

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ГАЛИЦЬКИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА  
Кафедра готельно-ресторанної справи**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА (БАКАЛАВРСЬКА) РОБОТА  
за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа  
(Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»)**

**Впровадження інноваційних проектів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.**

**Implementation of innovative projects in the hotel and restaurant business.**

Виконав: студент 2 курсу, гр. ГР-286  
Баран Святослав Ігорович

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри  
готельно-ресторанної справи Бажанова Н.В.

Рецензент: зав. кафедри управління  
інноваційною діяльністю та сферою послуг  
ТНТУ ім. І. Пулюя, д.е.н.  
Шерстюк Р.П.

Тернопіль – 2022

## **АНОТАЦІЯ**

Баран С.І. Впровадження інноваційних проєктів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації бакалавра зі спеціальності «Готельно-ресторанна справа». Галицький коледж імені В'ячеслава Чорновола. Тернопіль, 2022. Кількість сторінок - 92.

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів впровадження інноваційних проєктів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Розглянуто теоретичні підходи управління проєктами на підприємствах готельно-ресторанної сфери. Визначено потенціал реалізації проєктів на готельно-ресторанному підприємстві «Женева». Запропоновано розробку проєкту заходів удосконалення діяльності ресторану готельно-ресторанного закладу «Женева».

Ключові слова: управління проєктом, інвестиційний цикл, основний капітал, стейкхолдер, інвестиції.

## **RESUME**

Baran S.I. Implementation of innovative projects in the hotel and restaurant business. Manuscript.

Qualification work for a bachelor's degree in «Hotel and restaurant business». Vyacheslav Chornovil Galician College. Ternopil, 2022. Number of pages - 69.

Qualifying bachelor's thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the implementation of innovative projects in the hotel and restaurant business. Theoretical approaches to project management at the hotel and restaurant industry are considered. The potential for the implementation of projects at the Geneva Hotel and Restaurant Enterprise has been determined. It is proposed to develop a project of measures to improve the restaurant of the hotel-restaurant «Geneva».

Key words: project management, investment cycle, fixed capital, stakeholder, investments.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ.....	8
1.1 Теоретичні основи формування та реалізації проєктів для підприємства готельно-ресторанної сфери.....	8
1.2 Етапи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі.....	13
1.3 Методичний інструментарій оцінювання ефективності управління та реалізації проєктів у готельно-ресторанній справі	23
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ НА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ ГРК «ЖЕНЕВА»).....	28
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ресторану ГРК «Женева».....	28
2.2 Дослідження конкурентного середовища функціонування підприємства.....	37
2.3 Аналіз основних показників фінансового стану підприємства.....	43
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ ГРК «ЖЕНЕВА».....	51
3.1 Суть та структура проєкту для ресторану готельно-ресторанного комплексу.....	51
3.2 Очікувані результати впровадження проєкту.....	55
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

## ВСТУП

**Актуальність теми** обумовлюється тим, що в період формування та розвитку ринкової економіки в нашій країні, найбільш важливого значення набувають різноманітні ринкові механізми та методи реалізації менеджменту у різноманітних сферах діяльності, що базуються на інноваційних методах, засобах та методології управління.

Важливим та найбільш раціональним підходом для становлення та розвитку економічних процесів в Україні є використання широкого інструментарію управління проєктами, що дасть можливість впроваджувати та реалізовувати нові, більш ефективні, методи фінансово-господарської діяльності. Важливого та особливого значення набуває концепція реалізації управління проєктами підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах виходу із кризи.

Більшість елементів реалізації системи управління проєктами (матричні організаційні структури, мережеві графіки та інші) в досліджуваній галузі були досить відомими та широко використовувалися протягом останніх десятиліть. Проте, як цілісний, практично-орієнтований напрямок економічної діяльності підприємств, в тому числі і готельно-ресторанної сфери, управління проєктами розвивалося виключно як інструмент раціонального управління в умовах розвитку ринкових процесів в економіці України.

Якісне та раціональне виконання проєктних завдань на підприємствах готельно-ресторанної сфери багато у чому залежить від професійної компетенції та команди управління проєктом, їх здатності ефективно та раціонально управляти. Реалістично поставлені цілі, в контексті реалізації проєктів, будуть досягнуті при умові одержання проміжних результатів, а особлива увага до фактичних результатів визначить можливість вчасно і ефективно виявити основні проблеми, а також запропонувати раціональні дії щодо їх вирішення. Креативний підхід управлінців, їх наполегливість стимулюватимуть успішну реалізацію будь-якого проєкту розвитку.

Управлінські дії під час реалізації проєкту слід поділити на дві важливі категорії, зокрема ті, котрі спрямовано на формування та реалізації концепції проєкту, а також ті, котрі орієнтовані на виконання проєктних рішень. Вся сукупність дій, що спрямовані на формування проміжних результатів реалізації проєкту, як наслідок приводить до повноти досягнення мети та цілей його реалізації.

Оскільки дії орієнтовані на формування концепції та створення продукту (послуги) в контексті реалізації проєкту, виконуються у відповідності до фаз циклу проєкту, відповідно в управлінні життєвим циклом проєкту передбачено як специфічні так і загальноприйняті методи реалізації управління проєктами.

Важливе значення в контексті формування та розвитку готельно-ресторанної індустрії має створення та подальша реалізація ефективних інвестиційно-інноваційних проєктів, які змінюють підходи в організації та управління господарською діяльністю готельних комплексів, підприємств ресторанного бізнесу. Зазначене обумовило вибір теми та постановку мети і основних завдань написання даної кваліфікаційної роботи.

Дослідженням особливостей управління проєктами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу займалися відомі вітчизняні та зарубіжні науковці, серед них слід відзначити праці Афанасьєвої М.В., Гонтаревої І.В., Бекетової О.Н., Найдєнка В.І., Даніка Н.В., Кваші О.С., Петренка Н. О., Кустрічі Л. О., Гоменюка М. О., Тєслі Ю.М., Обєремка І.І., Тімінського О.Г., Тяня Р.Б., Холода Б.І., Ткаченко В.А., Чичуна В.А., Паламарчука В.Д. та інших.

**Метою кваліфікаційної роботи** є визначення теоретичних підходів та практичних аспектів організації і реалізації управління проєктами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

**Завданнями даної роботи** є вивчення наступних питань:

- дослідження теоретичних основ формування та реалізації проєктів для підприємства готельно-ресторанної справи;

- визначення основних етапів та методів управління проектами у готельно-ресторанній справі
- розгляд методичного інструментарію оцінювання ефективності управління та реалізації проектів у готельно-ресторанній справі;
- аналіз особливостей діяльності ресторану ГРК «Женева»;
- дослідження конкурентного середовища функціонування готельно-ресторанного підприємства «ГРК Женева»;
- аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ресторану ГРК «Женева»;
- розробка проекту заходів удосконалення діяльності ресторану ГРК «Женева»;
- очікувані результати впровадження проекту.

**Об'єктом дослідження** виступає підприємство готельно-ресторанної сфери – ресторан готельно-ресторанного комплексу «Женева» (або ресторан ГРК «Женева»), а **предметом дослідження** особливості побудови системи управління проектами на підприємствах готельно-ресторанної сфери.

**Інформаційною базою** при написанні кваліфікаційної роботи стали науково-періодична література, нормативно-правові акти, Інтернет-ресурси, фінансова звітність та дані офіційного сайту ресторану ГРК «Женева».

При написанні кваліфікаційної роботи були використані **наступні методи** дослідження: узагальнення, порівняння, графічний метод – в аспекті дослідження теоретичних основ управління проектами на підприємствах готельно-ресторанної сфери; індукції та дедукції, спостереження, аналізу та синтезу – для визначення потенціалу реалізації проектів на готельно-ресторанному підприємстві; методи планування та прогнозування – для розробки проекту заходів удосконалення діяльності готельно-ресторанного ресторану ГРК «Женева».

**Теоретичною та методологічною основою** написання кваліфікаційної роботи є джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури з обраної теми, а також нормативно-правові документи присвячені організації і

реалізації управління проєктами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

**Практична значимість** одержаних результатів дослідження обумовлюється тим, що окремі рекомендаційні положення представлені в роботі можуть бути використанні для підвищення ефективності організації і реалізації управління проєктами у ресторані ГРК «Женева».

**Наукова новизна** представленого дослідження полягає у побудові та економічному обґрунтуванні інвестиційного проєкту модернізації основного капіталу для ресторану готельно-ресторанного підприємства «Женева», що дасть можливість збільшити обсяги виробництва продукції, диверсифікувати її, а як наслідок підвищити основні показники фінансово-господарської діяльності та фінансового стану підприємства.

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел (55 позицій) та додатків. Основна частина роботи викладена на 92 сторінках та містить 14 таблиць, 19 рисунків і 9 додатків.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ**

### **1.1 Теоретичні основи формування та реалізації проєктів для підприємства готельно-ресторанної сфери**

Різноманітні сфери діяльності, метою яких є одержання важливого та унікального результату є проєктом. Проєкт виступає тривалим процесом змін та передбачає реалізації різноманітного набору заходів і процедур, а ефективність самого проєкту напряду залежить від якості та ефективності процесу реалізації управління ним на усіх його етапах розвитку. Реалізація проєкту безпосередньо враховує всі ймовірні ризики, кризові ситуації, наявність ресурсної бази, фінансового та кадрового потенціалу підприємства готельно-ресторанної сфери, готовність управлінського персоналу до різноманітних змін.

Досліджуючи різноманітність підходів до визначення поняття та обґрунтування сутності проєкту, слід відзначити, що у науковій літературі виділяють наступний підхід, зокрема у відповідності до нього проєктом є комплексний, неповторюваний та одноразовий захід, котрий обмежений ресурсами, бюджетом, часом, при цьому важливою є необхідність виконання вказівок розроблених під визначені потреби замовника.

В даному контексті науковці Мазур І., Шапіро В., Ольдерогге Н. виділяють наступні елементи притаманні проєкту, а саме [26, с.13]: задум, зокрема визначення проблеми чи завдання; визначення засобів реалізації або прийняття рішення; як наслідок виконання завдань та цілей реалізації, орієнтація на результати та якісні управлінські рішення. Автори відмічають також ряд важливих особливостей реалізації проєкту, а саме:

- по-перше, будь-який проєкт має мету, цілі та завдання, котрі орієнтують на забезпечення виконання і наявність кінцевого результату;
- по-друге, кожен із проєктів має часовий період, тобто дату від початку проєкту до його закінчення, проміжні періоди для досягнення визначених планом проєкту результатів;



– по-третє, кожен із проєктів потребує використання різноманіття ресурсів, в тому числі фінансових, технологічних, кадрових та інших. Також слід відмітити їх обмеженість та певний ліміт, що необхідно враховувати при реалізації проєктів.

Не кожна із різновидів діяльності або реалізація справи можуть отримати форму проєкту. Зокрема, науковці П. Мартін та К. Тейт в праці «Управління проєктами» виділяють дефініції «проєкт» або «бізнес- процес», що мають досить значні концептуальні та сутнісні відмінності [27, с.18]. Окремі науковці [24], відзначають те, що поняття проєкту може змінюватися в залежності від визначених завдань та запланованих результатів його виконання, секторів національної економіки та ін. Досліджуючи найбільш поширенні визначення дефініції «проєкт» (табл. 1.1, додаток А) слід відзначити наступні критерії, що покладені в його основу, а саме: тривалий процес, сукупність визначених дій, вид економічної діяльності, визначене підприємство, котре націлене реалізувати заходи.

Таблиця 1.1

Визначення дефініції «проєкт» в науковій періодиці

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

Джерело: складено автором на основі [6]

На наш погляд, проєктом можна називати визначене завдання, метою якого є досягнення унікального за власними характеристикам та специфікою результату, котрий орієнтований на перспективні управлінські рішення, і лімітований наявними ресурсами – фінансовими, матеріальними, кадровими та ін.

Проект може являти собою уявну модель розвитку, при чому її реалізація призводить до формування соціальної конструкції, а конструювання виступає втілення проєкту в соціальну (визначену) реальність [2, с. 7].

Реалізація процесу проєктування передбачає просторове, тимчасове, інституціональне, структурно-функціональне моделювання об'єкта (або процесу), організаційне проєктування [1, с. 13].

Першочергова розробка та подальше впровадження проєктів розвитку вимагають від замовника та команди реалізаторів спеціальних міждисциплінарних знань та навичок, зокрема вивчення економічної кон'юнктури ринку, дослідження основних соціально-економічних та культурних характеристик функціонування території де відбуватиметься реалізація проєкту, техніко-економічне обґрунтування доцільності реалізації проєктних рішень та ін.

Визначимо основні ознаки проєктів, котрі наводить Петренко Н.В., зокрема у відповідності до його класифікації проєкти мають такі основні ознаки:

1. Спрямованість на досягнення мети.
2. Проєкти мають численні ієрархічні цілі.
3. Координація виконання пов'язаних між собою дій в контексті реалізації проєкту.
4. Період реалізації проєкту.
5. Наявність бюджету для реалізації проєкту.
6. Унікальність в реалізації проєкту [31, с.186].

Охарактеризуємо кожен із ознак, що характеризують проєкти.

- 1.Спрямованість на досягнення мети. Різноманітні проєкти мають

наперед означену мету його реалізації, яка обумовлює наявність певного визначеного результату. Безпосередньо мета визначає специфіку проєкту та, фактично, виступає мотивацією до його реалізації, всі основні зусилля, котрі докладаються при першочерговому плануванні та подальшій реалізації проєкту орієнтовані на її досягнення.

2. Проєкти мають численні ієрархічні цілі. Мета реалізації проєкту заходів визначає наявність цілей, реалізуючи які, відбувається поетапна реалізація проєкту. Зокрема, наприклад, основною метою реалізації проєкту пов'язаного із програмним забезпеченням комп'ютера, має бути розробка та впровадження складної системи управління базами даних. Проміжною метою проєкту може бути реалізація тестування системи в контексті розробки для налаштування різноманітності програм, а метою нижчого рівня є визначення основних дати, коли відповідальні особи звітуватимуть про результати реалізації на оперативній нараді організованої керівництвом.

3. Координація виконання пов'язаних між собою дій в контексті реалізації проєкту. Проєктування потребує виконання різноманітних завдань, котрі гнучко пов'язані між собою, при цьому деякі завдання не можуть бути реалізовані поки не завершенні інші завдання. В разі порушення синхронізації виконання різноманітних завдань проєкту, відповідно весь проєкт може бути не реалізовано. Тому важливо дотримуватися послідовного плану дій для поетапної реалізації проєкту.

4. Період реалізації проєкту. Проєкти реалізуються протягом визначеного періоду часу і мають окреслені часові орієнтири, тобто час початку проєкту, час виконання різноманітних стадій, час завершення (переродження) проєкту. Часові рамки повинні бути чітко регламентовані, адже вчасність виконання стратегічних управлінських рішень забезпечить динамізм та цілісність проєкту.

5. Наявність бюджету для реалізації проєкту. Процес проєктування орієнтований на виконання певного результату за визначений період часу, при цьому він не може відбуватися без використання наявних ресурсів

(фінансових, матеріальних, кадрових).

6. Унікальність в реалізації проєкту. Проєкти є одноразові та неповторювальні, проте рівень унікальності проєкту може визначатися специфікою та особливостями його реалізації. При цьому, проєкт в першочерговому вигляді досить важко ідентично продублювати.

В залежності від цілей, мети та специфіки реалізації проєкти можуть класифікуватися за певними ознаками. Досить влучною є класифікація проєктів, котру наводить науковець Ратушняк О.Г. [40] (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Загальна класифікація проєктів

Класифікаційна ознака	Види проєктів
Якість	Звичайної якості та бездефектні
Характер та сфера діяльності	Промислові, організаційні, інноваційні, інвестиційні, економічні, соціальні, екологічні, проєкти дослідження і розвитку
Масштаб та розмір проєкту	Надвеликі, великі, середні, малі
Ступінь складності	Прості організаційно, складні технічно, складні ресурсно, складні комплексно, складні технологічно складні
Склад і структура проєкту	Монопроєкти, мультипроєкти, мегапроєкти
Форма	«Нульові», реконструкція, розширення
Тривалість проєкту	Короткострокові, середньострокові, довгострокові
Взаємовплив проєктів	Незалежні, взаємовиключаючі умовні, заміщуючі синергічні

*Джерело: складено автором на основі [40]*

У відповідності до класифікації основними ознаками проєктів є якість, масштаб, складність, форма, тривалість, взаємовплив, при цьому основними видами проєктів є звичайної якості та бездефектні; великі, середні, малі та ін.

Отже, проєкт являє собою унікальну сукупність послідовних дій із визначеним початком та закінченням. Проєкт реалізується відповідальною особою або організацією для досягнення стратегічної мети та цілей у наперед визначені терміни. Кожен із проєктів має ознаки, особливості та різновиди. А процес реалізації проєкту має чіткий алгоритм і передбачає виконання чотирьох взаємопов'язаних етапів, котрі розглядатимуться нами в наступному параграфі.

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

Проект визначається складною системою із рядом елементів, етапів та рішень, що передбачає реалізацію якісного та ефективного менеджменту. Кожен із проєктів має життєвий цикл, котрий складається із ряду етапів, що представлені на рис.1.1.

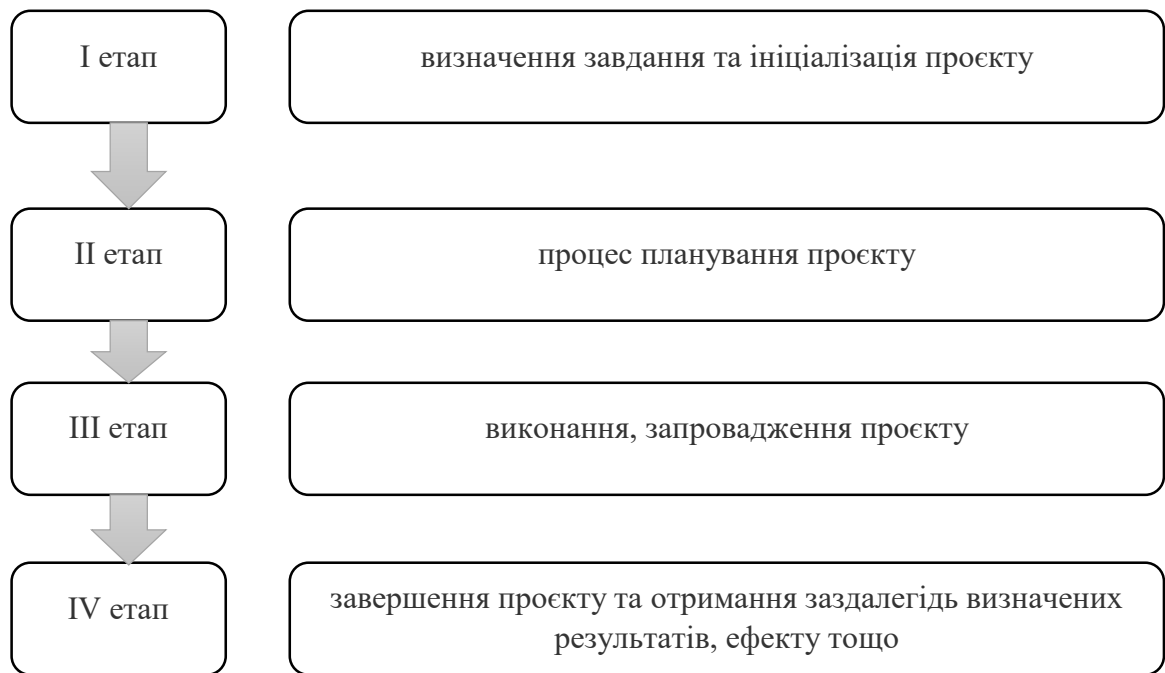


Рисунок 1.1. Система та етапи формування та управління проєктами на підприємстві

*Джерело: складено автором на основі [4, с.101]*

Зокрема, перший етап передбачає визначення специфіки, мети, основних завдань та особливостей ініціалізації проєкту; на другому етапі реалізується процес планування основних заходів та показників реалізації проєкту; на третьому етапі здійснюється виконання та запровадження проєкту; четвертий етап – завершення проєкту та одержання визначених результатів (ефекту, ефективності, досягнення цілей).

Управління різноманітністю проєкту потребує використання комплексного підходу для досягнення поставлених цілей та завдань, а, як наслідок, отримання необхідних результатів його реалізації.

Визначення поняття та сутності «управління проектом» представимо у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Визначення поняття «управління проектом»

Автор визначення	Визначення поняття «управління проектом»
Кодекс знань про управління проектами	Управління проектом – це процес застосування знань, навичок, методів, засобів та технологій до проектної діяльності з метою досягнення або перебільшення очікувань учасників проекту
Мазур І., Шапіро В., Ольдерогге Н.	Управління проектами – це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його мети шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення визначених в проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенню учасників проекту
Мартін П., Тейт К.	Управління проектом – це набір інструментів, технологій та знань, застосування яких до проекту дозволяє досягти найкращих результатів
Товб А., Цинес Г.	Управління проектами – це професійна творча діяльність з керівництва людськими та матеріальними ресурсами шляхом застосування сучасних методів, засобів та мистецтва управління для успішного досягнення раніше визначених цілей при певних вимогах до строків, бюджету та характеристики очікуваних результатів проектів, що здійснюються в ринкових умовах в соціальних системах

*Джерело: складено автором на основі [12, 26-27, 43]*

Дослідження визначення економічної категорії «управління проектами», що представлено у таблиці 1.3. дозволяє визначити ряд підходів, що використовуються науковцями [41, с.77]:

- управління проектом необхідно визначати як координовану діяльність орієнтовану на результат;
- управління проектом – це управлінський процес, процес генерування та виконання управлінських рішень;
- управління проектами є системою взаємовідносин в контексті реалізації проекту заходів;
- управління проектом передбачає набір інструментарію його

реалізації.

Як ми бачимо, управління проєктом являє собою досить складний та багатоаспектний управлінський процес реалізації мети та завдань, обмежений у часі, і складається із інструментів, механізмів, дій, засобів, реалізується під впливом внутрішніх та зовнішніх ризиків, із врахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища його реалізації.

Ризиковість та певна невизначеність під час реалізації управління може виникати що до будь-яких проєктів розвитку. Ключовими чинниками ризику реалізації проєктів можуть стати: часті зміни нормативно-правової бази, нестабільність економічних та політичних процесів в країні або регіоні; викривлення наданої інформації; невизначеність цілей, інтересів, поведінки учасників в контексті реалізації проєктів, наявність технологічного, технічного і зовнішньоекономічного ризику. Специфіку виникнення ризиків слід враховувати на початкових етапах реалізації проєктів (зокрема при здійсненні його економічного обґрунтування) [33, с.143].

Отже, управління проєктами – це процес, котрий передбачає планування, координацію різноманітних ресурсів протягом визначеного періоду його реалізації і орієнтований на ефективному досягненні цілей та завдань шляхом використання сучасних методів, техніки та технології реалізації управління для досягнення визначених результатів щодо складу та обсягу робіт, часу, якості, вартості, задоволення інтересів учасників проєкту; лідерство та мотивування працівників в контексті забезпечення реалізації проєкту; управління ризиками, які виникають під час реалізації проєкту; моніторинг та коригування плану дій реалізації проєкту; управління бюджетом та основними витратами проєкту; комунікування із стейкхолдерами; управління матеріально-ресурсним забезпеченням; в разі необхідності закриття проєкту наперед обумовленим чином.

На даному етапі розвитку науки управління проєктами виділяють наступні методи реалізації управління (рис.1.2). Найочевиднішим є те, що найбільш простіша реалізація проєкту передбачає розбивку його на етапи і подальшу їх реалізацію.

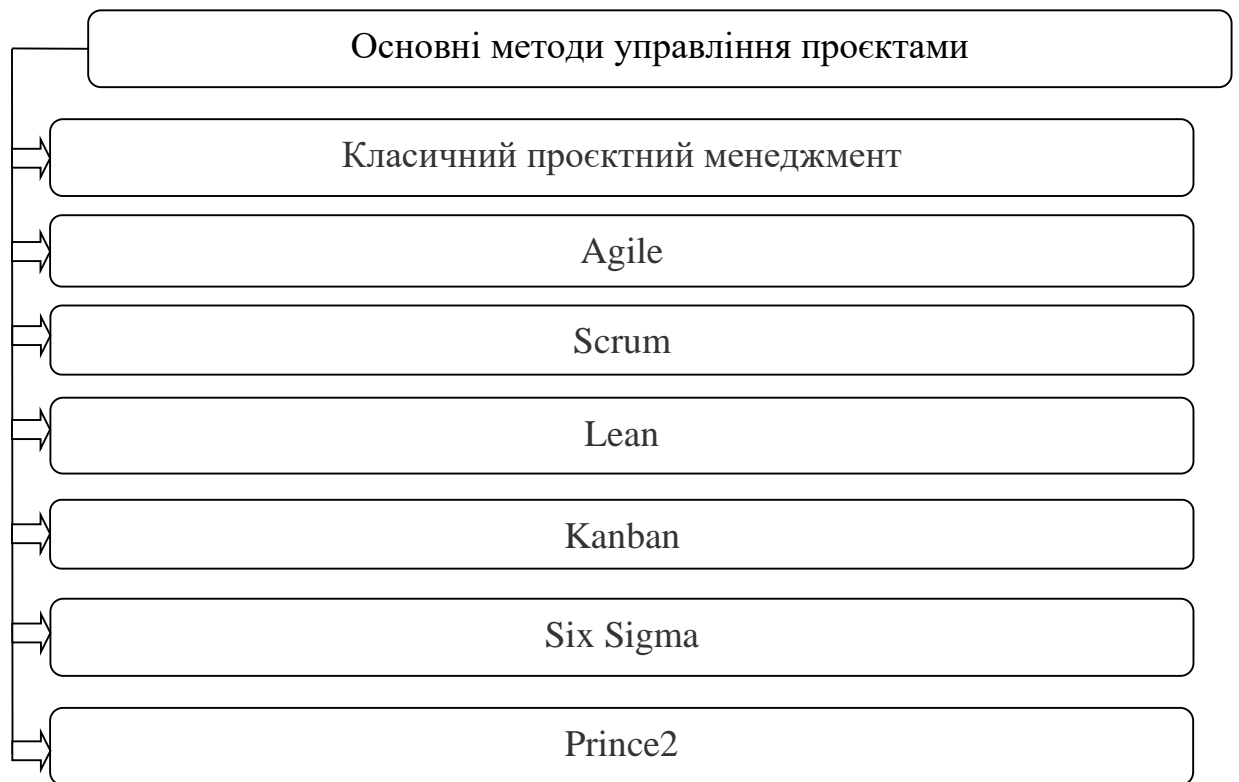


Рис.1.2. Основні методи управління проектами

Джерело: складено автором на основі [28]

Розглянемо докладніше основні методи управління проектами.

Одним із інструментів управління проектам, що дозволяє відстежувати витрати часу є Діаграма Ганта (рис. 1.3).

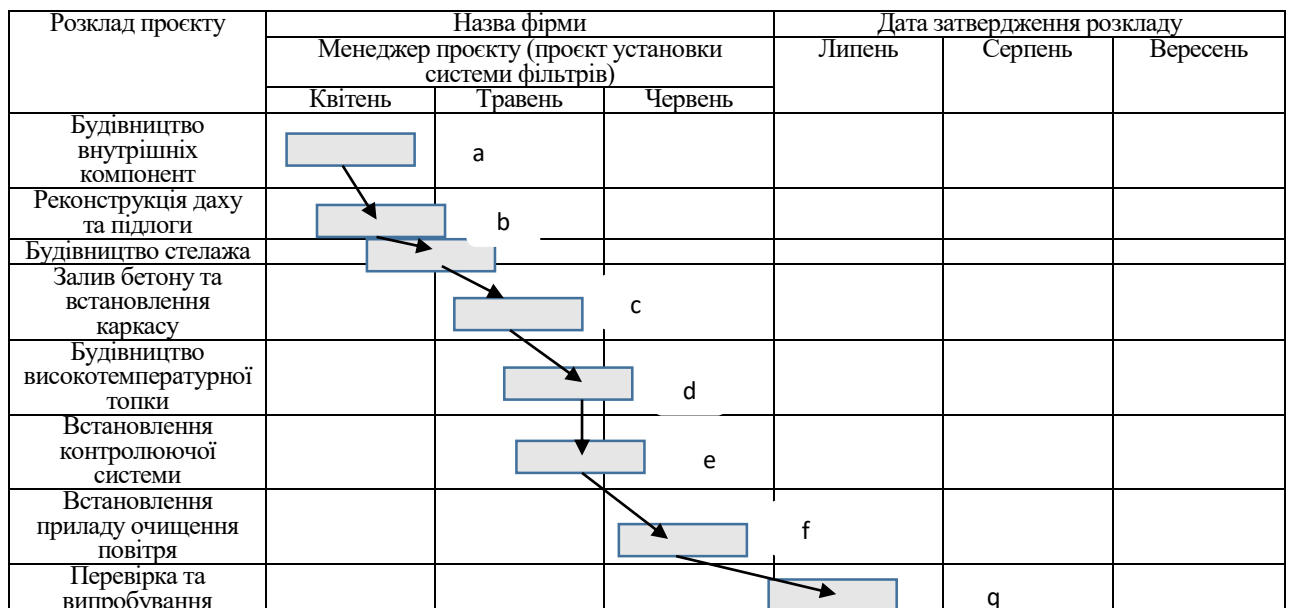


Рис. 1.3. Розклад проекту за графіком Ганта

Джерело: складено автором на основі [49]



Діаграма Ганта найбільш популярний із типів діаграм в контексті реалізації проєктного управління, використовується для ілюстрування плану, графіку виконання робіт проєкту. Виступає важливим методом початкового планування та подальшого управління проєктами [49]. Приклад діаграми Ганта, яка зроблена із використанням програми MS Project 2016 подано на рис. 1.4.

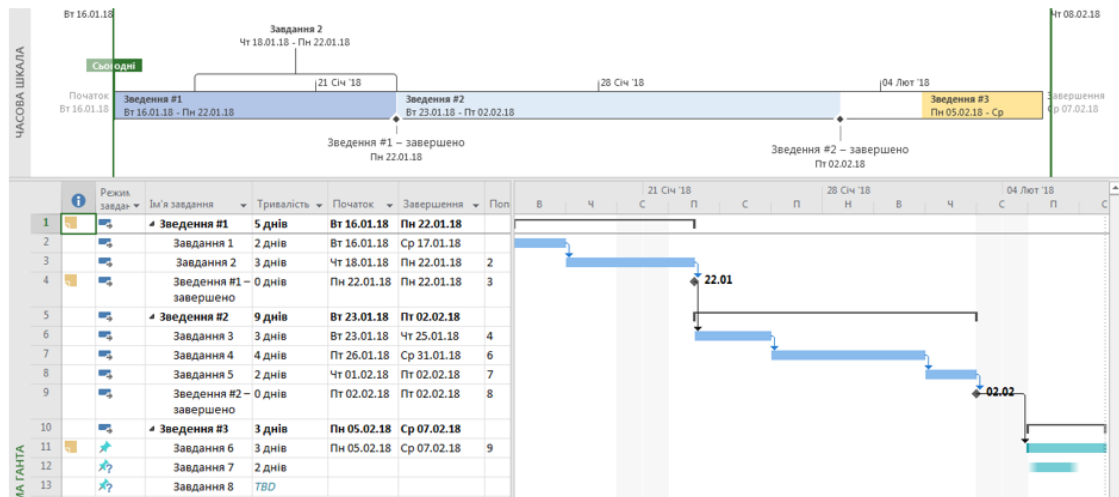


Рисунок 1.4. Діаграма Ганта (MS Project 2016)

Джерело: складено автором на основі [28]

**Класичний проєктний менеджмент.** Даний метод в основі передбачає каскадний цикл управління від ініціації ідеї і до моніторингу та завершення проєкту. Етапність даного методу представимо на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Схема класичного проєктного управління

Джерело: складено автором на основі [40]

Як бачимо в основі лежить п'ять етапів традиційного менеджменту: *Етап 1. Ініціація проєкту.* Керівник та команда проєкту визначають основні вимоги для його реалізації. *Етап 2. Планування.* На зазначеному етапі команда проєкту визначає, як буде досягнена мета та цілі проєкту. *Етап 3. Розробка.* Даний етап не є притаманним для всіх проєктів, при цьому вона є частиною фази планування. *Етап 4. Реалізація та тестування.* На даній фазі реалізується основна робота за проєктом – зведення будівлі (процес будівництва), написання коду програми (процес програмування) та ін. *Етап 5. Моніторинг і завершення проєкту.* Необхідно реалізовувати постійний контроль та коригування проєкту.

**Agile.** Гнучкий ітеративно-інкрементальний підхід в контексті реалізації управління різноманітністю проєктів. Даний метод є орієнтований на формування основних вимог та подальше забезпечення їх реалізації. Формуються робочі групи виконання проєкту, які складаються із фахівців різного рівня та профілю діяльності. Використання цього методу передбачає розбивку проєкту на послідовні стадії, на маленькі підпроєкти, котрі потім формують готовий продукт (див. рис. 1.6).

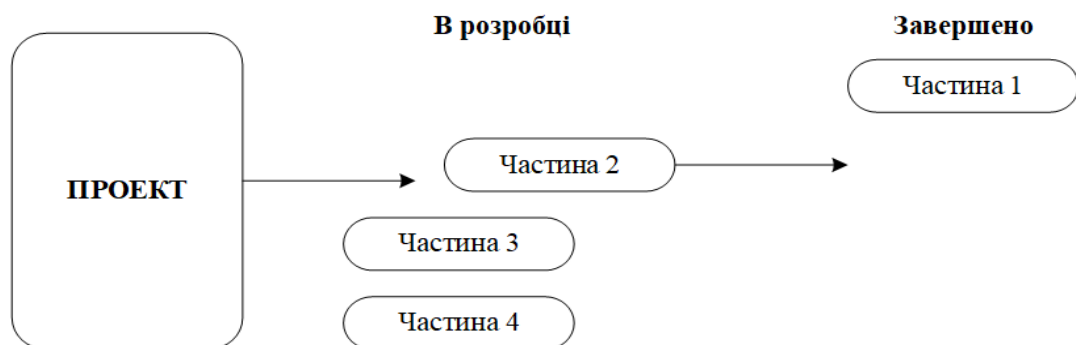


Рис. 1.6. Схема управління проєктом по Agile

Джерело: складено автором на основі [40]

**Scrum.** Метод Scrum розбиває проєкт на різноманітні частини, котрі можуть бути використані для одержання важливих цінностей, котрі називаються резерв продуктів (product backlog). Ключове завдання методу Scrum – слідкувати за тим, щоб команда менеджерів та виконавців самостійно

та безперешкодно реалізовувала поставлені цілі. Як наслідок, команда відповідає за кінцеві результати та завдання реалізації проєкту (див. рис. 1.7).



Рис. 1.7. Схема процесу Scrum

Джерело: складено автором на основі [28]

Основна структура процесів Scrum обертається навколо 5 основних зустрічей (фаз/процесів): упорядкування беклогу, планування спринту, щоденна літучка, підведення підсумків спринту і ретроспективи спринту.

**Lean.** У методі Lean виконання проєкту розбивається на невеликі пакети, котрі реалізуються окремо і незалежно. В даному методі передбачено потік операцій з етапами (планування, розробки, виробництва, тестування і постачання) (рис.1.8).

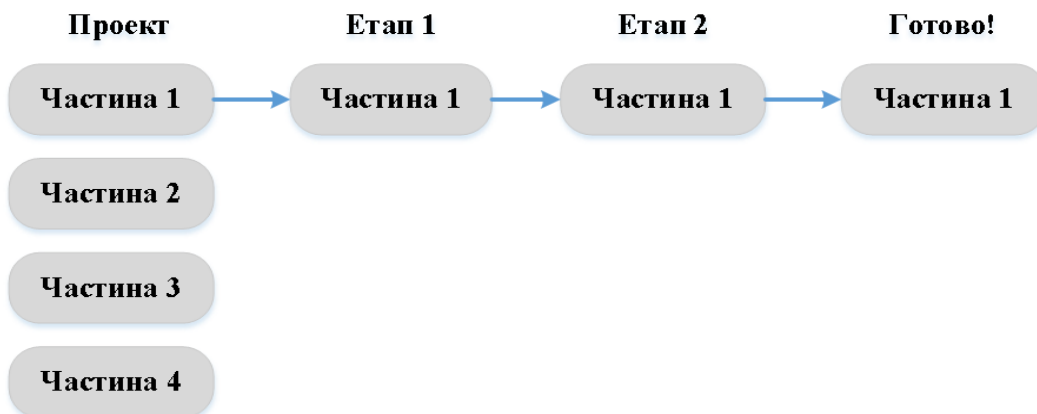


Рис. 1.8. Схема процесу Lean

Джерело: складено автором на основі [28]

**Kanban.** Метод Kanban передбачає розробку та реалізацію принципу «точно в строк», що дає можливість забезпечити рівномірне навантаження на виробничий персонал. Схему процесу Kanban представлено на рис.1.9.



Рис. 1.9. Схема процесу Kanban

*Джерело: складено автором на основі [28]*

Із рис.1.9. бачимо проходження ряду взаємопов'язаних етапів: ідея, первинна обробка, тестування, готовий проєкт.

**Six Sigma** – методична основа, котра використовується в системі корпоративного управління для усунення дефектів та вдосконалення виробничих процесів. Важливою вимогою системи є вимір та контроль основних показників реалізації проєкту, адже без цього не можливим є постійне поліпшення основних процесів реалізації проєкту (див. рис. 1.10).

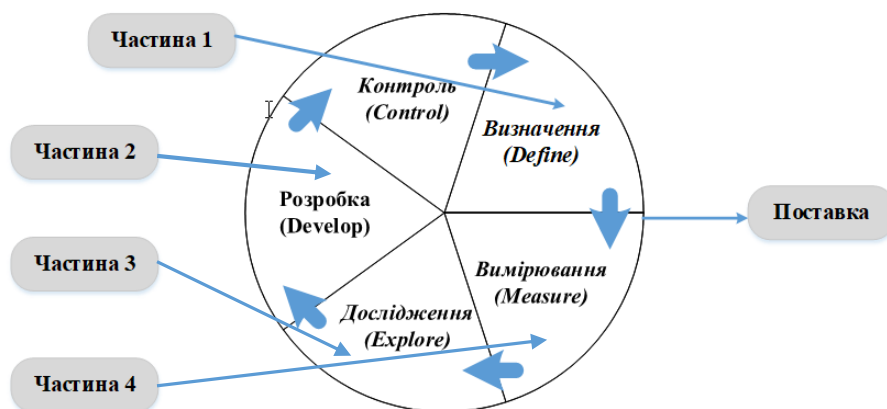


Рис. 1.10. Схема процесу Six Sigma

*Джерело: складено автором на основі [28]*

**Prince2.** Британська методологія PRINCE2 була створена у 1989 році. Назва досліджуваного методу походить від іноземного поняття «PRojects IN Controlled Environments version 2», тобто «Проекти в контрольованому середовищі версія 2». Метод PRINCE2 не застосовує ітеративний підхід до реалізації проєкт і фактично він виступає гібридом класичного підходу до проєктного управління та концентрації на якості з 6 сигм (рис. 1.11).

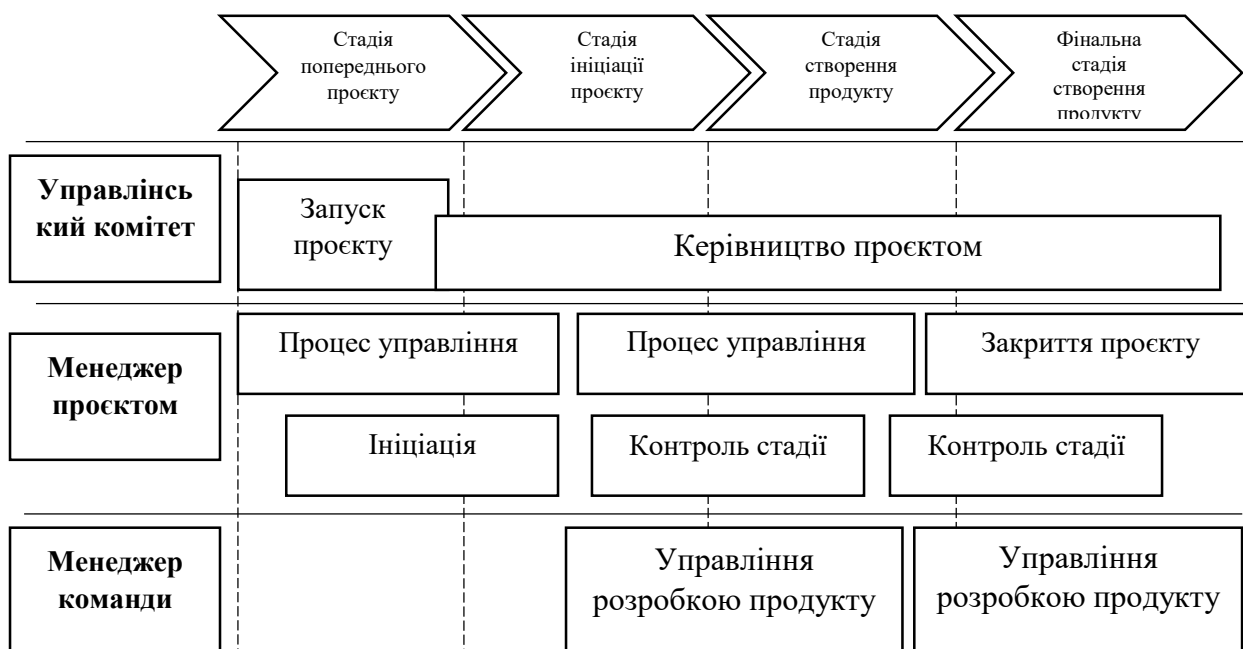


Рис. 1.11. Схема процесу PRINCE2

*Джерело: складено автором на основі [28]*

У відповідності до поданої методології PRINCE2, у кожного члена команди передбачена чітка роль та значення в кожному із семи порядкових процесів (див. рис. 1.12).

Перший етап - початок проєкту (Starting up a project): здійснюється призначення управлінського апарату і визначаються основні вимоги до продукту.

Другий етап - ініціація проєкту (Initiation a project): на даному етапі формується документація ініціації проєкту, міститься план проєкту і основні завдання у відповідності до стадій його реалізації.

– Керівництво проєктом (Directing a project): реалізація управління проєктами дає можливість комітету управління нести солідарну

відповідальність за реалізацію проєкту.



Рис. 1.12. Схема ролей в PRINCE2

Джерело: складено автором на основі [28]

– Контроль стадії (Controlling a stage): необхідність внесення змін в результаті моніторингу та подальше коригування дій на стадіях реалізації проєкту;

– Управління створенням продукту (Managing Product Delivery): процес реалізації управління створення продукту, котрий передбачає взаємодію менеджера проєкту із виконавцями в контексті створення одного із продуктів.

– Управління кордонами стадії (Managing a stage boundary): під час реалізації проєкту відбувається початкова оцінка результатів пройденої фази проєкту та подальше прийняття рішення про наступну стадію.

– Завершення проєкту (Closing a project): процес завершення проєкту не виділяється в окремий етап, а виконується в рамках фінальної стадії створення продукту[6].

Таким чином, використання основних методів управління проєктами дає можливість організувати та контролювати роботу пов'язану із забезпечення виконання проєкту, як наслідок формується система управління та координується робота усіх структурних підрозділів задіяних у проєкті.

### **1.3 Методичний інструментарій оцінювання ефективності управління та реалізації проєктів у готельно-ресторанній справі**

Ефективність та повнота реалізації будь-якого проєкту визначається системою показників, котрі відображають співвідношення «доходів-витрат» проєкту з погляду його основних учасників.

У науковій літературі виділяють наступні важливі показники ефективності реалізації проєкту, зокрема:

- показники комерційної ефективності – визначають фінансово-економічні наслідки реалізації проєкту для сторін задіяних у ньому;

- показники економічної ефективності - враховують вигоди й витрати проєкту для економіки та народного господарства, при цьому включають оцінку соціальних та екологічних наслідків реалізації проєкту;

- показники бюджетної ефективності – визначають фінансово-економічні наслідки проєкту для різного рівня бюджетів країни (державного та регіонального).

Визначають три ключових методи визначення ефективності реалізації проєктів у відповідності до початкових етапів реалізації технічного аналізу. Слід відмітити, що вони не враховують часовий фактор або не повністю його враховують, зокрема: порівняння розміру прибутку, витрат, рентабельності. А спеціальним випадком є статистичний метод окупності проєкту (pay-back) [6, с.114].

До найбільш простих показників оцінювання результативності проєкту, котрі використовують при здійсненні аналізу відносять наступні:

- капіталовіддачу (річні обсяги реалізації, поділені на рівень капітальних витрат в контексті реалізації проєкту);

- оборотність товарних запасів (річні обсяги реалізації у співвідношенні середньорічного розміру товарних запасів);

- продуктивність праці (річні обсяги реалізації у співвідношенні до середньорічної кількості працівників зайнятих у проєкті).

При оцінюванні ефективності проєкту слід використати наступні

показники проєктного аналізу:

1. Сума інвестицій, тобто загальна вартість вкладених у проєкт грошових засобів, без яких не можлива його реалізація. Зазвичай, такі вкладення мають довгостроковий характер.

2. Грошовий потік – сума чистого прибутку від реалізації проєкту та амортизаційних відрахувань. Він може бути як дисконтований так і недисконтований.

3. Чиста теперішня вартість проєкту – Net Present Value (NPV) – один із найбільш відомих критеріїв оцінювання, являє собою дисконтовану цінність реалізації проєкту. Характеризується поточною вартістю доходів за мінусом витрат від вкладених інвестицій.

Для визначення NPV проєкту слід розрахувати ставку дисконту (враховує інфляційні чинники та інші чинники впливу на проєкт). Її використовують для дисконтування грошових потоків, тобто визначення реальної вартості грошей із плином часу реалізації проєкту [38, с.196]. Розрахунок чистої теперішньої вартості проєкту здійснюється за наступними формулами [44, с.104]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \quad (1.1)$$

або

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}, \quad (1.2)$$

де  $B_t$  – доходи проєкту в рік  $t$ ;  $C_t$  – витрати на проєкт у рік  $t$ ;  $i$  – ставка дисконту;  $n$  – тривалість (строк життя) проєкту.

4. Період окупності інвестицій вкладених у проєкт, тобто той час протягом якого грошовий потік, котрий отриманий інвестором та реалізатором проєкту досягає розміру вкладених у нього фінансових ресурсів. Період окупності орієнтує виконавця проєкту на інтенсивність рішень для вчасного його виконання. У практиці діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери розрахунок періоду окупності визначається без врахування необхідності грошових потоків та з урахуванням чиннику часу.

5. Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR). У



літературі зустрічаються й інші назви: внутрішня норма прибутковості, внутрішня ставка рентабельності, внутрішня ставка доходу. Даний показник визначає рівень ставки дисконтування, при цьому чиста приведена вартість реалізації проєкту у відповідності до його життєвого циклу дорівнює 0.

Визначення внутрішньої норми рентабельності проводиться у відповідності до методу послідовних наближень величини чистої теперішньої вартості проєкту до нульового значення при різноманітних ставках дисконту. Визначення показника відбувається за наступною формулою [44, с.118]:

$$\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} = 0. \quad (1.3)$$

На практиці визначення IRR проводиться за допомогою такої формули:

$$IRR = A + \frac{a(B-A)}{(a-b)}, \quad (1.4)$$

де А – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна; В – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна; а – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту А; b – величина NPV, при величині ставки дисконту В.

Фактично значення даного показника передбачає наявність точки (у відсотковому значенні) у якій відбувається окупність проєкту.

6. Коефіцієнт доходів/витрат – Benefit/Cost Ratio (BCR). Зазначений коефіцієнт є співвідношенням дисконтованих доходів до дисконтованих інвестицій реалізації проєкту. Формула розрахунку досліджуваного показника наступна [44, с.119]:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}}, \quad (1.5)$$

Показник коефіцієнт доходів/витрат повинен значно перевищувати одиницю, оскільки чим вища результативність проєкту та чим більша віддача на вкладений інвестиційний ресурс, тим буде більший показник. Фактично він відображає результат вкладення одиниці інвестицій у проєкт. Поряд із цим зазначений показник має ряд недоліків, зокрема: може видавати не вірні ранжування за перевагою при оцінюванні декількох однакових проєктів; не

показує фактичний стан реалізації проєкту та не визначає фактичну величину чистих доходів; не може бути застосований при виборі взаємовиключних проєктів.

7. Індекс прибутковості – Profitability Index (PI) відображає співвідношення суми ефектів до загального обсягу інвестицій вкладених у проєкт. Формула розрахунку даного показника наступна:

$$PI = \frac{1}{K} * \sum_{i=1}^n \frac{B_i - C_i^n}{(1+i)^2}, \quad (1.6)$$

PI тісно пов'язаний з NPV. Якщо NPV позитивна, то й  $PI > 1$ , і навпаки, якщо  $PI > 1$ , проєкт ефективний, якщо  $PI < 1$  – неефективний [7, с.195].

Отже, слід відзначити різноманітність інструментарію оцінювання результатів реалізації проєкту. Основними критеріями визначення серед альтернатив найбільш ефективного проєкту є показники: загальна сума інвестицій, чистий грошовий потік, період окупності проєкту, індекс рентабельності проєкту, чиста теперішня вартість проєкту, внутрішня норма його рентабельності. Визначення ключових показників орієнтує на певні планові показники реалізації проєкту, нижче яких він може бути не успішний та не затребуваний. Тому слід відмітити важливість оцінювання показників та визначення ефективності реалізації проєкту на кожній із фаз його реалізації та в цілому.

## **Висновки до розділу 1**

За результатами представленого у першому розділі роботи сформуємо основні висновки із дослідженого:

1. Проєктом можна називати різноманітне завдання, метою якого є досягнення унікального за власними характеристикам та специфікою результату, котрий орієнтований на перспективні управлінські рішення, і лімітований наявними ресурсами – фінансовими, матеріальними, кадровими та ін. Основні ознаки проєкту: спрямованість на досягнення мети, проєкти

мають численні ієрархічні цілі, координоване виконання пов'язаних між собою дій, часові рамки проєкту, наявність бюджету, унікальність.

У відповідності до класифікації основними ознаками проєктів є якість, масштаб, складність, форма, тривалість, взаємовплив, при цьому основними видами проєктів є звичайної якості та бездефектні; великі, середні, малі та ін.

2. Проєкт визначається складною системою із рядом елементів, етапів та рішень, що передбачає реалізацію якісного та ефективного менеджменту. Кожен із проєктів має життєвий цикл, котрий складається із ряду етапів. Зокрема, перший етап передбачає визначення специфіки, мети, основних завдань та особливостей ініціалізації проєкту; на другому етапі реалізується процес планування основних заходів та показників реалізації проєкту; на третьому етапі здійснюється виконання та запровадження проєкту; четвертий етап – завершення проєкту та одержання визначених результатів (ефекту, ефективності, досягнення цілей). Виділяють такі методи управління проєктами, зокрема: Agile, Класичний проєктний менеджмент, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma, Prince2. Використання основних методів управління проєктами дає можливість організувати та контролювати роботу пов'язані із забезпечення виконання проєкту, як наслідок формується система управління та координується робота усіх структурних підрозділів задіяних у проєкті.

3. Важливим є оцінювання ефективності реалізації проєкту. При цьому, у науковій літературі відзначають різноманітність інструментарію оцінювання результатів реалізації проєкту. Основними критеріями визначення серед альтернатив найбільш ефективного проєкту є показники: загальна сума інвестицій, чистий грошовий потік, період окупності проєкту, індекс рентабельності проєкту, чиста теперішня вартість проєкту, внутрішня норма його рентабельності. Визначення ключових показників орієнтує на певні планові показники реалізації проєкту, нижче яких він може бути не успішний та не затребуваний. Тому слід відмітити важливість оцінювання показників та визначення ефективності реалізації проєкту на кожній із фаз його реалізації та в цілому.

## **РОЗДІЛ 2 ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ НА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ ГРК «ЖЕНЕВА»)**

### **2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ресторану ГРК «Женева»**

Об'єктом дослідження виступає ресторан ГРК «Женева», що є закладом готельного-ресторанного типу і діє на ринку починаючи із 2009 року. Заклад достатньо успішно діє на ринку готельних та ресторанних послуг, має сформований контингент споживачів та реалізує широкий асортимент ресторанної продукції та готельних послуг [54].

Особливістю, котра виділяє даний заклад серед різноманіття інших подібних є хороше місце розташування, класичний інтер'єр та мальовнича територія довкола закладу. В обслуговуванні споживачів необхідно відмітити професіоналізм, ввічливість та доброзичливість обслуговуючого персоналу даного закладу.

В аспекті просування продукції та послуг закладу необхідно відзначити креативний підхід та високу якість обслуговування в закладі. Обідній зал ресторану ГРК «Женева» представимо у додатку А.

Досліджуючи місце розташування даного закладу, необхідно відмітити, що він знаходиться в мікрорайоні «Дружба», неподалік від відомого навчального закладу ЗУНУ, а з іншої сторони розташований популярний серед місцевих жителів та гостей міста – готельно-ресторанний комплекс «Версаль», що є прямим конкурентом досліджуваного ресторану [54].

Режим роботи ресторану ГРК «Женева» – щодня із 8-00 до 24-00, кухня працює до 22-00.

Режим роботи працівників відділу доставки із 10-00 до 21-00, час та період доставки залежить від розміру замовлення, його специфіки, розташування споживача продукції та кількості. Орієнтований час доставки ресторанної продукції від 30 хв. до 1 години. Доставка реалізується

транспорт ресторану або можливий самовивіз, в залежності від умов доставки продукції. В період пандемії доставка набула значної популярності

Досліджуючи побудову ресторану ГРК «Женева» необхідно відзначити наявність декількох залів, зокрема на першому поверсі закладу розміщений зал на 30 посадочних місць, на другому поверсі також є зал із балконом на 40 посадочних місць. Столи у залі розміщуються у визначному порядку і трансформуються в залежності від специфіки проведення банкетів.

Основною метою діяльності закладу є організація різноманітних банкетів, ділових зустрічей та бізнес-ланчів, проведення весілля та корпоративних свят та ін.

Послуга харчування ресторану ГРК «Женева» передбачає виготовлення страв і напоїв, а також організація обслуговування у закладі. Досліджуючи меню даного ресторану слід відмітити наявність ряду позицій, а саме: холодні та гарячі страв, різноманітність видів піц, суші, салати та нарізки (м'ясна, сирна, овочева), різні види десертів та морозива, рибна продукція, напої. Під час організації заходів меню попередньо узгоджується із замовником та подається на стіл офіціантами закладу.

Здійснимо дослідження особливостей організації діяльності та побудови організаційної структури ресторану ГРК «Женева» представивши її на рис.2.1.

В закладі побудована організаційна структура лінійного типу. Створено два підрозділи, котрі взаємодіють між собою, один із них очолює адміністратор закладу, а інший – головний кухар. Перша служба реалізує процес обслуговування клієнтів та прибирання закладу, а інша – забезпечує приготування ресторанних страв та напоїв, здійснює закупівлю необхідної сировини та матеріалів для приготування страв.

Очолює заклад – директор ресторану, котрий наділений досить широкими функціональними повноваженнями, поряд із цим має значні обов'язки в аспекті забезпечення ефективності функціонування та розвитку досліджуваного ресторану.

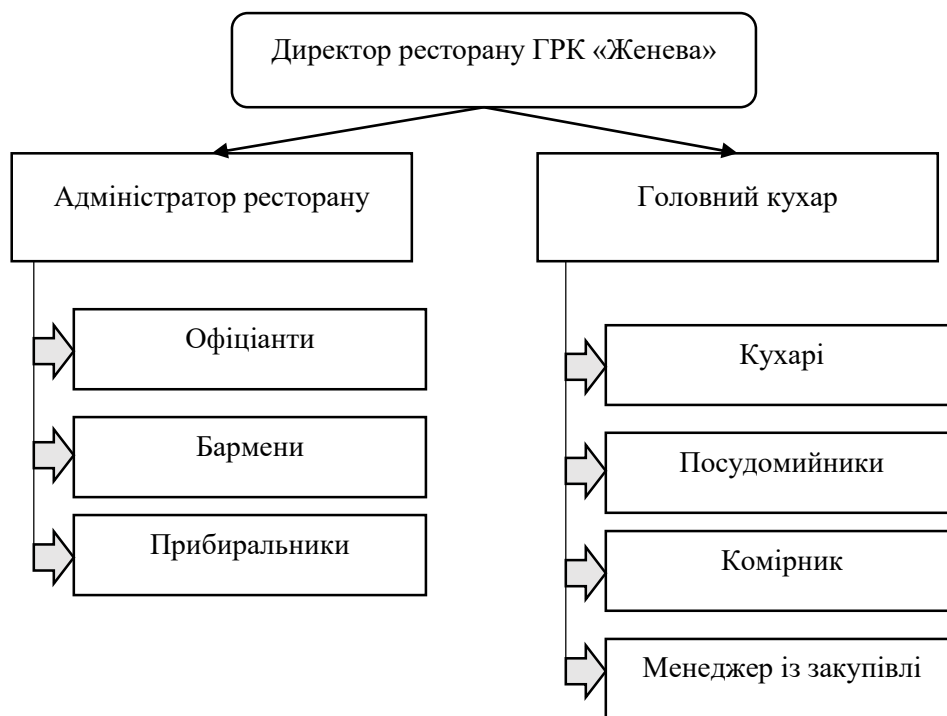


Рис.2.1. Організаційна структура ресторану ГРК «Женева»

*Джерело: складено автором на основі [54]*

Досліджуючи функціональні обов'язки керівника закладу необхідно відмітити, що він реалізує ефективну роботу закладу, здійснює управління підпорядкованим персоналом, реалізує політику формування кадрів на ресторанному підприємстві. Також основними аспектами його управління є управління грошовими потоками та фінансовою діяльністю ресторану, забезпеченням оплати праці та матеріальним стимулюванням за результатами праці, розробкою та впровадження фінансово-економічної стратегії розвитку закладу, здійснює контроль та аналіз функціонування підприємства, визначає напрями удосконалення та розвитку підприємства враховуючи поточну ситуацію та наявні ресурси і потенційні можливості закладу. Директор ресторану активно співпрацює та отримує інформацію, щодо діяльності структурних підрозділів даного закладу, зокрема із адміністратором ресторану та головним кухарем. Із адміністратором обговорюються питання пов'язані із обслуговуванням у ресторані, із кухарем – особливості меню, приготування та подачі страв і напоїв, закупівлі та постачанні необхідної продукції, сировини та матеріалів. Вирішуються в процесі діалогу як поточні так і стратегічні

завдання.

Адміністратор відповідає за якість та своєчасність обслуговування у ресторані, сервірування столів та подальшого їх прибирання, охайність, чистоту та комфорт у закладі. Йому підпорядковані – офіціанти, бармени та прибиральники. Для підвищення якості обслуговування у закладі проводяться наради, у яких формується концепція дотримання стандартів та якості обслуговування у ресторані.

Реалізація обслуговуючого процесу відбувається через виконання ряду операцій, а саме: зустріч адміністратором клієнтів закладу; привітання та подальше розміщення гостей закладу за визначеними столами; далі відбувається прийом та опрацювання замовлення страв та напоїв; здійснюється передача замовлення на кухню для приготування; безпосереднє приготування страв та напоїв; подача страв та напоїв відвідувача закладу; обслуговування, заміна та прибирання посуду і столу; розрахунок клієнтів та проведення відвідувачів до виходу із зали. Також реалізується надані інших додаткових послуг, зокрема організація дозвілля та музичний супровід, доставка ексклюзивних напоїв, створення композицій, проводяться квести та цікаві заходи для відвідувачів ресторану.

Необхідно відмітити, що обслуговуючий персонал має фірмовий одяг, є висококваліфікований (середній стаж роботи у ресторанних закладах 7 років), чітко знають свої основні обов'язки та неухильно дотримуються їх.

Організацію приготування та подачі страв займається головний кухар, який формує меню, визначає якість страв, знає особливості їх приготування, здійснює замовлення у менеджера із закупівлі необхідних сировини та матеріалів, слідкує за чистотою та збереженістю посуду. Меню формується у вигляд основних страв та напоїв, котрі виготовляються у ресторані, воно є сезонним і залежить від особливостей попиту на асортимент страв та напоїв, відповідно переглядається кожного кварталу, як з позиції наповнення так і за ціновими параметрами. Асортимент представлених у меню страв передбачає наявність як страв української так і європейської кухонь.

Для наочного відображення ефективності фінансово-економічної діяльності ресторану ГРК «Женева» представимо основні фінансово-економічні показники у таблиці 2.1. Необхідно відзначити, що безпосередньо основні показники фінансово-економічної діяльності засвідчують потенціал реалізації різноманітних проєктів підприємства, вказують на його фінансове забезпечення, визначають чи достатнім є рівень конкурентоспроможності, а також чи наявні конкурентні переваги ресторану ГРК «Женева».

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ресторану ГРК «Женева»  
за період 2017-2021 роки

Показники	Рік					Відхилення, +/-	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2017	2021/ 2020
Вартість реалізованої ресторанної продукції	5039,1	4729,7	5646	9756,2	11378,1	6339	1621,9
Собівартість реалізованої ресторанної продукції	4156	3859,8	3556,5	5578,8	7751,7	3595,7	2172,9
Чистий прибуток закладу	-192,2	-210,3	1099,5	2388,7	1285,3	1477,5	-1103,4
Вартість власного капіталу	2735,1	2519,8	3677,6	5996,4	7392,1	4657	1395,7
Вартість активів	2939,4	2907,1	3879,3	6182,5	7589,1	4649,7	1406,6
Вартість основних засобів	676,5	621,8	622,7	861,4	1572,9	896,4	711,5
Фондовіддача	7,45	7,61	9,07	11,33	7,23	-0,21	-4,09
Фондомісткість	0,13	0,13	0,11	0,09	0,14	0,00	0,05
Матеріальні витрати	4895,6	1131,4	1051,8	1081,8	2021,4	-2879,2	934,6
Витрати на оплату праці	667,2	891,4	1011,3	1265,3	1415,2	748	149,9
Кредиторська заборгованість	196,9	313,5	193,4	177,4	197	0,1	19,6
Дебіторська заборгованість	1050,3	1092,3	912,3	2115,8	3406,9	2356,6	1291,1

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства «Женева» поданої у додатках В-Ж*

Перш за все дослідимо фінансові результати діяльності ресторану ГРК «Женева». Необхідно акцентувати увагу на значному зростанні виручки від



реалізації продукції, що засвідчує ефективність здійснення виготовлення страв та високу якість обслуговування у ресторані, адже тільки коли споживач задоволений вищезазначеними параметрами збільшуються доходи діяльності закладу. Відповідний показник реалізації продукції та послуг закладу збільшується із 5039,1 тис.грн. у 2017 році до значення показника 11378,1 тис.грн. у 2021 році. Приріст показника у абсолютному вимірі становив 6339 тис.грн. протягом досліджуваного періоду, а за останні два роки показник збільшився на 1621,9 тис.грн. Динаміка зростання показника обумовлена і іншими чинниками, а саме: диверсифікацією основного асортименту страв та напоїв, зростання цін на продукцію ресторану, зростанням платоспроможного попиту на ресторанну продукцію, зростанням імідж підприємства, ефективним використанням різноманітного маркетингового інструментарію просування продукції та послуг закладу.

Значний приріст вартості реалізації продукції та послуг обумовив зростання її собівартості, зокрема показник збільшується із 4156 тис.грн. у 2017 році до рівня 7751,7 тис.грн. у 2021 році, відповідний приріст показника становив 3595,7 тис.грн. за весь досліджуваний період та на 2172,9 тис.грн. протягом останніх двох років функціонування закладу. Схематичне представлення динаміки зміни доходів від реалізації та собівартості реалізації продукції ГРК «Женева» подамо на рис.2.2.

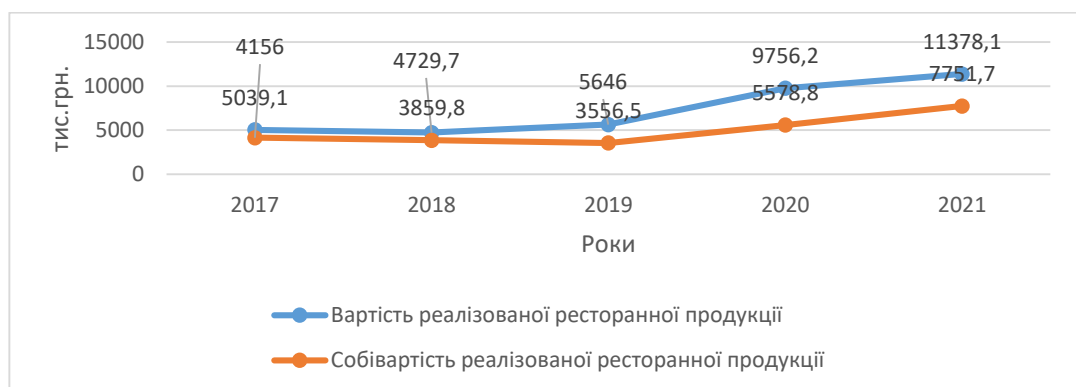


Рис.2.2. Динаміка зміни вартості та собівартості реалізації ресторанної продукції у ресторані ГРК «Женева» протягом 2017-2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства «Женева» поданої у додатках В-Ж*

Слід відмітити, вищі темпи зростання розміру доходів від реалізації продукції та послуг ніж собівартості реалізації продукції. На зростання собівартості реалізації ресторанної продукції вплинули інфляційні чинники та зростання закупівельних цін, зростання розміру оплати праці, збільшення витратних заходів, котрі проводяться у закладі.

Зазначені параметри доходів та собівартості реалізації вплинули на узагальнюючий показник фінансово-економічної діяльності закладу – чистий прибуток ресторану ГРК «Женева». Необхідно відзначити його зміну, якщо у 2017 та 2018 роках підприємство отримувало збиток, то починаючи із 2019 року підприємство забезпечує прибутковість фінансово-господарської діяльності, а розмір чистого прибутку у 2019 році становив 1099,5 тис.грн., у 2020 році – 2388,7 тис.грн., у 2021 році знизився до рівня 1285,3 тис.грн. Досліджуючи динаміку показника необхідно відмітити його приріст за весь аналізований період на 1477,5 тис.грн., а також зниження за останні два роки на 1103,4 тис.грн. Наявність чистого прибутку засвідчує ефективність реалізації управління закладом, а також формує орієнтири для подальшого розвитку підприємства. Динаміку чистого прибутку ресторану ГРК «Женева» представимо на рис.2.3.

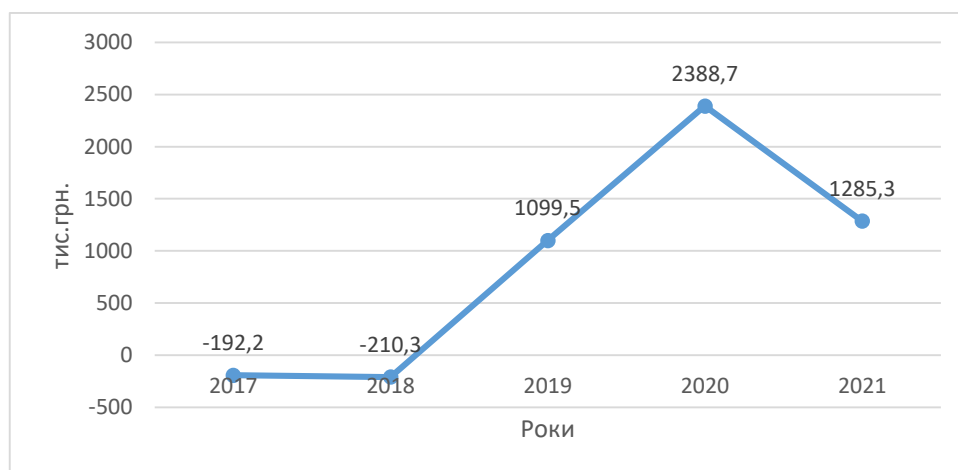


Рис.2.3. Динаміка чистого прибутку ресторану ГРК «Женева» протягом 2017-2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства «Женева» поданої у додатках В-Ж*

Наявність чистого прибутку та позитивних фінансових результатів господарської діяльності ресторану ГРК «Женева» обумовили зростання загальної вартості активів закладу, зокрема протягом 2017-2020 рр. спостерігається приріст активів на 4649,7 тис.грн., при цьому за останні два роки їх вартість збільшилася на 1406,6 тис.грн., якщо на початок аналізованого періоду їх вартість становила 2939,4 тис.грн., то у 2021 році вартість зросла до рівня 7589,1 тис.грн. Зростання вартості активів обумовлено приростом основного виробничого капіталу, зокрема зростанню вартості основних засобів даного закладу, відповідно якщо у 2017 році показник становив 676,5 тис.грн., то у 2021 році спостерігається зростання до значення 1572,9 тис.грн., при цьому приріст показника за весь досліджуваний період становив 896,4 тис.грн., а за останні два роки значення показника зросло на 711,5 тис.грн. Зростання вартості активів стимулює до зростання виробництва ресторанної продукції у закладі. Динаміку активів та основних засобів підприємства представимо на рис.2.4.

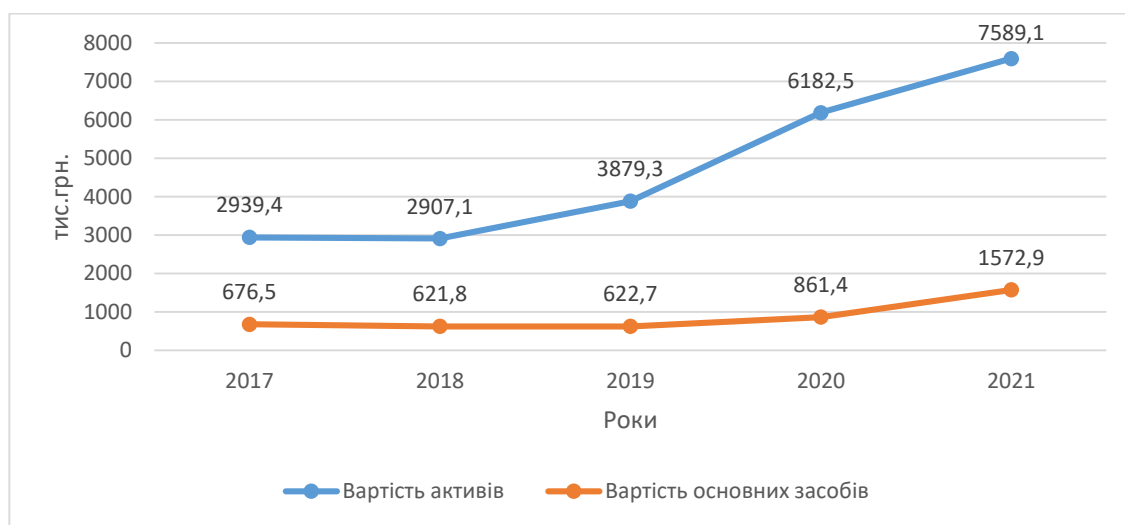


Рис.2.4. Динаміка активів та основних засобів ресторану ГРК «Женева» протягом 2017-2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства «Женева» поданої у додатках В-Ж*

Основними показниками, що засвідчують ефективність використання основного капіталу у ресторані «Женева» є показники фондівдачі та

фондомісткості. Фондовіддача відображає віддачу основного капіталу (виготовлена та реалізована продукція до розміру основних засобів), відповідний показник знижується за весь досліджуваний період на 0,21 пункт, а за останні два роки зниження показника становило 4,09 пункти. Оберненим показником є фондомісткість, котра збільшується на 0,05 пункти за останні два роки.

Позитивним аспектом в діяльності підприємства є зниження рівня матеріальних витрат, відповідно підвищується ефективність використання сировини та матеріалів для приготування основних страв та напоїв у досліджуваному ресторані. Розмір матеріальних витрат протягом досліджуваного періоду зменшується, відповідно, якщо у 2017 році показник становив 4895,6 тис.грн., то у звітному році значення показника знизилося до рівня 2021,4 тис.грн., показник зниження за весь аналізований період становив 2879,2 тис.грн, а протягом останніх двох років збільшення показника склало 934,6 тис.грн.

За рахунок збільшення розміру оплати праці, як в країні так і на ресторанному підприємстві, витрати на оплату праці зростають на 748 тис.грн. протягом усього періоду, відповідний показник 2017 року становив 667,2 тис.грн. і збільшується до 1415,2 тис.грн. у 2021 році.

Негативною є динаміка приросту як кредиторської так і дебіторської заборгованостей ресторанного підприємства, зокрема розмір кредиторської заборгованості збільшується на 19,6 тис.грн. за останні два роки, при цьому дебіторська заборгованість зростає на 1291,1 тис.грн. за ідентичний період.

Таким чином, здійснивши аналіз основних фінансово-економічних показників господарської діяльності ресторану ГРК «Женева» необхідно відмітити ряд позитивних тенденцій, зокрема спостерігається зростання доходів від реалізації ресторанної продукції та послуг, збільшення розміру чистого прибутку та активів, зростання розміру оплати працівникам закладу, раціональним використанням основного капіталу та приростом фондовіддачі підприємства, оптимізацією та раціоналізацією витрат на основні господарські

процеси. Поряд із цим, існують і негативні тенденції в діяльності закладу, а саме: приріст собівартості реалізації продукції та послуг, збільшення рівня заборгованості закладу, зростання розміру дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства. В цілому, слід відмітити, що 2021 рік для даного закладу був успішний, адже основні фінансово-економічні показники покращилися, що свідчить про зростання якості обслуговування, раціоналізації основних господарських процесів та високої ефективності управління фінансово-господарською діяльністю закладу.

## **2.2 Дослідження конкурентного середовища функціонування підприємства**

Здійснюючи аналіз конкурентного середовища функціонування ресторану ГРК «Женева» необхідно відмітити насиченість локального ринку м. Тернополя різноманітними ресторанными закладами.

Основними конкурентами досліджуваного закладу є ресторани «Хутір», ресторан ГРК «Версаль», ресторан «День і ніч», котрі територіально розміщуються неподалік від досліджуваного закладу. Перш за все, здійснимо дослідження кожного із закладів-конкурентів, визначивши їх сильні та слабкі сторони.

Ресторан «Хутір» розміщений в надзвичайно красивій зоні поряд із Тернопільським озером. Надзвичайно красива зелена зона, гарно прибрані та охайні зони відпочинку, наявність власної «живності» створює неповторний колорит даного закладу. Ресторан «Хутір» має два основних приміщення – перше – двоповерхове із великим залом та 4 невеликими приміщеннями стилістично оформленими [53].

Ресторан ГРК «Версаль» розрахований на 80 посадкових місць, просторий світлий зал, з авторським інтер'єром, який вдало поєднує все краще з європейського досвіду та таланти місцевих майстрів. Великі панорамні вікна, вид на мальовничу терасу – все це створює затишок для кожного гостя, дарує відчуття легкості та свободи. Європейська кухня в

поєднанні з українськими стравами не залишить споживачів байдужими. Професійне обслуговування і чудовий настрій. Є також можливість замовлення ресторану для проведення різних свят, корпоративів, банкетів, весіль [51].

Ресторан «День і ніч» - ресторан, котрий недалеко від парку Топільче, на мальовничому березі річки, розташувався ресторан «День і ніч». Оригінальний дизайн інтер'єру виконаний в етнічному стилі середньовіччя. У складі ресторану п'ять залів: камінний, бенкетний, солом'яний, танцювальний і ланч-бар. У меню представлені популярні європейські та українські страви. Акцент зроблений на м'ясних і рибних стравах, запечених на грилі. У теплу пору року працює літня тераса. Гості можуть зіграти в більярд, переглянути спортивні події [52].

Здійснимо оцінку сильних та слабких сторін в діяльності даних закладів на сучасному етапі організації та розвитку фінансово-господарських відносин, результати дослідження представимо у таблиці 2.2.

Узагальнюючи результати дослідження, представлені у таблиці 2.2. необхідно відмітити сильні сторони даних закладів, а саме: високий рівень компетенції та кваліфікації персоналу, достатньо зручне розташування (ресторан «Хутір»), широкий асортимент напоїв та страв, наявність стратегій розвитку закладів, постійне оновлення інфраструктури.

Таблиця 2.2

Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів ресторану ГРК «Женева»

Заклади	Сильна сторона	Слабка сторона
1	2	3
Ресторан «Хутір»	Високий рівень кваліфікації персоналу Хороший імідж закладу Чудове розташування Широкий асортимент страв Значні фінансові можливості Наявність стратегії розвитку ресторану Оновлення інфраструктури	Високі ціни на асортимент продукції та послуг Значна конкуренція на ринку

1	2	3
Ресторан ГРК «Версаль»	Кваліфіковані працівники Широкий асортимент страв та напоїв Нова інфраструктура та велика територія розташування Сформована стратегія розвитку закладу	Не зовсім зручне розташування Високі ціни на асортимент продукції та послуг Значні кредитні зобов'язання Низький попит на асортимент страв та послуг Значна плинність персоналу
Ресторан «День і ніч»	Досить цікавий дизайн закладу та мальовнича територія Кваліфікований персонал Хороша фінансова база Широкий асортимент страв та напоїв	Не зовсім зручне розташування Високі ціни на асортимент продукції та послуг Значна плинність персоналу

*Джерело: складено автором на основі [51-54]*

Поряд із перевагами необхідно відмітити критичні недоліки функціонування даних закладів, а саме: високі ціни на основний асортимент страв та напоїв, значні кредитні зобов'язання (ресторан ГРК «Версаль»), значна плинність персоналу, не зовсім зручне розташування закладів для споживачів (ресторан ГРК «Версаль», ресторан «День і ніч»).

Акцентуючи увагу на забезпечення ефективного функціонування та розвитку закладу, ресторанному підприємству «Женева», необхідно обирати активну (наступальну) стратегію, адже підприємство володіє значними можливостями стабілізації діяльності та подальшого розвитку, проте в достатній мірі їх не використовує. Важливо використовувати внутрішній потенціал і реалізовувати успішні проекти розвитку підприємства, що дасть комерційний ефект у майбутньому.

Далі здійснимо зведене дослідження основних чинників впливу на конкурентоспроможність ресторану ГРК «Женева», зведені дані представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Оцінка конкурентоспроможності ресторану ГРК «Женева»\*

Показники	Ресторан «Женева»	Ресторан «Хутір»	Ресторан ГРК «Версаль»	Ресторан «День і ніч»
Місцерозташування закладу	7	10	7	8
Фінансова база	7	8	8	8
Історія та імідж закладу	8	10	9	8
Широта асортименту страв та напоїв	9	8	9	8
Ціни на основний сегмент послуг	10	9	7	7
Кваліфікація персоналу	8	8	7	7
Стимулювання збуту	8	7	8	6
Організація та якість обслуговування	9	9	6	7
Наявність доставки страв та напоїв	7	5	6	6
Оновлення інфраструктури	7	8	8	6
Всього	80	82	75	71

\*-десятибальна система оцінювання

Джерело: складено автором на основі [51-54]

Отже, лідером локального ринку є ресторан «Хутір», котрий отримав 82 бали із 100 можливих. Сильними сторонами даного закладу є місцерозташування, імідж закладу, ціни та якість обслуговування. Багатокутник конкурентоспроможності та конкурентних переваг закладу – ресторан «Хутір» представимо на рисунку 2.3.

Поряд із цим, не слід нехтувати слабкими сторонами закладу – відсутність повноцінної доставки асортименту страв та напоїв, що значно позначилося на виручці від реалізації в період пандемії COVID – 19.

Також важливим є покращення механізмів стимулювання збуту даного ресторану, що впливає на кількість споживачів ресторанних послуг закладу.





Рис.2.3. Багатокутник конкурентоспроможності ресторану «Хутір»

Джерело: складено автором на основі [51-54]

Досліджуючи конкурентоспроможність та конкурентні можливості досліджуваного ресторану ГРК «Женева» необхідно відмітити досить сильні сторони – ціни на основний асортимент страв та послуг, широта асортименту страв та напоїв, висока якість та організація обслуговування в даному закладі.

Багатокутник ресторану «Женева» представимо на рисунку 2.4.



Рис.2.4. Багатокутник конкурентоспроможності ресторану ГРК «Женева»

Джерело: складено автором на основі [51-54]

В цілому, критичних слабких сторін даного закладу немає, проте необхідно врахувати не значно привабливе місце розташування закладу, нестійка фінансова база, яка значно знизилася в період пандемії, відсутність оновлення інфраструктури та невідрегульований механізм доставки страв та напоїв до кінцевого споживача закладом.

Ресторан ГРК «Версаль» та ресторан «День і ніч» дещо відстають у рівні конкурентоспроможності даних закладів відповідна бальна оцінка даних закладів становить 75 та 71 бал. До сильних сторін даних закладів слід віднести хороший імідж та широта асортименту страв і напоїв. Поряд із цим, значно більше проблем у даних закладів, а саме – відсутність стратегії стимулювання збуту, відсутність повноцінної доставки страв та напоїв до кінцевого споживача, незначна модернізації та оновлення інфраструктури закладів (зокрема ресторану «День і ніч»).

Підприємству – ресторану ГРК «Женева» необхідно перш за все врахувати власні недоліки формування та розвитку закладу і в подальшому акцентувати увагу на наступні чинники: – врахування споживчих переваг і очікувань, – комбінування заходів із підвищення якості страв і обслуговування та вибору оптимальної цінової політики, – здійснення постійного моніторингу конкурентів.

Серед основних стратегій, котрі можуть бути запровадженні підприємствами ресторанного господарства (конкурентні стратегії на основі інновацій, на основі репродукційних дій, на основі адаптації до зовнішніх умов, на основі забезпечення діяльності) важливо реалізовувати комбінацію стратегій. Зокрема, слід акцентувати увагу на інновації (новинках), що дасть можливість ресторану ГРК «Женева» більшими темпами та значно ефективніше розвиватися враховуючи власні переваги та недоліки. Також, на наш погляд, важливо швидко та якісно адаптовуватися до нових умов та викликів зовнішнього ринку, адже умови пандемії COVID – 19 змінили особливості ведення бізнесу та визначили нові підходи у розвитку закладів

ресторанного типу. Відповідно досліджуваному закладу важливо акцентувати увагу на такі складові при виборі стратегії розвитку у перспективному періоді.

### 2.3 Аналіз основних показників фінансового стану підприємства

В аспекті раціонального управління проєктами важливим є оцінювання не лише аспектів конкурентоспроможності, показників фінансово-економічного стану та особливостей організації діяльності ресторанного підприємства, також слід здійснити оцінку показників фінансового стану. Перш за все здійснимо оцінку ділової активності ресторану ГРК «Женева» (табл.2.4), адже вона визначає ринкову орієнтацію підприємства і можливість адаптації до умов зовнішнього середовища його функціонування.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ресторану ГРК «Женева»  
протягом 2017-2021 рр.

№ з/п	Назва показника	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
							2021/ 2017	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	1,71	1,61	1,92	1,58	1,84	0,13	0,26
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,24	2,10	2,51	1,88	2,20	-0,04	0,32
3	Коефіцієнт оборотності запасів	5,32	4,99	5,96	7,29	8,50	3,18	1,21
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,80	4,50	5,38	4,61	5,38	0,58	0,77
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	24,67	23,15	27,64	52,42	61,14	36,47	8,72
6	Тривалість оборотності активів, дні	212,91	226,84	190,02	231,30	198,33	-14,58	-32,97

продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Тривалість оборотності оборотних активів, дні	162,92	173,58	145,41	193,84	166,21	3,29	-27,63
8	Тривалість оборотності запасів, дні	68,61	73,10	61,23	50,06	42,92	-25,69	-7,14
9	Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні	76,07	81,05	67,89	79,16	67,87	-8,2	-11,29
10	Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	14,80	15,77	13,21	6,96	5,97	-8,83	-0,99

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства «Женева» поданої у додатках В-Ж*

Дані аналітичної таблиці 2.4. засвідчують зниження показників оборотності, тобто спостерігається приріст ділової активності готельно-ресторанного підприємства «Женева» в цілому. Дослідимо тенденції та динаміку основних показників ділової активності даного підприємства. Перш за все, показник оборотності активів, котрий відображає рівень трансформації оборотного капіталу, значення показника протягом останніх двох років збільшується на 0,26 пункти, що свідчить про пришвидшення обороту сукупного капіталу, а також швидкість перетворення наявних різновидів ресурсів в капітал підприємства. У 2021 році значення показника оборотності активів становив 1,84 пункти.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів ресторану ГРК «Женева» збільшується на 0,32 пункти, відповідний показник у 2017 році складав 2,24 пункти та знижується до рівня 2,2 пункти у 2021 році. Зазначений показник означає, що на кожну гривню оборотного капіталу підприємства підприємство отримує 2,2 грн. сукупного доходу, що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності запасів ресторану ГРК «Женева» визначає швидкість оборотності запасів для виконання завдань подальшої реалізації ресторанної продукції. Показник зростає, що є позитивним аспектом і засвідчує раціональне їх використання. Зокрема, у 2017 році значення показника становило 5,32 пункти та підвищується до рівня 8,5 пункти у 2021 році. Зростання на 3,18 пунктів протягом усього досліджуваного періоду засвідчує ефективне та раціональне використання запасів на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства визначає швидкість їх обороту, можливості погашення зобов'язань та рівень заборгованості підприємства перед контрагентами. Значення показника оборотності дебіторської заборгованості зростає на 0,58 пункти, що є позитивним чинником та свідчить про поступове її погашення та подальше формування необхідних фінансових ресурсів підприємства. Поряд із цим оборотність кредиторської заборгованості збільшується на 36,47 пункти, що свідчить про позитивні тенденції та зростання можливостей її погашення у перспективному періоді.

Позитивним є зниження тривалості оборотності активів, оборотних активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства. Зокрема, показник тривалості оборотності активів у 2017 році становив 212,91 день і знижується до рівня 198,33 дні у 2021 році. Відповідно, для перетворення активів у грошові засоби ресторанному підприємству необхідно було 212 днів, а у 2021 році – 198 днів, що є позитивною тенденцією. Ідентично по іншим показникам тривалість обороту оборотних активів знижується із 193,84 днів у 2020 році до рівня 166,21 день у 2021 році, відхилення становило 27,63 дні. Знижується тривалість обороту запасів на 7,14 днів протягом останніх двох років, тривалість обороту дебіторської заборгованості на 11,29 днів, а кредиторської на 1 день.

В цілому, узагальнюючи аналіз показників ділової активності засвідчив позитивні тенденції зростання основних показників оборотності (активів, запасів, оборотних активів, дебіторської та кредиторської заборгованостей),

що вплинуло на зниження періоду обороту та підвищило швидкість перетворення оборотних активів в фінансові ресурси. Даний факт стимулює платіжну дисципліну на підприємстві, формує зростання оборотності оборотного капіталу та забезпечує раціональні використання наявних на ресторанному підприємстві ресурсів.

Окрім показників ділової активності здійснимо аналіз показників майнового стану, що характеризує ефективність використання наявного основного капіталу, результати аналізу представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників майнового стану ресторану ГРК «Женева»  
протягом 2017-2021 рр.

№ п/п	Назва показника	Алгоритм розрахунку показника	Рік					Відхилення, +/-	
			2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2017	2021/ 2020
1	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	$K_{pvoz} = \frac{\Phi.1p.1010}{\Phi.1p.1300}$	0,23	0,23	0,23	0,14	0,15	-0,08	0,01
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_{зоz} = \frac{\Phi.1p.1012}{\Phi.1p.1011}$	0,66	0,66	0,66	0,63	0,51	-0,15	-0,12
3	Коефіцієнт придатності основних засобів	$K_{поз} = \frac{\Phi.1p.1010}{\Phi.1p.1011}$	0,34	0,34	0,34	0,37	0,49	0,15	0,12
4	Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	$\chi_{обвф} = \frac{\Phi.1p.1101 + p.1102}{\Phi.1p.1195}$	0,42	0,42	0,42	0,26	0,32	-0,10	0,06
5	Частка основних засобів в необоротних активах	$\chi_{оз} = \frac{\Phi.1p.1010}{\Phi.1p.1300}$	0,98	0,98	0,98	0,86	0,94	-0,04	0,08
6	Коефіцієнт мобільності активів	$K_{ма} = \frac{\Phi.1p.1195}{\Phi.1p.1095}$	3,26	3,26	3,26	5,17	3,52	0,26	-1,65

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства «Женева»

поданої у додатках В-Ж

Досліджуючи показник реальної вартості основного капіталу ресторанного підприємства, слід відзначити зниження даного показника за весь період на 0,08 пункт. Зазначене засвідчує інтенсивність використання основних засобів для приготування основних страв та напоїв у ресторанному закладі.

Спостерігається зниження зносу основного капіталу із 66% у 2017 році до рівня 51% у 2021 році, відповідне значення засвідчує значний знос основного капіталу і свідчить про те що підприємство має досить зношене і можливо технічно застаріле обладнання, що потребує модернізації. Оберненим показником до зносу є придатність основного капіталу до використання, зокрема показник придатності основного капіталу збільшується із 0,34 пункти у 2017 році до рівня 0,49 пунктів у 2021 році, при цьому показник зростає на 0,15 пунктів за весь аналізований період та на 0,12 пунктів за останні два роки функціонування. Значною є частка основного капіталу в необоротних активів, відповідний показник у 2017 році становив 0,98 пунктів, отже 98% необоротних активів є основні засоби, а у звітному році значення показника знизилося до рівня 0,94 пункти (94%).

В цілому, слід відмітити, зростання зносу основного капіталу, що відображається на основних показниках їх використання, відповідно у перспективному періоді слід організувати проєкт оновлення основного капіталу, що окрім модернізації виробничого потенціалу ресторанного підприємства, ще дасть економію на витратах та забезпечить економічну привабливість готельно-ресторанного підприємства «Женева» у перспективному періоді.

Важливим показником, що характеризує прибутковість функціонування підприємства є показники рентабельності. Рентабельність пов'язана із отриманням прибутку з рахунок використання активів, оборотних активів, власного капіталу закладу. Рентабельність орієнтується на наявність чистого прибутку та його ефективне подальше використання. Основні показники рентабельності функціонування ресторану ГРК «Женева» представимо у таблиці

Основні показники рентабельності ресторану ГРК «Женева»  
протягом 2017-2021 рр., %

№ п/п	Назва показника	Алгоритм розрахунку показника	Рік					Відхилення, +/-	
			2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2017	2021/ 2020
1	Рентабельність реалізації	$R_{вк} = \frac{\Phi.2p.2350}{\Phi.1p.1495}$	-0,04	-0,04	0,19	0,24	0,11	0,15	-0,13
2	Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = \frac{\Phi.2p.2350}{\Phi.1p.1495}$	-7,03	-8,35	29,9	39,84	17,39	24,41	-22,45
3	Рентабельність оборотних активів, %	$P_{oa} = \frac{\Phi.2p.2350}{\Phi.1p.1195}$	-8,54	-9,35	48,88	46,1	24,81	33,35	-21,3
4	Рентабельність активів	$P_a = \frac{\Phi.2p.2350}{\Phi.1p.1300}$	-6,54	-7,23	28,34	38,64	16,94	23,47	-21,7
5	Рентабельність необоротних активів, %	$P_{na} = \frac{\Phi.2p.2350}{\Phi.1p.1095}$	-27,85	-30,47	159,32	238,54	128,35	156,2	-110,19

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства «Женева» поданої у додатках В-Ж*

Отже, результати оцінювання показників рентабельності діяльності ресторану «Женева» слід відмітити зростання рівня рентабельності продажу, зокрема показник у 2017 році становив -0,04% через збитковість підприємства та зростає до показника 0,11% у 2021 році, при цьому зростання становить 0,15%. Зростання показника засвідчує ефективність збутової політики та зростання чистого прибутку за рахунок приросту доходів від реалізації продукції.

Про ефективність використання власного капіталу, активів, оборотних та необоротних активів свідчать зростання показників рентабельності використання наявного потенціалу підприємства. Показник рентабельності власного капіталу зростає на 24,41%, рентабельності оборотних активів на 33,35%, рентабельності активів на 23,47%, рентабельності необоротних активів на 156,2%.

Здійснивши дослідження показників рентабельності, слід зробити висновок про те, що не зважаючи на те, що значення проаналізованих показників у 2017-2018



рр. були від'ємними, все ж таки у 2019-2021 рр. за рахунок покращення ефективності фінансово-господарської діяльності ресторану ГРК «Женева» покращилася і його рентабельність, зазначена динаміка зміни показників є позитивною.

Узагальнивши результати оцінювання основних показників фінансового стану ресторану ГРК «Женева» нами відмічено зростання ділової активності, підвищення ефективності використання основного капіталу та позитивні показники рентабельності. Зазначені тенденції слід відмітити позитивно, що засвідчує зростання ефективності використання наявних ресурсів для розвитку та забезпечення раціональних управлінських рішень. Негативним є значний знос та моральне застаріння основного капіталу, відповідно важливим є реалізація проєкту оновлення (модернізації) основних засобів, що вплине на зростання виробничого потенціалу та забезпечить подальшу ефективність господарської діяльності, зростання конкурентних позицій готельно-ресторанного підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами представленого у другому розділі роботи сформуємо основні висновки із дослідженого:

1. Об'єктом дослідження виступає ресторану ГРК «Женева», що є закладом готельного-ресторанного типу і діє на ринку починаючи із 2009 року.

В закладі побудована організаційна структура лінійного типу. Очолює заклад – директор ресторану ГРК «Женева», котрий наділений досить широкими функціональними повноваженнями, поряд із цим має значні обов'язки в аспекті забезпечення ефективності функціонування та розвитку досліджуваного ресторану. Створено два підрозділи, котрі взаємодіють між собою, один із них очолює адміністратор закладу, а інший – головний кухар. Перша служба реалізує процес обслуговування клієнтів та прибирання закладу, а інша – забезпечує приготування ресторанних страв та напоїв, здійснює закупівлю необхідної сировини та матеріалів для приготування страв.

Здійснивши аналіз основних фінансово-економічних показників господарської діяльності ресторану «Женева» необхідно відмітити ряд позитивних тенденцій, зокрема спостерігається зростання доходів від реалізації ресторанної продукції та послуг, збільшення розміру чистого прибутку та активів, зростання розміру оплати працівникам закладу, раціональним використанням основного капіталу та приростом фондів підприємства, оптимізацією та раціоналізацією витрат на основні господарські процеси. Поряд із цим, існують і негативні тенденції в діяльності закладу, а саме: приріст собівартості реалізації продукції та послуг, збільшення рівня заборгованості закладу, зростання розміру дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства.

2. Досліджуючи конкурентоспроможність та конкурентні можливості досліджуваного ресторану ГРК «Женева» необхідно відмітити досить сильні сторони – ціни на основний асортимент страв та послуг, широта асортименту страв та напоїв, висока якість та організація обслуговування в даному закладі.

Критичних слабких сторін даного закладу немає, проте необхідно врахувати не значно привабливе місце розташування закладу, нестійка фінансова база, яка значно знизилася в період пандемії, відсутність оновлення інфраструктури та невідрегульований механізм доставки страв та напоїв до кінцевого споживача закладом.

3. Узагальнивши результати оцінювання основних показників фінансового стану нами відмічено зростання ділової активності, підвищення ефективності використання основного капіталу та позитивні показники рентабельності. Зазначені тенденції слід відмітити позитивно, що засвідчує зростання ефективності використання наявних ресурсів для розвитку та забезпечення раціональних управлінських рішень. Негативним є значний знос та моральне застаріння основного капіталу, відповідно важливим є реалізація проєкту оновлення (модернізації) основних засобів, що вплине на зростання виробничого потенціалу та забезпечить подальшу ефективність господарської діяльності, зростання конкурентних позицій ресторанного підприємства.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ ГРК «ЖЕНЕВА»

#### 3.1 Суть та структура проєкту для ресторану готельно-ресторанного комплексу

Результати аналізу фінансово-економічних показників та показників конкурентоспроможності ресторану ГРК «Женева» показали низьку ефективність використання основного капіталу та низький показник фондівіддачі обумовлює необхідність модернізації обладнання та впровадження нових більш технологічних ліній для підвищення ефективності процесу виробництва та забезпечення зростання реалізації продукції, що вплине на результативність роботи підприємства. Послідовність реалізації етапів проєкту представлено на рис.3.1.

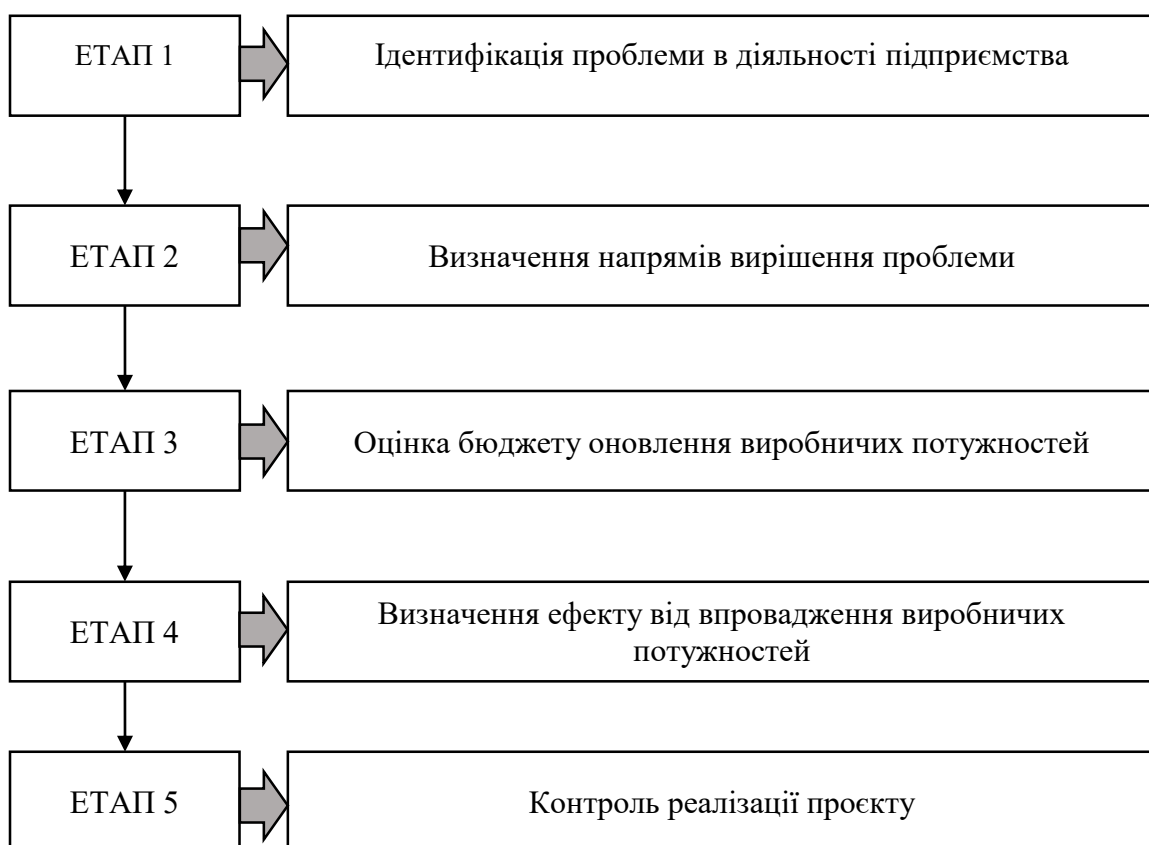


Рис.3.1. Етапи реалізації проєкту оновлення виробничого обладнання для  
кухні ресторану ГРК «Женева»

*Джерело: самостійна розробка автора*

Представимо кожен із етапів реалізації проєкту та визначимо часовий період його реалізації.

Перший етап – ідентифікація проблем в діяльності ресторану ГРК «Женева». Дані аналізу засвідчують моральне та фізичне застаріле обладнання, зниження показників продуктивності роботи основних засобів, зниження продуктивності праці працівників зайнятих у сфері виготовлення ресторанної продукції, а як наслідок зменшення темпів виробництва та реалізації продукції, зниження показників прибутковості функціонування підприємства.

Другий етап передбачає визначення основних напрямів вирішення проблеми. В даному контексті, пропонується ряд альтернатив закупівлі та впровадження в роботу ресторану ГРК «Женева» обладнання. Перелік обладнання наступний:

- піч пароконвекційна;
- піч мікрохвильова;
- плита газова;
- котел для приготування їжі;
- холодильна шафа;
- морозильна шафа;
- посудомийна машина для стаканів та пиріжкових тарілок;
- картоплечистка;
- м'ясорубка;
- овочерізка;
- терка;
- ручний міксер;
- апарат для приготування кави (кавомашина);
- апарат для приготування гарячого шоколаду;
- винна шафа.

Наочне представлення обладнання здійснимо у додатку Л.

Проаналізуємо специфіку роботи обладнання та визначимо перспективи її застосування на ресторанному підприємстві ГРК «Женева».

Піч пароконвекційна – це піч, котра відрізняється високим рівнем ефективності передавання тепла в процесі управління виготовлення ресторанної продукції. Підігрів реалізується із використанням системи управління та вбудованого вентилятора. Даний апарат представляє собою універсальне обладнання, що працює у декількох режимах функціонування, зокрема: конвекція, парогенерація, нагрів та розморожування. Необхідність використання такого обладнання в діяльності ресторану ГРК «Женева» полягає у тому, що воно дає ряд переваг: можливість приготування декількох страв одночасно, зниження втрат ваги при термічній обробці продукції, використання декількох режимів роботи, зниження витрат на електроенергію.

Піч мікрохвильова – призначення для нагрівання страв та напоїв. Використання такого обладнання в ресторані ГРК «Женева» дасть можливість нагрівати різноманітні страви та напої, готувати їжу, розігрівати сировину для виробництва страв.

Холодильна та морозильна шафи – призначенні для охолодження продукції, сировини та напоїв. Також використання даного обладнання у ресторані ГРК «Женева» дасть можливість довший період зберігати сировину для приготування страв, заморожувати м'ясо та овочі, морозиво та напої.

Посудомийна машина для стаканів та пиріжкових тарілок дасть можливість зменшити навантаження тих працівників, котрі слідкують за чистотою посуду. Машина може одночасно мити більше ніж 100 одиниць різного посуду та столових наборів, що дає економію часу та розвантажити працівників, котрі миють посуд.

Картоплечистка – призначення для очищення картоплі від лущини, а також може чистити і інші овочі, зокрема моркву, буряк, редис та ін. В даному випадку, пропонується у ресторан ГРК «Женева» купити бункерну картоплечистку, яку використовують в ресторанах з числом посадкових місць 50-100 чоловік.

Ручний міксер робить процес випікання торта або збивання вершків більш простим, зручним та легким. Даний прилад використовують як основний кухонний інструмент, при цьому прилад досить просто зберігати та зручно використовувати для приготування страв і напоїв.

Апарати для приготування кави та гарячого шоколаду – використовуються для приготування різноманітних кавових напоїв (лате, американо, еспresso, капуччіно, мокко та ін.), а також для приготування гарячого шоколаду.

Використання широкої гами нового обладнання дасть можливість ГРК «Женева» наростити обсяги виробництва, диверсифікувати асортимент страв та напоїв, пришвидшити роботу виробничих підрозділів ресторану, збільшити дохідність за рахунок приросту постійних та потенційних клієнтів, збільшить рентабельність функціонування даного закладу.

Аналізуючи часовий період реалізації проєкту побудуємо діаграму запропоновану Г. Гантом ще у 1910 року, відобразивши основні етапи на рис.3.2.

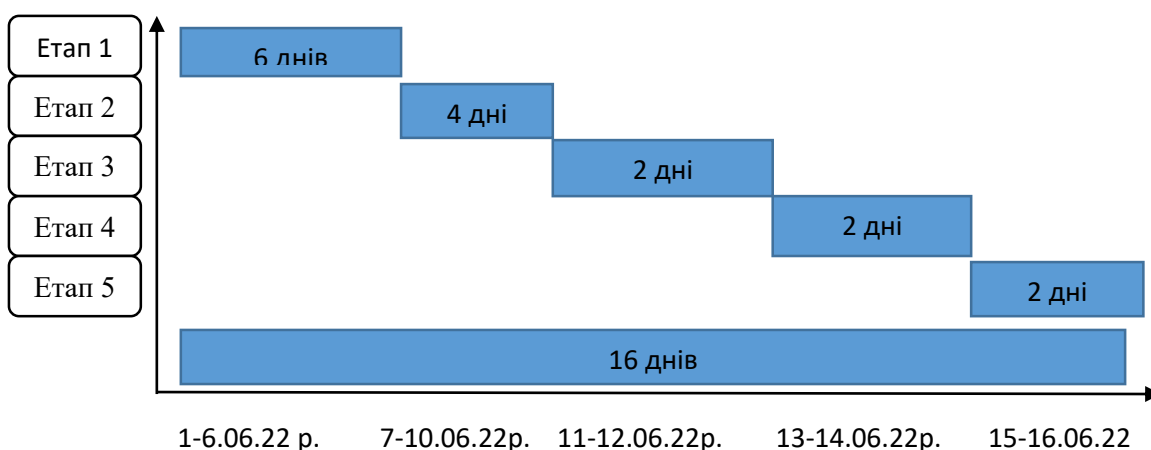


Рис.3.2. Період реалізації проєкту оновлення виробничого обладнання ресторану ГРК «Женева»

*Джерело: складено автором на основі [55]*

Представлена на рисунку 3.1. діаграма дає можливість визначити періоди реалізації проєкту у відповідності до послідовності дії у відповідності

до основних етапів реалізації.

Отже, проєкт оновлення виробничого потенціалу шляхом закупівлі обладнання матиме п'яти взаємопов'язаних етапів, зокрема, етап 1 – планується реалізувати протягом шість днів (1-6.06. 2022 року), етап 2 – чотири днів (7-10.06.2022 року), етап 3 – два днів (11-12.06.2022 року), етап 4 - два днів (13-14.06.2022 року) та завершальний етап 5 - два днів (15-16.06.2022 року).

Таким чином, повний цикл реалізації запропонованого проєкту оновлення виробничого потенціалу ресторану ГРК «Женева» складатиме 16 днів, при цьому остання завершальна фаза не завершує повний цикл пропонованого у роботі проєкту, оскільки, в подальшому, важливе значення має формування системи моніторингу та акцентувати значну увагу на процедурі контролю, що дасть можливість стимулювати ефект від реалізації проєкту.

Також важливим є оцінювання проєкту за фінансово-економічними критеріями та основними показниками проєктного аналізу (визначення чистого приведенного доходу, окупності проєкту та індексу рентабельності), що буде здійснено у параграфі 3.2.

### **3.2 Очікувані результати впровадження проєкту**

Завершальними етапами реалізації запропонованого в роботі проєкту є оцінка бюджету оновлення проєкту, визначення ефекту від впровадження виробничих потужностей, контроль реалізації проєкту. Перш за все представимо зведений кошторис витрат на модернізацію основного капіталу, придбання виробничого обладнання для кухні ресторану ГРК «Женева».

Визначимо серед альтернативних варіантів підприємств – виробників обладнання найбільш оптимальний, при чому основними виробниками, котрі братимуться до уваги є Dena Resto (Італія), Bertsch (Австрія), Inventa Polyfood (Італія), Waldner (Австрія), TESSA I.E.C. Group LTD (Ізраїль).

Витрати на закупівлю виробничого обладнання досліджуваних підприємств у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати реалізації проекту оновлення виробничого обладнання для кухні ресторану ГРК «Женева», тис.грн.

Обладнання	Підприємства-виробники обладнання				
	Bertsch (Австрія)	Dena Resto (Італія)	Waldner (Австрія)	Inventa Polyfood (Італія)	TESSA I.E.C. Group LTD (Ізраїль)
Посудомийна машина для стаканів та піріжкових тарілок	44,5	<b>49,8</b>	52,2	51,2	52,2
Піч мікрохвильова	132,4	<b>115,6</b>	252,3	155,2	210,7
Піч пароконвекційна	1142,3	<b>1016,3</b>	1119,2	1073,3	1012,6
М'ясорубка; овочерізка; терка; ручний міксер	175,4	<b>145,4</b>	181,2	161,4	151,3
Плита газова	129,7	<b>118,5</b>	141,2	119	124,3
Апарат для приготування гарячого шоколаду	63,4	<b>73,4</b>	61,6	68,2	69,9
Холодильна шафа	71,4	<b>65,4</b>	68,9	69,3	70,4
Морозильна шафа	28,7	<b>27,5</b>	29,2	27,7	28,4
Котел для приготування їжі	301,3	<b>276,7</b>	337,3	279,3	200,5
Картоплечистка	22,3	<b>18,2</b>	23,5	23,3	19,9
Винна шафа	77,2	<b>54,4</b>	70,4	71,6	75,8
Кавомашина	159,6	<b>192,2</b>	133,2	164,7	154,3
<b>Загальний розмір витрат, тис.грн.</b>	<b>2348,2</b>	<b>2153,4</b>	<b>2470,2</b>	<b>2264,2</b>	<b>2170,3</b>

Джерело: складено автором на основі [55]



Співставляючи загальні витрати на закупівлю обладнання необхідно відмітити, що найбільш оптимальним із позиції витрат буде придбання технологічної лінії обладнання для кухні італійського підприємства Dena Resto, при чому загальний розмір витрат становитиме 2153,4 тис.грн., що значно менше ніж обладнання інших фірм-виробників (рис.3.3).

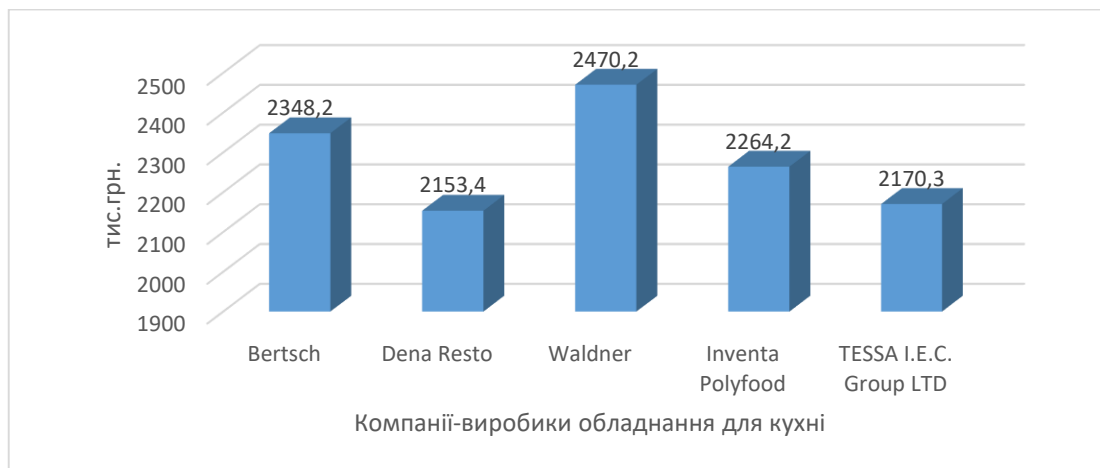


Рис.3.3. Порівняльний аналіз витрат на закупівлю обладнання для кухні для ресторану ГРК «Женева»

*Джерело: розраховано автором на основі даних представлених у таблиці 3.1.*

Найбільший обсяг витрат на закупівлю обладнання компанії Waldner (Австрія) і становить 2470,2 тис.грн., компанії Bertsch (Австрія) складає 2348,2 тис.грн., компанії Inventa Polyfood (Італія) складає 2264,2 тис.грн., TESSA I.E.C. Group LTD (Ізраїль) – 2170,5 тис.грн. За якістю та довговічністю використання дані торгові марки знаходяться на одній позиції, відповідно обираємо запропонований перелік обладнання компанії Dena Resto (Італія).

Поряд із витратами на придбання необхідного для кухні ресторану ГРК «Женева» обладнання в процесі реалізації проекту матимуть місце, як постійні так і змінні витрати. Зокрема до постійних віднесемо витрати на оплату праці та обов'язкове страхування працівників, котрі будуть задіяні у виробничому процесі. Змінні витрати – витрати на закупівлю сировини та матеріалів, витрати на транспортування, технічне обслуговування та подальший ремонт придбаного обладнання.

Розрахунок постійних витрат проєкту модернізації основних засобів ресторану ГРК «Женева» представимо у табл.3.2., а змінних подамо у табл.3.3.

Таблиця 3.2

Розрахунок постійних витрат (щорічні) оновлення виробничого обладнання для кухні ресторану ГРК «Женева» (перший рік реалізації проєкту)

Показник	Сума на рік, тис.грн.
Витрати на оплату праці, зокрема:	467,6
<i>річний фонд оплати праці</i>	382,2
<i>єдиний соціальний внесок (22%) з річного фонду оплати праці</i>	854,04
Обов'язкове соціальне страхування працівників (0,1% річного ФОП)	3,82
Всього постійних витрат на рік	471,5

*Джерело: складено автором на основі [55]*

За результатами аналізу необхідно відмітити, що розмір постійних витрат реалізації проєкту становитиме 471,5 тис.грн., при цьому витрати на оплату праці складуть 467,6 тис.грн., витрати на обов'язкове страхування працівників становитимуть 3,8 тис.грн.

Розрахуємо змінні витрати (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок змінних витрат (щорічні) оновлення виробничого обладнання для кухні ресторану ГРК «Женева» (перший рік реалізації проєкту)

Показник	Значення
Витрати на закупівлю сировини та матеріалів, грн.	550
Витрати на транспортування, грн.	24
Технічне обслуговування та поточний ремонт обладнання, грн	10
Всього змінних витрат на рік, грн	584

*Джерело: складено автором на основі [55]*

Таким чином, розмір змінних витрат (змінюються в процесі реалізації виробничо-господарської діяльності готельно-ресторанного підприємства) складатимуть 584 тис.грн., значну частку витрат становитимуть: закупівля сировини та матеріалів для виробництва ресторанної продукції – 550 тис.грн., витрати на транспортування – 24 тис.грн., витрати на поточний та перспективний ремонт обладнання і забезпечення його технічного обслуговування складуть 10 тис.грн.

Відповідно, загальний розмір постійних та змінних витрат, в контексті реалізації проєкту становитиме 1055,4 тис.грн., при цьому показник постійних витрат складатиме 471,47 тис.грн., а змінних становитиме 584 тис.грн.

Наступним етапом аналізу стане визначення грошових потоків проєкту, розрахунок дисконтованого та залишкового грошового потоку внаслідок реалізації проєкту оновлення виробничого обладнання для кухні підприємства ТОВ «ГРК Женева» (таблиця 3.4). Інструментарій оцінки подамо у додатку М.

Таблиця 3.4

Оцінка грошових потоків та визначення економічної ефективності реалізації проєкту оновлення виробничого обладнання для кухні ресторану

ГРК «Женева», тис.грн.

Показник	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	Всього
1	2	3	4	5	6
Інвестиції в проєкт	2154,3	-	-	-	-
Амортизація	-	718,1	718,1	718,1	<b>2154,3</b>
Плановий обсяг доходів від реалізації проєкту	-	2500	3000	3500	<b>9000,0</b>
Плановий розмір витрат реалізації проєкту, в тому числі:	-	1055,5	1055,5	1055,5	<b>3166,4</b>
-постійні витрати	-	471,5	471,5	471,5	<b>1414,4</b>
-змінні витрати	-	584	584	584	<b>1752,0</b>

1	2	3	4	5	6
<b>Операційний прибуток за проєктом (до оподаткування)</b>	-	<b>1444,5</b>	<b>1944,5</b>	<b>2444,5</b>	<b>5833,6</b>
Податок на прибуток	-	260,0	350,0	440,0	<b>1050,0</b>
<b>Чистий прибуток від реалізації проєкту</b>	-	<b>1184,5</b>	<b>1594,5</b>	<b>2004,5</b>	<b>4783,5</b>
Грошовий потік від реалізації проєкту	-	1902,6	2312,6	2722,6	<b>6937,8</b>
Ставка дисконту (СД = 15%)		0,870	0,756	0,658	<b>2,3</b>
<b>Дисконтований грошовий потік від проєкту</b>	-	<b>1654,4</b>	<b>1748,7</b>	<b>1790,2</b>	<b>5193,3</b>
<b>Залишок коштів від реалізації проєкту</b>	-	<b>-499,9</b>	<b>1248,8</b>	<b>3039,0</b>	<b>3787,9</b>

*Джерело: складено автором на основі [55]*

Досліджуючи особливості виконання запропонованого в роботі проєкту модернізації основного капіталу ресторану ГРК «Женева» необхідно відмітити, що розмір інвестицій в проєкт складуть 2154,3 тис.грн., при цьому на обладнання буде нараховуватися амортизаційні відрахування (метод нарахування амортизації – лінійний, рівномірний), відповідно амортизація основного капіталу становитиме:

$$A = 2154,3 \text{ тис.грн.} / 3 \text{ роки} = 718,1 \text{ тис.грн.}$$

Протягом усього періоду реалізації проєкту амортизація буде нараховуватися рівними частинами, відповідно щорічний розмір амортизації складатиме 718,1 тис.грн. При цьому, загальна вартість обладнання перенесе свою повну вартість на новостворений продукт.

Зазначене, у перспективному періоді, дасть можливість оновлювати виробничий потенціал, що є досить ефективним в контексті забезпечення

достатнього рівня прибутковості та досягнення конкурентних переваг даним підприємством.

Досліджуючи доходи від реалізації проєкту необхідно їх відмежувати, зокрема плануються отримувати доходи від виробництва та реалізації ресторанної продукції (страви та напої ресторану), а також планується отримувати доходи від реалізації додаткових послуг ресторану (додатковий сервіс, транспортування, доставка товарів у ресторан, організація виїзного обслуговування, жива музика, інші заходи в контексті реалізації дозвілля). Орієнтовна пропорція отриманих доходів буде сформована наступним чином, значну частку коштів ресторан ГРК «Женева» отримуватиме від основної діяльності – 70%, від додаткових послуг розмір доходів становитиме 30%. Загальний обсяг доходів представимо у табл.3.5.

Аналізуючи доходів від реалізації проєкту, слід їх поділити на дві складові, а саме доходи від виробництва та подачі продукції (страв ресторану), а також доходів від надання супутніх послуг (жива музика, обслуговування, додатковий сервіс, транспортування та інші). Планується розподіл доходів 70% : 30% на користь основного напрямку отримання доходів – продаж продукції (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Доходи одержані за рахунок впровадження проєкту оновлення виробничого обладнання для кухні ресторану ГРК «Женева», тис.грн.

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	Всього
<b>Обсяг доходів від реалізації проєкту</b>	<b>2500</b>	<b>3000</b>	<b>3500</b>	<b>9000</b>
Доходи від реалізації продукції (страв)	1750	2100	2450	6300
Доходи від надання послуг закладом	750	900	1050	2700

*Джерело: складено автором на основі [55]*

Таким чином, протягом досліджуваного періоду обсяг доходів за рахунок впровадження проєкту оновлення виробничого обладнання для кухні ресторану ГРК «Женева» зростатиме, зокрема протягом першого року

реалізації проєкту оновлення основного капіталу плановий розмір доходів становитиме 2500 тис.грн., протягом другого року – 3000 тис.грн., третього року -3500 тис.грн. В цілому, за рахунок впровадження нового обладнання італійського підприємства Dena Resto загальний обсяг доходів складе 9000 тис.грн. Витрати реалізації проєкту становитимуть 1055,4 тис.грн., при цьому показник постійних витрат складатиме 471,47 тис.грн., а змінних становитиме 584 тис.грн.

Сформований операційний прибуток внаслідок реалізації проєкту зростатиме, що є позитивним для підприємства і свідчить про правильність вибору напряму діяльності та необхідність оновлення основного капіталу підприємства. Розмір операційного прибутку до оподаткування збільшуватиметься протягом періоду реалізації проєкту, загальний розмір становитиме 5833,6 тис.грн., протягом першого року реалізації планується отримати 1444,5 тис.грн. операційного прибутку, протягом другого року – 1944,5 тис.грн., протягом третього року - 2444,5 тис.грн.

Отже, слід констатувати те, що проєкт є досить прибутковий, відповідний розмір чистого прибутку за перший рік становитиме 1184,5 тис.грн., за другий рік планується отримати 1594,5 тис. грн., за третій рік – 2004,5 тис.грн. Сумарний показник отриманого чистого прибутку складатиме 4783,5 тис.грн.

Наступним етапом стане визначення чистого грошового потоку внаслідок реалізації проєкту (чистий прибуток + амортизація). Досліджуючи дані аналізу, слід відмітити зростання чистого грошового потоку внаслідок реалізації проєкту, відповідний показник протягом першого року реалізації проєкту складав 1902,6 тис.грн., протягом другого – 2312,6 тис.грн., протягом третього 2722,6 тис.грн. Загальний розмір грошового потоку внаслідок реалізації проєкту становитиме 6937,8 тис.грн.

В контексті впливу різноманітних чинників важливо здійснити дисконтування проєкту оновлення виробничого обладнання для кухні ресторану ГРК «Женева» (ставка дисконту враховуючи сучасне нестабільне

економічне та політичне становище становитиме 15%). Визначимо дисконтований грошовий потік за досліджуваний період:

$$NPV_1 = \frac{1902,6}{(1 + 0,15)^1} = 1654,4 \text{ грн.}$$

$$NPV_2 = \frac{2312,6}{(1 + 0,15)^2} = 1748,7 \text{ грн.}$$

$$NPV_3 = \frac{2722,6}{(1 + 0,15)^3} = 1790,2 \text{ грн.}$$

Відповідно, дисконтування грошових потоків дає можливість оцінити вплив інфляції на чистий грошовий потік, адже знецінення коштів важливо врахувати в інвестиційному процесі для нівелювання даного явища.

Протягом досліджуваного періоду проєкт оновлення виробничого обладнання для кухні ресторану ГРК «Женева» окупиться на другий рік, зокрема за перший рік отримуємо збиток:

$$ЗГК_1 = 2154,3 - 1654,4 = -499,9 \text{ тис.грн.}$$

$$ЗГК_2 = -499,9 + 1748,7 = 1248,8 \text{ тис.грн.}$$

$$ЗГК_3 = 2722,6 + 1790,2 = 3039 \text{ тис.грн.}$$

Відповідно, залишок коштів внаслідок реалізації проєкту становить 3787,9 тис.грн. (на кінець третього року реалізації проєкту).

Розрахуємо інші показники, що характеризують ефективність реалізації проєкту – період окупності, індекс рентабельності.

Період окупності проєкту буде:

$$ПО = 1 + ((499,9 / 1748,7) * 12) = 1 + 0,26 = 1,4 \text{ роки}$$

Період окупності проєкту оновлення виробничого обладнання для кухні ресторану ГРК «Женева» становитиме 1,4 роки.

А індекс рентабельності проєкту складе:

$$IP = 5193,3 / 2154,3 = 2,41$$

Відповідно на 1 грн. вкладених у проєкт оновлення виробничого обладнання для кухні ресторану ГРК «Женева» коштів підприємство зароблятиме 2,41 грн.

В цілому, проєкт оновлення виробничого обладнання для кухні ресторану ГРК «Женева» є достатньо успішним і може бути реалізованим,

оскільки дисконтований грошовий потік становитиме 5193,3 тис.грн., залишковий грошовий потік від реалізації проєкту складе – 3039 грн., індекс рентабельності проєкту становить 2,41 пункти, а період окупності проєкту 1,4 роки, що менше ніж повний термін реалізації проєкту (3 роки).

Щоб не було значних відхилень внаслідок реалізації проєкту менеджер буде здійснювати постійний контроль усіх стадій реалізації запропонованого проєкту. В цілому, контроль реалізації проєкту визначає постійне зіставлення та порівняння планових показників та фактично отриманих на усіх стадіях реалізації запропонованого проєкту.

Основними напрямками реалізації контролю виконання проєкту стануть:

- контроль надходження інвестиційних ресурсів для реалізації проєкту (виконавець – менеджер проєкту);
- контроль закупівлі та постачання обладнання (виконавці – менеджер проєкту, представників компанії- постачальника);
- контроль введення в експлуатацію виробничого обладнання для кухні (виконавці – менеджер проєкту, представників компанії- постачальника);
- контроль формування доходів за рахунок виробництва ресторанної продукції (виконавці – менеджер проєкту, головний кухар);
- контроль витрат в контексті реалізації виробництва ресторанної продукції (виконавці – менеджер проєкту, головний кухар, менеджер із закупівлі);
- контроль ефективності реалізації проєкту (виконавець – менеджер проєкту).

Постійний моніторинг основних етапів виконання проєкту дасть можливість реалізувати, у відповідності до представленого плану дій, запропонований проєкт із найменшими ризиками, що дасть можливість засвідчити успішність та можливість його реалізації адміністрацією ресторану ГРК «Женева» вже у найближчій перспективі.



### **Висновки до розділу 3**

За результатами представленого у третьому розділі роботи сформуємо основні висновки із дослідженого:

1. Результати аналізу фінансово-економічних показників та показників конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Женева» показали низьку ефективність використання основного капіталу та низький показник фондівдачі обумовлює необхідність модернізації обладнання та впровадження нових більш технологічних ліній для підвищення ефективності процесу виробництва та забезпечення зростання реалізації продукції, що вплине на результативність роботи підприємства.

В роботі запропоновано реалізувати проєкт оновлення основного капіталу ресторану ГРК «Женева» за рахунок закупівлі обладнання для кухні. Визначено ряд альтернатив закупівлі обладнання у компаній-виробників. Співставляючи загальні витрати на закупівлю обладнання необхідно відмітити, що найбільш оптимальним із позиції витрат буде придбання технологічної лінії обладнання для кухні італійського підприємства Dena Resto, при чому загальний розмір витрат становитиме 2153,4 тис.грн.

Досліджуючи доходи від реалізації проєкту необхідно їх відмежувати, зокрема плануються отримувати доходи від виробництва та реалізації ресторанної продукції (страви та напої ресторану), а також планується отримувати доходи від реалізації додаткових послуг ресторану (додатковий сервіс, транспортування, доставка товарів у ресторан, організація виїзного обслуговування, жива музика, інші заходи в контексті реалізації дозвілля). Протягом досліджуваного періоду обсяг доходів за рахунок впровадження проєкту оновлення виробничого обладнання для кухні ресторану ГРК «Женева» зростатиме, зокрема протягом першого року реалізації проєкту оновлення основного капіталу плановий розмір доходів становитиме 2500 тис.грн., протягом другого року – 3000 тис.грн., третього року -3500 тис.грн. В цілому, за рахунок впровадження нового обладнання італійського підприємства Dena Resto загальний обсяг доходів складе 9000 тис.грн.

Витрати реалізації проєкту становитимуть 1055,4 тис.грн., при цьому показник постійних витрат складатиме 471,47 тис.грн., а змінних становитиме 584 тис.грн.

За результатами аналізу відзначено зростання чистого грошового потоку внаслідок реалізації проєкту, відповідний показник протягом першого року реалізації проєкту складав 1902,6 тис.грн., протягом другого – 2312,6 тис.грн., протягом третього 2722,6 тис.грн. Загальний розмір грошового потоку внаслідок реалізації проєкту становитиме 6937,8 тис.грн.

2. Проєкт оновлення виробничого обладнання для кухні підприємства ТОВ «ГРК Женева» є достатньо успішним і може бути реалізованим, оскільки дисконтований грошовий потік становитиме 5193,3 тис.грн., залишковий грошовий потік від реалізації проєкту складе – 3039 грн., індекс рентабельності проєкту становить 2,41 пункти, а період окупності проєкту 1,4 роки, що менше ніж повний термін реалізації проєкту (3 роки).

Постійний моніторинг основних етапів виконання проєкту дасть можливість реалізувати, у відповідності до представленого плану дій, запропонований проєкт із найменшими ризиками, що дасть можливість засвідчити успішність та можливість його реалізації адміністрацією ресторану ГРК «Женева» вже у найближчій перспективі.

## ВИСНОВКИ

В роботі досліджено теоретичні та практичні особливості управління проектами на підприємствах готельно-ресторанної сфери (на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Женева»). За результатами дослідження представимо наступні висновки до роботи:

1. Здійснивши дослідження теоретичних основ формування та реалізації проєктів у готельно-ресторанній сфері нами визначено, що проєктом є завдання, основною метою якої є досягнення результату, який орієнтує визначене удосконалення процесів, в умовах ліміту наявних ресурсів – кадрових, фінансових, матеріальних та ін. Ключовими напрямками реалізації проєкту є: орієнтування на досягнення мети та цілей, координування виконання взаємопов'язаних між собою дій, час його реалізації та лімітований бюджет. Поряд із цим основні ознаки проєкту є масштаб, якість, форма, тривалість, цільова основа, а основні види – великі, середні, малі, звичайної якості та бездефектні.

2. Узагальнивши основні етапи та методи управління проектами у готельно-ресторанній справі необхідно відмітити чотири етапи реалізації управління. Безпосередньо перший етап передбачає визначення специфіки, мети, основних завдань та особливостей ініціалізації проєкту; на другому етапі реалізується процес планування основних заходів та показників реалізації проєкту; на третьому етапі здійснюється виконання та запровадження проєкту; четвертий етап – завершення проєкту та одержання визначених результатів (ефекту, ефективності, досягнення цілей). Виділяють наступні методи управління проектами, зокрема: Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma, Prince2. Використання ключових методів реалізації управління проектами дає можливість організувати та контролювати роботу пов'язані із забезпечення виконання проєкту.

3. Проаналізувавши методичний інструментарій оцінювання ефективності управління та реалізації проєктів у готельно-ресторанній справі нами визначено основні показники оцінювання, а саме чистий грошовий потік, дисконтований грошовий потік, період окупності проєкту, індекс рентабельності

проєкту, чиста теперішня вартість проєкту, внутрішня норма його рентабельності.

4. Провівши загальну організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства нами обрано об'єкт дослідження ресторан ГРК «Женева», що є рестораном і діє на ринку починаючи із 2009 року. В закладі побудована організаційна структура лінійного типу.

Здійснивши аналізування ключових фінансово-економічних показників ресторану ГРК «Женева» відзначено ряд позитивних тенденцій, зокрема спостерігається зростання доходів від реалізації ресторанної продукції та послуг, збільшення розміру чистого прибутку та активів, зростання розміру оплати працівникам закладу, раціональним використанням основного капіталу та приростом фондів підприємства, оптимізацією та раціоналізацією витрат на основні господарські процеси. Поряд із цим, існують і негативні тенденції в діяльності закладу, а саме: приріст собівартості реалізації продукції та послуг, збільшення рівня заборгованості закладу, зростання розміру дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства.

5. Здійснивши дослідження конкурентного середовища функціонування ресторану ГРК «Женева» відмічено сильні сторони його діяльності – ціни на основний асортимент страв та послуг, широта асортименту страв та напоїв, висока якість та організація обслуговування в даному закладі. Критичних слабких сторін даного закладу немає, проте необхідно врахувати не значно привабливе місце розташування закладу, нестійка фінансова база, яка значно знизилася в період пандемії, відсутність оновлення інфраструктури та невідрегульований механізм доставки страв та напоїв до кінцевого споживача закладом.

6. Проаналізувавши основні показники фінансового стану підприємства відзначено підвищення рівня ділової активності, підвищення ефективності використання основного капіталу та позитивні показники рентабельності, що засвідчило зростання ефективності використання наявних ресурсів для розвитку та забезпечення раціональних управлінських рішень. Негативним є значний знос та моральне застаріння основного капіталу, відповідно важливим є реалізація проєкту оновлення (модернізації) основних засобів, що вплине на зростання виробничого

потенціалу та забезпечить подальшу ефективність господарської діяльності, зростання конкурентних позицій ресторанного підприємства.

7. В роботі запропоновано реалізувати проєкт оновлення основного капіталу ресторану ГРК «Женева» за рахунок закупівлі обладнання для кухні. Здійснивши аналіз альтернатив відмічено, що найбільш оптимальним із позиції витрат буде придбання технологічної лінії обладнання для кухні італійського підприємства Dena Resto, при чому загальний розмір витрат становитиме 2153,4 тис.грн.

Протягом досліджуваного періоду обсяг доходів за рахунок впровадження проєкту оновлення виробничого обладнання для кухні ресторану ГРК «Женева» зростатиме, зокрема протягом першого року реалізації проєкту оновлення основного капіталу плановий розмір доходів становитиме 2500 тис.грн., протягом другого року – 3000 тис.грн., третього року -3500 тис.грн.

За результатами аналізу відзначено зростання чистого грошового потоку внаслідок реалізації проєкту, відповідний показник протягом першого року реалізації проєкту складав 1902,6 тис.грн., протягом другого – 2312,6 тис.грн., протягом третього 2722,6 тис.грн. Загальний розмір грошового потоку внаслідок реалізації проєкту становитиме 6937,8 тис.грн.

8. Визначено те, що проєкт оновлення основного капіталу ресторану ТОВ «ГРК Женева» є достатньо успішним і може бути реалізованим, оскільки дисконтований грошовий потік становитиме 5193,3 тис.грн., залишковий грошовий потік від реалізації проєкту складе – 3039 грн., індекс рентабельності проєкту становить 2,41 пункти, а період окупності проєкту 1,4 роки, що менше ніж повний термін реалізації проєкту (3 роки).

Також як напрямок повноцінного виконання проєкту пропонується здійснювати постійний моніторинг основних етапів виконання проєкту. Зазначене дасть можливість його повноцінно реалізувати із найменшими ризиками. А як наслідок реалізація проєкту дасть можливість засвідчити успішність та можливість його реалізації адміністрацією підприємства вже у найближчій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева М.М. Планування діяльності фірми : навч.-метод. посіб. К. : Фінанси і статистика, 2017. С. 143.
2. Апопій В.М. Збірник бізнес-планів з коментарями і рекомендаціями. К.: ЦУЛ, 2003. 382 с.
3. Архіпов В. В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навч. пос. К: Центр учбової літератури, 2009. 342 с.
4. Афанасьєв М.В., Гонтарева І.В. Управління проєктами: Навчально – методичний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017. 272 с.
5. Баб'ячок Р.І., Кульчицький І.І. Основні тенденції розвитку стартапів в Україні - проблеми, перешкоди і можливості. *Аналітичний матеріал*. 2018. URL: [https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Osnovni-tendentsiyi-rozvytku-startapiv-v-Ukrayini-1-1 .pdf](https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Osnovni-tendentsiyi-rozvytku-startapiv-v-Ukrayini-1-1.pdf) (дата звернення до ресурсу 29.10.2021).
6. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проєктами. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_6\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_34) (дата звернення до ресурсу 10.11.2021).
7. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проєктами: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2014. 231 с.
8. Бекетова О.Н., Найденко В.І. Бізнес-планування : конспект лекцій. URL: <http://econ.me.pn/biznes-planirovanie-konspekt.html>. (дата звернення до ресурсу 18.11.2021).
9. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Бабаев И.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С. Креативные технологии управления проєктами и программами: Монография. К.: «Саммит-Книга», 2017. 768 с.
10. Бэγγюли Ф. Управление проєктом. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. 208 с.
11. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод.і допов.). Укл. і голов.ред. В.Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

12. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства. *Економіка України*. 2016. № 5. С. 42-48.
13. Вербицька Г.Л. Оцінка проєктного ризику. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 129-136.
14. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 112.
15. Збаразька Л.О., Рижигов В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 168 с.
16. Капінос Г. І., Бабій І.В. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
17. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проєктів. Одеса: ОНЕУ, 2018. 243 с.
18. Кваша О.С. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка та суспільство*. 2017. №12. С. 268 – 275.
19. Керівництво з питань проєктного менеджменту: Пер. з англ. К. Видавничий дім «Деловая Украина», 2000. 198 с.
20. Кобиляцький Л.С. Управління проєктами: Навч. посібник. К.: МАУП, 2012. 200 с.
21. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2013. № 3. С. 64–69.
22. Коюда П.М., Коюда В.О. Бізнес-план підприємства: навч. посібник для студентів екон. спец. вузів. К.: ВІПОЛ, 2013. 68 с.
23. Крукевич Н.М. Діаграма Ганта, як інструмент управління часом. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/32254/1/111-203-203.pdf> (дата звернення до ресурсу 15.11.2021).
24. Кучеренко В. Р., Карпов В. А., Маркітан О. С. Бізнес-планування

фірми: Навчальний посібник. К.: «Знання», 2006. 423 с.

25. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2017. № 48. С. 109–110.

26. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие. 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. 664 с.

27. Мартин П., Тейт К. Управление проектами. Пер. с англ. С-Пб.: Питер, 2006. 224 с.

28. Методи управління проектами URL:[https://vuzlit.ru/2283992/metodi\\_upravlinnya\\_proektami](https://vuzlit.ru/2283992/metodi_upravlinnya_proektami) (дата звернення до ресурсу 13.11.2021).

29. Момот В. М., Нежурко В. В. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3 (15). С. 71-78.

30. Онищенко В.Ю., Редкін О.В., Старовірець А.С., Чевганова В.Я. Організація виробництва: підручник. К.: Лібра, 2008. 360 с.

31. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.

32. Плосконос Г.М. Економічні ризик-фактори діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9. С. 166-171.

33. Попов В.М. Збірник бізнес-планів з коментарями і рекомендаціями. К.: ЦУЛ, КноРус, 2017. 317 с.

34. Прохорова Т.П., Притиченко Т.І. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 34. С. 31.

35. Репілевський Е.В. Економічна ефективність виробництва сої в ринкових умовах господарювання. *Наук. пр. Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. Вип. 2. Т. 2. 2011. С. 215–220.

36. Решке Х., Шелле Х. Мир управления проектами: основы, методы, организация, применение. М.: Издательство «Аланс», 1994. 303 с.

37. Сайт Інституту проектного менеджменту. URL: <http://pmi>.



org.ua/ru/certification. (дата звернення до ресурсу 30.10.2021).

38. Сердюк Т.В. Бізнес-план інвестиційного проекту: навч. посіб. для студ. екон. спец. Вінниц. Держ. Техн. Ун-т. Вінниця: ВДТУ, 2012. 134 с.

39. Скавронська І. В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2012. Вип. 2. С. 232-244.

40. Сучасні методи управління проектами. URL: <http://diplomba.ru/work/33052> (дата звернення до ресурсу 21.11.2021).

41. Тарасюк Г.М. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: Каравела, 2014. 344 с.

42. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. К.: Каравела, 2012. 432 с.

43. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. 2-е изд., стер. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 240 с.

44. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами. Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 224 с.

45. Холод Б.І. Управління діловими проектами: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 280 с.

46. Червінська С.Л. Особливості визначення фінансових результатів діяльності аграрних підприємств. *Облік і фінанси*. 2019. № 6. С.107–110.

47. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. 2010. № 21(18). С. 58.

48. Шапиро В.Д. Управление проектами. СПб: «ДваТри», 1996. 610 с.

49. Що таке діаграма Ганта та як вона використовується у бізнес-плані. URL: <http://monetary-flow.com/shto-take-dagrama-ganta-ta-yak-vona-vikoristovutysya-u-bznes-planuvann/> (дата звернення до ресурсу 20.11.2021).

50. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2013. № 38. С. 137-141.

51. Офіційна інформація про готельно-ресторанний комплекс «Версаль». URL: <http://versal.te.ua/restaurant/> (дата звернення до ресурсу

9.01.2022).

52. Офіційна інформація про бар-ресторан «День і ніч». URL: <https://tomato.ua/ua/Ternopol/restaurants/dayandnight> (дата звернення до ресурсу 9.01.2022).

53. Офіційна інформація про ресторан «Хутір». URL: <https://hutir.metro.rest/?lang=uk> (дата звернення до ресурсу 9.01.2022).

54. Офіційна інформація про ресторан «Женева». URL: <https://www.geneva.te.ua/> (дата звернення до ресурсу 9.01.2022).

55. Фінансовий план ресторану «Женева». URL: <https://www.geneva.te.ua/> (дата звернення до ресурсу 12.02.2022).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Тлумачення поняття «проект» за різними джерелами

Тлумачення	Джерела
1	2
Сукупність документів (розрахунків, креслень, макетів тощо), необхідних для зведення споруд, виготовлення машин, приладів і т.ін.	[11, с.1152]
Попередній текст якого-небудь документа, що виноситься на обговорення, затвердження	
Задуманий план дій; задум, намір	
Діяльність, за якої матеріальні, фінансові, людські ресурси організовано новаторським шляхом для виконання унікальної роботи при обмеженні у часі та витратах, щоб досягти позитивних змін, визначених кількісними та якісними параметрами	[2, с.10]
Послідовність взаємопов'язаних подій, які відбуваються протягом встановленого періоду часу і спрямовані на досягнення неповторного, але в той самий час визначеного результату	[41, с.16]
Те, що якимось замислюється або планується; ціль, пропозиція	[6, 28, 31]
Креслення, кошторис, пояснювальна записка	[38, 47]
Детально оформлений план споруди чи конструкції	
Сукупність цілеспрямованих, послідовно-орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення	[24, с.8]
Система організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, необхідних для виконання певних дій або таких, що описують ці дії	[31, с.85]
Сукупність спрямованих на досягнення конкретного унікального результату взаємопов'язаних заходів, операцій і робіт, які потребують великих затрат часу і ресурсів	
Задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату	[32, с.10]
Комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і направлених на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність розв'язання основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період	
Унікальний процес, який складається зі сукупності взаємопов'язаних і контрольованих робіт з датами початку і завершення та задуманий з метою досягнення цілі відповідності конкретним вимогам, включаючи обмеження за часом, затратами і ресурсами	[29, с.74]
Тимчасовий захід (зусилля), здійснюваний (задуманий) для створення унікального продукту чи послуги	[33, с.24]

1	2
Унікальна сукупність взаємопов'язаних дій (робіт) з визначеними датами початку і завершення, призначених для успішного досягнення загальної цілі	[33, с.24]
Унікальна сукупність скоординованих дій (робіт) з визначеними точками початку і завершення, розпочатий індивідумом чи організацією для досягнення визначених цілей зі встановленими термінами, затратами і параметрами виконання	[33, с.24]
Захід, який характеризується принципіальною унікальністю умов його діяльності, таких як цілі (завдання), час, затрати, якісні характеристики та інші умови, і відрізняється від інших подібних заходів специфічним проєктним організуванням	[33, с.24]
Унікальний набір скоординованих дій з визначеним початком і завершенням, здійснюваних індивідумом чи організацією для вирішення специфічних завдань з зазначеним розкладом, затратами і параметрами виконання	
Те, що містить у собі задум (проблему), засоби його реалізації (усі рішення проблеми) та отримані у процесі реалізації результати	[20, с.7]
Завдання з певними вихідними даними й очікуваними результатами (цілями), що обумовлюють спосіб її розв'язання	[20, с.6]
Система сформульованих цілей, створених або модернізованих для реалізації фізичних об'єктів, технологічних прийомів, технічної та організаційно документації, матеріальних трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень та заходів їх виконання	[18, с.41]

*Джерело: складено автором на основі [2, с.10; 6; 11, с.1152; 18, с.41; 20, с.6-7; 24, с.7; 28; 29, с.74; 31, с.85; 32, с.10; 33, с.24; 38; 37]*

Обідній зал ресторану «Женева»



*Джерело: складено автором на основі [54]*

## Фінансова звітність підприємства – ресторану «Женева»

## Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва

за 2017 рік

1. Баланс  
на 31 грудня 2017 р.

Форма №  
1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18,6	13,6
Основні засоби:	1010	770,1	676,5
первісна вартість	1011	1925,0	1990,2
знос	1012	(1154,9)	(1313,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>788,7</b>	<b>690,1</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	743,9	947,2
у тому числі готова продукція	1103	186,0	201,2
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	125,3	1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	701,3	746,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	229,4	302,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	233,3	172,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	73,7	79,1
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2106,9</b>	<b>2242,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2895,7</b>	<b>2939,4</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2784,9	3555,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(522,3)	(714,5)
Неоплачений капітал	1425	( )	( 105,4 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2262,6</b>	<b>2735,1</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	598,5	171,5
розрахунками з бюджетом	1620	2,5	3,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	18,7	21,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	13,4	7,4
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>633,1</b>	<b>204,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2895,7</b>	<b>2939,4</b>

**2. Звіт про фінансові результати  
за рік 2017 р.**

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5039,1	4717,4
Інші операційні доходи	2120	124,9	3852,5
Інші доходи	2240	8,3	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>5172,3</b>	<b>8569,9</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4156,0 )	( 3401,2 )
Інші операційні витрати	2180	( 1131,4 )	( 4895,6 )
Інші витрати	2270	( - )	( 24,3 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 5287,4 )</b>	<b>( 8321,1 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	-115,5	248,8
Податок на прибуток	2300	( 77,1 )	( 136,2 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>- 192,2</b>	<b>112,6</b>

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Бурячок Н.М.

(ініціали, прізвище)

Варварів Л.М.

(ініціали, прізвище)

**Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва**  
**за 2018 рік**

**1. Баланс**  
на 31 грудня 2018 р.

Форма №  
1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13,6	13,6
Основні засоби:	1010	676,5	621,8
первісна вартість	1011	1990,2	1964,5
знос	1012	(1313,7)	(1342,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	
Інші необоротні активи	1090	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>690,1</b>	<b>635,4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	947,2	964,1
у тому числі готова продукція	1103	201,2	214,4
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	746,7	875,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	302,6	216,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	172,5	159,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	79,1	56,0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2242,9</b>	<b>2271,5</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2939,4</b>	<b>2907,1</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3555,0	3555,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(714,5)	(924,8)
Неоплачений капітал	1425	( 105,4 )	( 110,4 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2735,1</b>	<b>2519,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			



Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	171,5	309,8
розрахунками з бюджетом	1620	3,5	3,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	21,9	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7,4	73,8
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>204,3</b>	<b>387,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2939,4</b>	<b>2907,1</b>

**2. Звіт про фінансові результати  
за рік 2018 р.**

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4729,4	5039,1
Інші операційні доходи	2120	176,8	124,9
Інші доходи	2240	-	8,3
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>4906,5</b>	<b>5172,3</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3895,8 )	( 4156,0 )
Інші операційні витрати	2180	( 1051,8 )	( 1131,4 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 4947,6 )</b>	<b>( 5287,4 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	-41,1	-115,1
Податок на прибуток	2300	(169,2)	( 77,1 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>-210,3</b>	<b>-192,2</b>

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Бурячок Н.М.

(ініціали, прізвище)

Варварів Л.М.

(ініціали, прізвище)

**Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва**  
**за 2019 рік**

<b>1. Баланс</b>	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на <b>31 грудня</b> 2019 р.			

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13,6	13,6
Основні засоби:	1010	621,8	622,7
первісна вартість	1011	1964,5	2062,1
знос	1012	(1342,7)	(1439,4)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>635,4</b>	<b>636,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	964,1	1187,0
у тому числі готова продукція	1103	214,4	3,5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	875,6	770,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	216,7	141,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	159,1	1064,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	1,4
Інші оборотні активи	1190	56,0	77,8
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2271,5</b>	<b>3243,0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2907,1</b>	<b>3879,3</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3555,0	3692,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(924,8)	174,7
Неоплачений капітал	1425	( 110,4 )	( 192,3 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2519,8</b>	<b>3677,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			

Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	309,8	189,7
розрахунками з бюджетом	1620	3,7	3,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	73,8	8,3
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>387,3</b>	<b>201,7</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2907,1</b>	<b>3879,3</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за рік 2019 р.

Форма № 2-м  
Код за  
ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5646,0	4729,7
Інші операційні доходи	2120	294,3	176,8
Інші доходи	2240	-	
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>5940,3</b>	<b>4906,5</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3556,5 )	( 3895,8 )
Інші операційні витрати	2180	( 1081,8 )	( 1051,8 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 4638,3 )</b>	<b>( 4947,6 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	1302,0	-41,1
Податок на прибуток	2300	( 202,5 )	( 169,2 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>1099,5</b>	<b>-210,3</b>

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Бурячок Н.М.

(ініціали, прізвище)

Варварів Л.М.

(ініціали, прізвище)

**Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва**  
**за 2020 рік**

<b>1. Баланс</b>	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на <b>31 грудня</b> 2020 р.			

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13,6	-
Основні засоби:	1010	622,7	861,4
первісна вартість	1011	2062,1	2338,1
знос	1012	(1439,4)	(1476,7)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		140,0
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>636,3</b>	<b>1001,4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	1187,0	1338,0
у тому числі готова продукція	1103	3,5	3,5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	770,8	1673,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	141,5	162,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1064,5	1723,0
Витрати майбутніх періодів	1170	1,4	2,4
Інші оборотні активи	1190	77,8	1,9
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>3243,0</b>	<b>5181,1</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>3879,3</b>	<b>6182,5</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3692,5	3692,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	174,7	2563,4
Неоплачений капітал	1425	( 192,3 )	( 262,2 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>3677,6</b>	<b>5996,4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			

Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	189,7	149,8
розрахунками з бюджетом	1620	3,7	23,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	17,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	4,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8,3	8,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>201,7</b>	<b>186,1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>3879,3</b>	<b>6182,5</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за рік 2020 р.

Форма № 2-м  
Код за  
ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9756,2	5646,0
Інші операційні доходи	2120	742,0	294,3
Інші доходи	2240	15,8	
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>10514,0</b>	<b>5940,3</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 5578,8 )	( 3895,8 )
Інші операційні витрати	2180	( 2016,4 )	( 1051,8 )
Інші витрати	2270	( 5,8 )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 7601,6 )</b>	<b>( 4947,6 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	2913,0	1302,0
Податок на прибуток	2300	( 524,3 )	( 169,2 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>2388,7</b>	<b>1099,5</b>

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Бурячок Н.М.

(ініціали, прізвище)

Варварів Л.М.

(ініціали, прізвище)

**Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва**  
за 2021 рік

<b>1. Баланс</b>	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на <u>31 грудня</u> 2021 р.			

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	861,4	1572,9
первісна вартість	1011	2338,1	3238,1
знос	1012	(1476,7)	(1665,2)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	140,0	105,0
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1001,4</b>	<b>1677,9</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	1338,0	1883,5
у тому числі готова продукція	1103	3,5	3,5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1673,9	2474,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	162,6	340,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1723,0	618,5
Витрати майбутніх періодів	1170	2,4	2,3
Інші оборотні активи	1190	1,9	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>5181,1</b>	<b>5911,2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>6182,5</b>	<b>7589,1</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3692,5	3827,8
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2563,4	3848,7
Неоплачений капітал	1425	( 262,2 )	( 284,2 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>5996,4</b>	<b>7392,1</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			

Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	149,8	2,8
розрахунками з бюджетом	1620	23,1	194,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	17,7	185,1
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	4,5	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8,7	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>186,1</b>	<b>197,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>6182,5</b>	<b>7589,1</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за рік 2021 р.

Форма № 2-м  
Код за  
ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11378,1	9756,2
Інші операційні доходи	2120	374,3	742,0
Інші доходи	2240	12,5	15,8
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>11764,9</b>	<b>10514,0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 7751,7 )	(5578,8)
Інші операційні витрати	2180	( 2440,9 )	(2016,4)
Інші витрати	2270	( 4,9 )	(5,8)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 10197,5 )</b>	<b>(7601,6)</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	1567,4	2913,0
Податок на прибуток	2300	( 282,1 )	(524,3)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>1285,3</b>	<b>2388,7</b>

Керівник

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Бурячок Н.М.

(ініціали, прізвище)

Варварів Л.М.





(ініціали, прізвище)

## Обладнання для кухні ресторану «Женева»

Назва	Фото	Кількість	Корисна площа
Печі пароконвекційні		2	2,2
Печі мікрохвильові		3	1,1
Плити газові		3	1,7
Котли для приготування їжі		1	1,7
Холодильні шафи		2	2,3



Морозильні шафи		1	2,3
Посудомийні машини для стаканів та пиріжкових тарілок		2	3
Картоплечистки		1	1,9
М'ясорубки		1	0,7
Овочерізки		1	0,7
Терка		1	0,7

Ручні міксери		1	-
Апарати для приготування кави (кавомашини)		1	1,3
Апарати для приготування гарячого шоколаду		1	0,6
Винні шафи		1	2,2

*Джерело: складено автором на основі [55]*

Методи оцінки ефективності проекту, що базуються на дисконтуванні  
грошових потоків

Показник	Методика розрахунку	Примітки
1	2	3
<b>Чистий дисконтований дохід (NPV)</b>	<p><i>єдиноразове здійснення інвестицій та тривалий період отримання вигод:</i></p> $NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+i)^k} - IC,$ <p>де: <math>IC</math> — первісні інвестиції;  <math>CF_k</math> — грошові потоки відповідного року;  <math>i</math> — кількість періодів (<math>k = 1, 2, \dots, n</math>), у яких визначені грошові потоки;  <math>r</math> — ставка дисконту.</p>	<p><b>Якщо <math>NPV &gt; 0</math> — проект можна приймати;</b>  <math>NPV = 0</math> — проект не спричинить ні прибутків, ні збитків;  <b><math>NPV &lt; 0</math> — проект збитковий і його варто відхилити.</b>          Дає змогу отримати абсолютну величину ефекту від реалізації проекту</p> <p><i>Недоліки методу :</i></p> <p>1. Дає відповідь лише на питання, чи сприяє аналізований варіант інвестування зростанню цінності фірми або багатства інвестора взагалі, але не вказує на відносну міру такого зростання.</p> <p>2. Складність визначення ставки дисконтування, від якої суттєво залежать результати оцінки.</p> <p>3. Незмінність ставки дисконтування при розрахунку ЧПВ є досить великим припущенням.</p> <p>4. Не дозволяє оцінити ступінь (резерв) стійкості проекту.</p>
	<p><i>тривале здійснення інвестицій та тривалий період отримання вигод</i></p> $NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}$ <p>де <math>I_t</math> — інвестиційні витрати в період <math>t</math>.</p>	
	<p><i>Випадок перпетуїтету, коли здійснюється інвестування в проект, термін життя якого явно не обмежений. Формула Гордона</i></p> $NPV = \frac{CF_1}{i \pm g} - I_0,$ <p>де <math>CF_1</math> — надходження грошових коштів у кінці першого року після здійснення інвестицій; <math>g</math> — очікуваний постійний темп щорічного зростання (зменшення) грошових надходжень за проектом</p>	

1	2	3
<b>Індекс прибутковості (PI)</b>	<p>1. Варіант, що передбачає одноразове здійснення інвестицій та тривалий період отримання вигод:</p> $PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{I_0}$	<p><b>Проект відхиляється, якщо <math>PI &lt; 1</math>; приймається, якщо <math>PI &gt; 1</math>; а у випадку <math>PI = 1</math>, проект є ні прибутковим, ні збитковим.</b></p> <p>PI тісно зв'язаний з NPV. Якщо NPV позитивна, то й <math>PI &gt; 1</math>, і навпаки. Якщо <math>PI &gt; 1</math>, проект ефективний, якщо <math>PI &lt; 1</math> — неефективний.</p> <p>Дає змогу отримати відносну величину ефекту від реалізації</p>
	<p>2. Варіант, що передбачає тривале здійснення інвестицій та тривалий період отримання вигод:</p> $PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+i)^t}}$	<p><i>Проблеми розрахунку індексу рентабельності</i> — здійснення інвестицій частинами протягом декількох періодів, а не єдиною сумою відразу. У цьому разі використання PI як критерію ранжування проектів є не досить коректним, оскільки принцип розрахунку цього показника та різні схеми інвестування за проектами порушують умови тотожного зіставлення</p>
<b>Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій</b>	$DROI = NPV/PV(CF_{inv}) = PI - 1$	DROI більше 0 – проект приймається
<b>Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR)</b>	<p><math>IRR = r</math>, при якому <math>NPV = f(r) = 0</math>.</p> $\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} = 0$	<p>Підприємство може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких (IRR) є не нижчим поточного показника ціни капіталу (CC — Cost Capital).</p> <p><b>Якщо <math>IRR &lt; CC</math>, то такий проект відхиляється, якщо <math>IRR &gt; CC</math>, то приймається.</b></p>

1	2	3
	$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}$ <p>де А — величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна; В — величина ставки дисконту, при якій NPV негативна; а — величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту А; b — величина NPV, при величині ставки дисконту В.</p> <p>Точне значення ВНП можна визначити за формулою</p>	<p>У випадку обмеженості інвестиційних ресурсів вибирають проект із більшим <i>IRR</i></p> <p>Показує верхню межу припустимого рівня дисконтної ставки, перевищення якої робить проект збитковим</p>
<b>Дисконтований термін окупності інвестицій</b>	$DPP = \min n,$ <p>при якому <math>\sum_{k=1}^n P_k * \frac{1}{(1+r)^k} \geq IC</math></p> $DPP = t + \frac{ KPV_t }{PV_{t+1}}$ <p>, де</p> <p>t — рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості;              KPV<sub>t</sub> — кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення), грн.;              PV<sub>t+1</sub> — дисконтована вартість грошового потоку у t+1 році, грн.</p>	<p>а) проект приймається, якщо є окупність;              б) проект приймається лише в тому випадку, якщо термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту.</p> <p>Дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції з урахуванням часу</p>
<b>Показник вигід/витрат (BCR)</b>	$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}}$	<p>Доцільно фінансувати проект з коефіцієнтами BCR, більшими або рівними одиниці.</p>

Джерело: складено автором на основі [29, с.81-83]