

ГАЛИЦЬКИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА

*Кафедра готельно-ресторанної справи*

## **МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА**

**на тему: «Управління проєктами готельно-ресторанного комплексу в сучасних умовах  
(на прикладі ресторану «Хутір»)»**

Студента(ки) II курсу ГР-28б групи  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна  
справа»

Чумак М. А.

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**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ .....</b>	<b>5</b>
1.1 Проєкт та етапи його створення.....	5
1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі .....	10
<b>РОЗДІЛ ІІ. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «ХУТІР».....</b>	<b>14</b>
2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу.....	14
2.2 Суть та структура проєкту .....	18
2.3 Очікувані результати впровадження проєкту.....	25
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>27</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>29</b>

## ВСТУП

В результаті комплексних економічних перетворень, що відбуваються в Україні, створюються нові, впроваджуються існуючі моделі та механізми побудови сучасних економічних відносин як в державі, так і на підприємстві. Відповідно будь-який підприємець, який працює у готельно-ресторанному комплексі розуміє, що для подальшої прибуткової діяльності, насамперед, необхідно досконало управляти виробничо-господарською діяльністю, важливе місце при цьому належить проектному управлінню.

**Актуальність теми** полягає у сучасному підході до застосування на практиці набутих раніше знань, для створення проєкту готельно-ресторанного підприємства.

**Мета** міждисциплінарної курсової роботи – сприяти розвитку творчих навичок; закріпити, поглибити і узагальнити теоретичні знання, набуті у процесі вивчення дисциплін; виробити вміння застосовувати їх при практичному вирішенні поставлених завдань. У процесі виконання курсової роботи потрібно здійснити аналіз підприємства готельно-ресторанної справи, показати вміння вирішувати поставлені завдання (розробка проєкту на прикладі ресторану «Хутір»).

Основні **завдання** курсової роботи:

- проаналізувати виробничу, фінансову і маркетингову діяльність закладу;
- дослідити функціонування ресторану зсередини;
- оцінити теперішній стан будівлі закладу;
- визначити шляхи вирішення поставлених завдань;
- розробити проєкт спрямований на покращення роботи ресторану;
- описати суть і структуру проєкту поетапно;
- визначити термін реалізації проєкту;
- прописати очікувані результати після завершення проєкту;

- дати свої рекомендації щодо належного функціонування ресторану.

**Об'єкт дослідження** – ресторан «Хутір».

**Предмет дослідження** – бенкетні зали ресторану.

Обсяг роботи становить 30 сторінок.

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

### **1.1 Проект та етапи його створення**

Проект – це тимчасова діяльність, яка здійснюється з метою створення унікального продукту чи послуги.

Процес планування проектів – це процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проекту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних, технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проекту[2, с.85].

Процес планування і управління проектом в готельно-ресторанній справі складається з п'яти етапів, чотири з яких стосуються планування і управління.

Етап 1. Підготовка проекту.

Етап 2. Концептуальний проект.

Етап 3. Реалізація проекту.

Етап 4. Заключна підготовка проекту.

Етап 5. Експлуатація і підтримка проекту.

В процесі планування необхідно відповісти на такі питання:

- 1) що повинно бути зроблено і для чого?
- 2) коли це буде зроблено і хто буде робити?
- 3) де це буде зроблено і що для цього необхідно?

Вирішення цих питань є функцією планування, яка є основою для прийняття рішень. Це управлінська діяльність, що передбачає розробку цілей і завдань управління виробництвом, а також визначає шляхи реалізації планів для досягнення поставлених цілей[1,с. 112].

Розробка планів по проекту охоплює всі етапи його життєвого циклу. Починається з участі проект-менеджера в процесі розробки концепції, вибору стратегічних цілей, включаючи контрактні пропозиції, продовжується

укладанням контрактів та закінчується лише при завершенні проекту[4, с. 213].

Перш ніж приступити до втілення проекту в реальність, проектна група зобов'язана:

- розробити й обґрунтувати концепцію проекту;
- оцінювати ефективність проекту з урахуванням факторів ризику й невизначеності;
- використовувати техніко-економічне обґрунтування проекту й розробляти бізнесплан проекту;
- здійснювати системне планування проекту на всіх фазах його життєвого циклу;
- розробляти кошторис і бюджет проекту;
- знаходити виконання проекту шляхом проведення тендерів, конкурсів, торгів;
- підготовлювати й укладати контракти на постачання, організовувати оптимальну процедуру закупки і постачання;
- організовувати реалізацію проекту, підбирати для цього ефективну «команду» управління проектом;
- забезпечувати ефективний контроль, а також управління змінами в процесі реалізації проекту, ефективне його завершення [8,с. 45-46].

Щоб проект був успішним і з мінімальними потрясіннями привів до потрібного результату, і при цьому завершився б в установлений термін, потрібен досить високий рівень його організації. Важливо заздалегідь опрацювати і обговорити цілі проекту:

- ✓ позначити коло осіб на стороні замовника, зацікавлених у виконанні проекту;

- ✓ визначити, хто з керівництва компанії буде підтримувати і курирувати проект, а також приймати стратегічні рішення по проекту (куратор проекту);
- ✓ точно позначити ті функціональні області, які будуть зачеплені в процесі проекту;
- ✓ виділити консультантів по функціональних напрямках, забезпечити і мотивувати їх до участі в проекті;
- ✓ визначити, хто з боку замовника разом з менеджером проекту з боку виконавця відповідатиме за поточні організаційні питання проекту (відповідальна особа або менеджер проекту з боку замовника)[19, с.172].

Кожен проект передбачає наявність проектної групи, тобто команди людей, які є відповідальними за планування і реалізацію проекту, шляхом розділення ролей і обов'язків між кожним учасником. Таким чином значно легше визначати першочергові та необхідні завдання, зокрема для куратора проекту:

- ✓ визначення цілей і завдань проекту;
- ✓ формування проектної групи з боку замовника;
- ✓ затвердження функціональних рамок проекту (перелік бізнес-процесів, зачеплених автоматизацією);
- ✓ затвердження організаційних рамок проекту (перелік підрозділів, які будуть задіяні в автоматизації, і функції, що покладаються на них, для реалізації проекту);
- ✓ затвердження технічних рамок проекту (перелік апаратних і програмних засобів, які будуть використані для реалізації проекту);
- ✓ затвердження бюджету і графіку виконання проекту;
- ✓ контроль на регулярній основі за ходом виконання робіт[5, с. 86-87].

Водночас проектна група, до складу якої входять адміністративно уповноважені представники підрозділів, охоплених проектом, зі своєї сорони зобов'язується вирішувати наступні важливі питання:

- ✓ розробка графіку проекту, затверджуваного і контрольованого куратором проекту;
- ✓ забезпечення проекту ресурсами з боку замовника;
- ✓ узгодження з виконавцем поточних методологічних і технічних питань, що виникають в ході виконання робіт;
- ✓ узгодження і перевірка виконання контрольних точок проекту;
- ✓ контроль бюджету і витрат проекту[14, с. 79].

Процес планування і виконання усіх проектів у готельно-ресторанному бізнесі обов'язково контролюється менеджерами з обох сторін – як виконавця, так і замовника. Важливо відмітити, що менеджер проекту від замовника значною мірою впливає на успіх виконання проекту і задоволеність замовника в цілому за його підсумками. Менеджер проекту від замовника чітко гарантує виконання наступних завдань:

- ✓ оперативна координація виконання запланованих робіт за проектом з боку замовника;
- ✓ дотримання умов і термінів виконання проекту з боку замовника;
- ✓ координація документообігу за проектом;
- ✓ оперативне і регулярне інформування керівництва і менеджерів замовника про хід ведення проекту[16].

В свою чергу, менеджер проекту від виконавця дотримується чітко прописаних своїх зобов'язань, а саме:

- ✓ забезпечення проекту ресурсами з боку виконавця;
- ✓ координація виконання запланованих робіт за проектом з боку виконавця, дотримання умов і термінів виконання проекту з боку виконавця;
- ✓ узгодження і перевірка виконання контрольних точок проекту;
- ✓ координація документообігу за проектом;
- ✓ контроль і гарантія якості проектних рішень[18, с. 29-30].



Цілі і завдання, з якими доведеться зіткнутися в процесі організації і виконання проекту на різних його етапах, а саме перший етап передбачає:

- визначення цілей і завдань проекту;
- максимально точна оцінка обсягу впровадження (визначення рамок проекту: функціональних, організаційних, технічних, бюджету проекту);
- вибір базової конфігурації, на підставі якої буде будуватися впровадження, визначення стратегії впровадження;
- визначення загального графіка робіт за проектом і послідовності впровадження системи;
- визначення організаційної структури проекту;
- розподіл ресурсів[17, с.98].

Точні відповіді на ці питання на самому початку проекту забезпечують ефективне виконання проектних робіт і є запорукою успішного впровадження.

Після початку робіт може виникнути необхідність у тих або інших змінах у проекті. Зміни бувають двох видів: внутрішні і зовнішні.

Внутрішні зміни: стосуються застосування специфікації. Наприклад, при будівництві готельно-ресторанного комплексу було вирішено використовувати іншу земельну ділянку, яка ще не існувала на момент складання специфікації.

Зовнішні зміни: виникають у результаті рішення покупця змінити специфікацію. Наприклад, при зміні міжнародного стандарту, покупець літака вирішує замінити все навігаційне устаткування.

Стратегія проекту - це спосіб досягнення цілей і показників проекту. Стратегія розбиває проект на етапи. Етапи розбивають проект на певні часові проміжки. Етапи можуть бути дуже простими: початковий, середній і кінцевий.

Контрольні крапки - це крапки , у яких вимірюються показники часу (терміни), вартості (витрати) і якості. Контрольні крапки можуть використовуватися як границі між етапами [11, с. 100-101].

## **1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі**

Управління проєктами — область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проєкту. Іноді ототожнюється з управлінням програмами, але програма — це фактично вищий рівень: група пов'язаних та взаємозалежних проєктів.

Головним завданням проєктного управління є досягнення всіх цілей та виконання завдань проєкту, одночасно виконуючи зобов'язання щодо наперед визначених обмежень проєкту. Типовими обмеженнями є межі та зміст проєкту, час, бюджет. Другорядним завданням, але більш амбітним, є оптимізація, розподілення та інтеграція завдань, необхідних для досягнення наперед визначених цілей[13, с. 144].

Специфіка методології управління проєктами у готельно ресторанному комплексі викликає необхідність виокремлення основних функцій, тобто тих задач, які розв'язуються проєкт-менеджерами в процесі реалізації проєкту, а саме:

- прогнозування та планування проєктної діяльності;
- організацію роботи;
- координацію й регулювання процесів розробки і реалізації проєкту;
- активізацію і стимулювання праці виконавців;
- облік, контроль і аналіз ходу розробки і реалізації проєкту.

Основними функціями проєктного менеджменту, які визначені Американським Інститутом управління проєктами та спрямовані на управління цілями є: управління обсягом робіт, якістю, витратами, часом [9, с. 56-57].

Оскільки цілі, завдання, роботи, їх обсяг змінюється, то виникає необхідність управління предметною сферою проекту або його обсягом. Інколи цю функцію називають “управління результатами”, “управління роботами або обсягами”.

Для проекту повинні бути встановлені вимоги та стандарти якості результатів, по яких оцінюється успішність проекту. Це забезпечує виконання такої функції як управління якістю.

Функція управління витратами це фінансовий контроль завдяки накопиченню, аналізу та складанню звітів по витратах проекту.

В кожному проекті встановлюється період часу та терміни виконання проекту. Управління часом – передбачає планування, складання календарних графіків та їх контроль для забезпечення вчасного виконання проекту.

Кожний проект має також встановлений бюджет, але для того, щоб він був здійснений в рамках бюджету необхідне управління вартістю[10, с. 49-50].

Додатковими функціями, які спрямовані на управління певними об'єктами є:

- управління персоналом або людськими ресурсами. В проекті виникає коло обов'язків, пов'язаних з підбором кадрів, розподілом обов'язків, організацією ефективної роботи команди, плануванням і контролем її роботи. Тому дана функція включає спрямування і координацію діяльності людей, залучених до проекту;

- управління комунікаціями або інформаційними зв'язками передбачає накопичення інформації, якою обмінюються члени проектної команди, керівництво і яка сприяє успішному завершенню проекту;

- управління контрактами та забезпеченням проекту – передбачає проведення відбору, переговорів та підписання замовлень, контроль за постачанням матеріально-технічних ресурсів;

- здійснення проекту пов'язано з невизначеністю різних елементів, тобто з ризиком. Знизити його можна при виконанні функції - управління

ризиком, що включає сукупність дій, пов'язаних із визначенням ступеня ймовірності виникнення ризику в проекті;

- управління проектною інтеграцією – забезпечує координацію всіх функцій проекту .

Саме поєднання даних функцій та інструментів їх реалізації забезпечує реалізацію проекту, дозволяє досягнути бажаного результату [17, с. 35].

Оскільки найпоширенішою формою проектних структур є матрична організаційна структура, якій притаманна подвійна підпорядкованість членів проектної команди проектному менеджеру і керівникові функціонального підрозділу, то інструментом, який дозволяє вирішувати можливі проблеми і суперечки, виступає матриця відповідальності, що пов'язує структуру робіт і відповідальність персоналу, дає відповідь на запитання «Хто що робить і за що відповідає?».

Після цього значно легше здійснюється наступний блок планування — планування термінів виконання проектних робіт —складанням укрупнених сіткових графіків, обчисленням їх параметрів методом критичного шляху з подальшою розробкою діаграм Гантта як інструментів календарного планування. По кожній роботі графіка визначаються ресурси, які поєднуються в ресурсні гістограми. Оцінені в грошах затрати подаються в часі у вигляді бананоподібної кривої. На цьому планування завершується, оскільки визначено, як досягатимуться всі проектні цілі. На етапі реалізації проекту домінує функція контролю [16].

Система контролю встановлює основу для спостереження, оцінки й приведення початкового плану у відповідність зі змінами, що відбулися. Контроль тісно пов'язаний із системою звітності й оцінки. Звітність встановлює інформаційну систему проекту, що дозволяє контролювати процес його виконання і чисельно оцінювати його результативність. Основним методом оцінки проекту є метод скоригованого бюджету (Earned Value), який дає змогу визначити рівень виконання проектних робіт щодо встановлених термінів, обсягів і затрат. Він передбачає можливість

використання так званих S-подібних кривих як інструменту прогнозування остаточних строків і затрат за проектом[1, с. 115].

Контроль за виконанням робіт за проектом здійснюється на всіх етапах його життєвого циклу і представляє собою стадійний перелік послідовно виконуємих складних робіт і дій.

На етапі інвестування, при управлінні проектами, такими стадіями і роботами є: проектування, матеріально-технічне забезпечення, будівництво об'єкту, монтаж, наладка і комплексне опробування устаткування, а також введення об'єкту в експлуатацію, які відносяться до контрольного циклу. Контролю при проектуванні об'єкту підлягають плани процесу проектування і розробки проекту, вхідні і вихідні данні.

Плани проектування повинні мати опис розділів, строки виконання з закріпленням виконавців і відповідальних осіб. Проектування і розробка проекту доручається кваліфікованому персоналу, забезпеченого необхідними ресурсами. Між різними групами повинно бути визначено організаційну і технічно взаємодію. На вході процесу проектування повинні бути встановлені і документально оформлені вимоги до продукції, а вихідні проєктні дані з розробкою проєктної документації і контролю відповідати вхідним [5, с. 101].

## **РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «ХУТІР»**

### **2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу**

Об'єктом написання курсової роботи є ресторан «Хутір», який вважається одним з найстаріших і найвідоміших закладів у місті. Даний ресторан вже протягом багатьох років функціонує як бенкетний заклад, де організовуються святкування різного характеру. За рахунок вигідного місцезосташування за містом біля озера і великої території, «Хутір» завжди користується великим попитом серед споживачів, рекламуючи свої послуги у соціальних мережах (Додаток А). Саме тому на ринку послуг ресторан вважається конкурентноспроможним і тримає досить міцну позицію поміж своїх конкурентів, не лише у місті, але й у цілій області.

Оскільки основне спрямування закладу є бенкетна діяльність, що в теперішній час є дуже актуально і популярно, то це постійно дає можливість залучати все більше нових споживачів, які завжди виявляють попит на дану послугу.

Проте, «Хутір» славиться не лише своєю довгорічною працею, за що має заслужену довіру серед клієнтів, але й власною прилеглою територією, яка, власне, і є візитною карткою закладу. Насадження різного роду, декоративні елементи екстер'єру, естетичне облаштування доріжок, цікаве ландшафтне планування навколо самої будівлі і панорамний вид на місто на фоні озера забезпечують ресторану постійний попит на його послуги. Через це споживачами в більшості виступають клієнти, котрі організовують великі святкування певних подій, такі як весілля, хрестини, ювілеї і т.д. Цей сегмент ринку охоплює досить велику кількість споживачів, що не створює суттєвих обмежень для залучення постійно нових клієнтів.

Ресторан «Хутір» має усі можливі ресурси для підтримування постійного потоку споживача. Це дає змогу відстоювати свою стабільну позицію на внутрішньому ринку, у якій заклад має вагому перевагу над

іншою часткою конкурентів сфери ресторанних послуг, зокрема і над новими закладами, які ще не встигли завоювати авторитет серед потенційних споживачів, так як це завжди довготривалий процес.

Якщо говорити про цінову політику закладу, то одразу можна зробити висновок, що ціни тут середньостатистичні і не критично відрізняються від цін інших подібних об'єктів ресторанного господарства, які надають такі ж послуги у місті (Додаток Б). Проте через постійний вплив зовнішніх економічних чинників вже давно сформувалася тенденція до періодичного збільшення цін на пропоновані послуги. Це стало необхідністю власникам регулярно оновлювати меню, а відповідно і ціни, через те що кожен із постачальників продуктів підносить ціну на свої товари, і як результат – собівартість кожної страви підростає у ціні. Сезонність також є важливим фактором, який впливає на формування актуальної ціни.

Виробнича структура ресторану є досить потужною і безперервно забезпечує повноцінне функціонування закладу впродовж багатьох років його існування. В більшості, це звичайно завдяки професіоналізму персоналу, робота якого безпосередньо впливає на успішність ресторану. До числа працівників належать два адміністратори, хостес, чотири старших офіціанти і дванадцять офіціантів. Роботу кухні виконують один шеф-кухар, три кухарі холодного цеху, три кухарі гарячого цеху, чотири кухарі заготівельного цеху та дві посудомийки. За чистоту залу відповідають чотири прибиральниці. Кількість людей на одній зміні залежить від масштабності бенкету. Усі понаднормові відпрацьовані години оплачуються подвійним тарифом.

Сама кухня «Хутора» облаштована усім необхідним технічним обладнанням, а саме:

- 4 професійні газові плити;
- 2 пароконвекційні печі;
- 3 холодильні та морозильні шафи;
- 2 холодильні та морозильні столи;

- 2 мийні ванни;
- 4 виробничі столи;
- 3 виробничі стелажі;
- 1 професійний слайсер;
- 1 овочерізка.

Успішне виконання виробничого процесу в «Хуторі» також здійснюється за рахунок інши важливих факторів:

- вибору раціональної структури виробництва;
- розміщення виробничих приміщень у послідовності, що відповідає технологічному процесу, щоб уникнути зустрічних потоків сировини, напівфабрикатів і готової продукції. Так, заготівельні цехи розташовуються ближче до складських приміщень, але водночас мають зручний зв'язок із доготівельними цехами;
- забезпечення потоковості виробництва і послідовності технологічних процесів;
- правильного розміщення обладнання;
- забезпечення робочих місць необхідним обладнанням, інвентарем, інструментами;
- створення оптимальних умов для праці.

Беззаперечним фактом є те, що «Хутір» функціонує вже 52 роки, на сьогоднішній день небагато закладів можуть похвалитися такими ж цифрами. Але попри те ресторан повинен рухатися і розвиватися швидкими темпами, відповідно до сучасних умов, які ставить завжди модернізована сфера готельно-ресторанних послуг.

За час свого існування ресторан завжди зазнавав певних змін в сторону покращень, введення нових додаткових послуг, оновлення прилеглої території, інтер'єру та екстер'єру. Сама будівля ресторану складається із п'яти великих і просторих залів, які слугують місцем проведення бенкетів. Звичайно, що постійне оновлення такої масштабної площі потребує великих затрат зі сторони власника, але в умовах теперішньої здатності конкурувати з



іншими ресторанами, це є обов'язковою необхідністю для гідного позиціонування себе як об'єкта сфери послуг. Правильне і грамотне розрахування ремонту в закладі може забезпечити мінімальні витрати на даний проект, який в найближчому майбутньому стане причиною більш успішної діяльності ресторану, за рахунок залучення нових клієнтів. Таке рішення буде досить вигідним для власника, так як ресторан має різний наплив клієнтів, в залежності від сезону, саме це може бути перевагою і запевненням того, що втрати не будуть значними в період низького сезону.

При плануванні будь-якого проекту необхідно в першу чергу вирішити усі фінансові питання та оцінити ресторан з точки зору рентабельності і можливості до впровадження нових проєктів, не залучаючи при цьому інвесторів або кредитних коштів.

Фінансове прогнозування та планування фінансів є однією з найважливіших ділянок фінансової роботи підприємства. На цій стадії фінансової роботи визначається загальна потреба у грошових коштах для забезпечення нормальної виробничо-господарської діяльності та можливість одержання таких коштів.

За ринкових умов підприємство самостійно визначає напрямки та розмір використання прибутку, який залишається в його розпорядженні після сплати податків. Метою складання фінансового плану є визначення фінансових ресурсів, капіталу та резервів на підставі прогнозування величини фінансових показників: власних оборотних коштів, амортизаційних відрахувань, прибутку, суми податків.

Для проведення фінансового аналізу знадобляться форма №1, форма №2 та форма №3.

З даних таблиці про техніко-економічні показники підприємства видно, що у 2019, році виторг від реалізації збільшився на 437 тис. грн., за рахунок збільшення чисельності працюючих (Додаток В). Загальні витрати на виробництво у 2019 році виросли на 556 тис. грн. Також збільшились валові витрати на весь об'єм на 1,03% за рахунок росту фонду оплати праці на 1,3%.

Оцінку ефективності діяльності підприємства проводять не лише за показниками витрат і збитків, але й за показником рентабельності. Оцінку динаміки рентабельності продажу наведено в таблиці 2.1.

За часи свого існування ресторану «Хутір», найкращий рівень рентабельності був у 2017 році і складав 3,3%.

**Таблиця 2.1.**

**Оцінка динаміки рентабельності продажу**

Показники	За 2017 рік	За 2018 рік	За 2019рік	Відхилення 2017-2018 р.	Відхилення 2018-2019 р.	
Чистий прибуток, тис. грн.	1218	2360	3502	+363,6	+1142	
Виторг від реалізації продукції, тис. грн.	3285	4984	6683	+437	+1699	
Рентабельність продажу, %	3,3	2,7	2,1	-0,6	-0,6	

В результаті ретельно проведеного аналізу фінансової діяльності підприємства можна зробити висновок, що загальне та фінансове становище підприємства є стабільним та стійким. Виходячи із цього, це можна розглянути як хорошу можливість ресторану почати реалізацію нового проєкту за власні кошти.

## **2.2 Суть та структура проєкту**

Оскільки наш проєкт спрямований на те, щоб в майбутньому залучити нових споживачів, то актуальність його впровадження саме зараз має

неабияке значення. Саме гарний інтер'єр з хорошим обслуговуванням складають перше враження про заклад і створюють сприятливу атмосферу, що зараз найбільше цінується серед споживачів.

«Хутір» усім відомий своєю великою місткістю гостей, кухнею різного характеру і красиво оформленою площею навколо, але інтер'єр його залів на сьогоднішній час вважається дещо застарілим. При виборі закладу для проведення в ньому весілля в найпершу чергу звертають увагу на оформлення залу, адже ніхто не захоче витратити додаткові кошти на облаштування дизайну. Усі хто бажають організувати для себе свято насамперед керуються тим наскільки вигідним для них буде вибір саме цього закладу. Через це в даному закладі постала проблема із застарілим ремонтом його бенкетних приміщень, а це як вже відомо, є основне спрямування діяльності закладу, яке приносить прибуток.

Виходячи з даної ситуації, для ресторану буде розроблятися і впроваджуватися проєкт «Модернізація ресторану», який буде спрямований на вирішення актуальних наявних проблем в самій будівлі.

Для того аби повністю усі очікування від проєкту виправдалися, насамперед необхідно чітко і детально спланувати кожен етап розробки проєкту з усіма його підпунктами.

Розпочинати необхідно із структури управління проєктом, до якої відноситься організаційна структура, тобто команда людей, які будуть безпосередньо задіяні у реалізації проєкту.

Оскільки територія закладу є досить масштабною, то вдалим рішенням буде домовитися про співпрацю з студією, яка займається плануванням дизайну, проектуванням сучасного стилю і надає ремонтну бригаду для виконання усієї роботи. В теперішній час агенцій, які надають подібні послуги, на ринку є великий вибір, кожна з них надає широкий спектр своїх послуг, що є дуже зручно і вигідно. Але обираючи таку організацію саме для закладу ресторанного господарства, важливим аспектом є наявність досвіду в

схожих проєктах, оскільки такий проєкт має ряд відмінностей від ремонту житлового будинку.

Серед переліку пропонованих дизайнерських агенцій слід зупинити свій вибір на місцевій студії «Just Art Designe», яка успішно працює вже понад 5 років і задовільняє бажання усіх своїх клієнтів. Серед своїх послуг вони пропонують:

- дизайн інтер'єрів;
- дизайн екстер'єрів;
- авторський нагляд;
- комплектація інтер'єру;
- архітектура (Додаток Г).

Також важливо відмітити, що серед виконаних уже ними проєктів є багато закладів харчування, які за допомогою фахівців «Just Art Designe» оновили свій інтер'єр і змінили власний стиль, такі як «Tiger box Ternopil», «Карма кава» (Додаток Г). І як показує їхній досвід, оновлення залу виявилось дуже правильним рішенням, так як після цього вони отримали набагато більше клієнтів, певна частка яких, стала постійними. Багато закладів, які тільки планують своє відкриття також звертаються за послугами цієї студії, тому що у своїй роботі перш за все агенція керується сучасними впровадженнями і створює унікальний стиль для кожного замовника. Щоб запевнитись у якості роботи і вже наявних результатів, можна переглянути багато правдивих і позитивних відгуків від попередніх замовників, саме це може гарантувати надійність і впевненість у отриманні бажаного результату (Додаток Д).

В команді «Just Art Designe» працюють ремонтна бригада, яка здійснює усі робочі процеси, також архітектурний і інтер'єрний дизайнери, корті і є співвласниками студії, а саме Шура Олександр і Петрига Павло. Саме вони будуть планувати весь проєкт і здійснюватимуть авторський супровід впродовж усього процесу. Вони несуть усю відповідальність за якість,

надійність, а також за вчасне виконання роботи, враховуючи конкретні побажання зі сторони замовника.

Описуючи діяльність у рамках проєкту важливо відмітити першочергові завдання проєкту, а саме:

- повне оновлення інтер'єру усіх п'яти залів ресторану;
- створення власного стилю для кожного бенкетного залу подібного за виглядом;
- повністю змінити облаштування VIP-залу;
- створити тематичні фотозони;
- переробити освітлювальну систему;
- закупівля нових меблів в ресторан;
- оформити декоративні елементи.

Кожен із цих пунктів буде контролюватися відповідальною особою як зі сторони виконавця, так і зі сторони замовника, ким буде сам власник «Хутора» Петро Литвин. Досягнення кожного із перерахованих завдань відіграє важливу роль у повноцінному функціонуванні закладу в майбутньому. Тому весь процес буде здійснюватись поетапно, зформувавши перед тим систему виконання робіт.

Перш ніж встановлювати часові рамки і здійснювати обрахунки потрібно провести загальний попередній огляд об'єкту для виведення висновків щодо організації роботи. Під час огляду спрогнозується конкретний план дій з урахуваннями усіх технічних моментів на кожному етапі рботи зокрема. Розробиться схема для самої ремонтної бригади, де будуть вказані особливості і застереження щодо усіх прописаних завдань проєкту.

Після цього дизайнери розроблять візуалізацію проєкту, яка буде максимально відповідати майбутньому результату для остаточного затвердження замовником. Разом із тим буде наданий чіткий план з описом

покрокового втілення кожного із завдань проєкту, де буде вказано які ресурси для цього знадобляться і в якій кількості.

Кожне завдання проєкту має важливе значення для досягнення головної мети – залучення нових споживачів, саме тому на кожне із завдань приділятиметься достатньо часу, щоб уникнути можливих непередбачуваних наслідків чи ризиків.

Одним із найважливіших питань є ціна проєкту і всі витрати, які з ним пов'язані. Точний розрахунок майбутніх затрат, які понесе підприємство, дасть змогу спрогнозувати приблизний термін окупності проєкту.

Студія «Just Art Designe» за свої послуги ставить ціну 200 у.о. за метр квадратний, з урахуваннями авторського нагляду, візуалізації проєкту, комплектації інтер'єру та робочої сили. Остаточна ціна сформувалася вже після загального огляду об'єкта, під час якого були зазначені усі нюанси, що стосуються технічних моментів і складнощів. Така ціна є досить оптимальною для такого рівня послуг, адже студія вважається однією з найкращих у місті. Оскільки площа території «Хутора», на якій запланований ремонт становить 180 квадратних метрів, то приблизна сума за реалізацію проєкту становитиме 36 000 у.о. Окрім цього потрібно прорахувати суму на матеріали необхідні для роботи. Фахівці з даного питання зможуть надати перелік усіх потрібних для проєкту робочих матеріалів і вирахувати додаткову суму, що становить 25 000 у.о. Про усі здійснені витрати в ході роботи буде надаватися конкретний звіт з усіма цифрами.

Отже, загальна сума даного проєкту становить 61 000 у.о.

Як згадувалось раніше, ресторан «Хутір» вже понад п'ятдесят років функціонує на ринку послуг, організовуючи бенкети. Тому для такого закладу завжди постає питання оновлення і впровадження нових пропонованих послуг для клієнтів. Проте оновлення самої будівлі є також не менш важливо, щоб мати змогу гідно конкурувати із іншими закладами і відповідати сучасним міркам ресторанної індустрії. Це і визначило

проблематику ресторану заради якої постало питання впровадження даного проєкту.

Важливо зазначити, що такий проєктний спосіб допоможе вирішити проблеми соціального та економічного аспектів. Адже проєкт спрямований на збільшення прибутку шляхом залучення більшої кількості клієнтів. Тим самим це дасть змогу зайняти вищий рівень конкурентоспроможності на ринку. Якщо дивитися на проблему з соціальної точки зору, то досягнення поставленої мети проєктом, зможе покращити благоустрій працівників закладу, або ж запропонувати робочі місця новим людям. Працівники, котрі вже довго працюють в ресторані зможуть зайняти вищі посади через збільшення колективу, що неодмінно буде після завершення проєкту.

Усі хто зацікавлені у якнайкращому реалізуванні проєкту, а саме власник, адмінперсонал і штат працівників, спрямують і власні сили для успішного результату. Також щоб заощадити час коли робота закладу буде припинена, весь колектив буде залучений до процесу, щоб спільними власними силами швидше отримати бажаний результат.

Складання плану-графіку проєкту є необхідною частиною, оскільки потрібно чітко визначити термін під час якого ресторан не буде здійснювати свою діяльність. Також у плані дій потрібно прописати усі види діяльності і розрахувати на них час виконання.

Оскільки робота «Хутора» є в більшій мірі сезонною і на зимовий період очікується спад потоку клієнтів, то найправильнішим рішенням буде запланувати даний проєкт на період з початку жовтня до кінця березня. Саме за цей час ресторан не втратить великого прибутку, а після відкриття зможе повністю функціонувати в новому вигляді усі наступні сезони. Шість повних місяців, за оцінкою виконавців проєкту, буде достатньо для виконання поставлених завдань. Тому даний проєкт за терміном виконання є короткостроковим.

Робочий план містить наступні діяльності по проєкту «Модернізація ресторану»:

- створення візуалізації проєкту;
- демонтаж колишнього оснащення;
- закупівля робочих матеріалів;
- облицювання плиткою підлоги;
- монтаж складної конструкції з гіпсокартону;
- фарбування водоемульсійною фарбою в 2 шари;
- влаштування освітлювальної системи;
- розширення санвузла;
- споруда фотозони;
- омеблювання;
- декорування залів.

При правильній системній роботі, яку забезпечать фахівці, ресторан за півроку набуде нового сучасного вигляду в класичному стилі, що буде актуальним ще багато років в майбутньому.

Реалізація будьякого проєкту повинна мати на виході одержання конкретних позитивних змін. Отже, при формулюванні очікуваних результатів розробник проєкту має виходити з того, що ці результати будуть чимось таким, що можна охарактеризувати певними словами, що свідчать про позитивні зміни, які відбулися під впливом заходів проєкту.

Безпосередні очікувані результати, які мають бути отримані власне в результаті реалізації заходів проєкту. Ці результати варто розписувати як чіткий перелік фактів, що чітко відповідають поставленим завданням і основній меті проєкту.

Для того щоб запевнитися в економічній доцільності проєкту слід взяти для порівняння іншу студію, яка пропонує такі ж самі послуги з нижчою ціною, але має значно менше відгуків про свою роботу.

Одна з місцевих агенцій дизайну займається аналогічною діяльністю, проте вартість за їхні послуги є нижчою через меншу кількість працівників, а тому і довший час на виконання роботи. Якщо брати до уваги часові рамки,



у які повинен вкластися «Хутір» це є вагомим чинником, щоб зупинити свій вибір саме на першій студії.

Розцінки дешевшої агенції становлять 180 у. о. за метр квадратний. В нашому випадку це була би економія у 3600 у. о. Проте час виконання затягнувся б на три-чотири тижні, що спричинить пізніше відкриття ресторану, тобто у кінці квітня. Цей час є фінансово важливим для «Хутора», оскільки саме з цього місяця починається наплив замовлень і більші витрати на дорожчий проєкт відіб'ються у більшому розмірі, аніж зекономлена різниця на роботі.

### **2.3 Очікувані результати впровадження проєкту**

Наслідки — середньострокові результати, які є логічним підсумком комбінації безпосередніх результатів.

Довгостроковий ефект — це свого роду прогноз на майбутнє, тобто це той вплив, який буде відчуватися в суспільстві після закінчення проєкту.

Питання економічної ефективності при плануванні проєктів розглядаються в різних масштабах та на різних стадіях планування, оскільки це є одним із найважливіших показників. Він показує за який час і наскільки проєкт окупить себе і чи стане він вигідним для підприємства. Оцінюючи даний проєкт «Модернізація ресторану», потрібно насамперед взяти до уваги усі фінансові ресурси, які будуть затрачені для його впровадження.

На проєкт тривалістю у шість місяців планується витратити близько 1 677 500 грн. Аналізуючи із таблиць, середній чистий прибуток ресторану за минулий рік склав 3 502 000 грн, що є майже в два рази більше, ніж за два попередніх роки. Оскільки відкриття закладу після завершення проєкту очікується на початок весняного сезону, то мінімальний час окупності проєкту становитиме півроку. Саме на цей період очікується найбільший наплив споживачів. Також варто врахувати кошти, які будуть потрачені на рекламу для анонсування оновленого «Хутора» у соціальних мережах, що приверне увагу потенційних споживачів.

Аналізуючи такий термін окупності і прогнозовану кількість клієнтів, можна зробити висновок, що даний проєкт позитивно вплине на подальшу роботу закладу і зробить його ще більш прибутковим. Це поставить його на щабель вище серед конкурентів у місті і забезпечить сприятливу економічну стабільність на подальші роки свого функціонування. Проєкт стане так званим економічним поштовхом для розвитку підприємства.

Після завершення проєкту ресторан матиме змогу організовувати не лише святкування бенкетів, але й влаштовувати тематичні бранчі, різного роду заходи пов'язані з відзначенням певної події місцевого рівня, проводити навчальні презентації, бізнес форуми, що є дуже популярно на сьогодні. Сучасний оновлений вигляд залів розширить спектр пропонованих послуг, оскільки велика і простора площа є перевагою закладу. Впровадження нових організаційних видів діяльності забезпечить значно ширше коло майбутніх споживачів. Таким чином можна зацікавити інші великі підприємства для вигідної співпраці. Важливим моментом є те, що організація заходів такого характеру не обмежується сезонністю. Тому навіть в зимовий період «Хутір» зможе активно функціонувати, пропонуючи своїм споживачам значно більше послуг, що зробить додатковий прибуток для закладу.

Працюючи в такому напрямку вже в новому вигляді ресторан набуде більшого і важливішого значення на місцевому рівні, тим самим просуваючи свої послуги серед громадських діячів, місцевої влади та бізнесменів. Це дасть змогу вийти на новий сегмент споживачів, які завжди мають попит на такі послуги. «Хутір» користуючись своїм місцерозташуванням зможе успішно здійснювати свою діяльність, задовільняючи потреби клієнтів, які прагнуть уникнути міської метушні.

Усе це сприятиме розвитку підприємства і поступово вирішить усі існуючі зараз проблеми, також дасть гарантію і впевненість у гідній конкурентоспроможності і авторитетному позиціонуванні себе на ринку послуг.

## ВИСНОВКИ

Ефективність проекту залежить від рішень на кожній стадії його здійснення, причому неправильне вихідне розуміння цілей спричиняє по ланцюжку помилки у постановці задач та у визначенні обсягу робіт за проектом, що, в свою чергу, призводить до втрат часу і коштів. Встановлення цілей проекту передбачає дотримання таких правил:

- результат проекту повинен бути чітко окреслений (обсяг робіт);
- проект має здійснюватися у визначеному зовнішньому середовищі (учасники);
- повинні бути встановлені терміни проекту (строки);
- бюджет проекту не повинен перевищувати заданої величини (затрати);
- продукт має задовольняти визначеним стандартам (якість);
- необхідно мати справу з надійними, гнучкими і стабільними постачальниками і підрядчиками.

Мета будь-якого проекту спрямована на позитивні зміни на підприємстві після його реалізації. Це зумовлено визначенням конкретної проблеми і завдань проекту.

Впровадження нового проекту і успішної його реалізації дасть змогу вивести підприємство на новий економічний рівень і покращити його конкурентоспроможність.

Проаналізувавши діяльність «Хутора», можна зробити висновок, що ресторан має усі перспективи і ресурси для виходу на нове становище на ринку послуг. Вигідне місцерозташування, велика територія, успішна фінансова діяльність і постійний попит на потреби є великими перевагами для закладу.

Проект, який розроблений для ресторану «Хутір» спрямований на повне оновлення усіх бенкетних залів, так як теперішній ремонт вважається застарілим і не може конкурувати із іншими закладами. Рішення про

оновлення оснащення є необхідним, тому що загальний вигляд святкового залу є основним критерієм при виборі закладу.

Для впровадження проєкту будуть задіяні власні кошти ресторану, що дасть змогу за мінімальний термін відшкодувати усі затрачені ресурси.

Після здійснення проєкту «Модернізація ресторану», «Хутір» розширить спектр своїх послуг і набуде нових споживачів. Це стане економічним поштовхом для розвитку підприємства.

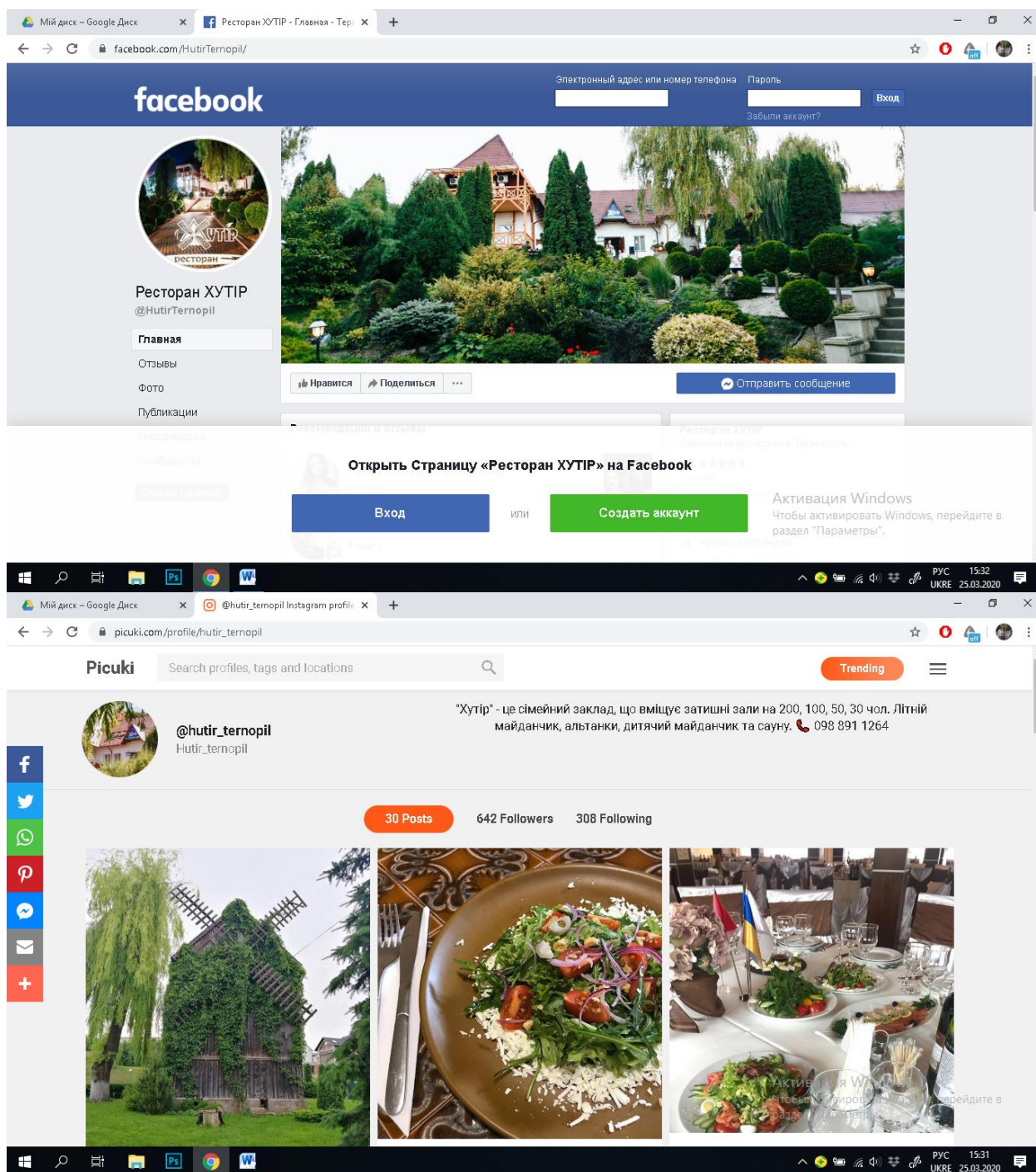
Діяльність ресторану не буде обмежуватися сезонами, тому він буде повноцінно функціонувати на протязі усього року тим самим збільшить прибуток, завдяки економічній ефективності даного проєкту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В., Гонтарева І. В. Управління проектами: навч.– метод. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 272 с.
2. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 231 с.
3. Бершадська І. І. Методи управління прибутком підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 20. 188с.
4. Бікулов Д. Т, Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч.посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.
5. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб. / О. Ю. Бочко, В. Ф. Проскура. Київ: Ліра-К, 2014. 218 с.
6. Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 131 с.
7. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 328 с
8. Дробот О. В. Професійна свідомість керівника : навч. посіб. Київ : Талком, 2016. 340 с.
9. Кащук К. М. Використання гнучкої методології (Agile) у менеджменті. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. Київ. 2018. № 1. 123с.
- 10.Кобиляцький Л. С. Управління проектами: навч. посіб. Київ : МАУП, 2012. 200с.
- 11.Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проектами: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
12. Краус К. М. Управління маркетингом малих торговельних підприємств: монографія. Київ, 2015. 226 с.
13. Круш Н. П. Інноваційна діяльність корпоративних підприємств. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 20. 312с.

14. Лігоненко Л. А. Бізнес-модель стартап-проекту: розроблення, тестування та прийняття. Вісник Одеського національного університету. Економіка. Одеса. 2017. Т.22, Вип. 8 (61). С. 111с.
15. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія і практика: підручник для студ. ВНЗ. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 470 с.
16. Особливості управління проектами у сфері готельного бізнесу URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/bilega.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/bilega.htm) (дата звернення 01.04.2020).
17. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
18. Петренко Н. О. Управління проектами: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
19. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ : Каравела, 2014. 344с.
20. Тянь Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проектами. Підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 224 с.

## Додаток А



Сторінка «Хутора» у Facebook



Додаток Б

ХОЛОДНІ СТРАВИ			ХОЛОДНІ СТРАВИ		
Назва страви	Вихід(гр.)	Ціна(грн.)	Назва страви	Вихід(гр.)	Ціна(грн.)
МЛИНЦІ З ЧЕРВОНОЮ ІКРОЮ (МЛИНЦІ, ІКРА ЧЕРВОНА, МАЛО, ЛИМОН, ЗЛАБНЬ)	80/30/20	150-00	АСОРТІ «СВІЖА ГОРОДИНА» (СВІЖІ ПОМІДОРИ, ОГІРКИ, СОЛОДКИЙ ПЕРЕЦЬ, МАСЛИНИ, ЗЛАБНА ЦИБУЛА, ЛИМОН, ЗЛАБНЬ)	250/20/10	60-00
АСОРТІ РИБНС (МАСЛИНА Х/К, ОБІМІГА 0/0, ПАЛТУО Х/К, ЛИМОН, ОГІРІОК, ЗЛАБНЬ)	180/30/10	200-00	АСОРТІ «СОЛІННА З БІЧКИ» (КВАШЕНА КАПУСТА, ПОМІДОРИ, СОЛОНІ ОГІРКИ, МАРИНОВАНА МОРКВА, ЗЛАБНЬ)	400/20/10	70-00
САЛО ГЕНЕРАЛЬСЬКЕ (САЛАНІСНЬКЕ САЛО З ПЕРІСТІО, ЧАСНИК, ЗЛАБНЬ)	150/10	80-00	СОЛІННА З БІЧКИ ПІД ГОРІЛОЧКУ (КВАШЕНА КАПУСТА, ПОМІДОРИ, СОЛОНІ ОГІРКИ, МАРИНОВАНА МОРКВА, ГОСТРИЙ ПЕРЕЦЬ ТА ЧАСНИК, ЗЛАБНЬ)	600/20/10	100-00
СОБЛЕДЕЦЬ З ЦИБУЛЕЮ (СОБЛЕДЕЦЬ, ЦИБУЛА, ЛИМОН, ЗЛАБНЬ)	100/30/10	60-00	ОГІРОЧКИ ФАРШИРОВАНІ АСОСЕМ ПІД СИРОМ ПАРАМЕЗАН (ОГІРОК СВІЖИЙ, ОБІМІГА, ЯЙЦЕ, МАЙОНЕЗ, ЗЛАБНА ЦИБУЛА, СИР ПАРАМЕЗАН)	200/20/10	90-00
СКУБІЯ МАРИНОВАНА (СКУБІЯ, ЦИБУЛА, ЛИМОН, ЗЛАБНЬ)	150/30/10	70-00	«ЯЗІКАТА ТІЩА» ЗАКУСКА З БАКАЛАНІВ (РІЗЛІТКИ З БАКАЛАНІВ ПІД МАЙОНЕЗОМ АСОРТИ, З ПОМІДОРАМИ, МАРИН. МОРКВОЮ, ГОРІХОВОЮ НАЧИНКОЮ)	200/20/10	80-00
МЯСНІ ВИТРИБЕНЬКИ (БІЖЕНІНА, РІЗЛЕТ КУРЯЧИЙ, ДОМАШНЯ КОБЕКА З ХРІНОМ ТА ГІРЧИЦЮ)	200/30/20	150-00	БІЛІ ГРИБИ, МАРИНОВАНІ З ЦИБУЛЕЮ (БІЛІ ГРИБИ МАРИНОВАНІ, ЦИБУЛА, ЗЛАБНЬ)	100/20/10	130-00
ЯЗІК ТЕЛЯЧИЙ ПІД МАЙОНЕЗОМ (ЯЗІК ВІДВАРИНИЙ, МАЙОНЕЗ, ОГІРІОК, ЗЛАБНЬ)	100/30/30/20	100-00	ГОСТРІ МАСЛЮКИ, ОПЕНЬКИ З ЦИБУЛЕЮ (МАСЛЮКИ, ОПЕНЬКИ МАРИНОВАНІ, ЧАСНИК, ЦИБУЛА, ЗЛАБНЬ)	150/20/10	80-00
АСОРТІ СІРНЄ «ПАНСЬКЕ» (ПАРАМЕЗАН, МОРЕКА, КАМАМЕР, ВІНІГРІД, МЯТА)	200/30/20/10	200-00	КВАШЕНА КАПУСТА З МОРКВОЮ (КВАШЕНА КАПУСТА, МАРИН. МОРКВА ГОСТРА, ОЛІВКОВЕ МАЛО, ЗЛАБНЬ)	200/20	25-00
АСОРТІ СІРНЄ (ЛИМОНОВИЙ, РОСІЙСЬКИЙ, МРАМОРИНИЙ, ВІНІГРІД, МЯТА)	200/30/20/10	130-00	ПОМІДОРІ КВАШЕНІ	200/20	30-00
ШІОР (СІР ДОМАШНІЙ, ОМІТАНА, ЧАСНИК, БОЛОСЬКИЙ ГОРІХ)	100/10	40-00	ОГІРОК СОЛОННИЙ	200/20	20-00
КОШИК ЗЛАБНІ	60	40-00	ПОМІДОР, ОГІРОК СВІЖИЙ	100/10	25-00
			ЛИМОН З ЦУКРОМ	50/10	20-00
			МАСЛИНИ МАРИНОВАНІ	75/20	50-00

Меню ресторану

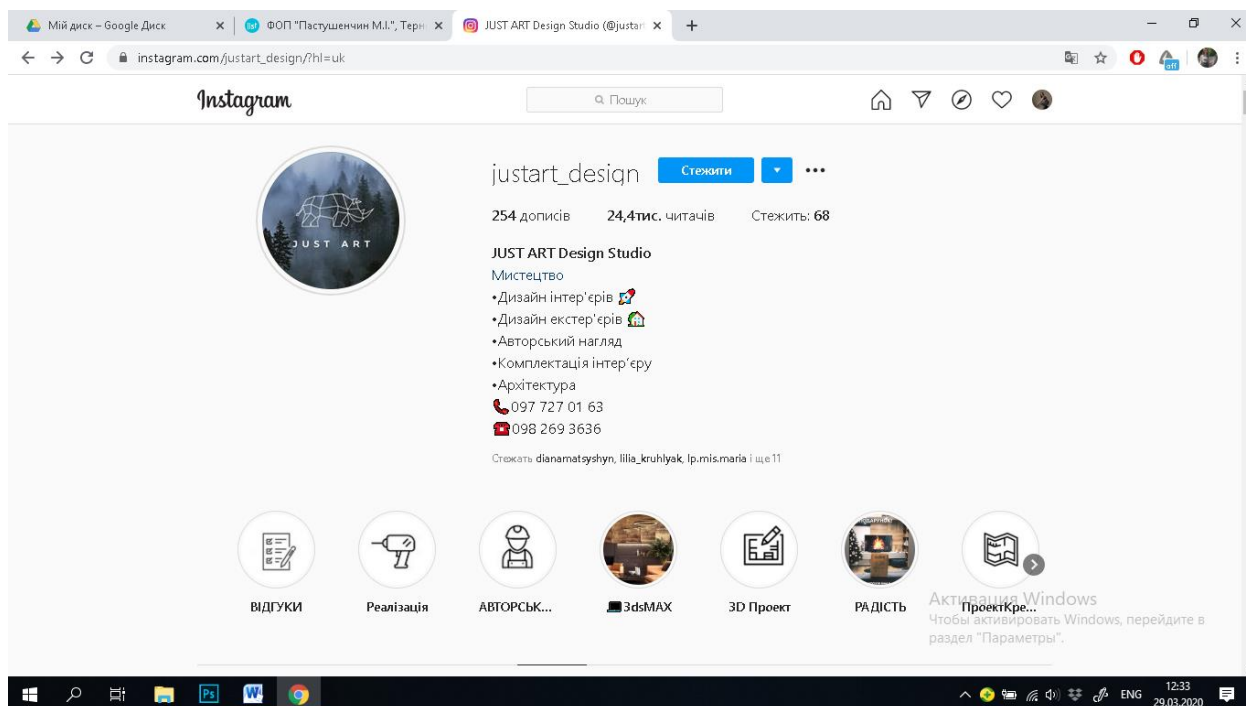


## Додаток В

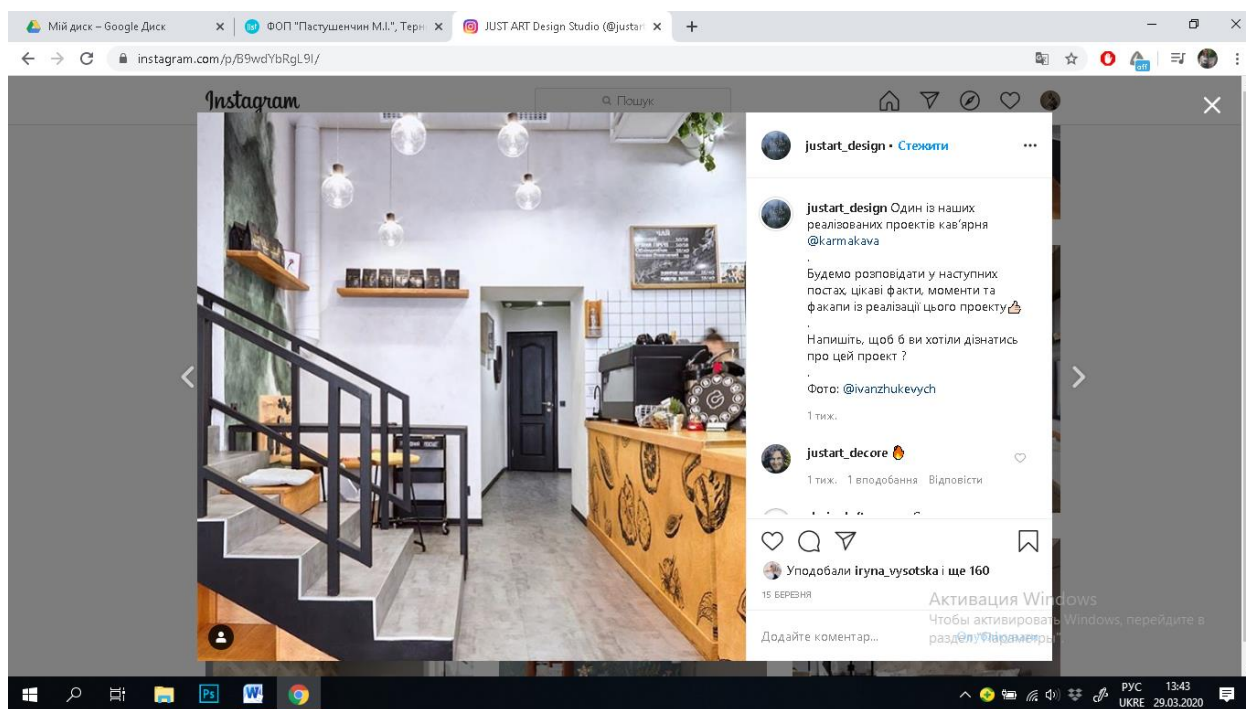
## Основні техніко-економічні показники підприємства

Найменування показника	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення в абсолютн. виразі (+/-)	Відхилення у відносному виразі, %			
				2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	
Виторг від реалізації продукції, тис. грн.	2848	3285	4984	437	1699	1,2	1,5	
Валові витрати на весь об'єм виробн., тис. грн.	1993,6	2068	2624	74,4	556	1,03	1,3	
Чистий прибуток від реалізації, тис. грн.	854,4	1218	2360	363,6	1142	1,4	1,9	
Чисельність працюючих, осіб	28	32	32	4	1	0	0	
Фонд оплати праці, тис. грн.	252	326,4	326,4	74,4	1,3	0	0	
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	101,7	102,6	155,75	0,9	1			

## Додаток Г

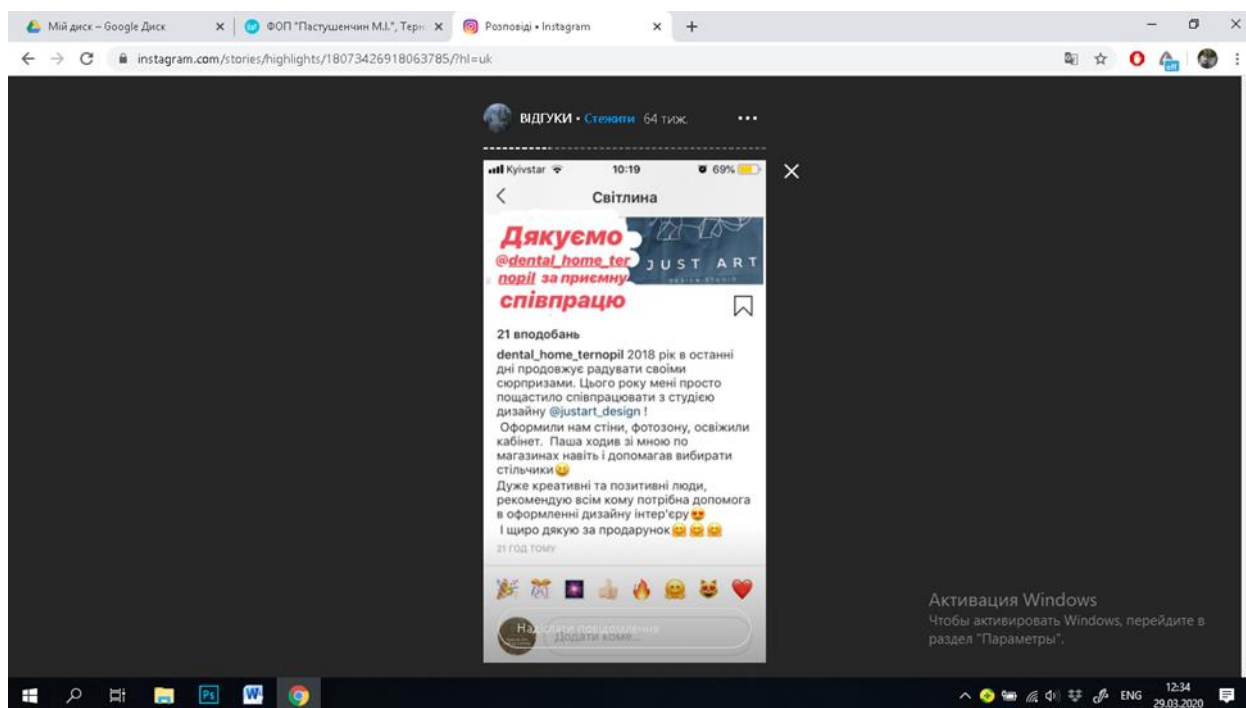


## Сторінка студії у Instagram



## Розроблений проєкт закладу «Карма кава»

## Додаток Д



Відгуки про студію

Антиплагиат онлайн, проверка x Проверить текст на уникальность x Видн (2) - marianachumak38@gmail.com

antiplagius.ru/proverka-unikalnosti-onlajn.html?id=3213605&email=marianachumak38%40gmail.com

**Antiplagius**  
Антиплагиат текстов

Меню сайта

Самый популярный в России сервис проверки и повышения уникальности

Повысить уникальность

Проверить уникальность

8-800-333-85-21  
Служба поддержки  
Партнерская программа

Помощь онлайн!

**Проверка текста 2020.05.06 17:39:09**

Номер отчета: 3213605  
Тип документа: TXT  
Символов в тексте: 12793  
Слов в тексте: 2012  
Число предложений: 72

Система проверки  
**Antiplagius**

**100%**

Уникальность **100%**  
Занимательства **0.00%**

Скачать отчет

Поделиться

**У вашего текста высокий уровень уникальности**

Но в России 95% студенческих работ проверяют через систему Антиплагиат.ВУЗ, которая находит в разы больше плагиата. Рекомендуем дополнительную проверку.

СУПЕРЦЕНА ДО 07 МАЯ

**Проверить в Антиплагиат.ВУЗ 150Р**

Активация Windows  
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

Уникальность текста 71%

Черетки (1) - marianachumak3@gmail.com

progaonline.com/antiplagiat/result/324fcd22085d505145ab5e8a16e0c116

progaonline Каталог Вход Регистрация Поиск...

**Уникальность текста 71%**

Проверить новый текст

Проверить большой текст

Проверить сайт на уникальность

Повысить уникальность

Синонимайзер PRO

Проверить орфографию

Оценить качество

Качество PRO

Хорошо. Подойдет для большинства текстов. Имеются источники с мелкими заимствованиями.

Проект – це тимчасова діяльність, яка здійснюється з метою створення унікального продукту чи послуги. Процес планування проекту – це процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проекту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних, технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проекту (2, с. 86). Процес планування і управління проектом в готельно-ресторанній справі складається з п'яти етапів, чотири з яких стосуються планування і управління. Етап 1. Підготовка проекту. Етап 2. Концептуальний проект. Етап 3. Реалізація проекту. Етап 4. Заключна підготовка проекту. Етап 5. Експлуатація і підтримка проекту. В процесі планування необхідно відповісти на такі питання: 1) що повинно бути зроблено і для чого? 2) коли це буде зроблено і хто буде робити? 3) де це буде зроблено і що для цього необхідно? Вирішення цих питань є функцією планування, яка є основою для прийняття рішень. Це управлінська діяльність, що передбачає розробку цілей і завдань управління виробництвом, а також визначає шляхи реалізації планів для досягнення поставлених цілей (1, с. 112). Розробка плану по проекту охоплює всі етапи його життєвого циклу. Починається з участі проект-менеджера в процесі розробки концепції, вибору стратегічних цілей, виключаючи контракти, пропозиції, продовжується укладанням контрактів та закінчується лише при завершенні проекту (4, с. 213). Перш ніж приступити до втілення проекту в реальність, проектна група зобов'язана: - розробити й обґрунтувати концепцію проекту; - оцінювати ефективність проекту з урахуванням факторів ризику й невизначеності; - використовувати техніко-економічне обґрунтування проекту й розробити бізнесплан проекту; - здійснювати системне планування проекту на всіх фазах його життєвого циклу; - розробити кошторис і бюджет проекту; - знаходити виконання проекту шляхом проведення тендерів, конкурсів, торгів; - підготувати й укладати контракти на постачання, організувати оптимальну процедуру закупівлі і постачання; - організувати реалізацію проекту, підбирати для цього ефективну команду управління проектом; - забезпечувати ефективний контроль, а також управління змінами в процесі реалізації проекту, ефективне його завершення (8, с. 45-48). Щоб проект був успішним і з мінімальними потрясіннями привів до потрібного результату, і при цьому завершився б в установленні термін, потрібен досить високий рівень його організації. Важливо заздалегідь опрацювати і обговорити цілі проекту; П позначити коло осіб на стороні замовника, зацікавлених у виконанні проекту; П визначити, хто з керівництва компанії буде підтримувати і контролювати проект, а також приймати стратегічні рішення по проекту (кератор проекту); П точно позначити ті функціональні