

**МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА**  
**на тему: «Управління проєктами готельно-ресторанного комплексу в сучасних умовах (на прикладі ресторану «РЕАЛ» (ТОВ «ФІРМА РЕАЛ»))»**

Студента(ки) II курсу \_\_\_\_\_ групи  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Керівник: \_\_\_\_\_

Національна шкала \_\_\_\_\_

Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

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

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ	
1.1 Проєкт та етапи його створення.....	5
1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно- ресторанній справі.....	11
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «РЕАЛ»...	
2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу.....	16
2.2 Суть та структура проєкту для ресторану «Реал».....	29
2.3 Очікувані результати впровадження проєкту.....	31
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ.....	36

## ВСТУП

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу є дуже чутливими до змін у вподобаннях потенційних та наявних споживачів послуг, конкурентного тиску та законодавчого регулювання діяльності.

У зв'язку з цим, розробка та реалізація інноваційних проєктів або таких, які здатні перенести підприємство на новий рівень конкурентоспроможності є надзвичайно важливими в сьогоdnішній час.

Звичайно, розробка та реалізація проєктів вимагає від управлінців та й взагалі усіх працівників підприємств готельно-ресторанної справи бути готовими до змін, не боятися перешкод, які можуть виникнути на шляху до реалізації проєктів, вміти знаходити вирішення в умовах ускладнення бізнес-середовища.

**Актуальність теми курсової роботи** визначається тим, що вимоги споживачів послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу уже не обмежуються лише якістю прямих послуг організації. Потенційні клієнти все більшою мірою хочуть поєднати задоволення від цих послуг із розвагами або заходами із самовдосконалення, які вони можуть отримати в одному закладі. Це зумовлює потребу розробки та реалізації проєктів саме в напрямку розширення спектру послуг, які може надати досліджуване підприємство.

**Об'єктом курсової роботи** є господарська діяльність ресторану «Реал» (ТОВ «ФІРМА РЕАЛ»).

**Предмет курсової роботи** - сукупність методів, інструментів і принципів по управлінні проєктом.

**Метою курсової роботи** є дослідження теоретичних засад розробки і управління проєктом та їх практичне застосування.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути особливості поняття «проєкт» та основні етапи його формування;
- дослідити принципи і методи управління проєктами;
- виявити особливості організації проєктної діяльності в сфері ресторанного бізнесу;

- здійснити аналіз діяльності підприємства-об'єкту;
- обґрунтувати доцільність реалізації пропонованого проєкту;
- розрахувати ефективність запропонованого проєкту

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

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

#### 1.1 Проєкт та етапи його створення

Досвід багатьох успішних компаній доводить, що проєктно-орієнтований підхід до діяльності доволі часто є виправданим та перспективним. Тому його апробація та імплементація в операційну діяльність вітчизняних підприємств та організацій є сьогодні надзвичайно актуальним.

Для початку аналізу проєктної діяльності та етапів її реалізації необхідно чітко формулювати визначення категорії «проєкт».

Проєкт — це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення [1].

Тобто, ознакою проєкту є цілеспрямованість робіт, їх одновекторність. Усі елементи проєкту повинні працювати на досягнення спільної мети. Якщо процеси проєкту вже набувають ознак регулярності та повторюваності, можна говорити вже не про проєкт, а про звичайну діяльність, адже проєкт характеризується нерегулярністю заходів або робіт.

За іншим визначенням, «проєкт [2, с. 20–21] – це тимчасова діяльність, спеціально спланована для унікальних неповторних умов, тобто послідовність взаємозалежних подій з впровадження інновації для створення цінності, яка визначається гармонізованою вигодою для всіх зацікавлених сторін завдяки унікальній властивості продукту проєкту (матеріального об'єкту або послуги з унікальними властивостями), що реалізується в рамках досягнення місії соціально-економічної системи та за умов невизначеності, встановлених обмежень щодо часу, ресурсів та наявних особливостей експлуатації продукту проєкту».

Дане визначення є більш всеохоплюючим із акцентом на тимчасовість (як і у першому варіанті дефініції, яке наводиться вище), інноваційність, унікальність. Результати проєкту повинні бути унікальними та нестандартним для підприємства.

Проаналізуємо основні визначення поняття «проєкт» (Табл.1.1).

**Таблиця 1.1**

**Визначення поняття «проєкт»**

<b>Автор визначення</b>	<b>Визначення поняття «проєкт»</b>
Британський стандарт BS 6079-1:2000	Проєкт – це унікальна сукупність скоординованих дій (робіт) з певними початком та закінченням, що здійснюється певною особою або організацією для досягнення певної мети у заздалегідь визначені термін, витрати та параметри виконання [3]
Австралійський інститут з управління проєктами	Проєкт – це унікальна сукупність взаємопов'язаних дій (робіт) з визначеними датами початку та закінчення, необхідними для успішного досягнення загальної мети [4]
Американський інститут з управління проєктами	Проєкт – це тимчасове підприємство, створене для створення унікального продукту або послуги [5]
Товб А., Цинес Г.	Проєкт – це особлива форма здійснення цілеспрямованих змін, яка передбачає що ці зміни повинні бути реалізовані в рамках певних обмежень за строками, вартістю та характеристиками очікуваних результатів [6]
Мартін П., Тейт К.	Проєкт – це тимчасовий процес, що має початок та кінець, і результат якого є унікальним [7]
Мазур І., Шапіро В., Ольдерогге Н.	Проєкт – це цілеспрямоване, заздалегідь розроблене та заплановане створення або модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів з їх виконання [8]
Кодекс знань про управління проєктами	Проєкт - це певне завдання з визначеними вихідними даними та необхідними результатами (цілями), що обумовлюють спосіб її рішення [5]

З огляду наведені визначення проєкту, вважаємо за потрібне розглянути детально суть процесів управління проєктами.

Управління проєктами – це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів, що спрямована на ефективне досягнення цілей проєкту і наперед визначених результатів зі складу та обсягів робіт, вартості, часу, якості шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління [9].

Управління проєктами є синтетичним видом діяльності і використовує знання інших галузей знань. Серед них можна виділити три групи галузей знань (рис.1.1):



**Рис.1.1 Галузі знань, які використовуються в управлінні проєктами**

Джерело: сформовано на основі [10]

Отже, для реалізації проєкту в процесах управління ним, потрібно ефективно використовувати комплекс набутих попередньо знань та вмінь.

Наприклад, управлінські знання вкрай необхідні як на етапах планування самого проєкту, так і безпосередньої організації його виконання. Неможливо повною мірою реалізувати контрольні функції управлінської системи без відповідних знань.

Не менші за вагомістю мають бути знання прикладного характеру, тобто розуміння того як працює ринок реалізації проєкту, які специфічні особливості галузі, у якій функціонує підприємство.

Критичність поглядів, нестандартність реакцій, сприйнятливість ризику – це ті додаткові якості, які дозволять управлінцям ефективно реалізувати проєкт.

Діяльність з проєктної роботи має свої особливості, які відрізняють її від операційної діяльності підприємства.

Вважаємо за доцільне проаналізувати етапи створення та реалізації проєкту (рис.1.2).



**Рис.1.2 Етапи створення та реалізації проєкту**

Джерело: сформовано на основі [11]

Проаналізуємо вказані етапи більш детально.

#### 1. Програмування проєкту

Розпочинається процес реалізації проєкту, очевидно, із його програмування. Проєкти виникають як «відповідь» на проблемні, так звані «вузькі місця» і діяльності організації, і спрямовані на їх вирішення. Також проєкти можуть програмуватися з метою розширення області діяльності організації, її диверсифікації



і т.д. Для ефективного проходження цього етапу необхідно провести детальний аналіз середовища функціонування підприємства, проаналізувати, які перспективи можуть з'явитися у підприємства в результаті реалізації проєкту. Не слід забувати і про аналіз загроз, які таким проєктом генеруються.

## 2. Ідентифікація проєкту

Для того, щоб мати змогу сформуванати найбільш доцільний варіант проєкту, необхідно провести попередню розробку декількох варіантів вирішення проблеми або виконання поставленого завдання, для того, щоб в результаті детального аналізу обрати саме той варіант, який буде найбільш збалансованим з точки зору співставлення ризиків та можливостей. На цьому етапі повинні бути чітко сформульовані його мета та основні завдання, які будуть узгодженими із загальними цілями функціонування підприємства.

## 3. Формулювання

Проєкт на цьому етапі повинен бути вже детально описаний в розрізі заходів та дій. Аналіз наявності усіх видів ресурсів стає інформаційною основою для реалізації даного етапу. Лише на цьому етапі вже можна сформуванати приблизний календарний графік реалізації проєкту, визначити виконавців та усіх зацікавлених осіб чи їхніх груп.

## 4. Фінансування проєкту

Ресурсами для фінансування можуть бути власні або залучені кошти підприємства. Звичайно, більш «безпечним» є варіант фінансування проєкту із власних коштів. Проте, на жаль, не завжди це можливо. У разі недостатності фінансових ресурсів, підприємство може скористатися і залученими фінансовими ресурсами у формі позик та кредитів. Ще одним варіантом фінансування проєкту є долучення до його реалізації інших компаній, які будуть співвиконавцями. У такому форматі як ризики, так і потенційно можливі прибутки будуть розділятися між усіма учасниками у пропорціях, які визначаються та закріплюються у відповідних документах.

## 5. Впровадження проєкту

Після проходження усіх попередніх етапів проєкт переходить у наступну «фазу» - його впровадження або реалізація, основними «контрольними точками» якої є відстеження та уникнення виходу за рамки критеріїв вартості, якості та часу на реалізацію, адже кожен такий «вихід» для проєкту створює додаткові загрози.

#### 6. Моніторинг та оцінювання

Системи оцінювання та моніторингу вбудовуються у всі підсистеми проєкту. Лише чіткість у спрацюванні системи моніторингу дозволяє вчасно відреагувати на порушення, наприклад, термінів реалізації проєкту, невиправданого збільшення його вартості або недосягнення наперед визначених показників якості. Система оцінювання може містити досить великий набір контрольних вимірників та індикаторів, відстеження яких дозволить сформувати повну картину щодо результатів кожного етапів проєкту.

На рис.1.3 показано способи контролю проєкту.



**Рис.1.3 Способи контролю проєкту**

Джерело: сформовано автором самостійно

Для того, щоб здійснити контрольні заходи по проєкту, потрібно встановити певні планові рівні окремих показників. Порівнюючи фактично досягнуті із запланованими, можна зробити висновки щодо їх відповідності. У випадку невідповідності, відповідальні особи за реалізацію проєкту повинні оцінити ризики

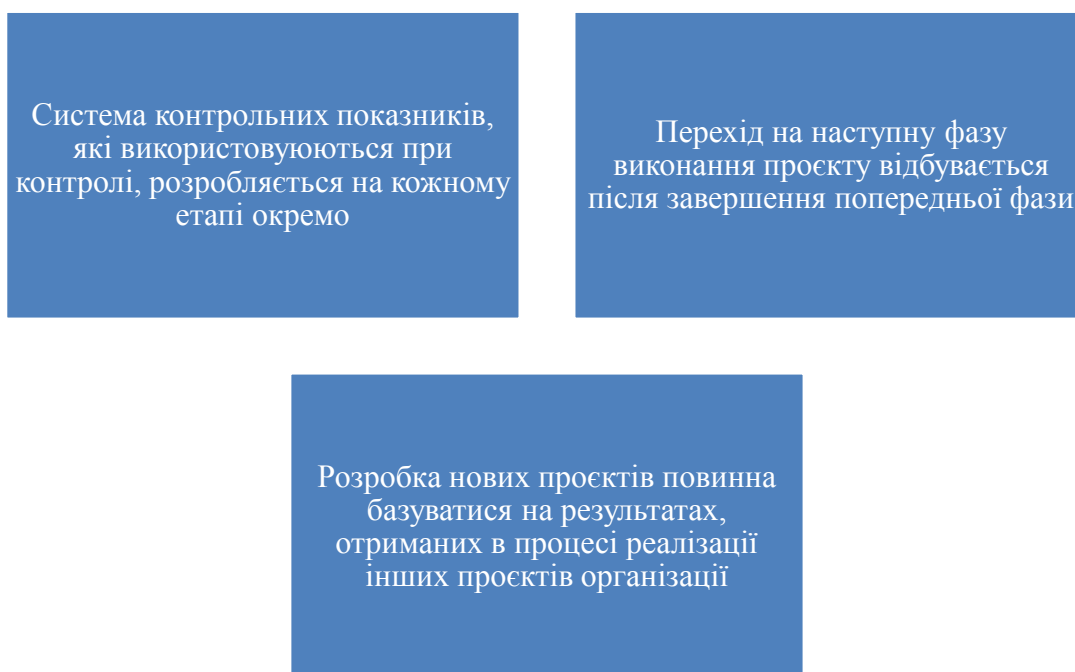
цієї невідповідності, у разі трактування її як загрозової, розробити та впровадити заходи корегування.

У випадку, якщо відхилення є суттєвими та комплексними, може бути корисним переглянути заплановані показники. Можливо, у зв'язку із зміною середовища реалізації проєкту, вони втратили свою актуальність і потребують уточнення, перегляду та коригування.

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

Управління проєктами у готельно-ресторанній справі має свої специфічні особливості, проте, є лише одним із галузевих варіантів загальних підходів до такої діяльності.

Проєкт не може формуватися та реалізовуватися «хаотично». Він потребує чіткої впорядкованості етапів, тобто методологія управління проєктним циклом повинна бути затверджена доведена до усіх залучених до виконання проєкту учасників відповідно до 3 наступних принципів (рис.1.4).



**Рис.1.4 Принципи ефективності проєктного циклу**

Джерело: сформовано автором самостійно

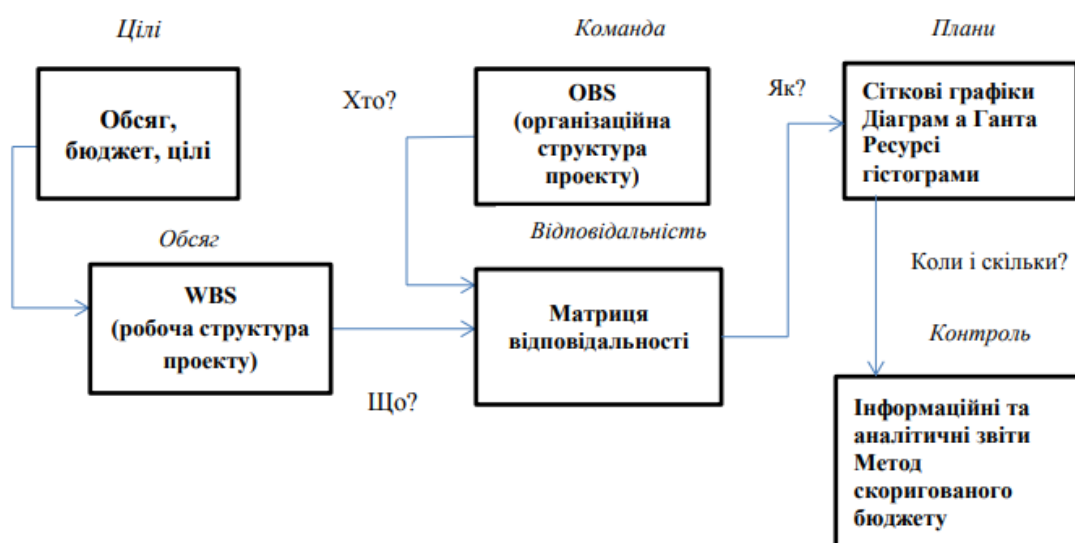
Отже, оскільки кожен етап проєктного циклу є базою для послідовного його оцінювання, важливо ідентифікувати чіткі критерії, за якими таке оцінювання може проводитися. Можна встановлювати динамічні критерії, що є більш доцільно, порівняно із критеріями статичними. Тобто відстеження в часі змін показників, доповнення системи критеріїв новими або виключення тих, які втрачають свою актуальність, є важливим джерелом достовірного моніторингу та нівелювання загроз, які виникають в процесі реалізації проєкту.

Вимоги до інформації, на основі якої проводяться процедури прийняття рішень повинні бути в управлінців досить високі, тобто, вона повинна володіти ознаками повноти, достатності, коректності, порівнювальності і т.д.

Для більшості проєктів важливого значення набуває принцип прогресивності, відповідно до якого повинна зберігатися послідовність виконуваних етапів. Порушення цього принципу може вести до сповільнення процесів, а також утруднень в процесах причинно-наслідкового аналізу.

Для організації проєктна діяльність може стати основною формою функціонування. У такому випадку програмування нових проєктів повинно здійснюватися на основі результатів попередніх.

Модель управління проєктами в готельно-ресторанній справі подано на рис.1.5.



**Рис.1.5 Модель управління проєктами в готельно-ресторанній справі**

Джерело: сформовано на основі [1, с.35]

Подана модель управління проєктами дозволяє побачити послідовність та мету кожного елементу. Для початку визначаються основні цілі проєкту, обсяг необхідного фінансування, взаємозв'язок із поточною діяльністю підприємства, а також формується початковий бюджет проєкту.

Після цього будується робоча структура проєкту, яка містить інформацію щодо обсягів основних видів ресурсів, які необхідні для реалізації проєкту.

У матриці відповідальності детально описуються функції та операції, які притаманні кожному із виконавців проєкту, а також відповідальність, які накладається на кожного з них. Для того, щоб матриця відповідальності була повною, попередньо необхідно сформувати організаційну структуру проєкту, у якій зазначити, які підрозділи чи окремі працівники будуть брати участь у реалізації проєкту.

Після цього необхідно дати відповідь на запитання «Як?», тобто побудувати сіткові графіки, діаграми Ганта, ресурсні гістограми, які детально покажуть, як будуть використовуватися ресурси, ким та у які терміни.

Останнім елементом описаної моделі є блок «Контроль». На цьому етапі повинні бути побудовані інформаційні та аналітичні звіти за виконанням проєкту або відхиленнями від «контрольних точок» його виконання.

На даному етапі розвитку науки управління проєктами виділяють такі основні методи управління проєктами:

Класичний проєктний менеджмент

Agile

Six Sigma

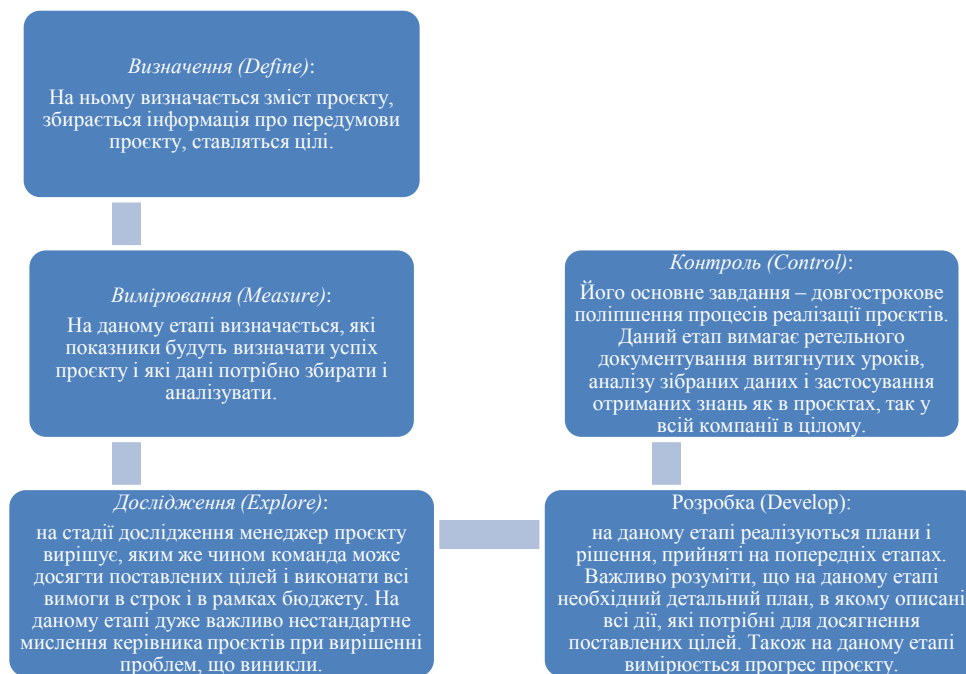
Класичний проєктний менеджмент можна застосовувати для тих проєктів, які вимагають чіткої простої послідовності виконання завдань. В такому випадку проєкт поділять на фази і аналізують кожну фазу в розрізі підетапів реалізації. Між етапи закладають певний часовий запас, тому при такому методі управління проєктами, зазвичай, проєкти характеризуються відносно великою тривалістю та нетолерантністю до змін.

Agile є методом управління проєктами, який орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії всередині самоорганізованих робочих груп, що складаються з фахівців різного профілю.

За таких умов проєкт ділиться на групи процесів, які виконуються паралельно, одні плавно переходять в інші. Система управління будується таким чином, що є загальнопроєктні управлінські процеси, наприклад, організація та планування, а інші розбиваються за кожною групою процесів окремо. При використанні цього методу управління проєктами дуже важливими передумовами є якість команд всередині проєкту, їхня готовність до співпраці та адаптації до можливих змін у загальній «канві» проєкту.

У концепції Six Sigma приділяється окрема увага усуненню проблем що виникають.

Для цього було запропоновано процес з 5 кроків, відомих як DMEDI (рис.1.6).



**Рис.1.6 Модель управління проєктами «Six Sigma»**

До інструментів, які можуть ви користуватися в даному методі, слід віднести регресійно-кореляційний аналіз, аналіз дисперсій, точкові діаграми і т.д.

Six Sigma можна відносно легко адаптувати до потреб конкретної компанії або команди. Жорсткою вимогою є лише ретельний вимір і контроль показників проєкту на етапах реалізації – без цього неможливо постійне довгострокове поліпшення процесів реалізації проєкту.

## РОЗДІЛ 2

### РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «РЕАЛ»

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

Ресторан «Реал» (ТОВ «ФІРМА РЕАЛ») – це заклад ресторанного типу, який функціонує за адресою м.Тернопіль, бульвар С.Петлюри, 2. Заклад складається із однієї зали на 180 осіб, а також дві менші зали на 15 та 16 осіб. Також є літня тераса. Ресторан має досить значний досвід роботи, адже функціонує на ринку більше 20 років.

Працює ресторан за графіком роботи 11:00-23:00, проте, тривалість роботи може бути змінена відповідно до побажань клієнтів.

ТОВ «ФІРМА РЕАЛ» зареєстроване 28.07.1997 року, керівником підприємства є Маціпура В.К. Серед зареєстрованих видів діяльності є наступні:

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (основний вид діяльності)

- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
- 96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси
- 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних

кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

- 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н. в. і. у.
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого

нерухомого майна

- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно

продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Керівним органом управління є загальні збори учасників.

Для забезпечення процесів функціонування ресторану передбачені такі посади штатним розписом:

- керівник;
- заступник керівника;
- кухар 5-го і 6-го розряду (3 людини);



- помічники кухаря (3 людини);
- офіціанти (9 осіб);
- мийники посуду (4 людини);
- прибиральники (3 людини);
- адміністратори (3 людини);
- касири (3 людини);
- бухгалтер-юрист.

Організаційна структура подана на рис.2.1.



**Рис.2.1 Організаційна структура ТОВ «ФІРМА РЕАЛ»**

Звісно, керівник підприємства впливає на всіх без виключення працівників, проте управлінські потоки він реалізовує через свого заступника.

Важливим елементом аналізу діяльності закладу ресторанного типу є аналіз його фінансово-економічних показників.

Для оцінки господарської діяльності ТОВ «ФІРМА РЕАЛ» проведемо аналіз зміни результатів основних техніко-економічних показників протягом 2016-2019 років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Оцінка динаміки значень техніко-економічних показників  
виробничо-господарської діяльності ТОВ «ФІРМА РЕАЛ» протягом  
2016-2019 років**

<b>Назва показника</b>	<b>2016р.</b>	<b>2017р.</b>	<b>2018р.</b>	<b>2019р.</b>
Основні засоби, тис. грн.	94,7	126,9	87,6	60
Необоротні активи, тис. грн.	99,6	130,1	95,2	64,8
Оборотні активи, тис. грн.	529,6	1212,2	1127,9	1557,4
Активи, тис. грн.	629,3	1342,3	1223,1	1622,1
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	124,7	523,6	325,5	310
Власний капітал, тис. грн.	40,7	54,9	81	89,8
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	97,1	85,6	163,1	118
Поточні зобов'язання, тис. грн.	491,5	1201,8	979	1414,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1723,9	2237,7	1940,1	2453,1
Валовий прибуток, тис. грн.	293,1	260,7	247,8	290
Чистий прибуток, тис. грн.	66,9	14,2	26,1	8,8

Абсолютні та відносні відхилення в значеннях окремих статей фінансової звітності підприємства показані в Табл.2.2.

Проаналізувавши результати техніко-економічних показників (табл. 2.1, 2.2), можна побачити як позитивні, так і негативні зміни.

Отже, протягом 2017 року майже всі представлені показники, за винятком деяких, мають динаміку росту своїх значень. А от, за 2018-2019 роки, навпаки, спостерігається спад результатів даних показників.

Величина основних засобів протягом 2017 року склала 126,9 тис. грн., що є на 32,2 тис. грн. або на 3,00 % більше за суму 2016 року (94,7 тис. грн.). Протягом 2018 року сума основних засобів становила 87,6 тис. грн., тобто зменшилася на -39,3 тис. грн. (-30,97 %) у порівнянні із минулорічною сумою. 2014 рік відзначився

вибуттям частини основних засобів, що пояснює подальше зменшення їх вартості до 60 тис. грн.

Таблиця 2.2

## Абсолютні та відносні відхилення статей балансу за 2016-2019 рр.

Назва показника	Абсолютне відхилення (+,-) 2017 р. від 2016р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2018 р. від 2017 р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2019 р. від 2018 р.	Відносне відхилення (%) 2017-2016 рр.	Відносне відхилення (%) 2018-2017 рр.	Відносне відхилення (%) 2019-2018 рр.
Основні засоби, тис. грн.	32,2	-39,3	-27,6	34,00	-30,97	-31,51
Необоротні активи, тис. грн.	30,5	-34,9	-30,4	30,62	-26,83	-31,93
Оборотні активи, тис. грн.	682,6	-84,3	429,5	128,89	-6,95	38,08
Активи, тис. грн.	713	-119,2	399	113,30	-8,88	32,62
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	398,9	-198,1	-15,5	319,89	-37,83	-4,76
Власний капітал, тис. грн.	14,2	26,1	8,8	34,89	47,54	10,86
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	-11,5	77,5	-45,1	-11,84	90,54	-27,65
Поточні зобов'язання, тис. грн.	710,3	-222,8	435,4	144,52	-18,54	44,47
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	513,8	-297,6	513	29,80	-13,30	26,44
Валовий прибуток, тис. грн.	-32,4	-12,9	42,2	-11,05	-4,95	17,03
Чистий прибуток, тис. грн.	-52,7	11,9	-17,3	-78,77	83,80	-66,28

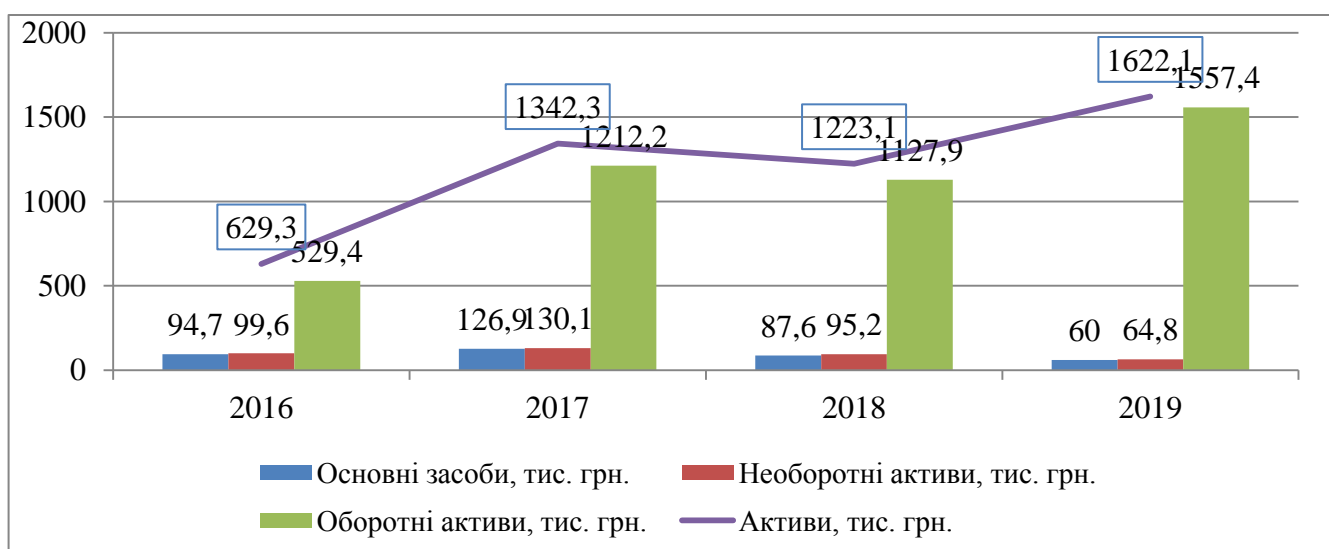
Сума необоротних активів підприємства протягом 2017 року дорівнювала 130,1 тис. грн., що є на 30,5 тис. грн. або на 30,62 % більше за суму 2014 року (99,6 тис. грн.). За 2018 рік сума необоротних активів скоротилася на -34,9 тис. грн. (-26,83 %), у порівнянні з сумою 2017 року, та склала 95,2 тис. грн. В 2019 році відбувався подальший спад вартості необоротних активів на 31,93% або на 30,4 тис. грн. у вартісному вимірі.

Оборотні активи теж протягом 2017 року мають зростаючу динаміку, адже, протягом цього періоду дана сума склала 1212,2 тис. грн., тобто на 682,6 тис. грн. або на 128,89 % більше за суму 2016 року, яка дорівнювала всього 529,6 тис. грн. За 2018 рік оборотні активи дещо зменшилися, порівняно із сумою 2017 року, на -

84,3 тис. грн. або на -6,95 %, та склали 1127,9 тис. грн. У 2019 році відбулося зростання вартості оборотних активів на 429,5 тис. грн., тобто на 38,08% відносно попереднього року, і досягла величини 1557,4 тис. грн. на кінець року.

Загальна сума активів також має дещо двояку динаміку. Так, протягом 2017 року дана стаття складала 1342,3 тис. грн., що є на 7130 тис. грн. або на 113,30 % більше за суму 2016 року (629,3 тис. грн.). А от, за 2018 рік сума активів скоротилася на -119,2 тис. грн. (-8,88 %), у порівнянні з сумою 2017 року та склала 1223,1 тис. грн. В 2019 році їх вартість знову зросла до 1622,1 тис. грн.

Отримані результати відображаємо на рис. 2.2.



**Рис. 2.2 Динаміка величини основних засобів, необоротних та необоротних активів, загальних активів ТОВ «ФРМА РЕАЛ» протягом 2016-2019 років, тис. грн.**

Отже, проаналізувавши зміни результатів представлених статей, можна побачити наступне: за 2017 рік – динаміка суми показників має позитивну тенденцію до збільшення; протягом 2018-2019 років – помітне незначне скорочення суми результатів представлених показників.

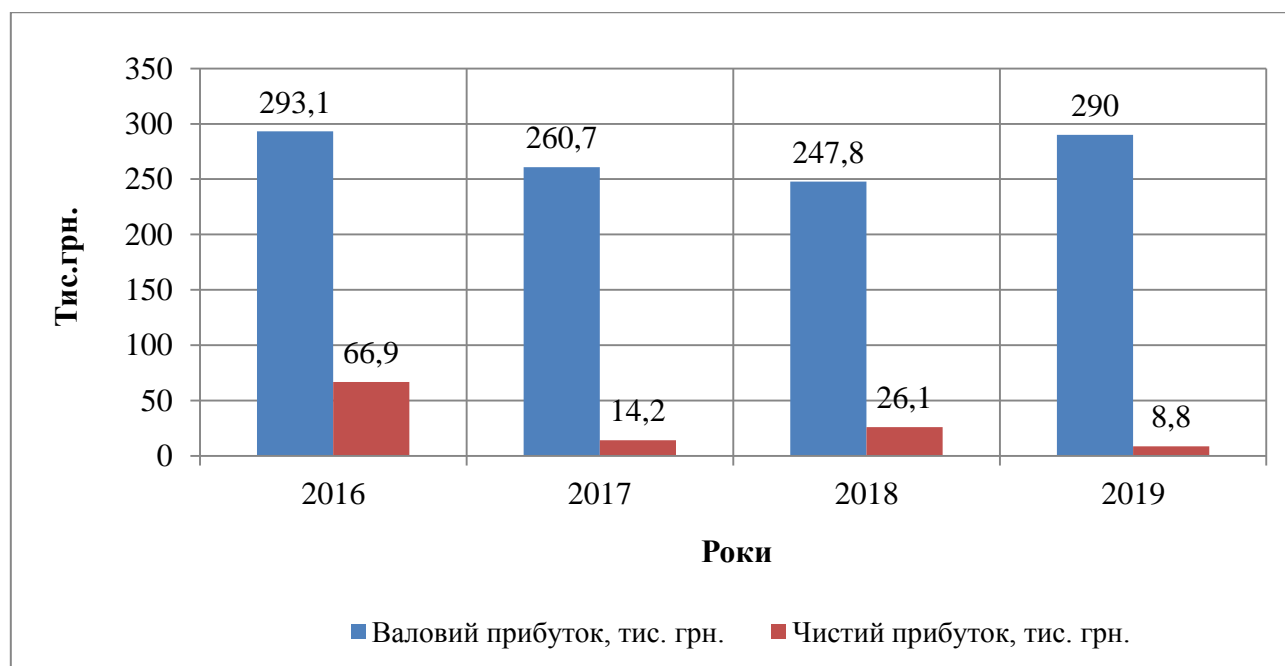
Негативним явищем в даному випадку виступає скорочення суми основних засобів та оборотних активів, які в результаті спричинили скорочення суми загальних активів підприємства.

Проаналізуємо зміни фінансових результатів підприємства.

Валовий прибуток на досліджуваному підприємстві за 2017 рік склав 260,7 тис. грн., тобто на -32,4 тис. грн. або на -11,05 % менше, ніж у 2016 році (293,1 тис. грн.). Протягом 2018 року дана стаття дорівнювала 247,8 тис. грн., що є на -12,9 тис. грн. (-4,95 %) менше від попередньої суми. На кінець 2019 року підприємство отримало збільшення валового прибутку на 42,2 тис. грн. (17,03%), що становило 2900 тис. грн.

Чистий прибуток підприємства протягом 2017 року становив 14,2 тис. грн., тобто на -52,7 тис. грн. або на -78,77 % менше, ніж у 2016 році (66,9 тис. грн.). За 2017 рік даний показник склав 26,1 тис. грн., що є на 11,9 тис. грн. (83,80 %) більше за суму 2016 року. У 2019 році спостерігається зменшення величини чистого прибутку на 66,28% відносно 2018 року (173 тис. грн.)

Проаналізовані результати цих показників відображено на рис. 2.3.



**Рис. 2.3 Динаміка фінансових результатів підприємства протягом 2016-2019 років, тис. грн.**

Варто відзначити позитивну тенденцію зростання, хоча і незначну, суми чистого прибутку на досліджуваному підприємстві протягом 2018 року. Проте, вона була порушена 2019 року спадом величини чистого прибутку.

Величина прибутку є дуже важливим аспектом, адже, цікавить не тільки управлінців підприємства, але і зовнішніх споживачів (аудиторів, податківців, інвесторів тощо). Адже, ефективність фінансової діяльності виражається в досягнутих фінансових результатах.

Прибуток як кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства становить собою різницю між загальною сумою доходів і витратами на виробництво й реалізацію продукції.

Актуальним є дослідження структури та динаміки капіталу підприємства, оскільки, капітал підприємства характеризує загальну вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, інвестованих у формування його активів.

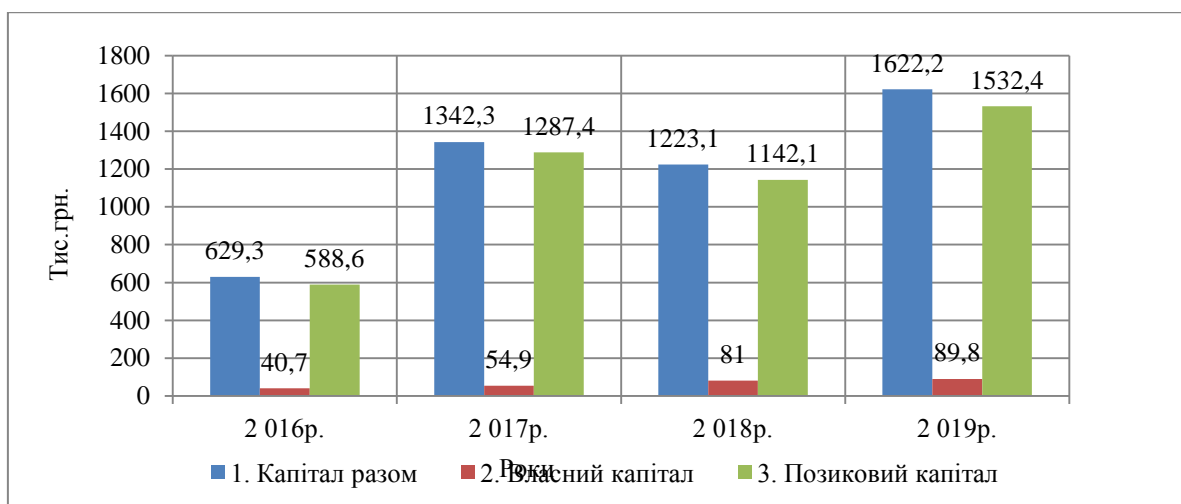
Оцінка та аналіз структурних змін капіталу підприємства відображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз структури капіталу підприємства за 2016-2019 роки, тис. грн.**

<b>Капітал</b>	<b>2016р.</b>	<b>2017р.</b>	<b>2018р.</b>	<b>2019р.</b>	<b>Абсолютне відхилення (+,-) 2017 р. від 2016 р.</b>	<b>Абсолютне відхилення (+,-) 2018 р. від 2017 р.</b>	<b>Абсолютне відхилення (+,-) 2019 р. від 2018 р.</b>
1. Капітал разом	629,3	1342,3	1223,1	1622,2	713	-119,2	399,1
2. Власний капітал	40,7	54,9	81	89,8	14,2	26,1	8,8
3. Позиковий капітал	588,6	1287,4	1142,1	1532,4	698,8	-145,3	390,3
3.1. Довгострокові зобов'язання	97,1	85,6	163,1	118	-11,5	77,5	-45,1
3.2. Коротко-строкові кредити та позики	0	0	0	0	0	0	0
3.3. Поточні зобов'язання за розрахунками	491,5	1201,8	979	1414,4	710,3	-222,8	435,4

Зміни структури капіталу підприємства подаємо на рис. 2.4.



**Рис. 2.4 Зміни в структурних компонентах капіталу підприємства протягом 2016-2019 років, тис. грн.**

Провівши дослідження щодо змін у структурі капіталу підприємства, варто відзначити про наступні позитивні сторони, а саме:

1) збільшення суми власного капіталу протягом 2018 року на 26,1 тис. грн. (47,54 %) у порівнянні з сумою 2017 року; подальше зростання величини власного капіталу протягом 2019 року до 89,8 тис.грн., тобто на 8,8 тис.грн. порівняно з 2018 роком;

2) скорочення суми позикового капіталу за 2018 рік на -145,3 тис. грн. (- 11,29 %) порівняно з сумою 2017 року.

Проте, при даному аналізі ситуації зміни структури капіталу підприємства, присутні також і негативні явища:

1) скорочення суми загального капіталу підприємства протягом 2018 року на -119,2 тис. грн. (-8,88 %) у порівнянні з сумою 2017 року;

2) збільшення суми довгострокових зобов'язань підприємства протягом 2018 року на 77,5 тис. грн. (90,54 %).

З отриманих результатів дослідження, можна зробити висновок про залежність даної підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

При оцінці основних джерел формування капіталу підприємства виявляється одна з важливих характеристик фінансового стану підприємства – його фінансова незалежність від зовнішніх джерел. Цей аналіз дозволяє проаналізувати інвестиційний ризик, пов'язаний зі структурою формування інвестиційних ресурсів,

виявити оптимальність джерел фінансування інвестиційної діяльності. З цією метою обчислюємо такі коефіцієнти:

1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії):

- 2016 рік:

$$K_{aem} = \frac{40,7}{629,3} = 0,06 .$$

- 2017 рік:

$$K_{aem} = \frac{54,9}{1342,3} = 0,04 .$$

- 2018 рік:

$$K_{aem} = \frac{81}{1223,1} = 0,07 .$$

- 2019 рік:

$$K_{aem} = \frac{89,8}{1622,2} = 0,06 .$$

2. Коефіцієнт фінансової залежності:

- 2016 рік:

$$K_z = \frac{629,3}{40,7} = 15,46 .$$

- 2017 рік:

$$K_z = \frac{1342,3}{54,9} = 24,45 .$$

- 2018 рік:

$$K_z = \frac{1223,1}{81} = 15,10 .$$

- 2019 рік:

$$K_z = \frac{1622,2}{89,8} = 18,06 .$$

3. Коефіцієнт фінансової стабільності:

- 2016 рік:



$$K_{\phi c} = \frac{40,7}{97,1 + 491,5} = \frac{40,7}{588,6} = 0,07.$$

- 2017 рік:

$$K_{\phi c} = \frac{54,9}{85,6 + 1201,8} = \frac{54,9}{1287,4} = 0,04.$$

- 2018 рік:

$$K_{\phi c} = \frac{81}{163,1 + 979} = \frac{81}{1142,1} = 0,07.$$

- 2018 рік:

$$K_{\phi c} = \frac{89,8}{118 + 1414,4} = \frac{89,8}{1532,4} = 0,06.$$

4. Коефіцієнт фінансового лівериджу:

- 2016 рік:

$$K_{\phi л} = \frac{97,1 + 491,5}{40,7} = 14,46.$$

- 2017 рік:

$$K_{\phi л} = \frac{85,6 + 1201,8}{54,9} = 23,45.$$

- 2018 рік:

$$K_{\phi л} = \frac{163,1 + 979}{81} = 14,10.$$

- 2018 рік:

$$K_{\phi л} = \frac{118 + 1414,4}{89,8} = 17,06.$$

5. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу:

- 2016 рік:

$$K_{кпк} = \frac{97,1 + 491,5}{629,3} = 0,94.$$

- 2017 рік:

$$K_{\kappa\kappa} = \frac{85,6 + 1201,8}{1342,3} = 0,96.$$

- 2018 рік:

$$K_{\kappa\kappa} = \frac{163,1 + 979}{1223,1} = 0,93.$$

- 2019 рік:

$$K_{\kappa\kappa} = \frac{118 + 1414,4}{1622,2} = 0,94.$$

6. Коефіцієнт довгострокової заборгованості:

- 2016 рік:

$$K_{\partial 3} = \frac{97,1}{40,7 + 97,1} = \frac{97,1}{137,8} = 0,70.$$

- 2017 рік:

$$K_{\partial 3} = \frac{856}{549 + 856} = \frac{856}{1405} = 0,61.$$

- 2018 рік:

$$K_{\partial 3} = \frac{163,1}{81 + 163,1} = \frac{163,1}{244,1} = 0,67.$$

- 2019 рік:

$$K_{\partial 3} = \frac{118}{89 + 118} = 0,78.$$

7. Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

- 2016 рік:

$$K_{\text{мвк}} = \frac{529,4 + 0,3 - 491,5}{40,7} = 0,94.$$

- 2017 рік:

$$K_{\text{мвк}} = \frac{1211,7 + 0,5 - 1201,8}{54,9} = 0,19.$$

- 2018 рік:

$$K_{\text{мвк}} = \frac{1127,9 - 979}{81,0} = 1,84.$$

- 2019 рік:

$$K_{\text{ЛВК}} = \frac{1622,2 - 1414,4}{89,8} = 2,31.$$

Отримані результати показників відображено в табл. 2.4.

**Таблиця 2.4**

**Показники джерел формування капіталу  
підприємства за 2016-2019 роки**

<b>Показник</b>	<b>Нормативне значення</b>	<b>2 011р.</b>	<b>2 012р.</b>	<b>2 013р.</b>	<b>2 014р.</b>	<b>Абсолютне відхилення (+,-) 2017 р. від 2016 р.</b>	<b>Абсолютне відхилення (+,-) 2018 р. від 2017 р.</b>	<b>Абсолютне відхилення (+,-) 2019 р. від 2018 р.</b>
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	>0,5	0,06	0,04	0,07	0,06	-0,02	0,03	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	<2	15,46	24,45	15,1	18,06	8,99	-9,35	2,96
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1,0	0,07	0,04	0,07	0,06	-0,03	0,03	-0,01
Коефіцієнт фінансового левериджу	<1	14,46	23,45	14,1	17,06	8,99	-9,35	2,96
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	зменшення результату	0,94	0,96	0,93	0,94	0,02	-0,03	0,01
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	<0,2	0,7	0,61	0,67	0,78	-0,09	0,06	0,11
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4-0,6	0,94	0,19	1,84	2,31	-0,75	1,65	0,47

Провівши аналіз та оцінку показників джерел формування капіталу підприємства, можна побачити, що всі отримані результати представлених коефіцієнтів не відповідають встановленим нормам. Протягом 2016-2019 років дане підприємство значно залежить від зовнішніх джерел формування капіталу, адже, власних для своєї діяльності не вистачає в повному необхідному обсязі.

Варто зауважити, що за 2018 рік деякі показники мають позитивну динаміку – коефіцієнт фінансової незалежності (+0,03 пункти), коефіцієнт фінансової стабільності (+0,03 пункти), коефіцієнт концентрації позикового капіталу (-0,03 пункти). Проте, дані позитивні зрушення не були підтримані у 2019 році.

## **2.2 Суть та структура проєкту для ресторану «Реал»**

Пропонується проєкт із розширення напрямків діяльності ресторану за рахунок послуг організації дитячих та юнацьких свят.

Завданнями проєкту є наступні:

- збільшення кількості відвідувачів ресторану;
- нарощення виручки від реалізації товарів та надання послуг;
- підвищення іміджу ресторану на ринку.

Зважаючи на те, що вимоги споживачів послуг закладів ресторанного бізнесу протягом останніх років суттєво змінилися в напрямку посилення бажань отримати крім якісної їжі ще й хороші враження та емоції від перебування в закладі, вважаємо за необхідне розглянути ТОВ «ФІРМА РЕАЛ» пропонуваній проєкт.

Пропонуємо такі варіанти напрямків організації дозвілля для дітей та молоді:

1. Мистецькі вечори (майстер-класи, участь у малюванні картин за тематикою замовника і т.д.)
2. Перегляд кінофільмів
3. Костюмовані вистави

Зазвичай, зазначені програми пропонуються спеціалізованими агенціями або підприємцями, тобто не самим рестораном, а сторонніми організаціями, хоча можливість ресурсами ресторану провести такі розважальні програми значно покращить роботу підприємства.

Здійснимо фінансовий аналіз додаткових витрат, які пов'язані із реалізацією проекту. Його реалізація не потребує додаткового приміщення, а може реалізовуватися на наявних площах ресторану. Необхідними є витрати на певне обладнання – мольберти для малювання фарби, розхідний матеріал для майстер-класів і т.д. (Табл.2.5).

Таблиця 2.5

## Витрати на обладнання

Назва	Ціна, грн.	Кількість, набір	Сума
Мольберти	500	15	7500
Фарби	70	15	1050
Олівці	30	15	450
Проектор для трансляції відео та допоміжне обладнання	20000	1	20000
Інше обладнання та розхідні матеріали, на рік			21000
Всього			50000

Крім обладнання та приміщення, звичайно, необхідний персонал, а саме:

1. Художник – 1 чол.
2. Дизайнер – 1 чол.
3. Аніматор – 2 чол.

Для простоти розуміння витрат дані про персонал та заробітну плату були занесені до таблиці (заробітна плата вказана з урахуванням податків на з/п) (Табл.2.6).

Таблиця 2.6

## Витрати на персонал

Посада	Кількість, чол.	Зарплата	Сума
Художник-дизайнер	1	6200	6200
Аніматор, відповідальний за відеозахід	2	6200	12400
Всього	5		18600

Отже, витрати на новоприйнятий персонал складатимуть 186000 грн. на місяць і відповідно 223200 грн. на рік.

Оскільки для проведення розважальних заходів потрібні електроенергія, вода і т.д., врахуємо витрати на них у розрахунку. Витрати на комунальні послуги складатимуть наступні величини (на рік):

1. Електроенергія – 6000 грн.

3. Водопостачання – 6000 грн.

Разом – 12000 грн.

Для того щоб визначити необхідну кількість обладнання та інших витрат, треба вирахувати, скільки людей буде користуватися такими послугами.

Проаналізувавши склад населення (а саме те що в місті проживає велика кількість молоді та сімей із дітьми, саме на яких спрямований даний проєкт), можна зробити припущення, що кожного тижня ресторан буде проводити відвідувати мінімум 6 заходів, у кожному, з яких візьме участь 10 осіб. Після 6 місяців реалізації проєкту очікуємо, що в тиждень заклад зможе проводити по 7 заходів в тиждень або буде відповідне зростання кількості клієнтів.

Для реклами заходів на етапі створення слід застосовувати агресивний маркетинг, а надалі досить буде і підтримуючого.

При запуску проєкту передбачено наступні витрати на маркетинг:

1. На радіо – 5000 грн.

2. Реклама в соцмережах та бігборди – 15000 грн.

Надалі витрати на рекламу будуть формувати, виходячи із охоплення потенційних клієнтів та завантаженості працівників, які відповідальні за реалізацію проєкту.

Плануються наступні ціни на послуги:

1) Участь у майстер-класі – 150 грн.

2) Участь у занятті з малювання – 200 грн.

3) Перегляд кінофільмів – 70 грн.

Тобто, середня ціна заходу для клієнта буде становити  $(150+200+70)/3=140$  грн.

## 2.3 Очікувані результати впровадження проєкту

Для розрахунку очікуваних результатів проєкту, скористаємося можливостями MS Excel. Сформуємо таблицю із величинами усіх витрат по проєкту в розрізі місяців реалізації, а також загально річної їх величини.

Початкові вкладення будуть здійснені підприємством в перший місяць реалізації проєкту (додаток А.1).

Вартість усіх розхідних матеріалів включено у витрати 1 місяця реалізації для спрощення розрахунків.

Знайшовши суму усіх вказаних витрат в розрахунку на місяць, отримаємо загально річні витрати по проєкту.

Доходи, які плануються отримати підприємством від реалізації проєкту внесемо у сформовану таблицю та розрахуємо рентабельність проєкту за кожен місяць (додаток А.2).

Цілком очевидним є те, що величина рентабельності є змінною і зростає протягом року, оскільки при розрахунку береться до уваги не тільки доходи, які нарастають, але і усі витрати. Через те, що у перший місяць реалізації витрат є найбільше, рівень рентабельності становить лише 0,24, протягом наступних 5 місяців він наростає до 1,37, і далі до 1,59.

Розрахуємо термін окупності проєкту, а також інші результуючі фінансово-економічні показники (додаток А.3).

Визначивши величину витрат за рік (410200 тис.грн.) та зменшивши на них величину отриманого прогнозованого доходу (436800 тис.грн.), отримаємо розмір прибутку до оподаткування – 26600 тис.грн. Не слід забувати про податок на прибуток, який становить 18% від отриманої величини прибутку, тобто  $26600 \cdot 18\% = 4788$  тис.грн.

Чистий прибуток розраховується як різниця між прибутком до оподаткування та величиною податку на прибуток. Отримуємо величину чистого прибутку – 21812 тис.грн. в рік.

Частку валового прибутку у доході (виручці) можна визначити, розділивши величину доходу на обсяг прибутку. Для пропонованого проєкту вона становить 6,09%, тобто лише 6,09% доходу перетворюється на прибуток підприємства. Варто

звернути увагу, що чистий прибуток, який отриманий після виплати заробітної плати і може бути спрямований на розвиток підприємства та вдосконалення його діяльності.

Термін окупності проєкту показує, за яку частку року проєкт перейде у зону прибутковості. Для досліджуваного проєкту термін окупності становить 0,94, а це означає, що за неповний рік всі витрати будуть компенсовані отриманими доходами і тому він є прийнятним для реалізації та впровадження.



## ВИСНОВКИ

Важливими ознаками проєкту є цілеспрямованість робіт, тобто усі елементи проєкту повинні працювати на досягнення спільної мети. Якщо процеси проєкту вже набувають ознак регулярності та повторюваності, можна говорити вже не про проєкт, а про звичайну діяльність, адже проєкт характеризується нерегулярністю заходів або робіт.

Діяльність із проєктної роботи є доволі складною та має свої специфічні особливості для підприємств готельно-ресторанної справи, яка вирізняється мінливими вимогами споживачів та значним конкурентним тиском на уб'єктів господарювання в цій галузі.

Розглянуто принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі, зокрема, визначено наступне:

Система контрольних показників, які використовуюються при контролі, розробляється на кожному етапі окремо

Перехід на наступну фазу виконання проєкту відбувається після завершення попередньої фази

Розробка нових проєктів повинна базуватися на результатах, отриманих в процесі реалізації інших проєктів організації

Проаналізовано діяльність ресторану «РЕАЛ» (ТОВ «ФІРМА «РЕАЛ»), який функціонує за адресою м.Тернопіль, бульвар С.Петлюри, 2. Подано організаційну структуру підприємства, яка формується наступними категоріями працівників: - керівник; заступник керівника; кухар 5-го і 6-го розряду (3 людини); помічники кухаря (3 людини); офіціанти (9 осіб); мийники посуду (4 людини); прибиральники (3 людини); адміністратори (3 людини); касири (3 людини); бухгалтер-юрист.

Для оцінки господарської діяльності ТОВ «ФІРМА РЕАЛ» проведено аналіз зміни результатів основних техніко-економічних показників протягом 2016-2019

років, в результаті чого виявлено, що валовий прибуток на досліджуваному підприємстві за 2017 рік склав 260,7 тис. грн., тобто на -32,4 тис. грн. або на -11,05 % менше, ніж у 2016 році (293,1 тис. грн.). Протягом 2018 року дана стаття дорівнювала 247,8 тис. грн., що є на -12,9 тис. грн. (-4,95 %) менше від попередньої суми. На кінець 2019 року підприємство отримало збільшення валового прибутку на 42,2 тис. грн. (17,03%), що становило 290 тис. грн.

Варто зауважити, що за 2018 рік деякі показники мають позитивну динаміку – коефіцієнт фінансової незалежності (+0,03 пункти), коефіцієнт фінансової стабільності (+0,03 пункти), коефіцієнт концентрації позикового капіталу (-0,03 пункти). Проте, дані позитивні зрушення не були підтримані у 2019 році.

Запропоновано проєкт із розширення напрямків діяльності ресторану за рахунок послуг організації дитячих та юнацьких свят, розраховано витрати на його реалізацію а також здійснено розрахунок прогностичних показників дохідності по проєкту.

В результаті проведених розрахунків виявлено, що проєкт може бути реалізований, термін його окупності – менше 1 року, що цілком прийнято для підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. «Управління проєктами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» . – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
2. Рач В. А., Россошанська О.В., Медведєва О.М. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
3. British Standard BS 6079-1:2000. Project management – Part 1: Guide to Project management – 182 p.
4. Australian Institute for Project management, National Competence Standard for Project management –Guidelines 1996 – 162 p
5. A Guide to the Project management Body Knowledge. Project Management Institute Standards Committee. 2000 Edition., 2000 – 224 p.
6. Товб А.С., Цинес Г.Л. Управление проєктами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
7. Мартин П., Тейт К. Управление проєктами / Пер. с англ. – С-Пб.: Питер, 2006. – 224 с.
8. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проєктами: Учебное пособие . – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – с. 664.
9. Управление проєктами: учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – [5-е изд., перераб.]. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 960 с
10. Бушуев С.Д. Управление проєктами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров . – К.: 2009. – 247 с.
11. Освітній хаб міста Києва URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610691639440.pdf> (дата звернення 12.03.2021)

- 12.Словник-довідник з питань управління проєктами / За ред. Бушуєва С.Д. – К. : ВД «Ділова Україна», 2001. – 640 с.
- 13.Попов Ю.И. Управление проєктами : [учеб. пособие] – М.: ИНФРА-М, 2007. – 208 с
- 14.Бредіхін В. М., Тарасенко С. І. Управління проєктами: проблеми та перспективи. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 9-12.
- 15.Ведута Л. Л., Чухліб В. Є. Сучасні методи управління проєктами. Збірник наукових праць “Сучасні підходи до управління підприємством”. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142618/140110> (дата звернення 22.03.2021)
- 16.Гнучке управління проєктами: шлях до задоволених клієнтів. JOB-WIZARDS. URL: <https://job-wizards.com/ua/hnuchke-upravlinnia-proektamy-shliakh-do-zadovolenykh-kliientiv/> (дата звернення 10.03.2021)
- 17.Інноваційні технології в системі управління проєктами підприємництва. Хмельницький національний університет. URL: [https://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k1286&T=07&lng=1&st=0](https://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1286&T=07&lng=1&st=0) (дата звернення 15.03.2021)
- 18.Должанський І. З Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Київ:ЦУЛ, 2019.-384с.
- 19.ДСТУ 3279-95 Державний стандарт України. Стандартизація послуг. Основні положення. Від 27.12.95. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. -9 с.
- 20.ДСТУ 3862-99 “Ресторанного господарства Терміни та визначення” Від 01.07.04. Київ : Держспоживстандарт України, 2004

# ДОДАТКИ

[illegible]

## Додаток А.2

## Розрахунок рентабельності реалізації проєкту за кожен місяць

B9      fx      =B8/(SUM(B2:B7))

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всього за рік
2	Початкові вкладення	50000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50000
3	обладнання	27500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27500
4	інші розхідні матеріали	22500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22500
5	Заробітна плата	18600	18600	18600	18600	18600	18600	18600	18600	18600	18600	18600	18600	223200
6	Комунальні послуги	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
7	Витрати на маркетинг	20000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	75000
8	Дохід	33600	33600	33600	33600	33600	33600	39200	39200	39200	39200	39200	39200	436800
9	Рентабельність	0,24	1,37	1,37	1,37	1,37	1,37	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	

[illegible]



Додаток  
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2 "Баланс"

Підприємство ТОВ «ФІРМА РЕАЛ»  
Територія Тернопільська  
Організаційно-правова форма власності приватна  
Орган державного управління  
Вид економічної діяльності  
Одиниця виміру: тис. грн.  
Адреса: м.Тернопіль, вул..С.Петлюри, 2

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТУУ  
за КОПФГ  
за СПОДУ  
за КВЕД  
Контрольна сума

КОДИ		

## БАЛАНС на 31 грудня 2017 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	2	0,4
первісна вартість	011	5,9	5,9
накопичена амортизація	012	( 3,9 )	( 5,5 )
Незавершене будівництво	020	2,9	2,9
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	94,7	126,9
первісна вартість	031	372,7	479
Знос	032	( 278 )	( 352,1 )
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045		
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>99,6</b>	<b>130,1</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100		5,5
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120		
Готова продукція	130		
Товари	140	329,7	554,5
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	124,7	523,6
первісна вартість	161	124,7	523,6
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	0,7	
за виданими авансами	180	30,3	4,06
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		

Інша поточна дебіторська заборгованість	210	8	3,4
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	1,4	0,6
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	34,6	83,6
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>529,4</b>	<b>1211,7</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	<b>629,3</b>	<b>1342,3</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	1,2	1,2
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	39,5	53,7
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>40,7</b>	<b>54,9</b>
<b>II. Забезпечення наступних витрат і платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>		
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	97,1	24,8
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		60,8
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	<b>97,1</b>	<b>85,6</b>
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	233,3	660,9
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	216,9	452,8
з бюджетом	550	18	19
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	2,1	4,6
з оплати праці	580	10,9	33,8
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605		
Інші поточні зобов'язання	610	10,3	30,7
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	<b>491,5</b>	<b>1201,8</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>		
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>629,3</b>	<b>1342,3</b>

Керівник \_\_\_\_\_  
Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 3

Підприємство ТОВ «FIRMA REAL»  
Територія Тернопільська  
Орган державного управління  
Організаційно-правова форма господарювання приватна  
Вид економічної діяльності  
Одиниця виміру: тис. грн.

Дата(рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТУУ  
за СПОДУ  
за КОПФГ  
за КВЕД  
Контрольна сума

КОДИ		

## ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

за 2017 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

### I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	2998,1	2420,4
Податок на додану вартість	015	( 499,7 )	( 403,4 )
Акцизний збір	020		
Інші податки, збори та обов'язкові платежі, вираховані з доходу	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	2498,4	2017
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	( 2237,7 )	( 1723,9 )
<b>Валовий :</b>			
прибуток	050	260,7	293,1
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	0,5	0,2
Адміністративні витрати	070	( 190,3 )	( 141,6 )
Витрати на збут	080	( 20,5 )	( 3,2 )
Інші операційні витрати	090	( 19,4 )	( 31,1 )
<b>Фінансові результати від операційної діяльності :</b>			
прибуток	100	35,5	117,4
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		0,1
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140	( 22,1 )	( 43,8 )
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:</b>			
прибуток	170	13,4	73,7
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	3,9	8,9
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності :</b>			
прибуток	190	9,5	64,8
збиток	195		
<b>Надзвичайні :</b>			

доходи	200	4,7	2,1
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
<b>Чистий :</b>			
прибуток	220	14,2	66,9
збиток	225		

## II. Елементи операційних витрат

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	50,9	66,7
Витрати на оплату праці	240	90,4	66,7
Відрахування на соціальні заходи	250	33,6	25,1
Амортизація	260	53,4	69,9
Інші операційні витрати	270	144,5	129,4
<b>Разом</b>	<b>280</b>	<b>372,8</b>	<b>357,8</b>

## III. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток (збиток), що припадає на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток (збиток), що припадає на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової  
звітності"

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТУУ  
за КОПФГ  
за КВЕД

КОДИ		
	01	01

Підприємство ТОВ «ФІРМА РЕАЛ»  
Територія Тернопільська  
Організаційно-правова форма власності приватна  
Вид економічної діяльності  
Одиниця виміру: тис. грн.  
Адреса: м.Тернопіль, вул..С.Петлюри, 2

## БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	5,5	2,7
первісна вартість	1001	12,6	12,6
накопичена амортизація	1002	7,1	9,9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2,1	2,1
Основні засоби	1010	87,6	60
первісна вартість	1011	459,5	459,5
знос	1012	371,9	399,5
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>95,2</b>	<b>64,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	690,4	590
Виробничі запаси	1101	4,4	3,3
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	686	590
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	325,5	310
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	33	33
з бюджетом	1135		6,4

у тому числі з податку на прибуток	1136		6,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2,9	5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	4,7	4
Готівка	1166		
Розрахунки в банках	1167	4,7	4
Витрати майбутніх періодів	1170	0,4	0,1
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	64,6	55
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1127,9</b>	<b>1557,4</b>
<b>III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1223,1</b>	<b>1622,2</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований пайовий капітал	1400	1,2	1,2
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	79,8	88,6
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>81</b>	<b>89,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	110,4	85
Інші довгострокові зобов'язання	1515	52,7	33
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення виплат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>163,1</b>	<b>118</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			

Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	455,3	840
за розрахунками з бюджетом	1620	9,7	18
у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	1,2	1,2
за розрахунками з оплати праці	1630	29,5	10,2
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	388,8	350
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	91,9	195
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>979</b>	<b>1414,4</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1223,1</b>	<b>1622,2</b>

Керівник \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Підприємство ТОВ «FIRMA REAL»

Дата(рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)****за 201\* р.**

Форма № 2

Код за ДКУД

**I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2743,1	218,9
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2453,1 )	( 1940,1 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
<b>Валовий : прибуток</b>	2090	290	247,8
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	8,8	38,8
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	210	( 157,2 )
Витрати на збут	2150	30,1	( 39,3 )
Інші операційні витрати	2180	20,8	( 37,7 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності : прибуток</b>	2190	37,9	52,4
збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	1,2	1
Фінансові витрати	2250	28,6	( 23,8 )
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	2290	10,5	29,6
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1,7	( 3,5 )
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		



Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	8,8	26,1
збиток	2355		

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податковий прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	26,1	14,2

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	64	89,3
Витрати на оплату праці	2505	140	122,5
Відрахування на соціальні заходи	2510	52,3	45,8
Амортизація	1515	27,5	59,5
Інші операційні витрати	2520	45,7	195
<b>Разом</b>	<b>2550</b>		<b>512,1</b>

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток), що припадає на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток), що припадає на одну просту акцію	1615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

12:23

83%

FAQ API проверки

данные ➡

Гости 👤

Время проведения SEO-анализа: 08.04.2021 12:17 (UTC +03:00)

Очередь для гостей

очереди

✓ 114 текстов в очереди

в 0:30 ориентировочно составит 21 текст

и

айдена 31 ошибка:

Подробнее

SEO-анализ текста

Всего символов: 11103

Заспамленность: 60%

Без пробелов: 9691

Количество слов: 1409

Вода: 3%

Замена символов: 631

Подробнее

ено: Заспамленность текста

Вы можете повысить уникальность текста на нашей Бирже рерайтинга.

Повысить уникальность

Версии текста:

🔒 6 минут назад (UTC +03:00)

Уникальность	76%	Орфография	31
Всего символов	11103	Заспамленность	60%
Без пробелов	9691	Вода	3%
Количество сл...	1409	Замена символ...	631

✕

зисновків, списку

© 2021

Доступность проверки



Ім'я користувача:  
Роксолана Муха

ID перевірки:  
1007374670

Дата перевірки:  
16.04.2021 20:22:06 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
16.04.2021 20:44:30 EEST

ID користувача:  
100004238

Назва документа: Процюк ГР-286-перевірка-3

Кількість сторінок: 30 Кількість слів: 5578 Кількість символів: 40582 Розмір файлу: 206.29 KB ID файлу: 1007507849

## 12.4% Схожість

Найбільша схожість: 3.32% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1002845680)

11.4% Джерела з Інтернету

218

Сторінка 32

5.38% Джерела з Бібліотеки

31

Сторінка 33

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел