

*Кафедра готельно-ресторанної справи*

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

Студента(ки) II курсу \_\_\_\_\_ групи  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Панькуш Зоряна Василівна  
Керівник: к.е.н., Муха Р.А.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

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

м. Тернопіль – 2021 р.

## 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.....	9
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «АБРИКОЛЬ»	
2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу «Абриколь».....	14
2.2 Суть та структура проєкту для ресторану «Абриколь».....	28
2.3 Очікувані результати впровадження проєкту.....	31
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	38

## ВСТУП

Зважаючи на те, що підприємства готельно-ресторанної справи є доволі специфічними у принципах організації та ведення діяльності, проєктний підхід до управління та функціонування має свої особливості. Звичайно, операційна діяльність підприємств цього галузевого профілю може бути багатовекторною, але важливим є те, що вони надають послуги, які не відносяться до товарів та послуг першої необхідності. Робота таких підприємств є дуже чутливою до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, особливо від соціально-економічних факторів впливу.

**Актуальність теми курсової роботи** визначається тим, що підприємства готельно-ресторанної справи є важливим елементом економіки будь-якої країни, в тому числі і України як з позиції наповнення бюджетів різних рівнів, так із огляду на ті соціальні функції, які вони виконують. Вдосконалення у роботі підприємств цього профілю можуть мати ланцюжкові реакції та поширюватися і на інші залежні галузі.

**Об'єктом курсової роботи** є економічна діяльність ресторану та більярд клубу «Абриколь».

**Предметом курсової роботи** є розробка проєкту із вдосконалення діяльності ресторану та більярд клубу «Абриколь».

**Метою курсової роботи** є дослідження теорії з питань проєктного управління та реалізації проєктів на підприємствах готельно-ресторанної справи.

Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

- розглянути суть поняття «проєкт» з позицій підходів декількох дослідників та організацій;
- проаналізувати етапи життєвого циклу проєкту;
- дослідити функції управління проєктами;
- провести аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу «Абриколь»;

- розробити проєкт підвищення ефективності діяльності ТОВ «Абриколь»;

- розрахувати економічну 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

Діяльність підприємств в сучасних складних конкурентних умовах функціонування повинна бути такою, в основі якої покладено сучасні принципи управління, ресурсозабезпечення та керування ресурсами.

Великий пласт управлінського інструментарію лежить саме в частині проєктної діяльності, яка може вивести підприємство на новий шлях існування.

Для початку слід розглянути визначення дефініції «проєкт» в трактуванні різних науковців та організацій.

Термін «проєкт» своїм походженням завдячує латинському слову «projectus», яке перекладається як «кинутий вперед».

У вітчизняній термінології визначення «проєкт» ще донедавна застосовувалося щодо технічних креслень або пояснювальних записок до них. Тобто, сфера застосування терміну «проєкт» обмежувалася будівничою галуззю, що значно звужувало спектр можливого застосування.

В британському стандарті BS 6079-1:2000 можна відшукати наступне визначення проєкту - це «унікальна сукупність скоординованих дій з певними початком та закінченням, що здійснюється певною особою або підприємством для досягнення мети у наперед визначені терміни, із визначеними розмірами витрат та умовами реалізації» [1, с. 4].

Ключовим у цьому визначенні є те, що проєкт обов'язково має початок та завершення, це не є безсистемна циклічна діяльність, навпаки – унікальність процесу або груп таких процесів дозволяють відмежувати проєкт від операційної діяльності підприємства.

Також при проєктній діяльності окрім визначних термінів її виконання, наперед встановлюються розміри потенційних витрат за усіма видами ресурсів.

Проект є чітко скоординованою діяльністю, яка, зазвичай охоплює декілька виконавців із різних підрозділів підприємства (якщо такі існують відповідно до організаційної структури) або працівників різного профільного спрямування.

В словнику-довіднику з питань управління проектами термін «проект» визначено як «конкретне завдання з визначеними вихідними даними й зазначеними результатами, що зумовлюють спосіб його рішення» [2, с. 54].

На етапі ініціювання та розробки проекту чітко визначаються обсяги та якість тих ресурсів, якими володіє підприємство, а також визначаються дефіцити, якщо такі існують, що кожним із них.

Проект на діяльність – це діяльність, яка спрямована на конкретних результат. Такий результат прогнозується та ідентифіковується на початковому етапі формування та реалізації проекту.

Способи досягнення визначеного результату зумовлюються саме набором ресурсів та очікуваним результатом.

В літературі можна відшукати й інші визначення терміну «проект », серед яких, наприклад, наступне: «проект – це певне підприємство з встановленими цілями, досягнення яких визначає завершення проекту. Також проектом може бути окреме підприємство з певною метою, яка враховує вимоги з часу, вартості та якості результатів, що досягаються» [3, с. 11].

На наш погляд, дане визначення надто спрощує суть проекту, адже у ньому зазначається спільність проекту та самого підприємства. Не завжди коректно саме підприємство вважати проектом. Це швидше, суб'єктно-об'єктні співвідношення понять.

І.І. Мазур, В.Д. Шапіро та Н.Г. Ольдерогге визначають проект як «сукупність цілей на вході (проблеми) та результату на виході (розв'язання проблеми), пов'язаними засобами реалізації» [4, с. 9].

Проект завжди є відповіддю на ті проблеми або завдання, які постають перед підприємством в ході його функціонування. І досягнення цілей проекту

або запланованого, прогнозованого результату є шляхом вирішення проблеми або виконання завдань підприємства.

Також можна визначати проєкт як діяльність, захід, які припускають здійснення комплексу будь-яких дій, що забезпечують досягнення певних цілей. Або як систему технічних, організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення будь-яких дій [5].

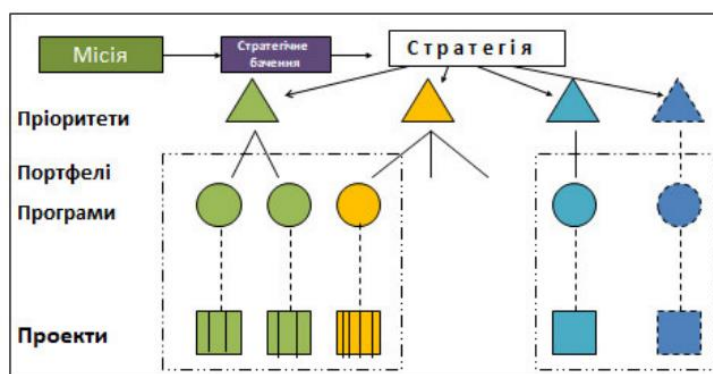
Дане визначення дещо розширює суть поняття «проєкт» ще й в напрямку системи різного роду документів, які необхідні для досягнення цілей.

Проєктний підхід до діяльності може застосовуватися не тільки в підприємницькому секторі, а й в сфері публічного управління різних рівнів.

Слід мати на увазі, що в бізнес-середовищі результатом реалізації проєкту майже у всіх випадках є отримання позитивного фінансово-економічного результату. Проєкт у сфері публічного менеджменту різних рівнів може бути і не виміряний у грошовому еквіваленті результат.

Проєкти, які розробляються та реалізуються на підприємствах, повинні узгоджуватися із загальною місією підприємства.

Стратегія підприємства може бути реалізована через досягнення успіху у різних пріоритетних напрямках (рис.1.1).



**Рис.1.1 Інтеграція стратегічного і проєктного підходів**

Джерело: [6, с.8]

Пріоритетних напрямків на підприємстві може бути декілька, особливо, якщо бізнес-структура займається диверсифікованими видами діяльності. В межах кожного пріоритету розробляються портфелі програм, які повинні доповнювати одна одну та здійснювати взаємопідсилюючий вплив.

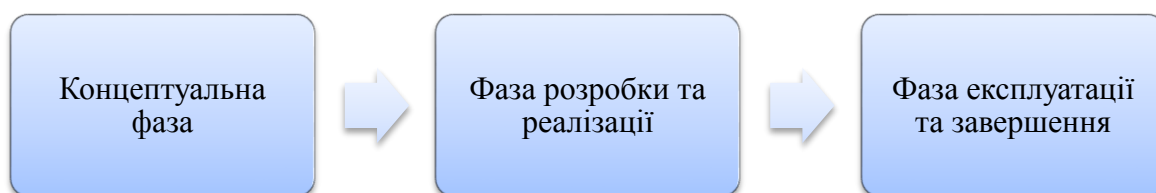
Кінцевою ланкою в системі інтеграції стратегічного та проєктного підходів в управлінні є безпосередньо сукупність проєктів. Тобто, проєкти є засобом реалізації стратегічних цілей.

Якщо підприємство досягнуло того рівня, що його управлінці та працівники усвідомили важливість проєктного підходу до досягнення стратегічних цілей функціонування підприємства, є передумови для переходу на програмно-цільове бюджетування, відповідно до якого фінансові ресурси розподіляються в розрізі окремих проєктів, а не загалом, видів діяльності.

Програмно-цільове бюджетування та фінансування дозволяє здійснити економію фінансових ресурсів, що для підприємства є дуже важливим.

При плануванні проєкту важливо визначити його життєвий цикл – тривалість часу усіх робіт згідно проєкту, включаючи етап ініціалізації та завершуючи етапом експлуатації результатів проєкту.

На рис.1.2 показано етапи життєвого циклу проєкту.



**Рис.1.2 Фази (етапи) життєвого циклу проєкту**

Джерело: складено автором самостійно

На концептуальній фазі життєвого циклу проєкту здійснюється пошук шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства, варіанти узгодження цих напрямків вдосконалень із місією організації.

На фазі розробки та реалізації поводитьсь детальне вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації, обмежувальних факторів, які можуть перешкодити реалізації проєкту, а також тих можливостей, які можуть виникнути у підприємства після реалізації проєкту.

Реалізація проєкту, зазвичай, є найбільш довготривалою та найбільш важливою фазою. На цьому етапі повинна бути реалізована система компенсаторних дій у разі виникнення можливих відхилень від розробленого плану реалізації проєкту.

Фаза експлуатації та завершення демонструє узгодженість усіх процесів попередніх етапів життєвого циклу проєкту, адже лише на етапі реалізації проєкту можна відстежити ті недоліки, які не дозволяють проєкту бути реалізованим у повній відповідності із запланованими процесами.

На усіх фазах розробки та реалізації проєкту варто проводити моніторинг кожного процесу, тобто отримання інформації щодо досягнення тих запланованих показників, які передбачені за конкретним процесом. Проте, для того, щоб процеси моніторингу були ефективними, важливою є ефективність налагодження усієї системи управління проєктом.

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

Досліджуючи середовище управління проєктом, його варто розглядати із поділом на декілька рівнів.

По-перше, це сили зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище визначається сукупністю політичних, економічних, соціальних, правових, природних, культурних та інших факторів, на які підприємство може впливати лише дуже обмеженою мірою.

Звичайно, для підприємств різного галузевого профілю набір факторів зовнішнього середовища, які суттєво впливають на підприємство, є різними.

Наприклад, для підприємств готельно-ресторанного бізнесу важливими є фактори культурного середовища, оскільки традиції або вподобання потенційних клієнтів визначають їхню активність в подорожах, харчуванні, що є визначальним для підприємств такого напрямку роботи.

Економічні фактори також є суттєвими, адже продукція та послуга готельно-ресторанних організацій доволі часто є обов'язковою для

споживачів (мається на увазі, що це не є послуги та товари першої необхідності), тому рівень доходів населення є ключовим при аналізі середовища функціонування підприємства.

Правові фактори можуть суттєво обмежувати діяльність підприємств, адже будь-які законодавчо або нормативно визначені правила поведінки на цьому галузевому ринку можуть створювати досить регламентоване поле функціонування.

До середовища управління проектом відносяться групи факторів середовища на рівні підприємства – це і самі працівники підприємства, і, безумовно, його керівництво та бачення щодо майбутнього організації, постачальники сировини та матеріалів, які в подальшому використовуються в проектній діяльності.

На фактори середовища на рівні підприємства воно може впливати, по великому рахунку, воно й визначає їх. Наприклад, кадрові підрозділи підприємства визначають, працівників із якими якостями та досвідом варто наймати на роботу в організації. Підприємство може обирати постачальників за рівнем надійності та іншими критеріями, які є важливими для нього. Таким чином і буде формуватися те внутрішнє середовище організації, яке в подальшому впливатиме на успіх підприємства як в реалізації конкретного проекту, так і в цілому організації.

Наступним рівнем за ієрархією площин середовища управління проектом є середовище саме на рівні конкретного проекту – це структура управління ним, учасники проекту та якість комунікацій між ними.

Під час формування проекту важливо чітко ідентифікувати зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів. Стейкхолдери – це ті організації або особи, які є зацікавленими в реалізації проекту та для яких сам проект є цінним.

Усіх стейкхолдерів можна поділити на 2 великі групи – зовнішні та внутрішні. До зовнішніх стейкхолдерів традиційно відносять клієнтів (група осіб або організацій), які є споживачами результатів проекту, постачальники, громадськість, держава загалом та інші.

Внутрішніми стейкхолдерами є власники та працівники підприємства, які реалізують проєкт .

На рис.1.3 показано функції управління проєктами.



Рис.1.3 Функції управління проєктами [6, с.15]

Усі функції в загальному можна поділити на провідні (тобто ті, які є суттєвими та напряду впливають на реалізацію проєкту), та забезпечуючі (такі, які впливають на можливість реалізації проєкту в цілому).

Провідні функції можуть бути розділені на ті, які мають відношення до управління змістом проєкту, часом, якістю та вартістю проєкту.

Оскільки проєктна діяльність за визначенням передбачає ідентифікацію часових рамок проєкту, управління часом є важливим елементом загальної системи управління. Необхідно чітко визначити момент часу початку та завершення реалізації проєкту, а також визначити можливі реакції на будь-які

часові відхилення. Для цього варто ідентифікувати контрольні часові «точки», за якими можна відстежити, чи проєкт проходить у відповідності із планом.

Управління якістю може здійснювати не тільки за якістю кінцевого продукту чи послугу за проєктом, але й за безпосередньо самими процесами проєкту. Таким чином, варто говорити про систему управління якістю бізнес-процесами. Крім того, слід налагодити систему управління якістю постачання (сировини, матеріалів, обладнання і т.д.), адже це впливатиме на загальний результат по проєкту.

Ще однією підсистемою в комплексі напрямків управління проєктами є управління вартістю. Будь які відхилення від запланованого рівня витрат по проєкту матиме своїм результатом відхилення за вартістю кінцевої продукції чи послуги. Тому для кожної групи ресурсів встановлюються можливі розміри відхилень у вартості, які не вплинуть на кінцевий результат.

До забезпечуючих відносимо управління ризиком, персоналом, закупівлями та комунікаціями.

Не може існувати жодного проєкту, щодо якого не виникають ризики або загрози можливості його виконання. Сукупність ризиків є надзвичайно різноманітною та може генеруватися як факторами зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Ризики можуть нести в собі різного рівня загрозу – починаючи від зміни термінів або вартості виконання окремих операцій, так і ставити під загрозу можливість виконання проєкту взагалі. Тому усі ризики варто класифікувати за мірою негативного впливу на проєкт за умови його реалізації або настання. Після проведення такої градації управлінцям по проєкту буде простіше ранжувати послідовність реакції або важливість реагування.

Управління персоналом є важливою підсистемою не тільки в ході розробки та реалізації проєкту, але й в діяльності організації загалом. З однієї сторони, люди є ресурсом для реалізації проєкту, але з іншої – саме працівники підприємства є генераторами та розробниками самого проєкту.

Управління закупівлями або постачанням повинно здійснюватися у відповідності із тими вимогами, які висуваються усіма учасниками проєкту, тобто, до уваги повинні братися ті характеристики постачальників, які є важливими саме для конкретного проєкту.

Управління комунікаціями у випадку своєї неефективності може звести нанівець усі намагання реалізувати проєкт, тобто при відсутності злагодженої системи взаємозв'язків між усіма учасниками проєкту, його реалізація ставиться під загрозу.

Звичайно, описані підсистеми управління проєктами може бути доповнена іншими та суттєво деталізована.

## РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «АБРИКОЛЬ»

### 2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу «Абриколь»

«Абриколь» - найбільший більярдний клуб у місті Тернополі. «Абриколь» - це більярдний клуб, смачна кухня, російський більярд, снукер, американський пул.

Клуб «Абриколь» радо зустрічає спортсменів, аматорів, любителів і просто бажаючих відпочити. В клубі «Абриколь» 19 більярдних столів: 10 столів для піраміди, 8 для пулу і 1 стіл для снукеру. Більярдний клуб «Абриколь» працює щодня з 10:00 до 05:00 [7].

Проведемо маркетинговий аналіз діяльності підприємства, адже розуміння обсягів потенційних ринків збуту послуг ресторану дасть змогу розробити прибутковий проект розширення діяльності.

ТОВ «Абриколь» у своїй діяльності орієнтується переважно на клієнтів віком 20-40 років. Особливістю діяльності досліджуваного більярдного клубу є те, що більшу частку відвідувачів складають чоловіки і це потрібно враховувати при пропозиції додаткових послуг.

Також особливістю цільового сегменту клієнтів є те, що це люди із середнім та високим доходом, які є досить вибагливі у своїх вподобаннях. Зважаючи на це, в меню ресторану варто додати незвичні вишукані страви, навіть за трішки вищими, ніж за середні в місті, цінами.

Оскільки в м.Тернопіль є лише 9 клубів, які пропонують поєднання гри в більярд та ресторанне обслуговування, можна розрахувати частку, яку займає досліджуване підприємство на ринку.

Отже, основними конкурентами ТОВ «Абриколь» є:

1. Більярдний клуб «Sirius» (проспект Злуки, 2Б) – пропонує гру в більярд, перегляд футбольних матчів, а також піцу, салати, десерти та напої

2. Клуб «Play Club» (вул. Київська, 7а) – більярд, настільний теніс, перегляд футбольних матчів, ігри «PlayStation»
3. Клуб «Silver» (вул. Текстильна, 28ч) – більярд, боулінг, лобі-бар
4. Відпочинковий комплекс «Форт» (с. Великі Гаї, вул. Тернопільська, 21) – більярд, баня на 15 чоловік, ресторан на 50 осіб, жива музика
5. Готельно-розважально-оздоровчий комплекс «Алігатор» (вул. Гайова, 29) - більярд, сайна, басейн, аквапарк, банкетний зал до 65 осіб, жива музика
6. Більярдний клуб «Бавлад» (більвар Данила Галицького, 10) – російський більярд
7. Приватний клуб «Лисий» (вул. Січових Стрільців, 3а) - більярд, караоке, піца та інша європейська кухня
8. Ресторан «День і ніч» (вул. Карпенка, 24в) - більярд, банкетний зал на 100 осіб, страви української і європейської кухонь

Для розрахунку частки ринку, беремо до уваги лише заклади, де гра в більярд поєднується із повноцінним ресторанним обслуговуванням та банкетними залами. Таких закладів вв Тернополі є лише 4. Отже, можна розрахувати, що ТОВ «Абриколь» займає частку в розмірі приблизно 25% від ринку надання послуг із гри в більярд та повноцінним ресторанним обслуговуванням.

Порівнюючи ціни на послуги із цінами в прямих конкурентів, спостерігаємо, що вони є повністю відповідними – година гри коштує 150 грн., ціни на страви з меню повністю відповідають цінам конкурентів.

Проведемо виробничий аналіз діяльності підприємства, тобто, проаналізуємо виробничі особливості налагодження діяльності, процедури закупівель сировини та матеріалів.

Планування кількості та якості вхідних матеріалів здійснюється кухарями із директором або його заступником. Запаси створюються на основі аналізу споживання попередніх періодів із врахуванням сезонності та очікувань щодо зміни кількості відвідувачів. Для розуміння цих тенденцій формується

виробничий графік. Постачання продуктів здійснюється в ранковий час, щоб кухарі мали час підготуватися до прийому гостей.

Основним виробничим обладнанням ТОВ «Абриколь» є комора для сухих продуктів, стелажі для продукції, яка не потребує охолодження, окремі холодильники для м'яса, риби овочі та фруктів, морозильна камера, цех гарячих страв, цех холодних страв, цех десертів і т.д.

Особливістю діяльності ТОВ «Абриколь» є те, що страви готуються із свіжих продуктів, тому вчасне їх постачання в необхідній кількості є надзвичайно важливим.

Проведемо фінансов-економічний аналіз діяльності ТОВ «Абриколь».

Основні результативні показники роботи ТОВ «Абриколь» наведені в Табл.2.1.

**Таблиця 2.1**

**Основні показники роботи ТОВ «Абриколь» за 2016-2019 роки**

Показник	2 016 рік	2 017 рік	2 018 рік	2 019 рік	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення (%)		
					2017 від 2016	2018 від 2017	2019 до 2018	2017 відносно 2016	2018 відносно 2017	2019 відносно 2018
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3413,76	4733,90	4810,03	5754,03	1320,14	76,13	944	38,67	1,61	19,63
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2112,75	3456,70	3959,75	4675,33	1343,95	503,05	715,58	63,61	14,55	18,07
Валовий прибуток, тис.грн.	418,44	561,62	850,28	1078,70	143,18	288,66	228,42	34,22	51,40	26,86
Інші операційні доходи, тис.грн.	0,28	5,67	3,89	3,87	5,39	-1,78	-0,02	1925,00	-31,39	-0,51
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	175,27	101,32	215,03	253,64	-73,95	113,71	38,61	-42,19	112,23	17,96
Чистий прибуток, тис. грн.	123,67	58,33	130,60	147,66	-65,34	72,27	17,06	-52,83	123,90	13,06

Чистий дохід від реалізації продукції, товарів та послуг від 2016 до 2019 року постійно зростав у вартісному вимірі. Якщо в 2016 році виручка становила 3413,76 тис.грн., наступного 2017 року відбулося зростання на 1320,14 тис.грн. У 2018 році чистий дохід від реалізації збільшився ще на 1,61% відносно

попереднього року. Стрімке зростання було характерним для 2019 року, за який виручка зросла ще на 944 тис.грн. і досягла величини 5754,03 тис.грн.

Собівартість реалізованої продукції змінювалася не пропорційно виручці. Найбільша невідповідність спостерігалася у 2018 році, коли собівартість зросла на 14,55% відносно попереднього року, а виручка збільшилася лише на 1,61%. Це є свідченням наявності витрат, які будуть відшкодовані за рахунок майбутніх доходів, наприклад, інвестиції у обладнання, капітальний ремонт.

Підприємство протягом аналізованого періоду отримувало й інші операційні доходи – 0,28 тис.грн. у 2016 році, на 5,39 тис.грн більше у 2017 році, на 31,39% менше наступного 2018 року. На кінець 2019 року розмір інших операційних доходів становив 3,87 тис.грн.

Найбільш цікавим показником економічного аналізу основних результатів роботи ТОВ «Абриколь» є чистий прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства після вирахування всіх витрат і податків.

У 2017 році чистий прибуток зменшився порівняно з 2016 роком на 52,83%, проте, вже в 2018 році прибуток зріс на 72,27 тис.грн. В 2019 році розмір чистого прибутку становив 147,66 тис.грн., тобто відбулося подальше зростання ще на 13,06% порівняно з 2012 роком.

Оцінка фінансових результатів діяльності ТОВ «Абриколь» створює необхідну інформаційну базу для прийняття різноманітних управлінських та фінансових рішень щодо проблемних питань бізнесу, напрямків розвитку, тощо.

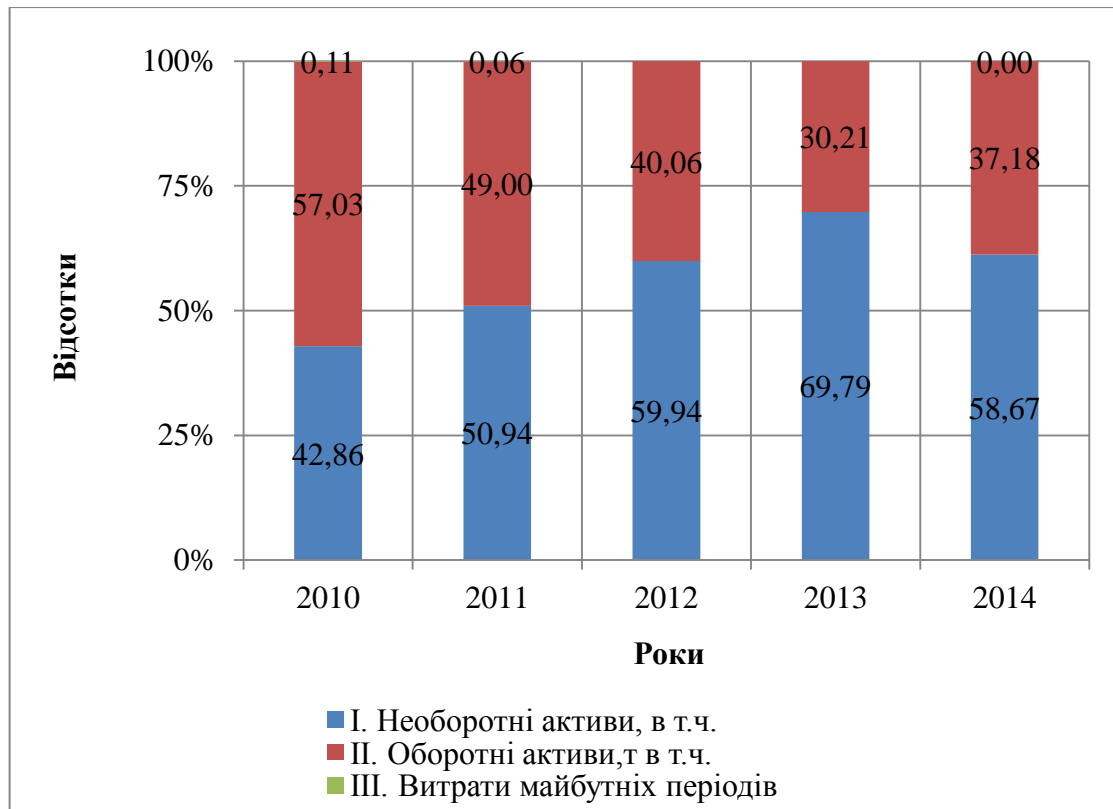
Більш повну та об'єктивну інформацію можна отримати, якщо провести на підставі даних порівняльного аналітичного балансу вертикальний та горизонтальний аналіз, тобто досліджувати структуру активу балансу, аналізувати напрямки зміни балансових статей (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз структури активів ТОВ «Абриколь» у період 2016-2019 роки**

Статті активу	2016	Відсотків до підсумку	2017	Відсотків до підсумку	2018	Відсотків до підсумку	2019	Відсотків до підсумку
<b>I. Необоротні активи, в т.ч.</b>	271,55	<b>42,86</b>	574,26	<b>50,94</b>	914,78	<b>29,97</b>	1166,16	<b>34,90</b>
нематеріальні активи	0,10	0,04	1,09	0,19	1	0,11	0,93	0,08
незавершені капітальні інвестиції	0,96	0,35	61,25	10,67	64,91	7,10	190,40	16,33
основні засоби	270,49	99,61	511,92	89,14	848,87	92,79	974,83	83,59
<b>II. Оборотні активи, т в т.ч.</b>	361,28	<b>57,03</b>	552,37	<b>49,00</b>	611,28	<b>20,03</b>	504,68	<b>15,10</b>
Готова продукція	66,87	18,51	158,29	28,66	236,82	38,74	105,27	20,86
Товари	14,11	3,91	7,67	1,39	6,09	1,00	0,06	0,01
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги	72,36	20,03	70,11	12,69	27,10	4,43	21,41	4,24
Дебіторська заборгованість за розрахунками	168,91	46,75	244,50	44,26	47,32	7,74	68,65	13,60
Інші оборотні активи	39,03	10,80	71,80	13,00	293,95	48,09	309,29	61,28
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	0,71	<b>0,11</b>	0,71	<b>0,06</b>	-	-	-	-
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття</b>	-	-	-	-	1526,06	<b>50,00</b>	1670,84	<b>50,00</b>
<b>Баланс</b>	633,54	<b>100,00</b>	1127,34	<b>100,00</b>	3052,12	<b>100,00</b>	3341,68	<b>100,00</b>

Графічне зображення структури активів підприємства у 2016-2019 роках подане на рис.2.1.



**Рис.2.1 Структура активів ТОВ «Абриколь» у 2010-2014 роках**

Необоротні активи стабільно займають основну частину активів підприємства, проте вартісні їх значення, як і внесок у загальну структуру активів змінювалися. Наприклад, в 2010 році необоротні активи мали загальну вартість 271,55 тис.грн., що становило 42,86% від загальної їх вартості. В 2012 році величина необоротних активів значно зросла до 574,26 тис.грн., що відобразилося й на зміні структури. Протягом 2012-2014 років величина необоротних активів збільшувалася до 914,78 тис.грн. та 1166,16 тис.грн. відповідно. Що стосується частки необоротних активів у їх загальній структурі в цей період, в 2012 році вона становила 29,97%, в 2014 році частка зросла до рівня 34,90%.

Необоротні активи ТОВ «Абриколь» формуються за рахунок нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій та основних засобів. Оскільки досліджуване підприємство є виробничим, зрозуміло, що основні засоби займають 84-99% від загальної кількості усіх необоротних активів в різні роки аналізованого періоду.

Оборотні активи формуються із готової продукції, товарів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів. Частка оборотних активів в загальній структурі активів поступово зменшується. Якщо в 2016 році їх частка становила 57,03%, в результаті скорочення дебіторської заборгованості в 2019 році вона зменшилася до 15,10%.

В 2018-2019 роках половину усіх активів займали необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття.

Проаналізуємо абсолютні та відносно зміни в значеннях окремих статей активу ТОВ «Абриколь» (Табл.2.3).

Таблиця 2.3

## Зміни в окремих статтях активу ТОВ «Абриколь» у 2016-2019 рр.

Статті активу	Абсолютне відхилення (+,-)				Відносне відхилення (%)			
	2017 від 2016	2018 від 2017	2019 до 2018	2019 року від 2016	2017 від 2016	2018 від 2017	2019 до 2018	2019 року від 2016
<b>I. Необоротні активи, в т.ч.</b>	<b>302,71</b>	<b>340,52</b>	<b>251038</b>	<b>894,61</b>	<b>111,47</b>	<b>59,30</b>	<b>27,48</b>	<b>329,45</b>
нематеріальні активи	0,99	-0,09	-0,07	0,83	990,00	-8,26	-7,00	830,00
незавершені капітальні інвестиції	60,29	3,66	125,49	189,44	6280,21	5,98	193,33	19733,33
основні засоби	241,43	336,95	125,96	704,34	89,26	65,82	14,84	260,39
<b>II. Оборотні активи, в т.ч.</b>	<b>191,09</b>	<b>58,91</b>	<b>-106,6</b>	<b>143,40</b>	<b>52,89</b>	<b>10,66</b>	<b>-17,44</b>	<b>39,69</b>
Готова продукція	91,42	78,53	-	38,40	136,71	49,61	-55,55	57,42
Товари	-6,44	-1,58	-6,03	-14,05	-45,64	-20,60	-99,01	-99,57
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги	-2,25	-43,01	-5,69	-50,95	-3,11	-61,35	-21,00	-70,41
Дебіторська заборгованість за розрахунками	75,59	-197,18	21,33	-100,26	44,75	-80,65	45,08	-59,36
Інші оборотні активи	32,77	222,15	15,34	270,26	83,96	309,40	5,22	692,44
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>144,78</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9,49</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>493,80</b>	<b>1924,78</b>	<b>289,56</b>	<b>2708,14</b>	<b>77,94</b>	<b>170,74</b>	<b>9,49</b>	<b>427,46</b>

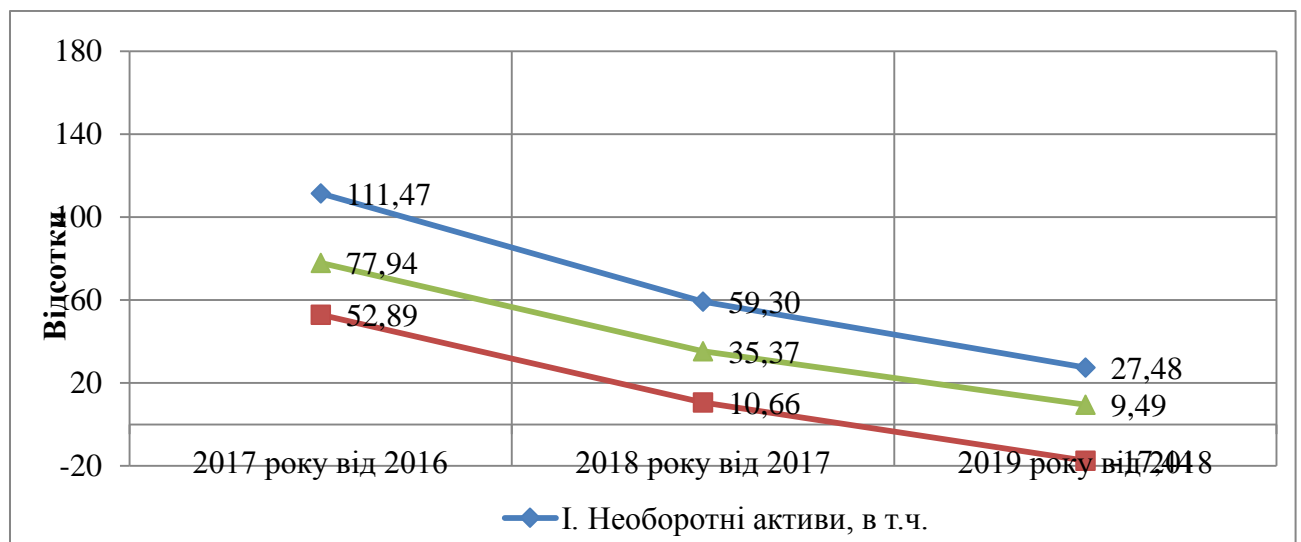
Зростання вартості необоротних активів у 2019 році відносно 2016 року становило 329,45%, що відповідає 894,61 тис.грн. Відсоткове зростання найбільш характерне для незавершених капітальних інвестицій (19733% у 2019

році відносно 2016 року). Проте, найбільше вартісне зростання зафіксоване для основних засобів, зокрема, показник відхилення 2019 року від рівня 2016 року становив 704,34 тис.грн.

Динаміка оборотних активів була змінною, тобто, в 2017-2018 роках спостерігалися позитивні зміни у вартості на 19 1,09 тис. грн. порівняно з 2016 роком та 58,91 тис. грн. у 2018 році порівняно з 2017 роком. В 2019 році відбувся спад вартості оборотних активів порівняно з 2018 роком на 106,6 тис. грн.

Позитивною особливістю змін у активах ТОВ «Абриколь» в аналізованому періоді було суттєве скорочення дебіторської заборгованості як за продукцію, так і за розрахунками.

Графічне відображення змін у відсоткових відхиленнях окремих статей активу підприємства продемонстроване на рис.2.2.



**Рис.2.2 Динаміка відносних відхилень значень окремих статей активу ТОВ «Абриколь»**

Якщо аналізувати відсоткову зміну дебіторської заборгованості за продукцію, роботи, послуги, за період 2016-2019 рр. вона зменшилася на 70,41%. Дещо меншим є скорочення дебіторської заборгованості за розрахунками (70,41% в 2019 році відносно 2016 року). Найбільше скорочення було характерним для 2018 року відносно 2017 р.

Проаналізуємо динаміку та структуру пасивів ТОВ «Абриколь» у 2016-2019 рр. (Табл.2.4).

Таблиця 2.4

## Аналіз структури пасивів ТОВ «Абриколь» у період 2016-2019 роки

Статті пасиву	2016	Відсотків до підсумку	2017	Відсотків до підсумку	2018	Відсотків до підсумку	2019	Відсотків до підсумку
<b>I. Власний капітал, в т.ч.</b>	308,76	<b>48,74</b>	412,09	<b>36,55</b>	622,69	<b>20,40</b>	769,11	<b>23,02</b>
резервний капітал	6,25	2,02	6,25	1,52	6,25	1,00	12,78	1,66
нерозподілений прибуток	123,67	40,05	58,33	14,15	130,60	20,97	147,66	19,20
інший капітал	178,84	57,92	347,51	84,33	485,84	78,02	608,67	79,14
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	112,59	<b>17,77</b>	267,37	<b>23,72</b>	457,62	<b>14,99</b>	497,28	<b>14,88</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	212,19	<b>33,49</b>	447,88	<b>39,73</b>	445,75	<b>14,60</b>	404,45	<b>12,10</b>
Інші статті пасиву	0	-	0	-	1526,06	<b>50,00</b>	1670,84	<b>50,00</b>
Баланс	633,54	<b>100,00</b>	1127,34	<b>100,00</b>	3052,12	<b>100,00</b>	3341,68	<b>100,00</b>

Графічне зображення структури пасивів підприємства у 2016-2019 роках подане на рис.2.3.

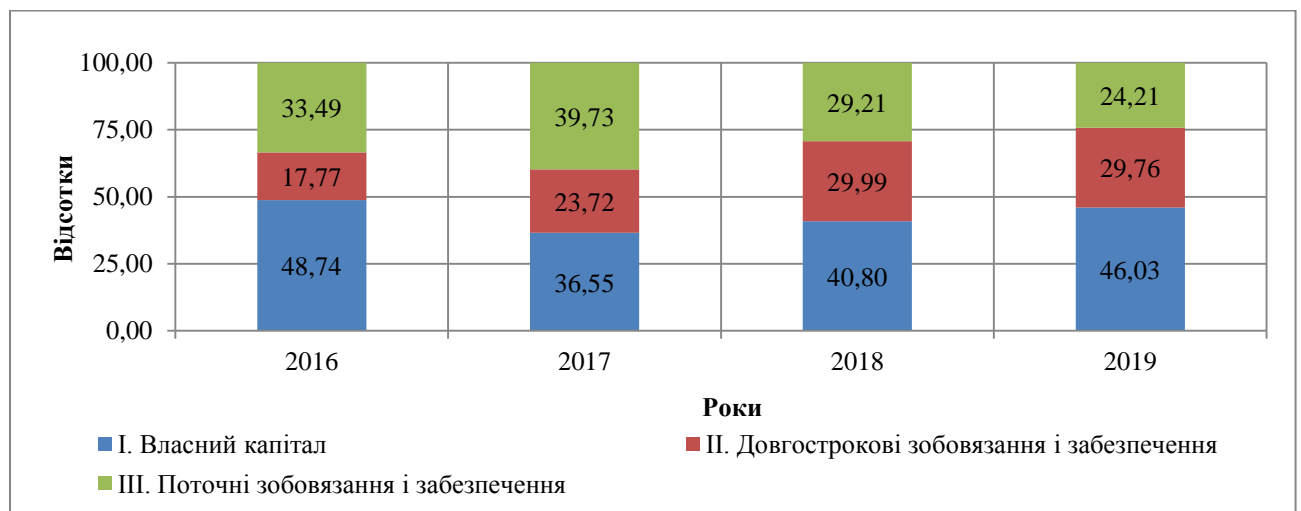


Рис.2.3 Структура пасивів ТОВ «Абриколь» у 2016-2019 роках

Власний капітал підприємства формується статутним, резервним капіталом, нерозподіленим прибутком та деякими іншими статтями.

Частка власного капіталу ТОВ «Абриколь» у 2016 році становила 48,75% від величини балансу, що у вартісному еквіваленті рівно 308,76 тис. грн. В

наступні роки спостерігалось зростання вартості власного капіталу, проте його частка в загальній структурі зменшилася.

Що стосується довгострокових зобов'язань та забезпечень, ситуація аналогічна – вартість зростала від 112,59 тис. грн. в 2016 році до 497,28 тис. грн. Частка в структурі пасивів ТОВ «Абриколь» змінювалася від 17,77% в 2016 році, зросла до 23,72% в 2017 році, в наступні роки частка зменшувалася до 14,99% в 2018 році та надалі до 14,88% в 2019 році.

Значну частку займають й поточні зобов'язання та забезпечення підприємства у його балансі. Їх динаміка була наступною: мінімальне значення було в 2016 році (212,19 тис. грн. – 33,49 % від балансу), максимальна сума поточних зобов'язань та забезпечень отримано в 2017 році (447,88 тис.грн. – 39,73 % від балансу)

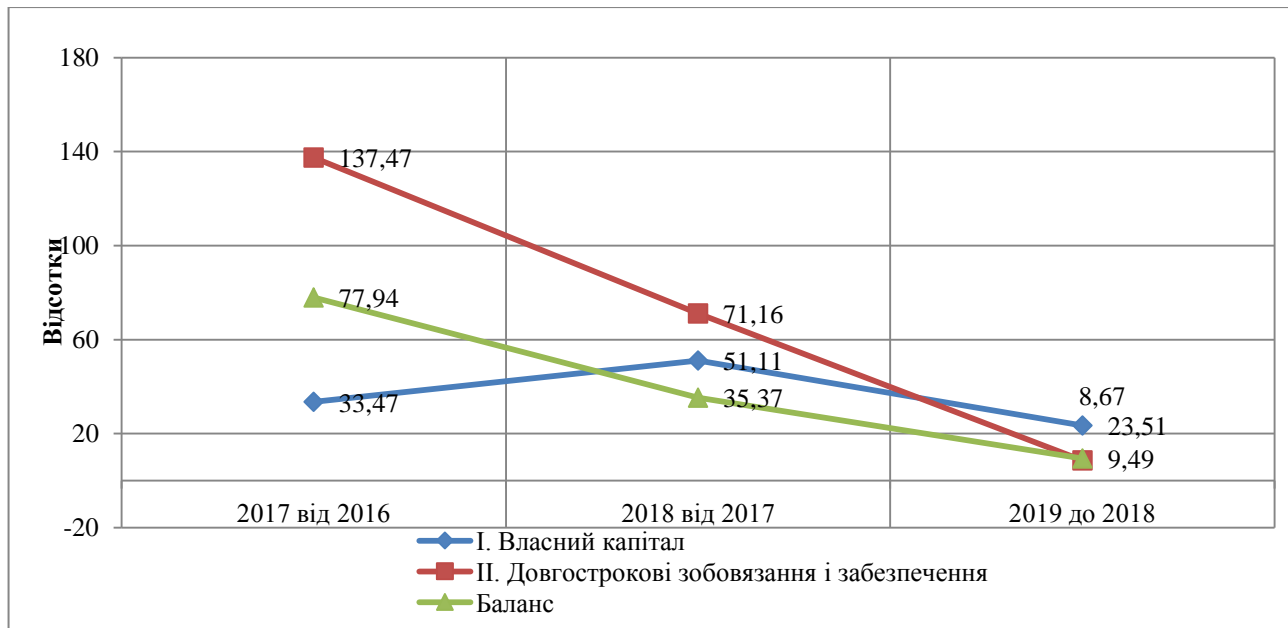
Проаналізуємо абсолютні та відносно зміни в значеннях окремих статей пасиву ТОВ «Абриколь» (Табл.2.5).

**Таблиця 2.5**

**Зміни в окремих статтях пасиву ТОВ «Абриколь»  
у 2016-2019 рр.**

Статті пасиву	Абсолютне відхилення (+,-)				Відносне відхилення (%)			
	2017 від 2016	2018 від 2017	2019 до 2018	2019 року від 2016	2017 від 2016	2018 від 2017	2019 до 2018	2019 року від 2016
<b>I. Власний капітал, в т.ч.</b>	<b>103,33</b>	<b>210,60</b>	<b>146,42</b>	<b>460,35</b>	<b>33,47</b>	<b>51,11</b>	<b>23,51</b>	<b>149,10</b>
резервний капітал	0	0	6,53	6,53	0,00	0,00	104,48	104,48
нерозподілений прибуток	-65,34	72,27	17,06	23,99	-52,83	123,90	13,06	19,40
інший капітал	168,67	138,33	122,83	429,83	94,31	39,81	25,28	240,34
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>154,78</b>	<b>190,25</b>	<b>39,66</b>	<b>384,69</b>	<b>137,47</b>	<b>71,16</b>	<b>8,67</b>	<b>341,67</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>235,69</b>	<b>-2,13</b>	<b>-41,30</b>	<b>192,26</b>	<b>111,07</b>	<b>-0,48</b>	<b>-9,27</b>	<b>90,61</b>
Інші статті пасиву	0	1526,06	144,78	1670,84	-	-	9,49	-
<b>Баланс</b>	<b>493,80</b>	<b>1924,78</b>	<b>289,56</b>	<b>2708,14</b>	<b>77,94</b>	<b>170,74</b>	<b>9,49</b>	<b>427,46</b>

Графічне відображення змін у відсоткових відхиленнях окремих статей пасиву ТОВ «Абриколь» продемонстроване на рис.2.4.



**Рис.2.4 Динаміка відносних відхилень значень окремих статей пасиву ТОВ «Абриколь»**

Зростання вартості власного капіталу на 149,1% у 2019 році відносно 2016 року відбувалося за рахунок збільшення резервного капіталу у 2019 році на 6,53 тис.грн., нарощення нерозподіленого прибутку у 2082 році на 123,9% відносно рівня 2017 року та подальшого зростання в 2019 році ще на 17,06 тис.грн. Позитивною динамікою характеризувалися зміни іншого капіталу (на 240,34% за даними 2013 року відносно 2010 року).

Довгострокові зобов'язання та забезпечення є важливою складовою пасиву ТОВ «Абриколь». Спостерігалось щорічне збільшення цієї статті – на 154,78 тис.грн. у 2017 році порівняно з 2016 роком, ще на 19,25 тис.грн. у 2018 році. 2016 рік характеризувався подальшим нарощенням довгострокових зобов'язань та забезпечень ще на 8,67% відносно 2018 року. Загальне зростання за досліджуваний період склало 341,67% у 2019 році відносно базового 2016 року.

Для повного аналізу фінансово-майнового стану важливе значення має оцінювання стану та особливостей використання основних виробничих засобів.

Враховуючи те, що вартість та показники ефективності використання основних засобів та необоротних активів може змінюватись внаслідок впливу зовнішніх факторів (наприклад, порядок їх обліку, при якому коригування

вартості основних засобів в умовах інфляції здійснюється з запізненням, в той час як ціни на сировину, матеріали, готову продукцію можуть збільшуватися досить високими темпами), необхідно звернути особливу увагу на зміну абсолютних показників даних балансу звітний період, які відображають основні характеристики основних засобів на підприємстві.

Оскільки на досліджуваному підприємстві не всі звіти стосовно використання основних засобів формуються, нами використана спеціально розроблена інформація бухгалтерії підприємства та Баланс підприємства.

На основі цих даних проводиться аналіз основних засобів у наступних основних напрямках (Табл.2.6):

- аналіз наявності, структури основних засобів на підприємстві;
- аналіз основних показників використання основних засобів.

Таблиця 2.6

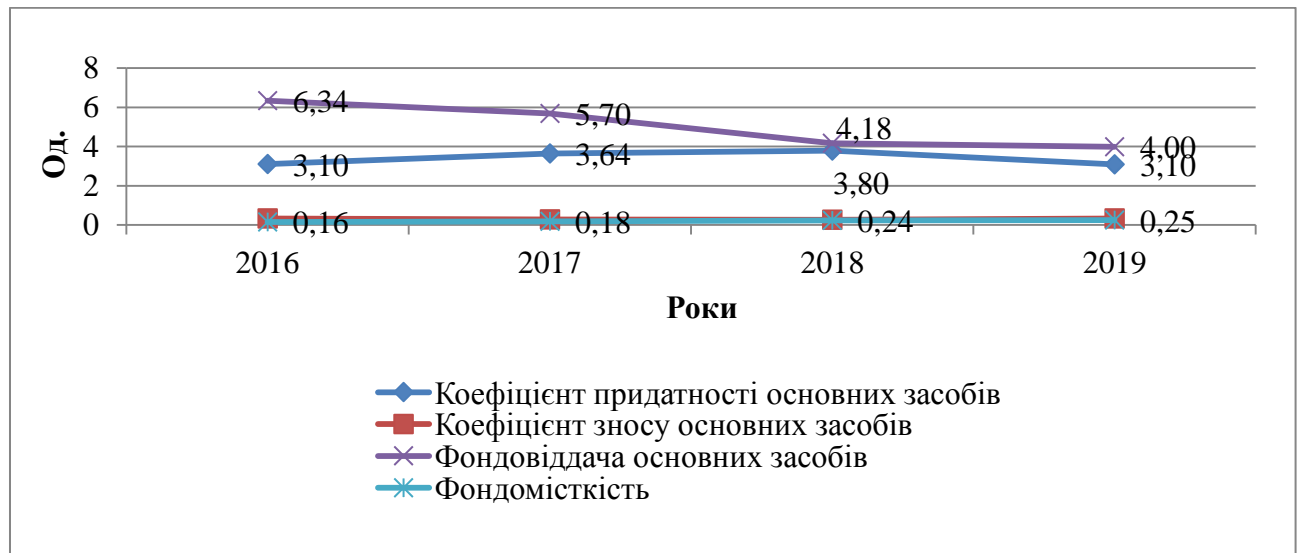
### Показники ефективності використання основних засобів ТОВ

#### «Абриколь»

Показники	Позначення або формула для розрахунку	Дані за роками				Абсолютне відхилення		
		2016	2017	2018	2019	2017 від 2016	2018 від 2017	2019 від 2018
Первісна вартість основних засобів	Ф.1р.031	399,20	705,53	1152,04	1439,8 <sub>9</sub>	306,33	752,84	287,85
Залишкова вартість	Ф.1р.030	270,49	511,92	848,87	974,83	241,43	578,38	125,96
Знос	Ф.1р.032	128,71	193,61	303,17	465,06	64,90	174,46	161,89
Чистий дохід від реалізації продукції	Ф.2р.035	3413,76	4733,90	4810,03	5754,0 <sub>3</sub>	1320,14	76,13	944
Коефіцієнт придатності основних засобів	Первісна вартість/Знос	3,10	3,64	3,80	3,10	0,54	0,70	-0,70
Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос/Первісна вартість	0,32	0,27	0,26	0,32	-0,05	-0,06	0,06
Фондовіддача основних засобів	Чистий дохід/Середня вартість основних засобів Ф.2р.035/Ф.1р.031	6,34	5,70	4,18	4,00	-0,65	-2,17	-0,18

Фондо-місткість	Середня вартість основних засобів/Чистий дохід Ф.1р.031/Ф.2р.035	0,16	0,18	0,24	0,25	0,02	0,08	0,01
-----------------	---	------	------	------	------	------	------	------

Графічне відображення показників ефективності використання основних засобів показане на рис.2.5.



**Рис.2.5 Динаміка коефіцієнтів ефективності використання основних засобів ТОВ «Абриколь»**

Стан основних засобів характеризують через такі коефіцієнти: зносу основних засобів; придатності; фондодіддачі, фондомісткості продукції.

Поступове збільшення первісної вартості основних засобів свідчить про те, що наявні основні засоби поповнювалися новими. Не зважаючи на це, коефіцієнт придатності основних засобів підприємства залишається приблизно на одному ж рівні (3,1-3,8).

Коефіцієнт зносу є оберненим показником до коефіцієнта придатності і характеризує ту частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах, а коефіцієнт придатності частку неперенесеної на створюваний продукт вартості.

Коефіцієнт зносу коливався в межах 0,26 – 0,32 протягом аналізованого періоду.

Підвищення ефективності використання основних засобів підприємств є одним з основних питань у період переходу до ринкових відносин. Від

вирішення цієї проблеми залежить фінансовий стан підприємства, конкурентоспроможність його продукції на ринку.

Узагальнюючим показником всесторонньої інтенсифікації для умов підприємств виступає рівень загальної рентабельності, як відношення валового прибутку (ВП) до основних виробничих засобів (ОВЗ) та нормованих оборотних засобів (НОЗ):

$$P = \frac{ВП}{ОВЗ + НОЗ} * 100\%$$

На зміну рентабельності виробництва впливають такі фактори:

1. Зміна частки прибутку на 1 грн. реалізованої продукції.
2. Зміна фондомісткості або фондovіддачі.
3. Зміна коефіцієнта закріплення матеріальних оборотних коштів, тобто зміна оборотності оборотних коштів.

Розрахуємо значення рентабельності підприємства для 2016-2019 років:

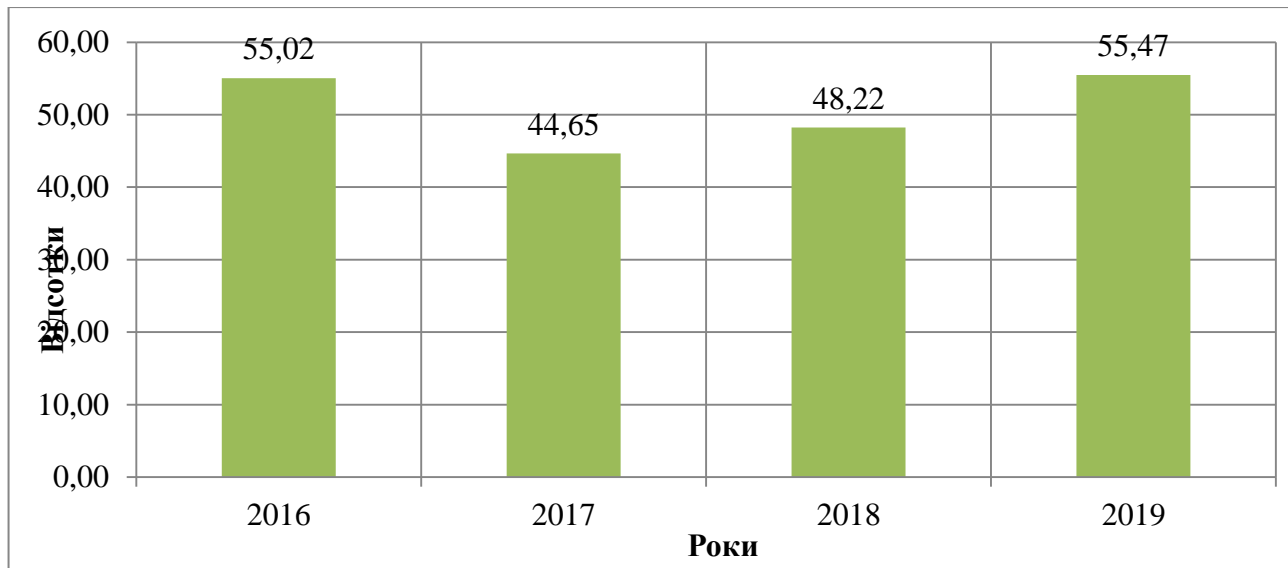
$$P_{2016} = \frac{41844}{39920 + 36128} * 100 = 55,02\%$$

$$P_{2017} = \frac{56162}{70553 + 55237} * 100 = 44,65\%$$

$$P_{2018} = \frac{85028}{115204 + 61128} * 100 = 48,22\%$$

$$P_{2019} = \frac{107870}{143989 + 50468} * 100 = 55,47\%$$

Динаміка рівня рентабельності підприємства показана на рис.2.6.



**Рис.2.6 Динаміка рівня рентабельності  
ТОВ «Абриколь» у 2016-2019 роках**

Як бачимо з розрахунків, рентабельність роботи ТОВ «Абриколь» протягом усього аналізованого періоду є достатньо високою (44-55%). Коливання у показниках рентабельності пояснюються змінами у обсягах виручки від реалізації, оновленні основних засобів та збільшенням вартості оборотних засобів.

Відносне відхилення рівня рентабельності у 2017 році порівняно з 2016 роком склало -18,86%, проте, вже наступного року спостерігалось зростання цього показника на 4 одиниці, яке продовжувалося і в 2019 році, що дозволило перевершити рівень 2016 року (рівень рентабельності підприємства у 2019 році становив 55,47%).

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

Оскільки ТОВ «Абриколь» пропонує лише послуги ресторанної сфери та гри в різні види більярду, пропонуємо доповнити їх ще й облаштуванням майданчику для гри у боулінг. Даний вид розваг є досить популярним, проте, послуги пропонують лише декілька закладів в м.Тернопіль.

Звичайно, це є витратний проєкт, тому важливим є економічне обґрунтування даного виду діяльності.

Зважаючи на те, що ресторан та більярд клуб «Абриколь» функціонують на ринку вже достатньо тривалий час, вважаємо, що таке доповнення як боулінг буде доречним, адже додасть закладу оновлення та нових відвідувачів.

Для початку реалізації проєкту необхідно визначитися із обмежувальними рекомендаціями, які встановлює держава в цій сфері, а також проаналізувати його документальне оформлення.

Зміна організаційно-правової форми не є потрібною, адже товариства з обмеженою відповідальністю повністю можуть займатися і таким видом розважального бізнесу. Оскільки і санітарні ліцензії, дозволи підприємство вже має, їх потрібно буде лише оновити у відповідності із перепрофілюванням деяких площ приміщення, яке вже є у товариства в розпорядженні.

Окремі працівники будуть переведені на роботу у боулінг-клуб. Окремих працівників треба буде наймати додатково.

Припускається, що основними відвідувачами боулінг-клубу стануть люди із середнім рівнем доходів, вікової групи 20-35 років. Біля ресторану та більярд-клубу «Абриколь» є паркінг та зупинка громадського транспорту, що забезпечить доступ клієнтів як на власному транспорті, так і таких, які користуються послугами громадського транспорту.

Боулінг-клуб буде розташовуватися у приміщенні ТОВ «Абриколь» по вул.15 Квітня і важливим є те, що найближчим центром, де є можливість пограти в боулінг, є ТРЦ «Подoliaни», який знаходиться досить далеко від густонаселених вулиць 15 Квітня та Київська.

При визначенні розмірів і планування приміщення потрібно виходити зі стандартних розмірів комплексів для боулінгу. Комфортною для гравців висотою стель вважають 3,5-4 м, а мінімальна довжина залу визначається наступними габаритами доріжки:

1. 4-5 м для зони відпочинку гравців;
2. 4,93 м для зони розбігу;
3. 18,23 м для самої доріжки;
4. 2,27 м для майданчика з кеглями і пінспоттера;

5. 1,4-1,5 м для обслуговування механізмів.

Підсумкова сумарна довжина ігрової зони – 32 метри. При розрахунку ширини залу до уваги береться та обставина, що доріжки встановлюються попарно, з механізмом повернення куль між ними: ширина такої групи – 3,45 м. Отже, для чотирьох доріжок потрібно виділити 6,9 м, для шести – 10,35 м, для десяти – 17,25 м. Крім того, уздовж стін з двох сторін передбачаються службові проходи шириною до метра. Додатково потрібно зарезервувати місце для диванів зі столиками та барної стійки.

Доходи боулінгу визначаються не тільки кількістю доріжок, але і ступенем заповнення клубу, яка в перші місяці роботи складе 50-60%. Однак завдяки рекламі популярність закладу незабаром може вирости настільки, що власникам доведеться продовжувати графік роботи і наймати додатковий персонал. Для залучення додаткових відвідувачів в денні та нічні години рекомендується розробити гнучкий тарифний план, в якому вартість оренди доріжки буде залежати не тільки від часу доби, а й від дня тижня.

У Табл.2.7 показано тривалість окремих етапів реалізації проєкту.

**Таблиця 2.7**

Етапи реалізації проєкту ТОВ «Абриколь» по відкриттю боулінг-клубу

Етапи проєкту	Термін виконання
Закупівля обладнання	1-30 календарних днів
Встановлення обладнання	1-30 календарних днів
Найм додаткових працівників	1-30 календарних днів
Навчання персоналу	1-30 календарних днів
Проведення маркетингової компанії	Весь час реалізації проєкту

Проаналізуємо ризики, які можуть виникнути в процесі реалізації проєкту.

1. Недостатня наповненість боулінг-клубу.
2. Відмова в роботі обладнання
3. Зростання прямої та непрямої конкуренції

ТОВ «Абриколь» може працювати над тим, щоб певною мірою зменшити ймовірність реалізації даних ризиків наступними методами:

1. Детальне періодичне оцінювання рівня цін на послуги боулінг-клубу та витрат на його функціонування. Такий моніторинг дасть змогу оптимізувати витрати і розробити заходи цінового стимулювання клієнтів.
2. Важливо, щоб обладнання, яке закупляється для боулінг-клубу, мали відповідні сертифікати якості та перебувало на гарантійному обслуговуванні виробника.
3. На зростання конкуренції необхідно реагувати відповідними маркетинговими заходами та розробкою системи стимулювання наявних та потенційних клієнтів через формування підходів лояльності.

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

Для прийняття управлінських рішень та планування роботи підприємства на певний термін необхідно мати достовірну інформацію про стан господарюючого суб'єкта, для цього розраховують запас фінансової стійкості.

Актуальність даного розрахунку обумовлюється тим, що оцінка запасу фінансової стійкості дозволяє зробити досить впевнені та обґрунтовані висновки про потенційну ефективність проєкту. Це особливо важливо у випадку, якщо у фірми велика кількість конкурентів, а галузь економіки, в якій функціонує суб'єкт господарювання – нестабільна.

Щоб визначити запас фінансової стійкості за даними проєкту, необхідно провести певні розрахунки. До уваги ми будемо брати постійні та змінні

витрати по проєкту, а також запланований обсяг доходу, який буде отриманий від боулінг-клубу (Табл.2.8).

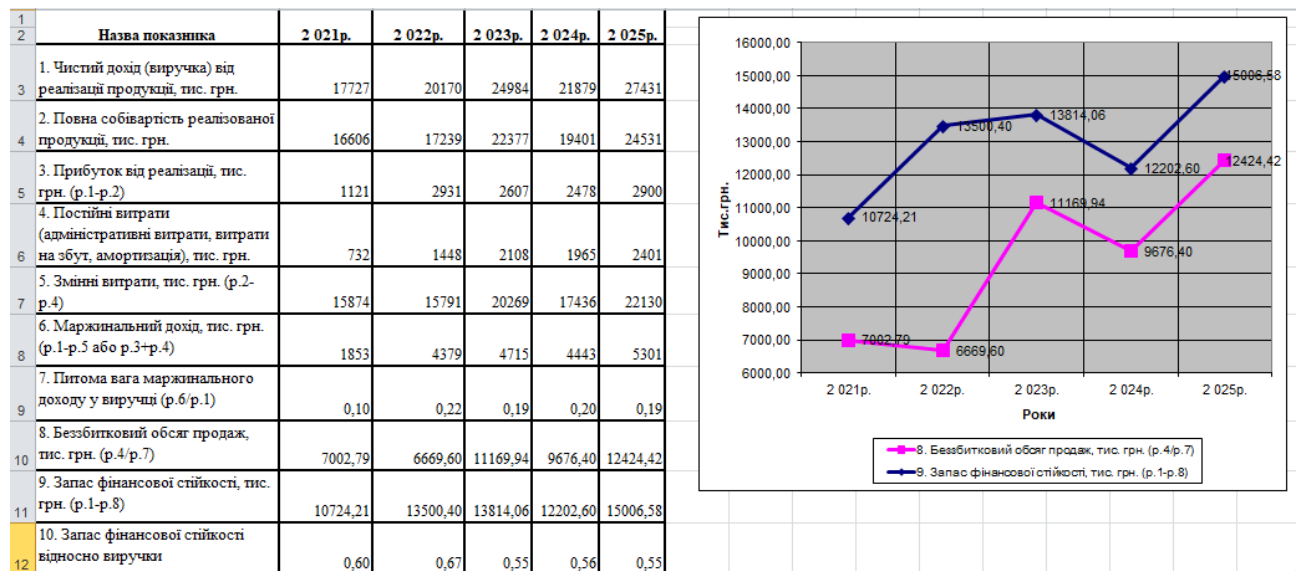
**Таблиця 2.8**

**Розрахунок беззбиткового обсягу продажів та запасу фінансової стійкості по проєкту ТОВ «Абриколь»**

<b>Назва показника</b>	<b>2 021р.</b>	<b>2 022р.</b>	<b>2 023р.</b>	<b>2 024р.</b>	<b>2 025р.</b>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	17727	20170	24984	21879	27431
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	16606	17239	22377	19401	24531
3. Прибуток від реалізації, тис. грн. (р.1-р.2)	1121	2931	2607	2478	2900
4. Постійні витрати (адміністративні витрати, витрати на збут, амортизація), тис. грн.	732	1448	2108	1965	2401
5. Змінні витрати, тис. грн. (р.2-р.4)	15874	15791	20269	17436	22130
6. Маржинальний дохід, тис. грн. (р.1-р.5 або р.3+р.4)	1853	4379	4715	4443	5301
7. Питома вага маржинального доходу у виручці (р.6/р.1)	0,10	0,22	0,19	0,20	0,19
8. Беззбитковий обсяг продаж, тис. грн. (р.4/р.7)	7002,79	6669,60	11169,94	9676,40	12424,42
9. Запас фінансової стійкості, тис. грн. (р.1-р.8)	10724,21	13500,40	13814,06	12202,60	15006,58
10. Запас фінансової стійкості відносно виручки	0,60	0,67	0,55	0,56	0,55
11. Поріг рентабельності, % (р.9/р.1*100%)	60,50	66,93	55,29	55,77	54,71
Поріг рентабельності (р.1-р.4-р.5)	1121	2931	2607	2478	2900

Протягом аналізованого періоду (2021-2025 років) бачимо, що запас фінансової стійкості даного підприємства має нестійку динаміку.

Для того, щоб спростити процедуру визначення запасу фінансової стійкості та її оцінки динаміки протягом 2021-2024 років на даній філії, скористаємося комп'ютерною програмою Excel, де відобразимо всі необхідні обчислення, а також зміни результатів запасу фінансової стійкості (рис. 2.7).



**Рис.2.7 Розрахунок запасу фінансової стійкості для ТОВ «Абриколь» протягом 2021-2025 років за допомогою комп'ютерної програми Excel**

Протягом 2022-2023 року запас фінансової стійкості залишався на приблизно незмінному рівні (13500 тис.грн. у 2022 році та 13814 тис.грн. у 2023 році). В 2025 році даний показник може зрости до 15006 тис.грн.

Також, варто зауважити, що тільки тоді, коли розмір суми виручки підприємства зменшиться на 15-16 %, то лише тоді рентабельність буде дорівнювати нулю. Якщо виручка стане ще нижча, то підприємство може стати збитковим і увійде в зону банкрутства. Тому важливо постійно контролювати запас фінансової стійкості, нижче якого не повинна бути ні сума виручки, ні рентабельність підприємства.

## ВИСНОВКИ

Розглянуто численні визначення терміну «проект» та виявлено, що найбільш загальним є наступне: «проект – це унікальна сукупність скоординованих дій з певними початком та закінченням, що здійснюється певною особою або підприємством для досягнення мети у наперед визначені терміни, із визначеними розмірами витрат та умовами реалізації».

Проаналізовано фази (етапи) життєвого циклу проекту – концептуальна, фаза розробки та реалізації, а також фаза експлуатації та завершення.

Дуже детально проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства готельно-ресторанного галузевого спрямування. Показано, що зовнішнє середовище визначається сукупністю політичних, економічних, соціальних, правових, природних, культурних та інших факторів, на які підприємство може впливати лише дуже обмеженою мірою.

На фактори середовища на рівні підприємства воно може впливати, по великому рахунку, воно й визначає їх. Наступним рівнем за ієрархією площин середовища управління проект ом є середовище саме на рівні конкретного проекту – це структура управління ним, учасники проекту та якість комунікацій між ними.

Показано, що усі функції управління проектами в загальному можна поділити на провідні (тобто ті, які є суттєвими та напряду впливають на реалізацію проекту), та забезпечуючи (такі, які впливають на можливість реалізації проекту в цілому).

Проведено маркетинговий, виробничий, фінансово-економічний аналіз підприємства готельно-ресторанного комплексу «Абриколь».

Чистий дохід від реалізації продукції, товарів та послуг від 2016 до 2019 року постійно зростав у вартісному вимірі. Якщо в 2016 році виручка становила 3413,76 тис.грн., наступного 2017 року відбулося зростання на 1320,14 тис.грн. У 2018 році чистий дохід від реалізації збільшився ще на 1,61% відносно попереднього року. Стрімке зростання було характерним для 2019 року, за який виручка зросла ще на 944 тис.грн. і досягла величини 5754,03 тис.грн.

Собівартість реалізованої продукції змінювалася не пропорційно виручці. Найбільша невідповідність спостерігалася у 2018 році, коли собівартість зросла на 14,55% відносно попереднього року, а виручка збільшилася лише на 1,61%. Це є свідченням наявності витрат, які будуть відшкодовані за рахунок майбутніх доходів, наприклад, інвестиції у обладнання, капітальний ремонт.

Підприємство протягом аналізованого періоду отримувало й інші операційні доходи – 0,28 тис.грн. у 2016 році, на 5,39 тис.грн більше у 2017 році, на 31,39% менше наступного 2018 року. На кінець 2019 року розмір інших операційних доходів становив 3,87 тис.грн.

Проведено аналіз активів та пасивів підприємства. Поступове збільшення первісної вартості основних засобів свідчить про те, що наявні основні засоби поповнювалися новими. Не зважаючи на це, коефіцієнт придатності основних засобів підприємства залишається приблизно на одному ж рівні (3,1-3,8).

Рентабельність роботи ТОВ «Абриколь» протягом усього аналізованого періоду є достатньо високою (44-55%). Коливання у показниках рентабельності пояснюються змінами у обсягах виручки від реалізації, оновлені основних засобів та збільшенням вартості оборотних засобів.

Запропоновано проєкт із розширення видів діяльності підприємства за рахунок створення боулінг-клубу. Показано етапи реалізації проєкту.

У другому розділі також обґрунтовано оцінку чутливості прибутку підприємства до зміни елементів операційного важеля. Для прийняття управлінських рішень та планування роботи підприємства на певний термін необхідно мати достовірну та корисну інформацію про стан господарюючого суб'єкта, для цього розраховують запас фінансової стійкості.

Зауважено, що тільки тоді, коли розмір суми виручки зменшиться на 15-16 %, лише тоді рентабельність буде дорівнювати нулю. Якщо виручка стане ще нижча, то підприємство може стати збитковим і увійде в зону банкрутства.

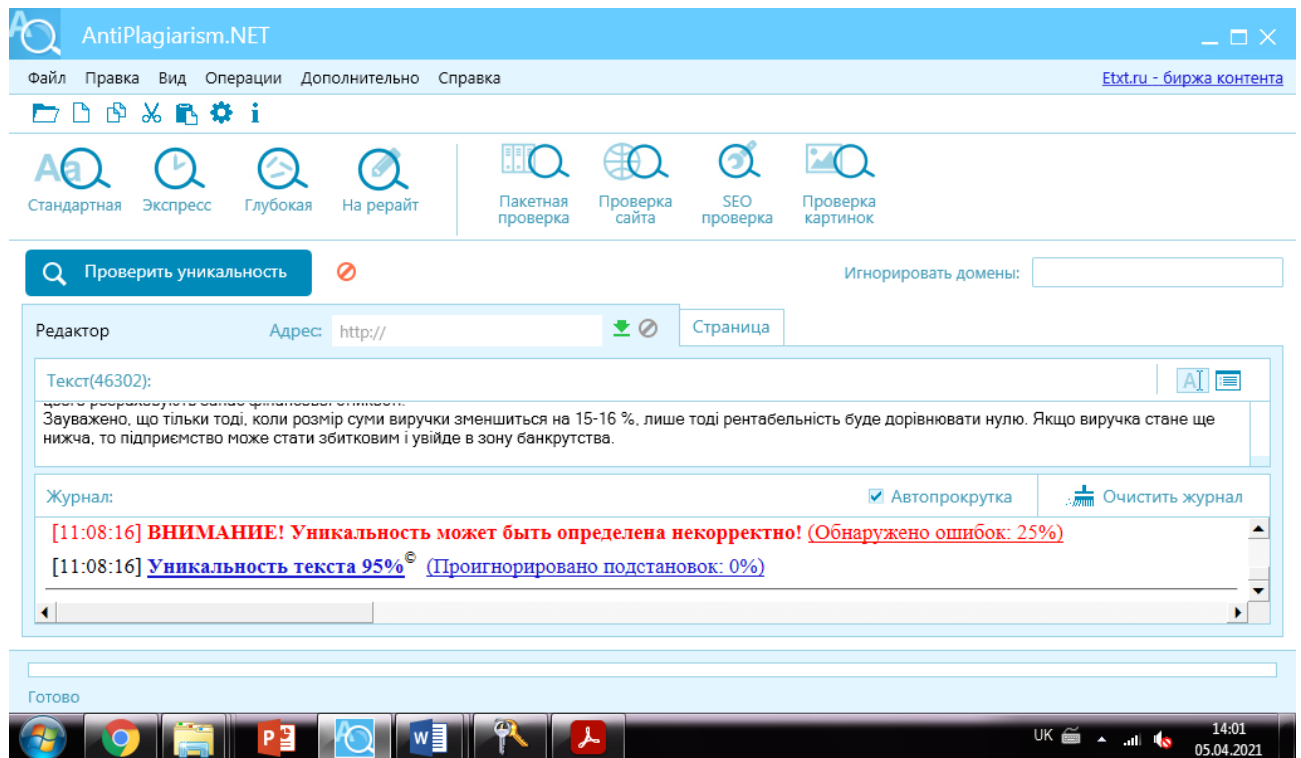
## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. British Standard BS 6079-1 : 2000. Project management – Part 1 : Guide to Project management. – 182 p
2. Словник-довідник з питань управління проєктами / За ред. Бушуєва С.Д. – К. : ВД «Ділова Україна», 2001. – 640 с.
3. Попов Ю.И. Управление проєктами : [учеб. пособие] – М.: ИНФРА-М, 2007. – 208 с
4. Управление проєктами: [Учебное пособие] / Под общ. ред. И.И. Мазура. – [4-е изд.] – М. : Омега-Л, 2014. – 664 с.
5. Управление инновациями в организации: [учеб. пособие]. – 2-е изд., стер. – М. : Издательство «Омега-Л», 2008. – 415 с.
6. Маматова Т.В., Молоканова Т.В., Чикаренко І.А., Чикаренко І.А. Управління проєктами: навч. посіб.. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. -128 с.
7. Офіційний сайт ресторану та більярд-клубу «Абриколь» URL: <https://ternopil.info/billiard/abrikol/> (дата звернення 10.03.2021)
8. Бабаєв В. М., Торкатюк В. І. Проєктний підхід в механізмі державного управління. Харківська національна академія міського господарства : URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29745/1/50.pdf> (дата звернення 10.03.2021)
9. Бредіхін В. М., Тарасенко С. І. Управління проєктами: проблеми та перспективи. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 9-12.
10. 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 12.03.2021)
11. Гнучке управління проєктами: шлях до задоволених клієнтів. JOB-WIZARDS. URL: <https://job-wizards.com/ua/hnuchke-upravlinnia-proektamy-shliakh-do-zadovolenykh-kliientiv/> (дата звернення 15.03.2021)
12. Гринчуцька С. В. Управління проєктами інформатизації : конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030502 “Економічна кібернетика”, спеціальності 051 “Економіка”. Тернопіль : ТНТУ імені І. Пулюя, 2017. 194 с.

13.Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А. Управління проєктами : навч. посіб. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

14.Євген Федченков. PRINCE2. Британський принц проєктного менеджменту. Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/prince2.html> (дата звернення 18.03.2021)

15.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 25.03.2021)



Ім'я користувача:  
Роксолана Муха

Дата перевірки:  
05.04.2021 13:46:57 EEST

Дата звіту:  
05.04.2021 13:51:15 EEST

ID перевірки:  
1007341706

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

ID користувача:  
100004238

Назва документа: Панькуш З. ГР-286-перевірка

Кількість сторінок: 31 Кількість слів: 6621 Кількість символів: 47844 Розмір файлу: 371.32 KB ID файлу: 1007474263

## 8.23% Схожість

Найбільша схожість: 2.69% з Інтернет-джерелом (<https://dumka.biz/yak-vidkriti-bouling-v-malenkomu-misti>)

7.79% Джерела з Інтернету

117

Сторінка 33

0.44% Джерела з Бібліотеки

24

Сторінка 34

## 4.21% Цитат

Цитати

4

Сторінка 35

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1