

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 «Тернопіль»))»**

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

Корицька С.В.

Керівник: Колісник Т.Б.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**м. Тернопіль – 2020 р.**

Тема: «Управління проєктами готельно-ресторанного комплексу в сучасних умовах (на прикладі ресторан «Тернопіль»)»

## План

### ВСТУП

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

#### 1.1 Проєкти та етапи його створення

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

### РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТА ДЛЯ РЕСТОРАНУ «ТЕРНОПІЛЬ»

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

#### 2.2 Суть та структура проєкту для ресторану «Тернопіль»

#### 2.3 Очікувані результати впровадження проєкту

### ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ.....	5
1.1. Проєкти та етапи його створення.....	5
1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі.....	7
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТІВ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «ТЕРНОПІЛЬ».....	14
2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу....	14
2.2 Суть та структура проєкту для ресторану «Тернопіль».....	22
2.3 Очікувані результати впровадження проєкту.....	25
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33

## ВСТУП

Готельно-ресторанний бізнес є однією із найбільш значущих складових індустрії гостинності. Водночас, готельно-ресторанний бізнес, з одного боку, є одним із засобів високоліквідного вкладу та використання капіталу, а з іншого - середовищем із високим ступенем конкурентності. У всьому цивілізованому світі він є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг. Всі заклади та підприємства повинні мати високий рівень еластичності та конкурентоспроможності [8. с. 245].

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

**Метою** курсової роботи є розкрити суть, особливості управління проєктами готельно-ресторанного комплексу в сучасних умовах на прикладі ресторану «Тернопіль».

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

- ✓ визначення особливостей сучасного розвитку ресторанного бізнесу в місті Тернопіль;
- ✓ провести організаційно-економічний аналіз роботи ресторану «Тернопіль»;
- ✓ проаналізувати конкурентну позицію ресторану «Тернопіль» на досліджуваному ринку в процесі управління проєктами;
- ✓ здійснити оцінку системи управління проєктами ресторану «Тернопіль»;
- ✓ узагальнення результатів створення проєкту та формулювання висновків про доцільність його реалізації з позицій економічної ефективності та керованості;

✓ розробити практичні рекомендації щодо управління проєктами готельно-ресторанного комплексу в сучасних умовах.

**Об'єктом дослідження** виступає ресторан «Тернопіль».

**Предметом дослідження:** проєкт «Кухні світу» для ресторану «Тернопіль».

При виконанні даної курсової роботи було використано загальнонаукові методи дослідження: емпіричні (спостереження; опис), науково-теоретичні (аналіз і узагальнення методичної літератури, періодичних видань з проблеми, що досліджується; синтез; абстрагування; узагальнення; індукція; дедукція; систематизація; класифікація і т. д.), а також економіко-математичні та статистичні методи.

Головним результатом курсової роботи є розробка обґрунтованого проєкту на базі діючого ресторану із визначенням усіх основних елементів та компонентів управління його реалізацією.

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

### **1.1 Проєкти та етапи його створення**

Управління проєктом – це діяльність, спрямована на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якості кінцевих результатів проєктів[18, с. 13].

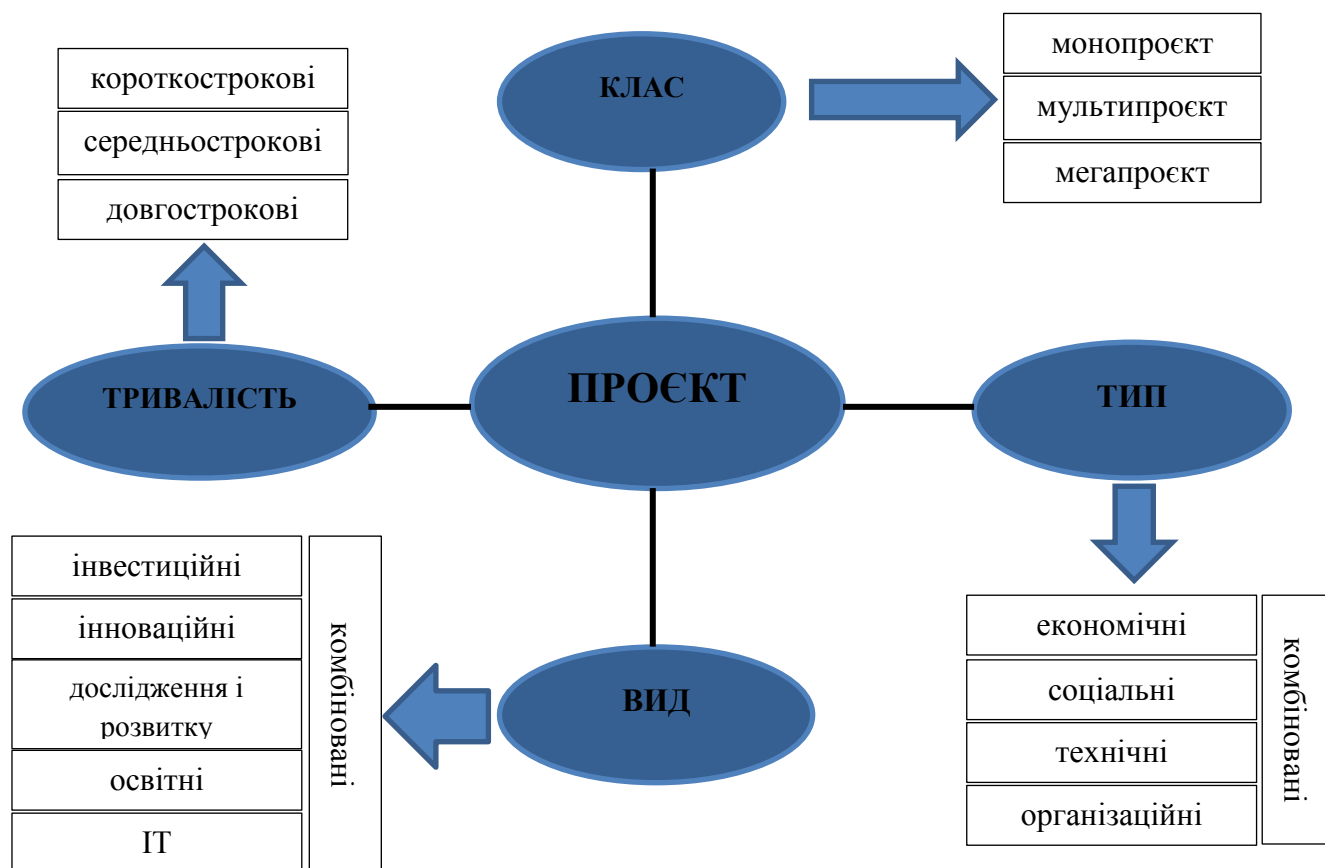
В умовах готельно-ресторанного виробництва всі основні технологічні процеси здійснюються циклічно, тобто регулярно повторюються в повному обсязі як сукупність операцій. Виробничий цикл надання послуг визначається за тривалістю й структурою. Він складається з робочого періоду й організаційних перерв. Під час робочого періоду здійснюються основні й допоміжні технологічні процеси (виготовлення напівфабрикатів і готових страв, транспортування миючих і дезінфікуючих засобів, кулінарних виробів в процесі виробництва тощо). Організаційні перерви між операціями використовуються для відпочинку працівників під час зміни, прийому їжі. Велика їх кількість припадає на організаційно-технологічні перерви, перерви через порушення трудової дисципліни, з технічних причин і ін. При наданні послуг застосовуються три основні методи організації виробничих процесів: поточний, партійний, одиничний.

Проєкт створення ресторану містить наступні основні етапи, тривалість окремих складових яких визначає загальну тривалість реалізації проєкту та є об'єкту управління:

- ✓ реєстрація підприємства;
- ✓ створення ресторану;
- ✓ підбір персоналу;
- ✓ отримання дозвільних документів на відкриття ресторану;
- ✓ укладання контрактів з постачальниками;
- ✓ створення бренду;
- ✓ розробка цінової політики ресторану;

- ✓ розробка рекламної політики;
- ✓ запуск ресторану.

Класифікувати проекти можна наступними основними критеріями (рис. 1.1)  
[18, с. 23]



**Рис. 1.1 Класифікація проєктів за основними критеріями**

Для реалізації проєкту створення ресторану було визначено, що контрольними точками є:

- ✓ проведення процедури реєстрації підприємства;
- ✓ приймання приміщення ресторану до експлуатації;
- ✓ комплектація штату співробітників ресторану;
- ✓ отримання повного комплексу документів для функціонування ресторану.

В даній курсовій роботі проєкт буде створений на основі діючого підприємства готельно-ресторанної справи – ресторану «Тернопіль». Виходячи з даної умови цілий ряд етапів не будуть здійснюватись, а саме:

- ✓ реєстрація підприємства;
- ✓ створення ресторану;
- ✓ отримання дозвільних документів на відкриття ресторану;
- ✓ запуск ресторану.

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

Сучасні умови господарювання вимагають творчого підходу до вирішення проблем управління проєктами у готельно-ресторанній справі, які ґрунтуються на широкому використанні досягнень науки й глибокому систематичному вивченні принципів та методів управління. Успішне вирішення управлінських завдань потребує не лише творчого й наукового підходу, але й певних навичок і досвіду.

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

Методи управління - це сукупність прийомів впливу на колектив для активізації його діяльності з метою досягнення поставлених перед ним цілей. Виділяють такі сфери активізації діяльності працівників: організаційна, адміністративна, економічна та соціально-психологічна. Вплив в цих сферах здійснюється за допомогою певних систем активізації, які охоплюють різні за змістом, напрямом, організаційними формами, характером методи та прийоми.

За змістом методи управління слід розглядати з позицій вимог основних законів виробництва, управління, специфіки відносин. Відповідно виділяють економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи управління. За напрямом методи управління поділяють за рівнем впливу та



об'єктом впливу. Розрізняють три групи методів: орієнтовані на підприємство в цілому, на структурні підрозділи, та на окремих працівників.

Залежно від організаційних форм методи управління реалізуються в таких видах як: тип впливу, спосіб здійснення впливу; характеристика впливу (одноразова, періодична, тактична, стратегічна, довгострокова, короткострокова).

За характером розрізняють прямий та побічний управлінський вплив. Прямий вплив (наказ, розпорядження) передбачає конкретний результат. Побічний (непрямий) - передбачає створення комплексу умов для досягнення кінцевого результату. При класифікації методів управління значна увага приділяється їх правовому аспекту тому що всі методи управління повинні відповідати чинному законодавству.

Методи управління, які класифікуються за їх змістом, напрямком, організаційними формами та характером впливу, на практиці в чистому вигляді не використовуються. Вони є системою методів, що реалізуються в процесі формування й розвитку управлінських відносин на основі законів та принципів управління.

По перше, проаналізуємо економічні методи управління проєктами, їх значення й ефективність використання.

Економічні методи управління посідають найважливіше місце в системі методів менеджменту. Це зумовлене тим, що управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей. Визначення сукупності економічних важелів, за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимоги колективу в цілому й кожного працівника зокрема є принциповим питанням у готельно-ресторанній справі.

Для того, щоб економічні методи управління були дієвими, слід забезпечити відповідну реакцію підприємства та його економічних важелів на економічні інтереси об'єкта управління. Без цього втрачає сенс розширення прав структурних підрозділів і самофінансування справи. В свою чергу, розширення самостійності веде до більшої свободи колективів щодо господарської діяльності та

застосуванні економічних методів управління. В умовах обґрунтованої самостійності є доцільним реальний перехід до економічних методів управління: колектив розпоряджається матеріальними фондами, отриманим доходом (прибутком), зарплатою й реалізує свої економічні інтереси. Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів виробництва, що особливо є важливим у період становлення ринкових відносин. У період адаптації до ринку є необхідним запровадження системи матеріального стимулювання з врахуванням економічних інтересів усіх учасників трудового процесу, створення умов, при яких економічні методи були б дієвими й цілеспрямованими. Перебудова механізму економічного стимулювання й управління спрямована на забезпечення необхідних соціально-економічних передумов для реалізації програми переходу підприємств до діяльності в умовах ринку. При цьому докорінно змінюються методологія й технологія формування фондів виробничого й соціального розвитку, а також оплати праці.

Основне завдання змін економічних методів управління в готельно-ресторанній справі полягає у тому, щоб створити такі організаційні умови, за яких підприємство виконувало б усі функції на найвищому рівні.

На відміну від організаційно-адміністративних економічні методи передбачають розробку планово-економічних показників і способи їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах. У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, в яких трудові колективи та їх члени спонукаються до ефективної роботи не стільки через адміністративний вплив (накази, директиви, вказівки), скільки через економічне стимулювання. На основі економічних методів управління розвиваються й стають ефективнішими організаційно-адміністративні й соціально-психологічні методи, підвищуються професіоналізм і культура їх застосування.

В умовах ринку економічні методи управління мають набувати подальшого розвитку, розширюватиметься сфера їх дії, підвищуватиметься дієвість і результативність економічних стимулів, що дозволить поставити кожного

працівника й кожний колектив в цілому в такі умови, за яких найповніше задовольнятимуться особисті інтереси й загальнодержавні.

Діюча система економічних методів управління ділиться на методи, передбачені державним законодавством і такі, що застосовуються безпосередньо керівництвом підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

До економічних методів управління, застосовуваних державою відносять: систему пільг та кредитів, систему оподаткування, цінове регулювання та економічні санкції. До методів, застосовуваних керівництвом підприємства відносять: систему матеріального стимулювання, метод госпрозрахунку та матеріальні санкції.

Конкретний набір і зміст економічних важелів визначається специфікою діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. В управлінській практиці підприємств цієї сфери економічні методи управління виступають у таких формах: планування, економічне стимулювання, фінансування, кредитування й ціноутворення. Ефективність використання економічних важелів і стимулів, що визначають зміст кожної форми, залежить від умов господарської діяльності. Планування як складова економічних методів управління необхідне для:

- ✓ визначення основних шляхів та засобів щодо зміцнення власності;
- ✓ передбачення тенденцій щодо економічного зростання;
- ✓ визначення потреб у виробничих ресурсах і шляхів найефективнішого їх використання.

Планування - це специфічна сфера економічної діяльності на науковій основі, тому управління використовує його методи та прийоми для здійснення економічного впливу на всі ланки господарського механізму.

Економічне стимулювання як метод управління готельно-ресторанною справою реалізується через відповідні принципи управління. Основними його джерелами є:

✓ фонд соціального розвитку, який колектив використовує для зміцнення матеріально-технічної бази та соціально-культурної сфери, проведення оздоровчих, культурно-масових заходів;

✓ фонд оплати праці та матеріального заохочення, який використовується на заробітну плату, матеріальну допомогу та інші потреби колективу підприємства.

Матеріальне заохочення сприяє удосконаленню організації та зміцненню дисципліни праці, підвищенню рівня її нормування та продуктивності, досягненню високих показників діяльності підприємств в цілому. Воно є ефективним лише тоді, коли всі категорії працюючих однаковою мірою зацікавлені в його збільшенні. Особливе значення тут має особиста зацікавленість управлінського персоналу. Від якості управлінських рішень залежить ефективність використання матеріально-сировинних та інших ресурсів, якості виготовлених послуг та продукції, тобто ефективність діяльності підприємства.

Фінансування, кредитування та ціноутворення є найважливішими важелями економічного впливу на всі напрями діяльності підприємства.

Фінансування як метод управління є самостійною економічною категорією й водночас, воно зумовлюється іншою категорією - цінами. За допомогою фінансів формуються пропорції розподілу фондів накопичення та споживання, утворюються фінансові ресурси для виробничого і соціального розвитку підприємства, забезпечення збільшення прибутку. Управлінський вплив фінансування реалізує через планування, формування фондів стимулювання та контроль за їх використанням.

Кредитування - це метод управління, який поєднує можливості централізованого управління з найгнучкішим і найоперативнішим впливом на діяльність підприємств. Надаючи кредит підприємствам, банк чітко контролює виконання ними принципів кредитування.

Ціноутворення в сучасних умовах є важливим методом економічного впливу на функціонування всіх ланок господарського механізму. Йому належить провідна роль в розвитку та використанні економічних методів управління. Без нього є неможливим планування виробництва, його стимулювання та

фінансування. Ціна використовується як активний засіб впливу на зростання ефективності виробництва, підвищення якості та зниження собівартості готельних послуг і ресторанної продукції.

Удосконалення економічних методів управління тісно пов'язане із удосконаленням системи нормативів, що є особливо важливим, оскільки економічні методи є основною економічною складовою механізму управління й водночас виступають базою реалізації організаційно-адміністративних методів.

По друге, проаналізуємо організаційно-адміністративні методи управління.

Основою організаційно-адміністративних методів управління є організаційні відносини, які є складовою механізму менеджменту підприємств готельного бізнесу. Оскільки через них безпосередньо реалізується одна з найважливіших функцій управління - функція організації, то завданням організаційно-адміністративної діяльності є координація дій підлеглих. Без організаційно-адміністративного впливу не можуть реалізуватися економічні методи управління, тому що він забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу.

Підхід, згідно з яким сфера впливу економічних методів розширюється лише за рахунок витіснення організаційно-адміністративних методів управління, не можна вважати правомірним ані з наукової, ані з практичної точки зору, тому що механізми їх дії відрізняються принципово. Організаційно-адміністративні методи в основному опираються на владу керівника та його права, на дисципліну й відповідальність, які панують на підприємстві. Керівник є адміністратором, суб'єктом влади, який використовує надане йому в цьому право.

Організаційно-адміністративні методи здійснюють прямий вплив на об'єкт управління через накази, розпорядження, оперативні вказівки, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримання трудової дисципліни. Ці методи регламентуються правовими актами трудового й господарського законодавства, основною метою яких є правове регулювання відносин між керівником і підлеглим, зміцнення законності, захисту прав і законних інтересів підприємства та його працівників відповідно до Кодексу законів про працю та

інших законодавчих актів. Найважливіша мета цих методів - локальне використання можливостей підвищення ефективності виробництва шляхом аналізу, вибору, формування та регулювання взаємодії структурних елементів у даний момент розвитку підприємства.

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

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

Об'єктом дослідження є ресторан «Тернопіль», який знаходиться за адресою: місто Тернопіль, вул. Замкова, 14.

Комплекс пропонує:

- ✓ бенкетний зал для урочистих подій;
- ✓ конференц-зал для семінарів та навчань;
- ✓ оформлення залу;
- ✓ декор фуршетних столів;
- ✓ проведення дитячих днів народження;
- ✓ проживання в комфортних номерах готелю;
- ✓ оренду номерів.

Повністю оновлений ресторан «Тернопіль» знаходиться в центральній частині міста та розміщений у приміщенні готелю «Тернопіль». З великого залу відкривається чудовий краєвид Тернопільського ставу. Зовсім поруч знаходиться Катедральний собор, Надставна церква та парк ім. Т.Г. Шевченка.

Зручне розташування ресторану «Тернопіль» вирізняє його з поміж інших закладів. В 2015 році в ресторані зроблено повне оновлення в класичному стилі. Бенкетний зал у світлих тонах розрахований на 140 персон.

Умови в ресторані «Тернопіль» зручні і вигідні для замовника:

- ✓ немає мінімальної вартості замовлення;
- ✓ немає орендної плати за зал;
- ✓ можлива доставка напоїв та солодощів за закупівельними цінами;
- ✓ можливе виїзне обслуговування.

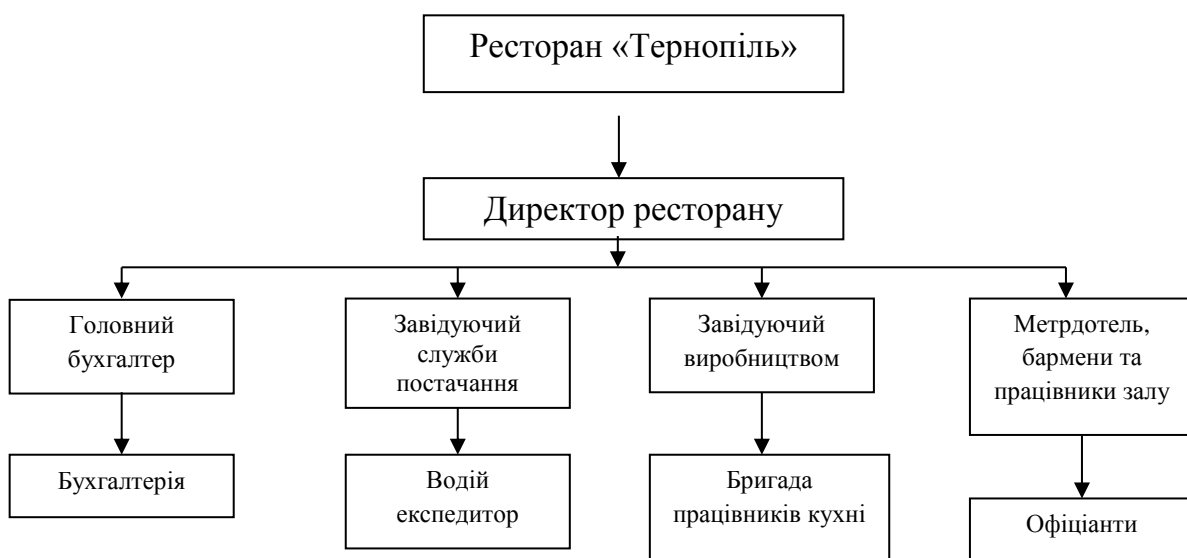
За бажанням можна увесь зал прикрасити, у комплекті дві арки на вхід і для столика молодят, скатертини банкетні на всі столи, накидки з бантами на всі стільці, скатертини на стіл для привітання та стіл молодят, композиції з живих квітів на столах, скринька для конвертів, коробочки на солодке, декорування

фуршетних столів. Можна скористатись екраном, проєктором та радіомікрофоном.

Крім цього в ресторані є літній майданчик, жива музика, шоупрограма, парковка з охороною.

Оскільки в готель «Тернопіль» немає інших торгових точок, тому всі мешканці готелю та орендарі обслуговуються у залі ресторану. Оновлене меню включає іспанську, італійську та французьку кухні.

Структура управління ресторану «Тернопіль» представлена на рис. 2.1



**Рис.2.1. Структура управління ресторану «Тернопіль»**

Голова правління ПрАТ «Тернопіль готель» здійснює загальне керівництво комплексом через директорів готелю «Тернопіль» та ресторану «Тернопіль».

Оцінимо ресурсний потенціал ресторан «Тернопіль» в таблиці 2.1.

З таблиці 2.1 видно, що у 2019 році одержано приріст усіх показників за винятком середньорічної вартості основних фондів (зменшення -53,0 тис. грн.) та кількості посадкових місць у залі.

Середньоспискова чисельність працівників зросла на 5 працівників.

Важливим показником роботи ресторану є показник об'єму реалізації продукції. Реалізація продукції – це кінцева стадія кругообігу засобів підприємства, яка вказує на завершення процесу виробництва й доведення



продукції до споживача. Від того, як продається продукція, який попит на неї на ринку, залежить, і обсяг її виробництва.

**Таблиця 2.1**

**Оцінка ресурсного потенціалу ресторану «Тернопіль»**

№ з/п	Найменування показників	Роки		Темпи росту, %
		2018	2019	
1	Оборот реалізації товарів, тис. грн.	25805,3	28452,3	110,03
2	Прибуток від продажів, тис. грн.	6847,7	7483,9	109,29
3	Середньорічна чисельність працівників, чол.	42	47	111,90
4	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	6382,0	6329,0	99,17
5	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	5965,8	8718,4	146,39
6	Кількість посадкових місць, чол.	140	140	100,00

Різноманітність закусок, страв, кулінарних виробів як по видах сировини і продуктів, з яких вони виготовлені, так і по способах кулінарної обробки – одне з основних правил, яких необхідно дотримуватись. Тому в меню включають різні овочеві, м'ясні, рибні страви, закуски, приготовлені у відварному, смаженому, тушкованому, запеченому вигляді. Обов'язково враховуються при складанні меню сезонність, погода і температура повітря.

У літню пору в меню включаються холодні супи, супи зі свіжих ягід та фруктів.

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

Особлива увага при складанні меню приділяється правильній комбінації гарніру й соусів з основними продуктами: картопля відварна - до судака по-польському, картопля смажена - до бефстроганів, до кольорової відварної капусти - соус цукровий тощо.

При складанні меню враховуються смакові якості їжі, зовнішнє оформлення страв.

Страви і закуски в меню розташовуються у визначеному, порядку: фірмові страви, порційні страви (страви на замовлення), обідні страви, скомплектовані сніданки та обіди, дієтичні страви.

При приготуванні даних страв використовують свіжу сировину, яка має поживні речовини у житті людини.

Овочі – певні їстівні частини рослин, переважно трав'янистих, котрі людина вживає як їжу. Овочі часто протиставляють солодким фруктам, ягодам та різноманітному насінню і спеціям. Овочами можуть бути практично будь-які частини рослини, зокрема листя, плоди, квітки, коренеплоди, стебла, бульби, до них також зазвичай відносять гриби, що не є рослинами.

В кожному готельно-ресторанному господарстві існують фірмові страви так і в ресторані «Тернопіль» є свої фірмові страви – це грибна юшка з м'ясною слойкою, голубці по-тернопільськи, рулет Поло з мацарелою, гратен з птиці з яблуками, паста карбонара, паріла з сезонних овочів гриль.

**Таблиця 2.2**

**Програма виробництва та реалізації продукції**

№ з/п	Найменування показників	Роки		Темпи зростання, %
		2018 р	2019 р	
1	Обсяг продажів в натуральному вираженні (кількість чеків)	87531	91084	104,06
2	Ціна за одиницю, (середній чек), грн.	2734	2806	102,63
3	Обсяг продажів у вартісному вираженні, тис. грн.	159761	180036	112,69
4	Витрати на продукти, тис. грн.	42334	44783	105,84

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

Обсяг продажів в натуральному виразі у 2019 році збільшився на 3553 чеки. Одночасно й збільшилась середня ціна чека на 72 гривні, що спричинило за собою збільшення обсягу продажів.

Таблиця 2.3

## Динаміка продажів і структура асортименту ресторану «Тернопіль»

№ з/п	Найменування показників	Роки				Темпи зростання, %	Відхиленн я +/-
		2018 р		2019 р			
		Сума, грн.	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %		
1	Холодні страви, закуски	4674,6	20,04	6202,0	22,30	132,67	1527,4
2	Гарячі закуски	1028,4	4,42	1426,2	6,52	138,68	397,8
3	Супи	2452,8	10,53	2846,8	10,35	116,06	394,0
4	Гарячі страви	6224,6	26,67	6246,0	22,76	100,34	21,4
5	Десерти	2758,6	11,82	3028,4	10,04	109,78	269,8
6	Кондитерські вироби	3402,0	14,59	4288,0	15,63	126,04	886,0
7	Напої	2782,4	11,93	3402,0	12,40	122,27	619,6
	Разом	23323,4	100	27439,4	100	117,65	4116

З таблиці 2.3 видно, що в 2019 року у порівнянні з 2018 роком обсяг реалізації (товарообіг) ресторану «Тернопіль» зріс на 4116,0 тис. грн.

Збільшення відбулося за усіма асортиментними групами меню.

У структурі товарообігу ресторану в 2019 р переважають гарячі страви (26,60%), холодні страви і закуски (22,30%) та напої (11,88%).

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

Зростання коефіцієнта співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування) в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Чим вищим є значення коефіцієнта автономії, тим вища фінансова стійкість підприємства, тим більш стабільним та незалежним є становище від зовнішніх джерел фінансування і кредиторів. Оптимальною є ситуація, коли частка власного капіталу — на рівні 60 — 40%. У підприємств з високою часткою власного

капіталу кредитори вкладають кошти охочіше, бо воно з більшою ймовірністю може погасити борги за рахунок власних коштів [16,с.90].

Таблиця 2.4

**Показники фінансової стійкості ресторану «Тернопіль»**

№ з/п	Найменування показників	Роки		Норматив	Зміна за рік
		2018	2019		
1	Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,0381	0,46	<1	0,4219
2	Коефіцієнт автономії	0,986	0,69	>0,5	-0,296
3	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,36	0,22	>0,2	-0,14
4	Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	-0,308	-0,0761	>0,4	0,2319
5	Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	-0,277	-0,062	збільшення	0,215

Важливе місце в умовах ринкової економіки відводиться діловій активності ресторану. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється у швидкості обороту його коштів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники ділової активності  
ресторан «Тернопіль»**

№ з/п	Найменування показників	Роки		Норматив	Зміна за рік
		2018	2019		
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,232	0,138	збільшення	-0,094
2	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,784	1,446	збільшення	-1,338
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,101	2,028	збільшення	-1,073
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,184	0,898	збільшення	-0,286
5	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	-61,07	-54,12	збільшення	6,95
6	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,928	0,72	збільшення	-0,208
7	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,421	0,284	збільшення	-0,137

Дані таблиці 2.5 вказують на те, що протягом аналізованого періоду спостерігається зниження усіх показників, окрім коефіцієнта оборотності

матеріальних запасів. Отже, чим вищий коефіцієнт дебіторської заборгованості, тим краще, тому що підприємство готельно-ресторанної справи швидше одержує оплату згідно рахунків.

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

Тому у бізнесі розглядається один із найважливіших аспектів діяльності підприємства – рентабельність (прибутковість). Вона є якісним і кількісним показником ефективної діяльності підприємства (підприємництва).

**Таблиця 2.6**

**Показники рентабельності ресторану «Тернопіль»**

№ з/п	Найменування показників	Роки		Норматив	Зміна за рік
		2018	2019		
1	Коефіцієнт рентабельності активів	-0,278	-0,087	>0	0,191
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,402	-0,092	>0	0,310
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	-1,201	-0,543	>0	0,658

Характеризуючи дані таблиці 2.6, спостерігаємо зростання рентабельності за усіма показниками. Зростання рівня рентабельності активів свідчить про зростання попиту.

Зростання попиту на послуги ресторану «Тернопіль» свідчать, що він міцно тримається на ринку послуг в області. Це підтверджується також коефіцієнтами банкрутства, які становлять наступне:

- ✓ за 2018 рік 48,3%;
- ✓ за 2019 рік 48,6%.

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

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

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

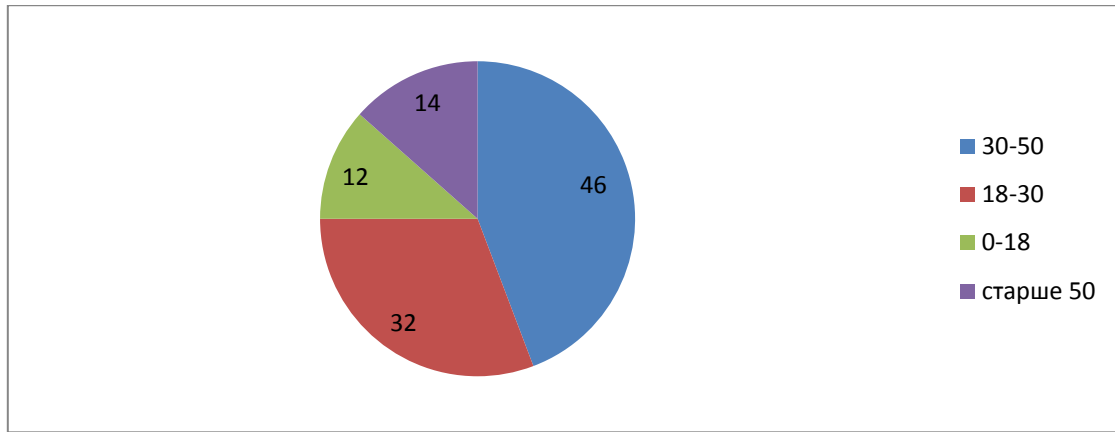
Таблиця 2.7

## Аналіз конкурентів ресторану «Тернопіль»

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

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

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



**Рис. 2.2. Вікові категорії споживачів ПрАТ «Тернопіль готель» (ресторан «Тернопіль»), %**

Аналізуючи попередні дані спостерігаємо, що ресторан «Тернопіль» має тенденцію до збільшення зростання продажів, однак для збереження стійких лідерських позицій слід впроваджувати нові проекти.

## **2.2 Суть та структура проекту для ресторану «Тернопіль»**

Розглянемо суть та структуру проекту для ресторану «Тернопіль».

Метою проекту є організація проекту «Кухні світу» в ресторані «Тернопіль» не пізніше 1 червня 2020 року і отримати прибуток не менше 100 000 грн. за 3 місяці роботи проекту.

Період запровадження проекту був обраний у зв'язку з тим, що це початок теплого періоду року і, згідно з попереднім рокам роботи, це початок відпусток, канікул студентів та туризму.

Концепція проекту:

- ✓ створення умов для можливості готування страв іспанської, італійської та французької кухонь, пошук постачальників обладнання та укладення з ними договорів з організацією, що надає обладнання, пошук працівників для встановлення обладнання, укладення договору з робітниками, що встановлюють обладнання);

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

Зацікавлені сторони проєкту представлена в таблиці 2.8

**Таблиця 2.8**

**Зацікавлені сторони проєкту\***

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

Ресурси проєкту:

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

Бюджет проєкту, 35800 грн.

Джерела фінансування: прибуток ресторану.

Проєкт починається 01.06.2020 р. і закінчується 31.08.2020 р.



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

Реєстр ризиків (таблиця 2.9).

**Таблиця 2.9**

**Реєстр ризиків**

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

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

Собівартість будь-якої страви 137,5 грн.

Інвестиції, які будуть потрібні перед початком проєкту:

- ✓ обладнання - 16000 грн.;
- ✓ реклама - безкоштовно, так як буде використовуватися такі соціальні мережі як Facebook і Instagram; фойє готелю, «сарафанне радіо»;
- ✓ інвентар – додатковий інвентар відповідно до кухонь світу – 4000 грн.;
- ✓ апаратура - є в наявності;
- ✓ додатковий холодильник - 8000 грн.;
- ✓ друк нового меню - 7800 грн.

Кухар (2 працівники) – заробітну плату отримують за зміну в розмірі 1500 грн. (800 х 2) і якщо днів роботи проєкту 92 за період роботи 3 місяці, то можна

відразу порахувати скільки буде витрачено на заробітну плату ( $1500 \times 48 = 72\,000$  грн.)

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

### 2.3 Очікувані результати впровадження проєкту

Проведемо розрахунок і аналіз очікуваних результатів від впровадження проєкту «Кухні світу». Для реалізації проєкту буде потрібно 35800 грн. інвестицій без урахування заробітної плати кухарів і 147200 грн., з огляду на заробітну плату кухарів. Це дозволить розрахувати мінімум продаж страв для окупності проєкту.

Формула, за якою буде розраховується точка беззбитковості наступна (2.1).

$$\text{ВЕР} = \frac{\text{постійні витрати}}{\text{ціна} - \text{собівартість}} \quad (2.1)$$

$$\text{ВЕР} = \frac{147200 + 35800}{360 - 137,50} = 822,47.$$

Для окупності потрібно реалізувати 337,78 різноманітних страв. У зв'язку з тим, що відома точна кількість днів для проведення проєкту, а саме 92 днів, то можна розділити кількість страв, необхідних для окупності проєкту на кількість днів проєкту. Таким чином ми встановимо мінімум, тобто, скільки потрібно продати страв в день, щоб проєкт окупився:

$$\text{ВЕР1} = \frac{822,47}{92} = 8,94.$$

Як видно з результату обчислень для окупності потрібно приготувати і продати щоденно 9 страв. Таким чином можна зробити наступний висновок: для того, щоб проєкт окупився, необхідно продати 823 страви за 3 місяці впровадження проєкту.

В цьому випадку проєкт окупається вже на першому місяці реалізації проєкту і принесе ще виручки 18875 грн. (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

## Точка беззбитковості

№ з/п	Найменування показників	Травень	Червень (1)	Липень (2)	Серпень (3)
1	Інвестиції (грн.)	- 35800			
2	Заробітна плата (грн.)		39000	40200	40200
3	Кількість днів для проєкту (дні)		30	31	31
4	Витрати на собівартість страв (грн.)		4125,0	4262,5	4262,5
5	Кількість проданих одиниць в день (грн.)		9	9	9
6	Кількість проданих одиниць в місяць (грн.)		270	271	271
7	Виручка (грн.)		97200	100400	100400
8	Чистий прибуток (грн.)		54675	60700	60700
9	Чиста приведена вартість (грн.)	-35800	18875	79575	140700

Інвестиції - всі витрати які будуть потрібні до початку реалізації проєкту, а саме 35800 грн.

ЗП-  $1600 * \text{кількість днів реалізації проєкту}$ .

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

Витрати на собівартість страв -  $\text{кількість проданих одиниць в місяць} * 137,5$  (середня собівартість страви).

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

Кількість проданих одиниць в місяць -  $\text{кількість днів для шоу} * \text{кількість проданих одиниць в день}$ .

Виручка- $\text{кількість проданих одиниць в місяць} * 360$  (ціна будь-якої страви).

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

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

В середньому у вихідні приходить 118 чоловік за день. За проведеним дослідженням було виявлено, що 8-10% відвідувачів хотіли б скуштувати страви «Кухонь світу». З цього можна зробити висновок, що 8-10% (9-10 осіб) відвідувачів, а це 270 осіб.

80% людей з тих, хто захоче подивитися на шоу, захочуть спробувати дану страву, а це 57,6 осіб. Якщо в день шоу буде продано 57 позицій, то даний проєкт принесе 29155 грн. приблизно за три місяці роботи, таблиця 2.11.

Таким чином, можна очікувати, що даний проєкт окупиться на другому місяці і принесе прибуток загальний прибуток, а саме 29155 грн.

**Таблиця 2.11**

**Очікуваний результат від проєкту**

№ з/п	Найменування показників	Травень	Червень (1)	Липень (2)	Серпень (3)
1	2	3	4	5	6
1	Інвестиції (грн.)	-35800			
2	Заробітна плата (грн.)		39000	40200	40200
3	К-ть днів проєкту (дні)		30	31	31
4	Витрати на собівартість страв (грн.)		37125	38262,5	38262,5

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
5	Кількість проданих одиниць в день ( <i>шт.</i> )		9	9	9
6	Кількість проданих одиниць в місяць ( <i>шт.</i> )		270	279	279
7	Виручка ( <i>грн.</i> )		97200	100440	100440
8	Чистий прибуток ( <i>грн.</i> )		21075	21977,5	21977,5
9	Чиста приведена вартість ( <i>грн.</i> )	-35800	-14800	7177,5	29155

У зв'язку з тим, що проєкт вже реалізований і діє протягом 1 місяця або 4 тижні, то можна зробити попередні розрахунки, які представлені в таблиці 2.12

Таблиця 2.12

## Поточний фінансовий стан проєкту

№ з/п	Найменування показників	Тиждень (0)	Тиждень (1)	Тиждень (2)	Тиждень (3)	Тиждень (4)
1	Інвестиції ( <i>грн.</i> )	-35800				
2	Заробітна плата ( <i>грн.</i> )		11200	11200	11200	11200
3	К-ть днів для проєкту (дні)		7	7	7	7
4	Витрати на собівартість страв ( <i>грн.</i> )		962,5	962,5	962,5	962,5
5	Кількість проданих одиниць в тиждень ( <i>шт.</i> )		63	63	63	63
6	Виручка ( <i>грн.</i> )		22680	22680	22680	22680
7	Чистий прибуток ( <i>грн.</i> )		17517,5	17517,5	17517,5	17517,5
8	Чиста приведена вартість ( <i>грн.</i> )	-35800	-18282,5	-765,5	16752,5	34270,5

У таблиці 2.12, можна побачити, що перший місяць збиткової роботи закінчується на другому тижні і фінансовий стан на кінець червня складає 34270 грн., в такому випадку, можна зробити наступні висновки:

- ✓ проєкт вже окупиться і принесе дохід в 7085 грн.;
- ✓ якщо дивитися на таблицю 2.11, то очікуваний результат на кінець травня повинен складати збиток в розмірі 14800 грн. а фактично він є більшим на 19470 грн.
- ✓ така велика різниця очікуваного і фактичного результату може бути пов'язана з поганою рекламою даний ризик був розглянутий в реєстрі ризиків,

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

**Таблиця 2.13**

**Фінансовий стан проєкту з урахуванням першого місяця**

№ з/п	Найменування показників	Травень	Червень	Липень	Серпень
1	Інвестиції (грн.)	-35800			
2	Заробітна плата (грн.)		39000	40200	40200
3	К-ть днів для проєкту (дні)		30	31	31
4	Витрати на собівартість страв (грн.)		37125	38262,5	38262,5
5	Кількість проданих одиниць в день (шт.)		9	9	9
6	Кількість проданих одиниць в місяць (шт.)		270	279	279
7	Виручка (грн.)		97200	100440	100440
8	Чистий прибуток (грн.)		21075	21212,5	21212,5
9	Чиста приведена вартість (грн.)	-35800	-1375	73832,5	149040,5

Можна спостерігати, що на даному проєкті можна заробити 149040,5 грн. за умови, що в інші місяці залишаємо той очікуваний результат, який був

порахований спочатку, але це на 8340,5 грн. більше від початкового очікуваного результату.

З проведених підрахунків можна зробити наступний висновок. Даний проєкт варто впроваджувати, тому що він окупиться і приносить прибутки власникам закладу. А гості ресторану будуть насолоджуватись новими вишуканими стравами та пізнаватимуть кухні європейських країн в надії скуштувати такі ж страви у Франції, Іспанії чи Італії.

## ВИСНОВКИ

Особливість функціонування сфери ресторанної справи в економічному та соціальному прояві полягає у забезпеченні якості життя населення засобами задоволення фізіологічних потреб. Динамічний розвиток цієї галузі обумовлює появу підприємств громадського харчування різних типів та цінових категорій, що дає можливість споживачам обирати таке підприємство ресторанної сфери, яке найбільш підходить для них за всіма критеріями.

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

Сучасна індустрія ресторанного бізнесу постійно поширюється та видозмінюється під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. В якості сфери підприємницької діяльності ресторанного бізнесу виконує соціальні (задоволення потреб споживачів) та економічні функції (підприємницька одиниця сфери обслуговування). Економічні функції сфери готельно-ресторанного комплексу розглядаються як єдиний комплексний механізм виробництва та обігу продукції, що забезпечує ресторанному бізнесу певні переваги в порівнянні з іншими галузями народного господарства.[2, ст.15]

Продукт ресторану значно ширше, ніж просто їжа на тарілці. Сюди потрібно включити доброзичливу атмосферу, чистоту і відчуття компетентності та турботи з боку обслуговуючого персоналу. Ресторан має бути більше, ніж супермаркет приготовлених страв. [2, ст. 17], а тому там постійно впроваджувати різноманітні проекти.

В даній курсовій роботі я провела аналіз діяльності і структури ресторану «Тернопіль» та запропоновані шляхи удосконалення організації обслуговування споживачів в ресторанах. Якість обслуговування споживачів - визначальний



фактор конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства. Надання широкого спектру послуг поряд із високою їх якістю може забезпечити високу ефективність діяльності підприємства. Тому тема роботи актуальна та доцільна.

Результати впровадження проєкту «Кухні світу» доводить, що ресторан «Тернопіль» відповідає вищому класу, а якість обслуговування є визначальним фактором у ефективній діяльності закладу готельно-ресторанного комплексу. Якість - невід'ємна складова успішності ресторану, де якості обслуговування повинна приділятися особлива увага.

З огляду приведеного проєкту «Кухні світу» та його аналізу запропоновано шляхи удосконалення організації обслуговування відвідувачів у ресторані:

- ✓ впровадження різноманітних нових проєктів;
- ✓ моделювання системи обслуговування в ресторані;
- ✓ проведення маркетингових досліджень і введення системи нових стандартів обслуговування;
- ✓ використання гостинності, як «секретного елементу» обслуговування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. посіб. Київ, 2016. 382с.
2. Архіпов В.В., Русавська В.А. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства. Навч. пос. - К.: Центр учбової літератури, 2009.-342 с
3. Афанасьєв М. В., Гонтарева І. В. Управління проєктами: навч.– метод. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 272 с.
4. Бізнес-планування та управління проєктами: навчальний посібник / П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів, І. В. Когут, Г. Й. Лучко, Д. І. Скворцов, С. В. Шишковський; за ред. П. Г. Ільчука. Львів: "Новий Світ-2000" 2018. 216 с.
5. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб.. Київ: Ліра-К, 2014. 218 с.
6. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 231 с.
7. Горик-Чубатюк М. О. Сучасні моделі прийняття управлінських рішень. Вісник Одеського національного університету. Економіка: Одеса, 2017. Т. 22, Вип. 7 (60). С. 74-77.
8. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управління проєктами. Миколаїв: Дело и Сервис, 2003. - 528 с.
9. Должанський І. З Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2019.384с.
10. Железнєв В.П. Організація свят. - РнД.: Фенікс, 2004. 476 с.
11. ДСТУ 3279-95 Державний стандарт України. Стандартизація послуг. Основні положення. Від 27.12.95. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 9 с.
12. Кобиляцький Л. С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ. МАУП, 2012. 200с.
13. Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проєктами : навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
14. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.

15. Лігоненко Л. А. Бізнес-модель стартап-проєкту: розроблення, тестування та прийняття. Вісник Одеського національного університету. *Економіка*. Одеса. 2017. Т.22, Вип. 8 (61). С. 80-86.
16. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Управление проєктами. Справочное пособие. Москва : Высшая школа, 2011. 875 с.
17. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія і практика: підручник для студ. ВНЗ. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 470 с.
18. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.
19. Петренко Н. О. Управління проєктами : навч. посіб. Київ. «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
20. Про захист персональних даних Закон України від 1 червня 2010 р. № 2297-VI (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 34, ст. 481).
21. Тарасюк Г. М. Управління проєктами : навч. посіб. Київ. Каравела, 2014. 344с.
22. Технологічне проєктування підприємств ресторанного господарства. навч. посіб. П. П. Павленкова, Л. М. Тележенко, І. Р. Біленька, Н. А. Дзюба. Одес. нац. акад. харч. технологій. Херсон. Олді-Плюс, 2016. 312 с.
23. Тянь Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проєктами. Підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 224 с.
24. Управління діловими проєктами : навч. посіб. Київ. Центр навчальної літератури, 2015. 280 с.



**АНТИПЛАГИАТ**  
ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ



---

[ГЛАВНАЯ](#) / [КАБИНЕТ](#) /

---

Оригинальность

54,19%