

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 Ресторан «Паста Фреска»)»**

Студента II курсу ГР-28б групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Біловус О.І.
Керівник: Колісник Т.Б.

Національна шкала _____

Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2020 р.

Тема: «Управління проєктами готельно-ресторанного комплексу в сучасних умовах
(на прикладі Ресторан «Паста Фреска»)»

План

ВСТУП

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

1.1 Проєкти та етапи його створення

1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «ПАСТА ФРЕСКА»

2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу

2.2 Суть та структура проєкту для ресторану «Паста Фреска»

2.3 Очікувані результати впровадження проєкту

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ.....	6
1.1 Проєкти та етапи його створення.....	6
1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі.....	10
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «ПАСТА ФРЕСКА».....	
2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу.....	15
2.2 Суть та структура проєкту для ресторану «Паста Фреска».....	24
2.3 Очікувані результати впровадження проєкту.....	27
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34

ВСТУП

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

Інтеграція вітчизняного ресторанного бізнесу у світовий, посилення зв'язків між національними та іноземними суб'єктами господарювання призводить до необхідності удосконалення підходів до управління проектами в цій галузі, виробітку найбільш ефективних форм та методів управління ресторанним бізнесом взагалі [25. с. 26].

Актуальність теми. Українська економіка, що переживає складний період, зазнає значних позитивних змін. Згідно класичного підходу, управління проектами розуміється як управління змінами. Звідси витікає актуальність управління проектами для сучасної вітчизняної економіки та широкі можливості для застосування проектного підходу.

Метою цієї роботи є розкриття основних елементів управління проектом створення нового ресторану «Паста Фреска». Також метою написання дипломної роботи є поглиблення теоретичних і практичних знань з ресторанного бізнесу, вироблення умінь застосовувати їх при вирішенні конкретних практичних завдань, сприяння розвитку пошуку сучасних наукових досягнень у сфері готельно-ресторанного бізнесу та уміння їх самостійно застосовувати при вирішенні прикладних проблем.

Предметом дослідження є процес управління проектом створення нового підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є проєкт створення ресторану та його головні складові.

В ході дослідження будуть розглянуті наступні завдання:

- розкриття специфічних рис управління в галузі громадського харчування;
- методологічні підходи до управління проєктами в ресторанній галузі;
- встановлення цілей та завдань управління проєктами діючого ресторану, визначення шляхів їх реалізації;
- розробка основних елементів управління проєктами створення ресторану, визначення часових та ресурсних його параметрів;
- визначення переліку та послідовності робіт та управлінських дій за проєктом, що пропонується; встановлення взаємозв'язку між окремими стадіями реалізації проєкту та їх складовими;
- розрахунок бюджету проєкту та витрат на реалізацію окремих завдань, у тому числі у випадках затримок та перевищення витрат над плановим рівнем;
- обґрунтування доцільності формування певної організаційної структури проєкту та встановлення відповідальних за реалізацію окремих завдань та етапів.

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

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

1.1 Проєкти та етапи його створення

У найзагальнішому вигляді проєкт (англ. project) – це що-небудь, що замислюється або планується, наприклад готельно-ресторанна справа, велике підприємство тощо [26, с.16].

Проєкт – це підприємство (або деякий намір), що певною мірою характеризується особливістю умов у їхній сукупності.

Поняття «проєкт» позначає комплекс взаємозалежних заходів, призначених для досягнення, протягом заданого періоду часу й при встановленому бюджеті, поставлених завдань із чітко визначеними цілями – Всесвітній банк, «Оперативне керівництво» № 2.20.

Найпоширенішими сферами діяльності, пов'язаними з проєктами (проєктно-орієнтованими), є будівництво, автомобілебудування, фармацевтика, архітектура, медичне обслуговування, розробка комп'ютерних програм та багато інших. Окрім проєктів у традиційному розумінні можна вести мову про здійснення соціальних (пенсійна реформа), політичних (вибори до парламенту) або ж побутових (сімейне свято) проєктів [9, с. 17].

Таке різноманіття проєктної діяльності потребує певної класифікації проєктів, яка подана в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація проєктів

№ з/п	Класифікаційні ознаки проєкту	Вид проєкту
1	2	3
1	За характером змін	<ul style="list-style-type: none"> ➤ оперативні ➤ стратегічні

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
2	За масштабом (розміром)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ малі ➤ середні ➤ великі
3	За тривалістю (строками реалізації)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ короткострокові ➤ середньострокові ➤ довгострокові
4	За галузевою приналежністю	<ul style="list-style-type: none"> ➤ промислові ➤ будівельні ➤ транспортні ➤ освітні ➤ у сфері торгівлі ➤ комплексні
5	За специфікою кінцевого продукту	<ul style="list-style-type: none"> ➤ економічні ➤ організаційні ➤ технічні ➤ соціальні ➤ змішані
6	За функціональним спрямуванням	<ul style="list-style-type: none"> ➤ виробничі ➤ технологічні ➤ фінансові ➤ дослідження і розвитку ➤ маркетингові ➤ з управління персоналу ➤ комбіновані
7	За характером залучених сторін	<ul style="list-style-type: none"> ➤ міжнародні ➤ національні ➤ територіальні ➤ місцеві

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
8	За ступенем складності	<ul style="list-style-type: none"> ➤ прості ➤ складні ➤ дуже складні (комплексні)
9	За складом і структурою залучених організацій	<ul style="list-style-type: none"> ➤ однофункціональні ➤ багатофункціональні
10	За вимогами до якості проекту	<ul style="list-style-type: none"> ➤ стандартні ➤ з надзвичайним вимогами

Зародження управління проектами як самостійної дисципліни припадає на 30-і роки минулого століття і пов'язане з розробкою спеціальних методів координації інжинірингу великих проєктів у США: авіаційних в US Air Corporation та нафтогазових у відомій фірмі Еххон. Початок сучасної концепції управління проектами сформувався в середині 50-х років в США і в 60-х роках почав розвиватися на Заході. Саме в силу історичної необхідності за останні 70 років управління проектами або проект-менеджмент (анг. Project Management) сформувалось як самостійна професійна сфера, як комплексна дисципліна, яка дозволяє здійснювати проєкти різного роду та масштабів за допомогою спеціальних методів.

У 1956 році компанія “Дюпон де Немур” (Du Pont de Nemours Co) утворила групу для розробки методів та засобів Управління проектами. В 1957 році до цих робіт приєднується дослідний центр UNIVAS та фірма Remington Rand. До кінця 1957 року був розроблений метод критичного шляху (CPM) з програмною реалізацією на ЕОМ та з успіхом апробований на заводі хімічного волокна в м. Луїсвіллі, штат Кентуккі. Слідом за CPM для програми "Поларис" (US Navy) протягом 1957-58 рр. була розроблена та апробована система сіткового планування. Вже з 1958 р. PERT та CPM використовувались для планування робіт, оцінки ризику, контролю вартості та управління ресурсами для великих військових та цивільних проєктів в США. Системний підхід до управління проектами за стадіями

життєвого циклу був сформульований в 1959 році комітетом Андерсена. З'явилась перша узагальнююча стаття з управління проєктами в Gaddis в Harvard Business Review.

У 60-х роках поширюється сфера застосування сіткових методів. Розробляються методи та засоби оптимізації вартості для PERT та CPM. Фірма IBM розробляє пакет програм на базі PERT/ COST як систему для управління проєктами, створюються перші системи контролю проєктів на основі сіткової техніки. Сіткові методи поширюються і в Європу, розвитку набуває організаційна інтеграція. В 1966 році розробляється цілісна система матеріально-технічного забезпечення та система GERT. В 70-х роках CPM отримує законодавчу підтримку, техніка сіткового аналізу та її комп'ютерні складові вперше вводяться в навчальних закладах США. В 1977 році розробляються методи управління конфліктами, проблеми керівника проєкту та команди проєкту (1971 р.), організаційні структури управління проєктами (1977-1979 рр.).

У 80-х роках Петер Левене зводить проблеми Управління проєктами та забезпечення проєктів (фінансами та іншими ресурсами) до єдиного цілого. В практику входять методи управління змінами та управління якістю проєктів, що дозволило краще управляти інноваційними проєктами. Управління ризиком виділяється в окрему дисципліну в сфері Управління проєктами. Четверте покоління комп'ютерів та нові інформаційні технології дали широкі можливості простіше та ефективніше використовувати методи та засоби управління проєктами, такі, як: планування, складання графіків робіт, контроль та аналіз часу, вартості, ресурсів та ін. Ці методи почали використовувати не тільки великі, але й малі та середні фірми. В США була опублікована колективна праця інституту Управління проєктами. Управління проєктами сформувалось як самостійна міждисциплінарна сфера професійної діяльності. В 1990 році на Всесвітньому конгресі з управління проєктами обговорювалась проблема її подальшого розвитку. В 1991 році вийшла у світ колективна праця — підручник та практичні рекомендації з управління проєктами, підготовлена національною асоціацією ІНТЕРНЕТ Німеччини, в якій узагальнено багаторічний досвід з управління проєктами в Німеччині з урахуванням

світових досягнень у цій сфері. В 90-х роках продовжується розвиток нових напрямків управління проєктами: початок трансферту знань та досвіду управління проєктами в посткомуністичні країни та країни третього світу, усвідомлення можливостей та корисності застосування управління проєктами в нетрадиційних сферах, таких, як: соціальні та економічні проєкти, великі міжнародні проєкти, вивчення можливостей використання управління проєктами, як методів та засобів управління реформами тощо.

Сьогодні ефективне управління проєктами неможливе без використання сучасних програмних засобів, оскільки зростають розміри проєктів, частота їх виконання, обсяги інформації. У світі розроблено кілька сотень систем, які реалізують функції календарного планування і контролю проєктів. Найпоширенішими системами на сьогодні є: Microsoft Project, open Plan Professional, Spider Project, Sure Trek Project Manager та ін. У всьому світі існують свої національні, а також міжнародні об'єднання та організації [23, с.9].

Сьогодні управління проєктами впроваджено в усі сфери економічного життя України. В даній роботі ми розглянемо управління проєктами у готельно-ресторанній справі.

1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі

Важливим принципом організації виробничого процесу є його ритмічність, яка виражається в рівномірному виготовленні послуг (продукції) в однакові проміжки часу на всіх етапах технологічних ланцюгів.

Управління проєктом - це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів протягом проєктного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення певних результатів щодо складу та обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проєкту.

Стан проєкту від ідеї до завершення характеризується зміною низки показників, що визначають його сутність і на основі яких встановлюється успішність проєкту. Ця сукупність елементів проєкту по суті є об'єктами управління. Виділімо найбільш суттєві для всіх проєктів об'єкти управління.

Предметна сфера - це сукупність продуктів і послуг, виробництво яких повинно бути забезпечене в рамках здійснюваного проєкту. Предметну сферу проєкту визначають мета, результати й склад робіт. У процесі життя проєкту всі складові предметної сфери зазнають змін:

- мета, результати й склад робіт можуть змінюватися або уточнюватися як в процесі розробки проєкту, так і у ході досягнення проміжних результатів;
- обсяги робіт можуть уточнюватися в процесі розробки проєкту, а в процесі його виконання вони змінюються від нуля до 100 % при завершенні робіт.

Управління предметною сферою саме полягає в управлінні цими змінами протягом життєвого циклу проєкту і здійснюється через процеси ініціації робіт, планування предметної сфери, визначення предметної сфери, уточнення й підтвердження предметної сфери, контроль зміни предметної сфери.

Управління якістю в проєкті – планування якості, забезпечення якості, контроль якості. Функція управління якістю проєкту пронизує весь життєвий цикл, усі його сторони й елементи проєкту і включає: проєктні, організаційні та управлінські рішення; існуючі матеріали, устаткування, сировина та ін.; якість виконання робіт під час реалізації проєкту; якість отриманих результатів проєкту (продукція, послуги). Управління якістю реалізується через установлення вимог і стандартів до якості результатів проєкту, планування якості, забезпечення виконання вимог до якості в процесі реалізації проєкту через систему контролю й підтримки якості.

Функція управління часом включає: визначення робіт і їхньої тривалості, строків початку і завершення проєкту, його частин, найважливіших (контрольних) подій і кожну з виконуваних робіт, мінімізацію (оптимізацію) тимчасових характеристик; раціональне використання резервів часу, контроль за розвитком проєкту за його тимчасовими характеристиками; прогнозування термінів

завершення робіт, етапів і проєкту в цілому; прийняття рішень щодо ліквідації небажаних тимчасових відхилень. Функція управління часом реалізується за допомогою процесів тимчасового аналізу проєкту і його частин, календарного планування робіт, контролю графіків виконання робіт, їх актуалізації та коригування.

Функція управління вартістю включає планування ресурсів, попередню оцінку витрат, пов'язаних із проєктом, визначення кошторису витрат, грошових потоків, прогнозування прибутків, контроль витрат й надходження коштів і прийняття рішень за випадків перевищення витрат та інших відхилень від фінансових планів. Головним завданням управління вартістю є дотримання бюджетних рамок проєкту й одержання передбаченого прибутку від його здійснення. Управління ризиком - це система методів прогнозування, аналізу, оцінки, попередження виникнення ризикових подій; вживання заходів щодо зниження ступеню ризику протягом життя проєкту й розподілу можливого збитку від ризику між учасниками проєкту.

Функції управління людськими ресурсами в проєкті включають визначення потреби, чисельного і кваліфікаційного складу персоналу на всі періоди часу здійснення проєкту; пошук і відбір кандидатур, оформлення прийому на роботу і звільнення; планування і розподіл робітників по робочих місцях; організацію навчання і підвищення кваліфікації; установлення відповідальності; створення умов і робочої атмосфери для колективної роботи; попередження й вирішення конфліктів, що виникають; питання оплати та ін. Управління персоналом повинно бути спрямоване на оптимальне використання трудових ресурсів для досягнення мети проєкту.

Функції управління контрактами й постачаннями в проєкті включають процеси вибору стратегії контрактної діяльності; інформаційно-рекламну роботу; визначення складу, номенклатури і термінів роботи, що залучаються за контрактом суб'єктів; підготовку контрактних пропозицій; вибір контрагентів і постачальників шляхом торгів, конкурсів, тендерів та ін.; підготовку документації на укладання контрактів; контроль за ходом їх виконання; закриття й розрахунок по завершених контрактах.

Функції управління комунікаціями проєктом, змістом якої є розробка, організація й контроль процесу інформаційного обміну за допомогою різноманітних засобів. У цю функцію управління звичайно включають процеси збору, передачі, сортування, відображення та інтерпретації інформації, необхідної та достатньої для всіх учасників проєкту і його оточення. При цьому враховуються і розрізняються два типи інформаційного обміну: формальний (шляхом використання інформаційних технологій) і неформальний (шляхом міжособистих контактів і різноманітного роду зборів). Управління комунікаціями в проєкті тісно пов'язане з управлінням персоналом.

Управління змінами - це всеосяжний інтегральний процес, який має в проєкті відношення до всіх внутрішніх і зовнішніх його чинників та впливає на зміни в проєкті: прогнозування можливих змін; визначення змін, що вже трапилися; планування впливів на проєкт, що випереджають; управління внесеними в проєкт змінами і координація змін за проєктом загалом.

Функція управління стосовно до управління проєктом означає діяльність команди проєкту з управління проєктом. Усі функції управління підрозділяють на базові функції:

- управління предметною сферою проєкту (змістовна сутність);
- управління якістю (вимоги до результатів, стандарти);
- управління тимчасовими ресурсами (бюджет часу);
- управління вартістю (фінансовий і матеріальний бюджет);
- та функції, що інтегрують:
- управління персоналом проєкту (добір, підготовка, організація роботи);
- управління комунікаціями (моніторинг і прогнозування ходу робіт і результату);
- управління контрактами (контрактація виконавців, матеріалів та ін.);
- управління ризиком (зниження рівня невизначеності в проєкті).

Будь-яка функція управління складається з п'ятих відносно самостійних видів управлінської діяльності: планування, організації, координації, активізації, контролю. Кожний попередній вид діяльності є необхідною передумовою

наступного. Ці п'ять видів виконуються один за одним, доки дана функція не буде цілком втілена. Отже, ступінь повноти реалізації функції управління залежить від комплексності управлінської діяльності. Далі ми розглянемо реалізацію проекту на прикладі ресторану «Паста Фреска».

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «ПАСТА ФРЕСКА»

2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу

Об'єктом дослідження є ресторан «Паста Фреска», який знаходиться за адресою: місто Тернопіль, бульвар Т.Шевченка, 23.

Ресторан пропонує, вишуканих страв:

- ✓ оформлення залу;
- ✓ декор фуршетних столів;
- ✓ проведення днів народження (в тому числі дитячих);
- ✓ літня тераса.

Ресторан «Паста Фреска» знаходиться в центральній частині міста на старовинному мальовничому бульварі Зовсім поруч знаходиться Катедральний собор, Надставна церква та Тернопільський академічний обласний український драматичний театр імені Т. Г. Шевченка.

Зручне розташування ресторану виділяє його з поміж інших аналогічних закладів міста. Зал у світлих тонах, він розрахований на 60 персон.

Умови в ресторані «Паста Фреска» зручні і вигідні для замовника:

- ✓ відсутня мінімальна вартість замовлення;
- ✓ немає орендної плати за використання зали;
- ✓ працює доставка готових страв;
- ✓ можлива доставка споживачам напоїв та солодошів за закупівельними цінами;
- ✓ можливе виїзне обслуговування;
- ✓ наявність просторої літньої тераси.

Зал можна орендувати для урочистих подій, його можна оформляти самостійно або використати ресурс ресторану. В наявності ресторану скатертини банкетні на всі столи, накидки з бантами на всі стільці, скатертини на стіл для привітання та стіл молодят, композиції з живих квітів на столах, скринька для конвертів, коробочки на солодке, декорування фуршетних столів. Можна

скористатись технічними засобами (демонстраційним екраном, проектором та радіомікрофоном).

Крім цього в ресторані є літня тераса, жива музика та шоупрограма. Суттєвим недоліком ресторану є відсутність парковки з охороною.

Інтер'єр дуже затишний і цікавий. Великі панорамні вікна з видом на театральний майдан. Чудове місце для зустрічі з друзями чи побачення.

Режим роботи ресторану «Паста Фреска»:

День тижня	Години роботи	Перерви
Понеділок Вівторок Середа	10 ⁰⁰ - 24 ⁰⁰	Без перерви
Четвер П'ятниця Субота	10 ⁰⁰ - 01 ⁰⁰	Без перерви
Неділя	11 ⁰⁰ - 24 ⁰⁰	Без перерви

До 12³⁰ в робочі дні та до 13³⁰ у вихідні ресторан пропонує сніданки.

Гарний і затишний ресторан з італійською кухнею. Головним в меню, судячи з назви, є паста.

Друге, на що варто звернути увагу, це десерти.

Третє – вино. Ресторан пропонує вишукані італійські вина.

Структура управління ресторану «Паста Фреска» представлена на рис. 2.1

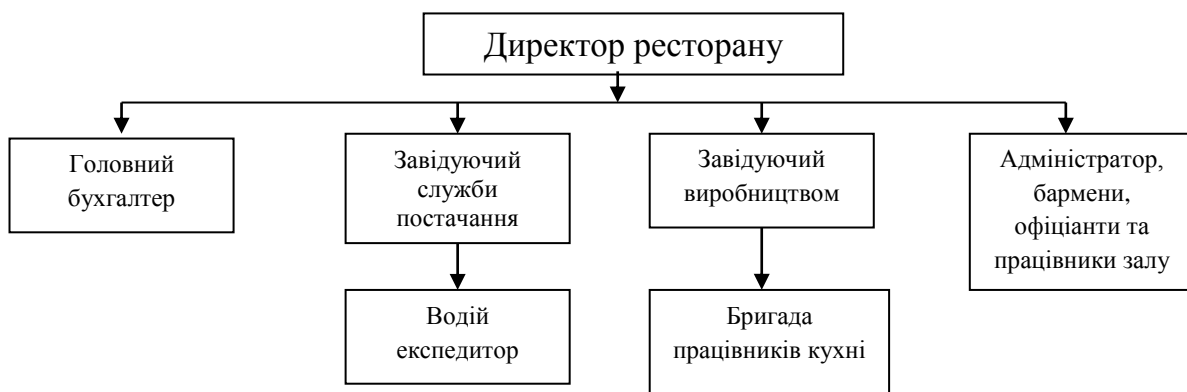


Рис.2.1. Структура управління ресторану

Директор ресторану здійснює загальне керівництво персоналом ресторану «Паста Фреска».

Проведемо оцінку ресурсного потенціалу ресторану «Паста Фреска». Отримані дані занесемо в таблицю 2.1.

З таблиці 2.1 видно, що рестораном у 2019 році одержано приріст усіх показників за винятком кількості посадкових місць у залі (залишився сталим).

Середньоспискова чисельність працівників зросла на 1 працівника.

Важливим показником роботи ресторану є показник об'єму реалізації продукції. Реалізація продукції – це кінцева стадія кругообігу засобів підприємства, яка вказує на завершення процесу виробництва й доведення продукції до споживача. Від того, як продається продукція та який попит на неї на ринку, залежить і обсяг її виробництва.

Таблиця 2.1

**Оцінка ресурсного потенціалу
ресторану «Паста Фреска»**

№ з/п	Найменування показників	Роки		Темпи росту, %
		2018	2019	
1	Оборот реалізації товарів, тис. грн.	35805,3	38462,5	107,42
2	Прибуток від продажів, тис. грн.	8848,7	9483,0	107,17
3	Середньорічна чисельність працівників, чол.	36	37	102,78
4	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	36382,1	36829,2	101,23
5	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	15905,8	18728,4	117,75
6	Кількість посадкових місць, чол.	60	60	100,00

Смачні страви італійської кухні, паста власного виробництва різноманітність закусок, страв, кулінарних виробів як по видах сировини і продуктів, з яких вони виготовлені, так і по способах кулінарної обробки – одне з основних правил, яких дотримується заклад. В меню включають різні овочеві, м'ясні, рибні страви, закуски,

приготовлені у відварному, смаженому, тушкованому та запеченому вигляді. Обов'язково враховуються при складанні меню сезонність, погода і температура повітря.

У літню пору в меню включаються холодні супи, супи зі свіжих ягід та фруктів. Подача страв вишукана і цікава.

Страви, включені в меню, перебувають в продажі протягом усього робочого дня підприємства.

Особлива увага при складанні меню приділяється правильній комбінації гарніру й соусів з основними продуктами. Головним в меню є паста.

При складанні меню враховуються смакові якості їжі, зовнішнє оформлення страв. Страви і закуски в меню розташовуються у визначеному, порядку: фірмові страви, порційні страви (страви на замовлення), обідні страви, скомплектовані сніданки та обіди, дієтичні страви.

При приготуванні даних страв використовують свіжу сировину, яка має поживні речовини у житті людини. Овочі часто протиставляють солодким фруктам, ягодам та різноманітному насінню і спеціям.

Кожний ресторанний комплекс пропонує фірмові страви так і в ресторані «Паста Фреска» є свої фірмові страви – це салати «Фреска Італія», «Панцанела» та пасти: спагеті карбонара, спагеті болоньєзе, спагеті адіоліо з креветками, равіолі з лососем та рікоттою, равіолі з м'ясом та соусом прімавера.

Тепер розглянемо програму виробництва, обсяг реалізації продукції (товарообіг) і асортимент ресторану «Паста Фреска» (таблиця 2.2 і таблиця 2.3).

Таблиця 2.2

Програма виробництва та реалізації продукції

№ з/п	Найменування показників	Роки		Темпи зростання, %
		2018 р	2019 р	
1	Обсяг продажів в натуральному вираженні (кількість чеків)	97532	101084	103,64
2	Ціна за одиницю, (середній чек), грн.	2034	2506	123,21
3	Обсяг продажів у вартісному вираженні, тис. грн.	169793	190636	112,28
4	Витрати на продукти, тис. грн.	48334	54788	113,35

Обсяг продажів в натуральному виразі у 2019 році збільшився на 20843 грн. Одночасно й збільшилась середня ціна на 472 гривні, що спричинило за собою збільшення обсягу продажів.

Таблиця 2.3

Динаміка продажів і структура асортименту ресторану «Паста Фреска»

№ з/п	Найменування показників	Роки				Темпи зростання, %	Відхилення +/-
		2018 р		2019 р			
		Сума, грн.	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %		
1	Холодні страви, закуски	4974,6	19,90	6802,0	23,52	136,73	1827,4
2	Гарячі закуски	1098,4	4,40	1526,8	5,28	139,00	428,4
3	Супи	2758,8	11,03	2876,8	9,95	104,28	118,0
4	Гарячі страви	6824,6	27,30	6846,1	23,68	107,54	21,5
5	Десерти	2858,9	11,43	3078,6	10,65	107,68	219,7
6	Кондитерські вироби	3602,0	14,40	4298,2	14,87	119,63	696,2
7	Напої	2884,4	11,54	3482,9	12,05	120,75	598,5
	Разом	25001,7	100	28911,4	100	115,64	3909,7

З таблиці 2.3 видно, що в 2019 року у порівнянні з 2018 роком обсяг реалізації (товарообіг) ресторану «Паста Фреска» зріс на 399,7 тис. грн.

Збільшення відбулося за усіма асортиментними групами продажів.

У структурі товарообігу ресторану в 2019 р переважають гарячі страви (23,68%), холодні страви і закуски (23,52%) та кондитерські вироби (14,87%).

Структура товарообігу ресторану в 2019 р представлена на рис. 2.1.

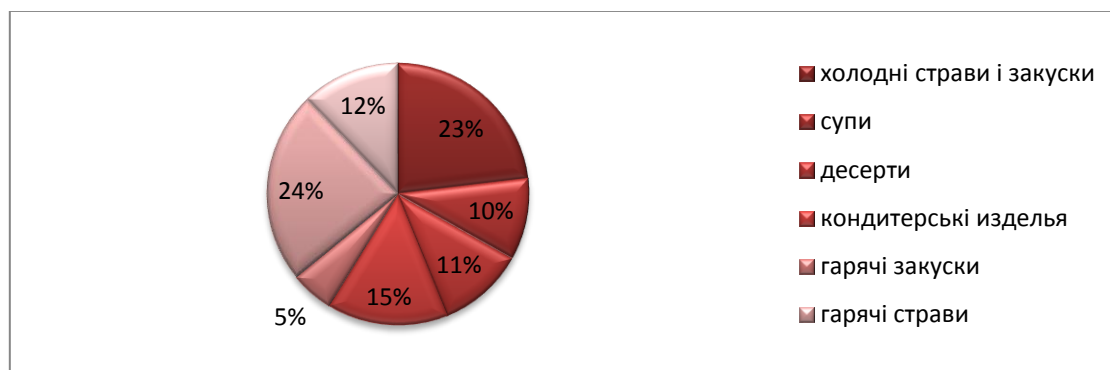


Рис. 2.1. Структура продажів готельно-ресторанного комплексу «Паста Фреска» в 2019 р, %

Зупинимось на аналізі фінансової стійкості ресторану «Паста Фреска» для цього проаналізуємо співвідношення залученого і власного капіталу для провадження діяльності (таблиця 2.4).

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 [16,с.90].

Таблиця 2.4

**Показники фінансової стійкості
ресторану «Паста Фреска»**

№ з/п	Найменування показників	Роки		Норматив	Зміна за рік
		2018	2019		
1	Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,0381	0,4612	<1	0,4221
2	Коефіцієнт автономії	0,9862	0,6903	>0,5	-0,2959
3	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,3613	0,2234	>0,2	-0,1379
4	Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	-0,3089	-0,0761	>0,4	0,2328
5	Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	-0,2771	-0,0627	збільшення	0,244

В умовах ринкової економіки важливе місце відводиться діловій активності ресторану. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється в оборотності його коштів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники ділової активності
ресторан «Паста Фреска»**

№ з/п	Найменування показників	Роки		Норматив	Зміна за рік
		2018	2019		
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,242	0,158	збільшення	-0,084
2	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,797	1,546	збільшення	-1,251
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,121	2,039	збільшення	-1,082
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,187	0,899	збільшення	-0,289
5	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	-61,27	-54,32	збільшення	6,95
6	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,939	0,750	збільшення	-0,189
7	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,422	0,287	збільшення	-0,135

Дані таблиці 2.5 вказують на те, що протягом аналізованого періоду спостерігається зниження усіх показників, окрім коефіцієнта оборотності матеріальних запасів. Отже, чим вищий коефіцієнт дебіторської заборгованості, тим краще, тому що підприємство готельно-ресторанної справи швидше одержує оплату згідно рахунків.

Важливе місце у ресторанному бізнесі відводиться його ліквідності. На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток.

Тому у бізнесі розглядається один із найважливіших аспектів діяльності підприємства – рентабельність (прибутковість). Рентабельність - це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства [11]. Вона є якісним і кількісним показником ефективної діяльності підприємства (підприємництва).

Таблиця 2.6

**Показники рентабельності
ресторану «Паста Фреска»**

№ з/п	Найменування показників	Роки		Норматив	Зміна за рік
		2018	2019		
1	Коефіцієнт рентабельності активів	-0,288	-0,097	>0	0,191
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,422	-0,098	>0	0,324
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	-1,204	-0,548	>0	0,656

Порівнюючі дані таблиці 2.6, спостерігаємо зростання рентабельності за усіма показниками. Зростання рівня рентабельності активів свідчить про зростання попиту на послуги закладу громадського харчування.

Зростання попиту на послуги ресторану «Паста Фреска» дають підстави вважати, що він міцно тримається на ринку послуг місті Тернополі. Це підтверджується також коефіцієнтами банкрутства, які становлять наступне:

✓ за 2018 рік 49,3%;

✓ за 2019 рік 49,6%.

Як бачимо стан досліджуваного підприємства громадського харчування протягом досліджуваного періоду практично не змінився. Це свідчить, що підприємство досягнуло достатньо високого рівня стабільності.

Коефіцієнт вірогідності банкрутства для підприємств України розраховується за формулою:

$$R=8,38 \cdot K1 + K2 + 0,054 K3 + 0,64 K4 \quad (2.1.)$$

Алгоритм розрахунку показників[19,с.124]:

$K1$ = Обіговий капітал/ Середньорічна вартість активів

$K2$ = Нерозподілений прибуток/ Власний капітал

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

$K4$ = Нерозподілений прибуток/ Загальні витрати

На ринку ресторанних послуг міста є ряд підприємств, які створюють конкуренцію ресторану «Паста Фреска». Порівняємо їх, вказуючи позитивні та

негативні характеристики конкурентів (таблиця 2.7). Це ресторан «Тернопіль», ресторан «Європа», ресторан «Хутір».

Таблиця 2.7

Аналіз конкурентів ресторану «Паста Фреска»

Найменування показників	Паста Фреска	Тернопіль	Європа	Хутір
Оцінка (1-5 балів)	4,2	4,8	3,8	3,9
Наявність парковки	-	+	-	+
Вайфай	+	+	+	+
Жива музика	+	+	+	+
Години роботи	10-23	12-24	12-24	12-24
Кількість позицій в меню	48	96	84	88
Кількість позицій в меню безалкогольних напоїв	35	45	35	35
Кількість позицій в меню алкогольних напоїв	154	156	127	121
Середній чек	800	1200	1000	1100
Можливість безготівкового розрахунку	+	+	+	+
Літня тераса	+	+	-	+
Самовивіз	+	+	+	+
Доставка	+	+	+	+
Бонусна або знижкова система	+	+	+	+
Бізнес ланч	від 180 грн.	від 220 грн.	від 150 грн.	300 грн.
Сніданок	-	+	-	-
Кількість посадочних місць	60	140	200	300

Беручи до уваги показники таблиці 2.7 можна визнати, що ресторан «Паста Фреска» займає одне із найвищих місць серед закладів громадського харчування центральної частини міста Тернополя та міста в цілому.

Відвідувачами ресторану «Паста Фреска», є громадяни різних вікових груп (рис. 2.2):

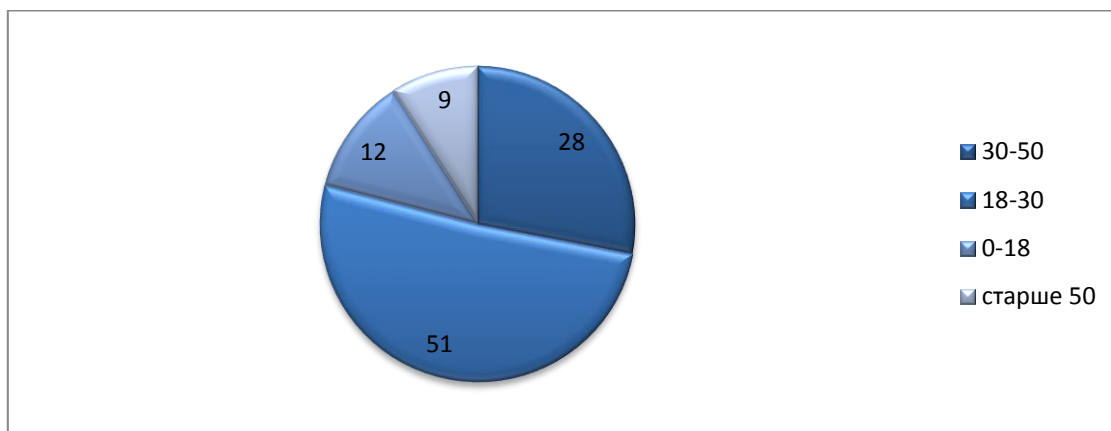


Рис. 2.2. Вікові категорії споживачів ресторан «Паста Фреска», %

Аналізуючи попередні дані спостерігаємо, що ресторан «Паста Фреска» має сталу до збільшення тенденцію зростання продажів, однак для збереження стійких лідерських позицій слід впроваджувати нові проєкти. Саме на цьому і зосередимо увагу у наступному підрозділі.

2.2 Суть та структура проєкту для Ресторану «Паста Фреска»

Розглянемо суть та структуру проєкту «Океан» для ресторану «Паста Фреска».

Метою проєкту є організація проєкту «Океан» в ресторані «Паста Фреска» не пізніше 1 червня 2020 року і отримати прибуток не менше 30 000 грн. за 3 місяці роботи проєкту.

Період запровадження проєкту був обраний у зв'язку з тим, що це початок теплого періоду року і, як свідчить практика попередніх років роботи, це початок відпусток, канікул студентів та туризму.

Концепція проєкту:

- ✓ створення умов та можливості готування страви «Соте з морепродуктів», пошук постачальників обладнання та укладення з ними договорів з

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

- ✓ розробка меню (розробка меню, опрацювання, підрахунок собівартості, виходу (вага) і націнка);
- ✓ логістика (пошук додаткових постачальників, укладання договору з новими постачальниками);
- ✓ персонал (підвищення кваліфікації кухарів).

Вчені давно вияснили, що люди, які регулярно споживають морепродукти, рідше страждають від зайвої ваги і різних захворювань, у них гарне самопочуття, краща пам'ять, та й настроєм все гаразд. Все тому, що морські мешканці вбирають в себе як губка все те корисне, що має океан. А оскільки склад морської води дуже близький до складу людської крові, зрозуміло, що всі життєво необхідні нам мінерали можна знайти на тарілці з креветками або мідіями.

Тому в даній роботі будемо розглядати проєкт «Океан» для реалізації страви «Соте морепродуктів».

Зацікавлені сторони проєкту представлена в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Зацікавлені сторони проєкту*

№ з/п	Роль в проєкті	Найменування організації / П.І.Б.
1	Замовник	Засновник
2	Інвестор	ТОВ «Експеримент»
3	МП	Керуюча
4	Команда	Засновник Директор Керуюча Засновник PR-директор
5	Конкуренти	«Тернопіль», «Європа», «Хутір»
6	Споживачі	Люди у віці 18-70 років
7	Залучені учасники	Ведучий, співаки.

*Відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» персональні дані осіб не приводяться п.2 ст.16

✓ Ресурси проєкту:

- персонал (2 кухаря);
- інформаційний ресурс (реклама в соціальних мережах);
- продукти;
- інвентар;
- нове меню.

Бюджет проєкту, 13800 грн.

Джерела фінансування: прибуток ресторану.

Проєкт починається 01.06.2020 р. і закінчується 31.08.2020 р.

Далі розглянемо план управління ризиками, він складається з наступних кроків: затримки постачальниками обладнання (відповідно до договору постачання), перебої з електрикою, відсутність води, реклами проєкту, подорожчання обладнання, подорожчання морепродуктів та інше.

Реєстр ризиків (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Реєстр ризиків

Негативна подія-ризик	Можливий вплив		
	на якість	на терміни	на бюджет
	затримка постачальниками обладнання	не впливає	збільшуються
не впливає	перебої з електрикою	не впливає	не впливає
не впливає	відсутність води	зменшується (якщо відсутня без попередження)	не впливає
не впливає	реклама проєкту	не впливає	впливає
не впливає	подорожчання обладнання	не впливає	впливає
збільшується	подорожчання продуктів	не впливає	впливає

Страви «Соте морепродуктів» можна замовити в будь-який інший день дії просту, а саме: з 01.06.2020 до 31.08.2020 р.

Собівартість будь-якої страви 66,5 грн.

Інвестиції, які будуть потрібні перед початком проєкту:

- ✓ обладнання - 11200 грн.;

- ✓ реклама - безкоштовно, так як буде використовуватися такі соціальні мережі як Facebook і Instagram; фойє готелю, «сарафанне радіо»;
- ✓ інвентар – додатковий інвентар відповідно до кухонь світу – 200 грн.;
- ✓ апаратура - є в наявності;
- ✓ друк нового меню - 2600 грн.

Кухар (2 працівника) – заробітну плату отримують за зміну в розмірі 1500 грн. (750 x 2) і якщо днів роботи проєкту 92 за період роботи 3 місяці, то можна відразу порахувати скільки буде витрачено на заробітну плату (1500 x 92 = 138000 грн.)

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

2.3 Очікувані результати впровадження проєкту

Проведемо розрахунок і аналіз очікуваних результатів від впровадження проєкту «Океан». Для реалізації проєкту буде потрібно 13800 грн. інвестицій без урахування заробітної плати 45000 грн., з огляду на заробітну плату кухарів. Це дозволить розрахувати мінімум продаж страв для окупності проєкту.

Формула, за якою буде розраховуватись точка беззбитковості, наступна (2.2).

$$BEP = \frac{\text{постійні витрати}}{\text{ціна} - \text{собівартість}} \quad (2.2)$$

$$BEP = \frac{13800 + 18600}{200 - 66,50} = 1150,56.$$

Для окупності потрібно реалізувати 1687,43 грн. різноманітних страв. У зв'язку з тим, що відома точна кількість днів для проведення проєкту, а саме 92 днів, то можна розділити кількість страв, необхідних для окупності проєкту на кількість днів проєкту. Таким чином ми встановимо мінімум, тобто, скільки потрібно продавати страв в день, щоб проєкт окупився:

$$BEP1 = \frac{1150,56}{92} = 12,51.$$

Як видно з результату обчислень для окупності потрібно приготувати і продати щоденно 13 страв. Таким чином можна зробити наступний висновок: для того, щоб проєкт окупився, необхідно продати 1150 страв за 3 місяці впровадження проєкту.

В цьому випадку проєкт окупається вже на першому місяці реалізації проєкту і принесе ще виручки 2245 грн. (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Точка беззбитковості

№ з/п	Найменування показників	Травень	Червень (1)	Липень (2)	Серпень (3)
1	Інвестиції (грн.)	- 13800			
2	Заробітна плата (грн.)		45000	46500	46500
3	Кількість днів для проєкту (дні)		30	31	31
4	Витрати на собівартість страв (грн.)		16955	17799,5	17799,5
5	Кількість проданих одиниць в день (грн.)		13	13	13
6	Кількість проданих одиниць в місяць (грн.)		390	403	403
7	Виручка (грн.)		78000	80600	80600
8	Чистий прибуток (грн.)		16045	16300,5	16300,5
9	Чиста приведена вартість (грн.)	-13800	2245	18545,5	34846

Інвестиції - всі витрати які будуть потрібні до початку реалізації проєкту, а саме 13800 грн.

ЗП- 1500 * кількість днів реалізації проєкту.

Кількість днів для реалізації проєкту - вважається кількість днів в конкретному місяці.

Витрати на собівартість страв - кількість проданих одиниць в місяць * 66,5 (середня собівартість страви).

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

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

Виручка-кількість проданих одиниць в місяць * 200 (ціна будь-якої страви).

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

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

В середньому у вихідні приходить 78 чоловік за день. За проведеним дослідженням було виявлено, що 17-18% відвідувачів хотіли б скуштувати страви програми «Океан». З цього можна зробити висновок, що 17-18% (13-14 осіб) відвідувачів, а це 290-403 особи.

Якщо день реалізації програми буде продаватись 13 страв, то даний проєкт принесе 34846 грн. приблизно за три місяці роботи, таблиця 2.11.

Таким чином, можна очікувати, що даний проєкт окупиться на другому місяці і принесе прибуток загальний прибуток, а саме 34846 грн.

Таблиця 2.11

Очікуваний результат від проєкту

№ з/п	Найсенування показників	Травень	Червень (1)	Липень (2)	Серпень (3)
1	2	3	4	5	6
1	Інвестиції (грн.)	-13800			
2	Заробітна плата (грн.)		45000	46500	46500
3	К-ть днів проєкту (дні)		30	31	31
4	Витрати на собівартість страв (грн.)		16995	17799,5	17799,5

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
5	Кількість проданих одиниць в день (<i>шт.</i>)		13	13	13
6	Кількість проданих одиниць в місяць (<i>шт.</i>)		350	403	403
7	Виручка (<i>грн.</i>)		7800	80600	80600
8	Чистий прибуток (<i>грн.</i>)		16075	16300,5	16300,5
9	Чиста приведена вартість (<i>грн.</i>)	-13800	-2245	18545,5	34846,0

У зв'язку з тим, що проєкт діятиме протягом 1 місяць або 4 тижні, то можна зробити попередні розрахунки, які представлені в таблиці 2.12

Таблиця 2.12

Поточний фінансовий стан проєкту

№ з/п	Найменування показників	Тиждень (0)	Тиждень (1)	Тиждень (2)	Тиждень (3)	Тиждень (4)
1	Інвестиції (<i>грн.</i>)	-13800				
2	Заробітна плата (<i>грн.</i>)		10500	10500	10500	10500
3	К-ть днів для проєкту (<i>дні</i>)		7	7	7	7
4	Витрати на собівартість страв (<i>грн.</i>)		4038,75	4038,75	4038,75	4038,75
5	Кількість проданих одиниць в тиждень (<i>шт.</i>)		100	100	100	100
6	Виручка (<i>грн.</i>)		20000	20000	20000	20000
7	Чистий прибуток (<i>грн.</i>)		5461,25	5461,25	5461,25	5461,25
8	Чиста приведена вартість (<i>грн.</i>)	-13800	-8338,75	-2877,5	2583,5	8045

У таблиці 2.12, можна побачити, що перший місяць збиткової роботи закінчується на другому тижні і фінансовий стан на кінець червня складає 8045 грн., в такому випадку, можна зробити наступні висновки:

- ✓ проєкт вже окупиться і принесе дохід в 2583,75 грн. На третьому тижні;
- ✓ якщо дивитися на таблицю 2.11, то очікуваний результат на кінець червня повинен складати збиток в розмірі 2244 грн. а фактично він є більшим і становить 8045 грн.
- ✓ така велика різниця очікуваного і фактичного результату може бути пов'язана з поганою рекламою даний ризик був розглянутий в реєстрі ризиків,

Таким чином, якщо перерахувати з урахуванням вже першого місяця, за умови, що в інші два місяці буде все по очікуваного результату, то результат проєкту можна спостерігати в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Фінансовий стан проєкту з урахуванням першого місяця

№ з/п	Найменування показників	Травень	Червень	Липень	Серпень
1	Інвестиції (грн.)	-13800			
2	Заробітна плата (грн.)		45000	46500	46500
3	К-ть днів для проєкту (дні)		30	31	31
4	Витрати на собівартість страв (грн.)		10995	1779,5	1779,5
5	Кількість проданих одиниць в день (шт.)		13	13	13
6	Кількість проданих одиниць в місяць (шт.)		350	403	403
7	Виручка (грн.)		78000	80600	80600
8	Чистий прибуток (грн.)		22005	22320,5	22320,5
9	Чиста приведена вартість (грн.)	-13800	-8205	30525,5	52846

Можна спостерігати, що на даному проєкті можна отриманий прибуток 52846 грн. за умови, за що в інші місяці залишаємо той очікуваний результат, який був

порахований спочатку, але це на 18000 грн. більше від початкового очікуваного результату.

З проведених підрахунків можна зробити наступний висновок. Даний проєкт варто впроваджувати, тому що він окупиться і приносить прибутки власникам закладу. А гості ресторану будуть насолоджуватись новими вишуканими стравами.

ВИСНОВКИ

Ефективність діяльності будь-якого підприємства ресторанного бізнесу залежить від багатьох факторів, до яких можна віднести конкурентне позиціонування підприємства, специфіку та технологію створення бренду ресторану, що забезпечить високу лояльність споживачів, визначення чітких стратегічних перспектив розвитку діяльності, проведення оптимальної фінансової та маркетингової діяльності.

1. У процесі написання курсової роботи було досягнуто поставленої мети та виконано наступні завдання:

2. Проаналізовано теоретичні основи створення проектів для ресторанного бізнесу.

3. Розкрито принципи та методи управління проектами у готельно-ресторанній справі.

4. 3. Проведено аналіз місцезнаходження та роботи ресторану «Паста Фреска», як закладу ресторанного господарства - організаційно-структурної одиниці у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає і організовує споживання продукції власного виробництва і закупних товарів та може організовувати дозвілля відвідувачів.

5. Сформульовано мету та концепцію проекту «Океан» реалізованому в досліджуваному у цій курсовій роботі ресторані.

6. Проведено розрахунок та економічне обґрунтування впроваджуваного проекту у діючому ресторані.

Запропоновано шляхи удосконалення організації додаткових послуг у закладі ресторанного господарства: до цих шляхів відносять: стандартизацію роботи персоналу, розробку нових проектів, навчання кадрів, контроль, систему мотивації персоналу.

Розроблений проект «Океан» дозволить виокремити ресторану свою нішу у мережі ресторанного бізнесу міста Тернополя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. посіб. Київ, 2016. 382с.
2. Афанасьєв М. В., Гонтарева І. В. Управління проєктами: навч.– метод. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 272 с.
3. Бершадська І. І. Методи управління прибутком підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 20. С. 181-188.
4. 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.
5. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб.. Київ: Ліра-К, 2014. 218 с.
6. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 231 с.
7. Горик-Чубатюк М. О. Сучасні моделі прийняття управлінських рішень. Вісник Одеського національного університету. *Економіка*. Одеса, 2017. Т. 22, Вип. 7 (60). С. 74-77.
8. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управління проєктами. - М.: Дело и Сервис, 2003. - 528 с.
9. Довгань Л.С., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проєктами: навч. Посібник – К. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
10. ДСТУ 3279-95 Державний стандарт України. Стандартизація послуг. Основні положення. Від 27.12.95. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 9 с.
11. Кобилецький В. Р., Рентабельність. Сутність та показники / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс].
12. Кобиляцький Л. С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ. МАУП, 2012. 200с.
13. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.
14. Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я., Дорошкевич К. О. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт. Львів. Міські інформаційні системи, 2011. 320 с.

15. Лігоненко Л. А. Бізнес-модель стартап-проєкту: розроблення, тестування та прийняття. Вісник Одеського національного університету. *Економіка*. Одеса. 2017. Т.22, Вип. 8 (61). С. 80-86.
16. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Управление проектами. Справочное пособие. Москва : Высшая школа, 2011. 875 с.
17. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія і практика: підручник для студ. ВНЗ. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 470 с.
18. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.
19. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика : навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2018. 228 с..
20. Про захист персональних даних Закон України від 1 червня 2010 р. № 2297-VI (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 34, ст. 481).
21. 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).
22. Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В. и др. Управление программами и проектами: модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. Москва. ИНФРА-М, 2015. 320с.
23. Тарасюк Г. М. Управління проєктами : навч.посіб. Київ. Каравела, 2014. 344с.
24. Технологічне проектування 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.
25. Тянь Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проєктами. Підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 224 с.
26. Ульянченка О.В., Цигікала П.Ф. Управління проєктами. навч. Посібник та. — Харків: ХНАУ ім. В.В.Докучаєва, 2010. 522 с.



АНТИПЛАГИАТ
ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ



ГЛАВНАЯ / КАБИНЕТ /

Оригинальность

55,21%
