

ГАЛИЦЬКИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА

*Кафедра готельно-ресторанної справи*

## **МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА**

**на тему: «Управління проєктами готельно-  
ресторанного комплексу в сучасних умовах  
(на прикладі кафе «Водограй»)»**

Студента(ки) II курсу ГР-286 групи  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Рогожинський Л.Б.  
Керівник: Колісник Т.Б.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

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

**м. Тернопіль – 2020р.**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ.....	5
1.1 Проєкт та етапи його створення.....	5
1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно- ресторанній справі.....	8
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ КАФЕ «ВОДОГРАЙ».....	15
2.1 Аналіз діяльності кафе «Водограй».....	15
2.2 Суть та структура проєкту для кафе «Водограй».....	22
2.3 Очікувані результати впровадження проєкту для кафе «Водограй».....	28
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	3

## ВСТУП

Протягом останнього десятиліття у великих містах України можна спостерігати стрімкий розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Приходять великі міжнародні мережі, так само зростає число невеликих приватних готельно-ресторанних і реконструюються старі радянські. Проєктів у готельно-ресторанній сфері стає все більше, особливо напередодні великих заходів та знакових подій. Менеджери управління проєктами стикаються з такою проблемою, як правильне використання і збалансування трьох основних чинників реалізації проєктів, які представляють собою кошти, якість і терміни.

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

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

**Актуальність теми** полягає у тому, що розроблення раціональних об'ємно-планувальних рішень засобів розміщення є важливою складовою розробки проєктів, створення сучасних об'єктів готельно-ресторанного господарства.

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

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

- розкрити теоретичні основи створення проєктів для підприємства готельно-ресторанної справи
- охарактеризувати принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі

- розглянути особливості управління персоналом підприємств ресторанного господарства;
- 
- розробити проєкт для кафе «Водограй»
- описати суть та структуру проєкту для кафе «Водограй»
- прорахувати очікувані результати впровадження проєкту для кафе «Водограй»

**Об'єкт дослідження** виступає кафе «Водограй», яке знаходиться у місті Тернопіль.

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

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

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

### **1.1 Проєкт та етапи його створення**

Виконання будь-якої роботи, особливо творчої, відбувається за певним планом. Виконується необхідна документація та подається необхідна інформація про процес створення виробу. Ця діяльність має назву – проєкт.

Головним завданням проєктного управління є досягнення всіх цілей та виконання завдань проєкту, одночасно виконуючи зобов'язання щодо наперед визначених обмежень проєкту. Типовими обмеженнями є межі та зміст проєкту, час, бюджет. Другорядним завданням, але більш амбітним, є оптимізація, розподілення та інтеграція завдань, необхідних для досягнення наперед визначених цілей [2, с.134].

Суть планування полягає в розробці та обґрунтуванні цілей, визначені найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань і встановленні їх взаємодії.

Незважаючи на метод, що використовується, необхідно дуже уважно розглядати загальні цілі проєкту, календарний план, вартість (витрати), одночасно з ролями та відповідальністю усіх виконавців та зацікавлених сторін.

Сам процес планування проходить чотири етапи:

- розробку загальних цілей;
- визначення конкретних цілей на даний період із послідуною їх деталізацією;
- визначення шляхів і способів досягнення цілей;
- контроль за процесом досягнення поставлених цілей шляхом співставлення планових показників із фактичними та коригування цілей.

Вирішення цих питань є функцією планування, яка є основою для прийняття рішень. Це управлінська діяльність, що передбачає розробку цілей і

завдань управління виробництвом, а також визначає шляхи реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

Розробка планів по проєкту охоплює всі етапи його життєвого циклу. Починається з участі проєкт-менеджера в процесі розробки концепції, вибору стратегічних цілей, включаючи контрактні пропозиції, продовжується укладанням контрактів та закінчується лише при завершенні проєкту.

Процес планування проєктів – це процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проєкту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних, технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проєкту.

На етапі планування проєкту визначаються всі необхідні параметри реалізації проєкту, а саме: тривалість робіт, потреба в трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсах, терміни постачання всіх видів ресурсів, терміни та обсяги залучення проєктних, будівельних та інших організацій [17, с.96].

Загалом проєкт складають за певним планом

В інвестиційному плані представлений план організації будівництва відповідно до попереднього кошторису. План включає наступні етапи:

1. Підготовка робочого проєкту і додатків. Здійснюється проєктною організацією, що підготувала попередній кошторис. Етап триває 3 місяці, включаючи затвердження проєкту в архітектурно-плановому управлінні одержання всіх інших необхідних дозволів. Оплата послуг організацій розподілена в такий спосіб: на початку етапу — 25% вартості, на початку 2-го місяця — 25% вартості, наприкінці етапу — 50% вартості. Задано лінійну амортизацію даного нематеріального активу з нормою 5%.

2. Переговори про оренду землі. За умовами, запропонованими міською владою, після одержання права на будівництво об'єкта, компанія, що виграла тендер бере на себе деякі витрати по розвитку міської інфраструктури. Оскільки ці витрати не є витратами на придбання активів, вони відображені в статті "Інші виплати" і віднесені в проєкті балансу на статтю "Витрати резервів".

3. Інженерне забезпечення на початку будівництва. Тривалість етапу 6 місяців. Виплати розподілені в такий спосіб: На початку 1-го місяця — 12 % вартості, на початку 3-го місяця — 24 % вартості, наприкінці етапу — сума, що залишилася. Тип активу – передоплачені витрати, списання вартості активу задано на одиницю продукції - кв. м. площі житлових корпусів А і Б.

4. Будівництво корпусів. По кожному корпусу, будівельні роботи розділені на основні етапи:

- будівництво фундаменту;
- зведення стін;
- монтажні роботи;
- прокладка комунікацій;
- опоряджувальні роботи [14, с.124].

Корпуси, по яких намічений продаж площ, визначені по типу активу як передоплачені витрати зі списанням вартості на кв.м. площі при продажі, а на корпуси, що залишаються на балансі компанії (корпус Д і корпус Г) визначена лінійна амортизація (норма амортизації 2%). Тривалість етапів і терміни закінчення будівництва визначені відповідно до попереднього плану організації будівництва, що запропонований генеральним підрядчиком на будівельні роботи. При розподілі етапів у часі й побудові логічних зв'язків між ними враховані також можливості організацій - підрядчиків по виділенню людських ресурсів і будівельної техніки на об'єкти.

5. Інженерне забезпечення наприкінці будівництва. Тривалість етапу — 6 місяців. Графік виплат — щомісяця рівними частками. Тип активу — також передоплачені витрати зі списанням на одиницю продукції. Для забезпечення списання на собівартість повної суми даного активу, списання задане тільки на той продукт, продаж якого буде здійснюватися в наступному місяці після закінчення етапу та після постановки активу на баланс. Примітка: при організації списання активів на витрати вищевказаним способом, при моделюванні проєктів подібного типу, варто стежити за тим, щоб списання відбулося коректно й актив, що списується, не залишався на балансі після продажу продукту цілком або

частково. Краще всього проконтролювати це за допомогою таблиці "Список активів" із групи "Деталізація результатів" .

6. Благоустрій території й будівництво автостоянки. Етап тривалістю 45 днів. Включає озеленення території, асфальтування, побудова дитячого майданчика, а також будівництво автостоянки під охороною на 250 місць. Закінчення етапу планується одночасно із закінченням будівництва корпусу Б. Списання активу задане на продукт "Продаж місць на автостоянці"

7. Інші витрати періоду будівництва. Вартість етапу складають різні поточні витрати компанії "ABC" (введені в діалогах "План персоналу" і "Загальні витрати") у період будівництва до початку здачі в експлуатацію об'єктів і віднесені на даний актив. Етап починається від початку проєкту і закінчується одночасно зі здачею в експлуатацію корпусу Б. Як і в попередніх етапах, списання вартості активу задано тільки на той продукт, продаж якого буде здійснюватися в наступному місяці після закінчення етапу, після постановки активу на баланс.

8. Етап "Виробництво". В інвестиційному плані відзначають дати здачі в експлуатацію споруджуваних об'єктів. Початок продажів продуктів (квартир, офісів, місць на автостоянці) можливий тільки після здачі в експлуатацію, і одержання грошей при їхній реалізації до цього моменту у вигляді авансових платежів [17, с.152].

Отже, розробка плану проєкту – це процес, який майже завжди повторюється декілька разів, тобто це формальний та затверджений документ, який використовується для управління виконанням проєкту, він повинен бути розповсюджений серед учасників проєкту відповідно до плану взаємодії.

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

Управління організацією готельно-ресторанної справи ґрунтується на загальних принципах системи управління виробництвом. Функції управління відносно відособлені напрямки управлінської діяльності, що дозволяють



здійснювати управлінську дію. У функціях управління розкривається зміст управління як процесу, відображається вид управлінської діяльності, посадові обов'язки, закріплені за певним структурним підрозділом або працівником, призначення конкретного органу управління [2, с.156].

Існує певна кількість методів управління проєктними активностями, включаючи Еджайл (англ. Agile), інтерактивні, послідовні та методи розподілу на етапи подано на рис. 1.2.



**Рис. 1.1. Етапи послідовні проєкту**

Незважаючи на метод, що використовується, необхідно дуже уважно розглядати загальні цілі проєкту, календарний план, вартість (витрати), одночасно з ролями та відповідальністю усіх виконавців та зацікавлених сторін.

Конкретна функція управління визначається задачами управління діяльності підприємства (об'єднання), організації громадського харчування в цілому, або конкретними стадіями виробничо-торгового процесу, або окремими напрямками господарської діяльності, або задачами інформаційного забезпечення управління і ін.

Для виконання функцій управління підприємствами, організаціями громадського харчування створюється відповідна структура системи управління, що є сукупністю спеціалізованих підрозділів, взаємозв'язаних процесом ухвалення і реалізації управлінських рішень. Стосовно окремого підприємства

(об'єднанню) громадського харчування вона може бути цеховий, характерна для великих, безцехова – для невеликих підприємств [17, с.167].

Масштаб структури системи управління – ступінь деталізації уявлення або графічного зображення структури. Розрізняють: макроструктуру системи управління, ланками якої є органи управління (суб'єкти управління, що є юридичною особою); мезоструктуру, яку складають структурні підрозділи; мікроструктуру, ланками якої є працівники (робочі місця), а засоби управління. Реалізація (виконання) рішення – система дій, пов'язаних із здійсненням управляючої дії по певному організаційному плану. Вона складається з наступних етапів: складання організаційного плану реалізації рішення; підбору виконавців і доведення до них рішення; організації і координації роботи персоналу по реалізації ухваленого рішення; організації обліку і контролю виконання; оцінки результатів реалізації ухваленого рішення і узагальнення накопиченого досвіду.

Після ухвалення рішення необхідно розробити чіткий план дій з конкретними заходами, термінами по його реалізації рішення або даючи вказівки по його складанню, повинен передбачити розподіл всього об'єму роботи в часі по об'єктах і меті, досягнення яких необхідне для виконання рішення. Для принципових вирішень, розробляють план-графік їх реалізації, чітко виділивши в ньому основні етапи, відповідальних за кожний етап і виконання рішення в цілому. Коли рішення носить приватний, поточний характер, керівнику доцільно складати для себе короткий план-графік, враховуючи в ньому лише головні моменти роботи [14, с.175].

Якщо реалізація ухваленого рішення здійснюватиметься тривалий час, то його слід оформити у вигляді розпорядження або наказу, вказавши виконавців. Одноразові, термінові завдання краще давати в усній формі. Розпорядження і вказівки повинні бути ясними, визначеними, чітко сформульованими, з тим, щоб кожний виконавець точно знав, що йому необхідно робити і за що він особисто відповідає. Доцільно по планах реалізації різних рішень вести картотеку, в якій указувати контрольні терміни виконання тих або інших заходів.

В практиці роботи підприємств і організацій громадського харчування використовуються різні види планів-графіків:

- 1 План по підготовці і підвищенню кваліфікації кадрів по видах підготовки і професіях.
2. План організаційно-технічних заходів щодо поліпшення якості, продукції, праці, обслуговування.
3. План розвитку матеріально-технічної бази.
4. Графік виконання зобов'язань.
5. План організаційних заходів щодо підготовки і перекладу підприємств (організацій) на нові умови ринкового господарювання [2, с.112].

Розбивши загальний об'єм на окремі напрями і етапи, менеджер підбирає конкретних виконавців. Виконання рішень покладається звичайно на групу працівників відповідних спеціальностей, керівників відділів, підприємств.

При підборі виконавців слід враховувати рівень їх кваліфікації, досвід, організаторські навички. Виконавці повинні бути забезпечені ресурсами (сировиною, продовольчими товарами, бланками документів, устаткуванням, грошовими коштами і ін.), що необхідне для реалізації дорученої їм частини загальної роботи. Після розробки плану реалізації рішення, визначення складу виконавців, їх функцій рішення повинне бути своєчасно доведено до них.

Менеджер повинен постійно контролювати виконання завдання. Задачі контролю – своєчасне виявлення відхилень від заданої програми, оперативне вживання заходів по ліквідації або попередженню відхилень. Контроль за виконанням рішень здійснюється шляхом: глибокої перевірки положення справ на місці, бесід з виконавцями, отримання від них необхідних довідок (інформації); регулярного заслуховування звітів відповідальних за виконання осіб (менеджери і фахівці) на нарадах; регулярної і систематичної інформації на нарадах з керівними працівниками про хід виконання планів роботи, здійснення аналізу статистичних даних про діяльність колективу, критичних зауважень і пропозицій працівників, листів і заяв.

Практичну роботу по контролю за виконанням рішень можуть здійснювати: генеральний менеджер організації громадського харчування, його помічник, а також особи, на яких покладається контроль відповідною ухвалою [17, с.234].

В цілях чіткої організації контролю за виконанням рішень на кожному підприємстві громадського харчування розробляється і затверджується конкретний порядок контролю за виконанням рішень і зняття їх з контролю. Цей порядок відображається в інструкціях по діловодству, затверджується наказом керівника підприємства громадського харчування. В ньому повинно бути відображено, які питання підлягають контролю, хто, як і коли доводить контрольовані ухвали, плани, заходи, доручення і т. п. до виконавців. А також: як забезпечується наочність контролю за термінами виконання, хто веде контрольні картки або журнали, порядок контролю фактичного виконання і отримання про це відповідної інформації, її оформлення, порядок зняття ухвал з контролю. Для забезпечення контролю за виконанням рішень відповідальним за контроль працівником можуть заповнюватися картки або вестися журнали.

Реклама у сфері обслуговування – це сукупність заходів щодо розповсюдження достовірної інформації про споживацькі (корисні) властивості виробів (послуг) з метою формування на них попиту [2, с.204]. Вона покликана вирішувати наступні задачі:

- інформувати населення про місце, форми, методи обслуговування, вартість і термін виконання замовлень;
- впливати на формування попиту на вироби (послуги), щоб збільшити об'єм їх реалізації і знизити вплив сезонності;
- виховувати естетичні смаки клієнтів [17, с.224].

Разом з тим реклама посилює відповідальність підприємств сервісу перед споживачами за своєчасність і якість виконуваних послуг. Велику роль реклама повинна грати в оповіщенні населення про нові види послуг. Вона повинна показати місце даної послуги (вироби) в житті людини, переконати її, що ця послуга (виріб) полегшить йому життя, принесе користь і принесе задоволення.

Іноді можна почути думку, що є послуги (вироби), які не потребують реклами. Таку думку навряд чи можна визнати правильною. Без широкої інформації про послуги, що надаються, жодне підприємство сервісу не може успішно працювати і розвиватися. Рекламні повідомлення повинні викликати інтерес у населення до пропонованих послуг.

Як стверджують фахівці, реклама повинна носити так званий вербувальний характер. Реклама у сфері обслуговування повинна бути чуйною і оперативною до змін на ринку послуг. Естетичне оформлення рекламного повідомлення покликане зацікавити (заінтригувати) споживача, активізувати гру уяви.

Реклама представляє цілісний процес, і будь-який проміжний результат є лише етапом для подальших рекламних опрацювань. У кожної рекламної компанії повинна бути своя стилістика, що враховує істинні цінності (потреби) клієнтів. Ефективна реклама повинна містити:

- оригінальне сценарне і композиційне рішення;
- мати високу естетичну і стилістичну виразність;
- служити маркетинговим інструментом.

Велике значення для задоволення потреб споживачів має виявлення тенденцій в розвитку попиту на продукцію підприємств громадського харчування.

Формування попиту – це складний процес, що вимагає постійного спостереження за його виникненням і зміною. Прямий вплив на формування попиту надає рівень і співвідношення цін на товар [17, с.298].

При зміні цін контингент іноземних туристів перерозподіляє свої грошові доходи в цілях досягнення найбільш економічно вигідного співвідношення між потребами і можливостями їх задоволення, що постійно ростуть.

На формування попиту, його асортимент впливають його географічні і кліматичні умови, національні і історичні особливості праці, побуту, культури туристів. Основними чинниками формування попиту є якості страв і культура обслуговування. Чим краще якість страв і культура обслуговування на підприємстві громадського харчування, тим вище попит на їх продукцію. Ці

чинники в поєднанні з вартістю живлення є реальними передумовами для збільшення кількості відвідувачів [14, с.23].

Попит відвідувачів на послуги підприємств громадського харчування здійснюється шляхом вивчення реалізації попиту, тобто попиту, який був задоволений; незадоволення попиту, який виник через відсутність потрібної відвідувачам продукції громадського харчування або послуг. Третій вид попиту – що формується, тобто не виражений чітко, вивчення якого необхідне для правильного прогнозування загального об'єму попиту відвідувачів на продукцію підприємств громадського харчування.

Отже, методи керування проєктами включають такі, як: сіткове планування й керування, календарне планування, логістику, стандартне планування, структурне планування, ресурсне планування, імітаційне моделювання на ЕОМ і інші.

## РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ КАФЕ «ВОДОГРАЙ»

### 2.1 Аналіз діяльності кафе «Водограй»

Загальна характеристика підприємства ресторанного господарства наведена у табл.2.1.

**Таблиця 2.1**

**Загальна характеристика кафе «Водограй» [5]**

№ п/п	Вихідні дані підприємства	Характеристика
1.	Назва	Водограй
2.	Тип	Кафе-бар
3.	Адреса	вул. Руська, 2а
4.	Контактний телефон, факс, електронна пошта	096 9913196
5.	Форма власності, підпорядкованість	Приватна(колективна)
6.	Місцезнаходження	Тернопіль, парк Топільче
7.	Дата відкриття, введення в експлуатацію	28.08.2003
8.	Організаційна структура	Оренда ОСС
9.	Штатний розпис: чисельність персоналу, посади працівників	9 працівників
10.	Керівник підприємства (П. І. Б.)	Олексів М. О.

Зали обслуговування з місткістю 160 та 60 осіб, VIP-для 10 та 20 гостей. Зали достатньо місткі щоб провести весілля, фуршет або день народження [3]. Також можливо провести ділову зустріч або просто посидіти в кругу сім'ї.

Кафе «Водограй» знаходиться у парковій зоні парку «Топільче». Це велика будівля що має 2 поверхи, 2 зали, 3 літні тераси, зону для паркінгу . До приміщень для споживачів у закладах ресторанного господарства належать вестибюльна група, зали, підсобні приміщення.

Інтер'єр кафе особливий в кожному залі, гість може вибрати той який йому більше до смаку.

Пересічного клієнта, в основному, розміщують на літній терасі та в залі на 2-му поверсі. Усі інші зали призначені для проведення бенкетів.

В даному закладі надаються різноманітні послуги з організації харчування. Організація харчування на місці, можливість взяти їжу з собою, проведення ділових зустрічей (окрім нарад, брифінгів та конференцій), проведення модних показів, проведення бенкетів різних типів.

Заклад постійно розвивається тому кількість послуг які він надає постійно збільшується. На даний період вводиться проведення кейтерингового обслуговування. Комплексних обідів заклад не надає

Розпочнемо аналіз з дослідження динаміки основних економічних показників таких як: товарооборот, валові доходи, валові витрати та фінансові результати від звичайної діяльності (див. додаток А).

Динаміка основних економічних показників діяльності кафе «Водограй» наведено в табл. 2.2.

**Таблиця 2.2**

**Динаміка основних економічних показників діяльності кафе  
«Водограй» за 2016-2017 рр.**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+/-)		Темп росту, %	
				2017 – 2016 рр.	2018 - 2017 рр.	2016-2017 роки	2017-2018 роки
Валовий товарооборот, тис. грн.	3120,2	4010,1	4960,6	+880,9	+950,5	128,5	123,8
Валовий дохід, тис. грн.	2630,6	3260,8	3910,5	+630,2	+640,7	124,8	119,7
Валові витрати, тис. грн.	2130,3	2620,1	4370,4	+480,8	+1750,3	122,9	166,8
Фінансові результат до оподаткування, тис. грн.	80,6	180,8	-450,9	+100,2	-640,7	218,6	-244,1
Податок на прибуток, тис. грн.	20,6	50,6	-	+30	-	215,4	-
Фінансові результат після оподаткування, тис. грн.	60	130,2	-450,9	+70,2	-590,1	220,5	-347,7

Провівши аналіз динаміки основних економічних показників кафе «Водограй» за 2016 та 2017 роки, ми бачимо, що товарооборот підприємства з



кожним роком зростає. Так за період з 2016 по 2017 років він збільшився на 880,9 тис. грн. і склав 4010,1 тис. грн., а за період з 2017 по 2018 рік – на 950,5 тис. грн., що склало 4960,6 тис. грн.

Аналіз валового доходу підприємства також показав тенденцію до постійного збільшення. У 2016 році дохід кафе складав 2630,6 тис. грн., а в 2017 році – вже 3260,8 тис. грн.. У 2018 році дохід збільшився ще на 640,7 тис. грн. і склав 3910,5 тис. грн.

Збільшення доходу протягом 2017-2018 років призвело до зростання прибутку підприємства. Так, якщо у 2016 році прибуток кафе «Водограй» до оподаткування складав 80,6 тис. грн., то в 2017 році він зріс на 100,2 тис. грн. і склав 180,8 тис. грн. Сума податку на прибуток у 2016 році склала 20,6 тис. грн.

Отже, фінансовий результат підприємства після оподаткування становив 60 тис. грн.. Зі збільшенням у 2017 році прибутку відповідно зріс і податок на нього і склав 50,6 тис. грн., а сума фінансового результату після оподаткування склала 130,2 тис. грн.. Проте зросли також за цей період і витрати, причому протягом 2017-2018 років витрати зростали більш високими темпами, ніж товарооборот та валовий дохід.

В результаті цього в 2018 році кафе «Водограй» не отримало прибутку, а сума збитків становила 450,9 тис. грн. Розмір витрат підприємства у 2016 році складав 2130,3 тис. грн., у 2017 році цей показник збільшився на 480,8 тис. грн., а в 2018 році витрати зросли ще на 1750,3 тис. грн. і склали 4370,4 тис. грн., що й призвело до збитків [4, с. 41-44].

Наступним кроком у аналізі фінансового стану кафе «Водограй» є аналіз динаміки складу товарообороту підприємства, що представлений у таблиці 2.3 (за даними додатку А).

Таблиця. 2.3

**Динаміка складу товарообороту кафе «Водограй»  
за 2016-2018 роки**

Показники	одиниці виміру	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+/-)		Темп росту, %	
					2017-2016 року	2018-2017 року	2016-2017 роки	2017-2018 роки
Валовий товарооборот	тис. грн.	3120,2	4010,1	4960,6	+880,9	+950,5	128,5	123,8
Роздрібний товарооборот в т.ч.:	тис. грн.	3120,2	4010,1	4960,6	+880,9	+950,45	128,5	123,8
Товарооборот по ПВВ;	тис. грн.	2680,9	3460,7	4530,6	+770,8	+1060,9	128,9	130,8
Товарооборот по КТ;	тис. грн.	430,3	540,4	430	+110,1	-110,4	125,6	79,0
Питома вага ПВВ у загальному товарооборот;	%	86,1	86,4	91,4	0,3	50	-	-
Питома вага КТ у загальному товарооборот.	%	13,9	13,6	8,6	- 0,3	- 50	-	-

Як видно з даних таблиці 2.3. у кафе «Водограй» спостерігається стійка тенденція до зростання валового товарообороту. Так, за період з 2016 по 2017 рік він збільшився на 880,9 тис. грн. або на 28,5%, а за період з 2017 по 2018 рік – на 950,5 тис. грн. або на 23,8%. Це відбулося в основному за рахунок збільшення товарообороту по продукції власного виробництва (ПВВ). Так, за період з 2016 по 2017 рік товарооборот по ПВВ зріс на 770,8 тис. грн. і склав 3460,7 тис. грн., а за період з 2017 року по 2018 товарооборот по ПВВ зріс ще на 1060,9 тис. грн. і становив 4530,6 тис. грн.. Що стосується товарообороту по купівельних товарах то протягом 2016-2017 років тут також спостерігається тенденція до збільшення.

У 2017 році товарооборот зріс на 112,1 тис. грн. і склав 542,4 тис. грн.. Але вже протягом наступного року спостерігається його зменшення. Так, за наступний рік він знизився на 110,4 тис. грн. і становив лише 430 тис. грн. Також і питома вага обороту по ПВВ у валовому товарообороті за аналізований період суттєво зростає. Якщо у 2016 році питома вага обороту по ПВВ складала 86,1 %, а на

оборот припадало 13,9 %, в 2017 році обороти по ПВВ у валовому товарообороті збільшились на 0,3 %, то вже в 2018 році на товарооборот по ПВВ припадало 91,4 % від загального товарообороту.

Розглянемо динаміку та структуру доходу кафе «Водограй» за 2016 -2018 роки. Даний аналіз проведено у табл. 2.4 (за даними додатку А).

**Таблиця. 2.4**

**Динаміка та структура валового доходу кафе «Водограй»  
за 2016-2018 роки**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолют. відхил., +/-		Темп росту, %		Структура, %		
				2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2016	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Валовий дохід, тис. грн. в т.ч.:	2630,6	3260,8	3910,5	+630,2	+640,7	1240,8	119,7	100	100	100
- доходи від реалізації продукції, тис. грн.	1950,2	2420,7	2890,2	470,5	460,5	124,3	119,2	74,1	74,3	73,9
- доходи від надання додаткових послуг, тис. грн.	260,6	370,2	500,1	100,6	120,9	139,8	134,7	10,1	11,4	12,8
- позареалізаційні доходи, тис. грн.	410,8	460,9	520,2	50,1	50,3	112,2	111,3	15,9	14,4	13,3

З табл. 2.4. видно, що валовий дохід кафе «Водограй» на протязі 2016 – 2018 років постійно збільшується: в 2017 році – на 630,2 тис. грн. або на 24,8 % в порівнянні з 2016 роком, в 2018 році – на 640,7 тис. грн. або на 19,7 %, що є позитивним в роботі підприємства. В структурі валового доходу закладу найбільшу питому вагу займають доходи від реалізації продукції та послуг харчування – більше ніж 70 %. Ця частина доходів за період з 2016 по 2017 рік аналізованого періоду трохи зростає. Так, в 2016 році питома вага доходів від реалізації складає 74,1 %, а в 2017 році – вже 74,3%, що говорить про збільшення обсягів реалізації та підвищення попиту на продукцію кафе «Водограй». Проте в 2018 році спостерігається невелике зменшення даного показника на 0,4%. Зростають також і доходи від надання додаткових послуг, таких як надання послуг офіціантів та кухарів для проведення бенкетів в інших підприємствах,

установах, організаціях, продаж квітів та сувенірів. З кожним роком цей показник в структурі валового доходу зростає приблизно на 1,3 – 1,4 %. Частка позареалізаційних доходів в структурі валових доходів кафе «Водограй» за 2016–2018 роки, а саме доходи від реалізації майна, що не потрібно підприємству (частина застарілого устаткування) трохи знизилась на 2,6 %.

Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність даного підприємства ресторанного господарства можливо зробити висновки, що:

- товарооборот та дохід підприємства за досліджуваний період має тенденцію до збільшення.

- більшу частину у роздрібному товарообороту кафе займає реалізація страв власного виробництва, що свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства.

Негативні тенденції:

- зростання абсолютної суми витрат більш високими темпами, ніж товарообороту та валового доходу, що в свою чергу призвело до збитків;

- за аналізований період заклад отримав збитки на суму 590,1 тис. грн.

Прибуток характеризує кінцевий результат діяльності підприємства ресторанного господарства і є основним показником ефективної роботи підприємства в умовах ринку. Фінансовий результат до оподаткування кафе «Водограй» в 2016 році збільшився на 70,2 тис. грн., тобто більш ніж в 2 рази, в результаті чого підвищилась ефективність діяльності підприємства. Проте в 2018 році, в результаті надто швидко зростання витрат, заклад не отримав прибутку, а сума збитків становила 450,9 тис. грн. Таким чином, в 2018 році діяльність аналізованого підприємства нерентабельна. Не дивлячись на це, підприємство ще має резерв підвищення своєї рентабельності, відновлення прибутків на основі вмілого оперативного управління, удосконалення виробничо-торгівельної діяльності.

Достатня забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення об'ємів продукції та підвищення ефективності

виробництва. Наприклад, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежить об'єм та своєчасність виконання роботи, ефективність використання обладнання, машин, механізмів, і як результат - об'єм виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників. Отже, аналізуючи господарську діяльність підприємства доцільно буде розглянути ефективність використання його трудових ресурсів.

Проаналізуємо основні показники з праці кафе «Водограй» (див. табл. 2.6, побудована за даними додатку А).

**Таблиця 2.6**

**Динаміка показників з праці кафе «Водограй»  
за 2016 – 2018 роки.**

Показники	одиниці виміру	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсол. відхил.,(+/-)	
					2017-2016 року	2018-2017 року
Середньоспискова чисельність	чол.	13	11	12	-2	+1
Фонд оплати праці	тис. грн.	300,08	390,13	540,83	+90,05	+150,7
Середньорічна заробітна плата	тис. грн.	20,31	30,56	40,57	+10,25	+10,01
Продуктивність праці	тис. грн./чол.	200,3	290,7	320,6	+90,4	+20,9
Працевісткість	тис. грн./чол.	0,05	0,03	0,03	-0,02	-

Фонд оплати праці кафе за аналізований період збільшився майже в 2 рази, хоча чисельність працівників закладу зменшилась. Так, в 2017 році середньоспискова чисельність працівників зменшилась на дві особи і становила 11 чоловік. У 2018 році до підприємства було прийнято одного працівника, таким чином за період з 2016 по 2018 рік чисельність працівників підприємства зменшилась на одну особу. Фонд оплати праці за період з 2016 по 2017 рік зріс на 90,05 тис. грн., і склав 390,13 тис. грн.. Особливо помітне зростання фонду оплати праці спостерігається в 2018 році, в якому він зріс на 150,7 тис.грн., і склав 540,83 тис. грн.. Це пов'язано з тим, що в 2018 році керівництво збільшило суми тарифних ставок та посадових окладів працівників. Так, якщо середньорічна заробітна

платня у 2016 році складала 20,31 тис. грн., то у 2018 році вона вже була вищою на 20,26 тис. грн., і складала 40,57 тис. грн.. Підвищення заробітної плати проводиться на основі підвищення продуктивності праці працівників. Так, в 2017 році вона зросла на 90,4 тис. грн./чол. в порівнянні з 2016 роком, а в 2018 році продуктивність праці працівників збільшилась на 20,9 тис. грн./чол., і склала 320,6 тис. грн./чол., порівняно з 290,7 тис. грн./чол. у 2017 році.

Отже, в результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що в цілому кафе «Водограй» ефективно використовує свій виробничий потенціал, оскільки на протязі досліджуваних років постійно зростає обсяг товарообігу, частка обороту по ПВВ, валові доходи кафе, продуктивність праці його працівників та їх заробітна плата. Діяльність кафе «Водограй» за 2016 та 2017 рік можна охарактеризувати як ефективну – підприємство здійснює ефективну, рентабельну (хоча й не високорентабельну) діяльність проте в 2018 році за рахунок значного підвищення витрат – на 1750,3 тис. грн. підприємство отримало збитки, тобто перетворюється на збиткове. Не дивлячись на це, підприємство має ще резерви підвищення своєї рентабельності, відновлення прибутковості на основі вмілого оперативного управління та удосконалення діяльності закладу.

## **2.2 Суть та структура проєкту для кафе «Водограй»**

Для того щоб з'ясувати актуальність проєкту і доцільність його введення на ринок послуг, було проведено дослідження. Метою дослідження було виявлення потенційних споживачів послуг, які плануються до надання; на який ціновий сегмент орієнтовані потенційні споживачі; які вимоги будуть пред'явлені до форми і якості обслуговування та інше.

В опитуванні брало участь 50 жителів міста Тернопіль. До опитування залучилися люди різної статі і віку, за родом своєї діяльності, що не мають прямого доступу до вільного споживання їжі під час обідньої перерви: працівники торгівлі (44%), студенти (28%), офісні працівники (16%), службовці (4 %) і особи інших професій (8%). У зв'язку зі сформованою структурою відповідей, можна

сказати, що основною групою потенційних споживачів є працівники торгівлі, тому розглядаючи результати дослідження, окремою статтею будуть представлені результати саме серед цієї групи респондентів.

В результаті опитування було з'ясовано:

1. «Чи існує у вас обідню перерву?», 24% респондентів відповіли «ні», 22% не змогли відповісти, 54% відповіли «так». Серед працівників торгівлі дані показники: 27%, 27% і 46% відповідно.

2. Чи встигають ходити на обід лише 33% опитуваних, 20% - не встигають. 45% - встигають не завжди. Серед «потенційних споживачів» ці показники 27%, 23%, 50%.

3. На роботі зазвичай обідають 29% опитаних (наявність їдальні не передбачається). 45% працівників торгівлі - в подібній ситуації.

4. Орієнтовно, середня сума замовлення коливається в розмірі до 30 руб. і від 70 і вище в загальному сегменті, в виділеному сегменті - в рівних частках по всіх сумах від 30 руб. і вище.

5. Розкид вибору по стравах великий. Як в загальній групі опитуваних, так і в виділеній групі приблизно рівні частки відсотків віддані в переваги різних страв і напоїв. Але перевага віддається гарячих страв, салатів, випічки, кави і соку.

6. Максимальне завантаження замовленнями відбуватиметься орієнтовно з 13.00 до 14.00 (серед загальної групи опитуваних цей час назвали оптимальним для доставки обіду 51% респондентів, серед малої групи - 59%).

7. Попит на кейтеринг-послуги серед загальної групи респондентів відбивається цифрами: 31% згодні користуватися послугами постійно; 55% - періодично; серед працівників торгівлі - ці показники 45% і 50%.

8. Результати відповідей на питання «В якому випадку ви б зверталися до даної послуги?» такі: серед загальної групи - «при відповідно ціни і якості» - 63%, «при безкоштовній доставці» - 33%, «при відповідному меню» - 25%, «при оперативній доставці» - 20%. У малій групі - 86%, 36%, 27% і 18% відповідно.

9. Виходячи з цих даних можна зробити наступні висновки:

10. Кейтеринг-проект має шанси здійснювати успішну діяльність, так як існує, по-перше, попит на даний вид послуг (причому судячи з аналізу результатів опитування цей попит буде здійснений з постійним завантаженням замовленнями); по-друге, у даного виду діяльності практично немає стоїть конкурента, а ті конкуренти, які існують будуть швидко витіснені з ринку в зв'язку з низькою якістю наданої продукції та послуг і іншими причинами.

11. Так як більшість з опитаних оптимальним для доставки замовлення вибрали проміжок часу від 13.00 до 14.00, то діяльність з доставки замовлень можна спланувати так, щоб мінімізувати витрати, поступово наступним чином: зібрати заявки на обіди до цього часу і зробивши один круг на автомобілі по місту одноразово доставити замовлення всім споживачам.

12. Для здійснення успішної діяльності спланувати відповідне диференційоване меню, що відображає різноманітні смаки споживачів. Передбачається поділ меню на категорії: «Служба», «Бізнес» та «VIP», яке буде також диференційовано за ціновими критеріями.

Необхідно передбачити гнучку цінову політику, для відповідності різним категоріям покупців і таким, що відповідає критерію «ціна-якість». Також необхідно врахувати той факт, що багато споживачів звернули увагу на пункт «безкоштовна доставка», внаслідок цього необхідно скористатися наступним ходом: включати в ціну продукції частку витрат і прибутку, не визначаючи окрему статтю «оплата доставки».

Загалом впровадження проекту є доцільним для кафе «Водограй»

1) Загальні відомості проекту

Назва проекту: «Обіди в офіс»

Керівник: Олексів М. О.

Суть передбачуваного проекту: створення сполучної ланки між підприємством з виробництва громадського харчування та населенням для задоволення потреби в кейтеринг-послуги.

Місце реалізації: м. Тернопіль.

Результат реалізації: підприємство по організації кейтеринг-послуг.



Загальна вартість проєкту: 161168,25 грн.

Необхідні фінансові ресурси: 200000 грн.

Очікувана середньорічна прибуток: 480000 грн.

## 2) Основні завдання проєкту:

1. Створити службу, яка б стала сполучною ланкою між підприємством з виробництва громадського харчування та населенням для задоволення потреби в кейтеринг-послуги.

2. Забезпечити повне завантаження по основному напрямку діяльності до другого місяця роботи.

3. Постійно розробляти нові маркетингові ходи, розширювати сферу обхвату споживачів, вдосконалювати сам процес надання послуги, поступово розширювати номенклатуру послуг, що надаються.

## 3) Цілі проєкту:

1. Надання унікальних, що не мають аналогів на даному ринку послуг в галузі громадського харчування.

2. Безперервне вдосконалення технології та організації надання послуги.

3. Постійний моніторинг ринку з метою виявлення проблем, пошуку нових споживачів і постачальників.

4. Активний маркетинговий підхід.

5. Поступальний розвиток.

## 4) Визначення цільових груп проєкту (трудові ресурси):

За перерахованим вище основними напрямками діяльності проєкту «Обіди в офіс» буде залучати невеликий штат робітників (1-2 людини) в залежності від загального ходу діяльності, кількості і частоти замовлень і обороту.

Початковий планований прийом на роботу:

Кур'єр - 1 чол. Необхідна наявність автомобіля (на роботу приймається людина з особистим автотранспортом), водійське посвідчення, санітарна книжка та інші необхідні документи.

Адміністратор - 1 чол. Спочатку передбачається особиста трудова участь.

## 5) Опис виробничого процесу реалізації проєкту:

1. Близько 10.00 - 12.00 годин по підприємствах міста розносяться / розсилаються прайс-меню. Збираються, якщо покупці вже готові зробити замовлення, заявки на обід. Заявку також в будь-який зручний для споживачів час можна подати адміністратору, зателефонувавши по телефону.

2. Адміністратор в цей час знаходиться на ріт-пункті підприємства, що знаходиться в безпосередній близькості від підприємства-партнера. Він отримує замовлення від доставщика, формує єдиний список замовляються на підприємстві-партнері страв, враховує необхідну кількість посуду і напоїв та інших товарів, що реалізуються зі складу, що знаходиться також в будівлі офісу.

3. Отримавши замовлені товари зі складу в ріт-пункті, постачальник отримує на підприємство громадського харчування готову і упаковану їжу, приносить оперативно її замовникам, отримує плату за замовлення.

У міру встановлення постійної клієнтської бази, будуть укладені договори на поставку їжі безпосередньо з керівниками підприємств-клієнтів, що полегшує подачу замовлень.

Надалі при наявності успішної діяльності, передбачається розширення спектра послуг. Так, наприклад, можна ввести послуги з:

- проведенню банкетів;
- виїзний кейтеринг.

6) Ризики проєкту:

Конкуренція: прямі конкуренти відсутні.

Непрямі конкуренти:

– найближчі кафе знаходяться на значній відстані від business-line м. Тернопіль;

– приватні продавці (високо недовіру покупців, внаслідок частого порушення санітарних норм, невідомого походження продуктів, що закупляються для приготування їжі та ін.; невеликий асортимент; неоперативна доставка).

Конкурентні переваги:

1. Кафе «Водограй» надає послуги високого рівня, якість яких забезпечується корпоративною культурою, досвідом і знаннями персоналу.

2. Висока мобільність наданої послуги.

3. Всі продукти харчування піддаються відповідному технологічному процесу і є повністю безпечними. Це буде свідченням високої якості товарів, на відміну від «пиріжків з лотка».

4. Кафе «Водограй» постійно відкритий для будь-яких змін і нововведень, які могли б поліпшити його діяльність.

7) Новизна проєкту:

Новизна полягає в тому, що дане підприємство буде працювати не на базі своєї кухні, а скуповувати готову продукцію у зарекомендував себе підприємства громадського харчування. Здійснюватимуться лише посередницькі функції між покупцем і постачальником.

За рахунок цього відбувається економія ресурсів і вкладень у підтримку виробничих площ, виробничого обладнання та ін.

Взагалі даний вид послуг є абсолютно новим для даного ринку, так як підприємств, що займаються доставкою їжі в м. Тернопіль не існує.

8) Огляд стратегії та реалізації проєкту:

Пропонується впровадження цінової стратегії.

Націнка на готову їжу складе  $\frac{1}{4}$  від кінцевої підсумкової суми продажу замовлення. Націнка буде рівномірно розподілена і включена в ціну страви, тому споживачем буде невідчутна. Окремою плати за доставку замовлення не стягуватиметься.

Клієнтам буде запропонована заохочувальна програма у вигляді одноразових знижок на продукцію при замовленні їжі всім колективом, а також постійних знижок постійним покупцям і замовникам, що привернув нових клієнтів, які звернулися до підприємства по їх рекомендації.

Також пропонується впровадження стратегії просування:

Робота з популяризації діяльності проєкт «Обідів в офіс» розпочнеться одночасно зі зняттям в оренду приміщення ріт-пункту і появою його точної адреси. На початковому етапі просування буде вестися через засоби масової інформації. Другий етап передбачає також використання роздавальних матеріалів.

Отже, у перспективі передбачається встановлення рекламних щитів і показників на дорожніх знаках, участь в різних масових акціях, орієнтованих на відповідний контингент. На автомобілі, що використовується для доставки, буде закріплено спеціальне обладнання, що носить рекламний характер. В єдиному стилі буде представлено меню і уніформа доставщика.

### **2.3 Очікувані результати впровадження проєкту для кафе «Водограй»**

У перший місяць роботи передбачається завантаження в середньому в 150 замовлень в день на суму близько 75 гривень кожного замовлення. У другому місяці передбачається розширення клієнтської бази до 180 осіб. У третьому зростання суми середнього замовлення до 100 гривень.

Ці припущення ґрунтуються на таких фактах:

1. У м. Тернопіль на business-line перебуває 18 малих торгових підприємств з чисельністю персоналу 2 - 8 осіб.

2. Більше половини цих підприємств не мають обідньої перерви.

Отже, якщо аналізувати ці дані і зіставити їх з результатами опитування, за найскромнішими підрахунками та припущеннями, в середньому буде щоденна забезпеченість замовленнями в розмірі 150 заявок на середню суму одного замовлення 75 грн.

При підготовці вихідних даних розпишемо план проєкту див. табл..2.7.

**Таблиця 2.7**

#### **План проєкту «Обідів в офіс»**

<b>№ з/п</b>	<b>Найменування</b>	<b>Вихідні дані</b>
1.	Період реалізації проєкту	1 рік
2.	Грошова одиниця	гривня
3.	Період детального розгляду розрахунків	3 місяці

Стягнення податків на термін дії проєкту встановлено без зміни по нормативам. Оподатковувані бази і терміни платежів встановлені відповідно до

законодавства України (актуальними на період проєкту) та інструкцією Державної податкової служби.

Ціни були представлені з урахуванням ринкових цін у місті Тернопіль і відповідно до розцінок на спеціальне обладнання в Інтернеті. Початкові одноразові витрати проєкту розпишемо у табл. 2.8.

**Таблиця 2.8**

**Початкові одноразові витрати проєкту**

№ з/п	Найменування витрат	Сума, грн.
1.	Спеціальний термо-ізолюючий посуд	3000
2.	Стільниковий телефон	3000
3.	Уніформа	600
4.	Реклама	16000
5.	Спеціальне оформлення автомобіля	2000
6.	Офісне устаткування	18000
7.	Меблі (стелажі для складського приміщення, стіл, стільці)	14000
8.	Ремонт робочого місця	18000
9.	Касове устаткування	4000
Разом:		78600

Крім початкових, тобто стартових, витрат є і постійні витрати, які необхідні для реалізації проєкту, тому розпишемо їх кошторис у табл. 2.9.

**Таблиця 2.9**

**Кошторис постійних витрат проєкту «Обідів в офіс»**

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн.
1.	Оренда автомобіля	4000
2.	Заробітна плата адміністратора і кур'єра	13680
3.	Витрати на паливо	2730
4.	Реклама	2000
5.	Оренда приміщення ріт-пункту	6000
6.	Інші витрати (зв'язок, офісні засоби та ін.)	1000
Разом:		29410

Реалізація проєкту відбудеться за умови його прибутковості, тому розпишемо очікувані прибутки за 3 місяці у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Очікувані прибутків від реалізації проєкту

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

Так як стартового капіталу кафе «Водограй» немає оскільки всі гроші знаходяться у обороті то для реалізації проєкту береться кредит в розмірі 200 тис. грн. строком на один рік ставкою під 15%. Дані кошти будуть витрачені на покупку устаткування і покриття інших одноразових витрат, а також для внесення початкової суми в статутний фонд проєкту (оборот).

Аналіз табл. 2.8 показує, що при одноразових вкладеннях в 78600 грн. всі початкові витрати окупляться протягом перших трьох місяців. Термін окупності проєкту досить короткий і буде становити пів року. Але це можна при зміцненні позицій на ринку і постійному залученні нових клієнтів, отже, неможливо без грамотної маркетингової політики.

## Аналіз ризиків проєкту

В процесі реалізації проєкту під впливом непередбачених обставин можуть виникнути відхилення показників ефективності від плану. Дослідження можливого відхилення від плану та їх наслідків, прийнято називати аналізом ризиків. Метою аналізу ризиків є визначення ступеня впливу варійованих факторів на фінансові результати проєкту. Як фактори, що роблять найбільший вплив на фінансові результати, виступають

- обсяг продажів послуг;
- ціна реалізованих послуг;
- величина умовно постійних виробничих витрат;
- вартість капіталу, що залучається;

- інфляція;
- податки та інше.

Аналіз ризиків даного проєкту полягає у визначенні критичних меж зміни факторів, що впливають. Показником, що характеризує фінансовий результат, є величина чистого прибутку.

Результати аналізу ризиків показали:

1. Кількість споживачів послуги не повинно бути менше ніж 100 осіб, а сума середнього замовлення - не нижче 75 грн., такі дані відображають поріг беззбитковості реалізації проєкту.
2. Ціни на послуги можна знижувати не більше, ніж на 5%.
3. Інші фактори на стійкість не впливають.

Отже, розрахувавши витрати на реалізацію проєкту, очікувані прибутки та здійснивши аналіз ризиків, можна зробити висновки про доцільність його впровадження адже термін окупності становить пів року, що є досить позитивним фактором

## ВИСНОВКИ

Готельно-кафений бізнес є однією із найбільш значущих складових індустрії гостинності. Водночас, готельно-кафений бізнес, з одного боку, є одним із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого – середовищем із високим ступенем конкурентоспроможності. У всьому цивілізованому світі він є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг.

Управління проектами - це складний процес, що включає в себе певні етапи. На кожному з цих етапів необхідно постійно контролювати процес прийняття управлінських рішень, проводити детальний моніторинг.

Від проведення даних процедур багато в чому залежить успішність всього проекту в цілому.

Для того, щоб проект був запроваджений в життя, необхідно чітко спланувати безліч деталей: структуру кадрів; забезпеченість фінансами; майбутні обсяги продажів і ціни на продукцію інше.

Від того, як правильно складений бізнес-план в цілому залежить успіх майбутнього проекту, динаміка зростання обсягів виробництва і прибутковості.

В результаті проведеного аналізу фінансового-господарського стану кафе «Водограй» можна зробити висновок, що в цілому кафе «Водограй» ефективно використовує свій виробничий потенціал, оскільки на протязі досліджуваних років постійно зростає обсяг товарообігу, валові доходи кафе, продуктивність праці його працівників та їх заробітна плата.

Діяльність кафе «Водограй» за 2016 та 2017 рік можна охарактеризувати як ефективну – підприємство здійснює ефективну, рентабельну діяльність проте в 2018 році за рахунок значного підвищення витрат – на 1750,3 тис. грн. підприємство отримало збитки, тобто перетворюється на збиткове. Не дивлячись на це, кафе «Водограй» має ще резерви підвищення своєї рентабельності, тому було запропоновано та розроблено проєкт для закладу.



У курсовій роботі проведений аналіз і оцінка актуальності кейтеринг-проєкту під назвою «Обіди в офіс», де розписано: основні завдання проєкту; сформульовано цілі проєкту; визначено цільові групи проєкту (трудові ресурси); описано виробничий процес реалізації проєкту та оцінено ризики проєкту

Здійснивши прогноз очікуваних результатів впровадження проєкту для кафе «Водограй» визначено, що при одноразових вкладеннях в 78600 грн. всі початкові витрати окупляться протягом перших трьох місяців. Термін окупності проєкту досить короткий і буде становити пів року. Також пропонується впровадження стратегії просування та цінової стратегії. Загалом проєкт є перспективним для реалізації.

Отже, загалом на сьогодні відчувається гостра необхідність в наукових дослідженнях з проблеми впровадження нових проєктів, пошуку нових підходів, розробці методик, обґрунтуванню алгоритмів, що дозволяють впровадити даний проєкт у виробництво.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. посіб. Київ, 2016. 382с.
2. Бізнес-планування та управління проектами: навч. посіб. П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів, І. В. Когут, Г. Й. Лучко, Д. І. Скворцов, С. В. Шишковський; за ред. П. Г. Ільчука. Львів: "Новий Світ 2000" 2018. 216 с
3. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб.. Київ: Ліра-К, 2014. 218 с.
4. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 231 с.
5. Відомості про діяльність ресторану «Водограй» URL: <https://www.facebook.com/vodogray.ter/>. (дата звернення: 26.01.2020).
6. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 400 с.
7. Господарський кодекс України від 21.10.2019. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 07.11.2019).
8. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 328 с
9. Дехтяр Н. А. Фінансовий механізм діяльності суб'єктів господарювання : монографія. Київ : Ліра-К, 2015. 182 с.
10. Должанський І. З Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2019. 384с.
11. ДСТУ 3279-95 Державний стандарт України. Стандартизація послуг. Основні положення. Від 27.12.95. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 9 с.
12. ДСТУ 3862-99 “Ресторанного господарства Терміни та визначення” Від 01.07.04. Київ : Держспоживстандарт України, 2004.
13. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 228 с.

14. Петренко Н. О. Управління проектами: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
15. Про господарські товариства : Закон України від 17.06.2018. № 1576-XII. URL: 17.06.2018. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1576-12> (дата звернення: 07.11.2019).
16. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства Мініекономіки, європ.інтеграції; Наказ, Правила від 06.07.2018 № z0680-02. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02\\_\\_](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02__) (дата звернення: 07.11.2019).
17. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ : Каравела, 2014. 344с.
18. Технологічне проектування підприємств ресторанного господарства. навч. посіб. П. П. Павленкова, Л. М. Тележенко, І. Р. Біленька, Н. А. Дзюба. Одес. нац. акад. харч. технологій. Херсон. Олді-Плюс, 2016. 312 с.
19. Управління діловими проектами: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 280 с.
20. Цимбалюк Л. Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 3 (15). С. 88–95.
21. Чумак О.В., Андрющенко І.С. Управління витратами в інформаційно-аналітичній системі підприємств ресторанного господарства : монографія. Харків : Видавець Іванченко І.С., 2016. 268 с.
22. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія. Ч. 1.Х. : ВД «ІНЖЕК», 2017. 368 с.

## ДОДАТОК А

## Результати господарської діяльності ресторану «Водограй»

№	Показники	Одиниці виміру	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1	2	3	4	5	6
1.	Валовий товарооборот	тис. грн.	3120,2	4010,1	4960,6
2.	Роздрібний товарооборот в т.ч.:	тис. грн.	3120,2	4010,1	4960,6
	- товарооборот по ПВВ;	тис. грн.	2680,9	3460,7	4530,6
	- товарооборот по КТ;	тис. грн.	430,3	540,4	430
	- питома вага ПВВ у загальному товарообороті;	%	86,1	86,4	91,4
	- питома вага КТ у загальному товарообороті.	%	13,9	13,6	8,6
3.	Валовий дохід, в т.ч.:	тис. грн.	2630,6	3260,8	3910,5
	- доходи від реалізації продукції	тис. грн.	1950,2	2420,7	2890,2
	- доходи від надання додаткових послуг	тис. грн.	260,6	370,2	500,1
	- позареалізаційні доходи	тис. грн.	410,8	460,9	520,2
4.	Валовий дохід	тис. грн.	2630,6	3260,8	3910,5
5.	Амортизація основних засобів	тис. грн.	260,91	290,35	410,92
6.	Податок на майно	тис. грн.	160,13	230,58	430,98
7.	Процент за кредит	тис. грн.	10,05	10,25	10,28
8.	Інші операційні витрати	тис. грн.	150,27	180,0	380,9
9.	Транспортні витрати	тис. грн.	130,78	150,23	290,35
10.	Витрати на оплату праці	тис. грн.	300,08	390,13	540,83
11.	Знос спецодягу, столової білизни	тис. грн.	150,48	160,7	200,95
12.	Електроенергія	тис. грн.	170,25	180,1	270,65
13.	Опалення і гаряча вода	тис. грн.	100,33	140,05	230,95
14.	Адміністративні витрати	тис. грн.	160,38	180,6	290,83
15.	Інші витрати:	тис. грн.	150,43	250,55	490,4
16.	Витрати на збут	тис. грн.	350,21	420,56	750,36
17.	Валові витрати, тис. грн	тис. грн.	2130,3	2620,1	4370,4
18.	Фінансові результат до оподаткування	тис. грн.	80,6	180,8	-450,9
19.	Податок на прибуток	тис. грн.	20,6	50,6	-
20.	Фінансові результат після оподаткування	тис. грн.	60	130,2	-450,9
21.	Середньоспискова чисельність	чол.	13	11	12
22.	Фонд оплати праці	тис. грн.	300,08	390,13	540,83
23.	Середньорічна заробітна плата	тис. грн.	20,31	30,56	40,57
24.	Продуктивність праці	тис. грн. /чол.	200,3	290,7	320,6
25.	Працевісткість	тис. грн. /чол.	0,05	0,03	0,03



**АНТИПЛАГИАТ**  
ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ



[ГЛАВНАЯ](#) / [КАБИНЕТ](#) /

Оригинальность

77,46%