

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 ресторанного комплексу
«Рандеву»)»**

Студента(ки) II курсу ГР-286 групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Гриньків О.
Керівник:
Копестинська О.І.
Національна шкала _____
Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

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

м. Тернопіль – 2020р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ.....	5
1.1 Проєкт та етапи його створення.....	5
1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі.....	9
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «РАНДЕВУ».....	13
2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу ..	13
2.2 Суть та структура проєкту для ресторанного комплексу «Рандеву».....	21
2.3 Очікувані результати впровадження проєкту.....	27
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33
ДОДАТКИ.....	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Підприємства громадського харчування є важливим об'єктом соціальної інфраструктури і забезпечують потребу людей в повноцінному харчуванні за місцем відпочинку, роботи, навчання і проживання. Створення необхідних умов для задоволення потреб людей в харчуванні, підвищення якості обслуговування і надання додаткових послуг підприємствами харчування є найважливішими соціально-економічними завданнями держави.

Першорядне значення в цьому відношенні набуває комплекс заходів, спрямованих на раціональну організацію мережі підприємств харчування, будівництво нових підприємств і реконструкцію діючих, впровадження прогресивних технологій і форм обслуговування.

При проєктуванні і будівництві підприємств громадського харчування основні пріоритети спрямовані на розширення сфери послуг; застосування новітніх досягнень науки і техніки, що забезпечують удосконалення матеріально-технічної бази і підвищення ефективності будівництва та експлуатації будівель і комплексів підприємств; формування раціональної системи торгового обслуговування населення на основі створення перспективних планів розвитку і розміщення підприємств громадського харчування; спеціалізацію підприємств, їх оснащення прогресивним обладнанням; впровадження прогресивної індустріальної технології.

Об'єктом дослідження є підприємство громадського харчування, розташоване в місті Тернопіль, ресторан «Рандеву».

Предмет - проєкт розвитку ресторану «Рандеву» м.Тернопіль.

Мета курсової роботи - розробка проєкту, а саме впровадження нового стандарту якості обслуговування, для підвищення лояльності споживачів ресторану «Рандеву» м.Тернопіль.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність проєкту і зміст управління проєктами;

- виявити особливості організації проєктної діяльності в сфері ресторанного бізнесу;
- проаналізувати сучасний досвід управління проєктами в сфері ресторанного бізнесу;
- вибрати інструментарій для оцінки проєктної пропозиції;
- виконати аналіз ринку, на який заплановано впровадження проєкту;
- провести організаційно - економічну характеристику ресторану «Рандеву»;
- розробити проєкт для ресторану «Рандеву»;
- провести економічну оцінку ефективності проєкту;
- розробити заходи щодо реалізації проєкту.

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

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

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

1.1 Проєкт та етапи його створення

На сьогоднішній день у світовій науковій літературі можна зустріти велику кількість визначень терміна «проєкт». Слово «проєкт» походить від латинського *proiacere* - просувати вперед (*pro* - заздалегідь; *iacere* - просувати, кидати вперед).

Найбільш популярне визначення терміна «проєкт» був запропонований колективом співробітників інституту PMI (Project Management Institute), за сумісництвом авторами «зводу знань з управління проєктами» (PMBok Guide - Project Management Body of Knowledge). Проєкт - це тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату [18, с. 12].

Філ Бег'юлі визначив проєкт як послідовність взаємопов'язаних подій, які відбуваються протягом встановленого обмеженого періоду часу, і спрямовані на досягнення неповторного, але в той же час певного результату.

На думку автора А. Б. Борисова проєкт - це задум, ідея, втілена в форму опису, обґрунтування, розрахунків, креслень, які розкривають суть задуму і можливість його практичної реалізації.

З іншого боку А. Т. Зуб вважає, що проєкт - це комплекс дій (зазвичай тривалістю менше трьох років), що складається з взаємопов'язаних завдань, з чітко визначеними цілями, календарним планом та бюджетом [17, с. 9].

Результати аналізу різних визначень поняття «проєкт», представлених як вітчизняними, так і зарубіжними авторами, дозволяють нам сформулювати модель ознак і понятійний апарат даного терміну.

Основні властивості, які притаманні будь-якому проєкту це [16, с. 250]:

- певна мета. Будь-який проєкт завжди має конкретну мету, досягнення якої має здійснюватися за допомогою виконання певних робіт і завдань, щоб отримати кінцевий поставляється результат. Досягнення даного результату означає успішне завершення і закінчення проєкту;

- певні ресурси. Кожен проєкт всупереч встановленому бюджету, повинен мати у своєму розпорядженні певні ресурси (матеріальні, фінансові, людські та т. д.). Обсяг наданих ресурсів завжди обчислюємо і обмежений встановленим бюджетом проєкту. Головний аспект даної властивості полягає в тому, що затверджений варіант реалізації проєкту, як правило, має специфікацію і чіткий графік споживання необхідних ресурсів;

- певний час виконання: проєкт завжди має тимчасовий характер свого початку і завершення. Поняття «тимчасовий» не завжди означає короткостроковість проєкту, оскільки закінчення проєкту виконується при досягненні спеціальних умов,;

- унікальність. Унікальність проєкту розкривається в кінцевому результаті. Унікальними можуть бути:

- продукт, який може бути або компонентом іншого продукту, або поліпшенням або виправленням якогось продукту, або сам по собі новим кінцевим продуктом (наприклад, усуненням дефекту в кінцевому продукті);

- унікальна послуга або здатність надавати послугу;

- унікальний результат, такий як кінцевий результат або документ;

- унікальне поєднання одного або декількох продуктів, послуг або результатів (наприклад, програмний додаток, пов'язана з ним документація) [15, с. 82].

Немаловажним є той факт, що і сам проєкт є унікальним і неповторним. Дана властивість відноситься не до окремих частин проєкту, а саме до нього в цілому. Навіть в проєктах з високим ступенем новизни, безумовно, є процеси, які характерні не тільки для цього проєкту, а й застосовуються в багатьох інших.

Комплексність. Проєкт має властивість комплексності, яка означає, що при його розробці та реалізації, повинен враховуватися весь спектр внутрішніх і зовнішніх факторів, щоб передбачити динаміку досягнення кінцевого результату. Дана властивість дозволяє розглядати проєкт як цілісну систему з власним набором індивідуальних характеристик.

Необхідно відзначити, що розробка і реалізація проєктів здійснюється на будь-якому рівні організації, а для досягнення поставленої мети проєкту, можуть залучатися як один, так кілька тисяч чоловік. Для виконання проєкту можуть бути задіяні підрозділ організації (бригада, відділ, цех), вся організація або навіть кілька організацій, які можуть бути об'єднані на конкретний термін для досягнення мети проєкту, так зацікавлені в його успішній реалізації [17,с.73].

Виникнення проєкту відбувається в результаті виявлення проблем або потреб. Прикладом проблеми може служити незадоволеність споживачів або самого персоналу, потреба ж може виражатися в бажанні проведення зміни. Так чи інакше, проєкт спочатку спрямований на аналіз проблем і потреб. Аналіз відбувається за допомогою дослідницьких інструментів таких як: метод «П'ять чому», моделювання, інтерв'ю, бенчмаркінг, дерево проблем, маркетингові дослідження.

За характером поставленої мети або з причини виникнення проєкту виділяють чотири основні типи: інвестиційні, технічні, організаційні, соціальні та економічні проєкти.

Інвестиційний проєкт використовується для залучення капіталу. Це захід, який спрямований на обґрунтування доцільності з точки зору інвестицій: їх обсягу і терміну. Також інвестиційний проєкт передбачає опис конкретних практичних дій по реалізації інвестицій. Особливості даного типу проєкту наступні:

- великі початкові витрати;
- вкладення коштів в довгострокові активи;
- дані проєкти частково або повністю незворотні;

- інвестиційні проєкти, в основному, пов'язані між собою і впливають на можливості один одного;

- даний проєкт в значній мірі впливає на імідж його ініціатора.

Організаційний проєкт спрямований на зміну організації, на реформування структури управління. Реалізація такого проєкту дозволяє досягти балансу в структурі і процесах компанії. Прикладом може бути проєкт щодо зміни організаційної структури компанії: створення нової структури, часткове або радикальне вдосконалення існуючої структури. Серед особливостей даного типу можна виділити наступне [20,с.90]:

- більшою мірою проєкт спрямований на внутрішнє середовище компанії;
- орієнтація на якісний, а не на кількісний результат;
- зміна документів компанії та формальних процедур.

Соціальний проєкт орієнтований на створення унікального соціально значущого продукту, який спрямований, в основному, на вирішення соціальних проблем. Приклади соціальних проєктів: соціальні програми для малозабезпечених верств населення, заходи подолання наслідків природних катаклізмів. В якості особливостей соціальних проєктів можна виділити наступне:

- відсутня економічна ефективність;
- фінансування, в основному, з державного бюджету;
- невизначеність цілей;
- нестабільність реалізації самого проєкту, постійні коригування.

Економічний проєкт спрямований на поліпшення економічних і фінансових результатів функціонування системи, на реструктуризацію компаній. Це може бути створення аудиторської системи, вдосконалення податкової системи, приватизація. Особливості таких проєктів наступні [22,с.80]:

- терміни і цілі проєкту коригуються на етапі реалізації;
- жорсткий контроль ресурсів;
- довгостроковий ефект.

Технічні проєкти спрямовані на розробку або вдосконалення продукту компанії. Прикладом може бути проєкт з випуску компанією певного товару, який раніше не вироблявся. особливості даного типу:

- чіткі, в основному, незмінні цілі;
- орієнтація на зовнішнє середовище, а саме на споживача і його потреби і бажання;
- обмежені ресурси і потужності підприємства;
- великі капіталовкладення [23,с.89].

За своєю суттю проєкт є відкритою складною системою, яка знаходиться в тісному взаємозв'язку з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, що здійснюють свій вплив на нього.

1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі

У кожному проєкті завжди передбачається зацікавлена особа, інакше неможливо визначити потребу в розробці і подальшої реалізації проєкту. У вітчизняній літературі "зацікавлена особа або зацікавлена група осіб проєкту" найчастіше називається "Зацікавлені сторони" або рідше "учасники проєкту". У зарубіжній літературі зацікавленими сторонами проєкту називаються "stakeholders".

Стейкхолдери проєкту - це всі організації і всі особистості, які можуть безпосередньо або опосередковано впливати як позитивно, так і негативно на досягнення кінцевого результату проєкт [15,с.83]. Тому при розробці проєкту, важливо враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін.

До зацікавлених сторін відносяться:

- замовник проєкту: майбутній власник і користувач результатів проєкту;
- ініціатор проєкту: автор центральної ідеї проєкту;
- інвестор проєкту;
- керівник проєкту;

- контрактор: особа, яка виконує роботи в проєкті за контрактом;
- субконтрактор (знаходиться у відносинах з контрактором);
- проєктувальник;
- генеральний підрядник: юридична особа, вибрана для реалізації проєкту;
- ліцензор: організації, які видають ліцензії для здійснення;
- органи влади;
- постачальники;
- команда проєкту [16,с.252].

Таким чином, можна сказати, що одна з головних цілей проєкту - це задоволення потреб замовника і всіх стейкхолдерів, отже, ефективність виконання проєкту прямо залежить від так званого «потрійного обмеження» або «проєктного трикутника», який описує взаємодію таких елементів.

Трикутник управління проєктами складається з наступних елементів:

- бюджет проєкту - це оціночні витрати на проєкт, які задані в плані;
- терміни проєкту - час, який необхідно для реалізації проєкту;
- якість проєкту - це цілісна сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби стейкхолдерів.

Зміна хоча б одного з трьох елементів трикутника управління проєктами, неминуче вплине на інші елементи. Таким чином, при розробці проєкту важливо враховувати всі три представлених елемента.

Ще одним ключовим поняттям теорії управління проєктами є життєвий цикл проєкту - це набір фаз, через які проходить проєкт з моменту його початку до моменту завершення [17, с. 96]. А фаза проєкту - це сукупність логічно пов'язаних операцій (завдань) проєкту, що завершуються досягненням одного або ряду поставляються результатів. Завдання, в свою чергу, це - це деяка робота, здійснювана в рамках проєкту для досягнення певного результату.

Існують найбільш важливі завдання в проєкті, які називаються віхами проєкту або контрольними точками, під час проходження яких, можна оцінити рівень розвитку проєкту, і передбачити подальші перспективи його розвитку.

Ефективне управління проєктом і задоволення всіх вимог з боку зацікавлених сторін, що пред'являються до проєкту, вимагає результативного управління процесами проєкту. Процес - це набір взаємопов'язаних дій і операцій, здійснюваних для створення заздалегідь певного продукту, послуги або результату.

Кожен процес характеризується своїми входами, інструментами та методами, які можуть бути застосовані, а також результуючими виходами [20,с.98]. Процеси проєкту виконуються командою проєкту у взаємодії із зацікавленими сторонами, і в цілому їх можна розділити на дві основні групи:

- процеси управління проєктом. Ці процеси забезпечують результативне виконання проєкту протягом його життєвого циклу;
- процеси, орієнтовані на продукт. Ці процеси визначають і створюють продукт проєкту. Процеси, орієнтовані на продукт, зазвичай визначаються життєвим циклом проєкту і розрізняються залежно від прикладної області, а також від фази життєвого циклу продукту.

Процеси управління проєктом поділяються на п'ять категорій, які відомі як групи процесів управління проєктом (або групи процесів).

1. Група процесів ініціації. Це процеси, що виконуються для визначення нового проєкту або нової фази існуючого проєкту;
2. Група процесів планування. Це процеси, необхідні для встановлення змісту робіт, уточнення цілей і визначення напрямку дій, необхідних для досягнення цілей проєкту;
3. Група процесів виконання. Це процеси, які застосовуються для виконання робіт, зазначених в плані управління проєктом, з метою відповідності специфікаціям проєкту;
4. Група процесів моніторингу та контролю. Це процеси, які потрібні для відстеження, аналізу, а також регулювання виконання проєкту; виявлення

областей, що потребують внесення змін до плану; і ініціювання відповідних змін;

5. Група процесів закриття. Це процеси, які виконуються для завершення всіх операцій в рамках всіх груп процесів з метою формального закриття проєкту або його фази.

Що стосується досвіду управління проєктами в сфері громадського харчування, то на сьогоднішній день управління проєктами є визнаною у всьому світі професійної дисципліною, де методологія і засоби управління проєктами широко використовуються у всіх сферах цілеспрямованої і проєктно-орієнтованої діяльності.

Таким чином, накопичений досвід впровадження управління проєктами на підприємствах в сфері громадського харчування передбачає алгоритм рішень проблем при впровадженні управління проєктами.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «РАНДЕВУ»

2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу

Ресторанний комплекс “Рандеву” розташований за адресою: м. Тернопіль, вул. Лесі Українки, 4.

Профіль ресторану “Рандеву” визначається концепцією та виявляється особливостями зовнішнього оформлення, витонченого інтер’єру, приємної музики та меню ресторану.

Ресторан “Рандеву” підвищеного рівня обслуговування з різноманітним асортиментом страв європейської та української кухні. В закладі ресторанного господарства практикується виготовлення страв та закусок по індивідуальному замовленню, а також фірмових страв.

В ресторані “Рандеву” є два банкетних зали на 115 та 240 осіб. А також індивідуальні літні будиночки [93].

Ресторан “Рандеву” є чудовим місцем для проведення заходів будь-якого формату:

- бенкети та фуршети;
- корпоративні вечірки;
- конференції, тренінги, презентації;
- бізнес-ланчі (доступ до Wi-Fi);
- весілля;
- дні народження, ювілеї;
- дитячі свята.

Основними напрямками діяльності ресторану “Рандеву” є:

- Обслуговування гостей у ресторані.
- Організація виробництва і реалізація продуктів харчування.

- Організація і обслуговування урочистостей, сімейних обідів і корпоративних вечорів.

- Організація семінарів, презентацій та виставок.

Організаційна структура ресторану “Рандеву” характеризується сукупністю робочих місць, посад, органів управління і виробничих підрозділів, форм їх взаємозв'язків, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційна структура ресторану “Рандеву” є лінійною. Очолює підприємство генеральний директор (див. рис. 2.1).

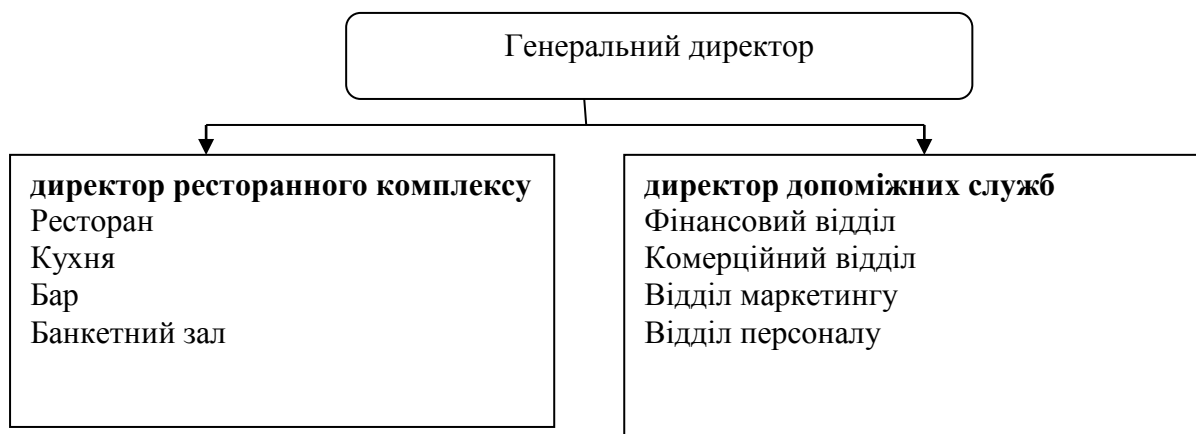


Рис 2.1 - Організаційна структура ресторану «Рандеву»

Генеральний директор ресторану “Рандеву” керує діяльністю підприємства, організовує виробничу і торгівельну діяльність, контролює якість продукції і послуг. До обов’язків генерального директора належить забезпечення ресторанного комплексу кваліфікованими кадрами. Генеральний директор організовує розробку стратегії розвитку підприємства і контролює ступінь її виконання. Вся діяльність генерального директора направлена на отримання достатнього прибутку для самоокупності та самофінансування підприємства, на забезпечення високої культури обслуговування відвідувачів.

Проведемо оцінку основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства. Для цього використаємо інформацію з Форми № 1 (Баланс) та Форми № 2 (Звіт про фінансові результати) (Додаток А, Додаток Б) за 2018-2019 роки. Дану інформацію подаємо у вигляді таблиці 2. 1.

Таблиця 2.1

Оцінка техніко-економічних показників Ресторан “Рандеву” за 2018-2019 роки

Показники	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.3-гр.2	Відносне, % (гр.3/гр.2)* *100%-100%
1	2	3	4	5
Вартість активів, тис. грн.	963,4	1060	96,6	10,03
Вартість основних засобів, тис. грн.	1460,5	1578,6	118,1	8,09
Вартість власного капіталу, тис. грн.	708,9	824,8	115,9	16,35
Вартість реалізованої продукції, тис. грн.	7012,2	8870,6	1858,4	26,50
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4493,8	5612,7	1118,9	24,90
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	254,6	227,5	-27,1	-10,64
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	36,22	79,8	43,58	120,32
Чистий прибуток, тис. грн.	1514,1	1975,7	461,6	30,49
Рентабельність продукції, %	56,04	58	1,96	3,50
Рентабельність активів, %	209,6	254,2	44,6	21,28
Рентабельність капіталу, %	197,6	257,6	60	30,36
Фондовіддача	4,61	5,84	1,23	26,68
Фондомісткість	0,22	0,17	-0,05	-22,73
Коефіцієнт зношення ОФ	0,568	0,569	0,001	0,18
Коефіцієнт придатності ОФ	1,76	1,76	0	0,00

Аналіз наведених у таблиці 2.1 даних дає змогу зробити висновок, що протягом 2018-2019 рр. спостерігалось зростання доходу від реалізації продукції на 1858,4 тис. грн. Чистий дохід також збільшився на 461,6 тис.грн.

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

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

Рентабельність усіх активів показує, що від кожної грошової одиниці, вкладеної в підприємство незалежно від джерел їх фінансування підприємство отримує майже 1 копійку чистого прибутку. Рентабельність власного капіталу показує, що на 1 гривню вкладеного власного капіталу приходить 3 копійки чистого прибутку. Вартість активів підприємства зросла на 96,6 тис.грн протягом 2018-2019 рр.

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

Здійснимо горизонтальний аналіз досліджуваного підприємства, використавши таблицю 2.2

Таблиця 2.2

Оцінка динаміки статей балансу Ресторан “Рандеву” за 2018-2019 роки, тис. грн.

Актив	Код рядка	2018	2019	Відхилення	
				Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3	Відносне, % (гр.4/гр.3)* *100%-100%
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Основні засоби	1010	631	680,6	49,6	7,86
первісна вартість	1011	1460,5	1578,6	118,1	8,09
знос	1012	829,5	898	68,5	8,26
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	11,9	6,9	-5	-42,02
Усього за розділом I	1095	642,9	687,5	44,6	6,94
II. Оборотні активи				0	0,00
Запаси	1100	222,5	226,3	3,8	1,71
Готова продукція	1103	13,3	10,3	-3	-22,56
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18,8	64	45,2	240,43

Прод.табл. 2.2					
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				0	0,00
за виданими авансами	1130	2	10,6	8,6	430,00
з бюджетом	1135	0	5,2	5,2	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17,4	3,9	-13,5	-77,59
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	46,5	51,5	5	10,75
Інші оборотні активи	1190	0	0,7	0,7	0,00
Усього за розділом II	1195	320,5	372,5	52,0	16,22
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200				
Баланс	1300	963,4	1060	96,6	10,03
Пасив	Код рядка	рік	рік	Відхилення	
				Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3	Відносне, % (гр.4/гр.3)* *100%-100%
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	66,4	66,4	0	0,00
Додатковий капітал	1410	650,7	650,7	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8,2	107,7	115,9	-1413,41
Усього за розділом I	1495	708,9	824,8	115,9	16,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	7,7	7,7	0,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					0,00
Поточна кредиторська заборгованість за:					
за товари, роботи, послуги	1615	67,4	29,9	-37,5	-55,64
за розрахунками з бюджетом	1620	45,8	23,2	-22,6	-49,34
за розрахунками зі страхування	1625	19,7	10,8	-8,9	0,00
за розрахунками з оплати праці	1630	37,1	81,9	44,8	120,75
із внутрішніх розрахунків	1645	77,2	70,4	-6,8	0,00
Доходи майбутніх періодів	1665	5,9	6,9	1	16,95
Інші поточні зобов'язання	1690	1,5	0,4	-1,1	-73,33
Усього за розділом III	1695	254,6	227,5	-27,1	-10,64
Баланс	1900	963,4	1060	96,6	10,03

Проведений розрахунок показує, що вартість майна підприємства за досліджуваний період збільшилася на 96,6 тис.грн. або на 10,03%.

Вартість необоротних активів у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зросла на 44,6 тис.грн. , або на 6,94%.

Вартість оборотних активів на у 2019 році збільшилася на 52 тис. грн.. або на 16,22%.

Як видно з таблиці 2.1 власний капітал на кінець року зріс на 115,9 тис.грн. (15,3%) Позитивно характеризується збільшення нерозподіленого прибутку.

Зобов'язання зменшують величину власного капіталу, що підтверджує основне рівняння балансу. Величина поточних зобов'язань на кінець року знизилася на 27,1 тис.грн. (10,64 %).

Таблиця 2.3

Динаміка і структура джерел капіталу

Джерела капіталу	Наявність, тис.грн.			Структура джерела, %		
	На початок періоду	На кінець періоду	Зміна (+,-)	На початок періоду	На кінець періоду	Зміна (+,-)
Власний капітал	708.9	824.8	+115.9	73.6	77.8	+ 4.2
Позиковий капітал	254.5	235.2	- 19.3	24.6	22.2	- 2.4
Усього	963.4	1060	+96.6	100	100	-

Дані таблиці показують, що на даному підприємстві переважну питому вагу в джерелах формування активів займає власний капітал. За звітний період його питома вага зросла на 4.2%. Позиковий капітал на кінець періоду складав 22.2%, що менше минулого періоду на 2.4%.

Проведемо аналіз динаміки прибутку підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка прибутку Ресторан “Рандеву”у 2018- 2019 рр.,

(тис. грн.)

№ п/п	Показники	Фактично		Відхилення	
		2018 рік	2019 рік	(+, -)	%
1	2	3	4	5	6
1.	Валовий прибуток (збиток) від реалізації товарів, робіт, послуг	2518,4	3257,9	739,5	29,4
2.	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	2019,1	2634,3	615,2	30,5

Прод.таблиці 2.4					
3.	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності після оподаткування	1514,1	1975,7	461,6	30,5
4.	Чистий прибуток	1514,1	1975,7	461,6	30,5

Горизонтальний аналіз абсолютних показників таблиці 2.4. свідчить:

1) Валовий прибуток від реалізації у звітному році порівняно з минулим збільшився на 29,4 тис. грн. або на 29,4 %.

2) Прибуток від операційної діяльності збільшився на 615,2 тис. грн. або на 30,5 %.

3) Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 461,6 тис. грн., що склало 30,5 % від прибутку отриманого у 2018 році.

4) Чистий прибуток збільшився на 461,6 тис. грн., або на 30,5 %, він дорівнює прибутку від звичайної діяльності після оподаткування, так як підприємство не має надзвичайних доходів чи витрат.

Отже результатом діяльності підприємства за 2019 рік є фінансовий результат до оподаткування, що дорівнює 2634,3 тис. грн. проти рівня 2018 року фінансовий результат до оподаткування збільшився на 615,2 тис. грн., або на 30,5 % при збільшенні виручки від реалізації на 26,5 %. Маса прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства за 2019 рік збільшилася на 30,5 % порівняно з 2018 роком.

Позитивним у роботі підприємства є збільшення рівня рентабельності реалізованої продукції в порівнянні з минулим роком на 2 % (58 % - 56 %). Отже, величина отриманого прибутку за рахунок збільшення рівня рентабельності в порівнянні з минулим роком складе:

$$2 * 5612,7 : 100 = 112,2 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення рівня рентабельності мало місце за все за рахунок меншого зростання величини собівартості порівняно з виручкою від реалізації.

SWOT-аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації представлений в таблиці 2.5

Таблиця 2. 5

SWOT - аналіз діяльності організації ресторан «Рандеву»

Сильні сторони: <ul style="list-style-type: none"> - Висока якість продукції - Великий асортимент - Розважальна діяльність - Відомий бренд 	Слабкі сторони: <ul style="list-style-type: none"> - Конкуренція - Невдале розташування - Недостатньо розвинена рекламна діяльність - Недостатньо кваліфікований персонал
Можливості: <ul style="list-style-type: none"> - Розширення, створення франшизи - Розширення пропонованих послуг - Збільшення доходів потенційних клієнтів 	Загрози: <ul style="list-style-type: none"> - Поява нових клієнтів - Поява законодавчих бар'єрів - Платієздатність клієнтів - Збільшення цін продукції постачальників

Проаналізувавши діяльність ресторану «Рандеву» за допомогою SWOT-аналізу, можна зробити наступний висновок: ресторан «Рандеву», має високу якість пропонованої продукції, володіє великою різноманітністю і високою якістю кухні. Ресторан займає досить стійке становище на ринку пропонованих послуг і має впізнаваний бренд, що дозволяє мати своїх постійних відвідувачів, ставлення яких до закладу на даний момент позитивне (що можна підтвердити зростанням прибутку).

2.2 Суть та структура проєкту для ресторанного комплексу «Рандеву»

Проєкт спрямований на підвищення лояльності клієнтів ресторану «Рандеву», і, як наслідок, на збільшення потенційних клієнтів. Для реалізації даного проєкту були розроблені наступні заходи:

- введення нового стандарту якості обслуговування клієнтів;
- проведення навчальних тренінгів для обслуговуючого персоналу;
- найм додаткового кухаря;
- проведення дослідження смакових переваг клієнтів ресторану.

Мета проєкту - підвищення лояльності клієнтів ресторану «Рандеву» на 0,7% до 02.09.2021 року.

Допоміжні цілі:

- підвищення задоволеності клієнтів якістю обслуговування;
- підвищення задоволеності клієнтів часом очікування замовлення.

Терміни реалізації проєкту:

Початок проєкту: 08.07.2020р.

Плановане завершення проєкту: 02.09.2020р.

Ключові етапи проєкту:

Основні етапи робіт наступні:

- введення нового стандарту якості обслуговування клієнтів: для того щоб підвищити якість обслуговування клієнтів ресторану «Рандеву»;
- проведення навчальних тренінгів для обслуговуючого персоналу: необхідно для підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу ресторану, а також для тестування нової якості обслуговування клієнтів;
- найм додаткового кухаря: необхідний для того, щоб скоротити час очікування замовлення в години повного завантаження ресторану, оскільки збільшиться продуктивність кухонного цеху;

- проведення дослідження смакових переваг клієнтів: необхідно провести дослідження для того, щоб виявити відповідність асортименту страв в меню смаковим уподобанням клієнтів ресторану.

Зацікавлені сторони проєкту:

1. Директор ТОВ «Рандеву»;
2. Персонал ресторану «Рандеву»;
3. Команда проєкту:
 - керівник проєкту - Іванов А .;
 - операційний директор - Ясик С .;
 - керуючий ресторану;
 - адміністратор ресторану;
4. Клієнти ресторану «Рандеву»;
5. Органи влади:
 - санепідемстанція;
 - податкова служба;
 - товариство захисту прав споживачів;

Директор ТОВ «Рандеву» зацікавлений в реалізації даного проєкту, оскільки збільшення лояльності клієнтів ресторану призведе до росту потенційних клієнтів, що позитивно позначиться на обсязі продажів, отже, і на прибутку ресторану.

Керівником проєкту є директор ресторану «Рандеву», так як даний проєкт вимагає особливого контролю з боку керівництва, а також досвіду роботи в сфері громадського харчування.

Команда проєкту складається з 4 осіб, включаючи керівника проєкту:

- керівник проєкту контролює виконання терміни виконання робіт командою проєкту, координує взаємодію учасників проєкту, контролює бюджет і ресурси проєкту, укладає контракти з маркетинговими агентствами і, стверджує стандарт якості обслуговування клієнтів, проводить атестацію обслуговуючого персоналу;

- операційний директор необхідний для розробки нового стандарту якості обслуговування клієнтів, пошуку і найму кухаря;
- керуючий ресторану буде проводити навчання новим стандартам якості обслуговування клієнтів для обслуговуючого персоналу;
- адміністратор розробляє і погоджує графік роботи обслуговуючого персоналу, контролює явку персоналу на навчальні тренінги та проходження атестації.

Ресурси проекту.

Трудові ресурси проекту: директор ТОВ «Рандеву», операційний директор ТОВ «Рандеву», керуючий ресторану, адміністратор ресторану.

Матеріальні ресурси:

- оплата роботи додаткового кухаря; проведення навчального тренінгу персоналу;
- оплата послуг маркетингового агентства «B.O.S. group ».

Для подальшого опису проекту об'єднаємо всі доступні відомості про нього в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

Загальні відомості про проект

Складові проекту	Опис
Цілі проекту	Основна мета проекту - підвищення лояльності клієнтів ресторану «Рандеву» на 0,7% до 2021 року. Допоміжні цілі: - підвищення задоволеності клієнтів якістю обслуговування; - підвищення задоволеності клієнтів часом очікування замовлення.
Терміни реалізації проекту	08.07.2020 - 02.09.20
Фази життєвого циклу проекту	- введення нового стандарту якості обслуговування клієнтів - проведення навчальних тренінгів для обслуговуючого персоналу - найм додаткового кухаря; - проведення дослідження смакових переваг клієнтів ресторану.
Замовник проекту	Директор ТОВ «Рандеву»
Зацікавлені сторони	1. Директор ТОВ «Рандеву» 2. Персонал ресторану «Рандеву» 3. Команда проекту:

	<ul style="list-style-type: none"> - керівник проєкту.; - операційний директор; - керуючий ресторану; - адміністратор ресторану. <p>4. Клієнти ресторану «Рандеву»</p> <p>5. Органи влади:</p> <ul style="list-style-type: none"> - санепідемстанція; - податкова служба; - товариство захисту прав споживачів;
Результати	<ul style="list-style-type: none"> - зростання продуктивності кухонного цеху в годинник повного завантаження ресторану - збільшення оборотності столика
обмеження	<p>Тимчасові обмеження: реалізація проєкту не більше 45 днів</p> <p>Фінансові обмеження: використання не більше 40 000 грн.</p> <p>Трудові: залучення до проєкту не більше 4 осіб</p>

Проєкт повинен здійснитися в призначені терміни для цього необхідно провести декомпозицію основних етапів проєкту, яка відображена в додатку В.

Варто зазначити, що робочий графік основних учасників команди, до яких відносяться: директор ресторану, операційний директор і керуючий рестораном, є нормованим. Тобто більшість робіт над проєктом будуть здійснюватися з 10 ранку до 18 вечора будніх днів.

Тому запланована тривалість реалізації проєкту з урахуванням графіка роботи становить 40 днів.

Контрольними подіями проєкту є закінчення виконання робіт верхнього рівня:

- введення в штат додаткового кухаря - 31.07.2020р.;
- затвердження та впровадження нового стандарту якості обслуговування клієнтів - 01.08.2020р.;
- проведення навчальних тренінгів та атестації обслуговуючого персоналу відповідно до введеного стандартом якості обслуговування клієнтів - 21.08.2020р.;
- оцінка отриманих результатів, отриманих в ході проведеного дослідження смакових переваг клієнтів ресторану маркетинговим агентством «B.O.S. group» - 30.08.2020р..

Зведений бюджет проєкту становить 39855 грн.

Виконання основних робіт проєкту членами команди розглядається без понаднормових, тобто крім реалізації проєкту, учасники виконують свої трудові обов'язки. Тоді до основних статтях витрат бюджету відноситься: оплата зарплати членам команди проєкту, оплата послуг маркетингового агентства «B.O.S. group »та оплата послуг фахівця, який буде проводити навчальні тренінги для обслуговуючого персоналу.

Витрати проєкту представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати проєкту

Витрати	Ціна, грн.
Заробітна плата директора	260,9 * 40 днів
Заробітна плата операційного директора	217,4 * 40 днів
Заробітна плата керівника ресторану	178,2 * 40 днів
Заробітна плата адміністратора	115,0 * 40 днів
Заробітна плата кухаря	65,0 * 23 дня
Оплата послуг маркетингового агентства «B.O.S. group »	5500,0
Оплата послуг фахівця для проведення навчальних тренінгів	2000,0
Разом:	39855,0

Розрахунок заробітної плати проводився виходячи із середньомісячної зарплати персоналу ресторану і стандартну годинну ставку. Також були враховані витрати на оплату заробітної плати новому кухареві відповідно до його передбачуваним графіком роботи, тобто з 12:00 до 16:00 в будні дні роботи ресторану.

Проведення навчальних тренінгів персоналу за допомогою залученого фахівця в області ресторанного менеджменту в середньому в місті Тернопіль складе 2 тисячі гривень.

Проведення навчальних тренінгів для обслуговуючого персоналу планується в приміщенні ресторану. І оплата послуг маркетингового агентства «B.O.S. group »для проведення дослідження для виявлення смакових переваг клієнтів ресторану, становить 5500 грн.

Далі необхідно розглянути можливі ризики, які можуть надати вплив на реалізацію проєкту. Для початку розглянемо реєстр ризиків в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Реєстр ризиків проєкту

Тип ризику	Найменування ризику
Технічні ризики	- вихід з ладу комп'ютерних систем - втрата електронних результатів опитування
Кадрові ризики	- хвороба одного з ключових учасників проєкту
фінансові ризики	- недостатнє фінансування проєкту
Форс-мажорні обставини	- стихійні лиха - пожежа
Ризики людського фактора	- опір співробітників нововведенням організації (стандарту якості обслуговування)

Далі необхідно проранжувати ризики по ймовірності виникнення.

Для цього розробляється спеціальна система рівнів (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Рівень оцінки ймовірності виникнення ризику рівень

Рівень	Імовірність виникнення ризику
A	незначна
B	малоймовірно
C	можливо
D	досить імовірно
E	Майже напевно

У таблиці 3.5 визначено рівень впливу ризику на проєкт, в разі його появи.

Таблиця 3.5

Оцінка впливу ризику

Рівень	Вплив на якість	Вплив на терміни	Вплив на витрати
1	мінімальне	мінімальне	мінімальне
2	трохи нижче середнього	для виконання термінів потрібні ресурси	<5%
3	істотно нижче середнього	терміни не можуть бути витримані, невеликий зсув за строками	5-7%
4	нижня межа допустимого	велике зрушення за термінами, вплив на критичний шлях	7-10%
5	неприйнятний	не можуть бути витримані головні віхи проєкту	> 10%

Після цього кожній області ризику присвоюється значення з кожної таблиці.

2.3 Очікувані результати впровадження проєкту

Розглянемо ефекти від провадження проєкту.

1. Економічний ефект від впровадження стандарту якості обслуговування і найму додаткового кухаря. Розглянемо такі показники як відсоток завантаження залу в годину і коефіцієнт оборотності одного посадкового місця у ресторані.

Слід враховувати, що до введення нового стандарту якості обслуговування, час перебування клієнта за столиком в середньому, становить 50 хвилин. Час перебування включає в себе: розміщення за столиком, замовлення страв, очікування замовлених страв, прийом їжі, розрахунок і прибирання столика.

Час перебування - 50 хвилин встановлено в ході спостереження, яке проводилось під час бізнес-ланчу з 12:00 до 16:00 год.

Зробимо розрахунок коефіцієнта оборотності столика за 1 годину, до найму додаткового кухаря і введення нового стандарту якості обслуговування, скористаємося формулою (2.1)

$$j = 60 : t, \quad (2.1)$$

де, t – час перебування клієнта за столиком.

$$j = 60 : 50 = 1,2$$

Далі проведемо розрахунок кількості осіб, обслугованих за час проведення бізнес-ланчу, при обліку коефіцієнта оборотності столика 1,2. Кількість обслужених клієнтів за годину, розраховується за формулою 2.2.

$$N = P * j * x \quad (2.2)$$

де - P - кількість посадочних місць в ресторані; j – коефіцієнт оборотності столика в годину; x - відсоток завантаження залу в даний час [25].

Також необхідно враховувати середній відсоток завантаження залу в момент проведення бізнес-ланчів за кожну годину, який був також встановлений в момент спостереження.

У таблиці 3/6 представлено кількість обслужених клієнтів за кожну годину проведення бізнес-ланчу.

Таблиця 3.6

Кількість клієнтів, які були обслужені під час бізнес-ланчу до реалізації проекту

Кількість посадочних місць	Години роботи	Коефіцієнт оборотності місця за 1 годину	Середній відсоток завантаження залу, %	Кількість обслужених клієнтів
40	12: 00-13: 00	1,2	80	38
40	13: 00-14: 00	1,2	90	43
40	14: 00-15: 00	1,2	80	38
40	15: 00-16: 00	1,2	50	24
Разом:				144 людини

У таблиці 3.6 видно, що за період проведення бізнес-ланчу кількість обслужених клієнтів становить 144 людини.

Після введення стандарту якості обслуговування час прийняття замовлення і розрахунку планується скоротити на 5 хвилин, а час очікування замовлення на 10.

Таким чином, новий передбачуваний час перебування за столиком становить 35 хвилин (50-15).

Розрахуємо кількість обслужених клієнтів на годину після впровадження запропонованих заходів і після в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Кількість обслужених клієнтів час бізнес-ланчу внаслідок впровадження запропонованих заходів (найм додаткового кухаря, введення стандарту якості обслуговування)

Кількість посадочних місць	Години роботи	Середній відсоток завантаження залу, %	Коефіцієнт оборотності місця за 1 годину	Кількість обслужених клієнтів
40	12: 00-13: 00	80	1,7	55
40	13: 00-14: 00	90	1,7	62
40	14: 00-15: 00	80	1,7	55
40	15: 00-16: 00	50	1,7	34
Разом:				206 осіб

У таблиці 3.7 видно, що, коефіцієнт оборотності складе 1,7, а кількість обслужених клієнтів за час бізнес-ланчу 206 осіб.

Розглянемо таблицю 3.8 в якій наводиться порівняльний аналіз виручки до впровадження запропонованих заходів і після.

Таблиця 3.8**Порівняльний аналіз виручки в годинник бізнес-ланчу**

Варіант/показник	коефіцієнт оборотності столика в годину	кількість обслужених клієнтів за бізнес ланч	сума чека, грн.	виручка в день, грн.	виручка у місяць, грн.
до введення стандарту	1,2	144	249	35 856	824 688
після введення стандарту	1,7	206	249	51 294	1 179 762

У таблиці 3.8 видно, що після реалізації проєкту виручка в місяць за час бізнес-ланчу становитиме 1 179 762 млн. грн. Отже, приріст виручки складе 30%. Приріст виручки в години обслуговування клієнтів в години бізнес-ланчу після реалізації проєкту сягне 355 074 грн.

2. Розглянемо організаційний ефект від впровадження нового стандарту якості обслуговування і проведення навчальних тренінгів для обслуговуючого персоналу. Основними організаційними ефектами можуть передбачатися:

- оптимізація робочих процесів і процедур компанії;
- швидка адаптація нових співробітників до внутрішньо фірмового середовища організації;
- посилення мотивації співробітників за рахунок прозорості та єдності, пропонованих до праці вимог;
- закріплення навичок роботи за якістю обслуговування клієнтів;
- згуртування колективу, яке може вплинути на плинність серед офіціантів.

3. Інфраструктурних ефектом ми припускаємо підвищення лояльності клієнтів до ТОВ «Рандеву» мінімум на 0,7% після реалізації проєкту.

ВИСНОВКИ

У першому розділі курсової роботи були розглянуті основні теоретичні аспекти розробки проєкту з підвищення лояльності споживачів ресторану «Рандеву».

Були розглянуто наступне: поняття та сутність проєктів, класифікація проєктів, етапи розробки і реалізації проєктів.

У другому розділі було проаналізовано діяльність ресторану «Рандеву» з точки зору зовнішнього і внутрішнього середовища. завдяки аналізу внутрішнього середовища вдалося виявити зменшення приросту постійних клієнтів ресторану, високий коефіцієнт плинності серед офіціантів. аналіз зовнішнього середовища визначив конкурентне становище ресторану «Рандеву» на ринку громадського харчування міста Тернопіль, в ході якого було встановлено, що компанія знаходиться в ситуації помірної невизначеності,.

Дані проблеми зумовили необхідність розробки проєкту підвищення лояльності споживачів через ряд наступних заходів: введення нового стандарту якості обслуговування, найм додаткового персоналу, проведення навчальних тренінгів для обслуговуючого персоналу і проведення дослідження смакових переваг клієнтів ресторану.

Розробка проєкту включала в себе:

- підбір команди проєкту;
- формування бюджету проєкту;
- складання ієрархічної структури робіт;
- визначення ризиків проєкту, оцінка ступеня їх впливу і розробка стратегії реагування на них.

Оцінка результатів реалізації проєкту показала, що ресторан може збільшити коефіцієнт оборотності місця на 0,5%, що призведе до збільшення виручки на 30% в місяць.

Очікується також і організаційний ефект, який проявиться в: оптимізації робочих процесів і процедур компанії; прискоренні процесу адаптації нових співробітників; вдосконаленні системи мотивації співробітників за рахунок прозорості та єдності, що пред'являються до праці вимог; закріпленні навичок роботи за якістю обслуговування клієнтів; згуртуванні колективу, яке може вплинути на плинність серед офіціантів і формування корпоративної культури.

Основним очікуваним результатом реалізації проєкту стане підвищення лояльності споживачів ТОВ «Рандеву» не менше ніж на 0,7%, що є позитивним інфраструктурним ефектом реалізації проєкту.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що запуск розробленого проєкту з підвищення лояльності споживачів ТОВ «Рандеву», позитивно позначиться на функціонуванні компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 28. С. 117-123.
2. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарств. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2017. № 1 (21). С. 54-57.
3. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства. К. : Центр учбової літератури, 2017. 280 с.
4. Архіпов В. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані. К. Центр учбової літератури; Фірма "Інкос". 2008. 384 с.
5. Болюх М. А, Бурчевський В. З., Горбаток М.І. Економічний аналіз. Навч. посібник .За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. К. КНЕУ, 2001. 540с.
6. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства. М. Аспект Пресс. 2005. 382 с
7. Бухалков М.І. Внутрішньофірмове планування. Підручник. М. Інфра-М, 2009. 197 с.
8. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. К.: ЦУЛ, 2003. 395с.
9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2005. 360с.
10. Дементьева Е. П. Ресторанный бизнес. Секреты успеха. Ростов-на-Дону. Феникс. 2008. 256 с.
11. Державне управління: Словн.-довід. За заг.ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. К. Вид-во УАДУ. 2002. 228 с.

12. Державне управління: основи теорії, історія і практика. Навчальний посібник . В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджі. За заг. ред. Надолішнього П. І., Бакуменка В. Д. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2009. 394 с.
13. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельно ресторанного бізнесу. Торгівля, комерція, підприємництво. зб. наук. праць редакц. кол. В. В. Апопій, Ю. А. Дайновський, С. В. Скибінський та ін.. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2018. Вип. 15. 64-66
14. Єфімова О., Єфімова Н. Економіка готелів і ресторанів. М.: Нове знання, 2004. 279 с.
15. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства . Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 8. Ч. 1. С. 82-85.
16. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми менеджменту системі стратегічного управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О Сухомлинського. Миколаїв, 2019. № 12. С. 250-253.
17. Зуб А. Т. Управління проектами: підручник і практикум для академічного бакалавріату. Видавництво Юрайт, 2014. 422 с.
18. Керівництво до зводу знань з управління проектами (Керівництво PMBOK®). Американський національний стандарт ANSI / PMI99- 001-2013. П'яте видання. ProjectManagementInstitute, Inc., 2013. 397.
19. Мазур І. І., Шапіро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управління проектами: Навчальний посібник. 2-е вид. К.: Омега-Л, 2004. 664 с.
20. Мартин П., Тейт К. Управление проектами. Пер.с англ. С-Пб.: Питер. 2006. 224 с.
21. Офіційний сайт ресторану “Рандеву”. URL: <http://www.randevu.biz.ua/>.

22. Товб А.С. Цинес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М. ЗАО «Олимп-Бизнес». 2003. 240 с.
23. Трілленберг Вілфрід. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів. Тернопіль. Економічна думка, 2001. 95с.
24. Jansone A. Determinants of Store Loyalty: An Empirical Investigation in the Latvian Grocery Market// Master Thesis.,- 2012., - P.96

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.**

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

інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	11,9	6,9
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	642,9	687,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	222,5	226,3
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	13,3	10,3
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18,8	64
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	-	5,2

у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145	2	10,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17,4	3,9
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	46,5	51,5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	-	0,7
Усього за розділом II	1195	320,5	372,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	963,4	1060

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

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	66,4	66,4
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	650,7	650,7
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8,2	107,7
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	708,9	824,8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	7,7
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		

резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	-	7,7
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	67,4	29,9
за розрахунками з бюджетом	1620	45,8	23,2
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	19,7	10,8
за розрахунками з оплати праці	1630	37,1	81,9
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645	77,2	70,4
за страховою діяльністю	1650		

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

ДОДАТОК Б

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

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

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130		
Адміністративні витрати	2130	608,4	489,0
Витрати на збут	2150	15,2	10,3
Інші операційні витрати	2180		
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2634,3	2019,1
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2634,3	2019,1
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	658,6	505,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1975,7	1514,1
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

ДОДАТОК В

Декомпозиція робіт проєкту

Назва завдання	тривалість	початок	закінчення
Найм нового кухаря	18 днів	Пн 08.07.20	Ср 31.07.20
Визначення вимог до кандидата	1 день	Пн 08.07.20	Пн 08.07.20
Розміщення вакансії	1 день	Вт 09.07.20	Вт 09.07.20
проведення співбесід	5 днів	Ср 10.07.20	Вт 16.07.20
Вибір відповідного кандидата	1 день	Ср 10.07.20	Ср 10.07.20
Укладення попереднього договору з кандидатом на посаду	1 день	Ср 17.07.20	Ср 17.07.20
стажування кандидата	7 днів	чт 18.07.20	Пт 26.07.20
Оцінка результатів стажування	1 день	Пн 29.07.20	Пн 29.07.20
Укладення трудового договору	1 день	Вт 30.07.20	Вт 30.07.20
Введення в штат нового кухаря	1 день	Ср 31.07.20	Ср 31.07.20
Введення нового стандарту якості обслуговування клієнтів	20 днів	Пн 08.07.20	чт 01.08.20
проведення наради	1 день	Пн 08.07.20	Пн 08.07.20
Розробка технічного завдання	1 день	Пн 08.07.20	Пн 08.07.20
Проведення опитування клієнтів	7 днів	Вт 09.07.20	Ср 17.07.20
Оцінка результатів опитування клієнтів	2 днів	чт 18.07.20	Пт 20.07.20
Розробка стандарту якості обслуговування	5 днів	Пн 22.07.20	Пт 26.07.20
проведення зборів	1 день	Пн 29.07.20	Пн 29.07.20
Аудит стандарту якості обслуговування	2 днів	Вт 30.07.20	Ср 31.07.20
Утвердження і введення стандарту якості обслуговування	1 день	чт 01.08.20	чт 01.08.20
Проведення навчальних тренінгів для обслуговуючого персоналу	14 днів	Пт 02.08.20	Ср 21.08.20
проведення зборів	1 день	Пт 02.08.20	Пт 02.08.20
Пошук фахівця в області ресторанного менеджменту для навчання обслуговуючого персоналу	5 днів	Пн 05.08.20	Пт 09.08.20

вибір фахівця	1 день	Пн 12.08.20	Пн 12.08.20
Укладення договору з фахівцем	1 день	Вт 13.08.20	Вт 13.08.20
Складання графіка навчальних тренінгів	1 день	Ср 14.08.20	Ср 14.08.20
Проведення навчальних тренінгів	3 днів	чт 15.08.20	Пн 20.08.20
Атестація обслуговуючого персоналу	2 днів	Вт 20.08.20	Ср 21.08.20
Проведення дослідження смакових переваг клієнтів ресторану	40 днів	Пн 08.07.20	Пт 30.08.20
проведення наради	1 день	Пн 08.07.20	Пн 08.07.20
Пошук дослідницької групи	5 днів	Вт 09.07.20	Пн 15.07.20
Вибір дослідницької групи	1 день	Вт 16.07.20	Вт 16.07.20
Укладення контракту з дослідницькою групою	1 день	Ср 17.07.20	Ср 17.07.20
Розробка технічного завдання	1 день	чт 18.07.20	чт 18.07.20
Виконання технічного завдання	30 днів	Пт 20.07.20	чт 29.08.20
Оцінка отриманих результатів	1 день	Пт 30.08.20	Пт 30.08.20

внутрішніх і зовнішніх факторів, щоо переаоачити динаміку досягнення кінцевого результату, дана властивість дозволяє розглядати проект як цілісну систему з власним набором індивідуальних характеристик.

Необхідно відзначити, що розробка і реалізація проектів здійснюється на будь-якому рівні організації, а для досягнення поставленої мети проекту, можуть залучатися як один, так кілька тисяч чоловік. Для виконання проекту можуть бути задіяні підрозділ організації (бригада, відділ, цех), вся організація або навіть кілька організацій, які можуть бути об'єднані на конкретний термін для досягнення мети проекту, так зацікавлені в його успішної реалізації [17,с.73].

Виникнення проекту відбувається в результаті виявлення проблем або потреб. Прикладом проблеми може служити незадоволеність споживачів або самого персоналу, потреба ж може виражатися в бажанні проведення зміни. Так чи інакше, проект спочатку спрямований на аналіз проблем і потреб. Аналіз відбувається за допомогою дослідницьких інструментів таких як: метод «П'ять чому», моделювання, інтерв'ю, бенчмаркінг, дерево проблем, маркетингові дослідження.

За характером поставленої мети або з причини виникнення проекту виділяють чотири основні типи: інвестиційні, технічні, організаційні, соціальні та економічні проекти.

Інвестиційний проект використовується для залучення капіталу. Це захід, який спрямований на обґрунтування доцільності з точки зору інвестицій: їх обсягу і терміну. Також інвестиційний проект передбачає опис конкретних практичних дій по реалізації інвестицій. Особливості даного типу проекту наступні: великі початкові витрати; вкладення коштів в довгострокові активи; дані проекти частково або повністю незворотні; інвестиційні проекти, в основному, пов'язані між собою і впливають на можливості один одного; даний проект в значній мірі впливає на імідж його ініціатора.

Організаційний проект спрямований на зміну організації, на реформування структури управління. Реалізація такого проекту дозволяє досягти балансу в структурі і процесах компанії. Прикладом може бути проект щодо зміни організаційної структури компанії: створення нової структури, часткове або радикальне вдосконалення існуючої структури. Серед особливостей даного типу можна виділити наступне [20,с.90]: більшою мірою проект спрямований на внутрішнє середовище компанії; орієнтація на якісний, а не на кількісний результат; зміна документів компанії та формальних процедур.

Соціальний проект орієнтований на створення унікального соціально значущого продукту, який спрямований, в основному, на вирішення соціальних проблем. Приклади соціальних проектів: соціальні програми для малозабезпечених верств населення, заходи подолання наслідків природних катаклізмів. В якості особливостей соціальних проектів можна виділити наступне: відсутня економічна ефективність; фінансування, в основному, з державного бюджету;

- невизначеність цілей;

Унікальність текста: **100.0%**

Править этот текст Новая проверка

Введіть пошуковий запит тут

23:20
06.05.2020