; по-друге, підвищити ефективність технологічних процесів, здійснюваних на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Проект - цілеспрямований, заздалегідь проаналізований і спланований комплекс взаємопов'язаних заходів по створенню або зміни будь-якого об'єкта (сукупності об'єктів) спрямований на досягнення заздалегідь визначених цілей протягом заданого періоду часу, при встановленому бюджеті і певної якості. Необхідно відразу зазначити наступне: проект не існує самостійно і тісно пов'язаний з його оточенням. Мало того, саме середовище, в якому виникає проект найчастіше його і породжує.

У добре організованому проекті за виконання кожної мети повинен нести відповідальність конкретний орган управління: керівник проекту за все мети (місію проекту), відповідальні виконавці за приватні цілі. Чим вище рівень органу управління, тим в більш узагальнених, агрегованих показниках в ньому приймаються рішення з управління підпорядкованими підрозділами. З підвищенням рівня ієрархії збільшується часовий інтервал між видачею планових завдань, контролем їх виконання.

Головна мета функціонування Арт-кафе “Коза” - забезпечити високий рівень обслуговування гостей, пропонуючи їм страви, приготовані на професійному рівні.

Штатний розклад Арт-кафе “Коза” розраховане на 40 чоловік. Організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом, керівник частину своїх повноважень делегує адміністраторам, бухгалтеру і шеф-кухарю.

Слід зазначити, що основними факторами ризику для Арт-кафе “Коза” є макроекономічні ризики: прискорене зростання інфляції. Труднощі, пов'язані зі значним зростанням тарифів на комунальні платежі і продукти харчування; ризики галузі. В даний час спостерігається значне зростання частки ринку інших підприємств громадського харчування (кафе, ресторани, закусочні, бари), в майбутньому прогнозується подальше посилення конкуренції;

фінансові ризики пов'язані з можливим підвищенням дебіторської та кредиторської заборгованості; правові ризики - зміна законодавства, посилення податкової політики.

Можна виділити наступні методи маркетингу Арт-кафе “Коза”:

- систематичне вивчення потреб (виходячи з обсягів продажів відповідних видів страв і напоїв) і думок споживачів шляхом опитування або анкетування (орієнтація на споживача);
- дослідження конкурентного середовища, вивчення досягнень конкурентів;
- планування бюджету маркетингу (наприклад, витрат на рекламу) і проведення контролю над усіма заходами практичного маркетингу;
- аналіз цінової політики конкурентів і ефективне ціноутворення.

Підприємство в 2017-2019 рр. за результатами господарсько-фінансової діяльності отримало позитивні результати, проте у мережі Арт-кафе “Коза” незначно знизилася його прибутковість. В роботі пропонуються проєкт, спрямований на збільшення доходів підприємства і зниження витрат, що в кінцевому підсумку збільшить його прибутковість, дозволить отримати додаткові кошти для подальшого розвитку.

Для досліджуваного ресторану пропонується впровадити систему «Аіко» для невеликих закладів, що передбачає одне робоче місце в залі, яке поєднує в собі касу і термінал офіціанта і одне робоче місце співробітника (Наприклад, бухгалтера). Така система включає «Аіко» - Сервер, автоматизацію касової станції, режим «ресторан» (робота зі столами для касової станції), автоматизацію управління складом, персоналом, фінансами.

Програмне забезпечення «Аіко» - це єдина система, яка об'єднує в собі найбільш ефективні і зручні інструменти для контролю бізнесу та управління ними. Потужний аналітичний функціонал допоможе керівнику Арт-кафе “Коза” приймати швидкі і правильні рішення, які дозволять розвивати бізнес найбільш ефективно.

В результаті розрахунків даного проєкту отримані наступні показники ефективності:

- чистий приплив грошових коштів за перший рік реалізації проєкту склав 113,0 тис. грн.

- дисконтований строк окупності (DPP) - 3 роки 10 місяців;

- за 8 років чиста теперішня вартість складе 101,7 тис. грн.

Таким чином, впровадження автоматизованих систем на підприємства громадського харчування дозволить, по-перше, підвищити конкурентні переваги підприємства громадського харчування на ринку послуг; по-друге, підвищити ефективність технологічних процесів, здійснюваних на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В., Гонтарева І. В. Управління проєктами: навч. метод. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 272 с.
2. Бізнес-планування та управління проєктами: навчальний посібник / П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів, І. В. Когут, Г. Й. Лучко, Д. І. Скворцов, С. В. Шишковський; за ред. П. Г. Ільчука. Львів: "Новий Світ-2000" 2018. 216 с.
3. Бізнес-планування: навч. посіб. Т. Г. Васильців, Я. Д. Кочмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. Київ: Знання, 2013. 207 с.
4. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб. О. Ю. Бочко, В. Ф. Проскура. 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. Должанський І. З Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2019. 384 с.
7. Козловський Є. Теоретико-методичні засади управління проєктами в сфері туризму. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Туризм. 2019. Т. 2, № 2. С. 108-116.
8. Крайнюк Л. М. Системний підхід до управління якістю проєктів підприємств ресторанного господарства. Прогресивні техніка та технології харчових виробництв ресторанного господарства і торгівлі. 2009. Вип. 1. С. 382-387.
9. Кривогуз Г. Планування управління якістю проєктів у туризмі: терміни, сутність і форма. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2017. Вип. 20. С. 105-112.
10. Лисюк Т. В. Ефективність інноваційних проєктів готельно-ресторанних підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 8. С. 76-80.
11. Малик Л. Теоретичні засади управління інвестиційними проєктами в туристичній галузі та продаж туристичного продукту .Актуальні питання

гуманітарних наук. 2018. Вип. 9. С. 117-123.

12. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 228 с.

13. Петренко Н. О. Управління проєктами: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.

14. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства Мініекономіки, європ.інтеграції; Наказ, Правила від 06.07.2018 № z0680-02. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02> (дата звернення: 07.11.2019).

15. Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В. и др. Управление программами и проєктами: модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. Москва : ИНФРА-М, 2015. 320с.

16. Редько В. Є. Особливості методології проєктного менеджменту в туристичному бізнесі. Вісник Дніпропетровського університету. Серія Менеджмент інновацій. 2016. Т. 24, вип. 6. С. 114-122.

17. Сабина Пайпе. Проєктный менеджмент. ускоренный курс. Москва. Дело и Сервис. 2015. 192 с.

18. Тарасюк Г. М. Управління проєктами. навч. посіб. Київ. Каравела, 2014. 344с.

19. Технологічне проєктування підприємств ресторанного господарства. навч. посіб. П. П. Павленкова, Л. М. Тележенко, І.Р. Біленька, Н. А. Дзюба ; Одес. нац. акад. харч. технологій. -Херсон : Олді-Плюс, 2016. 312 с.

20. Тянь Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проєктами. Підручник. Київ. Центр навчальної літератури, 2013. 224 с

21. Управління діловими проєктами. навч. посіб. Київ. Центр навчальної літератури. 2015. 280 с.

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 1 січня 2020 р.

Форма № 1 Код
за
ДКУД

1801001

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

| Пасив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|--|--------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 15356 | 15356 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | | |
| Додатковий капітал | 1410 | | |
| Резервний капітал | 1415 | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 2050 | 826 |
| Неоплачений капітал | 1425 | () | () |
| Вилучений капітал | 1430 | () | () |
| Усього за розділом I | 1495 | 17406 | 16182 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | | |
| Цільове фінансування | 1525 | | |
| Усього за розділом II | 1595 | | |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 8 | 7055 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 145 | 104 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | | |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | | |
| розрахунками за виданими авансами | 1635 | 282 | 343 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 120 | 123 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 31 | 0 |
| Усього за розділом III | 1695 | 586 | 7625 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | |
| Баланс | 1900 | 17992 | 23807 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік 2019 р.

Форма № 2

Код за

180

ДКУД

1003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|--------------|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 2787 | 4746 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (803) | (604) |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | 1984 | 4142 |
| збиток | 2095 | | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 410 | 411 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (203) | (201) |
| Витрати на збут | 2150 | (17) | (37) |
| Інші операційні витрати | 2180 | () | () |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 2174 | 4315 |
| збиток | 2195 | (0) | (0) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | | |
| Інші доходи | 2240 | 34 | 29 |
| Фінансові витрати | 2250 | () | () |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | () | () |
| Інші витрати | 2270 | (451) | (610) |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 1757 | 3734 |
| збиток | 2295 | (0) | (0) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | | |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 1757 | 3734 |
| збиток | 2355 | (0) | (0) |

Антиплагиат онлайн, г. X Вхідні (2 392) - romachu1

advego.com Антиплагиат онлайн, проверка текста на уникальность — Advego.com

Задание проверки на уникальность

Текст / "ЗМІСТ..."

76% / 63%

Проверено Антиплагиатом Адвего

Краткий текст Полный текст

ЗМІСТ ВСТУП..... 3 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ..... 6 1.1 Проект та етапи його створення..... 6 1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі..... 8 РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ АРТ-БАР «КОЗА»..... 14 2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу..... 14 2.2 Суть та структура проєкту для Арт-бар...

Отчёт SEO анализ Орфография

36 ДОДАТКИ 38

ВСТУП

На сьогоднішній день управління проєктами є культурою управлінської діяльності, визнаною у всьому світі, так як організація здатна існувати і успішно конкурувати на ринку лише за умови постійного розвитку та адаптації під мінливі

Найдено домены (251) / страницы (429)

| Общий результат | | 24% | 37% |
|-----------------|--------------------|-----|-----|
| 1 | stockmarket.gov.ua | 7% | 10% |
| 2 | zakon.rada.gov.ua | 6% | 7% |
| 3 | antibotan.com | 6% | 7% |
| 4 | zakononline.com.ua | 6% | 7% |
| 5 | profmeter.com.ua | 6% | 7% |

Весь список

Распределение по тексту

Избранное

- Текущие извещения
- Новый заказ
- Мои сайты
- Поиск готовых статей / Магазины статей
- Копирайтинг / Поиск заказов
- Форум авторов / Форум
- Форум заказчиков / Форум
- Пополнить счёт
- База знаний Адвего
- Активные заказы

Все ссылки

Ваш баланс: 121.81 руб.

| | День | Неделя |
|-------|------|--------|
| Доход | 0.00 | 0.00 |

Пополнить счёт
Вывод средств
Транзакции

Введіть пошуковий запит тут

14:06 06.05.2020