

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 «Оскар»)»**

Студента II курсу ГР-286 групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Тарківський А.Р.
Керівник: к. е. н. Муха Р.А.

Національна шкала _____

Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2021р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ.....	5
1.1 Проєкт та етапи його створення.....	5
1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно- ресторанній справі.....	8
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «ОСКАР»....	14
2.1 Аналіз діяльності підприємства ресторану «Оскар».....	14
2.2 Суть та структура проєкту для ресторану «Оскар».....	19
2.3 Очікувані результати впровадження проєкту.....	24
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	33

ВСТУП

Протягом останніх років у великих містах України можна спостерігати стрімкий розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Зростає кількість не тільки великих міжнародних мереж, а й число приватних готельно-ресторанних закладів невеликих масштабів, крім того реконструюються і старі радянські заклади. Проєктів у готельно-ресторанній сфері стає все більше, особливо напередодні великих заходів та знакових подій. Менеджери управління проєктами стикаються з такою проблемою, як правильне використання і збалансування трьох основних чинників реалізації проєктів, які представляють собою кошти, якість і терміни.

Управління проєктами практикувалося з початку виникнення цивілізації. До 1900 року творчі архітектори та інженери управляли інженерними проєктами самотужки.

Менеджерам з управління проєктами в сфері готельно-ресторанного бізнесу, необхідно мати чіткий бізнес-план, в якому відображені особливості проєкту, переваги і недоліки, а також ризики, пов'язані з його реалізацією.

Актуальність теми полягає у тому, що розробка проєкту це не тільки збільшення оборотності бізнесу, а й виведення на новий рівень діяльності та вливання додаткових коштів для будь-якого закладу готельно-ресторанного бізнесу.

Метою роботи є розкриття основних елементів управління проєктом готельно-ресторанного господарства. Також метою написання роботи є поглиблення теоретичних і практичних знань з ресторанного бізнесу, вироблення умінь застосовувати їх при вирішенні конкретних практичних завдань, сприяння розвитку пошуку сучасних наукових досягнень у сфері ресторанного бізнесу та уміння їх самостійно застосовувати при вирішенні прикладних проблем.

Реалізація поставленої мети потребує вирішення наступних **завдань**:

- розкрити теоретичні основи створення проєктів для підприємства готельно-ресторанної справи

- охарактеризувати принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі
- розглянути особливості управління персоналом підприємств ресторанного господарства;
- розробити проєкт для ресторану «Оскар»;
- описати суть та структуру проєкту для ресторану «Оскар»;
- прорахувати очікувані результати впровадження проєкту для ресторану «Оскар».

Об'єктом дослідження виступає ресторан «Оскар», яке знаходиться у місті Тернопіль.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є процеси, функції, задачі і методи управління проєктами.

Джерелами інформації при написанні курсової роботи виступають закони, підзаконні акти, накази, нормативно-довідковий матеріал; планові та звітні документи об'єкту дослідження, дані власних спостережень і досліджень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

1.1. Проєкт та етапи його створення

Виконання жодної роботи, особливо творчої, здійснюється за певною програмою дій. Виконується потрібна документація і подається необхідна інформація щодо процесу створення виробу чи креативної послуги. Такою діяльністю називають – проєкт.

Основним завданням проєктного менеджменту є досягнення усіх цілей і виконання завдань послідовних проєкту, одночасно втілюючи зобов'язання щодо встановлених обмежень проєкту. Стандартними обмеженнями є певні межі й зміст проєкту, бюджет, час. Другорядним завданням, проте більш амбітним, є розподілення, оптимізація і інтеграція завдань, потрібних для досягнення завчасно визначених цілей [2, с.34].

Сутність планування полягає у послідовній розробці і обґрунтуванні цілей, встановлення найкращих методів й способів їх досягнення щодо ефективного використання усіх видів ресурсів, потрібних для виконання встановлених завдань та їх взаємодії.

Незважаючи на використання методів, необхідно дуже уважно аналізувати усі цілі проєкту, вартість (витрати), календарний план, одночасно із ролями і відповідальністю всіх виконавців й зацікавлених сторін (осіб).

Процес планування складається із чотирьох етапів:

- розробку глобальних цілей;
- визначення конкретизованих цілей на встановлений період із подальшою їх деталізацією;
- встановлення шляхів та способів досягнення цілей;

– контролювання процесу досягнення встановлених цілей шляхом співставлення планованих показників із фактичними й коригування визначених цілей.

Постанова вище сформованих питань визначає функції планування, що є основою щодо прийняття правильних рішень. Така управлінська діяльність і передбачає розробку цілей й завдань управління виробництвом, зокрема визначає шляхи впровадження планів для досягнення встановлених цілей.

Опрацювання планів щодо проєкту охоплює усі етапи життєвого циклу. Розпочинається із участі проєкт-менеджера у процесі розроблення концепції, відбору стратегічних цілей, включаючи конкретні пропозиції, продовжується складання контрактів й закінчується тільки на завершальному етапі проєкту.

Хід планування проєктів – це встановлений процес, що передбачає встановлення цілей та параметрів взаємозв'язку між учасниками та роботами проєкту, розподіл ресурсів, вибір та прийняття технологічних, організаційних й економічних рішень щодо досягнення встановлених цілей проєкту.

Згідно етапу планування проєкту встановлюються у всі необхідні параметри впровадження проєкту: матеріально-технічних та фінансових ресурсах, тривалість робіт, терміни постачання всіх видів ресурсів, потреба в трудових, терміни й обсяги залучення будівельних, проєктних й інших організацій [14, с.96].

У залежності від сфери діяльності, у якій здійснюється проєкт, розрізняють такі типи: технічний проєкт, організаційний проєкт, економічний проєкт, соціальний проєкт, а також всі можливі їх комбінації, які відносяться до змішаного типу.

Згідно строків реалізації проєкти прийнято ділити на короткострокові або швидкісні з терміном реалізації до 1 року, середньострокові – із тривалістю 1-5 років, й довгострокові проєкти – терміном більше 5 років.

Короткострокові проєкти, як правило, характерні для закладів із асортиментом продукції, що швидко обновлюється; використовуються на відбудовних роботах, при створенні дослідницьких установок і т. п. При

впровадженні подібних проєктів чинник часу є визначальним, тому замовник може піти на значне збільшення початкової вартості реалізації проєкту.

Існує кілька класифікаційних ознак, на основі яких здійснюється систематизація всієї сукупності проєктів.

За масштабом проєкти діляться на три групи: малі проєкти, середні проєкти та мегапроєкти (див.табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація проєктів за ознакою масштабу

Показник	Малий проєкт	Середній проєкт	Мегапроєкт
Обсяг капіталовкладень	до 10-15 млн. дол.	від 15 млн. дол. до 1 млрд. дол.	більше 1 млрд. дол.
Витрати праці	до 40-50 тис. люд.-год.	від 50 тис. до 15 млн. люд.-год.	2 млн. люд.-год. на проектування, 15-20 млн. люд.-год. на будівництво
Тривалість реалізації	до 1 року	1-5 років	5-7 років
Складність системи менеджменту	1 керуючий проєктом, гнучка система організації управління	команда керуючих	складна система управління з обов'язковою координацією на регіональному, державному або міждержавному рівні
Залучення іноземних учасників	не вимагає	можливо в деяких випадках	як правило, вимагає
Вплив на соціально-економічне положення території	не здійснює	здійснює на муніципальному рівні	здійснює на регіональному, державному або міждержавному рівні

Для того, щоб визначити, до якої групи належить проєкт за ознакою масштабу, використовують наступні показники:

- витрати праці;
- обсяг капіталовкладень;
- тривалість реалізації;
- склад учасників;

- складність системи менеджменту;
- вплив на соціальну та економічну ситуацію.

За якістю проекти прийнято ділити на звичайні й бездефектні. Бездефектні проекти припускають найвищий з досяжних рівень якості як домінуючий фактор. Бездефектні проекти, як правило, дорого коштують і відносяться до галузей, у яких найменший відступ від стандарту загрожує катастрофічними наслідками. Наприклад, атомна енергетика.

За визначеністю меж і цілей проекти діляться на мультипроектний, монопроекти.

Мультипроектом прийнято називати виконання декількох замовлень у рамках інвестиційної програми замовника.

Монопроект є альтернативою мультипроекту, має чітко окреслені ресурсні рамки й рамки тривалості, що відносяться до відособленого проекту.

У випадку, коли підприємство реалізує декілька короткострокових проектів, їх сукупність становить інвестиційну програму підприємства.

За структурою учасників проекти прийнято ділити на національні й міжнародні.

Тенденції, що сьогодні існують на ринку проектного менеджменту, свідчать, що основну частку проектів, які було реалізовано, складають невеликі за розмірами проекти.

Таким чином, розробка плану проекту – це довготривалий процес, що майже повторюватися декілька разів, тобто це затверджений та формальний документ, що використовується для керування виконанням проекту, також він повинен бути поширений серед учасників розробленого проекту відповідно до встановленого плану взаємодії.

1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі

Управління підприємством готельно-ресторанної справи ґрунтується на основних принципах системи керування виробництвом. Функції менеджменту відносно відособлені напрямки організаторської діяльності, які дозволяють виконувати управлінську дію. В функціях управління впливатиме зміст керування як процесу, відображається різновид управлінської діяльності, встановлені посадові обов'язки, закріплені до певних структурних підрозділів або працівників, призначених конкретним органом управління [14, с. 56].

Існує певна встановлена кількість методів керування проєктними активностями, включаючи інтерактивні, послідовні, Еджайл (англ. Agile, та методи розподілу на певні етапи (див. рис. 1.2.).



Рис. 1.1. Послідовність етапів проєкту

Незважаючи на метод, який застосовується, необхідно чітко та уважно встановлювати загальні цілі проєкту, вартість (витрати), календарний план, одночасно із ролями й відповідальністю визначених виконавців і зацікавлених сторін проєкту.

Конкретна функція управління встановлюється конкретними завданнями управління діяльності суб'єктів господарювання та громадського харчування загалом чи конкретними стадіями виробничо-експлуатаційного процесу, чи

окремими напрямками господарської діяльності, чи завданнями інформаційного забезпечення керування і т.д.

Для здійснення функцій управління суб'єктів господарювання громадського харчування з'являється відповідна структура послідовності системи управління, яка є сукупністю спеціальних підрозділів, взаємозалежних процесів ухвалення та впровадження управлінських рішень. Що стосується окремого закладу громадського харчування, то вона може бути цеховим, що характерна для великих підприємств, безцехова – для невеликих закладів харчування [17, с. 67].

Масштаб структури системи управління проєктами – це ступінь деталізації уявлення чи графічного зображення структури. Розпізнають: макроструктуру системи керування, ланками її є органи управління (тобто суб'єкти управління, які являються юридичною особою); мезоструктуру, що акумулюють структурні підрозділи; мікроструктуру, ланками котрої є працівники (чи робочі місця). Реалізація рішення – це конкретна система дій, пов'язаних з здійсненням керуючої дії по встановленому організаційному плану. План управління складається із таких етапів: складання організаційного плану та впровадження рішення; підбору виконавців та донесення до них цих рішень; організації та координації роботи працівників по впровадженню ухваленого рішення; координації обліку та контролю виконання рішень; оцінки результатів впровадження ухваленого рішення та узагальнення відповідно до накопиченого досвіду.

Вслід ухвалення рішення щодо проєкту необхідно підготувати чіткий план дій із конкретними термінами та заходами його реалізації чи даючи вказівки згідно його складання. План повинен передбачити розподіл усього об'єму роботи у часі по об'єктах й меті, досягнення яких потрібне для виконання рішення. Щодо принципових вирішень, готують план-графік їх впровадження, чітко виділивши основні етапи, відповідальних по кожному етапу та виконання рішень у цілому. Якщо рішення носить поточний чи приватний характер, керівнику доцільно скласти для себе загальний короткий план-графік, враховуючи лише основні моменти роботи [17, с.115].

Якщо впровадження ухваленого рішень здійснюватиметься довготривалий час, то його необхідно оформити в вигляді розпорядження чи наказу та вказати виконавців. Термінові, одноразові завдання слід давати в усній формі. Вказівки і розпорядження повинні бути визначеними, ясними, чітко сформульованими, із тим, щоб кожен виконавець конкретно знав, що йому слід робити та за що кожен особисто відповідає. Доречно щодо планів реалізації різноманітних рішень вести невелику картотеку, щоб вказувати дедлайни тих чи інших заходів.

На практиці роботи суб'єктів господарювання громадського харчування використовуються різноманітні види планів-графіків:

1 План щодо поліпшення продукції, обслуговування, якості, праці відносно організаційно-технічних заходів.

2. План щодо підготовки та підвищення кваліфікації кадрів згідно видів підготовки чи професії.

3. План розвитку матеріально та технічної бази.

4. План організаційних заходів що стосується підготовки закладів харчування на нові вимоги ринкового господарювання

5. Графік виконання зобов'язань. [2, с.122].

Розподіливши загальний об'єм на конкретні окремі етапи та напрямки, управлінець робить підбір конкретних виконавців. Здійснення рішень покладається на конкретну групу працівників необхідних керівників відділів, спеціалістів.

Під час підбору виконавців проєкту слід врахувати рівень їх кваліфікації, організаторські навички та досвід. Виконавці проєкту повинні бути забезпечені ресурсами (бланками документів, сировиною, продовольчими товарами, устаткуванням, грошовими коштами і т.д.), яке необхідне для виконання дорученої їм основної частини роботи. Після розробки послідовного плану впровадження рішення, здійснюють організацію та підбір складу виконавців проєкту, їх функцій та рішення, які повинні бути вирішені своєчасно та доведені до сторін реалізації проєкту.

На практиці контроль за виконанням рішень здійснюють: генеральний менеджер закладу громадського харчування, його заступники та помічник, а також люди, на яких покладають контроль за реалізацією проєкту [17, с.204].

В цілях чіткого здійснення організації контролю за виконанням та реалізацією рішень у будь-якому закладі громадського харчування і затверджується встановлений порядок контролю за виконанням та реалізацією рішень і в кінцевому результаті зняття їх з контролю. Порядок рішень відображається інструкцією по діловодству та затверджується наказом керівника закладу громадського харчування. У документі повинно бути відображені усі питання контролю та хто, як і коли буде доводити конкретні ухвали, заходи, плани, доручення та ін. до виконавців. Також у договорі прописуються термінами виконання та хто здійснює діяльність по веденню контрольних карток чи журналів, порядок контролю практичного виконання та отримання про це конкретної та відповідної інформації (також її оформлення, порядок відміни ухвал з контролю). Для того, щоб забезпечити контроль за виконанням рішень виконавців, які відповідають за контроль можуть заповнюватися картки чи журнали.

Для задоволення потреб клієнтів велике значення має встановлення тенденцій у розвитку попиту на готову продукцію закладів харчування.

Учасники управління проєктами також повинні впливати на формування попиту, що означає складний процес спостереження за ринком готельно-ресторанного господарства та його зміною. Прямим впливом на формування попиту є рівень й співвідношення цін на послуги та товари готельно-ресторанного бізнесу.

На асортимент та формування попиту також впливають його географічні й кліматичні умови, історичні та національні особливості праці, культури та побуту туристів. Вирішальними чинниками формування попиту є саме якість страв та професіоналізм обслуговування і чим краща якість та культура обслуговування у закладі громадського харчування, тим більший попит на їх послуги та продукцію.

Дані чинники є реальними передумовами щодо збільшення кількості відвідувачів (споживачів) [2, с.133].

Попит клієнтів на послуги суб'єктів господарювання громадського харчування відбувається шляхом аналізу реалізації попиту; незадоволення попиту, котрий виник через відсутність відповідної відвідувачам продукції (страв) чи послуг. Третім видом попиту є попит виражено чіткий, який необхідний для правильного прогнозування основного попиту на стави (продукцію) закладів громадського харчування.

Таким чином, суб'єкт господарювання готельно-ресторанного бізнесу може обрати будь-який метод управління проєктами, оскільки усі вони дієві для успішної реалізації проєкту.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «ОСКАР»

2.1. Аналіз діяльності ресторану «Оскар»

Ресторан «Оскар» - один із найпопулярніших та найвідвідуваніших закладів ресторанного бізнесу у місті Тернопіль.

Загальні відомості про підприємство ресторанного господарства наведена в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про ресторан «Оскар» [5]

№ п/п	Вихідні дані підприємства	Характеристика
1.	Назва	Оскар
2.	Тип	Ресторан
3.	Адреса	вул. Крушельницької, 18
4.	Контактний телефон, факс, електронна пошта	(098) 79 75 079
5.	Форма власності, підпорядкованість	Приватна(колективна)
6.	Web-сайт	www.oscar.te.ua
7.	Графік роботи ресторану	з 11:00 до 02:00 год.
8.	Графік роботи доставки	з 12.00 до 22.00 год.

Ресторан «Оскар» знаходиться у центральній частині міста Тернопіль поблизу парку імені Тараса Шевченка. Заклад має у своєму розпорядженні велику двоповерхову будівлю з 2-ма залами, 2-ма літніми терасами та із зоною для паркінгу [5].

До приміщень ресторану «Оскар» належать 2 просторих вестибюлі, зали та підсобні приміщення.

Ресторан «Оскар» пропонує своїм відвідувачам зал з червоною доріжкою (нижній), який вміщує 200 осіб, а «кришталевий» (верхній) зал на 250 чоловік. Зали достатньо місткі для проведення банкетів на 300 осіб, також заклад здає приміщення для проведення конференцій, семінарів, презентацій, виставок, та закритих вечірок [5].

До основних послуг ресторану «Оскар» належать:

- організація банкетів;
- виготовлення кондитерських виробів (торти, тістечка, мусові десерти, міні десерти та ін.);

- готель на 8 номерів;
- організація фуршетів до 600 чоловік;

Додаткові послуги ресторану «Оскар»:

- комплексні обіди;
- доставка страв;
- жива музика;
- декорація залу на день народження та весілля;
- фото та відео зйомка;
- розважальна програма для дорослих та дітей;
- виїзні церемонії.

У ресторані «Оскар» надається велика кількість різних послуг із організації харчування. Здійснення організації харчування у приміщенні закладу або можливість взяти їжу із собою, проведення модних показів, проведення ділових зустрічей (окрім конференцій нарад та брифінгів), організація проведення банкетів до різних подій.

Ресторан постійно розвиває свою діяльність, кількість послуг закладу постійно зростає. На даний час вводять послугу щодо проведення кейтерингового обслуговування.

Здійснимо аналіз дослідження динаміки визначальних економічних показників, а саме: валових витрати та фінансових результатів діяльності, товарообороту, валових доходів (див. додаток А).

Показники економічної діяльності ресторану «Оскар» за 2018-2020 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники економічної діяльності ресторану «Оскар»
за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+/-)		Темп росту, %	
				2019/2018	2020/2019	2018/2019	2019/2020
Валовий товарооборот	3121,2	4011,1	4961,6	+881,9	+951,5	129,5	124,8
Валові витрати	2131,3	2621,1	4371,4	+481,8	+1751,3	123,9	167,8
Валовий дохід	2631,6	3261,8	3911,5	+631,2	+641,7	125,8	120,7
Податок на прибуток	21,6	51,6	-	+31	-	216,4	-
Фінансові результати до оподаткування	81,6	181,8	-451,9	+101,2	-641,7	219,6	-245,1
Фінансові результати д-ті (після виплати податку)	61	131,2	-451,9	+71,2	-591,1	221,5	-348,7

Аналіз економічних показників діяльності ресторану «Оскар» за 2018 та 2019 роки (див. табл. 2.2), що товарооборот закладу із кожним роком зростає. За період з 2018 по 2019 рік він зріс на 881,9 тис. грн. й склав 4011,1 тис. грн. Товарооборот за 2019 по 2020 рік – на 951,5 тис. грн., та склав 4961,6 тис. грн.

Щодо валового доходу ресторану то тенденція йде до зростання. У 2018 році дохід ресторану склав 2631,6 тис. грн., а у 2019 році – вже 3261,8 тис. грн.. В 2020-му році дохід зріс на 641,7 тис. грн. й склав 3911,5 тис. грн.

Зростання доходів протягом 2019-2020 років призвело до підвищення прибутків закладу. Якщо в 2018-му році прибуток ресторану «Оскар» перед оподаткування становив 81,6 тис. грн., то у 2019 році він підвищився на 101,2 тис. грн. й склав 181,8 тис. грн. Загальна сума податку (на прибуток) в 2018 році становила 21,6 тис. грн.

Таким чином, фінансові результати ресторану після оподаткування склав 61 тис. грн.. Із зростанням в 2019 році прибутку підріс й податок на прибуток склав

51,6 тис. грн.. Сума фінансових результатів закладу після оподаткування становила 131,2 тис. грн.. Однак, підвищилися витрати протягом цього періоду. Протягом 2019-2020 років витрати підвищуються значнішими темпами, ніж сам товарооборот й валовий дохід ресторану.

У 2020 році ресторан «Оскар» не отримав прибуток, тобто сума збитків становила 451,9 тис. грн. На підприємстві розмір витрат у 2018 році становив 2131,3 тис. грн., а у 2019 році той самий показник зріс на 481,8 тис. грн. У 2020 році витрати підвищилися ще на 1751,3 тис. грн. що становили 4371,4 тис. грн., саме це призвело до збитків у закладі.

Проведемо аналіз фінансового стану ресторану «Оскар», тобто аналіз товарообороту закладу (див. табл. 2.3, що розроблена за даними додатку А).

Таблиця. 2.3

**Склад товарообороту ресторану «Оскар»
за 2018-2020 рр.,**

Показники	одиниці виміру	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+/-)		Темп росту, %	
					2019/2018	2020/2019	2018/2019	2019/2020
Валовий товарооборот	тис. грн.	3121,2	4011,1	4961,6	+881,9	+951,5	129,5	124,8
Товарооборот по ПВВ	тис. грн.	2681,9	3461,7	4531,6	+771,8	+1061,9	129,9	131,8
Роздрібний товарооборот в т.ч.	тис. грн.	3121,2	4011,1	4961,6	+881,9	+951,45	129,5	124,8
Товарооборот по КТ	тис. грн.	431,3	541,4	431	+111,1	-111,4	126,6	80,0
Питома вага КТ у загальному товарообороті	%	13,8	13,7	8,7	- 0,4	- 49	-	-
Питома вага ПВВ у загальному товарообороті	%	86,2	86,5	91,5	0,4	49	-	-

Згідно табл. 2.3. у ресторані «Оскар» спостерігається досить стійка тенденція збільшення валового товарообороту. З 2018 по 2019 рік показник товарообороту підвищився на 881,9 тис. грн. (29,5%), а з 2019 по 2020 рік – на

951,5 тис. грн. (24,8%). Дане збільшення відбулося за рахунок підвищення товарообороту власного виробництва. За період 2018-2019 рр. товарооборот по ПВВ підвищився на 771,8 тис. грн. й склав 3461,7 тис. грн. З 2019 року по 2020 товарооборот по ПВВ підвищився ще на 1061,9 тис. грн. й склав 4531,6 тис. грн.. Щодо покупних товарів у ресторані «Оскар», товарооборот протягом 2018-2019 років йде тенденція до підвищення.

У 2019 році товарооборот підвищився на 113,1 тис. грн. й склав 543,4 тис. грн.. Однак вже протягом 2020 року спостерігається його зниження, тобто показник становив 111,4 тис. грн. й склав 431 тис. грн. Щодо питомої ваги обороту (ПВВ) у валовому товарообороті протягом 2019-2020 років суттєво підвищився. Якщо в 2018 р. питома вага обороту (див. табл. 2.3, що розроблена за даними додатку А). (ПВВ) становила 87,1 %, або 14,9 %, в 2019 р. обороти (ПВВ) валового товарообороту підвищився на 0,4 %, й у 2020 р. на товарооборот (ПВВ) припало 92,4 % що становила від загального товарообороту у даний період.

Здійснимо аналіз валових доходів ресторану «Оскар» за 2018-2020 роки. (див. табл. 2.4, що розроблена за даними додатку А).

Таблиця. 2.4

Валовий дохід ресторану «Оскар» в розрізі за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолют. відхил., +/-		Темп росту, %		Структура, %		
				2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2018	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Валовий дохід, в т.ч.:	2631,6	3261,8	3911,5	+631,2	+641,7	1241,8	120,7	100	100	100
- доходи від реалізації продукції	1951,2	2421,7	2891,2	471,5	461,5	125,3	120,2	75,1	75,3	74,9
- доходи від надання додаткових послуг	261,6	371,2	501,1	101,6	121,9	140,8	135,7	11,1	12,4	13,8
- позареалізаційні доходи	411,8	461,9	521,2	51,1	51,3	113,2	112,3	16,9	15,4	14,3

Валовий дохід у ресторані «Оскар» протягом 2018–2020 рр. постійно підвищувався: в у 2019 році і склав 631,2 тис. грн. (24,8%) в порівнянні із 2018 р., в 2020 році і склав 641,7 тис. грн. (чи 19,7%), і це є позитивним у роботі

ресторану. Згідно структури валового доходу ресторану, то найбільшу питому вагу займає дохід від реалізації страв та послуг харчування, який становить 71%. Така частина доходів протягом періоду з 2018 по 2019 років злегка підвищується. Так, у 2018 р. питома вага доходів від реалізації складає 75,1%, а в 2019 р. становить 75,3 %, що несе збільшення щодо обсягів реалізації й підвищення попиту на продукцію ресторану «Оскар». Проте у 2020 р. спостерігається невелике скорочення даного показника на 0,5%. Підвищення відбулося також і в доходах закладу від надання не тільки основних, а й додаткових послуг: надання послуг кухарів й офіціантів для організації бенкетів. Даний показник з кожним роком (в структурі валового доходу) підвищується орієнтовно на 1,4 – 1,5 %. У структурі валових доходів (із частки позареалізаційних) ресторану «Оскар» за 2018–2020 рр., тобто доходи від продажу майна - частина застарілого устаткування (які не дуже потрібні ресторану) зменшилася на 2,7 %.

Отже, здійснивши аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Оскар» зі 2018-2020 років можна зробити такий висновок, що більшу частину, що стосується роздрібного товарообороту ресторану займає продаж продукції (страв) суто власного виробництва, і це свідчить про досить позитивні тенденції до розвитку ресторану; Щодо товарообороту й доходів ресторану за 2019-2020 рр. то вони мають позитивні тенденції зростання. Також щодо негативних тенденцій то за 2019-2020 рр. заклад отримав збитки на суму 591,1 тис. грн., а основна причина таких негативних наслідків це те, що сума абсолютних витрат зростала більшими темпами, ніж товарооборот та валовий дохід.

2.2 Суть та структура проєкту для ресторану «Оскар»

Для визначення актуальності проєкту й доцільності його реалізації, було проведене невелике дослідження. Метою даного дослідження було виявлення основних сегментів, тобто потенційних споживачів товарів та послуг, що

плануються та на яких саме звичайних споживачів (клієнтів) закладу та які вимоги будуть до якості обслуговування та її організації.

В процесі опитування брали участь 50 респондентів різного віку, статі та різних професій і сфери діяльності таких як: студенти (29%), працівники торгівлі (43%), службовці (3%), офісні працівники майбутніх є працівники зі сфери торгівлі.

Проведено анкетування потенційних споживачів за певними категоріями запитань (див. додаток Б (анкета опитування)):

В результаті опитування отримано наступні результати (див. табл. 2.5).

Провівши аналіз опитаних даних визначено, що на питання «Чи маєте Ви обідню перерву?» 27% відповіли так саме працівники торгівлі, а «Чи встигають вони ходити на обідню перерву лише 55% відповіли, тобто на роботі зазвичай обідають аж 45% і зазвичай це працівники торгівлі. Згідно опитувань максимальне завантаження замовлень припадає на 13:00-14:00, і перевагу надають замовленню салатів, випічки, гарячих страв, кави і соку. Серед користувачів кейтерингових послуг 50% опитуваних відповіли так саме серед працівників торгівлі.

Підсумовуюче написане вище можна зробити такі висновки:

Проект пов'язаний із кейтеринговою діяльністю може бути досить успішним, із наступних причин:

- попит (згідно з опитувань попит на кейтерингові послуги буде досить стрімкий, оскільки завантаження замовлень буде постійним);
- останнім часом доставка їжі та кейтерингові послуги набувають великої популярності у зв'язку із останніми подіями, що спричинить покупну активність серед споживачів.

Згідно опитувань реалізація стосовно кейтерингових послуг є перспективним для ресторану «Оскар».

Проект матиме назву: «Кейтеринг послуги».

Таблиця 2.5

Результати опитування

№ з/п	Питання анкети	Чоловіки %	Жінки %
1.	Чи маєте Ви обідню перерву?		
	а) так	34	20
	б) ні	10	14
	в) не змогли відповісти	11	11
2.	Чи встигаєте Ви ходити на обід?		
	а) встигаю	20	13
	б) не встигаю	10	10
	в) встигають не завжди	20	25
	г) обідаю на роботі	14	15
	д) користуюся доставкою	10	15
3.	Період перерви на обід		
	а) з 11-00 до 12:00	4	6
	б) з 12-00 до 13:00	9	11
	в) з 13-00 до 14:00	30	25
	г) з 14-00 до 15:00	6	9
4.	Середня сума витрат на обід становить:		
	а) до 30 грн.	5	5
	б) більше 30 грн.	30	30
	в) від 70 грн. і вище	20	20
5.	Що зазвичай Ви замовляєте на обід:		
	а) гарячі страви;	6	4
	б) салат;	15	15
	в) випічка;	10	10
	д) кава сік;	15	5
	е) ваш варіант _____.	15	15
6.	Чи згодні Ви користуватися кейтеринговими послугами?		
	а) хочу користуватися послугами постійно;	15	16
	б) хочу користуватися послугами періодично;	25	30
	в) випічка;	12	18
7.	У якому випадку ви би зверталися до послуги доставки обідів?		
	а) при відповідності ціна-якість;	30	33
	б) при безкоштовній доставці;	13	20
	в) при відповідному меню;	10	15
	д) при оперативній доставці.	10	10

Основана концепція проєкту: розробка логістичного шляху сполучення між рестораном «Оскар», тобто його виробничої діяльності та кінцевих споживачів для надання кейтерингових послуг.

Місце впровадження: м. Тернопіль, вул. Крушельницької, 18, ресторан «Оскар».

Кінцевий результат проєкту: налагодження постачання кейтерингових послуг у ресторані «Оскар».

Основні цілі проєкту:

1. Надання особливих послуг на своєму ринку.
2. Безперервне організації діяльності кейтерингових послуг та вдосконалення технології у закладі.
3. Пошук нових споживачів, а також і постачальників шляхом постійного моніторингу ринку.
4. Систематичний розвиток.
5. Активна маркетингова діяльність закладу.
4. Визначення основних учасників та виконавців проєкту.

Для реалізації проєкту «Кейтеринг послуги» необхідно задіяти невеликий штат працівників, для початку це буде кур'єр та адміністратор. В подальшому можна буде збільшити штат працівників, все буде залежати від розвитку діяльності проєкту та впливу його на роботу ресторану «Оскар».

Щодо діяльності адміністратора, то від буде здійснювати основну організацію роботи стосовно кейтерингової послуги, а також займатися пошуком на роботу кур'єра, оскільки їх необхідно буде працювати у тандемі.

Для роботи кур'єра необхідною умовою є наявність для використання особистого автомобіля, щодо документів то обов'язковим має бути у наявності водійське посвідчення і санітарна книжка.

Опишемо основні особливості виробничий процесу впровадження проєкту:

1. Першим кроком реалізації проєкту буде реклама. В першу чергу листівки, що будуть роздаватися потенційним клієнтам з 10.00 до 12.00 год. Де буде вказане меню обідів та одразу вписані ціни.

2. Наступний крок це підготовка адміністратора до основної роботи по організації послуг з кейтерингу. Адміністратор буде отримувати замовлення та передавати працівникам кухні, які у свою чергу будуть повідомляти адміністратора про готове замовлення.

3. Останнім етапом буде організація роботи кур'єра. Кур'єр буде взаємодіяти із адміністратором по готовності замовлення та буде здійснювати доставку продукції та організацію кейтерингу.

У міру налагодження бази клієнтів, будуть укладатися договори по регулярних доставках та організації кейтерингу.

На майбутнє у процесі налагодженої діяльності кейтерингової послуги, буде і розширятися спектр послуг.

До прикладу додаткових послуг із кейтерингу можна ввести послуги поб

- організації розважальної програми
- оренда обладнання по організації кейтерингу.

До основних ризиків проєкту можна віднести конкуренцію, що створюють:

- заклади готельно-ресторанного господарства, що знаходяться неподалік;
- приватні продавці, хоч вони здійснюють лише доставку без обслуговування, тому це не зовсім конкуренти, оскільки у них невеликий асортимент та не зовсім оперативна доставка.

Стосовно конкурентних переваг то:

1. Ресторан «Оскар» надає послуги досить високого рівня та це дуже популярний заклад серед місцевих жителів, що забезпечує якісним обслуговуванням, корпоративною культурою та досвідченим персоналом.

2. Висока мобільність кейтерингової послуги.

3. Усі продукти, що будуть задіяні у харчуванні будуть відповідати якості та піддаватися технологічному процесу і є абсолютно безпечними. Це і свідчитиме конкурентною перевагою серед інших закладів.

4. Ресторан «Оскар» постійно йде в крок з сучасними технологіями і нововведеннями готельно-ресторанного бізнесу, тому і має перевагу серед інших закладів.

Щодо новизни проєкту, то ресторан «Оскар» може також здійснювати та налагоджувати процес організації та навчання такої ж послуги у інших закладах готельно-ресторанного господарства.

За рахунок цього буде відбуватися збільшення прибутку та збільшення ділової активності закладу.

Такий вид послуг як кейтеринг є не дуже розвинутим на ринку готельно-ресторанних послуг у місті Тернополі, що дає також багато конкурентних переваг та причин реалізації даного проєкту.

Що до стратегії проєкту, то в основному це буде стосуватися цінової політики, а саме:

1) Націнка на саму їжу складе не більше $\frac{1}{4}$ від суми у рахунку замовлення. Така стратегія щодо ціни дасть споживачам відчуття економності. Також перевагою є те, що доставка буде безкоштовна, а усі витрати буде покривати платна доставка їжі, яка вже існує у ресторані «Оскар».

2) У стратегію буде закладена програма лояльності, тобто знижки для постійних клієнтів, а також приємних бонусів. Наприклад, додаткова страва у подарунок. Це все буде для того, щоб привернув увагу нових клієнтів.

3) Наступна стратегія буде пов'язана із просуванням, тобто робота із популяризації даного проєкту, а саме «Кейтеринг послуги». Для початку просування буде через соціальні мережі, тобто SMM реклама. На другому етапі це друк буклетів із стравами та цінами, тобто будуть роздаватися флаєри. У перспективі також передбачається встановлення рекламних щитів, участь у різноманітних проєктах готельно-ресторанного бізнесу, виставках та масових акціях. Також планується на автомобілі, що задіяний у доставці прикріпити рекламний банер. Що стосується меню та форми кур'єра, то вони будуть оформлені у єдиному стилі.

Отже, реалізація проєкту «Кейтеринг послуги» є досить перспективним, оскільки проведене опитування показало, що такі послуги будуть користуватися популярністю, а, отже, проєкт буде прибутковим, проте, слід ще описати очікувані результати впровадження проєкту.

2.3 Очікувані результати впровадження проєкту

Для визначення очікуваних результатів впровадження проєкту використаємо метод гіпотези.

На першому місяці роботи в середньому передбачається завантаженість 4 замовлення в день на суму 11250 грн. На другий місяць передбачається до 5 замовлень, скільки відбудеться розширення клієнтської бази.

Такі припущення ґрунтуються на конкретних фактах:

1. У м. Тернопіль є підприємства з кількістю персоналу від 18 до 65 осіб, таким чином можемо розрахувати приплив споживачів.

2. Більшість із даних підприємств не мають своєї їдальні та обідньої перерви.

Отже, якщо підсумувати дану гіпотезу, то кожного дня ресторан «Оскар на початковому етапі впровадження проєкту «Кейтеринг послуги» може реалізувати 4 заявки, на суму 11250 грн.. Основна категорія споживачів буде стосуватися працівників підприємств.

Згідно цих даних можемо скласти план проєкту (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

План проєкту «Кейтеринг послуги»

№ з/п	Найменування	Вихідні дані
1.	Період впровадження проєкту	1 рік
2.	Період детального розрахунку витрат та прибутків	3 місяці
3.	Грошова одиниця	гривня

Стягнення податків на термін дії проєкту встановлено без зміни по нормативам.

Терміни платежів та оподатковування встановлені згідно встановленого законодавства України (що, актуальними на весь період реалізації проєкту), а також інструкцією Державної податкової інспекції.

Встановлення цін для реалізації проєкту «Кейтеринг послуги» відбулося на основі ринкових цін м. Тернополя, а також цін, що розміщені у мережі Інтернет щодо розцінок на спеціальне обладнання і т.д.

Проаналізуємо початкові витрати проєкту «Кейтеринг послуги» (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Початкові витрати проєкту

№ з/п	Найменування витрат	Сума, грн.
1.	Спеціальний термо-ізолюючий посуд	3000
2.	Уніформа кур'єра	600
3.	Друк меню	3000
4.	Реклама у соціальних мережах	16000
5.	Спеціальне оформлення автомобіля	2000
6.	Меблі (стіл, стільці, полиці та спеціальні стелажі)	14000
7.	Офісне устаткування	18000
8.	Касове устаткування	4000
9.	Ремонт у приміщенні видачі замовлень	18000
Разом:		78600

Згідно табл. 2.7 за підрахунком стартові витрати проєкту «Кейтеринг послуги» складають 78600 грн.

Також слід розрахувати постійні витрати для реалізації проєкту, що потребують також фінансових інвестицій, тому складемо кошторис. (див. табл. 2.8).

Згідно табл. 2.8 за підрахунком постійні витрати проєкту «Кейтеринг послуги» складуть 29410 грн.

Таблиця 2.8**Кошторис постійних витрат проєкту «Кейтеринг послуги»**

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн.
1.	З/П кур'єра та адміністратора	13680
2.	Оренда автомобіля	4000
3.	Витрати на паливо	2730
4.	Оренда складського приміщення	6000
5.	Реклама	2000
6.	Інші витрати (мобільний зв'язок, оплата за Інтернет та ін.)	1000
Разом:		29410

Реалізація проєкту «Кейтеринг послуги» відбудеться за умови його фінансової ефективності, тому розрахуємо очікувані прибутки протягом реалізації проєкту на протязі за 3-ох місяців (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9**Очікувані прибутки від проєкту «Кейтеринг послуги» протягом трьох місяців реалізації**

№ з/п	Найменування статті прибутку	1 місяць	2 місяць	3 місяць
1.	Сумарні змінні витрати	4500	5400	5400
2.	Валовий товарооборот	337500	405000	540000
3.	Оплата по кредиту	19200	19200	19200
4.	Податкові відрахування	16875	20250	27000
5.	Сумарні постійні витрати	29410	29410	29410
6.	Чистий прибуток	14390	26990	53990

Аналіз табл. 2.7 показує, що всі початкові витрати можуть окупитися протягом 3-ох місяців оскільки стартові витрати складуть 78600 грн., що є досить невеликим терміном для окупності.

При грамотній маркетинговій політиці це термін може скоротитися до двох місяців і менше, що є досить позитивним для такого роду проєктів.

Так як ресторан «Оскар» не виділяє кошти під стартовий капітал, оскільки усі фінансові ресурси знаходяться в обороті, тому під реалізацію проєкту «Кейтеринг послуги» потрібно взяти кредит у сумі 200000 грн. строком на 1 рік та під відсоткову ставку 15% річних.

Дані фінансові ресурси будуть витрачені на покриття усіх початкових витрат та витрат на придбання обладнання та інвентару.

Також кошти із кредиту які залишаться будуть сформовані як статутний фонд проєкту.

Отже, за аналізом витрат на реалізацію проєкту «Кейтеринг послуги», можна зробити висновки, доцільним буде очікувати перші прибутки від проєкту вже на третьому місяці від початку впровадження, що є одним із найголовніших факторів та підтверджень, що проєкт буде ефективним для реалізації.

ВИСНОВКИ

Готельно-ресторанний бізнес є одним із найбільш перспективніших у сфері не тільки туризму, а й у соціальній сфері. Водночас, готельно-ресторанний бізнес, з однієї сторони, є одним середовищем із високим ступенем конкурентоспроможності, а з іншої – із засобів високооборотного використання капіталу. У міжнародній практиці готельно-ресторанний бізнес є одним із найбільш перспективніших і найбільш розповсюджених форм малого бізнесу, тому заклади харчування та гостинності знаходяться у постійній конкурентній боротьбі за пошук все нових та утримання постійних клієнтів (споживачів).

Технології управління проектами - являють собою складний процес створення розробки та реалізації ідеї, що включає чітко встановлені етапи. На кожному з них слід систематично контролювати процес прийняття правильних та доцільних управлінських рішень. В цілому від правильних прийнятих рішень залежить успішність усього проекту загалом.

Слід чітко спланувати усі деталі перед тим як запустити його у реалізацію, а саме: здійснити якісний підбір кадрів; розрахувати кошторис, забезпечити фінансовими ресурсами; встановити цінову політику та стратегію реалізації проекту та ін..

В результаті проведеного дослідження показників діяльності ресторану «Оскар» визначено, що в цілому заклад досить ефективно використовує власний виробничий потенціал, позаяк протягом аналізованих 2018-2020 рр. постійно підвищується обсяг товарооборот, валові доходи ресторану, заробітна плата та продуктивність праці персоналу.

Діяльність ресторану «Оскар» за 2018-2020 рр. можна оцінити як ефективне підприємство, що здійснює рентабельну діяльність, однак у 2020-му році підприємство отримало збитки у сумі 1751,3 тис. грн., за рахунок значного зростання витрат при тому, що прибутки закладу не були ефективними. Не зважаючи на це, показники ресторану «Оскар» свідчать що є ще резерви

зростання своєї прибутковості (рентабельності), тому у курсовій роботі запропоновано проєкт.

У другому розділі курсової роботи також розглянуто проєктний план реалізації ідеї щодо організації кейтерингового обслуговування, тому назва проєкту «Кейтеринг послуги». Також описано основні деталі, актуальність та доцільність впровадження даного проєкту. Сформульовано основні цілі, основну концепцію, а також учасників проєкту. Стартові витрати проєкту «Кейтеринг послуги» складають 78600 грн., а постійні - 29410 грн.

Так як ресторан «Оскар» не виділяє кошти під стартовий капітал, оскільки усі фінансові ресурси знаходяться в обороті, тому під реалізацію проєкту «Кейтеринг послуги» потрібно взяти кредит у сумі 200000 грн. строком на 1 рік та під відсоткову ставку 15% річних.

Здійснено оцінку очікуваних результатів реалізації проєкту «Кейтеринг послуги» для ресторану «Оскар» визначено, що при початкових витратах 78600 грн. проєкт окупиться уже на 3-му місяці впровадження, тобто термін окупності не великий і не біде перевищувати пів року. За рахунок реалізації цінової стратегії та стратегії просування проєкт може зменшити термін окупності до двох місяців. Таким чином, проєкт є досить перспективним та актуальним для реалізації.

Отже, на сьогоднішній день є гостра необхідність впровадження нових проєктів. Пошуку нових підходів у розробці методик та обґрунтування алгоритмів щодо реалізації ефективних даних проєкт породжує доцільність проведення наукових досліджень щодо управління та контролю за їх виконанням. Таким чином розробка нових проєктів забезпечить розвиток будь якого підприємства готельно-ресторанних послуг, а й загалом усіх інших суб'єктів господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. посіб. Київ, 2016. 382с.
2. Бізнес-планування та управління проектами: навч. посіб. П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів, І. В. Когут, Г. Й. Лучко, Д. І. Скворцов, С.В. Шишковський; за ред. П. Г. Ільчука. Львів: "Новий Світ2000" 2018. 216 с
3. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб.. Київ: Ліра-К, 2014. 218 с.
4. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 231 с.
5. Відомості про діяльність ресторану «Оскар». URL: www.oscar.te.ua. (дата звернення: 26.03.2021).
6. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 400 с.
7. Господарський кодекс України від 21.10.2019. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 17.03.2021).
8. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 328 с
9. Дехтяр Н. А. Фінансовий механізм діяльності суб'єктів господарювання : монографія. Київ : Ліра-К, 2015. 182 с.
10. Должанський І. З Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Київ:ЦУЛ, 2019.384с.
11. ДСТУ 3279-95 Державний стандарт України. Стандартизація послуг. Основні положення. Від 27.12.95. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 9 с.
12. ДСТУ 3862-99 “Ресторанного господарства Терміни та визначення” Від 01.07.04. Київ : Держспоживстандарт України, 2004.
13. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 228 с.

14. Петренко Н. О. Управління проектами: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
15. Про господарські товариства : Закон України від 17.06.2018. № 1576-ХІІ. URL: 17.06.2018. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1576-12> (дата звернення: 17.03.2021).
16. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства Мініекономіки, європ.інтеграції; Наказ, Правила від 06.07.2018 № z0680-02. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02__ (дата звернення: 17.03.2021).
17. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ : Каравела, 2014. 344с.
18. Технологічне проектування підприємств ресторанного господарства. навч. посіб. П. П. Павленкова, Л. М. Тележенко, І.Р. Біленька, Н. А. Дзюба. Одес. нац. акад. харч. технологій. Херсон. Олді-Плюс, 2016. 312 с.
19. Управління діловими проектами: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 280 с.
20. Цимбалюк Л. Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 3 (15). С. 88–95.
21. Чумак О.В., Андрющенко І.С. Управління витратами в інформаційно-аналітичній системі підприємств ресторанного господарства : монографія. Харків : Видавець Іванченко І.С., 2016. 268 с.
22. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія. Ч. 1.Х. : ВД «ІНЖЕК», 2017. 368 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Показники економічної діяльності ресторану «Оскар»
за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Показники	одиниці виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5
Валовий дохід, в т.ч.:	тис. грн.	2631,6	3261,8	3911,5
- доходи від реалізації продукції	тис. грн.	1951,2	2421,7	2891,2
- доходи від надання додаткових послуг	тис. грн.	261,6	371,2	501,1
- позареалізаційні доходи	тис. грн.	411,8	461,9	521,2
Товарооборот по ПВВ	тис. грн.	2681,9	3461,7	4531,6
Роздрібний товарооборот в т.ч.	тис. грн.	3121,2	4011,1	4961,6
Товарооборот по КТ	тис. грн.	431,3	541,4	431
Питома вага КТ у загальному товарообороті	%	13,8	13,7	8,7
Питома вага ПВВ у загальному товарообороті	%	86,2	86,5	91,5
Валовий товарооборот	тис. грн.	3121,2	4011,1	4961,6
Валові витрати	тис. грн.	2131,3	2621,1	4371,4
Валовий дохід	тис. грн.	2631,6	3261,8	3911,5
Податок на прибуток	тис. грн.	21,6	51,6	-
Фінансові результати до оподаткування	тис. грн.	81,6	181,8	-451,9
Фінансові результати д-ті (після виплати податку)	тис. грн.	61	131,2	-451,9

Анкета

Ваш вік _____

Стать жін. чол. (вибране підкреслити)

Професійна сфера діяльності _____

1. Чи маєте Ви обідню перерву?

- а) так
- б) ні
- в) не змогли відповісти

2. Чи встигаєте Ви ходити на обід?

- а) встигаю
- б) не встигаю
- в) встигають не завжди
- г) обідаю на роботі
- д) користуюся доставкою

3. Період перерви на обід _____ **(впишіть відповідь)**

- а) з 11-00 до 12:00
- б) з 12-00 до 13:00
- в) з 13-00 до 14:00
- г) з 14-00 до 15:00

4. Середня сума витрат на обід становить:

- а) до 30 грн.
- б) більше 30 грн.
- в) від 70 грн. і вище

5. Що зазвичай Ви замовляєте на обід (вибране підкреслити):

- а) гарячі страви;
- б) салат;
- в) випічка;
- д) кава сік;
- е) ваш варіант _____.

5. У якому випадку ви би зверталися до послуги доставки обідів?

- а) при відповідності ціна-якість;
- б) при безкоштовній доставці;
- в) при відповідному меню;
- д) при оперативній доставці.

Дякуємо за відповіді!

users.antiplagiat.ru/report/summary/67

Окончил ВУЗ в 2020 году или готовишься к защите в 2021 году? Приглашаем тебя принять участие в VI Всероссийском конкурсе дипломов «Веб-диплом» и получить ценный денежный приз! Подробнее о конкурсе можно узнать [здесь](#).

АНТИПЛАГИАТ

ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ

Sk

Skidov

ТАРИФ **NEW**

Бесплатный доступ

ИЗМЕНИТЬ

МОДУЛИ И КОЛЛЕКЦИИ

Подключено: 1 [смотреть](#)

ПОДКЛЮЧИТЬ ЕЩЕ

БАЛЛЫ

0

ПОПОЛНИТЬ

ГЛАВНАЯ / КАБИНЕТ / РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ

Оригинальность92,5%

Заемствования7,5%

Цитирования0%

Полный отчет

Краткий отчет

История отчетов

РАСПЕЧАТАТЬ

ВЫГРУЗИТЬ

Свойства документа

Параметры проверки

Имя исходного файла

Тарківський.txt

Авторы документа ?

Не указано

Не указано

Название документа

Тарківський.txt

Ім'я користувача:
Роксолана Муха

Дата перевірки:
28.04.2021 19:25:10 EEST

Дата звіту:
28.04.2021 19:26:30 EEST

ID перевірки:
1007584596

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100004238

Назва документа: Тарківський ГР-286-перевірка

Кількість сторінок: 26 Кількість слів: 5458 Кількість символів: 39863 Розмір файлу: 126.79 KB ID файлу: 1007700695

2.84% Схожість

Найбільша схожість: 1.32% з Інтернет-джерелом (http://ni.biz.ua/18/18_3/18_37514_klassifikatsiya-proektov-po-priznaku..

1.63% Джерела з Інтернету

3

Сторінка 28

1.45% Джерела з Бібліотеки

34

Сторінка 28

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел