

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 «На Дубах»))»**

Студента(ки) II курсу ГР-286 групи спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа» Федорович
А.Ю.

Керівник: Копестинська О.І.

Національна шкала _____

Оцінка: ECTS _____

Члени комісії:

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

м. Тернопіль – 2020р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ.....	5
1.1 Проєкт та етапи його створення.....	5
1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі.....	8
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ "НА ДУБАХ"..	14
2.1 Аналіз діяльності ресторану «На дубах».....	14
2.2 Суть та структура проєкту для ресторану «На дубах».....	21
2.3 Очікувані результати впровадження проєкту.....	24
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32
ДОДАТКИ.....	34

ВСТУП

Сфера громадського харчування - 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 проекти, 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 продуктові 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, 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.

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., ЛайцанЯ. 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.

Мета курсової роботи - розробка проєкту ресторану «На дубах».

В рамках даної мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність проєкту і зміст управління проєктами;
- виявити особливості організації проєктної діяльності в сфері ресторанного бізнесу;
- дати характеристику діяльності ресторану «На дубах» і галузеві особливості функціонування даного підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ресторану «На дубах»;
- провести розрахунки і обґрунтувати економічну доцільність здійснення інвестицій на даному підприємстві - впровадження планшетів.

Об'єктом вивчення роботи є ресторан «На дубах».

Предмет дослідження - комерційне обґрунтування проєкту на даному підприємстві - впровадження планшетів.

В ході дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні **методи** економічних досліджень: аналіз і синтез, дедукція та індукція, опис, порівняння, узагальнення, розрахунково-аналітичний і порівняно порівняльний метод і т.д.

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

Проєкт - це тимчасова діяльність, призначена для створення унікальних продуктів, послуг або результатів.

Тимчасовий характер проєкту означає, що у будь-якого проєкту є певний початок і завершення. Завершення настає, коли досягнуті цілі проєкту; або визнано, що цілі проєкту не будуть або не можуть бути досягнуті; або зникла необхідність в проєкті.

«Тимчасовий» не обов'язково передбачає коротку тривалість проєкту. «Тимчасовий», як правило, не відноситься до створюваного в ході проєкту продукту, послуги або результату. Більшість проєктів робиться для досягнення стійкого, тривалого результату.

Проєкти також можуть призводити до впливів на соціальну, економічну і навколишнє середовище, що перевищує тривалість самого проєкту.

Проєкт функціонує в певному оточенні, що включає внутрішні і зовнішні компоненти, що враховують економічні, політичні, соціальні, технологічні, нормативні, культурні та інші чинники [5,с.67].

Проєкт завжди націлений на результат, на досягнення певних цілей, на певну предметну область. Реалізація проєкту здійснюється повноважним керівництвом проєкту, менеджером проєкту і командою проєкту, що працює під цим керівництвом, іншими учасниками проєкту, які виконують окремі специфічні види діяльності, процеси по проєкту.

Управління проєктом являє собою методологію організації, планування, керівництва, координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проєкту, спрямовану на ефективне досягнення його цілей шляхом

застосування системи сучасних методів, техніки і технологій управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості.

Для ефективного управління проєкт повинен бути добре структурований. Суть структуризації зводиться до розбивки проєкту і системи його управління на підсистеми і компоненти, якими можна управляти.

Учасники проєкту - основний елемент його структури, так як саме вони забезпечують реалізацію його задуму.

Залежно від типу проєкту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій. У кожній з них свої функції, ступінь участі в проєкті і міра відповідальності за його результат.

Всі ці організації, в залежності від виконуваних ними функцій, прийнято об'єднувати в конкретні групи учасників проєкту [11,с.88].

Головний учасник - замовник - майбутній власник і користувач результатів проєкту. В якості такого може виступати і фізична, і юридична особа. При цьому замовником буває як одна єдина організація, так і декілька, які об'єднали зусилля, інтереси і капітали для реалізації проєкту та використання його результатів.

Замовниками можуть бути інвестори а також інші фізичні та юридичні особи, уповноважені інвесторами здійснювати реалізацію інвестиційних проєктів.

Не менш важлива роль належить інвестору - стороні, вкладає кошти в проєкт. У деяких випадках це - одна особа з замовником. Якщо інвестор і замовник - не одна і та ж особа, інвестор укладає договір із замовником, контролює виконання контрактів і здійснює розрахунки з іншими учасниками проєкту.

Матеріально-технічне забезпечення проєкту (закупівлі і постачання) забезпечують організації-постачальники, які можна об'єднати під назвою Постачальник.

Підрядник - юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт відповідно до контракту.

Особливе місце в здійсненні проєкту займає Керівник Проєкту (Project Manager). Це - юридична особа, якій Замовник делегує повноваження по

керівництву роботами по проєкту: планування, контролю та координації робіт учасників проєкту. Під керівництвом Менеджера проєкту працює Команда проєкту.

Важливе значення мають мета і завдання проєкту. Це необхідно для опису основних характеристик проєкту [19,с.112]:

- Наявність альтернативних технічних рішень;
- Попит на продукцію проєкту;
- Тривалість проєкту;
- Ціни на продукцію (послуги), базові, поточні, прогнозні;
- Перспективи експорту;
- Ступінь складності;
- Дозвільна документація;
- Інвестиційний клімат;
- Співвідношення витрат і результатів.

Задум оформляють у вигляді Декларації про наміри, що включає замовника, інвестора, об'єкт інвестування, його технічні і технологічні дані, потреба в ресурсах, земельні ділянки, комунікації, можливий вплив на навколишнє середовище

Для оцінки життєздатності проєкту порівнюють варіанти проєкту з точки зору їх вартості, термінів реалізації і прибутковості. В результаті такої оцінки інвестор (замовник) повинен бути впевнений, що на продукцію, що є результатом проєкту, протягом всього життєвого циклу буде триматися стабільний попит, достатній для призначення такої ціни, яка забезпечувала б покриття витрат на експлуатацію та обслуговування об'єктів проєкту, виплату заборгованостей і задовільну окупність капіталовкладень.

Робота по оцінці життєздатності проєкту зазвичай проводиться в 2 етапи:

- з альтернативних варіантів проєкту вибирається найбільш життєздатний;

– для обраного варіанту проекту підбираються методи фінансування і структура інвестицій, що забезпечують максимальну життєздатність проекту.

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

В останні роки ресторанний бізнес став залучати все більше інвесторів з самих різних сфер бізнесу. Це пов'язано, перш за все, з привабливістю даного ринку в умовах економічного зростання країни та добробуту населення, а також з можливостями отримання стабільного прибутку протягом всього часу існування ресторану при його грамотному управлінні.

Питання про рівень вітчизняного сервісу є сьогодні актуальним. Адже, купуючи будь-який товар, ми купуємо також і послугу з його продажу і доставки споживачеві. До товару завжди додається послуга - і при наявності приблизно однакового у всіх асортименту клієнт піде туди, де йому чогось додадуть - тепла, турботи, красиву упаковку або безкоштовну пораду. Сучасний покупець поступово звикає до того, що він робить вибір на заповненому товарами і різноманітними послугами новому російському ринку [11].

Особливості сфери послуг визначають необхідність для організацій діяти у відповідності до вимог ринку, а отже, здійснювати ті перетворення, розробляти і реалізовувати ті продукти і вдосконалювати ті процеси, які необхідні в цілях максимізації прибутку компанії в даний конкретний момент часу в умовах поточної ситуації на ринку.

Ключовим напрямком підвищення ефективності діяльності компанії стає розробка, планування, реалізація і контроль здійснення проєктів, - оптимізація управління проєктами, розробка процедур управління процесами і вартістю проєкту, нові методи управління ним, оцінка впливу параметрів і результатів реалізації проєкту на результати діяльності компанії в цілому.

До теперішнього часу управління проєктами стало визнаною у всіх розвинених країнах методологією інвестиційної діяльності.

Однак справді самостійною дисципліною управління проєктами стало завдяки знанням, отриманим в результаті вивчення загальних закономірностей, властивих проєктам у всіх областях діяльності, завдяки методам і засобам, успішно використовуються для самих різних проєктів.

Методи управління проєктами дозволяють [11,с.66]:

- визначити цілі проєкту і провести його обґрунтування;
- виявити структуру проєкту (підцілі, основні етапи роботи, які належить виконати);
- визначити необхідні обсяги та джерела фінансування;
- підібрати виконавців - зокрема, через процедури торгів і конкурсів;
- підготувати та укласти контракти;
- визначити терміни виконання проєкту, скласти графік його реалізації, розрахувати необхідні ресурси;
- розрахувати кошторис і бюджет проєкту;
- планувати і враховувати ризики;
- забезпечити контроль за ходом виконання проєкту та багато іншого.

Розрізняють такі варіанти схем управління проєктом:

«Основна» система. Керівник (менеджер) проєкту - представник замовника, фінансової відповідальності за прийняті рішення не несе. Їм може бути будь-яка юридична або фізична особа - учасник проєкту, що має ліцензію на професійне управління. У цьому випадку менеджер проєкту забезпечує координацію і управління ходом розробки та реалізації проєкту, в контрактних відносинах з іншими учасниками проєкту (крім замовника) не перебуває [14,с.54].

Перевага системи - об'єктивність проєкт-менеджера, недолік - відповідальність за результати проєкту цілком покладається на замовника.

Система «розширеного управління». Керівник (менеджер) проєкту - приймає відповідальність за проєкт у межах фіксованої (кошторисної) ціни. Менеджер забезпечує управління та координацію процесів проєкту за угодами між ним, замовником і учасниками проєкту. Як і в «основний» системі, їм може бути будь-яка юридична або фізична особа - учасник проєкту, що має ліцензію на професійне управління і здатне відповідати за своїми зобов'язаннями перед замовником. Проєкт-менеджер управляє проєктом, координує поставки та роботи з інжинірингу. У цьому випадку відповідальність покладається на менеджера проєкту в межах контрактних умов.

Система «під ключ». Керівник (менеджер) проєкту - проєктно-будівельна фірма, з якою замовник укладає контракт «під ключ» з оголошеною вартістю проєкту.

Життєвий цикл проєкту (проміжок часу між моментом появи, зародження проєкту і моментом його ліквідації, завершення) є вихідним поняттям для дослідження проблем фінансування робіт за проєктом і прийняття відповідних рішень. Укрупнене життєвий цикл проєкту можна розділити на три основні смислові фази: передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну.

Функції управління проєктом включають: планування, контроль, аналіз, прийняття рішень, складання і супровід бюджету проєкту, організацію здійснення, моніторинг, оцінку, звітність, експертизу, перевірку і приймання, бухгалтерський облік, адміністрування.

Підсистеми управління проєктом включають: управління вмістом і обсягами робіт, управління часом, тривалістю, управління вартістю, управління якістю, управління закупівлями і поставками, управління розподілом ресурсів, управління людськими ресурсами, управління ризиками, управління запасами ресурсів, інтеграційне управління, управління інформацією та комунікаціями.

Програма - сукупність взаємопов'язаних проєктів та іншої діяльності, спрямованих на досягнення спільної мети і реалізованих в умовах загальних обмежень.

Управління програмою - централізовані координуючі дії, що вживаються для досягнення цілей і реалізації (вилучення) вигод програми.

Методи управління проєктами дозволяють [2,с.90]:

- визначити цілі проєкту і провести його обґрунтування; виявити структуру проєкту (підцілі, основні етапи роботи, які належить виконати);
- визначити необхідні обсяги і джерела фінансування;
- підібрати виконавців - зокрема, через процедури торгів і конкурсів;
- визначити терміни виконання проєкту, скласти графік його реалізації, розрахувати необхідні ресурси;
- розрахувати кошторис і бюджет проєкту, планувати і враховувати ризики;
- забезпечити контроль за ходом виконання проєкту.

Методи управління проєктами включають: мережеве планування і управління, календарне планування, логістику, стандартне планування, структурне планування, ресурсне планування, імітаційне моделювання на ЕОМ і інші.

Організаційна структура управління програмами може в значній мірі відрізнятися в залежності від їх специфіки, але в кожній програмі повинні бути визначені наступні ролі:

- замовник програми - фізична або юридична особа, що визначає цілі програми, яка зацікавлена в отриманні вигод від реалізації програми;
- керівник програми - особа, яка здійснює управління програмою, безпосередньо відповідальна за досягнення цілей і вигод програми;
- куратор програми - особа, яка здійснює адміністративну, організаційну, фінансову та іншу підтримку програми;
- керівник проєкту програми - особа, яка здійснює управління окремим проєктом, що входять в програму, і відповідальне за результати цього проєкту.

Портфель проєктів - набір компонентів, які групуються разом з метою ефективного управління та для досягнення стратегічних цілей організації.

Проектування ресторанного бізнесу тісно пов'язане з пошуком оригінальних рішень, які вимагають істотних ресурсних вкладень. Наскільки ефективним є використання коштів саме в обраному напрямку, яким є термін окупності і на який результат можна розраховувати, - всі ці та інші, пов'язані з реалізацією інноваційного пропозиції питання вирішуються з в процесі розробки бізнес-проєкту.

Сучасна методологія управління проєктами дозволяє виконавцям проєкту безперешкодно подолати проблеми пов'язані з такими зовнішніми і внутрішніми факторами, як:

- дефіцит і обмеженість ресурсів;
- інфляція і підвищення вартості;
- зростаюча складність проєктів;
- поява і посилення конкуренції;
- соціальні проблеми;
- екологічні зміни;
- проблеми споживчого ринку;
- зростаючі вимоги до якості робіт.

Звичайно, не всі проблеми можуть бути вирішені, але при його систематичному застосуванні, виконавець легше адаптується під умови середовища, що змінюється.

Бізнес-проєкт є системним комплексним документом, всі частини якого логічно взаємопов'язані і структурно взаємообумовлені. У процесі бізнес-проектування розробник вибудовує послідовну систему цілеспрямованих дій, об'єднаних економічними розрахунками, пов'язаних термінами реалізації проєкту, оцінкою його вартості і ризиків, які супроводжують проєкт. В умовах конкурентного середовища освоювати ринки і виходити на нові, з новими продуктами і послугами без чіткого керівництва і програми дій не виправдано навіть на поточну перспективу. І звичайно ж, якщо мова йде про реалізацію

довгострокової стратегії, то не викликає сумнівів той факт, що шляхи досягнення її цілей і програма дій щодо її здійснення вимагають економічного обґрунтування і конкретних фінансових розрахунків, підкріплених оцінкою вартості, економічної доцільності та інвестиційної привабливості бізнес-проєкту .

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

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ "НА ДУБАХ"

2.1 Аналіз діяльності ресторану «На дубах»

Об'єктом нашого дослідження є ресторан «На дубах», що знаходиться за адресою: с. Великі Гаї, Тернопільська обл., вул. Галицька, 68

Метою діяльності досліджуваного об'єкту є насичення ринку товарами і послугами, виробленими і наданими даною організацією, а також отримання прибутку.

Ресторан пропонує страви європейської та вітчизняної кухні, замовлення готових страв в офіс або додому. Середній рахунок становить 450-500 грн., надається безкоштовний Wi-Fi. Також ресторан «На дубах» крім послуг бару і ресторану пропонує проведення урочистостей, банкетів, весіль і т.д.

Головна мета функціонування ресторану «На дубах» - забезпечити високий рівень обслуговування гостей, пропонуючи їм страви, приготовані на професійному рівні.

Шляхи досягнення поставленої мети:

- щорічна конкретизація цілей, спрямованих на забезпечення виконання головної політики підприємства в області якості;
- вдосконалення маркетингової і збутової діяльності (постійне вивчення вимог споживачів і аналіз їх задоволеності);
- матеріально-технічне постачання виробництва з урахуванням оцінки і вибору постачальника сировини та матеріалів;
- планування та розробка нових страв;
- систематичне підвищення компетентності і кваліфікації персоналу;
- функціонування і вдосконалення системи менеджменту якості відповідно до вимог міжнародних стандартів.

У ресторані існує строгий контроль якості страв та обслуговування.

Для забезпечення виробничого процесу штатним розкладом розглянутого підприємства передбачені такі співробітники:

- директор (він же власник кафе);
- заступник директора;
- кухарі 5-го і 6-го розряду;
- помічники кухаря;
- офіціанти;
- мийниці посуду;
- прибиральниці;
- адміністратори;
- бармени;
- касири;
- бухгалтер.

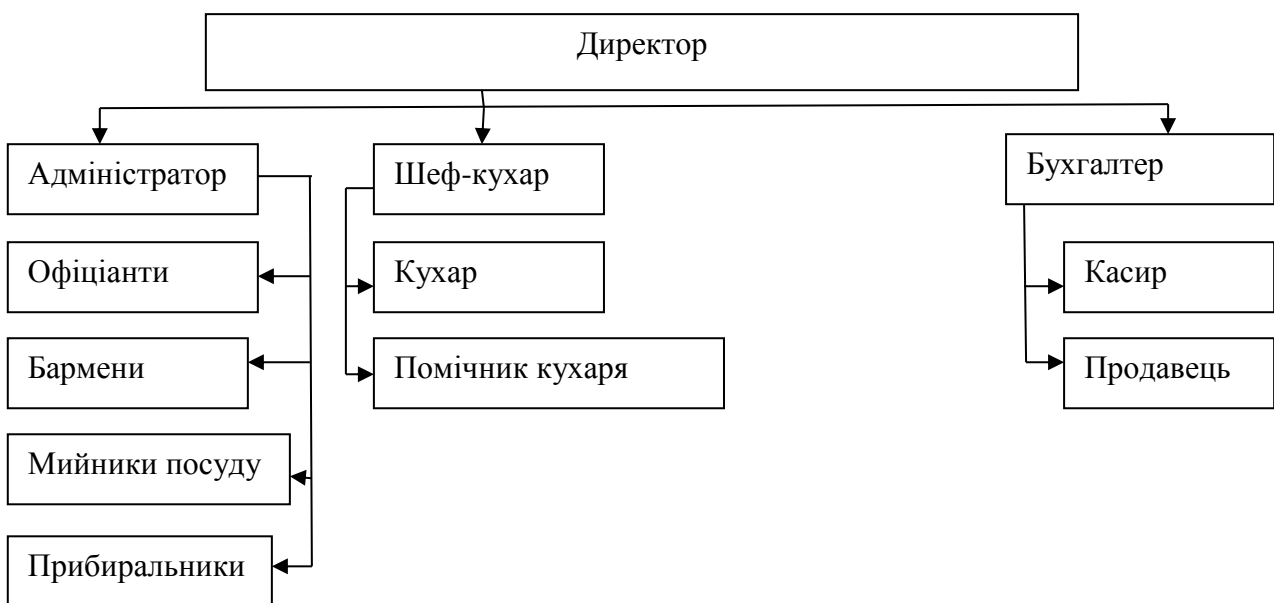


Рис.2.1 – Організаційна структура ресторану «На дубах»

Ресторан «На дубах» не закриває очі навіть на найдрібніші недоліки. Таким чином, кожен гість може контролювати якість обслуговування та приготовленої їжі, написавши відгук в гостьовій книзі або на сайті в Інтернеті свої невдоволення і побажання.

Абсолютно всі відгуки розглядаються і детально розбираються, після чого керівництво вживає заходів щодо усунення недоліків.

Предметом діяльності ресторану «На дубах» є:

- організація громадського харчування, створення, утримання і експлуатація основних типів підприємств масового харчування (ресторан, їдальня, кафе, бар і т.д.);

- діяльність з виробництва, випуску, реалізації та організації споживання продукції громадського харчування, харчової продукції та напівфабрикатів, в тому числі ковбасних виробів і копченостей, обідньої продукції, гарячих, холодних, десертних страв, закусок і напоїв; а також реалізація продовольчих товарів, що не підлягають тривалому зберігання, ікри осетрових і лососевих риб, готових делікатесів і т.п.;

- організація та експлуатація хлібопекарень і кондитерських виробництв, випічка і реалізація хлібобулочних та інших борошняних і кондитерських виробів;

- роздрібна торгівля пивом, прохолодними напоями, сухими і кріплені винами, горілчаними, коньячними виробами (лікером, ромом, бренді), іншими алкогольними, а також тютюновими виробами та шоколадом в встановленому законодавством порядку;

- проведення банкетів;

- надання сервісних послуг на замовлення населення;

- створення власної виробничої інфраструктури, включаючи виробничі та переробні потужності, складські та інші допоміжні об'єкти, транспорт і збутову мережу і управління ними;

- здійснення впровадження нових технологій приготування, розширення асортименту та підвищення якості продукції громадського живлення.

Слід зазначити, що основними факторами ризику для ресторану «На дубах» 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.

Для дослідження конкурентної позиції мережі ресторанів «На дубах» 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 ресторану «На дубах»

Можливості 1. Позитивна економічна динаміка в галузі громадського харчування; 2. Закриття найближчого конкурента.	Загрози 1. Зміни в політиці постачальників; 2. Посилення конкуренції на ринку громадського харчування; 3. Активізація конкурентів; 4. Негативні зміни в оподаткуванні.
Сильні сторони: 1. У ресторані використовується особлива технологія виготовлення страв. 2. Для приготування їжі, кави чаю, різних страв використовується професійне обладнання, печі, кави машини. В меню ресторану включені унікальні страви, створені шеф-кухарем ресторану, які не можна знайти ні в жодному іншому ресторані. 3. Керівництво ресторану розробило чітку стратегію його розвитку, відповідно до якої ведеться і розвивається його діяльність.	Слабкі сторони: 1. Брак коштів для розвитку бізнесу, для розширення бізнесу. Наявні грошові кошти знаходяться в обороті. Періодично необхідно виплачувати заробітну плату працівникам ресторану, оплачувати податки, платити за накладними постачальників продукції, здійснювати інші необхідні платежі. 2. Недостатня увага приділяється розвитку діяльності ресторану 3. У ресторані працює досить слабкий маркетолог, який не володіє технікою і методами просування ресторану.

Виходячи з отриманих даних SWOT-аналізу можна зробити висновок про те, що розширення меню і грамотна цінова політика допоможуть уникнути загрози,

пов'язаної з посиленням конкурентної боротьби довколишніх ресторанів. Дана політика допоможе залучити клієнтів в ресторан.

Планується, що буде закритий ряд офісів, що безсумнівно приведе до зниження потоку клієнтів, однак при грамотному підході можна залучити клієнтів закривається ресторану. Тобто за рахунок обдуманого цінової політики можна утримати свої позиції, і можливо навіть залучити нових клієнтів.

Зміна умов поставки товарів в ресторан, зменшення терміну відстрочення платежів може викликати певні проблеми, які можна вирішити за рахунок грамотного і регулярного планування грошових коштів ресторану. Слід чітко планувати всі необхідні витрати, враховуючи надходять доходи, а також планувати надходження кредитних ресурсів від банку, це дасть можливість впоратися зі ситуацією, що склалася.

Крім того, з метою розвитку ресторанного бізнесу слід використовувати різні стратегії, зокрема можна використовувати стратегію розвитку ринку, яка пов'язана з розширенням діяльності, з відкриттям нових ресторанів.

Стратегічні цілі маркетингу ресторанів «На дубах» наступні:

- 1) ефективно впровадження і поступальний розвиток на ринку підприємств громадського харчування;
- 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 ресторану 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 по знижкам, покращеній якості товарів і інші можливості);
- формування довіри і переваги;
- розширення кола відвідувачів.

Ефективними заходами в даній області можуть виявитися презентації та дегустації блюд і напоїв, подальше вдосконалення інтернет-сайту кафе, роздача листівок, буклетів, сертифікатів на знижку

Таким чином, можна виділити наступні методи маркетингу ресторану «На дубах»:

- 1) систематичне вивчення потреб (виходячи з обсягів продажів відповідних видів страв і напоїв) і думок споживачів шляхом опитування або анкетування (орієнтація на споживача);

2) дослідження конкурентного середовища, вивчення досягнень конкурентів;

3) планування бюджету маркетингу (наприклад, витрат на рекламу) і проведення контролю над усіма заходами практичного маркетингу;

4) аналіз цінової політики конкурентів і ефективне ціноутворення.

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. Дану інформацію подаємо у вигляді таблиці 2.2.

Аналіз наведених у таблиці 4.3 даних дає змогу зробити висновок, що протягом 2018-2019 рр. спостерігалось зростання доходу від реалізації продукції на 1858,4 тис. грн. Чистий дохід також збільшився на 461,6 тис.грн.

У той же час розрахований на основі цих даних показник фондовіддачі зростає протягом аналізованого періоду. Фондовіддача на кожен гривню, вкладену в основні засоби, становила у 2018 році 4,61 грн. у 2019 році 5,84 грн.

Таблиця 2.2

Оцінка техніко-економічних показників ресторану «На дубах» за 2018-2019 роки

Показники	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.3-гр.2	Відносне, % (гр.3/гр.2)* *100%-100%
1	2	3	4	5
Вартість активів, тис. грн.	963,4	1060	96,6	10,03
Вартість основних засобів, тис. грн.	1460,5	1578,6	118,1	8,09
Вартість власного капіталу, тис. грн.	708,9	824,8	115,9	16,35
Вартість реалізованої продукції, тис. грн.	7012,2	8870,6	1858,4	26,50
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4493,8	5612,7	1118,9	24,90
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	254,6	227,5	-27,1	-10,64
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	36,22	79,8	43,58	120,32
Чистий прибуток, тис. грн.	1514,1	1975,7	461,6	30,49
Рентабельність продукції, %	56,04	58	1,96	3,50
Рентабельність активів, %	209,6	254,2	44,6	21,28

Рентабельність капіталу, %	197,6	257,6	60	30,36
Фондовіддача	4,61	5,84	1,23	26,68
Фондомісткість	0,22	0,17	-0,05	-22,73
Коефіцієнт зношення ОФ	0,568	0,569	0,001	0,18
Коефіцієнт придатності ОФ	1,76	1,76	0	0,00

Рентабельність послуг показує, в якій мірі співвідносяться між собою сума валового прибутку та величина собівартості послуг, тобто характеризує міру ефективності виробничих витрат підприємства. На 1 грн. витрат приходить 2 грн 54 коп. валового прибутку у 2019 році.

Рентабельність усіх активів показує, що від кожної грошової одиниці, вкладеної в підприємство незалежно від джерел їх фінансування підприємство отримує майже 1 копійку чистого прибутку. Рентабельність власного капіталу показує, що на 1 гривню вкладеного власного капіталу приходить 3 копійки чистого прибутку.

Вартість активів підприємства зросла на 96,6 тис.грн протягом 2018-2019 рр.

Усі показники рентабельності мають додатне значення (результатом діяльності є прибуток) та позитивну динаміку; усі вони збільшились. Це відбулося за рахунок скорочення сум збитків, а точніше отримання позитивного результату діяльності у 2019 році.

2.2 Суть та структура проєкту для ресторану «На дубах»

Для того щоб функціонування ресторану залишалося прибутковим в умовах нестабільності зовнішнього середовища, з точки зору фінансового планування слід працювати в двох напрямках: збільшення товарообігу та зниження собівартості бізнесу. зниження собівартості бізнесу розглядається як зниження всіх витрат на утримання бізнесу (оперативних витрат), а так само зниження собівартості продукції.

На успішне функціонування ресторану може вплинути застосування різних гаджетів і пристроїв. Автоматизація дозволяє оптимізувати роботу ресторану на всіх рівнях.

Електронні меню пропонує більшість компаній, що займаються автоматизацією на ринку HoReCa (індустрія громадського харчування та готельного господарства). Технічно це планшет і спеціальне програмне забезпечення. З точки зору оптимізації роботи в ресторані тримати електронне меню набагато вигідніше: в електронному меню всі оновлення з'являються автоматично.

Впровадження електронних меню зазвичай проходить абсолютно безболісно, і електронне меню цілком може співіснувати зі звичайним паперовим, доповнюючи один одного. Два головних переваги електронних меню на планшеті перед старим паперовим варіантом - можливості змінювати або додавати інформацію на льоту і повна взаємодія з користувачем на будь-якому рівні.

Автоматизація ресторану за допомогою планшетів прискорює роботу офіціантів, кухні і збільшує прибуток наступним чином: офіціанти обслуговують на 25% більше клієнтів, так як використовують планшети для прийому замовлень і миттєво відправляють їх в бар і на кухню за допомогою Wi-Fi з'єднання. В результаті клієнти задоволені швидким обслуговуванням, що підвищує їх лояльність закладу, в результаті обсяги продажів зростають як мінімум на 5%.

У таблиці 2.3 представлена вартість установки eMenu на базі планшетних ПК.

Таблиця 2.3

Вартість установки eMenu на базі планшетних ПК

№	Найменування обладнання та послуг	Кількість	Ціна, грн.	Сума, грн	Примітки
Програмне забезпечення					
1	Стандартна ліцензія ПО для 1-й станції-клієнта Електронного меню eMenu	30	540 000	540 000	Включає в себе: - Ліцензію ПО однієї станції-клієнта - Електронного меню eMenu; - Ліцензію ПО для АРМ офіціанта OrderDesk; - Ліцензію ПО адміністратора

					BackOffice; - Можливість змінювати номер столика; - Модулі ігор і розваг; - Модуль Поздоровлень і оповіщень гостей; - Модуль Інтерактивних опитувань; - Модуль «Рекомендації шефа»; - Підтримка меню на декількох мовах; - Рекламний модуль.
2	Ліцензія ПЗ Kitchen Monitor	1	Безкоштовно	Безкоштовно	Програма відображає поточні замовлення кухареві, інформує його про надходження нових замовлень, що сповіщає офіціантам про готовності конкретного замовлення
Апаратне забезпечення					
3	Тонкий сенсорний планшет Станції-клієнта системи Електронного меню (10,1 ") ОС Android	30	9 600	288 000	
4	Станція адміністратора Електронного меню eMenu - POS-монітор + систем, блок	2	30 000	60 000	
Послуги					
5	Установка, настройка і запуск в експлуатацію ПО станції-клієнта Електронного меню eMenu	30	2 400	72 000	
6	Установка, настройка і запуск Станції адміністратора Електронного меню	2	7 200	14 400	
7	Адаптація та інтеграція існуючого меню в систему Електронних замовлень	2	12 000	24 000	

8	Навчання персоналу	1	19 200	19 200	
	РАЗОМ	Послуги	129 600		
	РАЗОМ	Програмне забезпечення + Послуги + Апаратне забезпечення	1017600		

Таким чином, в умовах нестабільного зовнішнього середовища ресторану слід здійснювати заходи щодо збільшення товарообігу, а також по зниження собівартості бізнесу. При цьому позитивний ефект для оптимізації всієї роботи ресторану може бути отриманий шляхом впровадження автоматизації як на рівні виробництва, так і на рівні управління.

2.3 Очікувані результати впровадження проєкту

Отже, для здійснення проєкту потрібно провести одноразові витрати в сумі 1017,6 тис. грн., для придбання комплекту обладнання, програмного забезпечення і навчання персоналу ресторану «На дубах». Інвестиції планується здійснювати за рахунок власних коштів - чистого прибутку ресторану.

Капіталовкладення по інвестиційному проєкту представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Капіталовкладення ресторану «На дубах» по проєкту впровадження планшетів

Назва	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
1. Устаткування - 30 планшетів і 2 станції адміністраторів	348,0	34,2
2. Програмне забезпечення	540,0	53,1
3. Навчання персоналу та інші послуги	129,6	12,7
Разом	1017,6	100,0

Крім одноразових витрат реалізація інвестиційного заходу призведе до збільшення поточних витрат, а саме це віддалене адміністрування через Інтернет і технічне обслуговування - 5 тис.грн. / місяць (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Поточні витрати по проєкту ресторану «На дубах» за рік

Поточні витрати	тис. грн.
1. Інші витрати (сервісна підтримка)	60,0
Всього затрат:	60,0

Здійснення зазначених витрат буде доцільним у випадку отримання економічного ефекту в розмірі 655,1 тис. грн. на рік.

Економічний ефект від інвестиційного заходу утворюється внаслідок збільшення виручки як мінімум на 5% за рахунок прискорення обслуговування в ресторані, отже, це призводить до підвищення лояльності клієнтів і збільшення його відвідуваності.

Фінансування інвестиційного проєкту пропонується здійснити за рахунок власних коштів компанії.

В основу розрахунків по оцінці комерційної ефективності проєкту лежать такі умови:

- тривалість періоду планування прийнята в 8 років, а саме з 2020 по 2027 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 - 11%, ризику недоотримання прибутку 8%.

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

В результаті сума інвестиційних вкладень - 1017,6 тис. Грн. - окупається протягом 1 року 10 місяців. Чистий приплив грошових коштів за перший рік реалізації проєкту складає 559,4 тис. грн.

В цілому, за 8 років реалізації проєкту - з 2020 по 2027 рр. – чиста приведена вартість склала 1614,7 тис. грн.

Далі визначимо внутрішню норму прибутковості даного інвестиційного проєкту. При ставці дисконтування $i = IRR$, NPV наближається до нуля (або $NPV > 0$). Для оцінки ефективності проєкту значення IRR необхідно зіставляти з нормою дисконту (i).

Інвестиційні проєкти, у яких $IRR > i$, мають позитивну NPV і тому ефективні.

Проєкти, у яких $IRR < i$ мають негативну NPV і тому неефективні.

При цьому ставка внутрішньої норми прибутковості склала 122%. Таким чином, проєкт по впровадженню планшетів ефективний.

Значення внутрішньої норми дохідності наведено на рис.4.2.

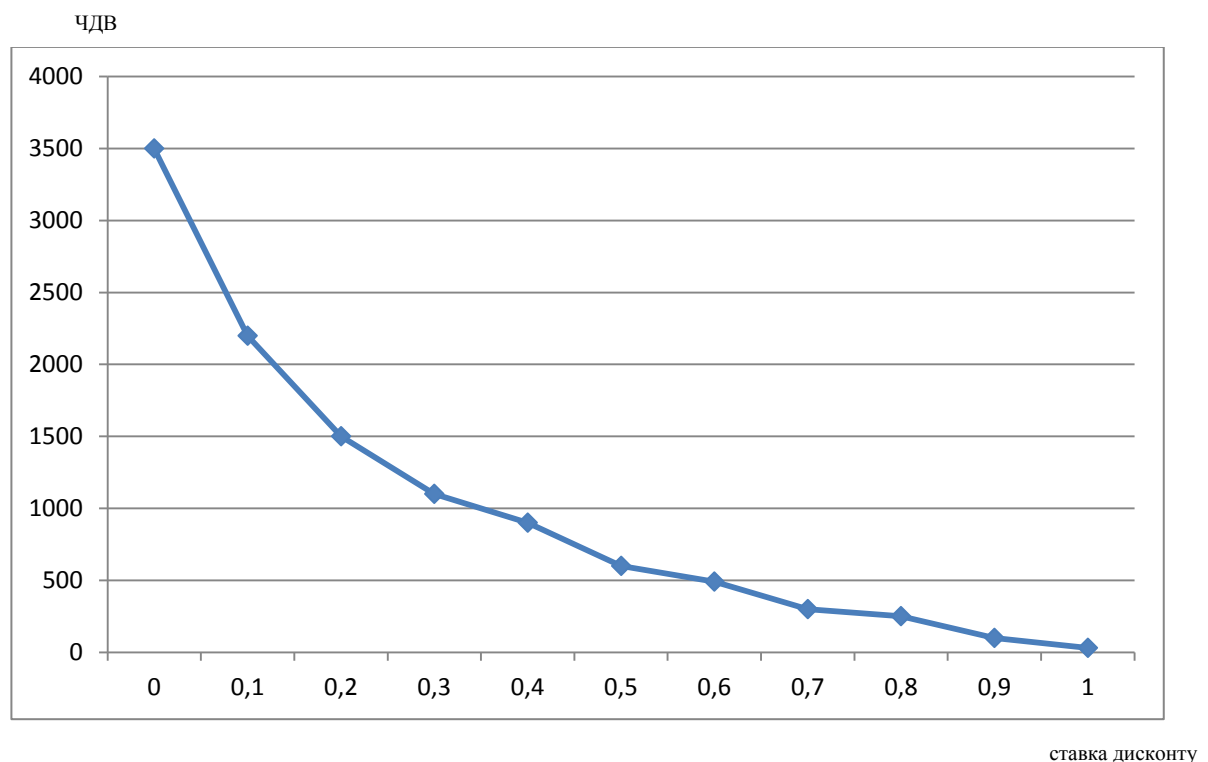


Рис.4.2 - Значення внутрішньої норми прибутковості проєкту

У свою чергу, ефективність проєкту представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Ефективність проєкту по впровадженню планшетів в ресторані «На дубах»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Потік реальних коштів від інвестиційної діяльності	-1017,6							
Потік дисконтованих коштів від інвестиційної діяльності	-1017,6							
Потік реальних коштів від операційної діяльності	559,39	559,39	559,39	559,39	559,39	559,39	559,39	559,39
Потік дисконтованих коштів від операційної діяльності	559,39	470,08	395,02	331,95	278,95	234,41	196,99	165,53
Прод.таблиці 2.6								
Чистий реальний дохід (ЧРД)	-458,21	101,19	660,58	1219,98	1779,37	2338,76	2898,16	3457,55
Чиста поточна вартість	-458,21	11,87	406,90	738,85	1017,80	1252,22	1449,20	1614,74
Сальдо грошових потоків	559,39	1118,79	1678,18	2237,58	2796,97	3356,36	3915,76	4475,15

Отже, потік реальних коштів від операційної діяльності склав в перший рік реалізації проєкту 559,4 тис. грн., чистий дисконтований дохід за передбачуваний термін реалізації проєкту - 8 років - склав 1614,7 тис. грн., сальдо грошових потоків за цей період складе 4475,2 тис. грн.

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

Як відомо, у будь-якого проєкту є деяка неоднозначність, невизначеність розвитку в майбутньому. У наших силах визначити основні види ризиків і оцінити ймовірність їх настання.

Завдяки даній інформації ми зможемо або уникнути або знизити ризики, не знижуючи при цьому ефективності роботи. Перелік можливих ризиків при реалізації проєкту:

1. Неправильна оцінка поточної ситуації, невірний аналіз, і, як наслідок, помилкові висновки про причини;
2. Складність в реалізації проєкту;
3. Організаційні ризики;
4. Ризик недотримання термінів реалізації проєкту;
5. Зміни в проєктній групі - заміна складу;
7. Опір з боку персоналу;
8. Помилка фінансування проєкту.

Найзначнішим ризиком - є те, що витрати можуть бути значно вище запланованих, або у підприємства виявиться недостатньо власних коштів для фінансування проєкту: а також ризик-помилки при плануванні бюджету проєкту - організаційні «промахи» проєкту.

Заходи щодо запобігання ризиків представимо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Заходи щодо запобігання ризиків

Ризик	Заходи із запобігання ризику
Помилки при плануванні бюджету	Виділення для планування достатньої кількості днів і грошових коштів, залучення до розробки кваліфікованих фахівців
Складність реалізації проєкту (його масштабність)	Послідовне впровадження проєкту, чітке закріплення обов'язків за кожним членом проєктної групи, своєчасне коректування планів в разі змін
Ризик того, що витрати не окупляться, можуть бути значно вище запланованих, недостатньо коштів для фінансування проєкту	Оцінка повинна бути економічно грамотної. Постійний контролінг процесу і щоденний моніторинг результатів на етапах впровадження і реалізації проєкту з метою виявлення відхилень від плану, виявлення їх причин і своєчасне прийняття необхідних заходів

Визначено ризики проєкту, запропоновані заходи їх запобігання та мінімізації. Таким чином, даний проєкт є вигідним з точки зору вкладених матеріальних засобів.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищевикладене, можемо зробити наступні висновки.

1. Розглянуто теоретичні та методологічні особливості організації управління проектом. Управління проектами здійснюється у всіх областях діяльності: у бізнесі, культурі та мистецтві, політиці, наукових дослідженнях і т. д. Найчастіше менеджери стикаються з проектним управлінням при реалізації інноваційних ідей або інвестиційних рішень. Для управління проектом необхідно знати його плановані характеристики. Вибір шляхів і способів досягнення прийнятих значень показників проекту є основним завданням управління проектом. Розглядаючи планування і управління проектами, необхідно пам'ятати, що мова йде про управління динамічним об'єктом. Тому система управління проектами повинна бути досить гнучкою, щоб допускати часті модифікації без загальних змін в робочій програмі. У момент першого визначення проекту зазвичай необхідно уточнити характеристики проекту в рамках обмежень, визначених імовірнісним характером розробки. Але в ході розвитку проекту ці обмеження можуть бути зменшені і, врешті-решт, збігтися з очікуваної обраної групи споживачів. Тим самим визначення проекту ще в більшій мірі фокусується на конкретних ринкових потребах

2. Досліджено поняття, класифікація, життєвий цикл і фази проекту. З точки зору теорії систем управління проект як об'єкт управління повинен бути спостережуваним і керованим, тобто виділяються деякі характеристики, за якими можна постійно контролювати хід виконання проекту. Управління проектами - методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки і технології управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту. Життєвий цикл проекту має певну початкову і кінцеву точки, які можуть бути прив'язані до часовій шкалі. Життєвий цикл проекту можна

розділяти на фази, фази - на стадії і етапи. «Життєвий цикл проєкту - це набір послідовних фаз, виділених для кращого контролю і управління»

3. Проведено аналіз основних елементів проєктного управління. Особливо важливе місце в управлінні проєктом займає процес прийняття рішення. Управлінське рішення - це заснований на знанні об'єктивних законів і досвіді, що веде до практичних результатів творчий акт цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт. В рамках управління проєктом склалося цілісне уявлення про процес прийняття управлінського рішення. На відміну від традиційного управління процес прийняття рішення при управлінні проєктом включає в себе не тільки акт вибору однієї з наявних альтернатив, але і діяльність по створенню можливих альтернатив. Цей процес також включає підготовку рішення і, що найголовніше, організацію виконання цього рішення. Таким чином, прийняття управлінського рішення - це інтегральний процес, в якому потрібна реалізація всіх видів управлінської діяльності, починаючи з планування і закінчуючи контролем. Проєктне управління підкреслює важливість колегіального прийняття рішення. Реалізація управління проєктом в рамках кожної підсистеми полягає в створенні однієї або декількох керуючих моделей (фаза розробки) і втіленні рішень, закладених в ці моделі (фаза реалізації). Моделі служать засобами, що забезпечують процеси реалізації та контролю. На основі первісної моделі будується модель, що відображає фактично досягнуті результати. Керуюча модель - це не абстрактне відображення дійсності, а реальний інструмент управління.

4. Головна мета функціонування ресторану «На дубах» - забезпечити високий рівень обслуговування гостей, пропонуючи їм страви, приготовані на професійному рівні. Ресторан пропонує страви європейської, вітчизняної кухні, замовлення готових страв в офіс або додому. Середній рахунок становить 450-500 грн., надається безкоштовний Wi-Fi. Також ресторан «На дубах» крім послуг бару і ресторану пропонує проведення урочистостей, банкетів, весіль і т.д. Слід зазначити, що основними факторами ризику для ресторану «На дубах» 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.

5. Впроваджений проєкт - автоматизація ресторану за допомогою планшетів, що прискорює роботу офіціантів, кухні і збільшує прибуток наступним чином: офіціанти обслуговують на 25% більше клієнтів, так як використовують планшети для прийому замовлень і миттєво відправляють їх в бар і на кухню за допомогою Wi-Fi з'єднання. В результаті клієнти задоволені швидким обслуговуванням, що підвищує їх лояльність закладу, в результаті обсяги продажів зростають як мінімум на 5%.

В результаті розрахунків даного проєкту отримані наступні показники ефективності:

- чистий приплив грошових коштів за перший рік реалізації проєкту склав 559,4 тис. грн..

- дисконтований термін окупності (DPP) - 1 рік 10 місяців;

- за 8 років чиста теперішня вартість складе 1614,7 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 Мінекономіки, європ.інтеграції; Наказ, Правила від 06.07.2018 № z0680-02. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02> (дата звернення: 07.11.2019).
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 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	1460,5	1578,6
знос	1012	829,5	898
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	11,9	6,9
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	642,9	687,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	222,5	226,3
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	13,3	10,3
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18,8	64
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	-	5,2
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		

із внутрішніх розрахунків	1145	2	10,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17,4	3,9
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	46,5	51,5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	-	0,7
Усього за розділом II	1195	320,5	372,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	963,4	1060

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	66,4	66,4
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	650,7	650,7
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8,2	107,7
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	708,9	824,8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	7,7
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		

Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	-	7,7
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	67,4	29,9
за розрахунками з бюджетом	1620	45,8	23,2
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	19,7	10,8
за розрахунками з оплати праці	1630	37,1	81,9
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		

із внутрішніх розрахунків	1645	77,2	70,4
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	5,9	6,9
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	1,5	0,4
Усього за розділом III	1695	254,6	227,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	963,4	1060

ДОДАТОК Б

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

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8870,6	7012,2
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2018		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2019		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5612,7	4493,8
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	3257,9	2518,4
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120		
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130		
Адміністративні витрати	2130	608,4	489,0
Витрати на збут	2150	15,2	10,3
Інші операційні витрати	2180		
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2634,3	2019,1
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2634,3	2019,1
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	658,6	505,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1975,7	1514,1
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		