

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»  
(ПУЕТ)  
Кафедра комерційної діяльності та підприємництва**

**І. В. Юрко, О. М. Михайленко**

# **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК**  
для самостійного вивчення навчальної дисципліни  
студентами спеціальності 241 Готельно-ресторанна  
справа освітня програма «Готельно-ресторанна  
справа» ступеня бакалавра

**Полтава  
ПУЕТ  
2019**

**Автори:** *І. В. Юрко*, к. е. н., доцент кафедри комерційної діяльності та підприємництва Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;

*О. М. Михайленко*, к. е. н., доцент кафедри комерційної діяльності та підприємництва Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

**Рецензенти:** *О. А. Споршич*, к. е. н., доцент кафедри комерційної діяльності та підприємництва Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;

*В. Д. Карпенко*, к. е. н., доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

*Рекомендовано до видання, розміщення в електронній бібліотеці та використання в освітньому процесі на засіданні кафедри комерційної діяльності та підприємництва ПУЕТ  
25 травня 2017 р., протокол № 8*

## **Юрко І. В.**

Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення навчальної дисципліни студентами спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа освітня програма «Готельно-ресторанна справа» ступеня бакалавра / І. В. Юрко, О. М. Михайленко. – Полтава : ПУЕТ, 2019. – 123 с.

Відповідальні за зміст навчально-методичного видання автори, рецензенти та завідувач кафедри комерційної діяльності та підприємництва *Л. Ю. Балабан*

Повне чи часткове відтворення, тиражування, передрук і розповсюдження цього видання без дозволу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» **ЗАБОРОНЕНО**

## ВСТУП

*Навчальна дисципліна «Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві» представляє собою комплексну навчальну дисципліну, орієнтовану на підготовку кваліфікованих спеціалістів підприємницького типу у сфері готельно-ресторанного бізнесу.*

*Основною метою навчальної дисципліни «Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві» є оволодіння комплексом знань і вмінь для планування всіх етапів підприємницького циклу в готельно-ресторанному господарстві та складання бізнес-плану.*

*Вищевказана мета зумовила такі завдання:*

*– формування у студентів навичок обґрунтування економічної цілеспрямованості напрямлень діяльності суб'єктів готельно-ресторанного господарства (стратегій, концепцій, проектів);*

*– розвиток комплексу аналітичних, прогностичних, інноваційних здібностей, необхідних майбутньому підприємцю для розрахунку очікуваних фінансових результатів;*

*– опанування студентами вмінь визначення джерел фінансування реалізації проекту;*

*– формування навичок підбору робітників, які здібні реалізувати даний план.*

*Під час вивчення навчальної дисципліни доцільно використовувати як традиційні форми навчального процесу, так і такі певні засоби його активізації, як вирішення ситуаційних завдань, виконання рефератів і наукових доповідей, використання комп'ютерних технологій для складання бізнес-планів, самостійна робота над індивідуальним бізнес-планом.*

*Предметом навчальної дисципліни «Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві» є практика підприємництва. Бізнес-план є результатом дослідження й організаційної роботи підприємця, що ставить за мету вивчення конкретного напрямку діяльності фірми на визначеному ринку в конкретних організаційно-економічних умовах.*

*Реалізація поставленої мети може бути забезпечена вивченням таких питань:*

- розробка конкретного проекту виробництва певного товару (послуги);
- створення нового типу виробу або надання нових послуг (особливості задоволення потреб і т. ін.);
- усебічний аналіз виробничо-господарської й комерційної діяльності організації, метою якого є викриття її слабких і сильних сторін, специфіки й відмінностей від аналогічних фірм;
- вивчення конкретних фінансових, техніко-економічних та організаційних механізмів, що використовуються в економіці для реалізації конкретних завдань.

*Після засвоєння дисципліни студент повинен*

**знати:**

- мету й завдання бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві;
- відмінності бізнес-планів від інших видів плану;
- основні документи, що описують інвестиційний проект;
- основні вимоги до складання бізнес-планів у готельно-ресторанному господарстві;
- структуру бізнес-плану;
- особливості складання розділів бізнес-плану в готельно-ресторанному господарстві;

**уміти:**

- аналізувати ринкову ситуацію з метою визначення сфери планування своєї підприємницької діяльності;
- професійно складати програму підприємницької діяльності з урахуванням основних факторів ризику в готельно-ресторанному господарстві;
- обґрунтовувати правильність вибору організаційно-правових форм підприємництва в готельно-ресторанному господарстві;
- оцінювати результативність і підвищувати конкурентоспроможність підприємницької діяльності в готельно-ресторанному господарстві;
- розробляти бізнес-план.

# **НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

## **Модуль 1. Основи планування підприємницької діяльності та структура бізнес-плану**

### ***Тема 1. Предмет, зміст та завдання навчальної дисципліни «Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві»***

Характер і зміст навчальної дисципліни «Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві», зв'язок з іншими дисциплінами. Сутність і принципи бізнес-планування в готельному та ресторанному господарстві. Завдання навчальної дисципліни. Фінансові, техніко-економічні й організаційні механізми, що використовуються в економіці для реалізації конкретних проєктів. Значення бізнес-планування для розвитку підприємницької ідеї в готельному та ресторанному господарстві. Законодавче регулювання питань, пов'язаних із бізнес-плануванням.

### ***Тема 2. Бізнес-план у системі планування діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства***

Актуальність бізнес-планування в умовах ринкової економіки. Місце бізнес-планів у плануванні діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства. Відмінність бізнес-планів від внутрішньогосподарських планів. Основні документи, що описують інвестиційний проєкт. Техніко-економічне обґрунтування проєкту. Відмінності техніко-економічного обґрунтування проєкту від бізнес-плану. Інвестиційний меморандум. Витрати часу та грошових коштів на розробку інвестиційних документів.

### ***Тема 3. Визначення бізнес-плану, цілі та завдання бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві***

Визначення бізнес-плану. Місце бізнес-планів у системі стратегічного планування підприємств готельного та ресторанного

господарства. Головна мета й цілі складання бізнес-плану. Завдання бізнес-планування. Функції бізнес-планування. «Споживачі» бізнес-планів. Типи бізнес-планів за об'єктами планування. Бізнес-планування як складова інвестиційного процесу. Бізнес-план як етап розвитку підприємництва в готельно-ресторанному господарстві. Використання бізнес-планів у процесі санації підприємств готельного та ресторанного господарства. Інформаційне поле бізнес-плану. Загальні принципи та зауваження під час розробки бізнес-плану. Основні вимоги до бізнес-планів.

#### ***Тема 4. Структура бізнес-плану, особливості розробки резюме***

Чинники, які впливають на структуру бізнес-плану. Вимоги інвесторів до наявності та змісту розділів бізнес-плану. Логіка послідовності розділів бізнес-плану. Міжнародні стандарти бізнес-планування. Комп'ютерна програма Project Expert. Задачі, що вирішуються за допомогою Project Expert. Мета розробки резюме. Технологія складання резюме. Основні вимоги до резюме проектів у готельному та ресторанному господарстві.

#### ***Тема 5. Технологія складання розділу «Загальна характеристика підприємства»***

Основна мета складання розділу «Загальна характеристика підприємства». Огляд та аналіз інформації, що формує уявлення про суб'єкт господарювання в готельному й ресторанному господарстві та його діяльність. Перелік основної інформації про підприємство готельно-ресторанного господарства. Опис продукції (послуги) підприємства готельного та ресторанного господарства. Джерела інформації для складання розділу. Аналіз господарської діяльності підприємства готельного та ресторанного господарства за минулий період. SWOT-аналіз. Визначення пріоритетності напрямів діяльності підприємства готельного та ресторанного господарства. Розробка стратегії для досягнення поставлених цілей.

## ***Тема 6. План маркетингу: зміст, структура та особливості складання***

Складові частини опису ринку. Оцінка потенційної ємності ринку готельно-ресторанного господарства. Оцінка потенційного та реального об'єму реалізації продукції (послуг) підприємства готельного та ресторанного господарства. Методика аналізу ринкової кон'юнктури. Характеристика, стратегія і тактика конкурентів підприємств готельно-ресторанного господарства. Цілі та стратегії маркетингової діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства. Ціноутворення. Схема розповсюдження продукції (послуг). Методи стимулювання продажу (збуту). Організація післяпродажного обслуговування клієнтів у готельно-ресторанному господарстві. Види та засоби реклами. Формування громадської думки про суб'єкти готельно-ресторанного господарства, їх продукцію (послуги).

## ***Тема 7. Зміст розділу «План виробництва»***

Основна мета розробки плану виробництва. Перелік інформації, що містить план виробництва. Розробка продукту, технологія виготовлення продукції (надання послуги) підприємством готельно-ресторанного господарства. Аналіз витрат виробництва. Умовно-постійні та умовно-змінні витрати. Чинники, що впливають на виробництво (надання послуги) на підприємстві готельно-ресторанного господарства. Обґрунтування вибору продукції (послуг) підприємством готельного та ресторанного господарства. Аналіз і визначення переваг асортименту продукції (послуг), вибраного фірмою. Особливості оформлення розділу з урахуванням спеціалізації підприємства готельного та ресторанного господарства.

## ***Тема 8. Організаційний план як складова частина бізнес-плану***

Цілі складання організаційного плану. Перелік інформації організаційного плану. Аналіз і характеристика організаційної

структури фірми (підприємства) готельно-ресторанного господарства. Основні засновники та учасники фірми. Визначення та розробка кадрової політики підприємства готельного та ресторанного господарства. Характеристика управлінського персоналу фірми. Відомості про персонал та робочу силу. Визначення потреби у працівниках. Кваліфікаційні вимоги до працівників готельно-ресторанного господарства.

### ***Тема 9. Методика розробки фінансового плану***

Мета розробки фінансового плану. Джерела інформації для складання фінансового плану. Програма інвестицій. Особливості розробки плану доходів та витрат. Складання плану руху грошових коштів. Розробка балансового плану. Розрахунок точки безбитковості. Інтегровані показники фінансово-економічної оцінки проекту: строк окупності, інтегрований дохід від проекту, ефективність інвестицій.

### ***Тема 10. Особливості складання розділу «Оцінка ризику та страхування»***

Поняття ризику проекту. Види ризиків у готельно-ресторанному господарстві. Визначення можливих видів ризику для даного проекту. Організаційні заходи щодо зменшення можливих наслідків визначених ризиків. Розробка програми страхування й захисту від ризиків для підприємств готельного та ресторанного господарства.



## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

(денна форма навчання, повний термін навчання)

Назва теми	Кількість годин за видами занять			
	разом	лекції	практичні	самостійна робота
<i>Модуль 1. Основи планування підприємницької діяльності та структура бізнес-плану</i>				
Тема 1. Предмет, зміст та завдання навчальної дисципліни «Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві»	5	1	–	4
Тема 2. Бізнес-план у системі планування діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства	7	1	1	4
Тема 3. Визначення бізнес-плану, цілі та завдання бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві	6	2	1	4
Тема 4. Структура бізнес-плану, особливості розробки резюме	8	2	2	4
Тема 5. Технологія складання розділу «Загальна характеристика підприємства»	10	2	2	6
Тема 6. План маркетингу: зміст, структура та особливості складання	12	2	2	8
Тема 7. Зміст розділу «План виробництва»	12	2	2	8
Тема 8. Організаційний план як складова частина бізнес-плану	9	2	1	6
Тема 9. Методика розробки фінансового плану	12	2	2	8
Тема 10. Особливості складання розділу «Оцінка ризику та страхування»	9	2	1	6
Усього	90	18	14	58

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

(денна форма навчання, скорочений термін навчання)

Назва теми	Кількість годин за видами занять			
	разом	лекції	практичні	самостійна робота
<i>Модуль 1. Основи планування підприємницької діяльності та структура бізнес-плану</i>				
Тема 1. Предмет, зміст та завдання навчальної дисципліни «Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві»	3	1	–	2
Тема 2. Бізнес-план у системі планування діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства	5	1	1	2
Тема 3. Визначення бізнес-плану, цілі та завдання бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві	4	2	1	2
Тема 4. Структура бізнес-плану, особливості розробки резюме	6	2	2	2
Тема 5. Технологія складання розділу «Загальна характеристика підприємства»	6	2	2	2
Тема 6. План маркетингу: зміст, структура та особливості складання	7	2	2	3
Тема 7. Зміст розділу «План виробництва»	7	2	2	3
Тема 8. Організаційний план як складова частина бізнес-плану	5	2	1	2
Тема 9. Методика розробки фінансового плану	6	2	2	2
Тема 10. Особливості складання розділу «Оцінка ризику та страхування»	5	2	1	2
Усього	54	18	14	22

# **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

## **Тема 1. Предмет, зміст та завдання навчальної дисципліни «Бізнес-планування в готельно- ресторанному господарстві»**

Вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві» дозволить студентам:

- аналізувати ринкову ситуацію з метою визначення сфери планування своєї підприємницької діяльності;
- професійно скласти програму підприємницької діяльності з урахуванням основних факторів ризику;
- обґрунтовувати правильність вибору організаційно-правових форм підприємництва;
- оцінювати результативність і підвищувати конкурентоспроможність підприємницької діяльності;
- розробляти бізнес-план.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен

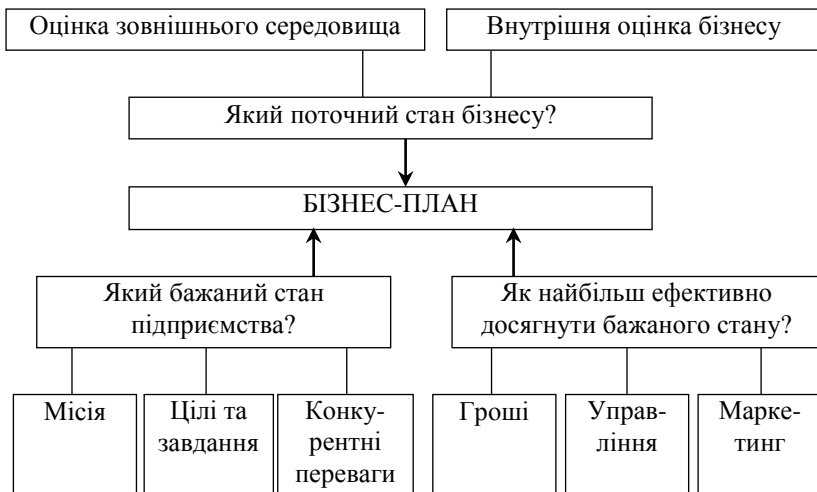
- розуміти: місце бізнес-планів у системі планування діяльності підприємства;
- знати: мету та завдання бізнес-планування, структуру й основні вимоги до складання бізнес-планів;
- уміти: аналізувати ринкову ситуацію з метою визначення сфери планування своєї підприємницької діяльності, оцінювати результативність і підвищувати конкурентоспроможність підприємницької діяльності.

## **Тема 2. Бізнес-план у системі планування діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства**

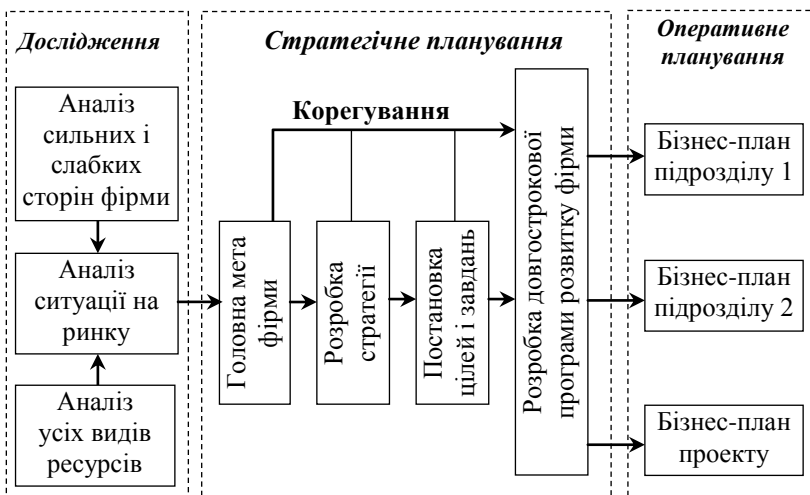
Актуальність бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві пов'язана з:

- посиленням вимог інвесторів до економічного обґрунтування інвестиційних проектів;
- посиленням конкуренції, що потребує від підприємця більш продуманих дій;

– підвищенням вимог роботодавців до економічних знань найманих працівників.



### Місце бізнес-планів у плануванні діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства



### Тема 3. Визначення бізнес-плану, цілі та завдання бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві

*Бізнес-план* – офіційний документ, що описує процес функціонування фірми, показує, як підприємець збирається досягнути своїх цілей і завдань, у першу чергу, підвищення прибутковості роботи. Він систематично оновлюється, у нього вносяться зміни, пов'язані як із змінами всередині фірми, так і в економіці загалом.

*Відмінність бізнес-планів від внутрішньогосподарських планів:*

- бізнес-план – планування нового виду діяльності або проекту;
- бізнес-плани розробляються на інноваційні проекти, чітко окреслені конкретними строками їх виконання;
- основне призначення бізнес-плану – розробка інноваційного проекту й одержання на його виконання необхідних ресурсів;
- бізнес-плани розробляються безпосередньо під керівництвом і за особистої участі підприємця або керівника підприємства;
- бізнес-плани вимагають від фахівців володіння комплексом знань як із загальних питань господарювання, так і в галузі маркетингу, менеджменту, фінансового аналізу.

**Головна мета розробки бізнес-плану** – планування господарської діяльності підприємства на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку й можливостей отримання необхідних ресурсів

↓  
Інші цілі розробки бізнес-плану

визначити ступінь реальності досягнення передбачуваних результатів	довести конкретним особам доцільність реорганізації підприємства або створення нового	поставити перед працівниками підприємства конкретні завдання досягнення кількісних і якісних показників
--	---	---

Бізнес-план є результатом дослідження й організаційної роботи підприємця, що ставить за мету *вивчення конкретного напрямку діяльності фірми на визначеному ринку в конкретних організаційно-економічних умовах*. Реалізація поставленої мети може бути забезпечена безпосередньо вивченням таких питань:

розробка конкретного проекту виробництва певного товару (послуги) – створення нового типу виробу або надання нових послуг

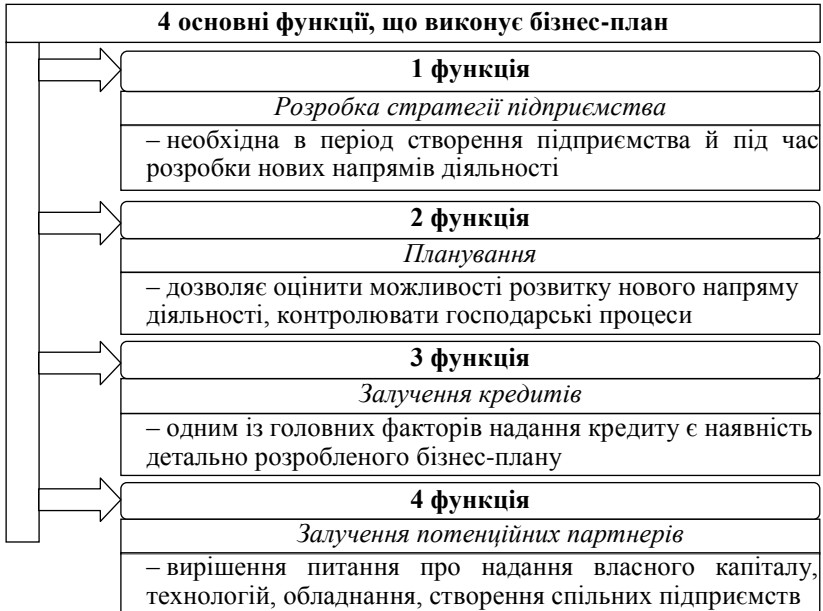
усебічний аналіз виробничо-господарської і комерційної діяльності організації, метою якого є викриття її слабких і сильних сторін, специфіки й відмінностей від аналогічних фірм

вивчення конкретних фінансових, техніко-економічних та організаційних механізмів, що використовуються в економіці для реалізації конкретних завдань

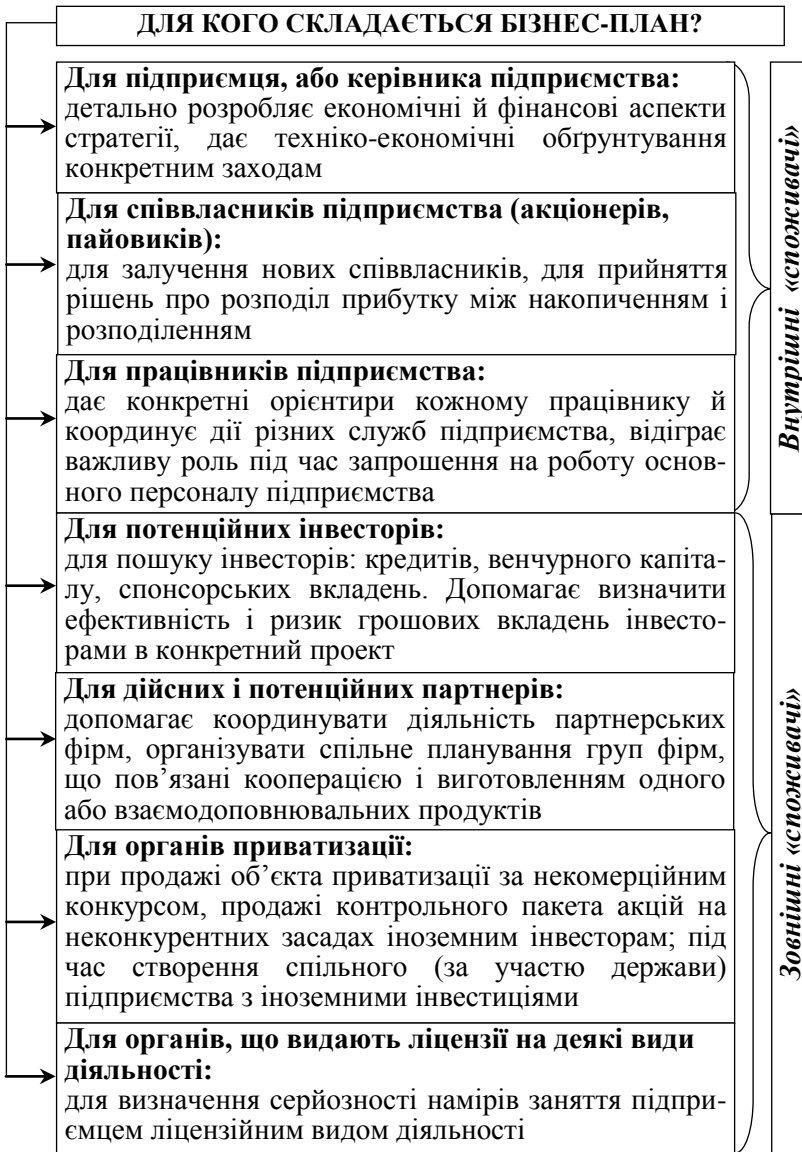
## Завдання бізнес-планування



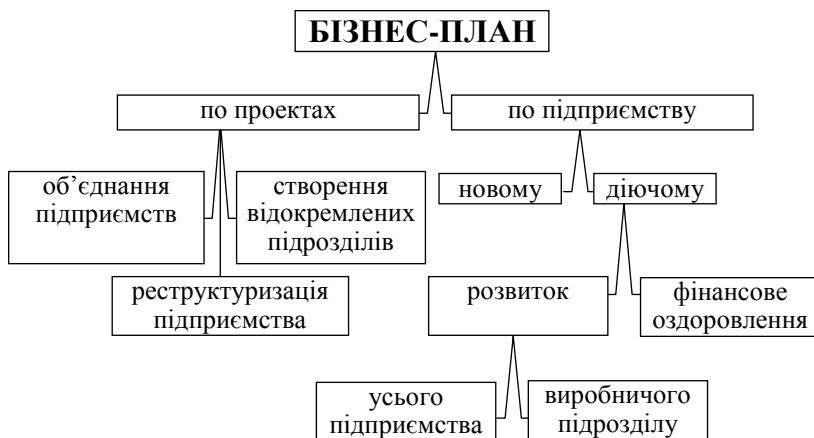
## Функції бізнес-планування



## «Споживачі» бізнес-плану



## Типи бізнес-планів за об'єктами планування



### Тема 4. Структура бізнес-плану, особливості розробки резюме

Структура конкретного бізнес-плану залежить від багатьох факторів, головними серед яких є: головна мета бізнес-плану; об'єкт бізнес-планування; вимоги інвесторів до структури бізнес-плану.

За значної розбіжності функцій, мети й об'єктів бізнес-планування у структурах бізнес-планів є в наявності розділи, характерні для всіх без винятку:

#### Відповідність розділів структурі бізнес-планів

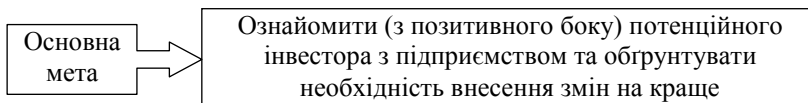
Структура бізнес-плану	Можливі назви розділів
Вступна частина	Загальні положення. Резюме
Характеристика підприємства	Загальна характеристика підприємства. Юридичний статус підприємства. Історична довідка
Маркетинг	Ринки збуту. Продукти й послуги. План маркетингу. Характеристика конкурентного середовища. Конкуренція. Опис ринку та стратегія маркетингу



*Продовж. відповідності розділів до структури бізнес-планів*

<b>Структура бізнес-плану</b>	<b>Можливі назви розділів</b>
Виробництво	План виробництва (торговий план). План виробничої діяльності. Характеристика продукції. Торговий асортимент. Постачальники і підрядники
Організаційно-управлінська структура	Організаційний план. Управління й організація
Фінансування	Фінансовий план. Програма інвестицій
Страховання	Ризики. Аналіз можливих ризиків та їх страхування
Заклучна частина	Економічний ефект від здійснення проекту. Охорона навколишнього середовища. Заклучні положення

### **Тема 5. Технологія складання розділу «Загальна характеристика підприємства»**



Найбільш формалізована частина бізнес-плану, у якій у стислій формі наводиться інформація про підприємство:

- дата заснування;
- місце знаходження;
- форма власності;
- організаційно-правова форма;
- засновники;
- основний вид діяльності;
- розмір статутного капіталу;
- юридична адреса.

Крім того, можуть бути показані сильні та слабкі сторони бізнесу нині, а також зазначені завдання, які стоять перед підприємством.

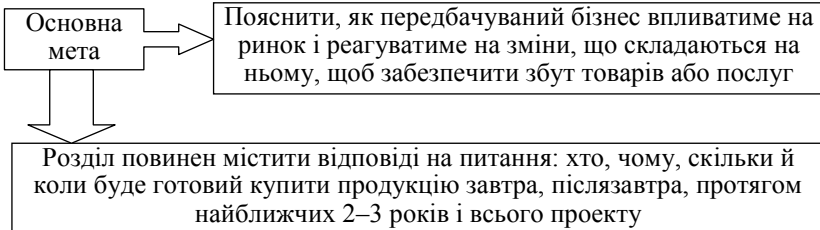
Залежно від основної функції бізнес-планування в кінці цього розділу необхідно відобразити:

✓ Головні події, що призвели до появи ідеї запропонованого проекту;

✓ Головні обставини та проблеми, що стоять перед підприємством нині;

✓ Стан на ринку та прогрес, якого планується досягти (завоювання ринку, стабілізація на ринку, його розвиток тощо).

## Тема 6. План маркетингу: зміст, структура та особливості складання



Розділ може складатися з таких структурних частин:

### 1. Аналіз справ у галузі:

- визначення поточної ситуації в галузі й тенденцій її розвитку;
- використання виробничих потужностей;
- обсяг продажів на одну особу;
- структура продажу;
- тенденції до зміни попиту на продукцію (послуги)

### 2. Опис ринку збуту:

- географічне розташування ринку збуту підприємства;
- ступінь насиченості ринку;
- характеристика споживачів;
- поточний і перспективний попит на продукцію (послуги) підприємства;
- обсяги реалізації продукції (послуг) і можливості їх збільшення;
- частка ринку, яку займає продукція (послуги) підприємства, і можливість її збільшення;
- аналіз можливих змін на ринку продукції (послуг) підприємства в майбутньому.

*Головним завданням* структурної частини є визначення, хто є покупцями сьогодні й будуть потенційними споживачами завтра



### 3. Конкуренція:

- визначення конкурентів на ринку: їх кількість і характеристика;
- частка ринку, яку контролюють конкуренти, хто з них найбільший;
- переваги й недоліки продукції (послуг) конкурентів у порівнянні із продукцією (послугами) підприємства (за якістю, іміджем, ціною);
- тенденції змін частки й ринку конкурентів, прогноз появи нових конкурентів;
- стратегія і тактика конкурентів;
- прибутковість основних конкурентів, прогноз появи нових технологій



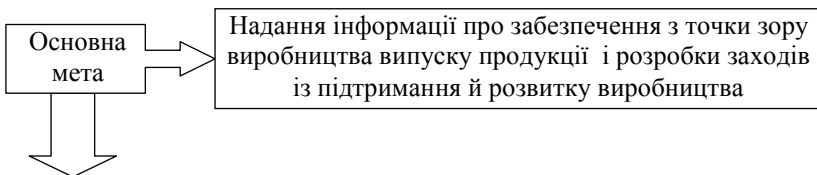
### 4. Стратегія маркетингу:

- прогноз частки ринку, яку займатиме підприємство після впровадження проекту;
- можливість виходу на нові ринки;
- визначення шляхів збуту й розподілу продукції (продукції);
- стратегія ціноутворення (аналіз цін підприємства й конкурентів);
- товарна політика: номенклатура продукції (послуг), що пропонується, нові товари (послуги), модифікація товарів (послуг); порівняльний аналіз із товарами (послугами), що користуються попитом;
- реклама та інші канали просування продукції (послуг) на ринку, планування витрат на рекламу

**На основі плану маркетингу визначається**

*можливий обсяг продажів* в натуральному та грошовому виразах. Від точності визначення залежатиме правильність фінансових показників, тому в більшості випадках розраховуються три варіанти: оптимістичний, песимістичний і середній прогноз. Такий прогноз робиться на період усього проекту або на строк до трьох років із розбивкою першого року – за місяцями, другого – за кварталами, третього й далі – загалом за рік

## Тема 7. Зміст розділу «План виробництва»



План виробництва (або виробничий план) повинен довести ефективність виробництва й відповісти на такі питання про виробничі можливості підприємства:

- Чи може підприємство виробляти продукцію (надавати послуги) за нижчою ціною, ніж конкуренти? Якщо ні, то чому?
- Наскільки ефективно спланований процес виробництва? Чи є резерви покращення?
- Чи залежить підприємство від обмеженої кількості постачальників?
- Чи є відповідні механізми контролю за якістю сировини?
- Чи має підприємство ефективну й результативну систему контролю якості продукції?

**Розділ повинен містити таку інформацію:**

- місцезнаходження підприємства й короткий опис виробничих приміщень;
- опис виробничого процесу з визначенням операцій, що будуть доручені субпідряднику; відповідність сучасним вимогам до виробничих процесів
- складання ланцюгового графіка впровадження проекту;
- технологія виробництва продукції; пропозиції щодо вдосконалення стадій технологічного процесу, їх часткова або повна заміна;
- характеристика обладнання з визначенням можливості використання існуючого, пропозиції щодо його оновлення (де передбачається його придбання, на яких умовах і в які строки);
- визначення потреби в розробці або придбанні технічної і технологічної документації, що пов'язана з перепрофілюванням і вдосконаленням виробництва;
- визначення номенклатури та обсягів виробництва нової продукції;
- визначення основних та альтернативних постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих, енергоресурсів; розробка схем виробничих потоків; розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму;
- розрахунок витрат виробництва й собівартості виробленої продукції;
- розробка системи контролю якості продукції

План виробництва може бути доповнений окремим розділом «Характеристика продукції» в тому випадку, якщо бізнес-план розробляється для створення нового підприємства або випуску нової продукції.

У цьому розділі необхідно показати всі переваги нового товару перед тими, що використовуються на ринку

Особливістю бізнес-планування для підприємств готельно-ресторанного господарства є: визначення можливостей для бізнесу, їх привабливість, важливість для підприємства та регіону, де працює підприємство; природні багатства, які роблять місця привабливими для клієнтів, енергетичні багатства, які створюють необхідні зручності для клієнтів, інституційні фактори, які формують середовище тимчасового розміщення (безпека, інформованість, легітимність і т. д.); блага й послуги, що є супутніми послугам харчування та тимчасового розміщення, політичні фактори, які багато в чому визначають ставлення суспільства до готельно-ресторанної справи, потреби замовників, що забезпечує підприємство; місцезнаходження основних клієнтів територіально; рівень технологій; аналіз вразливих і сильних сторін бізнесу

На основі плану виробництва

робиться прогноз можливих обсягів виробництва (використання потужностей) і порівнюється з результатами маркетингових досліджень. Для фінансового плану важливо розрахувати дані за всіма статтями витрат на виробництво та зробити калькуляцію собівартості продукції

## Тема 8. Організаційний план як складова частина бізнес-плану

Питання, пов'язані з організаційно-управлінською структурою в бізнес-плані, розкриваються в

### організаційному плані

- під час створення нового підприємства або підрозділу

### розділі «Управління та організація»

- для діючих підприємств

В «*Організаційному плані*» наводиться інформація про:

- організаційну структуру, у якій вказується, хто й чим займатиметься, як будуть здійснюватися взаємодії, координація і контроль діяльності служб і підрозділів;
- загальну потребу у працівниках, необхідність спеціальної підготовки, умови праці, організацію оплати праці;
- форму власності, організаційну структуру, повноваження виконавчого органу, кількість засновників, учасників або пайовиків

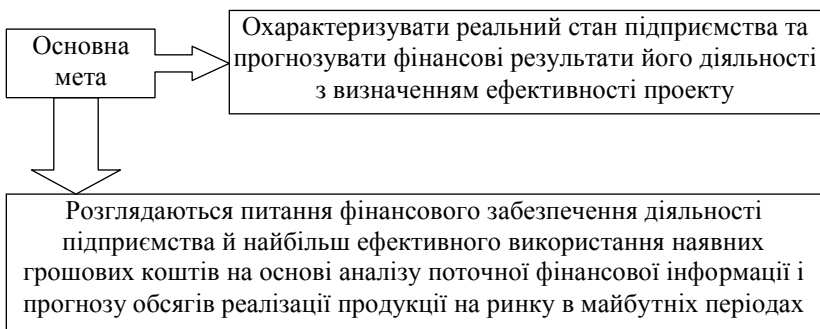
В «*Управлінні та організації*» наводиться інформація про:

- структуру управління (вищий і виконавчий орган, розподілення прав, обов'язків і відповідальності);
- організаційну схему підприємства та штатний розклад із вказівкою на можливе збільшення (зменшення) чисельності працівників;
- кадрову політику і систему заохочування праці;
- керівників і провідних спеціалістів (вік, освіта, стаж роботи, кваліфікація);
- відповідність якісного складу працівників потребам виробництва в нових умовах, необхідність перепідготовки й підвищення кваліфікації спеціалістів

**На основі організаційно-управлінської структури**

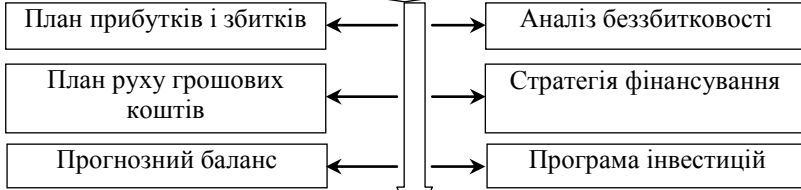
для фінансового плану розраховуються витрати на оплату праці й матеріальне стимулювання працівників

## **Тема 9. Методика розробки фінансового плану**



Розрахунок фінансового плану спирається на дані плану маркетингу (прогноз реалізації і ціни), виробничого плану (прогноз витрат виробництва й собівартості продукції), організаційного плану (витрати на оплату праці), а також не повинен розбігатися з даними інших розділів

Складові фінансового плану



Залежно від основної мети складання і вимог інвесторів фінансовий план може включати також розрахунок потреби в оборотному капіталі, графік погашення інвестиційного кредиту, інтегровані фінансові показники, розрахунок оподаткування

**План прибутків і збитків**

№ з/п	Найменування показників	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Усього за рік
1	2	3	4	5	6	7
1	Валова виручка від реалізації					
2	ПДВ					
3	Акцизний збір					
4	Чиста виручка від реалізації (р. 1–2–3)					
5	Операційні витрати всього:					
5.1	Сировина й матеріали					
5.2	Заробітна плата робітників (включаючи відрахування у фонди)					
5.3	Амортизація					

Продовж. плану прибутків і збитків

1	2	3	4	5	6	7
5.4	Зарплата адм. персоналу (включаючи відрахування в фонди)					
5.5	Оренда обладнання і приміщень					
5.6	Ремонт обладнання і приміщень					
5.7	Зв'язок і канцтовари					
5.8	Комунальні послуги					
5.9	Витрати на транспорт і відрядження					
5.10	Послуги інших організацій					
5.11	Інші податки					
5.12	Маркетинг/реклама					
5.13	Інші витрати					
6	Виплати процентів за кредит					
7	Валовий прибуток (р. 4–5–6)					
8	Податок на прибуток					
9	Податки та збори із прибутку					
10	Чистий прибуток (р. 7–8–9)					



**Прогнозний баланс (складається на кінець років проєкту)**

<b>АКТИВИ</b>	<b>1-й рік</b>	<b>2-й рік</b>	<b>3-й рік</b>	<b>ПАСИВИ</b>	<b>1-й рік</b>	<b>2-й рік</b>	<b>3-й рік</b>
<b>I. Необоротні активи, усього</b>				<b>I. Власний капітал, усього</b>			
у тому числі				статутний капітал			
нематеріальні активи				пайовий капітал			
незавершене будівництво				долятковий капітал			
основні засоби				резервний капітал			
довгострокові фінансові інвестиції				нерозподілений прибуток			
довгострокова дебіторська заборгованість				неоплачений капітал			
відстрочені податкові активи				вилучений капітал			
інші необоротні активи				<b>II. Забезпечення наступних витрат і платежів, усього</b>			
<b>II. Оборотні активи, усього</b>				забезпечення витрат персоналу			
у тому числі				цільове фінансування			
запаси				<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
векселі одержані				довгострокові кредити банків			
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги				відстрочені податкові зобов'язання			
дебіторська заборгованість за розрахунками				<b>IV. Поточні зобов'язання, усього</b>			
інша поточна дебіторська заборгованість				короткострокові кредити банків			
поточні фінансові інвестиції				поточна заборгованість			
Грошові кошти та їх еквіваленти				векселі видані			

*Продовж. прогнозного балансу*

<b>АКТИВИ</b>	<b>1-й рік</b>	<b>2-й рік</b>	<b>3-й рік</b>	<b>ПАСИВИ</b>	<b>1-й рік</b>	<b>2-й рік</b>	<b>3-й рік</b>
Інші оборотні активи				кредиторська заборгованість			
<b>ІІІ. Витрати майбутніх періодів</b>				поточні зобов'язання за розрахунками			
				інші поточні зобов'язання			
				<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>			
<b>Усього активів</b>				<b>Усього пасивів</b>			

## План руху грошових коштів

Найменування статей	Величина показників за періодами						
	1-й рік проекту				2-й рік		3-й рік
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 п/р	2 п/р	
<b>1. Грошові кошти на початок періоду</b>							
<b>2. Надходження грошових коштів, усього</b>							
у тому числі							
виручка від реалізації							
позики, кредити							
інші надходження							
<b>3. Поточні грошові виплати, усього</b>							
у тому числі							
закупка сировини, матеріалів, комплектуючих							
заробітна плата							
орендна плата							
проценти за кредит							
реклама, аудит, консультації, представницькі витрати							
інші загальновиробничі й загальногосподарські витрати							
інші витрати							
<b>4. Інші грошові виплати, усього</b>							
у тому числі							
закупка обладнання							
виплата основних сум за кредитами							
Резерви							
інші витрати з організації діяльності							
дохід інвестора (гарантований)							
<b>5. Усього грошових виплат (ряд. 3 + ряд. 4)</b>							
<b>6. Грошові кошти на кінець періоду виплат (ряд. 1 + ряд. 2 – ряд. 5)</b>							

## Програма інвестицій

Найменування показників	Показники за періодами						
	1-й рік проекту				2-й рік		3-й рік
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 п/р	2 п/р	
<b>Потреби в інвестиціях, усього</b>							
у тому числі							
закупка або оренда споруджень (приміщень)							
закупка обладнання							
реконструкція і ремонт основних фондів							
приріст обігових коштів							
<b>Джерела фінансування, усього</b>							
у тому числі							
довгостроковий кредит під заставу нерухомості							
короткостроковий кредит банку							
кредитна лінія							
інші джерела:							
- власні (амортизація, реінвестування прибутку)							
- залучені							

## Стратегія фінансування

*Стратегія фінансування* розробляється за такими напрямками:

- потреба в коштах для реалізації проекту;
- джерела й форма отримання грошових коштів;
- строки повного повернення коштів і доходи інвесторів від них;
- сума доходу від реалізації проекту

## Аналіз безбитковості

Аналіз безбитковості проводиться з метою визначення обсягу продажу, за якого підприємство покриває свої витрати, не маючи прибутку, але й без збитку (точка безбитковості або поріг рентабельності).

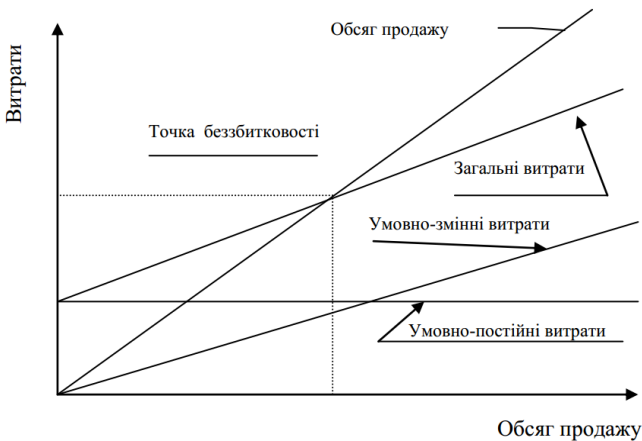
Точка беззбитковості (ТБ) розраховується за формулою

$$ТБ = \frac{\text{Умовно-постійні витрати}}{1 - \frac{\text{Питома вага умовно-змінних витрат в обсязі продажу}}$$

або

$$ТБ = \frac{\text{Умовно-постійні витрати}}{\text{Ціна} - \text{Умовно-змінні витрати на одиницю продукції}}$$

### Графічне зображення точки беззбитковості



### Тема 10. Особливості складання розділу «Оцінка ризику та страхування»

Головна мета цього розділу – знайти зону найбільшого ризику, оцінити його ступінь, розробити та прийняти завчасні заходи для його зменшення, а в разі неможливості – визначити способи зменшення збитків. Від ступеня розробки залежить довіра інвесторів, кредиторів і партнерів по бізнесу

Основними видами ризиків є:

**Виробничі ризики – ризики,**

пов'язані з різними порушеннями в технологічному процесі або у процесі поставок сировини, матеріалів, комплектуючих.

*Заходами за зниження є:*

- дієвий контроль за ходом виробничого процесу;
- посилення впливу на постачальників шляхом диверсифікації та дублювання постачальників тощо

**Комерційні ризики – ризики,**

пов'язані з реалізацією продукції (послуг) на ринку (зменшення розмірів і ємності ринків, зменшення платоспроможного попиту, поява нових конкурентів тощо).

*Заходами за зниження є:*

- систематичне вивчення кон'юнктури ринку;
- відповідна цінова політика;
- створення мережі сервісного обслуговування;
- реклама тощо

**Фінансові ризики – ризики,**

пов'язані з інфляційними процесами, загальними неплатежами, коливаннями валютних курсів та іншим.

*Заходами по зниженню є* створення ефективного фінансового менеджменту

**Ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами, – ризики,**

обумовлені непередбачуваними обставинами (від зміни політичного курсу країни до страйків і стихійних лих).

*Заходами зі зниження є:*

- комерційне страхування майна;
- визнання форс-мажорних обставин у контрактах;
- перестраховування тощо

**Економічний ефект від здійснення проекту**

У заключному розділі вказується економічний ефект від здійснення проекту, який може полягати в такому:

- додатково створені робочі місця;
- податки, що підлягають сплаті в бюджет;
- ресурсозбереження, екологічність проекту тощо

### **Основними вимогами до бізнес-плану є:**

- чітка структура матеріалу та його наочність;
- простота викладення і відсутність термінологічних бар'єрів;
- розумне дозування під час викладення виробничих технологій;
- обґрунтованість і достовірність інформації;
- об'єктивна оцінка перешкод, що стоять на шляху реалізації бізнес-плану;
- точність фінансових розрахунків;
- достатня докладність у поєднанні з лаконічністю (обсяг не повинен перевищувати 50 сторінок);
- цікавість викладення;
- розумне співвідношення цифрового й аналітичного матеріалу.

## **ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ ДО ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Тема 1. Предмет, зміст та завдання навчальної дисципліни «Бізнес-планування в готельно- ресторанному господарстві»**

#### **Питання для самостійної підготовки до теми 1**

1. Характер і зміст навчальної дисципліни «Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві».
2. Зв'язок навчальної дисципліни з іншими дисциплінами.
3. Сутність та принципи бізнес-планування.
4. Значення бізнес-планування для розвитку підприємницької ідеї.
5. Необхідність створення бізнес-плану.
6. Історія появи бізнес-планів.

**Інформаційні джерела: 1, 2, 4, 7, 8, 11.**

#### **Термінологічний словник**

**Бізнес-ідея** – ідея, яка може бути використана для побудови нової компанії або нового напрямку діяльності в уже існуючій компанії.

**Бізнес-планування** – процес створення проекту розробки та впровадження бізнес-ідеї.

### **Тематика рефератів до теми 1**

1. Фінансові, техніко-економічні й організаційні механізми, що використовуються в економіці для реалізації конкретних проектів.

2. Значення бізнес-планування для розвитку підприємницької ідеї готельного бізнесу.

3. Значення бізнес-планування для розвитку підприємницької ідеї ресторанного бізнесу.

4. Законодавче регулювання питань, пов'язаних із бізнес-плануванням.

## **Тема 2. Бізнес-план у системі планування діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства**

### **Питання для самостійної підготовки та розгляду на практичному занятті 1**

1. Актуальність бізнес-планування на сучасному етапі розвитку української економіки.

2. Місце бізнес-планів у системі планування діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства.

3. Основні показники якості інформації під час складання бізнес-плану.

4. Процедура створення бізнес-плану.

**Інформаційні джерела: 2–4, 7, 8, 12.**

### **Термінологічний словник**

**Бізнес-план** – це офіційний документ, який у точній, зрозумілій та доступній формі описує процес створення та реалізації комерційної ідеї її власником з точки зору збуту, виробництва, обліку й фінансів. Він систематично оновлюється, у нього вносяться зміни, пов'язані як із змінами всередині фірми, так і в економіці загалом.



**Головна мета** розробки бізнес-плану – планування господарської діяльності підприємства на найближчий і віддалений період відповідно до потреб ринку й можливостей отримання необхідних ресурсів.

**Інвестиційний меморандум** містить ту ж інформацію, що й ТЕО та бізнес-план, але створюється для інвестора, у якому розглядаються всі основні аспекти діяльності компанії, та обґрунтовується доцільність інвестицій у дану господарюючу одиницю.

**Техніко-економічне обґрунтування** – аналіз, розрахунок, оцінка економічної доцільності будівництва, спорудження об'єкта, створення нового технічного обладнання, модернізації або реконструкції існуючих підприємств. ТЕО засноване на порівняльній оцінці витрат і результатів, визначенні ефективності використання, строку окупності вкладень.

### **Тематика рефератів до теми 2**

1. Сучасний стан бізнес-планування в економіці України.
2. Застосування бізнес-планів на підприємствах ресторанного бізнесу.
3. Створення бізнес-планів у готельній справі.
4. Розробка бізнес-планів для отримання інвестицій.
5. Особливості складання бізнес-планів під час приватизації підприємств готельно-ресторанного господарства.

### **Тема 3. Визначення бізнес-плану, цілі та завдання бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві**

#### **Питання для самостійної підготовки та розгляду на практичному занятті 2**

1. Головна мета й цілі складання бізнес-плану.
2. завдання бізнес-планування.
3. Типи бізнес-планів за об'єктами планування.
4. Особливості створення бізнес-плану для внутрішніх цілей.
5. Особливості створення бізнес-плану для зовнішніх цілей.

**Інформаційні джерела: 2–4, 7, 8, 12.**

## Термінологічний словник

**Основні завдання бізнес-планування** – визначення конкретних напрямів та орієнтирів діяльності, мобілізація різних видів ресурсів, оцінка витрат за проектом, розрахунок очікуваних фінансових результатів, визначення джерела фінансування реалізації стратегії, страхування ризиків, підбір працівників для виконання проекту.

**Функції бізнес-планування** – розробка стратегії підприємства, планування, залучення кредитів, залучення потенційних партнерів.

### Тематика рефератів до теми 3

1. Типи бізнес-планів за об'єктами планування.
2. Бізнес-планування як складова інвестиційного процесу розвитку готелів і ресторанів.
3. Бізнес-план як етап розвитку підприємництва у сфері готельно-ресторанного бізнесу.
4. Використання бізнес-планів у процесі санації підприємства готельно-ресторанного бізнесу.
5. Особливості складання бізнес-планів підприємств готельно-ресторанного господарства.

Навчальні завдання до практичних занять 1–2  
Використання табличного процесору «Microsoft Excel» для складання техніко-економічного обґрунтування проекту

**Мета заняття:** ознайомитись із комп'ютерною технологією складання техніко-економічного обґрунтування проекту, розрахувати фінансово-економічні показники проекту створення готельно-ресторанного комплексу.

**Завдання.** За допомогою табличного процесору «Microsoft Excel» зробити техніко-економічне обґрунтування проекту на основі даних, що наводяться.

### Техніко-економічне обґрунтування створення готельно-ресторанного комплексу «Камелот»

#### РЕЗЮМЕ

Техніко-економічне обґрунтування є робочим документом, що визначає доцільність проекту створення готельно-ресто-

ранного комплексу «Камелот». Робота спрямована на попередню фінансову оцінку ефективності й доцільності його реалізації.

На сучасному етапі діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства виникають об'єктивні фактори, що ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень в умовах прискореного темпу суспільно-політичного життя.

Передбачається здійснити розгортання бізнес-проекту протягом трьох років (у тому числі перші 6 місяців – підготовча стадія) із середньорічною чисельністю персоналу – 27 осіб.

Готельно-ресторанний комплекс «Камелот» орієнтований на населення зі стабільним високим та середнім рівнем доходу.

Цілі, що повинні бути досягнуті в результаті реалізації проекту:

- розвиток сфери середнього бізнесу;
- створення нових робочих місць у регіоні;
- рентабельність роботи готельно-ресторанного комплексу;
- розробка конкретних заходів, пов'язаних із реалізацією проекту готельно-ресторанного комплексу «Камелот».

Загальна вартість проекту – 465,2 тис. грн. Проект буде профінансований за рахунок залучених коштів.

Термін окупності інвестицій – 36 місяців.

Місце реалізації проекту: вул. Об'їзна 6, м. Свалява, с. В. Гаї  
[www.hotel-kamelot.ua](http://www.hotel-kamelot.ua), контактний телефон +38(050)924-69-96.

Площа готельно-ресторанного комплексу – 20 тис. м<sup>2</sup>.

## ОПИС ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

Готельно-ресторанний комплекс «Камелот» буде розміщений на околиці м. Свалява. Це дуже зручне розташування як для Сваляви, так і для гостей міста. Для перебування та відпочинку у готельно-ресторанному комплексі є 50 номерів класу люкс, напівлюкс, стандарт із двоспальними та односпальними ліжками на вибір. Кожен номер виконаний в спокійні кольорові гамі та здатні задовольнити очікування та побажання клієнта щодо комфорту та зручності перебування. Атмосфера витонченості інтер'єру залишать у клієнта тільки приємні спогади. У номерах працюють кондиціонери, завжди є гаряча та холодна вода,

супутникове телебачення, а також постійний необмежений безпроводний Wi-Fi доступ до мережі інтернет. Привітний персонал потурбується про те, щоб перебування в готелі залишило тільки теплі та світлі спогади.

Будь-яке свято, романтичний вечір при свічках чи ділова зустріч стануть незабутніми, якщо його провести в ресторані «Камелот».

Конференц-зал готелю «Камелот» здатний розмістити до 80 осіб театральною розсадкою. За бажанням можлива конфігурація для роботи за круглим столом, у групах або іншим способом. Зал обладнаний сучасною мультимедійною системою. На час проведення ділових заходів можливо замовити кавабрейк, бізнес-ланч чи фуршет в ресторані «Камелот».

На території готелю розташована відкрита автостоянка з цілодобовою охороною. Навколишня територія і сам готель освітлюється цілодобово. Особливо яскравим є освітлення у період новорічних та Різдвяних свят.

Ми плануємо гостинно зустрічати представників політичної та мистецької еліти, пересічних українських та іноземних громадян.

## ПОСЛУГИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

До послуг гостей передбачено 50 комфортабельних номерів, що відповідають міжнародним стандартам і вимогам мандрівників та бізнесменів. З них 10 одномісних «економ», 10 двомісних «стандарт», 10 двомісних «стандарт+», 10 двомісних «полулюкс», 10 двокімнатних двомісних «люкс».

До їх послуг:

- вишукані інтер'єри кімнат;
- цілодобове обслуговування в номерах;
- цілодобові послуги прання/прасування, дрібного ремонту одягу;
- транспортне обслуговування – трансфери з водієм, оренда авто без водія;
- смачні сніданки в ресторані «Камелот».

У ресторани, який розташовано на першому поверсі готелю, гості можуть насолодитися живою музикою, затишною атмосферою, великою картою вин, вишуканими стравами, приготовленими нашими кухарями. До уваги гостей ми пропонуємо традиційну українську кухню і класичну європейську.

У ресторані гості можуть скористатися послугами цілодобового рум-сервісу, організацією банкетів і фуршетів. Також для гостей можливо приготування страв за індивідуальними замовленнями, замовлення страв в офіси й додому.

### ПЛАН МАРКЕТИНГУ

Нині ринок туристичного бізнесу розвивається досить високими темпами, цей вид послуг завжди користуватиметься популярністю, тому що готелі стали невід'ємною частиною життя будь-якої родини для комфортного відпочинку.

Послугами нашого готелю користуватимуться люди різного віку та різного сімейного стану: як громадяни України, так і іноземні туристи.

Головною маркетинговою метою підприємства є вихід на ринок і наступне розширення ринкової частки. Головною стратегією готельно-ресторанного комплексу є комплексна стратегія з надання послуг більш високої якості за більш привабливими цінами, а також постійне розширення асортименту послуг. Виходячи з цього, стратегією маркетингу обрана стратегія розширення попиту за рахунок стимулювання обсягу послуг, цінової політики і нецінових факторів конкурентної боротьби, створення позитивного іміджу фірми.

Головними конкурентними перевагами даної стратегії є:

- використання нового високопродуктивного обладнання, що дозволить підвищити якість і знизити вартість наданих послуг;
- надання різноманітного асортименту послуг;
- введена система накопичувальних знижок та індивідуального підходу до потреб кожного клієнта.

Виходячи з цілей і стратегії маркетингу, а також урахування сезонний характер попиту та його високу еластичність у зимо-

вий період часу й більш низьку еластичність в літній період часу, установлення цін здійснюється методом «витрати плюс прибуток», з урахуванням величини очікуваного попиту та поведінки конкурентів.

У процесі формування цінової політики готелю важливо заздалегідь визначитися відносно доцільності впровадження стратегічних і тактичних заходів за запланованого рівня ціни на його послуги. У даному разі прогнозна оцінка ефективності прийнятого цінового рішення з урахуванням умов конкретної ринкової ситуації дозволяє йому реально зорієнтуватися відносно одержання бажаної величини прибутку при реалізації послуг. Економічна оцінка результатів від упровадження цінової політики дає можливість підприємству з більш об'єктивних позицій підійти до використання ціни як ефективного маркетингового інструментарію у процесі реалізації продукції на ринку.

Вирішення даної проблеми потребує всебічного дослідження сутності економічної ефективності цінової політики підприємства, аналізу існуючих її показників та вивчення особливостей їх використання у процесі оцінки маркетингової діяльності підприємства в умовах конкурентного ринку. Такий підхід певною мірою розкриває напрям дослідження процесу визначення ефективності цінової політики готельно-ресторанного комплексу в умовах його маркетингової діяльності.

Готельно-ресторанний комплекс «Камелот» надає комплексне обслуговування та додаткові послуги іноземним громадянам та громадянам України, що відвідують готель. Основними клієнтами готелю будуть туристи, які відпочивають у Карпатах, а також громадяни, які приїхали у відрядження до Закарпаття з регіонів України й іноземні бізнесмени.

При наданні готельних послуг використовується гнучка цінова політика. Ціна готельного номера залежить від таких чинників: класифікації номерів, тривалості проживання (базова ціна – до 7 днів, нижча – на строк більше 8 днів безперервного перебування). Певні пільги існують при розміщенні гостей у вихідні та святкові дні. Практикується програма «частий гість», яка

передбачає надання цінової знижки в разі тривалого перебування протягом року.

Розроблені привабливі диференційовані ціни на проживання у готелі, що використовуються при комплексному обслуговуванні клієнтів та стимулюють проведення семінарів, конференцій, круглих столів та інших громадських заходів у конференц-залі готелю.

## АНАЛІЗ РИЗИКУ

Вид ризику	Спосіб зменшення негативних наслідків
Несприятливі кліматичні умови (посуха, град, зливи)	Проведення більшої кількості конференцій, круглих столів, тренінгів
Ризик, пов'язаний із невиконанням договорів поставальниками продовольства	Юридичний аналіз договору за допомогою штатного юриста, укладання договорів із великою кількістю поставальників
Ризик, пов'язаний із невиконанням зобов'язань клієнтами	Щоденний контроль за виконанням договорів, бухгалтерське звірення з бухгалтеріями клієнтів
Непередбачені урядові постанови	Уважно стежити за прийняттям нових підзаконних актів

### Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Ознайомитися з текстовою частиною техніко-економічного обґрунтування проекту створення готельно-ресторанного комплексу.

2. На основі наведених даних (табл. 1, 2) розрахувати валовий дохід від надання послуг готельно-ресторанним комплексом.

**Таблиця 1 – Планований обсяг реалізації за місяць**

Продукт/Варіант	Од. вим.	Обсяг реалізації	Ціна (грн)
Сауна	час	75	300
Дитяча кімната	годин	270	60
Конференц-зал на 80 осіб	доба	16	450

Продовж. табл. 1

Продукт/Варіант	Од. вим.	Обсяг реалізації	Ціна (грн)
Номери люкс (10 номерів)	діб на номер	12	600
Номери полулюкс (10 номерів)	діб на номер	18	500
Номери стандарт+ (10 номерів)	діб на номер	20	450
Номери стандарт (10 номерів)	діб на номер	20	400
Номери економ (10 номерів)	діб на номер	20	300
Вино грузинське в асортименті	бут	100	140
Шампанське в асортименті	бут	85	120
Коньяк Алекс	бут	75	180
Салати в асортименті	порція	225	45
Люля-кебаб	порція	70	75
Шашлик	порція	45	80

Таблиця 2 – Сумарні прямі витрати за місяць

Продукт/Варіант	Од. вим.	Ціна (грн)
Сауна	час	98
Дитяча кімната	годин	37
Конференц-зал на 120 осіб	доба	125
Номери люкс (10 номерів)	діб на номер	400
Номери полулюкс (20 номерів)	діб на номер	300
Номери стандарт+ (20 номерів)	діб на номер	240
Номери стандарт (20 номерів)	діб на номер	170
Номери економ (20 номерів)	діб на номер	145
Вино грузинське в асортименті	бут	70
Шампанське в асортименті	бут	60
Коньяк Алекс	бут	100
Салати в асортименті	порція	22
Люля-кебаб	порція	40
Шашлик	порція	35

3. Використовуючи результати розрахунків валового доходу та форму й дані про витрати, наведені в табл. 3, знайти розмір чистого прибутку.



**Таблиця 3 – Прогноз прибутку, прогноз руху грошових коштів за місяць по готельно-ресторанному комплексу**

<b>Назва показника</b>	<b>Грн</b>
Валовий дохід від реалізації послуг	
ПДВ	
Чиста виручка від реалізації (р. 1–р. 2)	
Операційні витрати	
Амортизація обладнання	15 000
Матеріали для обслуговування комплексу	55 300
Транспортні витрати	23 140
Заробітна плата адміністрації з нарахуваннями	23 000
Зарплата обслуговувального персоналу з нарахуваннями	45 670
Оренда приміщення	16 800
Зв'язок (радіотелефони)	1 350
Витрати на відрядження	8 000
Витрати на маркетинг та рекламу	13 700
Усього операційних витрат (р. 5+...+р. 13)	
Виплата процентів за кредит (400 000 грн · 25 %/5 років/12 міс.)	
Валовий прибуток (р. 3–р. 14–р. 15)	
Податок на прибуток (18 % від р. 16)	
Чистий прибуток (р. 16–р. 17)	

4. Побудувати графіки залежності чистого доходу від обсягу наданих послуг і структури витрат, зробити висновки щодо обрахованого техніко-економічного обґрунтування.

#### **Тема 4. Структура бізнес-плану, особливості розробки резюме**

##### **Питання для самостійної підготовки та розгляду на практичному занятті 3**

1. Структура бізнес-плану.
2. Основний зміст розділів бізнес-плану.
3. Технологія складання бізнес-плану.

4. Типова структура бізнес-плану.
5. Вимоги до написання бізнес-плану.
6. Огляд інформації, що застосовуються для складання бізнес-планів у готельно-ресторанному господарстві.
7. Спільні риси бізнес-планів різних укладачів.
8. Структура бізнес-планів різних проектів.
9. Особливості створення резюме в різних проектах.

**Інформаційні джерела: 2, 3, 5–8, 10.**

### **Термінологічний словник**

**Програма PROJECT EXPERT** – комп'ютерна програма, що використовується для розрахунку фінансової частини бізнес-плану.

**Завдання,** що вирішуються за допомогою програми PROJECT EXPERT:

- розробка детального фінансового плану й визначення потреб у грошових коштах на перспективу;
- визначення схеми фінансування підприємства, оцінка можливостей ефективного залучення грошових коштів із різних джерел;
- розробка плану розвитку підприємства або реалізації інвестиційного проекту;
- складання різних сценаріїв розвитку підприємства, варіювання значення факторів, що впливають на його фінансові результати;
- формування стандартних фінансових документів, розрахунків фінансових показників, проведення аналізу ефективності поточної та перспективної діяльності підприємства;
- підготовка бізнес-плану інвестиційного проекту, що повністю відповідає міжнародним стандартам.

### **Тематика рефератів до теми 4**

1. Технологія складання бізнес-планів.
2. Особливості змісту розділів бізнес-плану залежно від мети планування.

3. Висвітлення в резюме стратегії фірми.
4. Спільні риси бізнес-планів різних укладачів.
5. Структура бізнес-планів різних проектів.
6. Особливості створення резюме в різних проектах.

### Навчальні завдання до практичного заняття 3 Автоматизація розрахунку бізнес-плану. Загальна характеристика системи PROJECT EXPERT-7

**Мета заняття:** ознайомитись із загальною характеристикою системи Project Expert, студентам отримати навички роботи в системі Project Expert на прикладі вже створеного бізнес-плану, ознайомитися з умовами наскрізного завдання з відкриття туристичного агентства «Сан-сіті».

**Умови задачі з організації туристичного агентства «Сан-сіті»:**

Два підприємця організують нове підприємство у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Закордонний учасник вносить 5 000 дол. США в якості свого внеску, учасник з української сторони – будинок, який використовуватиметься під агентство, оцінений у 300 000 грн, легковий автомобіль, оцінений у 34 тис. грн, меблі, вартістю 14 тис. грн, допоміжне обладнання на суму 18 тис. грн.

Для початку діяльності необхідно:

- юридично оформити нове підприємство (500 грн);
- заключити договір із туроператором (1 200 грн);
- провести дослідження ринку (2 000 грн);
- купівля ліцензії на право займатися туристичною діяльністю (3 000 грн);
- провести переговори з інвестором та отримати фінансування;
- зробити ремонт приміщення офісу, який складається із заміни вікон (12 000 грн), оформлення стелі (16 000 грн), оформлення стін (7 000 грн), кладки кахлю на підлогу (12 000 грн), оформлення освітлення (4 600 грн), сантехнічних робіт (3 500 грн), оформлення туалетів (1 600 грн), установки офісної стійки (1 800 грн);

- навколо території провести дизайнерські роботи території (6 900 грн);
- закупити: обладнання для оформлення офісу (30 000 грн), допоміжне обладнання на суму 16 000 грн;
- провести монтажні роботи (2 000 грн);
- підібрати персонал (300 грн);
- підписати договори з постачальниками;
- установити протипожежну сигналізацію (5 400 грн);
- отримати дозвільну документацію на здійснення туристичної діяльності (2 000 грн).

Планується розпочати надання туристичних послуг через три місяці від початку проекту, при цьому за місяць продавати такі види продукції: закордонні тури – 50 шт. за середньою ціною 500 дол. за шт., внутрішні тури – 35 шт. – за середньою ціною 1 200 грн за шт., путівки в українські санаторії – 30 шт. за середньою ціною 2 500 грн за шт.

Умови оплати: 20 % передоплати за 1 місяць до строку поїздки, 80 % – за фактом поїздки.

При закупівлі у оператора плануються такі витрати: закордонні тури – 450 дол. за шт., внутрішні тури – 900 грн за шт., путівки в українські санаторії – 2 000 грн за шт.

Під час здійснення своєї діяльності плануються такі загальні витрати: комунальні витрати – 2 700 грн/місяць; витрати на канцтовари – 400 грн на місяць; електроенергія – 2 200 грн/місяць; витрати на рекламу початкового періоду – 5 000 грн/місяць протягом трьох перших місяців; постійна реклама – 3 000 грн/квартал; інші витрати – 2 000 грн/місяць.

Персонал: директор – 4 500 грн/місяць, гол. бухгалтер – 4 200 грн/місяць, менеджер – 2 особи по 4 000 грн/місяць (протягом періоду виробництва); прибиральниця (1/2 ставки) – 1 800 грн/місяць (протягом періоду виробництва); рекламний агент – 3 500 грн/місяць (протягом періоду виробництва).

Увести суму власного капіталу на підставі внесків учасників, описати розподіл прибутку.

Після проведення розрахунків підібрати необхідну суму та схему фінансування за умов кредитування 19 % річних.

## Методичні рекомендації до вирішення наскрізної задачі

1. Запустити програму.
2. Вибрати Проект/Новий.
3. Увести: назву проекту – організація туристичного агентства.

Варіант – базовий; автор – своє прізвище; Дата початку – 1-ше число наступного місяця від місяця, коли вирішується задача; тривалість – 3 роки; ввести своє довільне ім'я файлу; вибрати шаблон – «Стандартний»; Натиснути кнопку ОК.

4. Вибрати закладку Проект.
5. Вибрати розділ «Перелік продуктів» і занести назви продуктів та їх одиниці вимірювання.
6. Продивитися розділи «Відображення даних» і «Настройка розрахунків», виконати необхідні настройки.
7. Увійти в розділ «Текстовий опис» і дати відповіді на основні питання.

8. Продивитися закладку «Компанія». Увести структуру компанії.

9. У закладці «Оточення» вибрати основну та другу валюту, установити курс на сьогоднішній день, ввести прогноз курсової інфляції (розділ валюта), у розділі «Інфляція» ввести прогноз інфляції за об'єктами інфляції по основній і другій валютах, у розділі «Податки» ввести перелік податків, звернувши увагу на базу оподаткування.

10. Інвестиційний план. Увести в розділ «Календарний план» план організації туристичного агентства відповідно до умов завдання. При цьому необхідно описати активи, установити норми й тип амортизаційних відрахувань.

11. Увести відповідно до завдання план збуту, план виробництва, план по персоналу, загальні витрати, матеріали та комплектуючі (закладка «Операційний план»).

12. Закладка «Фінансовий план». Ввести в розділ «Акціонерний капітал» суму власного капіталу, описавши кошти акціонерів; на рахунок акціонера з української сторони вноситься сума, що дорівнюється вартості внесених активів.

13. Зробити розрахунки. У «Результатах» продивитися документ «Кеш-Фло» та визначити суму, яку необхідно взяти в банку (кредит) під 19 % річних за умови відстрочки виплати % – 1 місяць, відстрочкою виплати основної суми – 12 місяців. У закладці «Інші виплати» необхідно ввести суму плати за страхування.

14. Зробити аналіз результатів розрахунків, аналіз ризиків проекту.

Подальші дії щодо роботи із програмою полягають у проведенні та корегуванні вихідних даних для доведення проекту до економічно вигідного або до прийняття рішення про відмову від реалізації проекту.

## **Тема 5. Технологія складання розділу «Загальна характеристика підприємства»**

### **Питання для самостійної підготовки та розгляду на практичному занятті 4**

1. Основна мета та завдання розділу «Загальна характеристика підприємства».

2. Особливості складання розділу для нових і діючих підприємств.

3. Основні джерела інформації для складання розділу «Загальна характеристика підприємства»

4. Зміст розділу та основні вимоги до розробки.

5. Основні проблеми під час написання розділу «Загальна характеристика підприємства».

6. Приклади написання розділу «Загальна характеристика підприємства» для різних проектів.

*Інформаційні джерела: 2, 3, 5–8, 10.*

### **Термінологічний словник**

*Зміст* розділу «Загальна характеристика підприємства» – інформація про підприємство: дата заснування, місце знаходження, форма власності, організаційно-правова форма, заснов-

ники, основний вид діяльності, розмір статутного капіталу, юридична адреса.

**Основна мета розділу** – ознайомити (з позитивного боку) потенційного інвестора з підприємством та обґрунтувати необхідність внесення змін на краще.

### **Тематика рефератів до теми 5**

1. Огляд та аналіз інформації, що складають уявлення про фірму та її діяльність.

2. Перелік основної інформації про підприємство готельно-ресторанного господарства.

3. Використання SWOT-аналізу як методу стратегічного планування.

4. Визначення пріоритетності напрямів діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства.

5. Розробка стратегії для досягнення поставлених цілей у готельно-ресторанному бізнесі.

### **Навчальні завдання до практичного заняття 4 Програма «PROJECT EXPERT». Опис проекту та фінансової ситуації на ринку**

**Мета заняття:** навчитися створювати бізнес-проекти в системі Project Expert, робота з розділами «Проект», «Компанія», «Оточення» системи Project Expert.

**Завдання.** За допомогою системи Project Expert:

– ввести дані про загальні положення проекту організації туристичного агентства «Сан-сіті» з методичними рекомендаціями;

– вирішити самостійну роботу № 1 (задачі 1–5);

– розпочати виконання завдання – створення власного проекту – у розділах «Проект», «Компанія», «Оточення», ввести дані, підготовлені вдома.

### **Самостійна робота 1**

#### **Задача 1**

Приватний підприємець Кононенко Д. І. планує відкрити піцерію.

**Завдання.** Занесіть у базу даних проекту в діалозі «Продукти/послуги» інформацію про товари, реалізація яких передбачається проектом: піца Американо, піца Баварська, піца Кальцоне, піца Маргарита, піца Папероні.

### *Задача 2*

Через збитковість готельного-ресторанного комплексу «Комфорт» було прийнято рішення про його реконструкцію в туристичну базу.

**Завдання.** Занесіть у базу даних проекту в діалозі «Продукти/послуги» інформацію про туристичну продукцію, реалізація якої передбачена проектом: туристичні путівки, які будуть реалізовуватися через турагенства, путівки, які продаватимуться безпосередньо на турбазі. У яких розділах відображаються введені дані по продуктах та послугах?

### *Задача 3*

Діючий готельний комплекс «Альтаір» розпочинає проект відкриття ресторану. При цьому на момент початку проекту на рахунку підприємства є 28 300 грн. У проекті будуть задіяні будівля вартістю 250 000 грн з терміном амортизації 30 років і процентом зносу 20 %, обладнання вартістю 23 000 грн з терміном амортизації 5 років і процентом зносу 60 %, нематеріальних активів вартістю 4 200 грн з терміном амортизації 2 роки та процентом зносу 25 %. Підприємство має заборгованість перед продавцями в розмірі 15 400 грн із періодом погашення – 2 місяці, непогашений кредит у розмірі 100 000 грн з щомісячною виплатою суми кредиту та процентів на строк 2 роки під 25 % річних. Розрахуйте баланс підприємства на початок проекту.

### *Задача 4*

У ресторанний комплекс входить ресторан і бар, які реалізують лікєро-горілчані вироби, при цьому на бар припадає 40 % реалізації. Уведіть структуру компанії для аналізу діяльності підрозділів та оцінки їх вкладу в загальний фінансовий результат.



## Задача 5

Інфляція в перший рік проекту склала зі збуту власної продукції – 10 %, за матеріалами й комплектуючими – 15 %, за загальними витратами – 11 %, за зарплатою – 18 %, з нерухомості – 14 %. Проект розраховується на 5 років. Передбачається зменшення інфляції на 5 % щорічно до попереднього року. Розрахувати темпи інфляції за об'єктами й роками проекту.

### Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи 1

Розділ «Проект» призначений для внесення загальної інформації про проект, налаштування параметрів розрахунку й відображення даних. Створення нового проекту, зазвичай, починається з формування даних у цьому розділі програми.

Розділ складається із шести модулів:

Заголовок.

Список продуктів.

Текстовий опис.

Відображення даних.

Налаштування розрахунку.

Захист проекту (рис. 1).

**Заголовок.** У момент першого звернення в цьому діалозі відображається інформація, яка була введена під час створення проекту. У процесі роботи над проектом у ці дані можна вносити зміни.

**Список продуктів.** Випуск продукції або надання послуг є основним змістом проекту, тому підготовку бізнес-плану необхідно починати з формування переліку продуктів.



Рисунок 1 – Розділ «Проект»

Загалом, продуктом можуть бути вироби промислового виробництва, послуги підприємств сфери обслуговування, транспорту, зв'язку, фінансових і страхових закладів, будь-яка матеріальна або нематеріальна продукція, що має ринкову вартість.

Для опису кожного продукту, виробництво якого передбачається проектом, необхідно підібрати одиницю виміру. Обсяг виробничої продукції найчастіше вимірюють у тоннах, метрах, одиницях та інших натуральних величинах. Обсяг послуг можна вимірювати в годинах або умовних одиницях. Правильний вибір одиниці виміру допоможе надалі під час формування планів виробництва та збуту.

**Текстовий опис.** Цей модуль призначений для формування текстової частини проекту. Інформація представлена у вигляді дерева, структура якого, зазвичай, відповідає структурі бізнес-плану. Вузли та листя дерева – це розділи бізнес-плану.

**Відображення даних.** Цей діалог призначений для визначення масштабу даних проекту та налаштування параметрів відображення таблиць.

**Налаштування розрахунку.** Цей діалог призначений для внесення параметрів визначення показників ефективності проекту та ступіні деталізації результатів.

**Захист проекту.** Захист проекту від несанкціонованого доступу забезпечується за допомогою пароля.

### Методичні рекомендації до заповнення розділів

1. Запустити програму.
2. Вибрати Проект/Новий.
3. Увести: Назву проекту.  
Варіант: базовий (або інший варіант).  
Автор: своє прізвище (або інший варіант).  
Дата початку встановлена: 1-ше число наступного місяця.  
Тривалість: 3 роки (або інший варіант).  
Увести довільне ім'я файлу.
4. Натиснути кнопку «ОК» (рис. 2).
5. Вивчити вікно, що з'явилося:
  - натиснути вкладку «Заголовок»;
  - у полі «коментар» ввести в довільній формі коротку основну інформацію про проект;
  - натиснути «Ок».

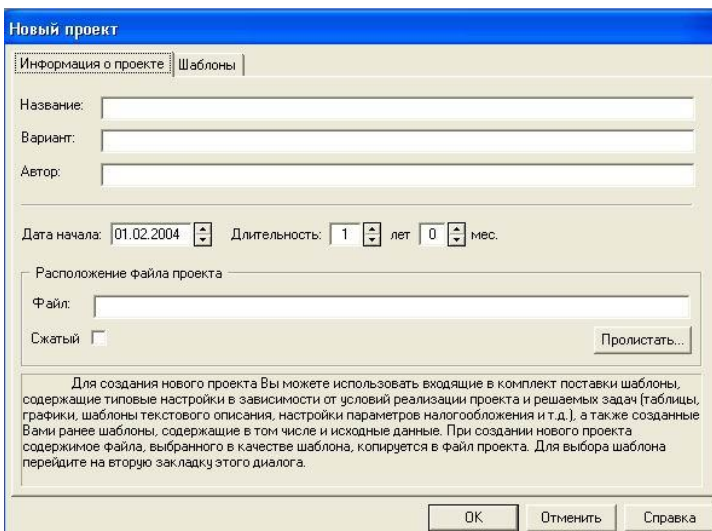


Рисунок 2 – «Новый проект»

6. Вибрати діалог «Список продуктів»:

– введіть повний перелік продуктів або послуг підприємства, що реалізує проект, із вказівкою одиниці виміру й дати початку продажів кожного продукту (відповідно до календарного плану) (рис. 3). Дата початку продажу визначає тільки можливість початку продажу із зазначеного моменту. У дійсності, збут продукції здійснюється відповідно до плану, що формується в модулі «План збуту» розділу «Операційний план».

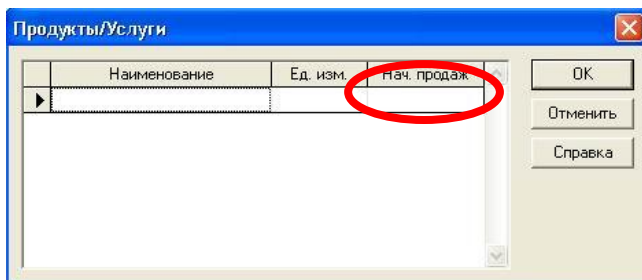


Рисунок 3 – Продукты/Послуги

7. Вибрати діалог «Відображення даних»:
  - внести у вкладки зміни (за власним бажанням).
8. Вибрати діалог «Налаштування розрахунку»:
  - у вкладці «ставка дисконтування» вказати даний показник на початок проекту;
  - у вкладці «деталізація» виділити ті показники, які ви вважаєте більш цінними для вашого проекту (можливий варіант вибору всіх показників).
9. Натиснути «Захист»:
  - ввести пароль для редагування;
  - ввести пароль для перегляду та актуалізації;
  - ввести пароль для перегляду (цей модуль заповнюється за бажанням автора проекту).

### **Програма «PROJECT EXPERT 7».** **Розробка розділу «Компанія»**

**Мета:** навчитися створювати бізнес-проекти в системі Project Expert, робота з розділом «Компанія».

У розділі «Компанія» виконується занесення даних, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства на момент початку проекту.

Розділ «Компанія» складається з чотирьох модулів:

Стартовий баланс. Структура компанії.

Банк. Система обліку. Рознесення витрат (рис. 4).

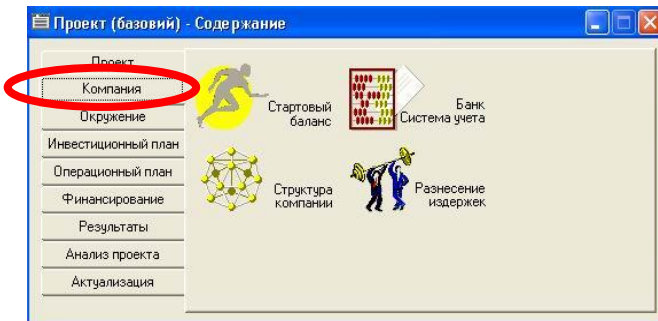


Рисунок 4 – Розділ «Компанія»

**Стартовий баланс.** Під час опису початкових умов реалізації проекту, можливий вибір із двох варіантів:

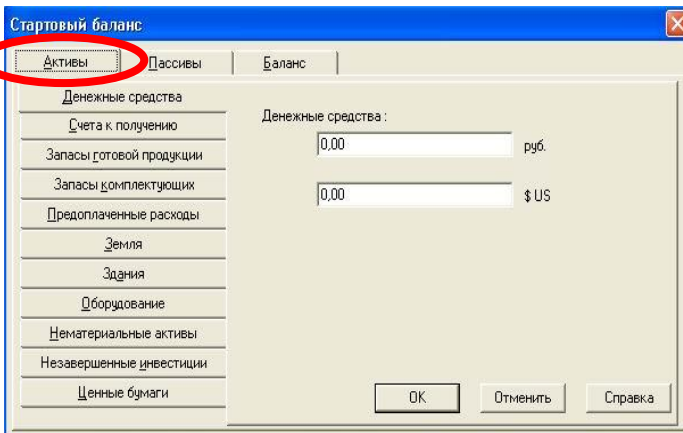
– для реалізації проекту утворюється нова компанія, яка має «нульовий» стартовий баланс (у цьому випадку модуль «Стартовий баланс» не заповнюється);

– проект реалізується на основі діючого підприємства; при цьому необхідно описати стан його активів та пасивів на момент початку; початковий фінансовий стан діючого підприємства відображається в діалозі «Стартовий баланс».

Діюче підприємство до початку проекту може мати рухоме й нерухоме майно, кошти, матеріальні запаси, а також може мати зобов'язання перед кредиторами та дебіторську заборгованість по реалізованам продуктам або послугам.

Початковий фінансовий стан діючого підприємства відображається в діалозі «Стартовий баланс». У ньому детально описуються статті активів (рис. 5) та пасивів (рис. 6) балансу на дату початку проекту.

**Банк. Система обліку.** Даний діалог призначений для визначення основних правил обліку фінансової діяльності підприємства.



The image shows a software dialog box titled "Стартовий баланс" (Start Balance). It has three tabs: "Активи" (Assets), "Пасивы" (Liabilities), and "Баланс" (Balance). The "Активи" tab is selected and highlighted with a red circle. The dialog is divided into two columns. The left column lists various asset categories: "Денежные средства" (Monetary resources), "Счета к получению" (Accounts receivable), "Запасы готовой продукции" (Finished goods inventory), "Запасы комплектующих" (Component inventory), "Предоплаченные расходы" (Prepaid expenses), "Земля" (Land), "Здания" (Buildings), "Оборудование" (Equipment), "Нематериальные активы" (Intangible assets), "Незавершенные инвестиции" (Unfinished investments), and "Ценные бумаги" (Securities). The right column is titled "Денежные средства:" (Monetary resources:) and contains two input fields. The first field is for "руб." (Russian rubles) and the second for "\$ US" (US dollars). Both fields currently show the value "0,00". At the bottom right of the dialog are three buttons: "ОК", "Отменить" (Cancel), and "Справка" (Help).

Рисунок 5 – Стартовий баланс: вкладка «Активи»

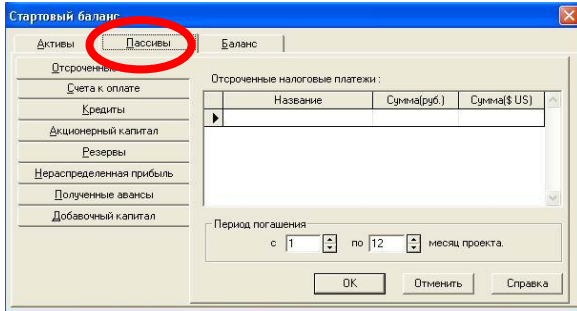


Рисунок 6 – Стартовый баланс: вкладка «Пассивы»

**Рознесення витрат.** Для цілей аналізу ефективності роботи підрозділів компанії і визначення собівартості окремих видів продукції, необхідно описати походження всіх видів витрат і доходів, не зв'язаних із реалізацією продукції (рис. 7).

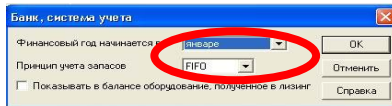


Рисунок 7 – «Банк, система обліку»

**Структура компанії.** У тих випадках, коли однією з цілей проекту є аналіз діяльності підрозділів компанії й оцінка їх вкладу до загального фінансового результату, слід описати внутрішню структуру компанії та ступінь участі кожного підрозділу у виробництві окремих продуктів (рис. 8).

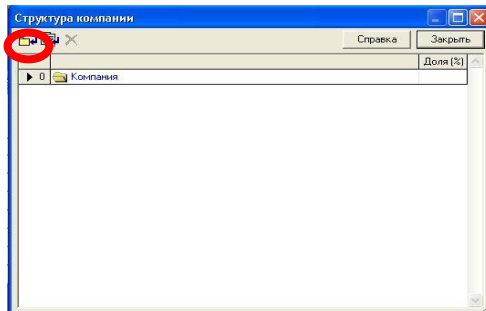


Рисунок 8 – «Структура компанії»

## Методичні рекомендації до заповнення розділів

1. Відкрити розділ «Компанія».
2. Натиснути модуль «Стартовий баланс» (якщо підприємство існувало раніше).
3. Внести дані у вкладки «Активи» та «Пасиви».
4. Натиснути «Ок».
5. Відкрити модуль «Банк, система обліку».
6. Внести місяць початку фінансового обліку, принцип обліку запасів та визначитися, чи показувати в балансу устаткування, яке було отримано в лізинг.
7. Натиснути «Ок».
8. Відкрити модуль «Структура компанії».
9. Додати підрозділ або декілька (якщо проектом це передбачено) викликав контекстне меню та вибравши «додати підрозділ».
10. Натиснути «Ок».

### Програма «ПРОЕКТ ЕКСПЕРТ 7». Розділ «Оточення»

**Мета:** навчитися створювати бізнес-проекти в системі Project Expert, робота з розділом «Оточення».

У розділі «Оточення» описується фінансово-економічна середовище, в якій планується реалізація проекту. У цьому розділі вводяться дані, які показують зовнішні умови господарської діяльності підприємства: параметри валют для розрахунків на зовнішньому і внутрішньому ринках, ставки рефінансування валют, показники інфляції, умови оподаткування.

Цей розділ складається з таких модулів:

Валюта.

Облікова ставка.

Інфляція.

Податки (рис. 9).



Рисунок 9 – Розділ «Оточення»

**Валюта.** Модуль «Валюта» призначений для вибору основної і другої валюти проекту, одиниць виміру валют, а також для вказівки співвідношення на період дії проекту.

**Облікова ставка.** У модулі вказується ставка рефінансування, яка слугує для вводу щорічних значень ставки рефінансування в період дії проекту по кожній з валют.

**Інфляція.** Модуль «Інфляція» забезпечує внесення даних, що характеризують інфляційні фактори зовнішньої середовища, у якій реалізується проект.

**Податки.** Програма «**PROJECT EXPERT 7**» пропонує різноманітний набір інструментів для опису податкового оточення проекту. Різноманітні види податків можна виявити при формуванні плану збуту, опису витрат, інших надходжень та виплат в відповідних розділах програми. Загальні умови оподаткування можна виявити в модулі «Податки». Цей модуль призначений для вводу даних про податки на основні види діяльності, які передбачені проектом, та формування загальної картини податкового оточення.

### Методичні рекомендації до заповнення розділів

1. Запустити програму.
2. Вибрати розділ «Оточення».
3. Вибрати вкладку «Валюта» (рис. 10).

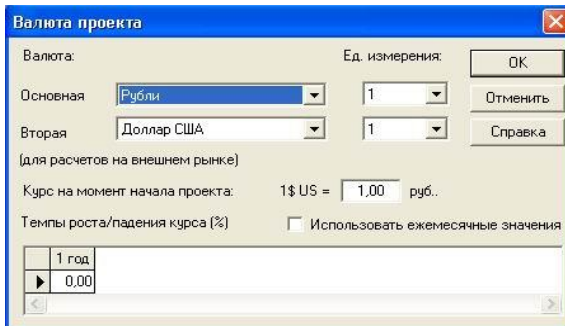


Рисунок 10 – Модуль «Валюта»



4. У списку основної валюти вибрати основну валюту (гривня).

5. Одиниці виміру залишити 1.

6. Внести курс на момент початку проекту відносно до долара США (або відносно будь-якої іншої валюти, яку Ви вибрали в якості другої).

7. Указати темпи росту/зниження курсу (на момент складання проекту).

8. Натиснути «Ок».

Вибрати вкладку «Облікова ставка».

9. Увести ставку рефінансування на наступні роки (вказати на момент складання проекту) (рис. 11).

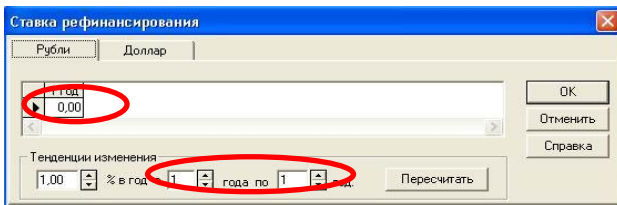


Рисунок 11 – «Облікова ставка»

10. «Ок».

11. Вибрати вкладку «Інфляція» (рис. 12).

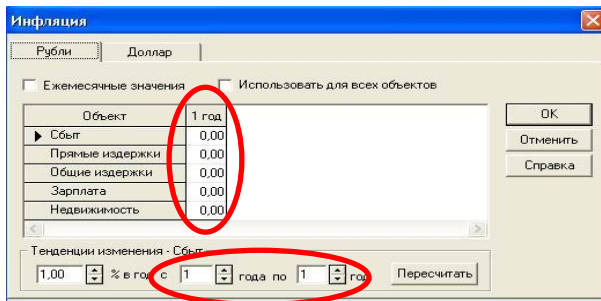


Рисунок 12 – Модуль «Інфляція»

12. Указати на кожен об'єкт відсоток інфляції на наступні роки (на момент складання проекту).

13. «Ок».

14. Вибрати вкладку «Податки» (рис. 13).

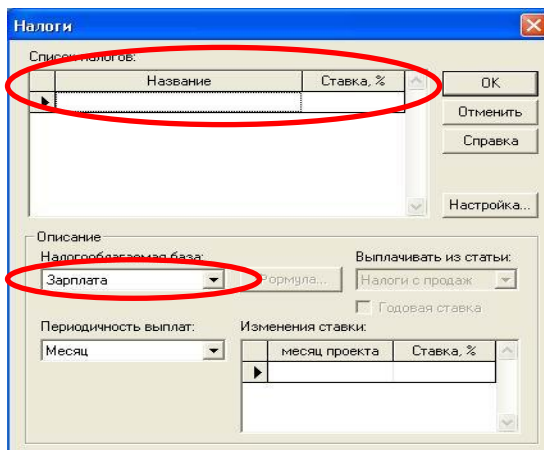


Рисунок 13 – Модуль «Податки»

15. У список податків внести податки та їх відсоткові ставки, які буде сплачувати підприємство.

16. Указати базу оподаткування. Вибрати позицію «Об’єм продажів».

17. Періодичність виплат залиши один раз на місяць (або інший варіант).

18. «Ок».

## **Тема 6. План маркетингу: зміст, структура та особливості складання**

### **Питання для самостійної підготовки та розгляду на практичному занятті 5**

1. Оцінка потенційної ємності ринку.
2. Оцінка потенційного об’єму продажів та реального об’єму продажів.
3. Характеристика конкурентів, їх стратегія і тактика.

4. Необхідність дослідження ринку майбутнього бізнесу. Інформація про ринок.

5. Складові частини опису ринку, їх зміст.

6. Методи стимулювання продажів (збуту) у готельно-ресторанному господарстві.

7. Приклади плану маркетингу для різних проектів.

**Інформаційні джерела: 2, 3, 5–8, 10.**

### **Термінологічний словник**

**Основна мета розділу** – пояснити, як передбачуваний бізнес впливатиме на ринок і реагуватиме на зміни, що складаються на ньому, щоб забезпечити збут товарів або послуг.

**Складовими** розділу «План маркетингу» є «Аналіз справ у галузі», «Опис ринку збуту», «Конкуренція», «Стратегія маркетингу».

### **Тематика рефератів до теми 6**

1. Оцінка потенційного та реального об'єму продажів у готельному бізнесі.

2. Методика аналізу ринкової кон'юнктури в готельно-ресторанному господарстві.

3. Види та засоби реклами в готельно-ресторанному господарстві.

4. Формування громадської думки про фірму та її продукцію (послуги).

**Навчальні завдання до практичного заняття 5 (Частина 1)**  
Програма «PROJECT EXPERT». Планування технологічного процесу в інвестиційному плані

**Мета заняття:** навчитися створювати календарний план проекту в системі Project Expert, робота з розділом «Інвестиційний план» системи Project Expert.

**Завдання.** За допомогою системи Project Expert:

– увести дані про активи й ресурси проекту, розробити календарний план організації туристичного агентства «Сан-сіті» згідно з методичними рекомендаціями;

– вирішити самостійне завдання № 2 (задачі 6–9), що викладені нижче;

– розпочати створення власного проекту – у розділі «Інвестиційний план», увести дані, підготовлені дома.

## Самостійна робота 2

### Задача 6

Приватний підприємець Кононенко Д. І. планує відкрити піццерію. Для початку роботи піццерії необхідні кошти, які мають бути використані за наступними напрямками:

*Етапи початкових капітальних вкладень і підготовчих робіт:* купівля приміщення (132 500 грн); нотаріальне оформлення купівлі приміщення (500 грн); ремонт приміщення: внутрішня перебудова (1 800 грн), заміна опалювальної системи (1 200 грн), системи водопостачання (1 600 грн), заміна чотирьох віконних рам (по 480 грн за 1 шт.), установка дверей (1 000 грн), заміна підлоги (3 200 грн), ремонт стелі та стін (1 200 грн), інші внутрішні роботи (1 500 грн); купівля і установка сантехніки (16 300 грн); купівля й установка кондиціонера (5 000 грн); купівля й установка обладнання (100 тис. грн); купівля інвентарю (18 000 грн), установка сигналізації і оформлення підприємства в охоронній фірмі (5 000 грн); юридичне оформлення нового підприємства (500 грн), отримання дозвільної документації на право здійснення діяльності (200 грн), благоустрій прилеглої території (1 500 грн); закупка обладнання в торговий зал: столи і стільці (6 наборів «1 стіл та 4 стільця» по 1 250 грн).

*Етап «виробництво»* у цьому випадку означає реалізацію різних видів піци (див. умови задачі 1).

**Завдання.** Складіть календарний план початкових капітальних вкладень і підготовчих робіт. Визначте загальну суму капітальних витрат.

### Задача 7

Приватний підприємець Максимов А. М. планує відкрити кав'ярню. Для початку роботи кав'ярні необхідні кошти, які мають бути використані так:

- ремонт приміщення – 25 тис. грн;
- придбання меблів та інвентарю – 27 тис. грн;
- придбання і монтаж обладнання – 70 тис. грн.

Передбачити тривалість підготовчих робіт – 2 місяця.

*Етап «виробництво»* у даному випадку позначає реалізацію таких напоїв: кава по-східному, кава по-віденські, кава еспресо, кава американо, кава глясе, кава латте, кава капучино.

**Завдання.** Складіть календарний план початкових капітальних вкладень і підготовчих робіт. Визначте загальну суму капітальних витрат.

### **Задача 8**

Приватний підприємець Петренко А. М. планує переобладнати кафе у спорт-бар. Для початку роботи спорт-бару необхідні кошти, які мають бути використані за такими напрямками: ремонт приміщення, придбання меблів та інвентарю, придбання і монтаж обладнання, облаштування навколишньої території, реклама у ЗМІ.

**Завдання.** Складіть календарний план початкових капітальних вкладень і підготовчих робіт. Самостійно визначте вартість і тривалість кожного етапу й розрахуйте загальну суму капітальних витрат у гривнях і доларах США.

### **Задача 9**

Будівництво адміністративного будинку туристичного оператора загальною вартістю 1 000 000 грн планується завершити за 9 місяців. Визначити накопичену амортизацію будинку до кінця першого року проекту за загального терміну амортизації будинку 50 років.

### **Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи 2**

*«Інвестиційний план»* представляє собою план капітальних вкладень (витрат), необхідних для здійснення проекту. У даному розділі можна скласти календарний графік початкових капітальних вкладень і підготовчих робіт. У розділі *«Інвестиційний план»* визначаються:

- етапи робіт;
- ресурси, необхідні для виконання цих етапів і їх вартість;
- терміни виконання етапів;
- відповідальний виконавець етапу;
- взаємозв'язок між етапами;
- активи підприємства, описуються засоби й терміни амортизації активів.

Розділ «*Інвестиційний план*» містить такі модулі:

Календарний план. Список активів. Ресурси (рис. 14).

**Календарний план.** Головний модуль розділу. Тут проводиться формування календарного плану, списку активів, складається опис використовуваних ресурсів, визначаються інші характеристики початкових інвестицій і підготування виробництва.

**Список активів.** Діалог призначений для опису характеристик активів, сформованих у календарному плані.

**Ресурси.** Діалог, у якому визначається склад і порядок використання ресурсів, необхідних для проведення заходів, передбачених календарним планом.

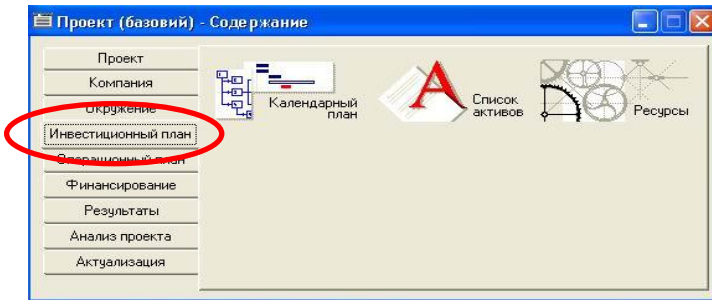


Рисунок 14 – Розділ «Інвестиційний план»

### Методичні рекомендації до заповнення розділів

1. Вибрати розділ «Інвестиційний план».
2. Натиснути «Календарний план» (рис. 15).

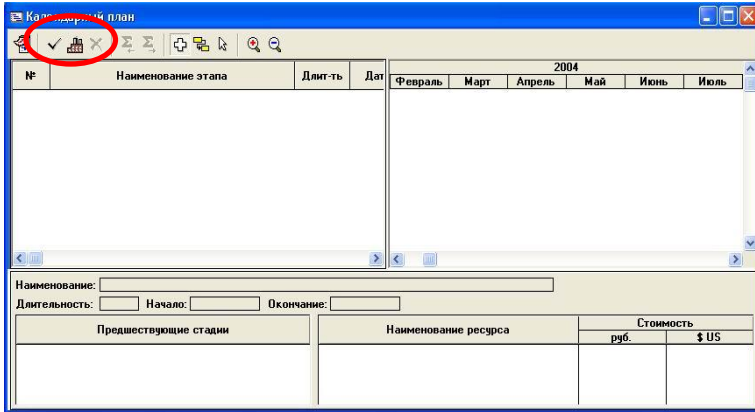


Рисунок 15 – «Календарний план»

3. Натиснути на панелі інструментів «додати етап».
4. У вікні, що з'явилося, ввести всі запропоновані дані (деякі за власними бажанням).
5. Аналогічно ввести всі етапи, передбачені проектом.
6. Відкрити модуль «Список активів».
7. Якщо під час складання календарного плану якийсь з етапів був активом, то в даній вкладці його можна редагувати за власним бажанням, для цього треба натиснути «редагування» (рис. 16).
8. Натиснути «Ок».
9. Відкрити модуль «Ресурси» (рис. 17).

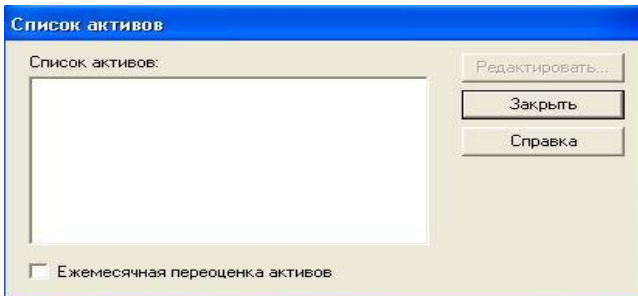


Рисунок 16 – Модуль «Список активів»

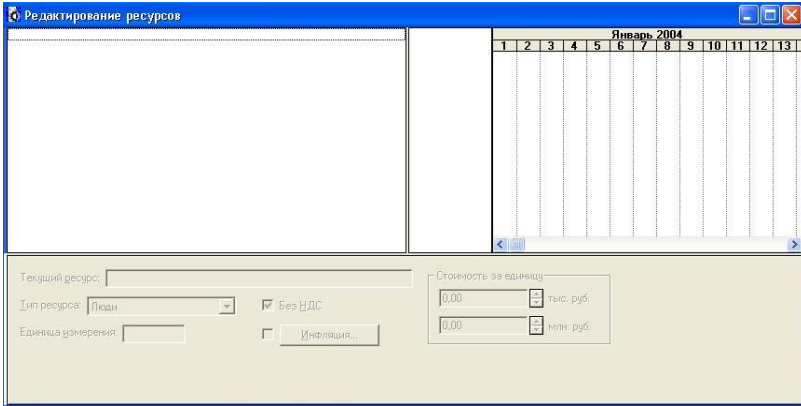


Рисунок 17 – Модуль «Ресурси»

10. Натиснути правою кнопкою миші у вікні ресурсів.

11. Натиснути додати.

12. Виконати команду «Редагування/Додати» основного меню програми (тільки якщо діалог «Редагування ресурсів» був відкритий натиском кнопки «Ресурси» розділу «Інвестиційний план»).

13. У єдиному полі діалогу слід увести назву ресурсу та натиснути «ОК».

14. Після попередніх дій можна починати вводити значення параметрів нового ресурсу в нижній частині діалогу «Редагування ресурсів».

### Навчальні завдання до практичного заняття 5 (Частина 2) Програма «PROJECT EXPERT». Інформація про товари та умови їх збуту

**Мета заняття:** навчитися планувати обсяги збуту продукції (послуг) та ціни реалізації на ринку в системі Project Expert, робота з розділом «Операційний план», підрозділ «План збуту» системи Project Expert.

**Завдання.** За допомогою системи Project Expert:



- увести дані плану збуту товарів по проекту організації туристичного агентства «Сан-сіті» згідно з методичними рекомендаціями;
- вирішити самостійне завдання № 3 (задачі 10–19), що викладені нижче;
- розпочати створення власного проекту в підрозділі «План збуту», увести дані, підготовлені вдома.

## **Самостійна робота 4**

### ***Задача 10***

Мініхлібопекарня при готельно-ресторанному комплексі розпочинає випуск хлібобулочних виробів з п'ятого місяця від початку проекту. Передбачається випущену продукцію продавати в такій кількості:

- хліб білий – 3 000 шт./місяць за ціною 8,30 грн за шт.;
- хліб житній – 4 000 шт./місяць за ціною 8,20 грн за шт.;
- булочні вироби – 2 000 шт./місяць за середньою ціною 7,9 грн за шт.

***Завдання.*** Визначте щорічний товарооборот мініхлібопекарні протягом трьох років, якщо передбачено щорічне збільшення обсягу продажу на 10 % і зниження ціни на 50 коп.

### ***Задача 11***

Створюється готельний комплекс. Початок проекту – 01.03.20\_\_ р., тривалість проекту – 3 роки. До реалізації пропонуються такі види послуг:

- конференц-зал на 60 осіб – 450 грн на добу, обсяг реалізації – 15 діб/місяць;
- конференц-зал на 150 осіб – 750 грн на добу, обсяг реалізації – 7 діб/місяць;
- номери «люкс» (10 номерів): вартість – 600 грн на добу, обсяг реалізації – 10 діб на номер/місяць;
- номери «комфорт» (30 номерів): вартість – 350 грн на добу, обсяг реалізації – 18 діб на номер/місяць;
- номери «комфорт» (40 номерів) – вартість 250 грн на добу, обсяг реалізації – 22 доби на номер/місяць.

**Завдання.** Використовуючи систему Project Expert, розрахувати виручку готельного комплексу на місяць та за кожний рік реалізації проекту.

### **Задача 12**

Пивоварня випускає пиво 3-х сортів: світле, темне і біле. Розрахуйте річні обсяги продажу пива і надходження грошових коштів, якщо щомісячний мінімальний випуск світлого пива становить 5 000 л (ціна – 16 грн/л), темного пива – 3 500 л (ціна – 18 грн/л), білого пива – 1 250 л (ціна – 17 грн/л). Під час розрахунків урахуйте сезонність збуту продукції: у квітні-травні збільшення реалізації на 40 %, у червні-серпні – на 70 %, у вересні-жовтні – на 20 %.

### **Задача 13**

Початок проекту тривалістю 1 рік – 01.01.20\_\_ р. Максимальний обсяг збуту туристичного продукту становить 550 од. на місяць. Однак через фактор сезонності в червні обсяг збуту на 10 %, у липні – на 20 % і в серпні – на 10 % більше максимального.

**Завдання.** Розрахувати загальну кількість продукції, що буде продано протягом проекту.

### **Задача 14**

На 01.01.20\_\_ р. вартість туристичного продукту на внутрішньому ринку – 4 000 грн, а вартість його аналога на зовнішньому ринку – 150 дол. США. Передбачається, що ціна продукту на внутрішньому ринку зростатиме щомісяця на 3 %, у той час як ціна його аналога закордоном збільшуватиметься на 0,3 % на місяць. Співвідношення курсів валют на 01.01.20\_\_ р. становлять 28 грн/дол., а темпи зростання курсу долара стосовно гривні – 1 % на місяць. У якому місяці ціна на продукт перевищить ціну на його закордонний аналог?

### **Задача 15**

Створюється готельний комплекс. Початок проекту – 01.03.20\_\_ р., тривалість проекту – 3 роки. До реалізації пропонуються такі види послуг із тимчасового розміщення:

- номери «люкс» (10 номерів): вартість 600 грн на добу, обсяг реалізації – 10 діб на номер/місяць;
- номери «стандарт» (30 номерів) – вартість – 350 грн на добу, обсяг реалізації – 18 діб на номер/місяць;
- номери «економ» (40 номерів): вартість – 250 грн на добу, обсяг реалізації – 22 доби на номер/місяць.

**Завдання.** Розрахувати середню щомісячну виручку готельного комплексу.

### **Задача 16**

Початок туристичного проекту тривалістю 1,5 року – 01.01.20\_\_ р. «Продукт 1» продається в кількості 100 шт. щомісяця, «Продукт 2» – у кількості 115 шт. Для «Продукту 1» ціна збуту в першому місяці проекту становить 100 грн за штуку, а темпи зростання ціни внаслідок інфляції – 15 % річних. Для «Продукту 2» значення відповідно рівні 90 грн і 10 % річних. У якому місяці проекту надходження від продажів «Продукту 1» перевищать надходження від продажів «Продукту 2»?

### **Задача 17**

Планується створити кондитерську «Карамель» із реалізації тортів на замовлення.

Початок проекту – 01.01.20\_\_ р., тривалість проекту – 3 роки.

Передбачається виготовлену продукцію реалізовувати в такій кількості:

- торт «Дитячий» в асортименті – 40 кг/місяць за ціною 150 грн за кг;
- торт «Корпоративний» в асортименті – 32 кг/місяць за ціною 170 грн за кг;
- торт «Весільний» – 60 кг/місяць за ціною 200 грн за кг.

**Завдання.** Розрахувати середню щомісячну виручку кондитерської.

### **Задача 18**

Для опрацювання плану маркетингу необхідно здійснити дослідження ринку, у межах якого обрати найбільш вдале місце розміщення кафе.

Основні чинники розміщення	Коефіцієнт вагомості чинника	Рейтинг		
		для місця А	для місця Б	для місця В
1. Наближеність до споживачів	0,15	2	2	3
2. Витрати на оренду	0,13	4	3	2
3. Експлуатаційні витрати	0,12	3	4	2
4. Транспортні комунікації	0,17	3	3	2
5. Ступінь концентрації	0,16	3	1	4
6. Зручність експлуатації	0,02	2	2	3
7. Наближеність до постачальника	0,25	4	2	4

**Завдання.** Скласти матрицю вибору місця розміщення кафе, прокоментувати отримані результати в розрізі кожного чинника місця розміщення і обрати один з трьох запропонованих варіантів. Урахувати, що 4 – найвищий рейтинг, 1 – найнижчий рейтинг.

Розрахунки виконати за нижченаведеною формою:

Основні чинники розміщення	Коефіцієнт вагомості чинника	Для місця А		Для місця Б		Для місця В	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка

### Задача 19

Отримані дані дослідження конкурентів компанії та складена матриця конкурентного профілю:

Основні чинники успіху	Ваговий коефіцієнт	Власна фірма		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1. Якість товару	0,4	3		3		4		2	
2. Ціна товару	0,3	4		1		2		1	

Основні чинники успіху	Ваговий коефіцієнт	Власна фірма		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
3. Канали збуту	0,14	1		4		1		4	
4. Післяпродажне обслуговування	0,05	4		3		2		2	
5. Реклама	0,06	3		1		1		4	
6. Додаткові послуги	0,05	2		4		2		2	

**Завдання.** Використовуючи матрицю конкурентного профілю, оцінити позиції фірми в розрізі основних чинників успіху та в цілому. Охарактеризувати конкурентів, вибрати слабких і сильних конкурентів. Урахувати, що 4 – найвищий рейтинг, 1 – найнижчий рейтинг.

### Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи 3

План основної діяльності, який передбачений проектом, спирається на прогноз об'єму збуту продукції чи послуг, який, у свою чергу, базується на результатах дослідження ринку. Для правильного опису витрат необхідні дані про технологію виробництва: потреба в матеріалах, нормування праці, ціна ресурсів, що використовуються у виробництві, прогноз цінових тенденцій на ці ресурси.

Кінцеві дані про збут виробленої продукції та про їх витрати, які можуть бути зараховані до періоду виробничої діяльності підприємства, вводяться в розділ «Операційний план».

Розділ складається з п'яти модулів:

План збуту.

План виробництва.

Матеріали та комплектуючі.

План по персоналу.

Загальні витрати (рис. 18).



Рисунок 18 – Розділ «Операційний план»

**План збуту.** У модулі вводяться дані про об'єми та умови продажу товарів чи послуг, також у цьому модулі можуть установлюватись тенденції змінення цін та особливі умови оподаткування. У тих випадках, коли стратегія збуту передбачає різноманітні умови продажу продукції, слід оформити набір варіантів продажу, кожен із яких у подальшому може бути більш детально описаний.

### Методичні рекомендації до заповнення розділів

1. Вибрати розділ «Операційний план».
2. Вибрати «План збуту».
3. Увести роздрібну ціну продукту за одиницю.
4. Указати об'єм збуту за рік або помісячно (рис. 19).

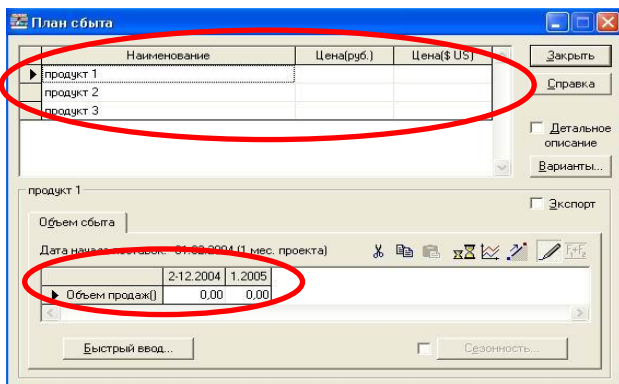


Рисунок 19 – Модуль «План збуту»

5. У тих випадках, коли стратегія збуту передбачає різноманітні умови продажу продукції, слід оформити набір варіантів продажу, кожен із яких у подальшому може бути більш детально описаний: натиснути «Варіанти», увести найменування товару та періодичність дії від початку проекту.

7. Натиснути «Закрити».

## **Тема 7. Зміст розділу «План виробництва»**

### **Питання для самостійної підготовки та розгляду на практичному занятті 6**

1. Аналіз технології розробки продукту та витрат на виробництво в готельно-ресторанному господарстві.

2. Розробка операційного плану виробництва в готельно-ресторанному господарстві.

3. Порядок збору інформації для виробничого плану в готельно-ресторанному господарстві.

4. Обґрунтування вибору обладнання у виробничому плані.

5. Урахування впливу зовнішніх чинників на формування плану виробництва для підприємств готельно-ресторанного господарства.

6. Способи викладання матеріалу у виробничому плані для підприємств готельно-ресторанного господарства.

7. Приклади виробничого плану для різних підприємств.

*Інформаційні джерела: 2, 3, 5–8, 10.*

### **Термінологічний словник**

*Основна мета розділу* – надання інформації про забезпечення з точки зору виробництва випуску продукції і розробки заходів із підтримання і розвитку виробництва.

*Розділ повинен містити інформацію* про: місцезнаходження підприємства й короткий опис виробничих приміщень; опис виробничого процесу; технологію виробництва продукції; характеристику обладнання; визначення потреби в розробці або придбанні технічної і технологічної документації; визначення номенклатури та обсягів виробництва нової продукції.

## Тематика рефератів до теми 7

1. Перелік інформації, що містить план виробництва для підприємств готельно-ресторанного господарства.
2. Аналіз витрат на підприємствах готельно-ресторанного господарства.
3. Умовно-постійні на підприємствах готельно-ресторанного господарства.
4. Умовно-змінні витрати на підприємствах готельно-ресторанного господарства.
5. Фактори, що впливають на процес виробництва продукції на підприємствах ресторанного господарства.
6. Фактори, що впливають на процес надання послуг на підприємствах готельного господарства.
7. Аналіз та визначення переваг асортименту, вибраного фірмою.
8. Особливості виробничого плану для підприємств готельного господарства.

Навчальні завдання до практичного заняття 6  
Програма «PROJECT EXPERT». Змінні витрати. Постійні витрати

**Мета заняття:** навчитися планувати витрати на виробництво продукції (послуг) в системі Project Expert, робота з підрозділом «План виробництва» та «Загальні витрати» розділу «Операційний план».

**Завдання.** За допомогою системи Project Expert:

- увести дані про змінні витрати проекту організації туристичного агентства «Сан-сіті» згідно з методичними рекомендаціями;
- ввести дані про постійні витрати проекту організації туристичного агентства «Сан-сіті» згідно з методичними рекомендаціями;
- вирішити самостійну роботу № 4–5 (задачі 20–25), що викладені нижче;
- розпочати створення власного проекту – у підрозділах «Матеріали і комплектуючі», «План виробництва» та в підрозділі «Загальні витрати», увести дані, підготовлені дома.



## Самостійна робота 4

### Задача 20

Підприємство планує випуск нової продукції: вода мінеральна газована, вода питна негазована, вода солодка газована, сироп. Вартість витрат на 1 000 1,5 л пляшок однакова для всіх видів продукції і становить: електроенергія – 2,01 дол., ПЕТ-преформа – 48,00 дол., пробка, етикетка, клей – 19,76 дол., поліетилен 153/158 – 7,97 дол.. Крім того, для виробництва 1 000 1,5 л пляшок води мінеральної газованої використовується вуглекислота вартістю 4,59 дол.; води солодкої газованої – вуглекислота вартістю 4,59 дол. і концентрат (30,00 дол.); сиропу – основний компонент, бензонат натрію, підсолоджувач NutraSweet, лимонна кислота (187,40 \$).

**Завдання.** Розрахувати собівартість сировини й матеріалів 1 пляшки кожного виду продукції в \$.

### Задача 21

Підприємство «Атрибут» виробляє сувенірну продукцію – валянки. Розрахувати собівартість продукції, якщо на виготовлення 1 пари валянок 32 розміру використовується основний матеріал: 0,89 кг вовни нормальної за ціною 7,80 грн/кг; 0,5 кг вовни гребінної за ціною 7,60 грн/кг; 0,33 кг вовни овечої за ціною 4,00 грн/кг; 0,5 кг вовни корови за ціною 0,90 грн/кг; 0,39 кг вовни відновленої за ціною 2,00 грн/кг, а також допоміжний матеріал: 0,194 кг барвника чорного за ціною 5,25 грн/кг; 0,037 м полотна лляного за ціною 7,5 грн/м; 0,122 м мішковини за ціною 3,13 грн/м; 0,019 м полотна транспортного за ціною 9,5 грн/м; 0,268 кг сірчаної кислоти за ціною 1 грн/кг.

### Задача 22

Туристична компанія «Подорожуй із нами» пропонує туристичний тур «Прогулянка Європою». Розрахувати повну вартість туру, якщо вартість путівки становить 449 євро, додаткові екскурсії – 95 євро, послуга «вільне місце біля себе в автобусі» – 60 % вартості путівки, інформування телефоном та електронною

поштою – 11 грн, зустріч на вокзалі та трансфер у готель – 80 грн.

#### Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи 4

**План виробництва.** Даний модуль призначений для опису виробничої програми підприємства. Також тут вводиться інформація про прямі витрати виробничого періоду проекту та формується графік виробництва.

**Матеріали та комплектуючі.** У модулі можна детально описати умови придбання всіх компонентів, що використовуються у виробництві.

За організації діяльності, яка передбачає виробництво, заповнити **«План виробництва»**:

1. Вибрати «План виробництва» (рис. 20).

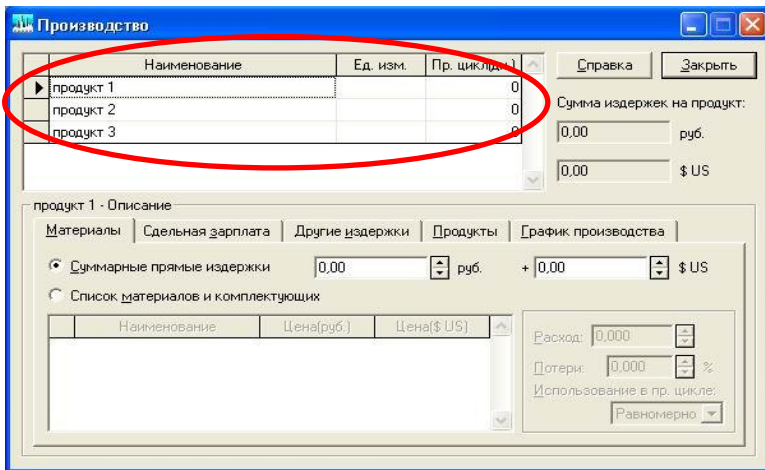


Рисунок 20 – Модуль «План виробництва»

2. Указати цикл виробництва (тривалість виробничого циклу треба вказувати під час формування плану збуту продукції, коли встановлено фіксований графік виробництва).
3. Указати сумарні прямі витрати.
4. Список матеріалів та комплектуючих.

Аналогічно заповнити інші вкладки.

5. Натиснути «Закрити».

Заповнення вкладки «*Матеріали та комплектуючі*»:

1. Натиснути «Матеріали та комплектуючі» (рис. 21).

2. Заповнити верхню та нижню частини вкладки (у верхній частині вкладки знаходиться таблиця із списком матеріалів, сировини та комплектуючих, що використовуються у виробництві. У нижній частині опис умов придбання компонентів, що представлені у трьох картках: «Загальні витрати», «Об'єм закупок», «Ціноутворення»).

3. Натиснути «Закрити».

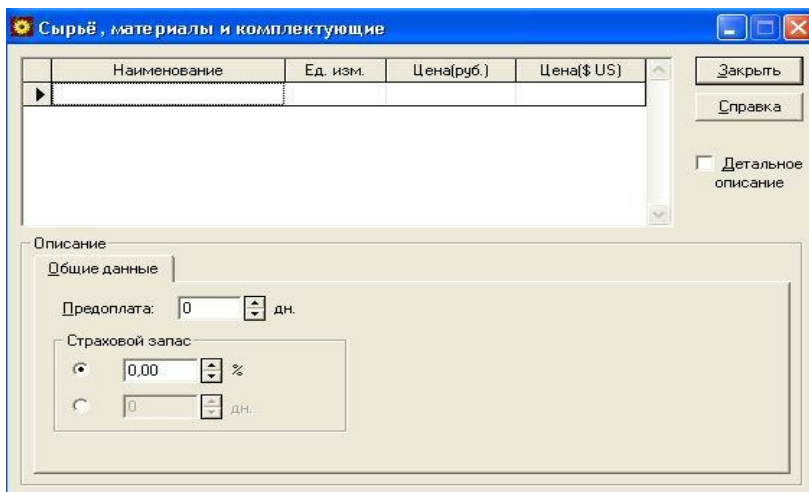


Рисунок 21 – Модуль «Сировина, матеріали та комплектуючі»

## Самостійна робота 5

### Задача 23

Створюється міні-отель. Для успішної діяльності йому необхідно врахувати загальні витрати. Загальні витрати передбачені проектом: комунальне обслуговування – 3 300 грн/місяць, оренда приміщення – 4 200 грн/місяць, оренда устаткування –

850 грн/місяць, поточний ремонт – 300 грн/місяць, рекламні заходи – 750 грн/місяць, утримання транспорту – 1 000 грн/місяць.

**Завдання.** Розрахувати щомісячні умовно-постійні витрати підприємства.

### **Задача 24**

Створюється туристична фірма. Планується, що попередньо компанія буде орендувати на протязі 5 місяців приміщення з орендною платою 3 400 грн в місяць, у подальшому працювати у власному офісі (витрати на утримання – 750 грн в місяць). Витрати на охорону старого офісу плануються в розмірі 300 грн, нового офісу – 500 грн, електроенергію – 400 грн, пожежну охорону – 250 грн, рекламу – 1 000 грн щомісяця.

**Завдання.** Розрахувати загальні річні витрати діяльності підприємства.

### **Задача 25**

Підприємство «Сувенір» планує організувати діяльність із продажу сувенірної та подарункової продукції. Для успішної діяльності йому необхідно врахувати загальні витрати:

- комунальне обслуговування – 1 000 грн/місяць;
- оренда приміщення – 1 500 грн/місяць;
- оренда обладнання – 1 000 грн/місяць;
- поточний ремонт обладнання – 500 грн/рік;
- рекламні заходи – 1 000 грн/квартал;
- інші витрати – 300 грн/місяць.

Початок проекту – 1.01.20\_\_ р., тривалість проекту – 3 роки.

**Завдання.** Розрахувати щомісячні загальні витрати підприємства.

## **Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи 5**

**Загальні витрати.** Даний модуль призначений для внесення постійних витрат. До загальних витрат належать, наприклад,

витрати на комунальне обслуговування, оренду приміщення та устаткування, ремонтні роботи, транспорт, рекламу тощо.

Заповнення вкладки «**Загальні витрати**»:

1. Вибрати вкладку «Загальні витрати».
2. У таблиці, що знаходиться у верхній частині вкладки вказати витрати пов'язані з управлінням (вказати їх назву та витрати в грошовому еквіваленті).
3. У нижній частині вказати періодичність виплат (рис. 22).

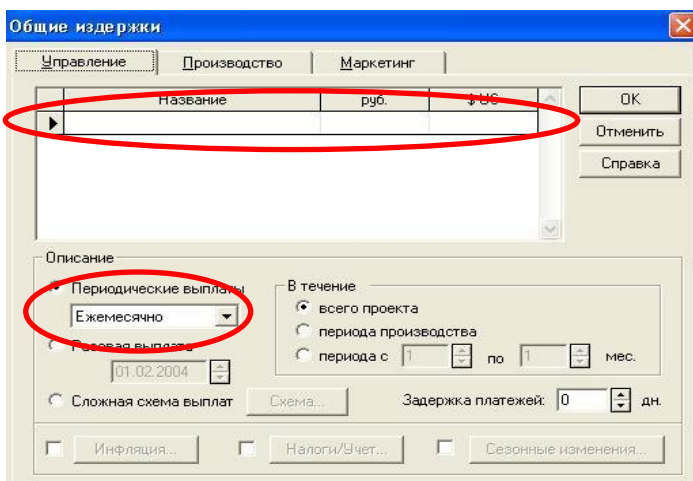


Рисунок 22 – Модуль «Загальні витрати»

Подібним чином заповнити вкладки «Виробництво» та «Маркетинг».

4. Натиснути «ОК».

## **Тема 8. Організаційний план як складова частина бізнес-плану**

### **Питання для самостійної підготовки та розгляду на практичному занятті 7**

1. Аналіз та характеристика організаційної структури фірми (підприємства). Основні чинники впливають на вибір ОПФ.

2. Відомості про персонал, робочу силу, кваліфікаційних вимог для персонала в підприємствах готельно-ресторанного господарства.

3. Принципи визначення потреб фірм готельно-ресторанного бізнесу в персоналі.

4. Характеристика управлінського персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

5. Інформація про власників і ключових менеджерів фірми, що наводяться в бізнес-плані.

6. Визначення та розробка кадрової політики на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

7. Приклади написання організаційного плану для різних проектів.

*Інформаційні джерела: 2, 3, 5–8, 10.*

### **Термінологічний словник**

**Питання**, пов'язані з організаційно-управлінською структурою в бізнес-плані, розкриваються в:

– організаційному плані – під час створення нового підприємства або його підрозділу;

– розділі «Управління й організація» – для діючих підприємств.

В **«Організаційному плані»** наводиться інформація про: організаційну структуру; загальну потребу у працівниках, необхідність спеціальної підготовки, умови праці, організацію оплати праці; форму власності, організаційну структуру, повноваження виконавчого органу, кількість засновників, учасників або пайовиків.

В **«Управлінні й організації»** наводиться інформація про: структуру управління; організаційну схему підприємства та штатний розклад; кадрову політику й систему заохочування праці; керівників і провідних спеціалістів; відповідність якісного складу працівників потребам виробництва, необхідність перепідготовки й підвищення кваліфікації спеціалістів.

## Тематика рефератів до теми 8

1. Цілі складання організаційного плану.
2. Перелік інформації організаційного плану для підприємств готельно-ресторанного господарства.
3. Визначення та розробка кадрової політики для підприємств готельно-ресторанного господарства.
4. Визначення потреби у працівниках на підприємствах готельно-ресторанного господарства.
5. Кваліфікаційні вимоги до працівників підприємств готельно-ресторанного господарства.

### Навчальні завдання до практичного заняття 7 Програма «PROJECT EXPERT». План персоналу

**Мета заняття:** навчитися планувати кількість персоналу і організаційну структуру організації в системі Project Expert, робота з підрозділом «План персоналу» розділу «Операційний план» системи Project Expert.

**Завдання.** За допомогою системи Project Expert:

- увести дані про персонал проекту організації туристичного агентства «Сан-сіті» згідно з методичними рекомендаціями;
- вирішити самостійні завдання № 6 (задачі 26–30), що викладені нижче;
- розпочати створення власного проекту – у підрозділі «План персоналу», увести дані, підготовлені дома.

### Самостійна робота 6

#### Задача 26

Планується відкриття отельного комплексу. Початок проекту 1.01.20\_\_ р., тривалість проекту – 3 роки. Підготовчі роботи триватимуть 2 місяці. Для роботи отельного комплексу необхідно передбачити використання персоналу:

- директор – оклад 4 500 грн/місяць;
- адміністратор – оклад 3 800 грн/місяць;

- менеджери (2) – оклад 3 900 грн/місяць (протягом періоду реалізації проекту);
- покоївка (4) – оклад 3 200 грн/місяць;
- бармен (2) – оклад 3 300 грн/місяць;
- повар – оклад 3 500 грн/місяць;
- водій – оклад 3 200 грн/місяць;
- маркетолог – 3 500 грн/квартал.

**Завдання.** Розрахувати фонд заробітної плати щорічно протягом 3-х років.

### *Задача 27*

Приватне підприємство планує організувати діяльність із доставки піци. Для здійснення цієї діяльності необхідно найняти персонал:

- директор – 4 500 грн/місяць;
- бухгалтер – 4 000 грн/місяць;
- диспетчер – 3 200 грн/місяць;
- водій – 3 200 грн/місяць;
- повар – 3 700 грн/місяць;
- помічник повара – 3 300 грн/місяць;
- маркетолог – 3 500 грн/квартал;
- прибиральниця – 1 600 грн/місяць.

Початок проекту 1.01.20\_\_ р., тривалість проекту – 3 роки. Передбачити тривалість підготовчих робіт – 3 місяця.

**Завдання.** Визначити фонд оплати праці щорічно та за весь час реалізації проекту.

### *Задача 28*

База відпочинку у зв'язку з розширенням діяльності планує збільшити кількість працівників на 14 одиниць на період курортного сезону з червня по вересень (початок проекту – березень), із зарплатою – 4 000 грн. За напруженість у праці передбачається збільшення зарплати в період липень-серпень на 30 %.

**Завдання.** Розрахувати суму збільшення фонду оплати праці.



### **Задача 29**

Для створення спорт-бару необхідно передбачити роботу персоналу:

- директор – оклад 3 000 грн/місяць;
- бухгалтер – оклад 2 800 грн/місяць;
- адміністратор (2) – оклад 2 500 грн/місяць;
- бармен (2) – оклад 2 200 грн/місяць;
- офіціант (4) – оклад 2 000 грн/місяць.

Початок проекту 1.01.201\_р., тривалість проекту – 3 роки.

**Завдання.** Розрахувати річну суму витрат на персонал.

### **Задача 30**

У підрозділі організаційного плану бізнес-плану «Кадрова політика фірми» необхідно показати інвесторів, що на кінцевий результат проекту буде працювати сильна й монолітна команда, а не сукупність співробітників. Навести приклади вимог до кадрів, які будуть набиратися в команду, що дають можливість переконатися в застосуванні принципів «командного підходу» під час формування колективу.

### **Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи 6**

**План по персоналу.** Модуль «План по персоналу» призначений для опису загальних (постійних) витрат на заробітну платню робітників підприємства.

Заповнення вкладки **«План по персоналу»:**

1. Вибрати вкладку «План по персоналу».
2. Ознайомитись з вікном (рис. 23).
3. У вкладці «Управління» у верхній частині ввести назви посад працівників, їх кількість, заробітну платню; у нижній частині вказати періодичність виплат.

Так само заповнити вкладки: «Виробництво» та «Маркетинг».

4. Натиснути «ОК».

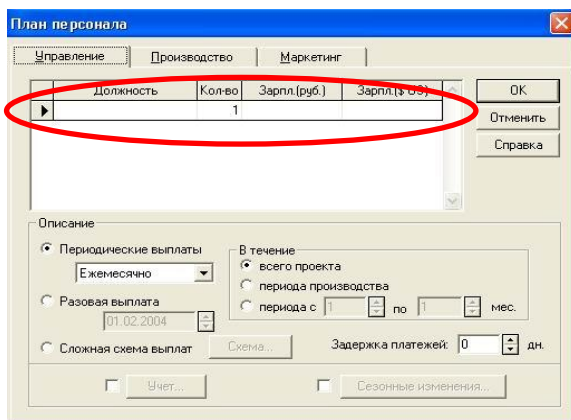


Рисунок 23 – Модуль «План персоналу»

## Тема 9. Методика розробки фінансового плану

### Питання для самостійної підготовки та розгляду на практичному занятті 8

1. Планування джерел фінансування бізнес-проекту в готельно-ресторанному господарстві.
2. Особливості розробки фінансового плану порівняно з іншими розділами бізнес-плану.
3. Критерії оцінювання якості даних фінансового плану.
4. Планування планів доходів та витрат. Визначення прибутків по проекту.
5. Складання плану руху грошових коштів. Розробка балансового плану.
6. Інтегральні фінансові показники, що характеризують бізнес-проект.
7. Висновки за результатами відображення у фінансовому плані.
8. Приклади викладення фінансового плану для різних проектів.

*Інформаційні джерела: 2, 3, 5–8, 10.*

## Термінологічний словник

**Основна мета** розділу «Фінансовий план» – охарактеризувати реальний стан підприємства та спрогнозувати фінансові результати його діяльності з визначенням ефективності проекту.

**Складові** фінансового плану: план прибутків і збитків, план руху грошових коштів, прогнозний баланс, аналіз беззбитковості, стратегія фінансування, програма інвестицій.

**Стратегія фінансування** розробляється за такими напрямками: потреба в коштах для реалізації проекту; джерела й форма отримання грошових коштів; строки повного повернення коштів і доходи інвесторів від них; сума доходу від реалізації проекту.

### Тематика рефератів до теми 9

1. Джерела інформації для складання фінансового плану для підприємств готельно-ресторанного господарства.

2. Розрахунок точки беззбитковості для підприємств готельно-ресторанного господарства.

### Навчальні завдання до практичних занять 8 Програма «PROJECT EXPERT». Фінансування

**Мета заняття:** навчитися визначати й оцінювати джерела надходження капіталу за періодами проекту в системі Project Expert, робота з розділом «Фінансування» системи Project Expert.

**Завдання.** За допомогою системи Project Expert:

– увести дані про джерела фінансування та підібрати розмір необхідного кредиту проекту організації туристичного агентства «Сан-сіті» з методичними рекомендаціями;

– вирішити самостійну роботу № 7 (задачі 31–35), що викладені нижче;

– створити власний проект – у розділі «Фінансування» ввести дані, підготовлені вдома, підібрати необхідний кредит.

### Самостійна робота 7

#### Задача 31

Для відкриття готельно-ресторанного комплексу у формі акціонерного товариства формується капітал в сумі 75 тис. дол.

Громадянин Петренко Б. П. вносить у майбутній бізнес 15 тис. дол.

Громадянин Дмитренко К. Л. – 18 тис. дол.

Громадянин Іваненко Д. Т. – 20 тис. дол.

Громадянин Сидоренко А. П. – 11 тис. дол.

Громадянин Микитенко М. М. – 11 тис. дол.

Вартість однієї акції – 100 дол.

Доля прибутку призначена на виплату дивідендів – 30 %.

**Завдання.** Занесіть у базу даних проекту в діалозі «Акціонерний капітал» список акціонерів та суму внеску кожного. Зазначте характеристики пакета акцій. Розрахуйте дивіденди для виплати акціонерам, якщо чистий прибуток склав 174 тис. грн.

### **Задача 32**

У рамках проекту тривалістю 1 рік планується збут «Продукту» дрібним і великим оптом у кількості відповідно 256 і 146 од. на місяць за єдиною ціною 1 130 грн. Прямі витрати на виробництво продукту становлять 654 грн за одиницю. Доставка продукції дрібнооптовим покупцям не здійснюватиметься. Витрати з доставки продукції великим оптовим покупцям становлять 112 грн за одиницю продукції і включені в ціну.

**Завдання.** Визначити розмір щомісячного валового прибутку. Податки не враховувати.

### **Задача 33**

Початок проекту тривалістю 1,5 року – 01.01.20\_\_ р. Випуск продукту планується здійснювати на 3-х виробничих лініях потужністю 100 одиниць на місяць кожна, пуск яких планується відповідно в 1, 7 і 11 місяцях проекту. Продукція буде повністю продаватися в тому ж місяці, у якому вона вироблена, за ціною 120 грн за одиницю за сумарних виробничих витрат 90 грн за одиницю.

**Завдання.** Без обліку податків розрахувати NPV проекту у гривнях за умови дисконтування грошових потоків раз на рік за ставкою 30 % річних.

### **Задача 34**

На момент початку проекту роботи з будівництва адміністративного будинку загальною вартістю 1 000 000 грн виконані та профінансовані на 61 %. Будівництво планується завершити за 6 міс. Оплата робіт здійснюється 25 числа кожного другого місяця рівними частками. Яку суму в доларах США необхідно мати підприємству в момент початку проекту, щоб без додаткових запозичень розплатиться з будівельниками за умови, що курс долара становить 28 грн/дол. на початок проекту та зростання курсу долара – 5 % на рік. Оподаткування не враховувати, відповідь округлити з точністю до 1 000 дол.

#### **Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи 7**

Потреба в капіталі визначається на підставі даних, що відображені у звіті про рух коштів («Кэш-фло»). Баланс готівки, поданий в останньому рядку таблиці «Кэш-фло», демонструє прогнозований стан розрахункового рахунку підприємства в кожний момент його діяльності. Негативне значення залишку на розрахунковому рахунку в якийсь період часу означає, що підприємство не має у своєму розпорядженні необхідної суми грошей для реалізації проекту. У цій ситуації для здійснення задуманих планів необхідно забезпечити фінансування проекту із зовнішніх джерел.

Існує два основних види джерел фінансування:

- внески інвесторів, що претендують на прибутки підприємства;
- позики, отримані на умовах оплати фінансових ресурсів, повернення їх у встановлений термін.

Розділ «Фінансування» призначається для підготування плану фінансової діяльності підприємства. Тут можна описати умови притягнення фінансових ресурсів, порядок обслуговування заборгованості й розрахунків з акціонерами, а також визначити умови розміщення вільних коштів і використання прибутку підприємства.

У розділ входять такі модулі:

Акціонерний капітал.  
Позики.  
Лізинг.  
Інвестиції.  
Інші надходження.  
Інші виплати.  
Розподіл прибутку.  
Пільги по податку із прибутку (рис. 24).

**Акціонерний капітал.** Призначається для опису умов фінансування проекту за допомогою продажу акцій підприємства. Беручи участь у проекті в якості акціонера, інвестор одержує визначену кількість акцій, що дають йому право на частку прибутку, пропорційну розміру його внеску.

**Позики.** Призначений для опису схеми притягнення позикового капіталу для фінансування проекту. Вибір між акціонерним і позиковим капіталом визначається стратегією розвитку підприємства.



Рисунок 24 – Розділ «Фінансування»

**Лізинг.** Лізинг як джерело фінансування може становити великий інтерес при розробці інвестиційного проекту. Незважаючи на розмаїтість можливих умов, лізингову операцію можна розглядати як розширену угоду про оренду. Однак, на відміну від «чистої» оренди, лізинговий контракт нерідко перед-

бачає більш великі взаємні зобов'язання сторін. Доречно також порівняння лізингової операції з позикою. Лізингоотримувач використовує позикові засоби, надані у виді устаткування. Повернення кредиту здійснюється у виді виплат за амортизацію устаткування. Інтерес лізингодавця виражається в одержанні комісійних.

**Інвестиції.** Одним із важливих інструментів керування капіталом є інвестиційні вкладення – розміщення тимчасово вільних коштів в альтернативні проекти. Вільний залишок готівки може принести додатковий дохід, якщо вкласти засоби в цінні папери, помістити на банківський чи депозитний рахунок, видати позичку ефективно працюючому підприємству.

**Інші надходження.** Для опису фінансових операцій, не зв'язаних із прямим залученням акціонерного й позикового капіталу чи опису позареалізаційних операцій.

**Інші виплати.** Даний модуль призначений для опису витрат, що не належать до основної операційної чи фінансової діяльності підприємства.

**Розподіл прибутку.** Чистий прибуток, одержуваний після виплати податків, належить власникам підприємства, що вправі приймати рішення про його використання. Порядок розподілу чистого прибутку описується в даному діалозі (рис. 25).

### **Методичні рекомендації до заповнення розділів**

1. Натиснути вкладку «Фінансування».
2. Увести дані про акціонера та його частку.
3. Визначитися із системою виплат (якщо це складна схема виплат, то вказати умови).
4. Указати номінальну вартість акцій (див. рис. 25).
5. Аналогічно внести інформацію в інші модулі (виходячи з вимог проекту).
6. Даний розділ є останнім розділом, у якому виконується занесення даних вашого проекту, тому після його завершення треба **натиснути кнопку F9 (перерахунок)!**

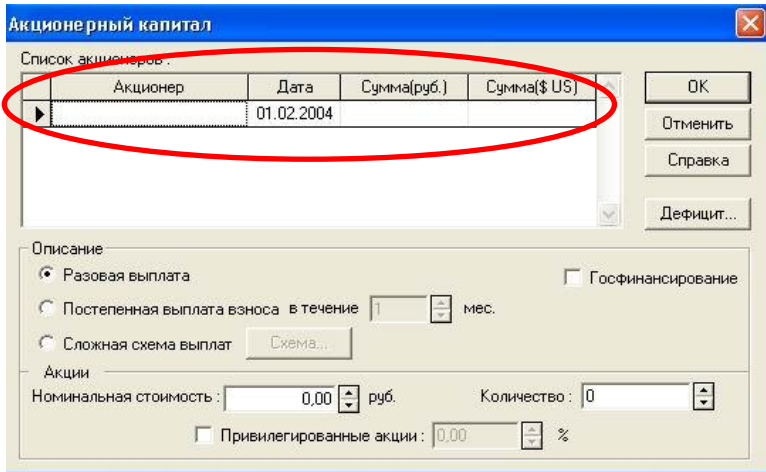


Рисунок 25 – Модуль «Акціонерний капітал»

## **Тема 10. Особливості складання розділу «Оцінка ризику та страхування»**

### **Питання для самостійної підготовки та розгляду на практичному занятті 9**

1. Визначення можливих видів ризику для проєктів у готельно-ресторанному господарстві.
2. Способи впливу на ризик у готельно-ресторанному бізнесі.
3. Поняття підприємницького ризику та види можливих ризиків у готельно-ресторанному господарстві.
4. Розробка програми страхування та захисту від ризиків у готельно-ресторанному господарстві.
5. Способи зменшення ризику в підприємницькій діяльності в готельно-ресторанному господарстві.
6. Заклучні положення бізнес-плану.
7. Презентація бізнес-плану.

*Інформаційні джерела: 2, 3, 5–8, 10.*



## Термінологічний словник

*Головною метою* розділу «Страхування ризику» є знаходження зони найбільшого ризику, оцінка його ступеня, розробка та прийняття завчасних заходів для його зменшення, а в разі неможливості визначення способів – зменшення збитків. Від ступеня розробки залежить довіра інвесторів, кредиторів і партнерів по бізнесу.

### Тематика рефератів до теми 10

1. Поняття ризику проекту.
2. Види ризиків у готельно-ресторанному господарстві.
3. Організаційні заходи щодо зменшення можливих наслідків визначених ризиків.

### Навчальні завдання до практичного заняття 9 Програма «PROJECT EXPERT». Аналіз проекту

**Мета заняття:** навчитися створювати звіт та будувати графіки в системі Project Expert, робота з розділом «Звіт» системи Project Expert.

**Завдання.** За допомогою системи Project Expert:

- створити звіт по проекту організації туристичного агентства «Сан-сіті» з методичними рекомендаціями (додаток В);
- вирішити самостійну роботу № 7 (задача 35), що викладена нижче;
- створити власний проект – у розділі «Звіт» створити звіт по проекту.

### Самостійна робота 7

#### *Задача 35*

Привести у відповідність праву та ліву частини нижчезазначеної форми, обравши по два заходи зі зниження відповідних ризиків:

Види ризиків	Заходи зі зниження ризиків
1. Фінансові ризики. 2. Виробничі ризики. 3. Комерційні ризики. 4. Ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами	1. Створення ефективного фінансового менеджменту. 2. Робота з дилерами на умовах попередньої оплати. 3. Комерційне страхування майна. 4. Визнання форс-мажорних обставин у контрактах. 5. Дієвий контроль за ходом виробничого процесу. 6. Посилення впливу на постачальників шляхом диверсифікації та дублювання постачальників. 7. Систематичне вивчення кон'юнктури ринку. 8. Створення дилерської мережі

## **ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПОТОЧНОЇ МОДУЛЬНОЇ РОБОТИ**

### **Модуль 1. Основи планування підприємницької діяльності та структура бізнес-плану**

1. Актуальність бізнес-планування в умовах ринкової економіки.
2. Місце бізнес-планів у плануванні діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства.
3. Основні документи, що описують інвестиційний проект.
4. Визначення і сутність бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві.
5. Цілі та завдання, що вирішуються під час складання бізнес-плану.
6. Принципи бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві.
7. Функції бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві.
8. «Споживачі» бізнес-плану в готельно-ресторанному господарстві.

9. Типи бізнес-планів за об'єктами планування.
10. Бізнес-планування як складова інвестиційного процесу.
11. Бізнес-план як етап розвитку підприємництва.
12. Загальні принципи розробки бізнес-плану.
13. Основні вимоги до складання бізнес-планів.
14. Структура та зміст розділів бізнес-плану.
15. Особливості розробки резюме.
16. Огляд та аналіз інформації, що складають уявлення про фірму та її діяльність.
17. Методика розробки розділу «Загальна характеристика підприємства».
18. Особливості оформлення розділів бізнес-плану з урахуванням орієнтування (для фахівців і для споживачів).
19. Огляд змісту розділу «План виробництва» та особливості його складання.
20. Складові частини опису ринку. Оцінка потенційної ємності ринку.
21. Оцінка потенційного та реального об'єму продажів.
22. Методика аналізу ринкової кон'юнктури.
23. Характеристика конкурентів, їх стратегія і тактика.
24. План маркетингу: зміст, структура, особливості складання.
25. Цілі та стратегії маркетингу.
26. Схема розповсюдження товарів.
27. Методи стимулювання продажу (збуту) та організація післяпродажного обслуговування клієнтів.
28. Види та засоби реклами. Формування громадської думки про фірму та товар.
29. Організаційний план як складова частина бізнес-плану
30. Аналіз та характеристика організаційної структури фірми (підприємства).
31. Відомості про персонал, робочу силу, визначення потреби, кваліфікаційних вимог до персоналу.
32. Характеристика управлінського персоналу фірми.
33. Визначення та розробка кадрової політики.
34. Методика розробки фінансового плану.
35. Робота над планом доходів та витрат.

36. Складання плану руху грошових коштів.
37. Особливості створення розділу «Оцінка ризику та страхування».
38. Визначення можливих видів ризику для проекту.
39. Організаційні міри щодо зменшення можливих наслідків визначених ризиків.
40. Розробка програми страхування та захисту від ризиків.

## **ЗРАЗОК ПОТОЧНОЇ МОДУЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

### **ПОТОЧНА МОДУЛЬНА РОБОТА**

до модуля 1 «Основи планування підприємницької  
діяльності та структура бізнес-плану»  
з навчальної дисципліни «Бізнес-планування в готельно-  
ресторанному господарстві» для студентів спеціальності  
241 Готельно-ресторанна справа освітня програма  
«Готельно-ресторанна справа»

#### *Варіант 1*

#### **Завдання 1. Вирішити тестові завдання.**

##### *1. Бізнес-планування – це:*

- а) визначення стратегії і тактики поведінки, окреслення перспективних цілей у рамках реалізованого проекту, механізмів їх досягнення і ресурсного забезпечення;
- б) процес вироблення і прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток підприємства в майбутньому;
- в) відображення діяльності підприємства для подальшого її аналізу та вдосконалення.

##### *2. До вимог, яким має відповідати бізнес-планування, належать:*

- а) спрощення системи передачі знань у компанії;
- б) запровадження стандарту внутрішніх комунікацій компанії;

- в) пошук відповіді на питання: що, коли та як може статися?

3. *Багатоваріантність бізнес-планування передбачає:*

- а) неодноразовість ув'язки вже складених розділів плану;
- б) вибір найкращої з альтернативних можливостей досягнення поставленої мети;
- в) систематичний перегляд планів.

4. *Назвіть відмінність техніко-економічного обґрунтування проекту від бізнес-плану:*

- а) орієнтація на розробку нової стратегії або тактики розвитку підприємства;
- б) техніко-економічне обґрунтування проекту потрібно для заснування стратегічного партнерства з інвесторами;
- в) наведення більш докладної інформації про технології та обладнання, причини їхнього вибору.

5. *Мета техніко-економічного обґрунтування проекту:*

- а) визначити, наскільки вкладення фінансів буде перспективним і здатним принести фінансову вигоду власнику проекту;
- б) детальний опис процесу виконання проекту підприємства;
- в) аналіз ринкової ситуації з метою визначення сфери планування своєї підприємницької діяльності.

6. *Бізнес-план – це:*

- а) офіційний документ, який у точній, зрозумілій та доступній формі описує процес створення та реалізації комерційної ідеї її власником із точки зору збуту, виробництва, обліку й фінансів;
- б) аналіз, розрахунок, оцінка економічної доцільності будівництва, спорудження об'єкта, створення нового технічного обладнання, модернізації або реконструкції існуючих підприємств;

- в) документ, у якому розглядаються всі основні аспекти діяльності компанії, і обґрунтовується доцільність інвестицій у дану господарюючу одиницю.

7. До якої ознаки класифікації належать бізнес-плани, розроблені для проектів обґрунтування зміни структури підприємства, розробки й виходу на ринок із новою продукцією, модернізації виробництва, фінансового оздоровлення підприємства тощо?

- а) за кількістю підприємств, задіяних у проекті;
- б) за фазою розвитку підприємства, для якого розробляється бізнес-план;
- в) за метою проекту, для якого розробляється бізнес-план;
- г) за видами господарської діяльності;
- д) за термінами проекту, для якого розробляється бізнес-план.

8. До внутрішніх споживачів бізнес-планів належать:

- а) власне підприємство чи керівник підприємства;
- б) потенційні партнери;
- в) інвестори.

9. Для розробки бізнес-плану необхідна маркетингова інформація. До неї належать відомості про:

- а) потреби у кредитах;
- б) сировину й матеріали;
- в) соціальні й політичні умови;
- г) тенденції розвитку галузі;
- д) конкурентів.

10. Для розробки бізнес-плану необхідна виробнича інформація. До неї належать відомості про:

- а) споживачів;
- б) ціни;
- в) сировину й матеріали;
- г) соціальні й політичні умови;
- д) конкурентів.

11. *До вимог щодо складання бізнес-плану належить:*
- а) вільне викладення матеріалу, без додержання відповідної структури;
  - б) обґрунтованість і достовірність інформації;
  - в) насиченість спеціальною інформацією, термінами, визначеннями;
  - г) надмірна оптимістичність прогнозованого розвитку підприємства;
  - д) повне й детальне викладення технологічних процесів, детальний опис товарів.
12. *На початковій стадії розробки бізнес-плану:*
- а) здійснюється пошук підприємницької ідеї;
  - б) оцінюються сильні та слабкі сторони фірми;
  - в) безпосередньо опрацьовується бізнес-план;
  - г) визначається місія фірми.
13. *Об'єктивність інформації для написання бізнес-плану – це:*
- а) відповідність конкретним інформаційним потребам;
  - б) інтегральний показник, що поєднує оцінки повноти, точності та несуперечливості інформації;
  - в) здатність задовольняти інформаційні потреби у прийнятний для використання термін.
14. *Для кого в бізнес-плані формуються орієнтири діяльності й відбувається координація дії різних служб підприємства?*
- а) керівник підприємства;
  - б) працівники підприємства;
  - в) потенційні інвестори.
15. *Що не відповідає вимогам до створення бізнес-плану?*
- а) чітка структура матеріалу та його наочність;
  - б) простота викладення і відсутність термінологічних бар'єрів;
  - в) докладне викладенні виробничих технологій;
  - г) об'єктивна оцінка перешкод, що стоять на шляху реалізації бізнес-плану;

- д) точність фінансових розрахунків;
- е) розумне співвідношення цифрового й аналітичного матеріалу.

## **Завдання 2. Вирішити практичне завдання.**

Для створення мініотелю для надання послуг із тимчасового розміщення необхідно передбачити роботу персоналу: директор – оклад 4 000 грн на місяць; адміністратор (2) – оклад 3 500 грн на місяць; покоївка (3) – 3 250 грн на місяць.

Ставка ЄСВ 22 %.

Початок проекту – 1.01.20\_\_ р., тривалість проекту – 3 роки.

Використовуючи систему Project Expert, визначити річну суму витрат на оплату праці персоналу.

## **ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПМК**

1. Актуальність бізнес-планування в умовах ринкової економіки.
2. Місце бізнес-планів у плануванні діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства.
3. Відмінність бізнес-планів від внутрішньогосподарських планів.
4. Основні документи, що описують інвестиційний проект.
5. Техніко-економічне обґрунтування. Відмінності ТЕО від бізнес-плану.
6. Інвестиційний меморандум.
7. Визначення і сутність бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві.
8. Цілі та завдання, що вирішуються під час складання бізнес-плану.
9. Принципи бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві.
10. Функції бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві.
11. Для кого складається бізнес-план?
12. Типи бізнес-планів по об'єктах планування в готельно-ресторанному господарстві.



13. Бізнес-планування як складова інвестиційного процесу.
14. Бізнес-план як етап розвитку підприємництва в готельно-ресторанному господарстві.
15. Використання бізнес-планів у процесі санації підприємств готельно-ресторанного господарства.
16. Загальні принципи розробки бізнес-плану.
17. Особливості бізнес-планів підприємств різних сфер діяльності готельно-ресторанного господарства.
18. Основні вимоги до складання бізнес-планів.
19. Вплив факторів на структуру бізнес-планів.
20. Структура та зміст розділів бізнес-плану.
21. Особливості розробки резюме.
22. Огляд та аналіз інформації, що складають уявлення про фірму та її діяльність.
23. Методика розробки розділу «Опис продукції (послуги)».
24. Особливості оформлення розділу «План виробництва» з урахуванням орієнтації для фахівців і споживачів.
25. Огляд змісту розділу «План виробництва» та особливості його складання.
26. Аналіз технології виготовлення, витрати по проекту.
27. Технологія складання розділу «Характеристика підприємства».
28. Складові частини опису ринку. Оцінка потенційної ємності ринку.
29. Оцінка потенційного та реального об'єму продажів.
30. Методика аналізу ринкової кон'юнктури.
31. Характеристика конкурентів, їх стратегія і тактика.
32. План маркетингу: зміст, структура, особливості складання.
33. Цілі та стратегії маркетингу.
34. Схема розповсюдження продукції (послуги).
35. Методи стимулювання продажу (збуту).
36. Організація післяпродажного обслуговування клієнтів.
37. Види та засоби реклами. Формування громадської думки про фірму та товар.
38. Організаційний план як складова частина бізнес-плану.

39. Аналіз та характеристика організаційної структури фірми (підприємства).
40. Відомості про персонал, визначення потреби, кваліфікаційних вимог.
41. Характеристика управлінського персоналу фірми.
42. Визначення та розробка кадрової політики.
43. Методика розробки фінансового плану.
44. Робота над планом доходів та витрат.
45. Складання плану руху грошових коштів.
46. Розробка балансового плану.
47. Особливості розробки розділу «Оцінка ризику та страхування».
48. Визначення можливих видів ризику для проекту.
49. Організаційні заходи щодо зменшення можливих наслідків визначених ризиків.
50. Розробка програми страхування та захисту від ризиків.

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СКЛАДАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ**

**Написання та розрахунок за допомогою програми Project Expert індивідуального бізнес-плану кожним студентом.**

Індивідуальний бізнес-план має певну тему. Студентам слід урахувувати практичне значення питання, що вивчається, його актуальність, ситуацію на конкретному ринку. Складений студентом бізнес-план має свідчити про його вміння самостійно збирати, опрацьовувати, аналізувати та узагальнювати матеріали відповідно до обраної теми, виявляти недоліки та упущення, невикористані резерви підвищення економічної ефективності діяльності підприємств та самостійно планувати бізнес-проекти підприємства в умовах розвитку ринкової економіки.

Процес виконання індивідуального бізнес-плану складається з таких етапів: вибір теми бізнес-проекту; підбір літератури та інших інформаційно-статистичних джерел; складання та погодження з викладачем структури бізнес-плану; вивчення інформаційно-статистичних джерел та матеріалів практичної діяль-

ності підприємства; розрахунок планових показників за допомогою програми Project Expert; написання текстової частини бізнес-плану; оформлення бізнес-плану; перевірка й рецензування викладачем бізнес-плану; захист розробленого бізнес-проекту.

Вибір теми бізнес-плану має важливе значення, оскільки це багато в чому визначає успішність її виконання. Під час вибору теми роботи студенту слід урахувати можливості щодо збору практичного матеріалу та знань спеціальної літератури, а також практичне значення питання, що вивчається, його актуальність, ситуацію на конкретному ринку, учасником якого є підприємство, обране як об'єкт дослідження, очікуваний ступінь корисності для підприємства складеного бізнес-проекту.

Бізнес-план складається на матеріалах конкретного діючого або новоствореного підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Під час вибору теми необхідно приймати до уваги специфіку послуг та виробничого циклу на підприємстві, тому що можливість виконання бізнес-плану значно залежить від характеру і масштабів роботи підприємства, його галузевої специфіки та наявності інформаційної бази.

За обраною темою бізнес-плану студент повинен скласти його структуру і узгодити його з керівником. Структура складається після вивчення літературних джерел та можливості збору матеріалів про практичну діяльність даного підприємства або подібних підприємств.

Усі індивідуальні бізнес-плани мають прикладний характер і повинні бути виконані на практичних матеріалах конкретних господарюючих суб'єктів. Важливо правильно зібрати матеріал (головний, основний), що характеризує роботу організації. Збір практичного матеріалу (інформації) є одним із найбільш відповідальних етапів підготовки та написання роботи. Від повноти та якості зібраного матеріалу значною мірою залежать своєчасне та якісне написання бізнес-проекту.

До збору фактичного матеріалу слід ретельно готуватися. Необхідно визначити: яка та в якому обсязі необхідна інфор-

мація, у яких документах ця інформація відображена, наскільки вона є доступною, за який період необхідно зібрати інформацію.

Для ефективної організації збору та обробки інформації студент повинен скласти перелік необхідних матеріалів із обраної теми дослідження, узгодити цей перелік із викладачем, попередньо розробити форми аналітичних таблиць для відображення й аналізу інформації.

Під час проведення дослідження в бізнес-плані рекомендується використовувати планові цифрові дані об'єкта дослідження на наступні 2–3 роки фінансово-господарської діяльності. Цифрові показники повинні бути приведені в порівняльній формі та представлені за допомогою таблиць, графіків, діаграм, рисунків тощо.

Обов'язковим моментом під час складання бізнес-плану повинна стати обробка вихідних матеріалів на основі використання комп'ютерної технології для розрахунку фінансової частини бізнес-плану – програми Project Expert.

Зміст індивідуального бізнес-плану включає: вступ (резюме), основну частину (6–8 розділів), висновки по проекту. Його обсяг повинен становити 15–25 сторінок (без додатків).

### **Пояснення й рекомендації зі складання титульного листа**

Титульний лист бізнес-плану – це візуальне звернення Вашого підприємства до потенційного інвестора або партнера.

Якщо Ви маєте у своєму розпорядженні таку можливість, то найкраще на титульному листі навести емблему й логотип Вашого підприємства. На титульному листі обов'язково повинна відображатися:

- назва проекту (або інше призначення вашого бізнес-плану);
- назва підприємства;
- місце розташування підприємства, номери телефонів, за якими можна зв'язатися із власником (керівником) або вповноваженим на ведення переговорів особою;
- прізвище, ім'я, по батькові (повністю) власника (керівника) й розроблювача бізнес-плану;
- дата (місяць і рік) складання.

Меморандум про конфіденційність складається з метою попередження осіб, які ознайомилися з бізнес-планом, про конфіденційність інформації, що міститься в ньому.

У меморандумі може міститися нагадування про те, що той, хто знайомиться з бізнес-планом, бере на себе відповідальність і гарантує нерозповсюдження інформації без попередньої згоди автора. Може бути зазначене про заборону копіювання всього бізнес-плану або окремих його частин для яких-небудь цілей або про заборону передачі третім особам.

### **Пояснення й рекомендації зі складання Резюме**

Резюме повинно привернути інтерес того, кому буде адресований бізнес-план. Саме із цього розділу потенційні інвестори одержують своє перше враження, що часто має вирішальне значення для долі проекту в цілому. Тому резюме повинне бути лаконічним і привабливим.

У цьому розділі в декількох пунктах у стислій формі викладається весь бізнес-план, розкриваючи сутність і ціль вашого проекту. Основою для написання цього розділу слугує інформація, що міститься у всіх розділах розробленого бізнес-плану.

Структура, що рекомендується для резюме:

- короткий опис проекту, його мети й завдання;
- ресурсне забезпечення;
- механізм реалізації;
- унікальність або конкурентоспроможність продукції/послуги;
- обсяг необхідного зовнішнього фінансування;
- прогноз обсягу продажів і прибутків;
- повернення позик інвесторам.

Основна вимога до резюме – простота й лаконічність викладу, мінімум спеціальних термінів. Обсяг не повинен перевищувати 1-2 машинописних сторінок.

### **Пояснення й рекомендації зі складання розділу «Характеристика підприємства й галузі»**

Призначення розділу – показати й довести реальність виконання вашої підприємницької ідеї з урахуванням реальної

ситуації на вашому підприємстві та в обраній вами сфері бізнесу. У цьому розділі повинні бути чітко й коротко пояснені два основних моменти:

✓ Що представляє собою підприємство з точки зору прибутковості бізнесу?

✓ На чому базуватиметься його успішна діяльність?

Приблизна структура розділу:

- чим підприємство займається (буде додатково займатися);
- дата створення, історія розвитку підприємства;
- місце розташування підприємства (адреса підприємства, характеристика будинку або приміщення, власність або оренда, необхідність реконструкції, чим гарне місце для вашого бізнесу);

- фінансово-економічні показники діяльності підприємства за останні 3–5 років;

- специфіка роботи (сезонність, час роботи, особливості, пов'язані зі сферою бізнесу або ресурсами, що використовуються);

- опис ситуації у вашій сфері бізнесу (як ваше підприємство вписується в обрану сферу бізнесу, положення справ у цій сфері, оцінка перспектив розвитку).

Якщо підприємство тільки створюється, то цей розділ повинен додатково містити обґрунтування успіху створюваного підприємства й ваш досвід у даній сфері бізнесу. Зокрема, бажані посилання на договори або попередні домовленості з постачальниками або споживачами.

Розділ повинен переконати інвестора в надійності й перспективності фірми, що пропонує проект.

### **Пояснення й рекомендації зі складання розділу «Опис продукції (послуги) готельно-ресторанного господарства»**

Будь-який підприємницький проект базується на тій продукції (послугі), що буде запропонована споживачеві (покупцеві) і принесе прибуток підприємцеві. Основою підприємницької діяльності є знання того, що отримує покупець за свої кошти - споживчі характеристики продукції (послуги) та їх переваги

перед конкурентами. Під час опису продукції та послуг готельно-ресторанного господарства особлива увага приділяється сезонності попиту. Формування оптимального набору продукції та послуг, що пропонується, припускає, зокрема, вибір напрямів діяльності так, щоб забезпечити стабільний дохід і відносно рівномірну завантаженість персоналу впродовж усього року.

Приблизна структура розділу:

- найменування продукції (послуги) готельно-ресторанного господарства, асортимент;
- короткий опис та основні характеристики продукції та послуг готельно-ресторанного господарства, ступінь новизни;
- конкурентоспроможність продукції (послуги), за якими параметрами перевершує конкурентів, за якими їм поступається;
- наявність сертифіката якості продукції або послуги;
- безпека й екологічність;
- умови проїзду та проживання тощо.

### **Пояснення й рекомендації зі складання розділу «Маркетинг і збут продукції (послуги)»**

Інформація розділу покликана переконати інвестора в наявності ринку збуту для вашої продукції (послуги) і у вашій здатності її продавати. Під час підготовки бізнес-плану підприємства готельно-ресторанного бізнесу проводиться аналіз поточної ситуації на ринку й тенденцій його розвитку. У рамках бізнес-плану може наводитися короткий порівняльний аналіз популярності різних видів продукції та послуг готельно-ресторанного господарства.

Приблизна структура розділу:

- опис вимог споживачів до продукції (послуги) готельно-ресторанного господарства і ваших можливостей задовольнити їх;
- опис конкуренції. Визначте ваших конкурентів і проаналізуйте їх сильні й слабкі сторони. Проаналізуйте свої можливості;
- опис ринку збуту продукції (послуги) готельно-ресторанного господарства;

– стратегія залучення споживачів, виходячи з ваших можливостей (можливі варіанти: рекламні кампанії, безкоштовне надання каталогів, участь у виставках та ін.);

– ціна й обсяг збуту Вашої продукції. Саме ціна продажу продукції (послуги) визначає, в остаточному підсумку, величину прибутку, прибутковість проекту.

Значна увага під час підготовки бізнес-плану в готельно-ресторанному господарстві приділяється аналізу споживачів і їх сегментації по перевагах і за величиною можливих витрат на замовлення (придбання) продукції (послуг). Інформація про потенційних споживачів має велике значення під час вибору цільового сегмента і визначенні набору послуг, що надаються. Знання соціальної і демографічної структури потенційних клієнтів, а також видів відпочинку, ділових заходів і джерел інформації, якими споживачі користуються при виборі готелів та ресторанів, допомагає автору бізнес-плану не лише сформулювати оптимальний набір послуг, що пропонується, але і розробити ефективну маркетингову стратегію. У бізнес-плані окремий розділ присвячується опису рекламної кампанії і маркетингових заходів, необхідних для просування продукції (послуг) готельно-ресторанного господарства на цільовому ринку. Також має бути представлена оцінка витрат, необхідних для реалізації маркетингової стратегії, у тому числі витрат на розміщення реклами у спеціалізованих виданнях та інших ЗМІ, друк буклетів і різноманітних рекламно-інформаційних матеріалів.

Дослідження ринку продукції та послуг готельно-ресторанного господарства, що проводиться під час підготовки бізнес-плану, повинне містити аналіз конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також оцінку частки ринку, яка може бути освоєна фірмою.

### **Пояснення й рекомендації зі складання розділу «Виробничий план»**

Інформація розділу покликана переконати інвестора в реальності вироблення продукції та надання послуги підприємствами готельно-ресторанного господарства з характеристиками й



обсягами, описаними в попередніх розділах. У цьому розділі також приводяться: загальні відомості про підприємство, розрахунок виробничих витрат на запланований обсяг збуту, прямі (змінні) й загальні (постійні) витрати на надання послуг, калькуляція собівартості продукції, кошторис поточних витрат.

Приблизна структура розділу:

– опис місця розташування підприємства. У багатьох випадках місце розташування є визначальним для успіху проекту. З урахуванням специфіки бізнесу вкажіть наявність необхідних транспортних зв'язків, інженерних мереж (електроенергія, вода, тепло, каналізація, зв'язок та ін.), ресурсів, а також близькість до ринку збуту вашої продукції;

- потреба в офісних площах;
- потреба в новому обладнанні для здійснення проекту;
- графік реалізації проекту;
- програма з виробництва продукції та надання послуг;
- розрахунок змінних витрат (витрати на сировину, комплектуючі тощо, які визначаються на кожному продукту);
- розрахунок постійних витрат. До постійних витрат належать: витрати на виробництво (оренда, ремонт та обслуговування встаткування, паливо й енергія на виробничі потреби й т. п.), торговельні витрати (реклама, заходи щодо просування продукції, її збут, реалізацію й т. п.), адміністративні витрати (заробітна плата адміністративного персоналу, комунальні послуги, послуги зв'язку, видатки на відрядження й т. п.).

У бізнес-план включаться інформація про необхідні характеристики приміщення, у якому буде розміщена компанія, і середні ставки оренди для аналогічних приміщень. Окрема увага приділяється переліку документів, необхідних для отримання ліцензії, і умовам, яким повинна задовольняти компанія, що отримує ліцензію. Витрати часу на пошук персоналу, отримання ліцензії і пошук приміщення враховуються під час розробки графіка реалізації проекту. Також під час підготовки графіка реалізації проекту враховується поступове зростання об'ємів діяльності в міру збільшення числа клієнтів. У рамках первинних витрат наводиться інформація про витрати на техно-

логічне, торговельне обладнання, офісні меблі й оргтехніку, а також інші витрати, які необхідно здійснити перед початком діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства.

### **Пояснення й рекомендації зі складання розділу «Організаційний план»**

У цьому розділі вказуються законодавчі, нормативні й інші документи, що мають правову чинність і відношення до даного проекту, а також кадрове забезпечення проекту. У бізнес-плані описується організаційна структура підприємства готельно-ресторанного бізнесу й вимоги до персоналу.

Приблизна структура розділу:

- форма власності, організаційно-правова форма бізнесу;
- кількість засновників, учасників або пайовиків;
- повноваження виконавчого органу;
- організаційна структура, у якій вказується хто й чим займатиметься, як будуть здійснюватися взаємодії, координація і контроль діяльності служб і підрозділів;
- загальна потреба у працівниках, умови праці, організація оплати праці;
- штатний розклад із вказівкою на можливе збільшення (зменшення) чисельності працівників;
- кадрову політику і систему заохочування праці;
- характеристика керівників і провідних спеціалістів (вік, освіта, стаж роботи, кваліфікація);
- відповідність якісного складу працівників потребам виробництва продукції та надання послуг у нових умовах, необхідність перепідготовки і підвищення кваліфікації спеціалістів
- видатки на персонал.

У бізнес-плані описується організаційна структура підприємства готельно-ресторанного господарства, вимоги до персоналу. Окрема увага приділяється переліку документів, необхідних для здійснення діяльності підприємства. Витрати часу на пошук персоналу, отримання дозвільних документів і пошук приміщень ураховуються під час розробки графіка реалізації проекту. Також у ході підготовки графіка реалізації проекту

враховується поступове зростання об'ємів діяльності по мірі збільшення числа клієнтів.

### **Пояснення й рекомендації зі складання розділу «Фінансовий план»**

Основною метою розділу є характеристика реального стану підприємства та прогноз фінансових результатів його діяльності з визначенням ефективності проекту. У цьому розділі приводяться розрахунки податкових платежів, розписуються витрати на придбання устаткування, на будівельно-монтажні роботи й інші, пов'язані з підготовчим періодом. Приводиться схема повернення кредитних фінансових коштів по прямому кредитуванню або лізинговій угоді. Виконуються розрахунки по планованому прибутку та грошових потоках, указуються джерела фінансування проекту.

Розрахунок фінансового плану спирається на дані плану маркетингу (прогноз реалізації і ціни), виробничого плану (прогноз витрат виробництва й собівартості продукції, відповідність ланцюговому графіку виробництва), організаційного плану (витрати на оплату праці), а також не повинен розбігатися з даними інших розділів.

Приблизна структура розділу:

- план прибутків і збитків;
- план руху грошових коштів;
- прогнозний баланс;
- аналіз беззбитковості;
- стратегія фінансування;
- програма інвестицій;
- розрахунок податкових платежів;
- витрати, пов'язані з обслуговуванням кредиту (лізингу).

### **Пояснення й рекомендації зі складання розділу «Ризики та страхування»**

Головною метою даного розділу є знаходження зони найбільшого ризику, оцінка його ступеню, розробка і прийняття завчасних заходів для його зменшення, а в разі неможливості – визначення способів зменшення збитків. Від ступеня розробки залежить довіра інвесторів, кредиторів і партнерів по бізнесу

Під час аналізу ризиків проводиться оцінка чутливості основних показників діяльності компанії (прибуток, річний чистий потік грошових коштів) відносно до змін таких параметрів, як кількість клієнтів, вартість проживання, вартість продукції, заробітна плата співробітників і т. д. Також у рамках аналізу ризиків може бути проведений сценарний аналіз, який дозволяє виявити, які негативні зміни можуть призвести до збитковості компанії, а які істотно вплинуть на основні показники ефективності.

### **Пояснення й рекомендації зі складання «Заключної частини»**

У заключному розділі робляться висновки щодо можливості впровадження проекту, розраховується економічний ефект від здійснення проекту. У розділі вказується вплив результатів реалізації проекту на економічні показники вашого підприємства, а також на соціально-економічне положення району (міста). Соціально-економічне значення проекту, зокрема, містить у собі:

- створення нових робочих місць;
- надання населенню нових готельних послуг;
- надання споживачам можливості для змістовного проведення дозвілля;
- розширення оподаткованої бази місцевого бюджету;
- розвиток конкурентного середовища.

### **Пояснення й рекомендації щодо розміщення додатків до бізнес-плану**

Додаток є важливою частиною бізнес-плану, сприяє розвантаженню основного тексту від подробиць і дає можливість надати потенційним партнерам та інвесторам різні додаткові матеріали:

- підтверджувальні відомості, що надають інформацію про підприємство (копії свідоцтва про реєстрацію, статуту й установчого договору підприємства, наявні дозвільні документи,



**Таблиця 1 – Ставки податків і зборів**

Найменування	1-й рік	2-й рік	3-й рік	Регулярність виплат	База оподаткування
ПДВ					
ЄСВ					
Податок на прибуток					
Єдиний податок					

**Таблиця 2 – Структура компанії (за необхідності розрахунку доходності за підрозділами компанії)**

Назва підрозділу	Питома вага у випуску продукції, %
Підрозділ 1	
Підрозділ 2	

**Таблиця 3 – Стартовий баланс станом на початок проекту (для діючого підприємства)**

Статті балансу	тис. грн
Кошти	
Рахунки до одержання	
Сировина, матеріали й комплектуючі	
Незавершене виробництво	
Запаси готової продукції	
Банківські вклади й цінні папери	
Короткострокові предоплачені витрати	
Сумарні поточні активи:	
Основні засоби	
Накопичена амортизація	
Залишкова вартість основних засобів:	
Земля	
Будинки та спорудження	
Устаткування	
Предоплачені витрати	
Інші активи	
Інвестиції в основні фонди	

Продовж. табл. 3

<b>Статті балансу</b>	<b>тис. грн</b>
Інвестиції в цінні папери	
Майно в лізингу	
<b>СУМАРНИЙ АКТИВ</b>	
Відстрочені податкові платежі	
Короткострокові позики	
Рахунки до оплати	
Отримані аванси	
Сумарні короткострокові зобов'язання	
Довгострокові позики	
Звичайні акції	
Привілейовані акції	
Капітал, внесений понад номінал	
Резервні фонди	
Додатковий капітал	
Нерозподілений прибуток	
Сумарний власний капітал	
<b>СУМАРНИЙ ПАСИВ</b>	

**Таблиця 4 – Інвестиційний план**

Зміст етапу	Строк виконання з ... по ...	Виконавець	Тип активу	Строк амортизації (міс.)	Загальна вартість етапу		у тому числі						
					грн	вал.	періодичні виплати		разові виплати				
							грн	вал.	сума	вал.	сума	вал.	дата

**Примітка.** 1. Періодичність виплат: *раз на рік; раз у квартал; раз на місяць; раз на тиждень; на початку; наприкінці.*

2. Розміри витрат вказуються у гривнях або/і валюті (за необхідності).

3. Типи активів: **З-земля, С-споруди, У-устаткування, Ін-інші, Н-нематеріальні активи, Пр-передоплачені витрати** (у графі «*термін амортизації*» вказується найменування і кількість продукту, на який буде провадитися списання зазначених витрат).





**Таблиця 6 – План із персоналу**

Посада	Кіл-ть	Оклад		Періодичність виплат	Використання протягом періоду: 3 ... по ... місяць проекту
		грн	вал.		
<i>Управління</i>					
<i>Виробництво</i>					
<i>Маркетинг</i>					

**Примітка.** 1. Періодичність виплат (графі 5): рік; квартал; місяць.

2. У графі 4 вказується розмір окладу у валюті (за наявності). Зазначити вид валюти.

**Таблиця 7 – Прямі витрати (відрядна заробітна плата)**

Найменування продукту	Найменування операції	Розцінка	
		грн	вал.
1	2	3	4

**Примітка.** Розцінка (графі 4) вказується у валюті (за наявності). Замість *вал.* зазначити вид валюти (USD, UE або інша).

**Таблиця 8 – Прямі витрати**

Найменування продукту	Од. вим	Цикл вироб. (дн.)	Найменування матеріалів, комплектуючих	Од. вим	Норма витрати	Ціна		Втрати (%)	Затрим. оплати (дн.)	Страхов. запас (%)	Динам. запас на ... дн.
						грн	вал.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**Примітка.** 1. Витрата матеріалів і комплектуючих (графіа 6) вказується на одиницю виміру виробництва товару.

2. Ціни:

– у грн (графіа 7) – придбання на внутрішньому ринку;

– у валюті (графіа 8) – придбання за межами України. Замість *вал.* зазначити вид валюти (USD, UE або інша).

3. У графі 10 вказується затримка оплати у випадку придбання матеріалів або комплектуючих у кредит.

4. Якщо матеріали або комплектуючі придбані по передоплаті, то цикл виробництва збільшується на час передоплати.

**Таблиця 9 – Загальні витрати**

Найменування витрати	Сума витрати		Вид оплати (у тому числі)			
	грн	вал.	регулярні виплати	разові виплати		дата
				3 ... по ... місяць проекту	5	
1	2	3	4	5	6	6
<i>Управління</i>						
<i>Виробництво</i>						
<i>Маркетинг</i>						

**Примітка.** 1. У графі 3 вказується сума витрат у валюті (за наявності). Замість *вгл.* зазначити вид валюти (USD, UЕ або інша).

2. Періодичність виплат (графі 4): **Тиждень Місяць Квартал Рік**



## ПОРЯДОК І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ

Навчальний матеріал дисципліни має один модуль. У розрізі тем і видів навчальної дисципліни система нарахування балів приведена нижче.

Комплексна оцінка знань студентів проводиться за 100-бальною шкалою.

Компонент	Параметри оцінювання	Оціночні нормативи	Максимально можливих балів
Лекція	Присутність на лекційному занятті	<b>0,5 бала</b> за відвідування кожної лекції	4,5
Практичне заняття	Присутність і робота на практичному занятті	<b>1,5 бала</b> за відвідування і роботу на кожному практичному занятті	10,5
	Доповідь, презентація на практичних заняттях	<b>До 4 балів</b>	4
Самостійна робота	Виконання самостійних завдань за навчальним планом	<b>До 3 балів</b>	21
	Розробка індивідуального бізнес-плану	<b>До 40 балів</b>	40
Поточна модульна робота	Успішне виконання модульної поточної роботи	<b>До 20 балів</b>	20
Усього			100

## Система нарахування додаткових балів за видами робіт із вивчення навчальної дисципліни

Форма роботи	Вид роботи	Бали
Навчальна	1. Участь у предметних олімпіадах: університетських, міжвузівських, всеукраїнських, міжнародних	5-10
	2. Участь у конкурсах на кращого знавця навчальної дисципліни: університетських, міжвузівських, всеукраїнських, міжнародних	5-10
	3. Виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань підвищеної складності	10-30
Науково-дослідна	1. Участь у наукових гуртках. 2. Участь у наукових студентських клубах. 3. Участь у конкурсах студентських робіт: університетських, міжвузівських, всеукраїнських, міжнародних. 4. Участь у наукових студентських конференціях: університетських, міжвузівських, всеукраїнських, міжнародних	5-20

## Шкала оцінювання знань студентів за результатами підсумкового контролю з навчальної дисципліни

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за шкалою ЄКТС*	Оцінка за національною шкалою
90–100	A	Відмінно
82–89	B	Добре
74–81	C	
64–73	D	
60–63	E	Задовільно
35–59	FX	Незадовільно з можливістю повторного складання
0–34	F	Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

\* ЄКТС – Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

### Основні

1. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 18–22.
2. Тягунова Н. М. Основи підприємництва : навч. посіб. / Тягунова Н. М., Юрко І. В. – Київ : НМЦ «Укоопосвіта», 2002. – 162 с.
3. Юрко І. В. Бізнес-план : опорний конспект лекцій / Юрко І. В., Хурса М. М. – Полтава : ПУСКУ, 2001. – 27 с.
4. Хурса М. М. Бізнес-план у ринковій системі господарювання : текст лекції / Хурса М. М., Тягунова Н. М. – Полтава : ПУСКУ, 2002. – 18 с.
5. Хурса М. М., Юрко І. В. Структура та зміст розділів бізнес-плану. Особливості розробки резюме : текст лекції / Хурса М. М., Юрко І. В. – Полтава : ПУСКУ, 2002. – 22 с.
6. Хурса М. М. Методика розробки розділу «Галузь, фірма та її продукція» : текст лекції / Хурса М. М., Юрко І. В. – Полтава : ПУСКУ, 2002. – 18 с.
7. Агафонова Л. Г. Підготовка бізнес-плану : практикум / Агафонова Л. Г., Рога О. В. – Київ : Знання, 2000. – 158 с.
8. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О. – Київ : КНЕУ, 2009. – 208 с.
9. Бизнес-планирование / под ред. Попова В. М., Ляпунова С. И. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 672 с.

### Додаткові

10. Берц Густав. Мгновенный бизнес-план. Двенадцать быстрых шагов к успеху / Берц Густав, Киршнер Пол / пер. с англ. – Москва : Дело ЛТД, 2005. – 80 с.
11. Бизнес-план : методические материалы / под ред. проф. Р. Г. Маниловского. – Москва : Финансы и статистика, 2007. – 160 с.



12. Буров В. П. Бизнес-план. Методика составления / Буров В. П. и др. – Москва : ЦИПКК, 2005. – 88 с.
13. Джозеф А. Ковелло. Бизнес-планы. Полное справочное руководство / Джозеф А. Ковелло, Бран Дж. Хейзелгрэн. пер. с англ. – Москва : БИНОМ, 2007. – 352 с.
14. Деловое планирование (Методы. Организация. Современная практика) : учеб. пособие / под ред. В. М. Попова. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
15. Дзвид Г. Бенгз. Руководство по составлению бизнес-плана / Дзвид Г. Бенгз. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом» : пер. с англ. – Москва : Финпресс, 2008. – 256 с.
16. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу / Дядечко Л. П. – Київ : Центр учб. л-ри, 2007. – 224 с.
17. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми / Кучеренко В. Р., Карпов В. А., Маркітан О. С. – Київ : Знання, 2006. – 423 с.
18. Липсиц І. В. Що таке бізнес-план і як його скласти / Липсиц І. В. – Київ : АСК, 2006. – 182 с.
19. Любанова Т. П. Бизнес-план : учеб.-практ. пособие / Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамотенко Т. А., Олейникова Ю. А. – Москва : ПРИОР, 2008. – 96 с.
20. Новиков В. С. Инновации в туризме / Новиков В. С. – Москва : ИЦ «Академия», 2007. – 208 с.
21. Скворцов Н. П. Как разработать бизнес-план предприятия (практическое руководство для бизнесменов) / Скворцов Н. П. – Київ, 2004. – 96 с.
22. Составление бизнес-плана : пособие / Эрнст знд Янг. – Москва, 2006. – 224 с.
23. Уткин Э. А. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело / Уткин Э. А., Кочеткова А. И. – Москва : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2008. – 176 с.
24. Шудра В. Ф. Бізнес-план / Шудра В. Ф., Величко А. Н. – Київ : Капрал, 2007. – 245 с.
25. Як підготувати успішний бізнес-план. – Київ, 2004. – 106 с.

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Навчальна програма навчальної дисципліни.....	5
Тематичний план навчальної дисципліни.....	9
Методичні рекомендації щодо самостійного вивчення навчальної дисципліни.....	11
Перелік питань та практичних завдань до вивчення навчальної дисципліни.....	31
Тема 1. Предмет, зміст та завдання навчальної дисципліни «Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві».....	31
Тема 2. Бізнес-план у системі планування діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства... ..	32
Тема 3. Визначення бізнес-плану, цілі та задачі бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві .....	33
Тема 4. Структура бізнес-плану, особливості розробки резюме .....	41
Тема 5. Технологія складання розділу «Загальна характеристика підприємства».....	46
Тема 6. План маркетингу: зміст, структура та особливості складання.....	58
Тема 7. Зміст розділу «План виробництва».....	71
Тема 8. Організаційний план як складова частина бізнес-плану.....	77
Тема 9. Методика розробки фінансового плану.....	82
Тема 10. Особливості складання розділу «Оцінка ризику та страхування».....	88
Перелік питань для підготовки до поточної модульної роботи .....	90

Зразок поточної модульної роботи .....	92
Перелік питань до підготовки до ПМК .....	96
Методичні рекомендації зі складання індивідуального бізнес-плану.....	98
Вихідні дані фінансово-економічного аналізу ефективності індивідуального проекту.....	109
Порядок і критерії оцінювання знань студентів.....	118
Список рекомендованих інформаційних джерел .....	120

Навчально-методичне видання

**ЮРКО** Ігор Вікторович  
**МИХАЙЛЕНКО** Олена Миколаївна

# **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК**

Головний редактор *М. П. Гречук*  
Редагування *В. Л. Яременко*  
Комп'ютерне верстання *О. С. Корніліч*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 7,7.  
Зам. № 173/689.

Видавець і виготовлювач  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»,  
к. 115, вул. Коваля, 3, м. Полтава, 36014; ☎(0532) 50-24-81

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 3827 від 08.07.2010 р.