

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Готельно-ресторанна справа»
на тему: «Проектно-орієнтоване управління розвитком готельного
підприємства»

Виконала:
здобувач IV курсу спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
Мартінова К.О.

Керівник:
к.е.н., доц. Разінькова М.Ю.

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Мартінова К.О. Проектно-орієнтоване управління розвитком готельного підприємства. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка практичних рекомендацій по реалізації проектних рішень об'єкта готельного господарства на засадах проектно – орієнтованого управління.

Об'єкт дослідження – методологія проектно-орієнтованого управління розвитком готельного підприємства «Привал».

Предмет дослідження – теоретичні підходи та практичні рекомендації з проектно-орієнтованого управління розвитком готельного підприємства.

Досліджено перспективи розвитку підприємств готельного господарства України. Визначено особливості готельного підприємства типу мотель та зазначено причини, через які обране підприємство «Привал» потребує реконструкції. Визначено сутність проектно - орієнтованого управління підприємством. Досліджено організаційно-технологічні та управлінські аспекти діяльності готельного підприємства. Проведено аналіз доцільності та оцінено ефективність проекту реконструкції готельного підприємства з метою підвищення категорії. Розраховано економічні показники діяльності реконструйованого готельного підприємства. Розроблено модель управління проектом для забезпечення його ефективної реалізації.

Методи дослідження. Використано методи статистичного, фінансового та синтетичного аналізу, аналітичні методи розрахунку коефіцієнтів, що відбивають фінансову діяльність підприємства.

Практичне значення : запропонований проект реконструкції може бути реалізований на практиці.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків. Робота викладена на 72 сторінках, містить 24 таблиці, 10 рисунків. Список використаних джерел містить 49 найменувань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ГОТЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, МОТЕЛЬ, РЕКОНСТРУКЦІЯ, ПРОЄКТНО-ОРИЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ, ПРОЄКТ

ABSTRACT

Martynova K.O. Project-oriented management of hotel enterprise development. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the qualification work is to develop practical recommendations for the implementation of design solutions for a hotel facility on the basis of project-oriented management.

The object of the study is the methodology of project-oriented management of the development of the hotel enterprise "Pryval".

The subject of the study is theoretical approaches and practical recommendations on project-oriented management of the development of a hotel enterprise.

The prospects for the development of Ukrainian hotel enterprises are investigated. The features of a motel-type hotel enterprise are determined and the reasons why the selected enterprise "Pryval" needs reconstruction are indicated. The essence of project-oriented management of the enterprise is determined. The organizational, technological and managerial aspects of the hotel enterprise's activities were studied. The feasibility analysis was conducted and the effectiveness of the hotel enterprise reconstruction project was assessed in order to increase the category. The economic indicators of the reconstructed hotel enterprise's activities were calculated. A project management model was developed to ensure its effective implementation.

Research methods. Methods of statistical, financial and synthetic analysis were used, analytical methods for calculating coefficients reflecting the financial activities of the enterprise.

Practical significance: the proposed reconstruction project can be implemented in practice.

The qualification work consists of an introduction, three sections, and conclusions. The work is set out on 72 pages, contains 24 tables, 10 figures. The list of sources used contains 49 names.

KEYWORDS: HOTEL ENTERPRISE, MOTEL, RECONSTRUCTION, PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT, PROJECT.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ | 7 |
| 1.1. Стан та перспективи розвитку готельних підприємств України | 7 |
| 1.2. Готельне підприємство типу мотель як об'єкт проектування | 14 |
| 1.3. Сутність проектно - орієнтованого управління підприємством | 17 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 | 20 |
| РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПРИВАЛ» | 22 |
| 2.1 Загальна характеристика базового підприємства | 22 |
| 2.2 Аналіз доцільності та описова характеристика проектних рішень готельного підприємства | 27 |
| 2.3 Оцінка ефективності проектних рішень мотелю «Привал» | 41 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 | 46 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ПРИВАЛ» | 47 |
| 3.1 Використання методології проектно-орієнтованого управління в практиці управління підприємства «Привал» | 47 |
| 3.2 Розробка моделі управління проектом | 56 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 | 58 |
| ВИСНОВКИ | 58 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 61 |
| ДОДАТКИ | 66 |

ВСТУП

Актуальність теми. У теперішній час розвиток готельного господарства викликає великий інтерес та попит в межах України. Створення нових та реконструкція існуючих підприємств гостинності дає змогу збільшувати туристські потоки, а отже й підвищувати імідж країни, що надалі сприятиме новим закордонним людським потокам. Реконструкція готельного підприємства дозволяє підвищити рівень закладу загалом (підвищення категорії до трьох зірок), відповідати сучасному рівню обслуговування, а також зробити експлуатацію підприємства більш економічною. Реконструкція готелю (мотелю) дозволяє підвищити рівень закладу загалом, відповідати сучасному рівню обслуговування, а також зробити експлуатацію підприємства більш економічною. Тому розробка проекту реконструкції закладу є одним із важливих проектних рішень мотелю.

Питанням проектно-орієнтованого управління розвитком готельного підприємства присвячено багато наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них С. Баженова, Ю. Пологовська, І. Канцур, В.Берещак, Ю.Бірюкова, С.Галасюк, А.Голод, Ю.Феленчак та ін.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка практичних рекомендацій по реалізації проектних рішень об'єкта готельного господарства на засадах проектно – орієнтованого управління.

Базою для проведення дослідження обрано готельне підприємство типу мотель «Привал» в Дніпропетровській області, що надає послуги розміщення та харчування на рівні готелю категорії дві зірки.

Для досягнення зазначеної мети у роботі були поставлені і вирішені наступні завдання:

- дослідити перспективи розвитку підприємств готельного господарства України;
- визначити особливості готельного підприємства типу мотель та зазначити причини, через які обране підприємство «Привал» потребує реконструкції;

- визначити сутність проектно-орієнтованого управління підприємством;
- дослідити організаційно-технологічні та управлінські аспекти діяльності готельного підприємства;
- провести аналіз доцільності та оцінити ефективність проекту реконструкції готельного підприємства з метою підвищення категорії;
- розрахувати економічні показники діяльності реконструйованого готельного підприємства;
- розробити модель управління проектом для забезпечення його ефективної реалізації.

Об'єкт дослідження – методологія проектно-орієнтованого управління розвитком готельного підприємства «Привал».

Предмет дослідження – теоретичні підходи та практичні рекомендації з проектно-орієнтованого управління розвитком готельного підприємства.

Методи дослідження. Використано методи статистичного, фінансового та синтетичного аналізу, аналітичні методи розрахунку коефіцієнтів, що відбивають фінансову діяльність підприємства тощо.

При написанні даної кваліфікаційної роботи були використані сучасні інформаційні технології. Зокрема, при написанні тексту роботи використовувалася комп'ютерна програма Microsoft Word, яка дала змогу автоматизувати виконання задач, перевірити правопис та орфографію, створити таблиці, діаграми. Окрім того, була використана програма Excel для зручності розрахунків економічних показників.

Практичне використання. Запропонований проект реконструкції може бути реалізований на практиці у роботі діючих підприємств готельно-ресторанного господарства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків. Робота викладена на 72 сторінках, містить 24 таблиці, 10 рисунків. Список використаних джерел містить 49 найменувань

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Стан та перспективи розвитку готельних підприємств України

Розвиток готельного бізнесу в Україні має значний вплив на національну економіку та є важливим показником прогресу. Зміни у цьому секторі відбуваються динамічно, включаючи якісні та структурні зміни, що взаємодіють за допомогою системного підходу та реагують на зовнішнє середовище. Аналіз стану цього сегмента бізнесу та вивчення тенденцій розвитку є важливим кроком для господарського розвитку готельної індустрії в Україні.

Згідно з міжнародним досвідом, готельний бізнес має потенціал забезпечити громадян високоякісними готельними послугами. Основні фактори, які роблять готельний бізнес привабливим для підприємців [8;10]:

- можливість запуску проекту з досить невеликими початковими інвестиціями;
- потенціал для максимізації прибутку внаслідок економічного зростання;
- збільшення попиту на готельні послуги внаслідок зростання туристичної активності;
- підвищення рентабельності готельних підприємств та їхня гнучкість у відношенні до змін.

Для розвитку готельних послуг в Україні найбільший вплив мають інвестиційні проекти, спрямовані на поліпшення транспортної інфраструктури (запуск нових авіакомпаній, ремонт доріг тощо), а також різноманітні масштабні події, які регулярно проводяться у великих містах України, такі як конференції, змагання та фестивалі. Ці чинники сприяють розширенню кола відвідувачів готелів, включаючи як іноземних, так і українських гостей.

У статистичних щорічниках наводяться дані про діяльність підприємств

готельного бізнесу як структурного аспекту національної економіки України [11; 29]. У період з 2011 по 2022 роки кількість готелів та подібних закладів для розміщення зросла в 1,3 рази, що головним чином обумовлено зростанням туристичних потоків в країні.

Після кризи 2014 року завантаженість готелів була дуже низькою – 25-30% на готельному ринку. Починаючи з 2017 року, середня використаність українських готелів досягла позначки у 50% [13]. Протягом 2018-2019 років спостерігалось помітне відновлення зацікавленості готельним сегментом як значущою частиною комерційної нерухомості [2]. Також розпочалося здійснення поточних інвестиційних проектів, пов'язаних із реконструкцією готелів у різних регіонах України та обласних центрах, спрямованих на прийом іноземних гостей, перш за все представників бізнесу.

Протягом 2015-2019 років найбільш фінансово стійкими виявилися готелі, де вартість номерів була прив'язана до іноземної валюти. Це стосується переважно якісних готелів з категорією 4 та 5 зірок [2]. Саме на цій категорії готелів найскладніше пройшли турбулентні періоди, такі як політичні нестабільності та економічні колізії. Як наслідок, завантаженість номерного фонду для цих готелів зменшилася через переважну кількість закордонних гостей, зокрема людей, які подорожують у справах.

Також, спостерігається тенденція до значного збільшення кількості приватних готелів з невеликою місткістю (< 50), які відносяться до категорії міні-готелів [13]. На сьогоднішній день такі міні-готелі являють собою один із найбільш перспективних сегментів готельного бізнесу, які мають великий попит на національному ринку та здатні забезпечити стабільний рівень прибутковості [14]. Активно розвиваються проекти бюджетних готелів із рейтингом 3 зірки, 3+. [35, с.109]. Це пояснюється тим, що в таких готелях можуть зупинятися не лише іноземні гості, але й вітчизняні туристи та бізнесмени [3]. Загалом ринок готелів демонструє хороші фінансові результати та показує динаміку подальшого зростання.

У 2018 році витрати на тимчасове розміщення й організацію харчування

становили лише 0,4% від загального обсягу капітальних інвестицій, причому 53% з них були призначені саме на розміщення гостей [11]. Важливо зауважити, що згідно з характером готельного бізнесу, серед ініціативних суб'єктів та учасників національного готельного ринку є приватний сектор і підприємства, які надають послуги з оренди житла.

Фізичні особи, як суб'єкти господарювання в готельній індустрії, становлять значну конкуренцію для юридичних осіб-підприємців, особливо великих готелів. Значуща участь фізичних осіб-підприємців у 2020 році складає понад 70% (рис. 1.1). Фізичні особи-підприємці в готельному секторі мають перевагу у тому, що вони можуть розвивати невеликі готелі, пропонувати приватні квартири та будинки для проживання. Послуги, які вони надають, охоплюють широкий спектр основних і додаткових сервісів, а висока якість обслуговування поєднується з доступними цінами.

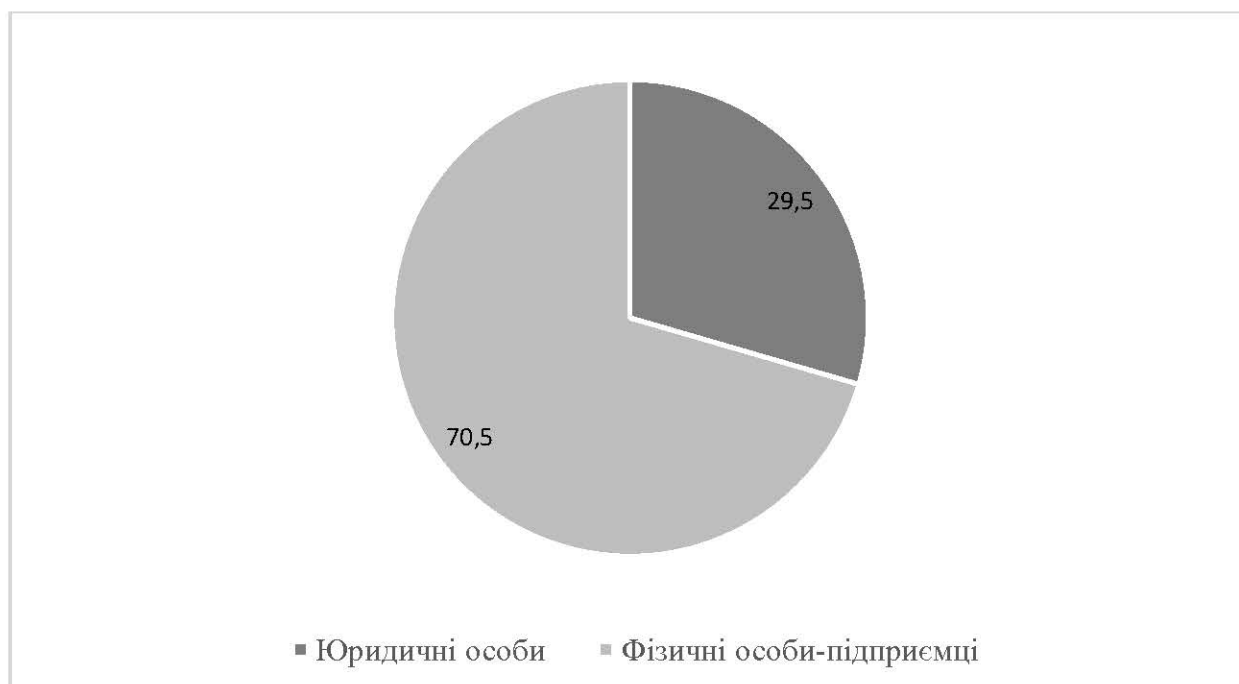


Рисунок 1.1 – Структура підприємств готельного бізнесу України у 2020 р.

Джерело: побудовано за даними [11].

Важливим фактором впливу на готельний бізнес є витрати на персонал підприємств, котрі вказують на суму коштів, які підприємства витрачають на

оплату праці працівників. Вони є дуже вагомим показником, бо компетентний та кваліфікований персонал є ключовим елементом успішного ведення будь-якого виду бізнесу, зокрема готельного. Він забезпечує високий рівень обслуговування, що є важливим аспектом для задоволення клієнтів.

Також, кількість підприємств певної галузі має великий вплив на аналіз конкурентного середовища на ринку та аналіз розподілу ресурсів по підприємствам.

Основні вищезазначені внутрішні показники, які характеризують діяльності підприємств готельного бізнесу України за період з 2011 по 2022 роки [11 Помилка! Джерело посилання не знайдено.] згруповано та відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Внутрішні показники діяльності підприємств готельного бізнесу України за 2010-2022 роки

| Рік | Обсяг реалізованих послуг підприємств, млн.грн | Кількість підприємств, од | Кількість зайнятих працівників, осіб | Кількість найманих працівників, осіб | Витрати на персонал підприємств, млн.грн |
|------|--|---------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| 2010 | 2860,0 | 882 | 24499 | 24275 | 750,7 |
| 2011 | 3668,4 | 936 | 26701 | 26478 | 968,3 |
| 2012 | 4446,3 | 1183 | 32915 | 32501 | 1285,7 |
| 2013 | 4896,0 | 1389 | 32112 | 31746 | 1353,1 |
| 2014 | 3176,6 | 1075 | 23140 | 22864 | 935,7 |
| 2015 | 4501,3 | 1073 | 20842 | 20556 | 1116,0 |
| 2016 | 6352,0 | 930 | 21285 | 21034 | 1231,9 |
| 2017 | 7895,3 | 1040 | 22242 | 22008 | 1740,8 |
| 2018 | 9479,4 | 1102 | 23341 | 23161 | 2112,7 |
| 2019 | 9884,2 | 1160 | 23779 | 23276 | 2530,8 |
| 2020 | 5091,0 | 1162 | 19648 | 19414 | 1642,0 |
| 2021 | 9610,2 | 1169 | 18418 | 18131 | 2099,1 |
| 2022 | 7303,0 | 861 | 15899 | 15745 | 1809,4 |

Джерело: складено автором за даними [11].

Динаміка відносних показників діяльності підприємств готельного бізнесу України за період 2011–2022 роки наведена у таблиці 1.2 та на рис.1.1. Ці показники використаємо для подальшого обґрунтування доцільності

розробки проекту реконструкції підприємства – бази для проведення дослідження, - з метою підвищення категорії готелю з 2-х до 3-х зірок, а також для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств готельного господарства.

Таблиця 1.2 – Відносні показники діяльності підприємств готельного господарства України (до попереднього періоду)

| Показники | Обсяг реалізованих послуг підприємств | Кількість підприємств | Кількість зайнятих працівників | Кількість найманих працівників | Витрати на персонал підприємств |
|-----------|---------------------------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 2010 | - | - | - | - | - |
| 2011 | 28,3 | 6,1 | 9,0 | 9,1 | 29,0 |
| 2012 | 21,2 | 26,4 | 23,3 | 22,7 | 32,8 |
| 2013 | 10,1 | 17,4 | -2,4 | -2,3 | 5,2 |
| 2014 | -35,1 | -22,6 | -27,9 | -28,0 | -30,8 |
| 2015 | 41,7 | -0,2 | -9,9 | -10,1 | 19,3 |
| 2016 | 41,1 | -13,3 | 2,1 | 2,3 | 10,4 |
| 2017 | 24,3 | 11,8 | 4,5 | 4,6 | 41,3 |
| 2018 | 20,1 | 6,0 | 4,9 | 5,2 | 21,4 |
| 2019 | 4,3 | 5,3 | 1,9 | 0,5 | 19,8 |
| 2020 | -48,5 | 0,2 | -17,4 | -16,6 | -35,1 |
| 2021 | 88,8 | 0,6 | -6,3 | -6,6 | 27,8 |
| 2022 | -24,0 | -26,3 | -13,7 | -13,2 | -13,8 |

Джерело: розраховано автором за даними [11]

З табл. 1.2 та рис. 1.2 видно, що за період 2011-2022 роки кількість підприємств готельного господарства зменшилася. Лінія тренду динаміки обсягу реалізації послуг відображує зв'язок з лінією тренду кількості найманих та зайнятих працівників і слабкий зв'язок з лінією тренду кількості готельних підприємств.

Прогнозування є важливим інструментом у процесі формування стратегічних напрямів розвитку ринку готельних послуг. Воно допомагає осмислити результати і наслідки майбутніх готельних проектів з урахуванням вхідної інформації та аналізу очікуваних тенденцій розвитку.

На підставі побудованої економетричної моделі здійснено прогноз

обсягів реалізованих послуг готельного господарства, припустивши, що економічна і політична ситуація в країні буде стабільною (рис. 1.3).



Рисунок 1.2 – Динаміка відносних показників готельного господарства України за період 2011–2022 роки (у % до попереднього періоду)

Джерело: складено автором

Аналіз результатів показує, що в умовах стабільної економічної і політичної ситуації в країні в майбутньому обсяг реалізованих послуг підприємств готельного бізнесу в Україні буде поступово збільшуватися.

Важливо зазначити, готельний бізнес - найшвидше зростаючий сектор економіки. Загалом, цей сектор має значний вплив на зростання ВВП країн, бо на частку готельної індустрії припадає 6% світового ВВП і близько 5% усіх податкових надходжень [44]. Це показує, що розвиток та піднесення готельного бізнесу позитивно вплине і на ВВП України, що дає більше підстав інвестувати в його розвиток не зважаючи на можливе погіршення ситуації на ринку.

Розвиток готельного бізнесу призводить до збільшення прямих витрат на проживання клієнтів і використання автомобілів, що сприяє створенню нових робочих місць. Функціональна підтримка готельної індустрії дає імпульс сталому розвитку багатьох секторів економіки та різних видів діяльності, таких як транспортна інфраструктура, інформаційні технології, торгівля, будівництво

різноманітних об'єктів, аграрний сектор та сектор нових технологій, сектор медичних та косметичних послуг і виробництво різних споживчих товарів. Таким чином, зміцнення готельного бізнесу в країні справляє позитивний вплив на економіку та соціально-економічну діяльність регіонів, міст і держави загалом.



Рисунок 1.3 – Динаміка обсягу реалізованих послуг за прогнозом

Джерело: складено автором

Отримані дані щодо розрахункових обсягів реалізованих послуг можуть сприяти формуванню різноманітних програм соціально-економічного розвитку держави та галузей економіки на короткострокову перспективу та допомогти державним органам у процесі вироблення ефективної політики щодо інвестування в розвиток готельних підприємств. З цих позицій актуальним є питання інноваційного розвитку готельних підприємств та активізації проектної діяльності на мікрорівні.

Отже, досліджено стан та перспективи розвитку готельного господарства України. Зроблено висновок про погіршення його економічного розвитку з моменту пандемійного періоду. Відновлення його функціонування на рівні допандемійного періоду можливе шляхом розбудови нових і реконструкції діючих підприємств та реалізації стратегії інноваційного розвитку.

1.2. Готельне підприємство типу мотель як об'єкт проектування

У якості бази для проведення дослідження обрано готельне підприємство типу мотель, що надає послуги розміщення та харчування на рівні готелю категорії 2 зірки.

Мотель — це невеликий готель, вхід у номери якого здійснюється з вулиці (з місця парковки автомобіля). Вони призначені перш за все для далекобійників і людей що подорожують власним авто та потребують місця лише для ночівлі. Вартість проживання порівняно з готелями низька, адже номери оснащені лише базовими речами та кількість додаткових послуг обмежена [17].

Основними споживачами мотельних послуг є, так звані, транзитні пасажери. Транзитні пасажери — це вид пасажирів, котрі під час своєї подорожі роблять зупинку між пунктом відправлення та пунктом призначення, з метою короткотривалого відпочинку (зазвичай на одну ніч) [34].

Основними характеристиками та особливостями мотелів є:

- розташування: мотелі зазвичай розташовані біля автомагістралей, основних доріг або на околицях міст, щоб забезпечити легкий доступ для подорожуючих;
- наявність місць для паркування: переважна більшість мотелів пропонують безкоштовне паркування безпосередньо біля номерів, що робить їх зручними для автомобілістів;
- прості номери: номери в мотелях, як правило, прості та функціональні. Зазвичай вони менші за номери в більш розкішних готелях, але поряд із цим оснащені основними зручностями для комфортного перебування на недовгостроковий період;
- доступність: у мотелях подорожуючий зможе переночувати у комфортних для нього умовах за ціною набагато дешевше, ніж якби він скористався послугами готелю. Саме тому мотелі добре підійдуть не лише

далекобійникам, а й тим, хто подорожує з обмеженим бюджетом;

- самообслуговування: багато мотелів пропонують систему самообслуговування, де гості можуть здійснювати реєстрацію самостійно або за допомогою автоматизованих систем.

- оснащення: на території мотелю можна знайти багато базових зручностей, таких як кондиціонування, безкоштовне підключення до мережі інтернет. Однак, наповнення може змінюватися від мотеля до мотеля;

- простота обслуговування: обслуговування в мотелях може бути більш простим порівняно з більшими готелями, але зазвичай включає базові послуги, такі як прибирання номерів та обслуговування клієнтів;

- гнучкість: основна спрямованість мотелів — це надання послуг розміщення на короткострокові терміни, що призводить до того, що мотелі часто можуть бути більш гнучкими щодо умов бронювання та перебування [7; 43].

Мотелем називають один із видів закладу тимчасового розміщення, що спрямований на давання послуг подорожуючим транзитним пасажиром.

Щодо архітектурної структури мотелю, варто зазначити, що вони зазвичай мають форму I-, L- або U-подібну. У таких будівлях зазвичай розміщені: номери для гостей, окремий кабінет керівника, невелика приймальна зона, а також, в деяких випадках, маленьке кафе та басейн. За стилістичним оформленням виявляються більш стриманими та консервативними. Часто при них є кафе, які розташовані на першому поверсі.

Складові характеристики та особливості роботи мотеля наведено у таблиці 1.3.

Структура надання послуг розміщення у мотелях може відрізнитися в залежності від конкретного мотеля та його специфіки. Наприклад, готельне підприємство типу мотель «Привал», що надає послуги розміщення та харчування на рівні мотелю категорії 2 зірки, повинно відповідати вимогам, що представлені у таблиці А.1 Додатка А (відповідно до ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні Класифікація готелів [12]).

У наш час гості мотелю розраховують на певний рівень комфорту та обслуговування, що сталося завдяки впливу на них певного досвіду, який вони отримують від перебування у сучасних готелях і подібних закладах. Наприклад, у готельному секторі все частіше з'являються мобільні варіанти реєстрації, і клієнти мотелів починають очікувати такого ж рівня зручності при реєстрації, при мінімізації необхідності безпосереднього контакту з персоналом стійки реєстрації. Тож зміст проектних рішень напряду пов'язаний з «вузькими місцями» конкретного підприємства, відповідністю вимогам і впровадженням інновацій.

Таблиця 1.3 – Складові характеристики та особливості роботи мотелю

| Вимога | Характеристика |
|--|--|
| Реєстрація та прийом гостей | <ul style="list-style-type: none"> – прийом бронювань і резервування – оформлення заселення гостей; – видача ключів та інструкцій щодо проживання; – номери та обслуговування. |
| Забезпечення комфортного проживання гостей | <ul style="list-style-type: none"> – прибирання номерів та заміна рушників та постільної білизни; – робота з технічними питаннями (наприклад, ремонт та технічне обслуговування) |
| харчування | <ul style="list-style-type: none"> – ресторан або кафе на території мотеля для обслуговування гостей; – сніданки, обіди, вечері або інші форми харчування (залежно від політики мотеля). |
| додаткові сервіси | <ul style="list-style-type: none"> – фітнес-центр, басейн, сауна або інші розважальні та рекреаційні послуги; – конференц-зали для проведення заходів або бізнес-зустрічей |
| безпека | <ul style="list-style-type: none"> – забезпечення безпеки гостей; – режим роботи вахтових служб та контроль доступу |
| фінансова та адміністративна робота | <ul style="list-style-type: none"> – розрахунки з клієнтами та ведення обліку фінансових операцій; – адміністративні процедури, пов'язані з кадрами, закупівлями та іншими аспектами управління |

Джерело : складено автором на основі [16]

Отже, в умовах високої конкуренції на ринку готельних послуг, багато об'єктів, які побудовані згідно із застарілими стандартами, потребують модернізації. Реконструкція готелю (мотелю) дозволяє підвищити рівень закладу загалом, відповідати сучасному рівню обслуговування, а також зробити експлуатацію підприємства більш економічною. Тому розробка проекту реконструкції закладу є одним із важливих проектних рішень мотелю.

1.3. Сутність проектно - орієнтованого управління підприємством

Світові вчені та практики довели, що забезпечення реалізації заходів з розвитку підприємства будь-якої галузі, сьогодні ефективніше здійснювати через проект з використанням сучасних методів управління проектами.

Успіх реалізації будь-якого проекту, у тому числі об'єктів готельного господарства, залежить від вирішення багатьох задач, що у сукупності складають предмет управління (рис.1.4).

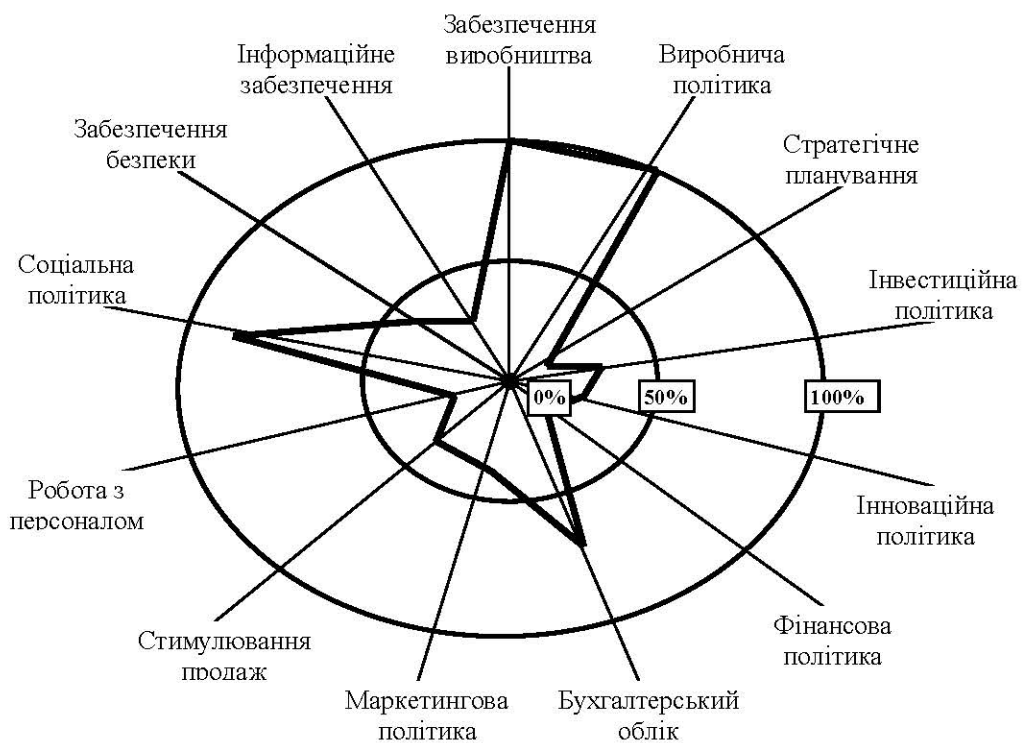


Рисунок 1.4- Типова ситуація зі ступенем вирішення ключових завдань управління

Джерело : складено автором на основі [21; 32]

Для інноваційних проектів у сфері гостинності перехід від класичного менеджменту до проектного є нагальним питанням. Тому визначення особливостей впровадження проектно-орієнтованого управління є актуальним

для забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств.

Використання проектно-орієнтованого підходу набуло широкого поширення в інженерній справі та технічних інноваціях. Нині набутий досвід переносено на інші проекти (організаційні, соціальні, економічні тощо) у нетрадиційні сфери.

На відміну від сучасних методик реформування підприємств (реінжиніринг бізнес-процесів, проекти організаційного розвитку, проекти переходу на методи управління якістю, діджиталізація тощо) використання проектно-орієнтованого підходу передбачає проведення, перш за все, значних і коштовних проектів змін на підприємстві власними силами та мінімізацію ризику невдачі проектів з найменшими втратами. З огляду на зарубіжний досвід управління проектами на засадах проектно-орієнтованого підходу дозволяє досягти значної економії часу (до 30 %) та ресурсів (до 20 %) [33].

Основна ідея даного підходу зводиться до наступного : чітке визначення цілей і складу робіт за визначеними проектами, розподіл відповідальності і ресурсів (перш за все, кадрових і фінансових), планування усіх видів робіт з урахуванням фактору ризиків і можливостей, постійний моніторинг і контроль за ходом реалізації проектів за допомогою методів і моделей ситуаційного аналізу (табл. 1.4), а при виявленні відхилень від запланованого – своєчасне регулювання у межах встановлених часу, бюджету і ризику[33].

Основні принципи проектно-орієнтованого управління наведені на рисунку 1.5.

Підприємства, на яких управління здійснюється на принципах проектно-орієнтованого підходу (проектно-орієнтовані підприємства), побудовано ефективні комунікаційні взаємозв'язки між ланками, що залучені до реалізації проектів. Це дає можливість у кожний момент часу отримати релевантну інформацію і побачити повну карти роботи підприємства.

Таблиця 1.4 – Методи і моделі ситуаційного аналізу

| Вид аналізу | Методи і моделі аналізу |
|--|---|
| Аналіз місії і цілей | сценарії розвитку, метод «Дельфі», метод експертних оцінок, екстраполяція тенденцій, аналіз часових рядів, імітаційні моделі, «дерево цілей». |
| Аналіз внутрішнього середовища (оцінка стратегічного потенціалу) | життєвий цикл організації, SWOT - аналіз сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних зон господарювання, бенчмаркінгланцюжків створення вартості і функцій підрозділів і персоналу, організаційно-управлінський аналіз, організаційно-управлінський аналіз, фінансово-економічний аналіз, аналіз кадрового потенціалу. |
| Аналіз зовнішнього середовища | -аналіз ключових факторів успіху, аналіз інвестиційної привабливості галузі і конкретного підприємства, аналіз «поля сил» (Ансофф), STEP – аналіз. |
| Оцінка стратегічної позиції | Матриця Ансоффа «продукт/ринок»; Матриця BCG - «зростання/частка ринку»; Модель GE/McKinsey- «привабливість ринку -конкурентоспроможність»; Модель Shell/DPM - «галузева привабливість»; Модель Hofer/Schendel - аналіз еволюції ринку, Модель ADL/LC - аналіз життєвого циклу галузі. |

Джерело : складено автором на основі [30, 32]

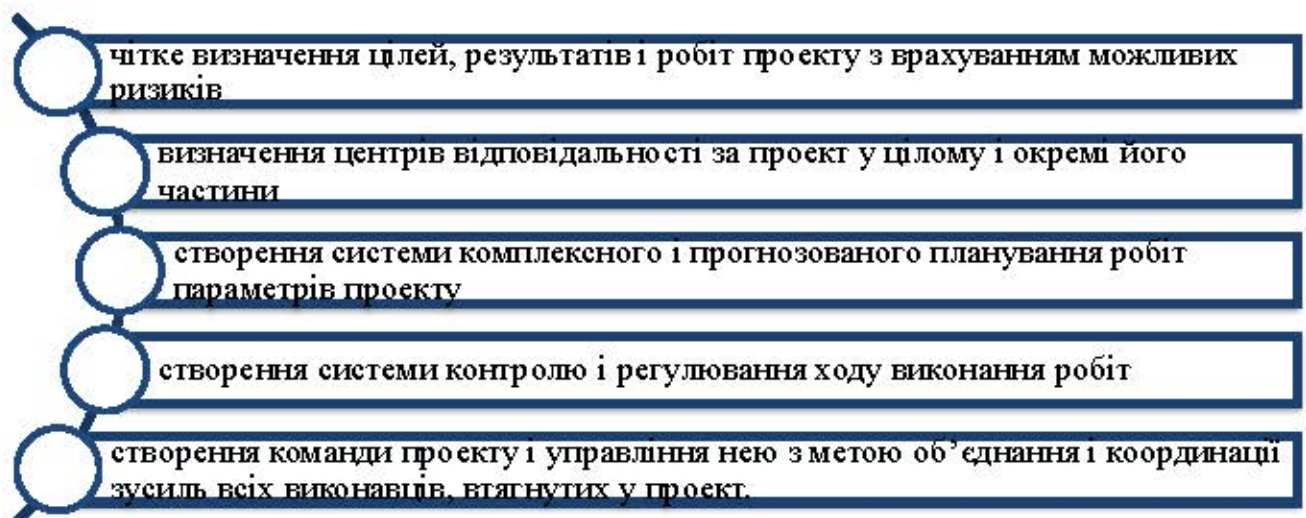


Рисунок 1.5 – Основні принципи проектно-орієнтованого управління

Джерело : складено автором на основі [33]

Найбільш вагомі риси сучасного проектно-орієнтованого підприємства

представлено на рисунку 1.6.

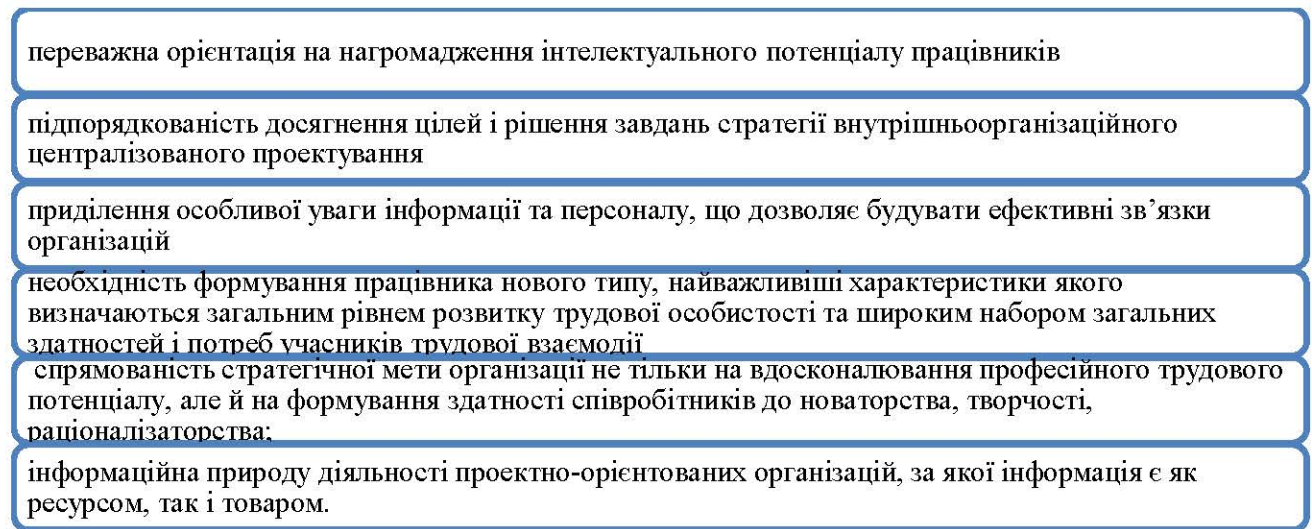


Рисунок 1.6 – Риси сучасної проектно-орієнтованого підприємства

Джерело : складено автором на основі [22; 37]

Отже, імплементуючи досвід використання проектно-орієнтованого управління на підприємствах готельного господарства, власники і менеджмент бізнесу можуть отримати наступні переваги : підвищити рівень конкурентоспроможності, отримати додатковий прибуток та покращити процес управління.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами першого розділу отримано наступні висновки.

1. Досліджено стан та перспективи розвитку готельного господарства України. Зроблено висновок про погіршення його економічного розвитку з моменту пандемійного періоду. Відновлення його функціонування на рівні допандемійного періоду можливе шляхом розбудови нових і реконструкції діючих підприємств та реалізації стратегії інноваційного розвитку.

2. Визначено, що мотель є формою невеликого готелю, де доступ до номерів забезпечується безпосередньо з вулиці, з місця паркування автомобіля. Ці заклади переважно призначені для далекобійників та осіб, які мають власний

автомобіль і шукають лише місце для ночівлі. Вартість проживання в мотелях зазвичай нижча порівняно з готелями, оскільки номери обладнані лише базовими зручностями, а ряд додаткових послуг обмежений.

3. Визначено сутність проектно-орієнтованого управління розвитком підприємств готельного господарства, основна ідея якого зводиться до наступного : чітке визначення цілей і складу робіт за визначеними проектами, розподіл відповідальності і ресурсів (перш за все, кадрових і фінансових), планування усіх видів робіт з урахуванням фактору ризиків і можливостей, постійний моніторинг і контроль за ходом реалізації проектів за допомогою методів і моделей ситуаційного аналізу, а при виявленні відхилень від запланованого – своєчасне регулювання у межах встановлених часу, бюджету і ризику.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПРИВАЛ»

2.1 Загальна характеристика базового підприємства

У рамках даної роботи у якості бази для проведення дослідження обрано мотель «Привал», що пропонує послуги розміщення та харчування на рівні готелю категорії 2 зірки (рис. А.1 Додатка А).

Обране готельне підприємство «Привал» розпочало свою роботу у 2012 році. Мотель надає комфортабельні номери для проживання з усіма необхідними зручностями [6]. Номерний фонд складається з 14 номерів, серед яких: двомісний економ, стандарт двомісний, покращений двомісний, напівлюкс, люкс.

Готельне підприємство має вигідне місцерозташування: знаходиться біля автодороги М29 (шосе Дніпро-Харків 18 км) в місті Новомосковськ Дніпропетровської області, в 27 км від міста Дніпро (координати 48.67228; 35.20377) [41]. В безпосередній близькості підприємства готельно-ресторанного господарства та інфраструктура відсутні.

Основним направленням досліджуваного готельного підприємства є надання послуг розміщення та харчування транзитним туристам на рівні готелю категорії 2 зірки (див. табл. А.1 Додатка А). Послуги мотелю найбільше користуються попитом серед автоперевізників (дальнобійників). Додаткові послуги включають безкоштовний Wi-Fi, автостоянку та 24-годинну реєстрацію.

За допомогою маркетингового дослідження, проведено аналіз внутрішньої діяльності готельного підприємства «Привал» за п'ятибальною (від 0 до 5 балів) шкалою на основі експертних оцінок та опитування клієнтів за допомогою збору інформації у вигляді анкетування, а також вивчення даних веб-сайту підприємства [6].

У якості критеріїв для оцінки були взяті: цінова політика, рівень сервісу та комфорту, надання додаткових послуг, харчування. Результати аналізу та

опитування наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Аналіз та оцінка конкурентоспроможності закладу розміщення (експертна оцінка)

| Заклад розміщення | Кількість зірок | Місце розташування, адреса | Кількість номерів | Критерії оцінювання | | | | | Інтегральна оцінка |
|-------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|---------------------|--------|---------|---------|------------|--------------------|
| | | | | Ціна | Сервіс | Комфорт | Послуги | Харчування | |
| Мотель «Привал» | 2 | Автодорога, м-18 101 км | 14 | 5,0 | 4,3 | 3,8 | 3,7 | 4,0 | 4,16 |

Джерело: складено автором

За результатами аналізу конкурентоспроможності готельних підприємств, можна стверджувати, що аналізований об'єкт «Привал» займає монопольне положення.

Найбільш вагомою сильною стороною є середня ціна за номер – вона є однією з найбільш прийнятних в галузі, а найбільш слабкою стороною готелю є відсутність різноманіття послуг, надаваних підприємством. Дані результати дослідження дають змогу зробити висновок, що є необхідність вдатися до певних змін, а саме, впровадити більше послуг, як вже існуючих, так і нових - інноваційних. В майбутньому це дасть змогу підвищити рівень комфорту, сервісу, задоволеності споживачів, а також рівень конкурентоспроможності.

Організаційна структура мотелю «Привал» зображена на рисунку 2.1.

Перелік функцій, які виконуються на підприємстві наведено у таблиці 2.2.

За розміром готельне підприємство «Привал» є малим. Директор готелю бере на себе прийняття усіх стратегічно і тактично важливих управлінських рішень, контролює правильність надання готельних послуг, їх якість, керує персоналом тощо. Оргструктура є лінійною.

Перевагою даної структури є те, що директор може особисто здійснювати контроль за персоналом та його належним виконанням доручень.

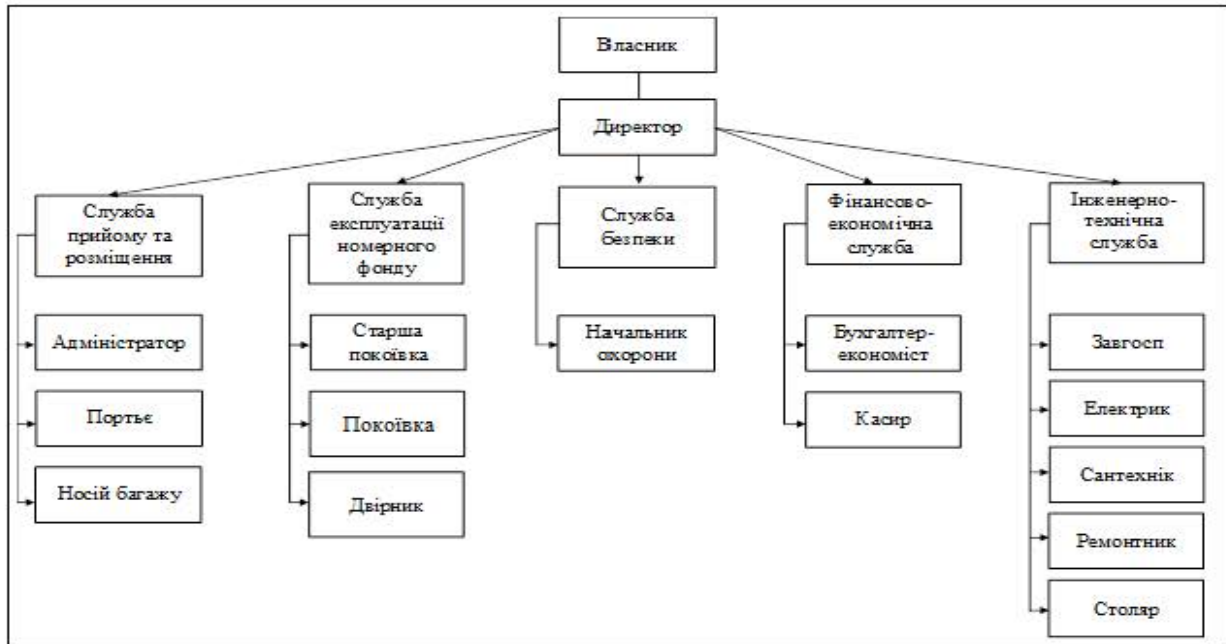


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління готелю «Привал»

Джерело: складено автором

Таблиця 2.2 – Функції структурних підрозділів готелю

| Структурний підрозділ | Функції |
|-------------------------------------|---|
| Служба прийому та розміщення (СПР) | бронювання готельних номерів; розміщення гостей; розрахунок туристів при виїзді з готелю; надання інформації. |
| Служба експлуатації номерного фонду | підтримка належного рівню комфорту та відповідного стану номерного фонду; здійснення проміжного та генерального прибирання готельних номерів. |
| Служба безпеки | організація заходів щодо створення безпечних умов для діяльності готелю; захист особистого майна проживаючих готелю; захист осіб, що проживають в готелі. |
| Фінансово-економічна служба | контроль та здійснення обліку фінансових ресурсів готелю; забезпечення готелю ресурсами; складання бухгалтерських звітів та фінансових звітів. |
| Інженерно-технічна служба | забезпечення ефективного функціонування номерного фонду готельного підприємства та його прилеглої території (озеленення тощо); контроль технічного стану споруди готелю. |

Джерело: складено автором

Недоліками такої структури є те, що керівник підприємства повинен

мати широкий обсяг знань і досвід в усіх ланках управління, що ускладнює процеси управління підприємством і підвищує рівень завантаженості лінійного керівника.

Для визначення напрямків стратегічного розвитку проведено аналіз факторів успіху готельного підприємства (табл. 2.3), визначено ринкові можливості і загрози (див. табл.2.4) та складено матрицю SWOT-аналізу (див. табл.2.5). результати проведеного дослідження наведено нижче.

Таблиця 2.3 – Аналіз факторів успіху готелю

| Ключові фактори успіху | Краще конкурентів - сильна сторона | Гірше конкурентів – слабка сторона |
|--|---|--|
| Місцезнаходження | Готель знаходиться біля шосе. Інфраструктура віддалена.. | Поруч із готелем розташоване шиномонтажне підприємство, що доставляє незручності гостям готелю через зайві шуми, |
| Персонал та сервіс | Працівники добре обізнані в правилах проживання та розміщення у готелі, можуть допомогти гостеві у вирішенні будь-якого питання. Персонал ввічливий, не створює конфліктних ситуацій, підтримує позитивний імідж готелю. Порт'є володіють двома іноземними мовами | |
| Маркетинг | Прийнятний рівень цін, якісний сервіс. | Відсутність зовнішньої реклами |
| Рівень обізнаності | Входить в топ закладів області, які пропонуються туристам для відвідування [40]. | |
| Рівень лояльності | Високий рівень лояльності. | |
| Асортиментний ряд | Широкий вибір різноманітних послуг. Однією із нових є коворкінг-центр, якого немає поблизу в інших готельних підприємствах. | |
| Рекламна присутність і методи просування | У мотеля є власний веб-сайт, на якому постійно оновлюється інформація про новинки, акції. Також є сторінка в Facebook. | Немає зовнішньої реклами, наприклад реклама в метро, на банерах і т.п. |

Джерело: складено автором

Отже, спираючись на матрицю SWOT-аналізу необхідно скласти план дій щодо усунення слабких сторін та уникнення загроз готельного підприємства.

Таблиця 2.4 – Визначення ринкових можливостей та загроз

| Параметр оцінки | Можливості | Загрози |
|--------------------------------|---|--|
| Фактори конкуренції | Готель займає одне з перших місць серед ТОП-закладів Дніпропетровської області | Зростаючий конкурентний тиск |
| Фактори попиту | В останні роки збільшилася популярність на коворкінг-офіси для віддаленої роботи. | Зміна смаків і потреб гостей |
| Економічні чинники | | Зниження частоти відвідування ресторанів і барів у зв'язку з карантинном. Нестабільність валютного курсу. |
| Політичні та правові чинники | | Обмеження роботи ресторанів і барів. |
| Науково-технічні фактори | Введення нових АСУ, що дозволяють ефективно і швидко управляти персоналом і роботою на підприємстві в цілому. | |
| Соціально-демографічні фактори | Більша частина активного населення області працевлаштовані, що є гарним показником | |
| Міжнародні чинники | | Воєнні дії |

Джерело: складено автором

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу готелю «Привал»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|--|
| Готель знаходиться біля шосе. Інфраструктура у безпосередній близькості не розвинена. Прийнятний рівень цін, якісний сервіс. Широкий вибір різноманітних послуг. | Відсутність зовнішньої реклами (наприклад, на банерах і т.п.). Розташування шиномонтажного підприємства в безпосередній близькості до готелю. |
| Можливості | Загрози |
| Робота з персоналом: постійне навчання, підвищення кваліфікації, проведення регулярних інструктажів з правил спілкування із гостями. В останні роки збільшилась ділова активність, тому є доцільним розвивати коворкінг-центр «SmartCentre» Введення нових АСУ, що дозволяють ефективно і швидко управляти персоналом і роботою на підприємстві в цілому. Більша частина активного населення області працевлаштовані, що є гарним показником | Зростаючий конкурентний тиск Зміна смаків і потреб гостей Зниження частоти відвідування готелів та ресторанів у зв'язку з карантинном. Нестабільність валютного курсу. Обмеження роботи ресторанів і готелів. Пандемія коронавірусної інфекції. |

Джерело: складено автором

Для усунення слабких сторін підприємства пропонується наступне:

– Впровадити зовнішню рекламу: розробити постери, можливо великі

банери і розмістити їх в місцях масового скупчення людей.

– Зробити звуко- та шумоізоляцію для того, щоб негативні шуми не доносились до номерів гостей.

Для уникнення загроз рекомендується зробити наступне:

– Впроваджувати новації в роботу готелю, в послуги тощо для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

– Вивчати потреби споживача за допомогою анкетування (наприклад, в кожному номері залишити невелику форму анкети для заповнення і письмове приладдя), усного «опитування» адміністраторами та порт'є гостей (наприклад: «Чи все Вам сподобалося? Чи є у Вас якісь зауваження / пропозиції» ? і т.п.)

– За можливості знижувати собівартість надання додаткових послуг, не втрачаючи при цьому їх колишніх якостей.

– Забезпечити заклади достатньою кількістю антисептичних засобів (в т.ч. при вході, в кожному підрозділі підприємства і т.д.), в ресторані ввести онлайн-меню по QR-коду. Строго стежити за дотриманням персоналом санітарних норм.

Отже, для даного підприємства пропонується дотримуватися стратегії захисту частки ринку, тобто намагатися регулярно вносити корективи згідно із побажаннями споживачів, модернізувати способи обслуговування, проводити процес налагодження обслуговування в ресторані, а саме проводити майстер-класи, тренінги для персоналу. Окрім того, необхідно впроваджувати інноваційну політику, тобто слідкувати за нововведеннями у сфері готельного бізнесу, та за можливістю вводити новації в дане підприємство.

2.2 Аналіз доцільності та описова характеристика проектних рішень готельного підприємства

Аналіз доцільності заходів, внаслідок реконструкції

В рамках даної роботи необхідно зазначити причини, через які обране готельне підприємство «Привал» потребує реконструкції, з метою підвищення

категорії до трьох зірок. Тож, для початку, слід розглянути питання реконструкції підприємства в рамках Національного стандарту України ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» [12]. Оскільки підприємство «Привал» запропоновано реконструювати з метою підвищення категорії до трьох зірок, то варто провести порівняльну характеристику вимог до готелів категорії дві та три зірки [12], що дозволяє визначити склад вимог, яких слід досягти у процесі реконструкції. У таблиці А.2 Додатка А визначено склад вимог, які слід додатково досягти для підвищення категорії до 3 зірок.

Отже, виходячи із даних табл. А.2 Додатку А, є багато пунктів, що підлягають корегуванню з метою підвищення категорії готелю.

Пропонується розглянути окремо кожен з груп вимог.

Перша група включає облаштування території та зовнішні елементи благоустрою. Можна побачити, що для готельних підприємств категорії 3 зірки вивіска повинна світитись та мати емблему. В досліджуваному готелі «Привал» взагалі немає емблеми. На рис. А.1 Додатка А видно, що вивіска включає лише слова «Мотель», «Кафе», але немає навіть назви готелю. Тож, є необхідність спроектувати та виготовити емблему, що світиться, безпосередньо для готелю.

Друга група стосується громадських приміщень. Провівши аналіз інтер'єру готелю, можна стверджувати, що для підвищення категорії підприємства інтер'єр приміщень необхідно оформити декоративними елементами, які, у свою чергу, гармонічно вписуються в загальну картину.

Також, є необхідність забезпечити готельне підприємство інформаційними та рекламними матеріалами на декількох мовах: українська, російська та англійська.

Третя група включає технічне оснащення номерів, а також меблями та інвентарем. Загалом в усіх номер наявне все необхідне обладнання, однак слід додати письмовий стіл та лампу, що освітлює поверхню, до нього. Окрім того, номери необхідно забезпечити холодильниками. В додаток, всі інформаційні матеріали, якими забезпечений номер, необхідно перекласти на англійську мову, а також зробити папку з емблемою готелю з набором письмового

знаряддя. Також в дану папку необхідно покласти бланк-замовлення на пральню. Оскільки в готелі є пральня, то слід забезпечити всі номери спеціальними пакетами для пральні.

Четверта група включає вимоги щодо санітарного устаткування номеру. Для готелів категорії 3 зірки на одного гостя має бути по три рушники (зокрема один банний). Також, повинна бути банна шапочка в розрахунку на кожного гостя.

В рамках п'ятої групи всі приміщення, такі як: зал для проведення ділових заходів з обладнанням, сауна, кімната побутового обслуговування, наявні. Але, згідно із ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» [12] в готельних підприємствах категорії 3 зірки мають бути магазини і торгівельні кіоски, в яких продаються сувеніри, газетна продукція тощо. Окрім того, у вище зазначеному стандарті вказано, що для готелів категорії три зірки повинна бути перукарня, за умови, якщо кількість місць перевищує 50. Оскільки в досліджуваному готельному закладі кількість місць 28, то проектування перукарні не передбачається. Однак, пропонується спроектувати та розмістити на першому поверсі готелю магазин з продажу сувенірів, газет та журналів.

Шоста група стосується послуг готелю та харчування. Згідно із ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» в готелях категорії три зірки передбачається послуга з чищення взуття персоналом або автоматом. Окрім того, на першому поверсі готелю рекомендується встановити банкомат. Також, є необхідність впровадити послугу обслуговування в номерах. Також, слід приділити особливу увагу зручностям для людей з обмеженими можливостями. Відповідно до ДСТУ вхід до готелю повинен бути оснащений пандусом. Також, в готелі повинен бути мінімум один номер, спеціально обладнаний для даної категорії людей. Тож, під час реконструкції готельного закладу «Привала» слід передбачити все вище зазначене, а також устаткування для задоволення потреб інвалідів та інших маломобільних груп населення. Необхідно вдатися до наступних змін:

- спроектувати один одномісний номер під потреби інвалідів та

маломобільних груп населення;

– у санвузлі загального користування переобладнати одну з кабінок під потреби людей з обмеженими можливостями: встановити поручні, кнопку дзвінка, якою можна користуватися з унітазу або від дверей [9].

Додатково, в рамках реконструкції готельного підприємства «Привал» пропонується деякі вимоги із європейської системи класифікації готелів HotelstarsUnion.

Слід вказати на те, що в даній класифікації загалом нараховується 247 критеріїв, серед яких є як обов'язкові, так і факультативні. Будуть розглянуті обов'язкові критерії, які не зазначені в ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні.Класифікація готелів».

Тож, згідно із вище зазначеною системою класифікації підприємств готельного господарства, пропонується забезпечити систему регулярного управління скаргами, що включає структуроване прийняття, оцінку та відповідь на скарги. В довгостроковій перспективі це допоможе підвищити ефективність та рівень обслуговування в готелі. Окрім того, рекомендується створити власний двомовний веб-сайт з актуальною інформацією, що постійно оновлюється, включаючи розміри ліжок та реалістичні фотографії закладу, його місцерозташування тощо [42].

Крім загальних вимог згідно із ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні.Класифікація готелів» та додаткових – із HotelstarsUnion, в ході роботи було проведено аналіз інтер'єру всіх груп приміщень. Особлива увага приділялась номерам. Необхідно зазначити, що, оскільки даний готель працює вже 12 років, то предмети інтер'єру, меблі та техніка дещо застарілі.

Окрім того, як вже було зазначено, слабкою стороною готельного підприємства «Привал» є відсутність різноманітності надаваних послуг. На сьогоднішній день послуги даного підприємства обмежуються наступними: послуги з догляду за дітьми, конференц-зала, бар, послуги з прання та прасування одягу, щоденне прибирання, сніданок в номері. Як можна побачити, наведений перелік надаваних послуг простий та примітивний.

Проаналізувавши відгуки про даний готель в мережі Інтернет, можна виділити наступні недоліки.

По-перше, надійшло досить багато скарг на відсутність звуко- та шумоізоляції між номерами. Гості скаржаться на чіткі сторонні шуми. Також, добре чути звуки з вулиць та коридорів.

По-друге, виходячи з інформації про готель на різноманітних веб-сайтах, на території підприємства є парковка, але насправді, вона є лише навпроти будівлі готелю і є приватною власністю іншого підприємства. Фактично, це дезінформація споживачів, що є значним недоліком для готелю.

В додаток до застарілості меблів та техніки, гості скаржаться на незручні матраци, які дуже м'які та незручні [6].

Також, зі сторони постояльців були нарікання на роботу персоналу: відзначались некомпетентність та непривітливе відношення до гостей.

Отже, на основі вище зазначених недоліків можна скласти стратегічні завдання, згідно із якими буде проведено реконструкцію мотелю «Привал», з метою підвищення категорії до 3 зірок:

- внутрішня обробка номерів та підвищення їх комфортабельності, оснащення сучасним обладнанням;
- розширення спектру послуг та підвищення якості існуючих;
- вдосконалення звуко- та шумоізоляції;
- проведення інструктажу з персоналом готелю стосовно роботи з гостями та підвищення кваліфікації працівників.

Описова характеристика проєктних рішень

Характеристика житлової групи приміщень готельного закладу

Площу всієї кімнати (або кімнат) поділяють, зазвичай, на функціональні зони. До 7% загальної площі однокімнатного номера житлової зони може належати одному проживаючому, передпокій - близько 15%, та 10 –15% - санітарний вузол. Житлова площа при цьому може становити 7-14 м². Обов'язково всі параметри повинні відповідати вимогам міжнародних та державних стандартів.

Площа стандартного однокімнатного номера складається з житлової частини (65%), передпокою (13-16%) та санітарного вузла (15-23%)[27].

Найменша допустима площа номеру – 9 м².

Готельні номери мають відповідати таким кліматичним показникам: температура повітря у кімнатах має становити від 18 до 20 °С, а відсоток вологості – 65-70%. Окрім того, повинні бути природна та штучна вентиляція; освітлення має забезпечуватись як природне, так і штучне [27].

Готельний заклад «Привал» двохповерховий. Номерний фонд представлено 16 номерами (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Перелік та категорії номерів реконструйованого готельного підприємства

| № з/п | Найменування номеру | Кількість | Площа одного номеру, м ² |
|-------|--------------------------|-----------|-------------------------------------|
| 1 | Номер економ одномісний | 4 | 17,4 |
| 2 | Номер економ двомісний | 6 | 17,4 |
| 3 | Номер стандартодномісний | 2 | 23,5 |
| 4 | Номер стандарт двомісний | 4 | 28/29 |

Джерело: складено автором

Так як номери досліджуваного підприємства готельного господарства мають форму подовженого прямокутника, то використовується однобічне розміщення меблевого устаткування. Також, при його розташуванні враховуються норми проходів між меблями, а саме: для однієї людини – мінімум 60 см, для двох – 110 см. Найменша відстань від стіни до пристінкових меблів складає 7 см.

Характеристика приймально-вестибюльної та адміністративної груп и приміщень готельного закладу

Приміщення вестибюльної групи готелю категорії три зірки включають: вестибюль, зони для приймання та розміщення гостей, зберігання та транспортування валіз та іншого багажу, туалетні кімнати загального користування, торговельні кіоски та театральні каси й на інші культурні та

спортивні заходи. Блок приміщень вестибюльної групи – це головна ланка, що сполучає всі інші групи приміщень підприємства. Саме за цим блоком формується перше враження гостя стосовно готелю.

Перелік приміщень даної функціональної групи в реконструйованому об'єкті оформлено у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Склад і площа приміщень побутового обслуговування споживачів при готелі

| № з/п | Приміщення | Площа приміщення, м ² |
|-------|--|----------------------------------|
| 1 | Вестибюль | 19 |
| | Бюро прийому та реєстрації (при вестибюлі) | 6 |
| | Пункт оперативного зв'язку (при вестибюлі) | 6 |
| 2 | Кімната чергового персоналу | 10 |
| 3 | Камера схову | 19 |
| 4 | Службовий санблок | 10 |
| 5 | Пост охорони | 10 |
| 6 | Санвузли загального користування (роздільні) | 11 |
| | Корисна площа S_k | 91 |

Джерело: складено автором

Група адміністративних приміщень розміщена на першому поверсі поза основними потоками споживачів [9]. Склад даного блоку приміщень реконструйованого об'єкта наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Склад і площа адміністративних приміщень при готелі

| № з/п | Приміщення | Площа приміщення, м ² |
|-------|----------------------------|----------------------------------|
| 1 | Кабінет директора | 19 |
| 2 | Архів | 8 |
| 3 | Бухгалтерія, у тому числі: | 16 |
| | а) робочі приміщення; | 12 |
| | б) каса | 4 |
| | Корисна площа S_k | 36 |

Джерело: складено автором

Кабінет директора містить зони для роботи та відпочинку, для приймання гостей та експозиції.

Бухгалтерія – приміщення, обладнане металевими сейфами, столами, комп'ютерами, з відокремленою зоною головного бухгалтера та суміжне із

касою.

Каса облаштована броньованими дверима, сигналізацією та має вікно для отримання грошей, що оснащено спеціальною решіткою [27].

Характеристика приміщень фізкультурно-оздоровчого призначення та торгівлі готельному закладі

В готельних підприємствах категорії три зірки рекомендована наявність приміщень фізкультурно-оздоровчого призначення, таких як: басейн, сауни, тренажерний зал, солярій, масажна кімната тощо.

Слід зазначити, що згідно із завданням на проектування або проектом готельного підприємства категорії три зірки приміщення та споруди фізкультурно-оздоровчого призначення можуть не передбачатись [9]. Адже в досліджуваному готелі вже є сауна, її площа складає 20 м².

Склад та площа приміщень побутового обслуговування та торгівлі реконструйованого готельного підприємства відповідає вимогам ДБН В.2.2-20:2008. Готелі. Серед приміщень даної функціональної групи в реконструйованому об'єкті виділено магазин сувенірів, газет та журналів – площею 6 м².

Характеристика господарських приміщень

Службово-господарські приміщення готелів групуються за виконуваними функціями на цокольному поверсі. Їх склад і площа наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Склад і площа приміщень господарського обслуговування споживачів при готелі

| № з/п | Приміщення | Площа приміщення, м ² |
|-------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Вузол зв'язку, у т.ч. | 21,3 |
| | а) радіовузол; | 18,8 |
| | б) ремонтна майстерня. | 12,5 |
| 2 | Центральна білизнянна | 32 |
| 3 | Побутове приміщення (двірницька) | 6 |
| 4 | Майстерні | 39,5 |
| 5 | Складські приміщення | 36 |
| | Корисна площа S _к | 134,8 |

Джерело: складено автором

Характеристика приміщень харчування

Для готельних підприємств категорії 3 зірки наявність підприємства ресторанного господарства є обов'язковою умовою. При чому кількість місць повинна бути не менша ніж 75% від кількості місць в готелі [12].

Якщо у керівництва готелем є бажання зробити заклад ресторанного господарства загальнодоступним, необхідно передбачити окремий вхід з вулиці [27].

Площа підприємства ресторанного господарства до реконструкції складає 54 м². Після реконструкції – 35,5 м².

Інженерно-будівельні рішення готельного комплексу

Досліджуване готельне підприємство «Привал» є спорудою, що відповідає наступним вимогам:

- за призначенням – споруда громадського призначення;
- за містобудівними вимогами – унікальна;
- за довговічністю – строк експлуатації 100 років;
- за рівнем вогнестійкості – перший ступінь (характеризується несучими конструкціями зі штучних кам'яних матеріалів, бетону або залізобетону з використанням негорючих матеріалів);
- за кількістю поверхів – малоповерхова (2 поверхи);
- за конструктивною схемою – безкаркасна (характерні поздовжні та поперечні несучі стіни, а перекриття мають точки опори на внутрішніх та зовнішніх стінах).

У табл. 2.10 наведено перелік характеристик конструктивних елементів аналізованого готелю.

В мотелі «Привал» не передбачені умови проживання людей з обмеженими можливостями, які пересуваються на кріслах-колясках. Тому необхідно облаштувати один одномісний номер, який обладнано спеціально для комфортного користування ним інвалідами із достатньою шириною дверних проходів для зручного пересування. Даний номер повинен бути розміщений на першому поверсі готелю, безпосередньо біля вестибюлю.

Таблиця 2.10 – Характеристика конструктивних елементів споруди мотелю «Привал»

| № з/п | Конструктивний елемент | Характеристика |
|------------------------------|------------------------|---|
| I. Підземна частина будівлі | | |
| 1 | Фундамент | Матеріал – залізобетон Стіни внутрішні та зовнішні – виконані в пінополістирольній опалубці |
| II. Надземна частина споруди | | |
| 2 | Стіни | Зовнішні – несучі Матеріал цегла червона Товщина – 510мм Внутрішні стіни – несучі та перегородки Матеріал – цегла червона Товщина – 380 мм (несучі), 180 мм (перегородки) |
| 3 | Перекриття | Тип – монолітні Матеріал – армований залізобетон Товщина – 200 мм |
| 4 | Покрівля | Тип – оришна Форма – горизонтальна, плоска Структура – рулонна наплавлена покрівля |
| 5 | Сходи, | Тип – двомаршеві Призначення – для гостей та евакуаційні Ширина сходового маршу – 2,4 м Довжина сходового маршу – 3,8 м |
| 6 | Вікна | Тип блоків – подвійні Матеріал – пластик Розміри – 1,6x1,6 м Кількість – 31 шт. Відстань від підлоги до підвіконня – 0,9 м |
| 7 | Двері | Призначення – вхідні, міжкімнатні Тип блоку – одностулкові (міжкімнатні), двостулкові (вхідні) Тип дверних полотен – засклені (вхідні), глухі (міжкімнатні) Матеріал дверного блоку – дерево Розміри: - вхідні – 2,1x2,1 м; - міжкімнатні – 0,9x2,1 м (також 0,6x2,1 м) Кількість: - вхідні – 7 шт.; міжкімнатні – 74 шт. |

Джерело : складено автором на основі [9; 12]

Інженерні системи реконструйованого готелю

У реконструйованому об'єкті передбачено індивідуальний тепловий пункт (надалі ТП), який має прилад для рахування кількості спожитого тепла української марки «СТА».

Для приміщень житлового, адміністративного та побутового призначення передбачена водяна система опалення з нагрівальними елементами, що

вбудовані в зовнішні стіни, перекриття та підлогу. При цьому середня температура будівельних конструкцій з вбудованими нагрівальними елементами не повинна перевищувати: для зовнішніх стін від рівня підлоги до 1 м – 95 °С; для підлоги в приміщеннях з тимчасовим перебуванням людей в них – 31 °С; для стель даного реконструйованого готелю (за умови їх висоти – 4 м) – 36 °С.

Для сходів та вестибюлю передбачена водяна і парова система опалення з радіаторами, конвекторами та калоріферами при температурі теплоносія: води 150 °С, а пара – 130 °С [46].

Автономна система опалення передбачає в своєму складі газовий теплогенератор, потужністю 50 кВт, марки «Брестсальмаш», замкненого контуру опалення, що виготовлене з труб ПВХ діаметром 50 мм, термокранів марки «Danfoss», що окремо встановлені на вході опалювальної установки, та пристрою, що циркулює тепло марки «FAS» [27], [46].

Систему вентиляції передбачено для забезпечення метеорологічних умов та чистоти повітря в приміщеннях.

В житловій групі приміщень повітря видалятиметься через санітарні вузли, в кожному з яких передбачені вертикальні витяжні канали з вивільненням повітря назовні. Для адміністративно-побутових приміщень (з постійним перебування людей) та частково відсутнім природній провітрюванням необхідно передбачити два витяжні вентилятори з витратами по 50% необхідного повітрообміну [27, 46].

Проектом передбачено використання установок кондиціонування повітря в номерах, а також у приміщеннях загального користування.

Повітрообмін для однієї особи взимку становить 30 м²/год, а в теплий період – також не нормується [46].

В реконструйованому готельному підприємстві передбачено зовнішню та внутрішню системи каналізації.

Внутрішня каналізаційна система складається з трубопроводів, діаметром 50 мм та установками, що забезпечують подачу води до санітарно-технічного

устаткування.

Стояки розміщені приховано в спеціалізованих шахтах та їх верхня частина підноситься у вигляді витяжної труби на 1,5 м над рівнем покрівлі споруди.

У реконструйованому готельному підприємстві не передбачено каналізацію для твердих відходів, білизнопровід та систему вакуумного прибирання з приміщень.

Каналізаційні системи житлової групи приміщень та інших груп проектується окремо одна від інших із індивідуальними випусками [47].

Забезпечення готелю енергією буде здійснюватися від трансформаторної підстанції

Від ТП до щита розподілення електроенергії буде прокладено кабельну лінію напругою 380/220 В. Електрощитова спроектована на цокольному поверсі готельного підприємства. Всі електричні мережі розподілені на силові та освітлювальні, напругою 380 В і 220 В, відповідно. Мережа освітлення підключена відповідно до магістральної схеми, а силова – згідно з радіальною.

Для охорони периметру та загальнодоступних груп приміщень (вестибюльна, побутова та коридори) готелю треба передбачити систему відеоспостереження. В даних місцях необхідно встановити камери чорно-білого формату, які вестимуть спостереження в реальному часі, а також записувати .

В реконструйованому готелі передбачується влаштування міського телефонного зв'язку та супутникового телебачення. У вестибюлі встановлено мережу Wi-Fi.

Пропозиції щодо дизайну

При вирішенні питань щодо дизайну, за основу пропонується взяти концепцію мінімалізму. Цьому стилю підконтрольні всі рішення щодо екстер'єру на інтер'єру споруди, уніформи персоналу, а також мебельного устаткування та технічного устаткування.

Для благоустрою ділянки об'єкта використане декоративне огороження

у вигляді кущів, висотою 1 м. Пішохідні доріжки покриті з каміння, у вигляді мозаїчного покриття, коричневого кольору, кожна шашка розміром 10x15 см, та товщиною 7 см. Таке покриття міцне та красиве, воно зберігає декоративність надовго. Для під'їзних шляхів викоистане бетонне покриття, товщиною 15 см. Озеленення території виконане у вигляді газонів, посадки кущів жасміну та квіткових клуб (крокусів). На території готельного підприємства передбачене штучне освітлення у вигляді садово-паркових світильників, які розташовуються вздовж пішохідних доріжок по обидва боки на відстані 1,5 м один від одного.

Окрім того, до зовнішньої архітектурної композиції слід віднести рекламний кольоровий біг-борд, який планується встановити, та на якому зазначено назву готелю, його категорійність, а також адресу, та який розміщений на відстані 1 км від ділянки реконструйованого готелю. Серед найбільш близьких засобів рекламного просування буде розміщено рекламний щит на будівлі неподалік від готелю, з тією ж інформацією, що і на біг-борді. Даний щит розташовуватиметься на відстані 0,4 км від території забудови.

Вестибюльна зона виконана в характерних для мінімалізму білому та графічно сірому кольорах. Освітлення об'єднане (штучне та природне). Штучне освітлення представлене у вигляді лостри та точкових засобів освітлення по периметру стелі. Зону рецепції необхідно зробити підсвіченою.

В даному готельному підприємстві інтер'єр житлових номерів виконан у стилі мінімалізм. Характерними рисами мінімалізму є ідеальні чіткі горизонтальні та вертикальні лінії, не виразні і не темні кольори (бежевий, тілесний, коричневий тощо) та стриманість в інтер'єрі.

Житлові номери в готелі виконані в природних кольорах (переважають світло-коричневий, бежевий та тілесний). В передпокоях встановлені вбудовані шафи світло-коричневого кольору, що виконані в дерев'яній обробці. Стіни бежевого кольору, на підлозі вкладено килимне покриття. В санвузлах підлога та стіни викладені плиткою в біло-коричневих тонах. В передпокоях та санвузлах встановлене штучне освітлення у вигляді настінних світильників.

Підлога спальних кімнат всіх категорій номерів оздоблена килимним покриттям коричневого або бежевого кольорів, на стінах – тілесні шпалери. В кожній спальній кімнаті є природне освітлення у вигляді вікна, розміром 1,6x1,6 м. Ліжка – дерев'яні, з постільною білизною білого та бежевого тонів. Біля ліжок розміщені дерев'яні тумби, на який стоять світильники світло-бронзового кольору з дерев'яною підставкою.

Будівельно-технічні показники. Результати розрахунку будівельно-технічних показників наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Будівельно-технічні показники реконструйованого мотелю «Привал»

| № з/п | Показник | Одиниця вимірювання | Значення |
|---------------------------------------|--|---------------------|--------------|
| 1 | Площа ділянки під будівництво, S_d | м ² | 134,4 |
| 2 | Площа будівлі готелю, S_b | м ² | 296,6 |
| 3 | Коефіцієнт забудови, K_z | | 2 |
| 4 | Площа озеленення, S_{Oz} | м ² | 53,8 |
| 5 | Коефіцієнт озеленення, K_{Oz} | | 0,4 |
| 6 | Загальна площа готелю, S_{zag} | м ² | 584,5 |
| 7 | Корисна площа готелю, $S_{кор}$ | м ² | 261,8 |
| 8 | Будівельний об'єм готелю, V_b | м ³ | 3321,9 |
| 9 | Вартість будівництва (капітальні вкладення), B_b | грн. | 29 769 449,5 |
| Питомі показники вартості будівництва | | | |
| 10 | Вартість одного місця | грн. | 1 063 194,6 |
| 11 | Вартість 1 м ² загальної площі | грн. | 50 931,5 |
| 12 | Вартість 1 м ³ об'єму будівлі | грн. | 8 961,6 |

Джерело: складено автором

У Додатку Б наведено фінансово-плановий документ щодо витрат коштів на будівництво реконструйованого готельного підприємства.

Отже, на теперішній час для будівництва готельного підприємства «Привал», знадобилося б 29 769 449,5 грн (двадцять дев'ять мільйонів сімсот шістдесят дев'ять тисяч чотириста сорок дев'ять гривень). При реконструкції існуючого готельного підприємства значення капітальних витрат складає 25% від витрат на будівництво даного закладу [27]. Тож, для реконструкції готелю «Привал» знадобиться 7 442 362,4 (сім мільйонів чотириста сорок дві тисячі триста шістдесят дві гривні).

2.3 Оцінка ефективності проектних рішень мотелю «Привал»

У таблиці 2.11 узагальнено всі показники планування результатів діяльності реконструйованого готелю.

Таблиця 2.11 – Показники планування результатів діяльності готелю

| № з/п | Найменування статті | Сума за рік, грн |
|-------|--|------------------|
| 1 | Виручка від операційної діяльності (без ПДВ) | 19 006 695 |
| 2 | Змінні витрати | 3 641 221,03 |
| 3 | Постійні витрати | 2 554 466,4 |
| 4 | Прибуток від операційної діяльності (до оподаткування) | 12 811 007,57 |
| 5 | Фінансові витрати | 252 530,43 |
| 6 | Фінансовий прибуток до обкладання податком | 12 558 477,14 |
| 7 | Податок на прибуток | 3 354 122,65 |
| 8 | Чистий прибуток можливий | 9 204 354,51 |
| 9 | Рентабельність операційної діяльності, % | 48,4% |
| 10 | Чистий прибуток цільовий | 2 851 004,25 |
| 11 | Чистий прибуток плановий | 9 204 354,51 |

Джерело: складено автором

За результатами дослідження було виявлено, що значення чистого прибутку цільового менше за значення чистого прибутку можливого. Це означає, що економічні та інженерно-технологічні параметри реконструйованого готельного підприємства сприяють досягненню мети проекту. Окрім того, слід зазначити, що в такій ситуації плановий прибуток дорівнюватиме можливному.

Для того, щоб зрозуміти, чи є проект ефективним та прибутковим, необхідно спланувати основні показники готелю на найближчі 10 років праці.

Плановий дохід від операційної діяльності розраховується за формулою [2.1].

$$D_{пл} = \frac{D_{баз} * I}{100\%}, \quad (2.1)$$

де $D_{баз}$ – дохід від операційної діяльності в базовому році (з урахування ПДВ);

I – темпи зростання доходу від операційної діяльності у плановому періоді

(дорівнює 6%) [27].

$$Д_{\text{ПЛ}} = \frac{19\,006\,695 * 6\%}{100\%} = 1\,140\,401,7 \text{ (грн)}$$

Чистий прибуток готелю розраховується за формулою:

$$\Pi = \frac{P_{\text{о.д.}} * Д}{100\%}, \quad (2.2)$$

де $P_{\text{о.д.}}$ – рентабельність операційної діяльності закладу; для готельної сфери рентабельність діяльності на наступні 10 років становить 15% річних [27].

$Д$ – дохід від операційної діяльності без ПДВ.

$$\Pi = \frac{15\% * 19\,006\,695}{100\%} = 2\,850\,994,25 \text{ (грн)}$$

Амортизаційні відрахування дорівнюють сумі амортизації в перший рік, але скориговані на 0,95.

Середньорічні темпи зростання доходів від операційної діяльності обрано у значенні 6% [27].

У табл. 2.12 наведено план основних доходів діяльності готелю.

Оцінка ефективності інвестиційного проекту визначається за такими показниками: чистий приведений дохід (ЧПД), індекси дохідності (ІД) та рентабельності, та період окупності.

$$\text{ЧПД} = \sum \text{ДГП}_n - \text{ІВ}, \quad (2.3)$$

dep - кількість років загального розрахункового періоду;

ІВ – капітальні інвестиційні витрати на реконструкцію.

ДГП - дисконтований грошовий потік за проектом.

Таблиця 2.12 – Планування основних доходів діяльності мотелю «Привал»

| Рік експлуатації | Дохід від операційної діяльності | | Чистий прибуток | | Амортизаційні відрахування, грн |
|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------------|---------------------------------|
| | грн | Середньорічні темпи зростання, % | грн | Рівень рентабельності, % | |
| 1 | 19 006 695 | 6 | 9199240,38 | 15 | 259 810 |
| 2 | 20147096,7 | | 10579126,44 | | 246 819,50 |
| 3 | 21 355922,5 | | 12165995,4 | | 234 478,53 |
| 4 | 22637277,85 | | 13 990894,71 | | 222 754,60 |
| 5 | 23 995514,52 | | 16089528,92 | | 211 616,87 |
| 6 | 25435245,39 | | 18 502958,26 | | 201 036,03 |
| 7 | 26 961360,12 | | 21278402 | | 190 984,22 |
| 8 | 28579041,73 | | 24 470162,3 | | 181 435,01 |
| 9 | 30 293784,23 | | 28140686,64 | | 172 363,26 |
| 10 | 32111411,28 | | 32 361789,64 | | 163 745,10 |
| Разом за десять років | 250 523 349,3 | | 186778784,7 | | 2 085 043 |

Джерело: складено автором

$$ДГП_t = \frac{ЧГП_t}{(1+i)^t}, \quad (2.4)$$

де t – розрахунковий період;

ЧГП – чистий грошовий потік за окремі інтервали загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;

i – дисконтна ставка, яка характеризує внутрішню безризикову норму рентабельності інвестицій (0,025).

Дисконтований грошовий потік для чотирьох років експлуатації.

$$ДГП_1 = \frac{9\,459\,050}{(1+0,025)^1} = 9\,228\,342 \text{ (грн)}$$

$$ДГП_2 = \frac{10\,825\,946}{(1+0,025)^2} = 10\,304\,291 \text{ (грн)}$$

$$ДГП_3 = \frac{12\,400\,474}{(1+0,025)^3} = 11\,515\,073 \text{ (грн)}$$

$$ДГП_4 = \frac{12\,213\,646}{(1+0,025)^4} = 12\,876\,865 \text{ (грн)}$$

$$ЧПД = 46\,899\,120 - 7\,442\,362,4 = 39\,456\,757 \text{ (грн)}$$

Таблиця 2.13 – Оцінювання чистого приведеного доходу за інвестиційним проектом

| Рік експлуатації | Капітальні інвестиції на реконструкцію | Чистий прибуток за проектом та амортизаційні витрати | Кумулятивний грошовий потік за проектом | Дисконтований потік за проектом | Чистий приведений дохід |
|------------------|--|--|---|---------------------------------|-------------------------|
| 1 | 7 442 362,4 | 9 459 050 | 9 459 050 | 9228341,83 | |
| 2 | | 10 825 946 | 20284996,32 | 10 304291,2 | |
| 3 | | 12 400 474 | 32 685470,25 | 11515072,79 | |
| 4 | | 12 213 646 | 46899119,56 | 12 876864,76 | |
| Разом | 7 442 362,4 | 46899119,56 | - | 43924570,58 | 39 456 757 |

Джерело: складено автором

За даними розрахунками необхідно зазначити, що всі капітальні витрати будуть окушені в перший рік експлуатації закладу.

Індекс дохідності підприємства розраховується по формулі [2.5].

$$ID = \sum_{i=1}^n \frac{ЧП_t}{(1+i)^t} / IB = ДГП / IB, \quad (2.5)$$

$$ID = 43\,924\,571 / 7\,442\,362,4 = 5,9\%$$

Індекс дохідності більше одиниці, що свідчить про те, що даний інвестиційний проект дає можливість отримання додаткового прибутку і має право бути прийнятим до реалізації.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій показує ефективність вкладень в даний інвестиційний проект. Коефіцієнт розраховується за формулою [2.6].

$$IP = \frac{ЧП}{IB} * 100\%, \quad (2.6)$$

де ЧП – середньорічний чистий прибуток за період експлуатації.

Для розрахунку середньорічного чистого прибутку необхідно скласти разом чистий дохід за чотири роки експлуатації та поділити це значення на чотири.

$$\text{ЧП} = (9\,199\,240,38 + 10\,579\,126,44 + 12\,165\,995,40 + 13\,990\,894,71) / 4 = 4\,593\,257 \text{ (грн)}$$

$$\text{IP} = \frac{4\,593\,257}{7\,442\,362,4} = 61,7\%$$

Тож, рентабельність інвестиційного проекту дорівнює 61,7%.

Період окупності інвестиційного проекту розраховується за формулою[2.7].

$$\text{ПО} = \frac{\text{ЗІВ}}{\text{ЧГП}_p}, \quad (2.7)$$

де ЧГП_p – середньорічний чистий грошовий потік за період експлуатації проекту.

Середньорічний чистий грошовий потік слід розрахувати по принципу розрахунку середньорічного чистого прибутку.

$$\text{ЧГП}_p = (9\,228\,342 + 10\,304\,291 + 11\,515\,073 + 12\,876\,865) / 4 = 11\,724\,780 \text{ (грн)}$$

$$\text{ПО} = \frac{442\,362,4}{11\,724\,780} \approx 0,6 \text{ (років) або } 7 \text{ (місяців)}$$

Отже, період окупності даного інвестиційного проекту становить 7 місяців.

Показники оцінювання ефективності інвестиційного проекту реконструкції наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники оцінювання ефективності інвестиційного проекту

| Найменування показнику | Значення |
|------------------------------|------------|
| Чистий приведений дохід, грн | 39 456 757 |
| Індекс дохідності, % | 5,9 |
| Індекс рентабельності, % | 6,2 |
| Період окупності, місяців | 7 |

Таким чином, усі розраховані показники вказують, що проект реконструкції готельного підприємства «Привал» є ефективним.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами другого розділу отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що діяльність реконструйованого засобу розміщення регламентується ДСТУ 4268:2003 та ДСТУ 4527:2006. Підприємство має 12 двомісних номерів категорії стандарт, стандарт покращений, люкс та президентський люкс, а також номер для інваліда, який розташовано на першому поверсі. Готельний заклад розташований в м. Новомосковськ Дніпропетровської області біля шосе Дніпро-Харків.

2. Проведено аналіз доцільності заходів, внаслідок реконструкції. Надано характеристику усіх основних груп приміщень готелю, охарактеризовано перспективні напрямки діяльності реконструйованого об'єкта та теоретичні засади актуальності реконструкції, розглянуто інженерно-будівельні рішення готельного підприємства.

3. Оцінено ефективність капітальних вкладень та термін окупності реконструкції готелю, який складає 7 місяців.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ПРИВАЛ»

3.1 Використання методології проектно-орієнтованого управління в практиці управління підприємства «Привал»

В розділі 2 зазначено, що внаслідок реконструкції було вирішено прибрати всі номери економ класу, та додати номери категорії Люкс. Оскільки для категорійних готельних підприємств наявність номерів вищої категорії є обов'язковою, тому було прийнято рішення замінити номери економ класу на люксові, що позитивно відобразиться на іміджі готельного підприємства. Також, таке рішення сприяє підвищенню рівня комфорту закладу, що, спричинить збільшенню попиту на послуги даного підприємства серед споживачів.

За рахунок того, що номери більш низької категорії (економ) були замінені на вищу (люкс), покращився рівень комфорту.

За розрахунками для реконструкції готелю «Привал» знадобиться 7 442,362 тис. грн. Період окупності даного інвестиційного проекту становить 7 місяців.

Місія запропонованого проекту : підвищення рівня комфорту та іміджу готельного підприємства.

Для досягнення поставлених цілей необхідно застосувати стратегію використання методів проектування (реконструкції підприємства) і управління проектами, на основі якої буде реструктуризовано існуючу систему збору інформації за допомогою створення проекту, головним завданням якого буде концентрація на реалізації проектних рішень.

Системний підхід управління впровадженням проекту зображено на рисунку 3.1.

Для забезпечення реалізації проекту та досягнення місії використовується сучасна методологія – управління проектами.

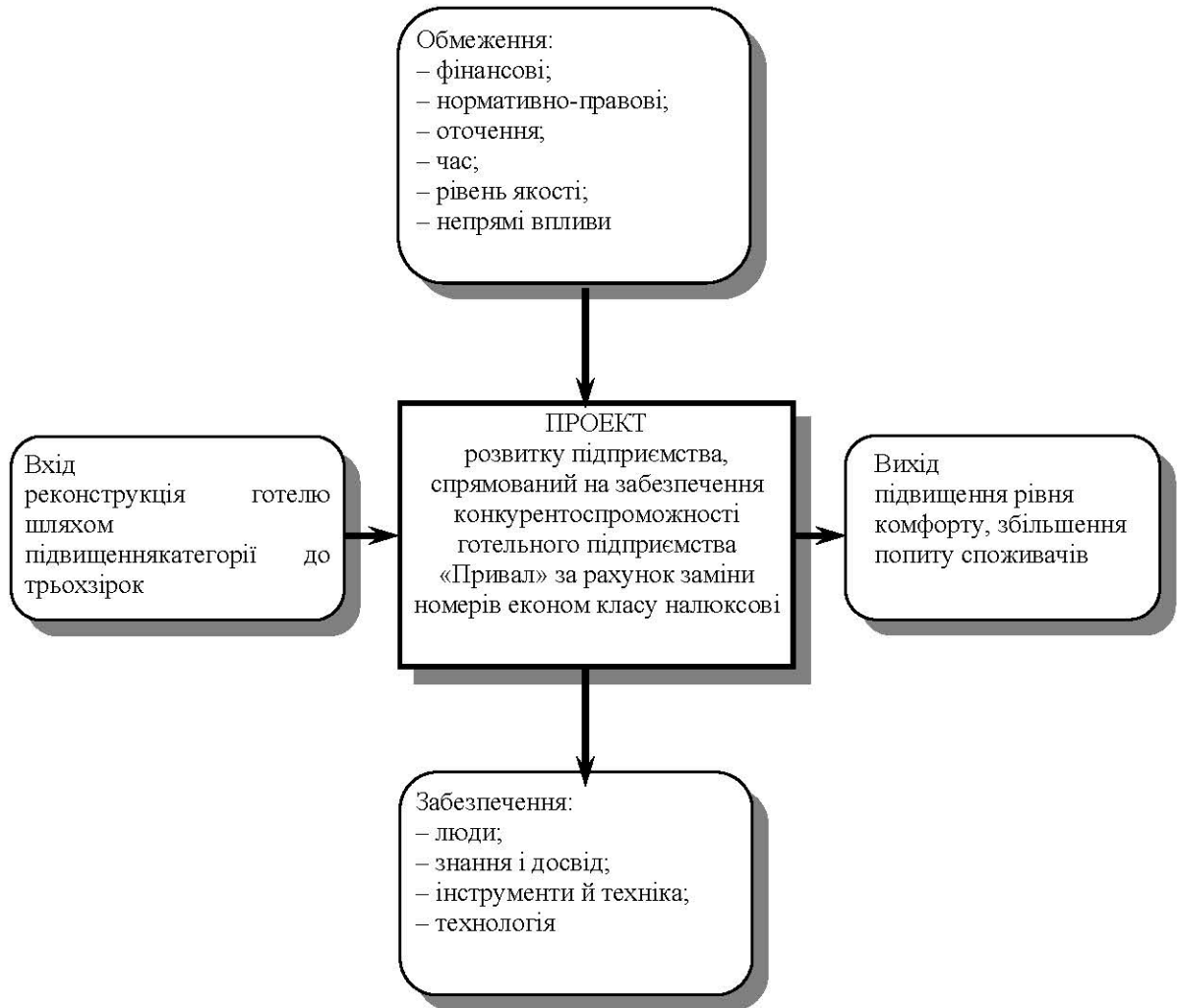


Рисунок 3.1 – Системний підхід до управління запропонованим проектом

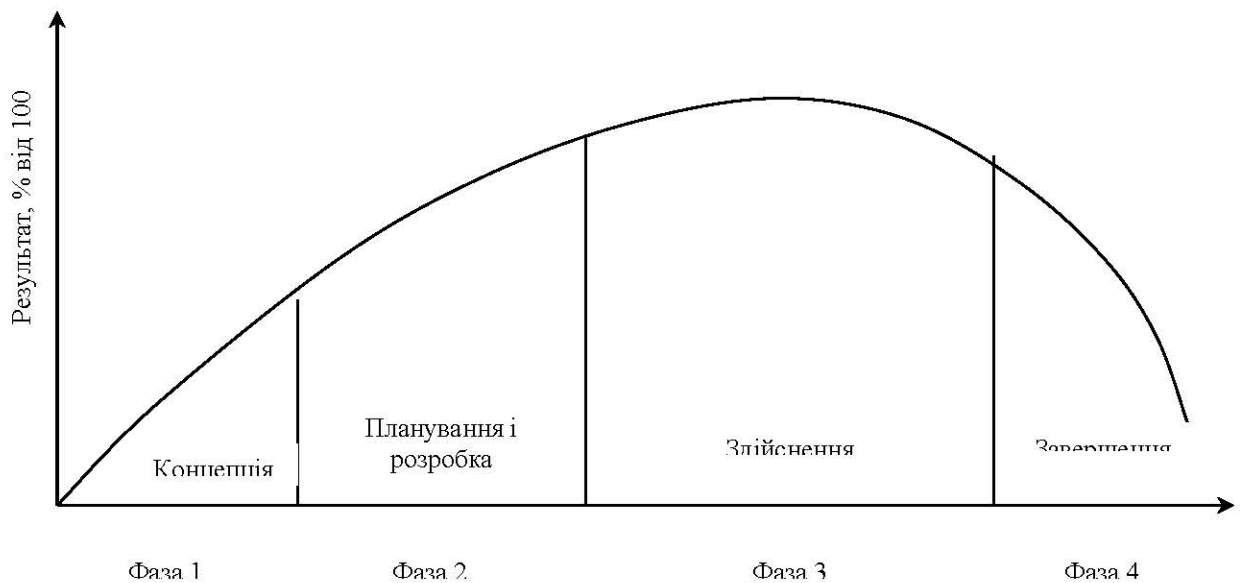
Джерело : складено автором

Життєвий цикл проекту розвитку підприємства «Привал», представляє проміжок часу між моментом виникнення даного проекту і моментом його завершення (рис. 3.2).

На першій фазі здійснюється вибір проекту. Рішення даного вибору обумовлено наявністю ресурсної бази для його реалізації, наявністю потреби в даному проекті і порівняною ефективністю. На даній фазі також здійснюється проектний аналіз.

Друга фаза передбачає розробку неофіційного попереднього плану (мається на увазі, що необхідно виконати в процесі реалізації даного проекту) і

формулювання проектного завдання. На даній фазі здійснюється побудову



ієрархічних схем, сітьового і календарного графіків.

Рисунок 3.2 – Життєвий цикл проекту по створенню сектору “Активного менеджера”

Джерело: складено автором

На третій фазі проводиться контроль за здійсненням проекту, який полягає у моніторингу даних про хід виконання робіт і порівняння їх із запланованими значеннями. Головною задачею менеджера проекту на даному етапі є виявлення відхилень, «вузьких місць» та швидке реагування за допомогою відповідних управлінських рішень.

Четверта фаза передбачає документальне оформлення, завершення проекту (обов’язково за договорами, складання остаточних звітів).

Структуризація проекту. Для виконання проектних робіт заданого обсягу у зазначені строки та зазначеним бюджетом, менеджеру проекту необхідно скласти організаційний план, який передбачає склад робочої групи та організаційну структуру проекту. З цією метою проводиться структуризація.

Структуризація проекту проводиться на ранніх стадіях життєвого циклу проекту і робить його спланованим і контрольованим.

Для реалізації визначених місії, цілей та стратегії нашого проекту з

отриманням визначених результатів необхідно вибрати і скласти організаційну структуру керування проектом.

Враховуючи наступні особливості проекту:

а) проект є великим і потребує значних матеріальних, трудових та технічних ресурсів;

б) для реалізації проекту будуть задіяні зовнішні підрядники, або трудові ресурси, а моніторинг проекту буде здійснювати директор і працівники готельного підприємства, тому пропонується використання матричної організаційної структури, яка наведена на рис. 3.3.

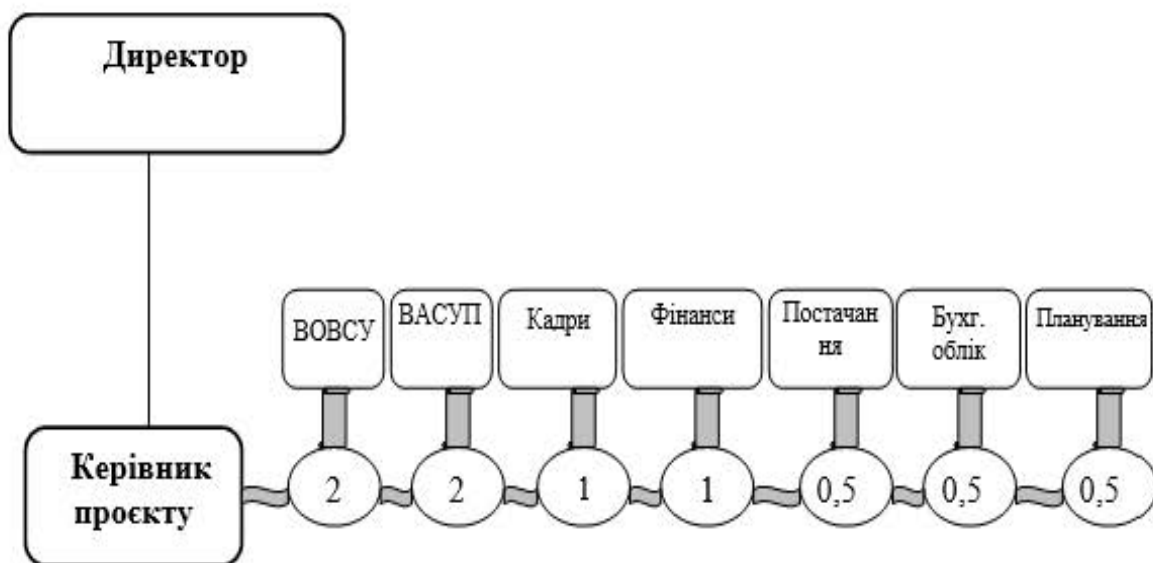


Рисунок 3.3 – Організаційна структура керування проектом

Джерело: складено автором

Як видно з запропонованої організаційної структури керування проектом збільшення обсягів реалізації за допомогою створення окремої групи, зорієнтованої на моніторинг реалізації проектних рішень :

– будуть використані кадри безпосередньо готельного підприємства з повною або частковою зайнятістю на цьому проекті;

– керівник проект – директор готельного підприємства;

– керівник проекту визначає коли й що повинно бути зроблено, а функціональні керівники, до складу яких уключаються працівники

підприємства – визначають хто буде назначений на цей проект і які засоби для цього будуть використовуватися.

Розробка робочої структури проекту (WBS). Для розробки робочої структури запропонованого проекту перш за все необхідно визначити перелік робіт, який повинен виконуватися відповідними виконавцями, а саме:

- розробка плану виконання проекту;
- розробка організаційної структури нового підрозділу та необхідної організаційної документації в рамках проекту;
- розрахунок прогнозованої ефективності проекту;
- створення матеріально-технічної бази (приміщення, орг. техніка тощо);
- пошук, проведення співбесід та набір кадрів;
- автоматизація та комп'ютеризація нового підрозділу;
- введення в експлуатацію нового підрозділу.

Тоді робоча структура запропонованого проекту матиме вигляд (рис. 3.4).

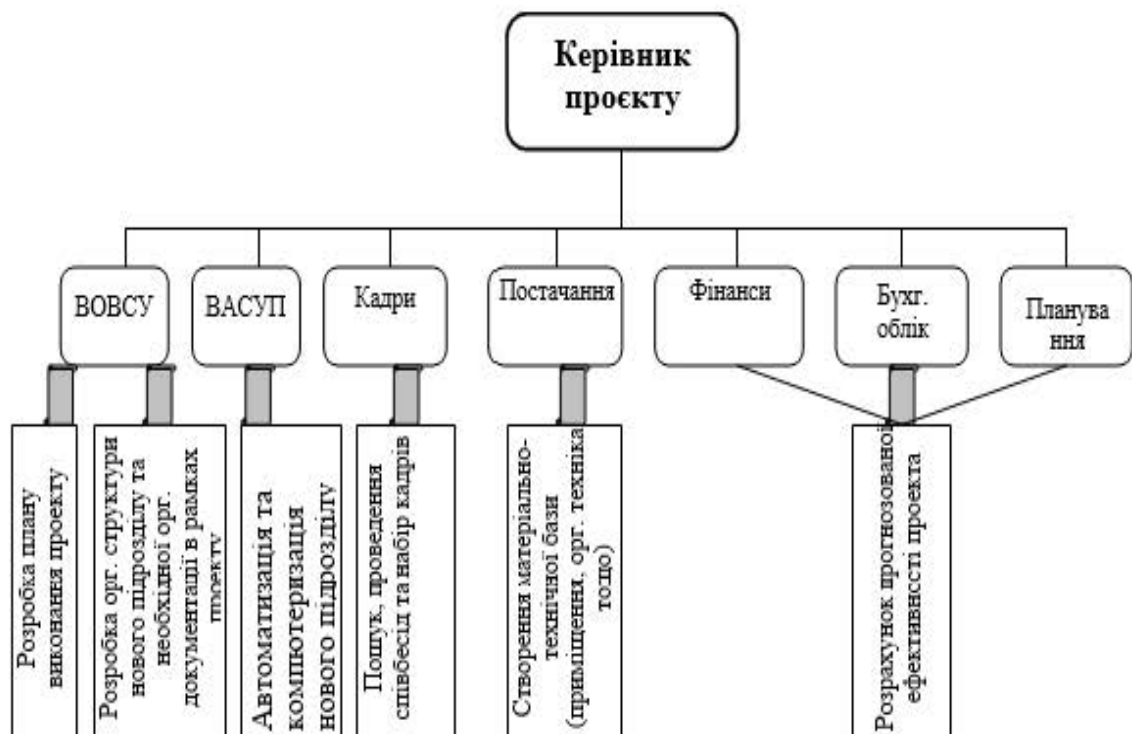


Рисунок 3.4 – Робоча структура запропонованого проекту

Джерело: складено автором

Управління та контроль за виконанням проектних робіт. Для забезпечення управління обсягом робіт та виконанням проектних робіт у часі застосовується сіткове та календарне планування.

По-перше, визначимо перелік робіт, які повинні бути виконані для реалізації проекту. Спиратися будемо на місію та головні цілі проекту, а саме:

– необхідно створити інформаційний підрозділ, зорієнтований на азійські ринки вагобудівної продукції з метою збільшення обсягів виробництва та реалізації саме за рахунок цих ринків.

Для одночасного розподілу відповідальності, тобто хто і чим буде займатися в рамках цього проекту, та визначенням саме цих робіт, – складемо матрицю відповідальності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Матриця відповідальності реалізації запропонованого проекту

| Роботи | Виконавці | | | | | | | |
|--|------------------|-------|-------|-------|---------|-------------|-------------|-------------|
| | Керівник проекту | ВОВСУ | ВАСУП | Кадри | Фінанси | Поста-чання | Бухг. облік | Плану-вання |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Розробка плану виконання проекту | ВВ | В | – | – | – | – | – | – |
| Розрахунок прогнозованої ефективності проекту | П | К | В | – | ВВ | К | В | В |
| Пошук, проведення співбесід та набір кадрів | – | К | – | ВВ | – | – | – | – |
| Розробка оргструктури нового підрозділу (групи) та необхідної організаційної документації в рамках проекту | П | ВВ | – | – | – | – | – | – |
| Створення матеріально-технічної бази (приміщення, оргтехніка тощо) | – | – | К | К | В | ВВ | – | – |
| Автоматизація та комп'ютеризація нового підрозділу (групи) | – | К | ВВ | – | В | В | – | – |
| Введення в експлуатацію нововведень | ВВ | К | К | – | – | – | – | – |

Примітка. К – консультації, В – виконавець, ВВ – відповідальний виконавець, П – приймання робіт

Джерело: складено автором

Враховуючи матрицю відповідальності та строки і порядок виконання робіт можна скласти сітковий графік, який графічно відобразить порядок та тривалість виконання робіт.

Для складання такого графіку, першочергово, необхідно скласти перелік дій та їх тривалість в процесі виконання проекту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Перелік подій та робіт під час провадження проекту

| Код | Робота | | Зміст роботи | Тривалість роботи, календарних днів |
|-----|---------|------------|--|-------------------------------------|
| | Початок | Закінчення | | |
| 0 | 0 | 1 | Розробка плану виконання проекту | 10 |
| 1 | 1 | 2 | Розробка оргструктури нового підрозділу та необхідної орг. документації в рамках проекту | 15 |
| | 1 | 3 | Розрахунок прогнозованої ефективності проекту | 7 |
| 2 | 2 | 3 | Створення матеріально-технічної бази (приміщення, орг. техніка тощо) | 25 |
| | 2 | 4 | Пошук, проведення співбесід та набір кадрів | 30 |
| 3 | 3 | 4 | Автоматизація та комп'ютеризація нового підрозділу | 10 |
| 4 | 4 | 5 | Введення в експлуатацію нового підрозділу | 7 |

Джерело: складено автором

На основі даних табл. 3.2 будемо сітковий план-графік виконання проекту (рис. 3.5).

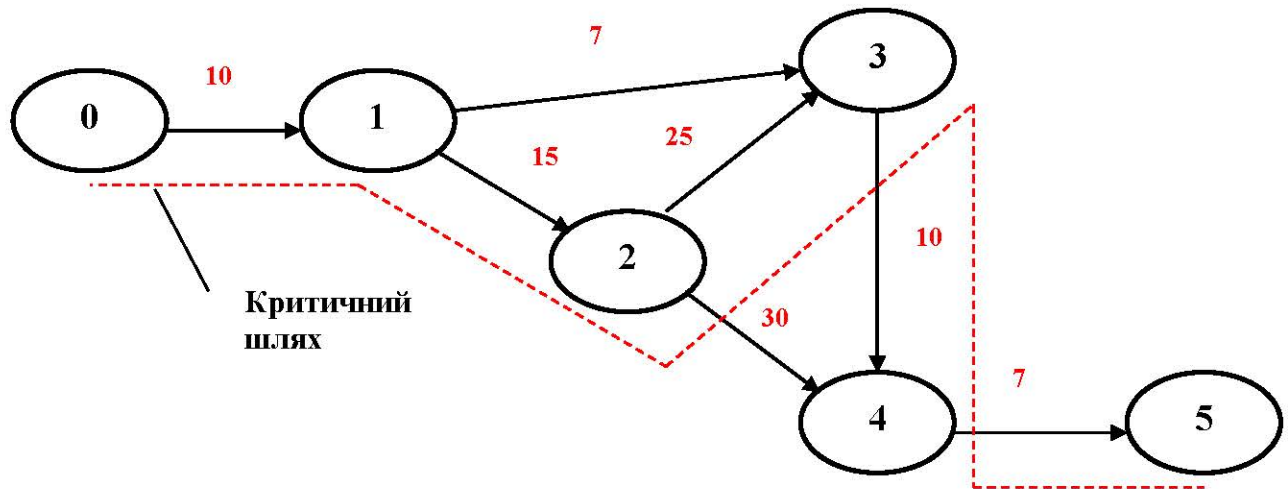


Рисунок 3.5 – Сітковий план-графік виконання проекту розвитку готельного підприємства «Привал»

Джерело: складено автором

Склавши сітковий план-графік розрахуємо тривалість критичного шляху виконання проекту за формулою 3.1:

$$L_{\text{крит}} = \max (L_i), \quad (3.1)$$

де $L_{\text{крит}}$ – критичний шлях виконання проекту;

L_i – шлях, розрахований за i -ю схемою.

Розрахуємо довжину критичного шляху сіткового план-графіку.

$$L_1 = (0;1;2;3;4;5) = 10 + 15 + 25 + 10 + 7 = 67 \text{ днів};$$

$$L_2 = (0;1;2;4;5) = 10 + 15 + 30 + 7 = 62 \text{ днів};$$

$$L_3 = (0;1;3;4;5) = 10 + 7 + 10 + 7 = 34 \text{ днів};$$

$$L_{\text{крит}} = 67 \text{ днів}.$$

Критичним шляхом являється шлях $L_1 = 67$ днів – це найменша тривалість виконання із максимальних варіантів запланованого проекту розвитку

підприємства. Для більш детального планування виконання проекту та знаходження повного резерву часу розрахуємо параметри сіткового план-графіка, зображеного на рис. 3.5.

Для наочності виконаємо ці розрахунки в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Параметри мережного план-графіку проекту, що виконується

| Кількість попередніх робіт | Робота (i,j) | Тривалість, днів | Ранній початок роботи | Раннє закінчення роботи | Пізній початок роботи | Пізнє закінчення роботи | Повний резерв часу, днів |
|----------------------------|--------------|------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|
| 0 | 0,1 | 10 | 01 СІЧ | 10 СІЧ | 01 СІЧ | 10 СІЧ | 0 |
| 1 | 1,2 | 15 | 10 СІЧ | 25 СІЧ | 10 СІЧ | 25 СІЧ | 0 |
| 1 | 1,3 | 7 | 10 СІЧ | 17 СІЧ | 12 ЛЮТ | 19 ЛЮТ | 33 |
| 2 | 2,3 | 25 | 25 СІЧ | 19 ЛЮТ | 25 СІЧ | 19 ЛЮТ | 0 |
| 2 | 2,4 | 30 | 25 СІЧ | 24 ЛЮТ | 30 СІЧ | 01 БЕР | 5 |
| 3 | 3,4 | 10 | 19 ЛЮТ | 01 БЕР | 19 ЛЮТ | 01 БЕР | 0 |
| 4 | 4,5 | 7 | 01 БЕР | 08 БЕР | 01 БЕР | 08 БЕР | 0 |

Джерело: складено автором

Розглянувши табл. 3.3 можна зробити деякі висновки по повному резерву часу при виконанні деяких робіт, а саме:

– дата завершення виконання розрахунку прогнозованої ефективності проекту може бути затримано на 33 дні без затримки планового строку завершення всього проекту;

– дата завершення пошуку, проведення співбесід та набору кадрів може бути затримано на 5 днів без затримки планового строку завершення всього проекту;

– датою закінчення впровадження проекту – 08 березня 2025 року.

Контроль проекту розвитку підприємства, спрямованого на підвищення рівня комфорту та рівня обслуговування, полягає у моніторингу, спостереженні, обліку, аналізі і складанні звітів про фактичне виконання окремих етапів проекту в порівнянні із запланованими параметрами.

Перший крок – моніторинг та аналіз даних по фактичному стану робіт.

На даному етапі доцільно визначитися зі складом даних, які потрібно збирати, визначитися з періодизацією збору цієї інформації показниками.

Для окремих етапів проєкту доцільно застосувати метод простого контролю або метод «0 - 100». Цей метод передбачає моніторинг тільки моментів завершення робіт (існують тільки два ступені закінчення робіт: 0% і 100 %).

Основна мета моніторингу полягає в тому, щоб якомога раніше побачити негативні відхилення від плану і вчасно здійснити корегувальні дії. Для цього доцільно використовувати спеціально розроблені графіки контролю.

Отже, внаслідок реконструкції було вирішено прибрати всі номери економ класу, та додати номери категорії Люкс. В рамках цього проєкту була визначена його місія – підвищити рівень комфорту закладу, що, спричинить збільшенню попиту на послуги даного підприємства серед споживачів. Для досягнення поставлених цілей по реалізації запропонованого проєкту рекомендовано застосувати стратегію використання методів проєктування (реконструкції підприємства) і управління проєктами, на основі якої буде реструктуризовано існуючу систему збору інформації за допомогою створення проєкту, головним завданням якого буде концентрація на реалізації проєктних рішень. Розглянуто методологію використання проєктно-орієнтованого управління в практиці управління підприємства «Привал»

3.2 Розробка моделі управління проєктом

Поєднати основні функції управління проєктами: управління обсягом, затратами, часом, якістю – з інструментарієм, який для цього застосовується, можна за допомогою моделі управління проєктами. Для спрощення управління проєктами на підставі розроблених робочої (WBS) та організаційної (OBS) структури проєкту, сіткового графіку та матриці відповідальності нами запропоновано модель управління проєктом розвитку підприємства, спрямованого на підвищення рівня комфорту готельного підприємства

«Привал» (рис. 3.6).

Ця модель відповідає на питання “хто”, “що”, “хто що робить” і “коли робить” та демонструє логіку виконання робіт.

Оцінка ефективності проекту представлена у п. 2.3.

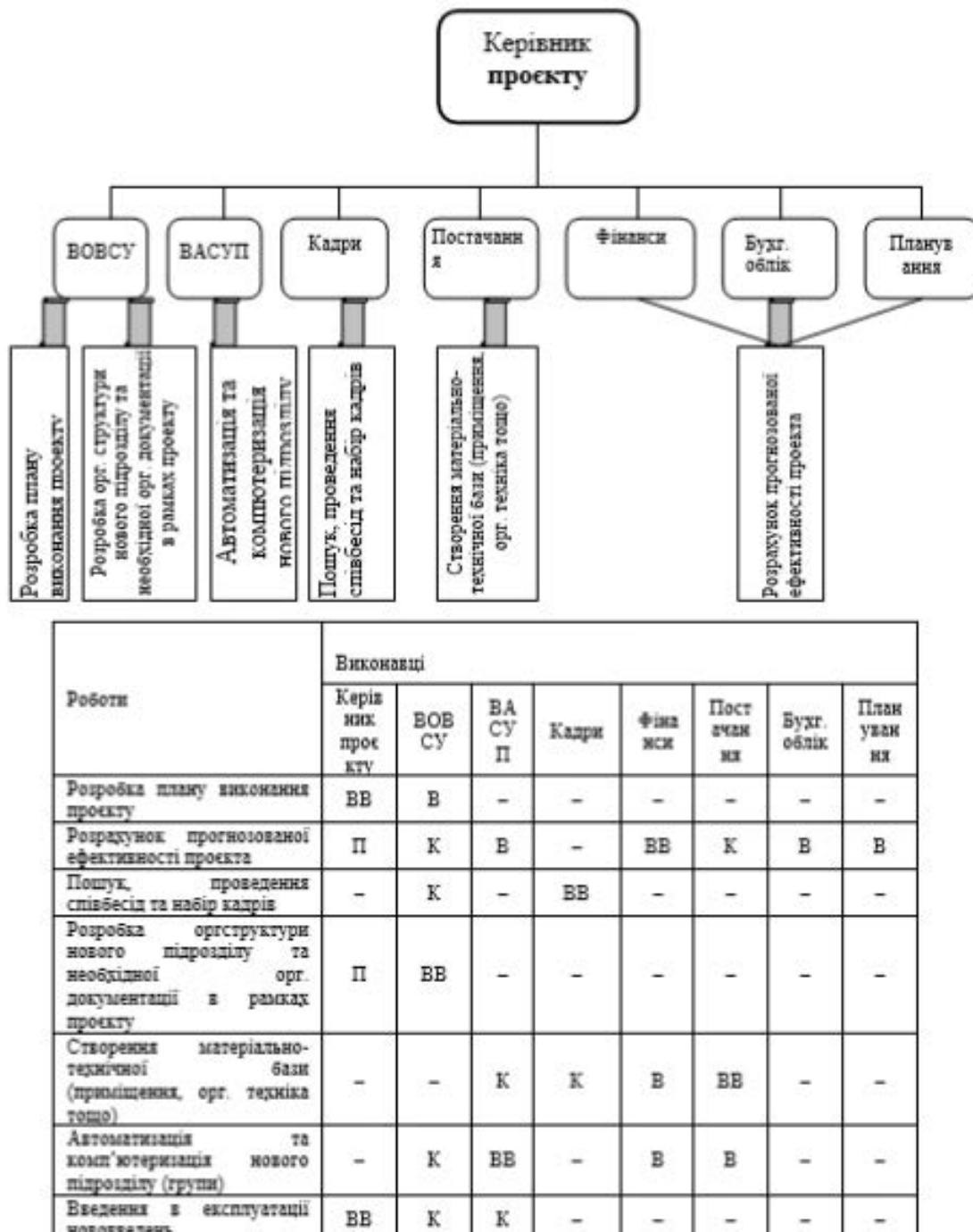


Рисунок 3.6 – Модель управління проектом розвитку готельного підприємства

«Привал»

Джерело: складено автором

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами третього розділу отримано наступні висновки.

1. Внаслідок реконструкції було вирішено прибрати всі номери економ класу, та додати номери категорії Люкс. В рамках цього проекту була визначена його місія – підвищити рівень комфорту закладу, що, спричинить збільшенню попиту на послуги даного підприємства серед споживачів. Для досягнення поставлених цілей по реалізації запропонованого проекту рекомендовано застосувати стратегію використання методів проектування (реконструкції підприємства) і управління проектами, на основі якої буде реструктуризовано існуючу систему збору інформації за допомогою створення проекту, головним завданням якого буде концентрація на реалізації проектних рішень. Розглянуто методологію використання проектно-орієнтованого управління в практиці управління підприємства «Привал»

2. Розроблено модель управління проектом (на базі розроблених робочої та організаційної структури запропонованого проекту), яка поєднує основні функції управління з інструментарієм та забезпечує фактичну реалізацію проекту розвитку гоотельного підприємства «Привал».

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра вирішено всі поставлені завдання та досягнуто встановленої мети. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки та узагальнення.

1. У процесі дослідження встановлено, що готельний бізнес має значний вплив на економіку країни і соціально-економічну діяльність регіону і держави в цілому. Розвиток цього сектору сприяє збільшенню прямих витрат клієнтів на проживання та інші послуги, створенню нових робочих місць та підтримці сталого розвитку багатьох секторів економіки, таких як транспорт, інформаційні технології, торгівля та будівництво. Прибуток від готельного бізнесу є значним, проте станом на момент проведення аналізу кількість підприємств готельного бізнесу та обсяги наданих ними послуг знизилися. Однак, незважаючи на кризу, стан готельного бізнесу в Україні має позитивні тенденції, які можуть сприяти відновленню і зростанню цього сектору економіки. Прогнозується, що в стабільній економічній ситуації обсяг реалізованих послуг буде збільшуватися, що матиме позитивний вплив на економічне зростання і ВВП країни. Отримані дані прогнозу можуть бути використані для розробки програм соціально-економічного розвитку і розробки ефективної політики інвестування в розвиток готельних підприємств. Таким чином, зміцнення готельного бізнесу країни позитивно вплине на економічну і соціально-економічну діяльність регіонів, міст і країни в цілому. Особливості розвитку і функціонування вітчизняних готельних підприємств сприяють висуненню додаткових умов і вимог до процесів розвитку і перетворення. Облік вказаних вимог визначає життєздатність та ефективність розвитку підприємств.

2. Визначено, що мотель є формою невеликого готелю, де доступ до номерів забезпечується безпосередньо з вулиці, з місця паркування автомобіля. Вартість проживання в мотелях зазвичай нижча порівняно з готелями, оскільки номери обладнані лише базовими зручностями, а ряд додаткових послуг

обмежений. З метою підвищення рівня комфорту в готелях типу мотель доцільно провести реконструкцію.

3. Визначено, що проєктно-орієнтоване управління розвитку підприємств передбачає проведення, перш за все, значних і коштовних проєктів змін на підприємстві власними силами та мінімізацію ризику невдачі проєктів з найменшими втратами. Використання даного підходу в практиці управління підприємствами готельного бізнесу розширюють сферу застосування методології управління проєктами і сприяють її подальшому розвитку.

4. Досліджено організаційно-технологічні та управлінські аспекти діяльності готельного підприємства типу мотель. За результатами аналізу факторів успіху готелю та SWOT-аналізу запропоновано дотримуватися стратегії захисту частки ринку, модернізувати способи обслуговування, а також проводити інноваційну політику та впроваджувати інноваційні рішення.

5. Проведено аналіз доцільності заходів, спрямованих на підвищення категорії готелю шляхом реконструкції. Надано характеристику усіх основних груп приміщень готелю, охарактеризовано перспективні напрямки діяльності реконструйованого об'єкта та актуальність проведення реконструкції, розглянуто інженерно-будівельні рішення готельного підприємства. Оцінено ефективність проєкту. Зроблено порівняльний аналіз вартості будівництва готельного підприємства «Привал» з витратами на проведення реконструкції. Встановлено, що при реконструкції існуючого готельного підприємства значення капітальних витрат складає 25% від витрат на будівництво даного закладу.

6. Оцінено ефективність капітальних вкладень на проведення реконструкції. Встановлено, що термін окупності реконструкції готелю становить 7 місяців.

7. Для досягнення поставлених цілей по реалізації запропонованого проєкту рекомендовано застосувати стратегію використання методів проєктування (реконструкції підприємства) і управління проєктами, на основі якої буде реструктуризовано існуючу систему збору інформації за допомогою

створення проекту, головним завданням якого буде концентрація на реалізації проектних рішень. Розглянуто методологію використання проектно-орієнтованого управління в практиці управління підприємства «Привал»

8. Розроблено модель управління запропонованим проектом. Побудова моделі управління проектом виконувалася в декілька кроків, а саме: розробка переліку необхідних робіт для провадження проекту в дію; побудова життєвого циклу діяльності проекту; розробка матриці відповідальності; розробка сіткового план-графіку та обчислення його параметрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280/1234>.
2. Берещак В. Усе буде, якщо трохи зачекати. Підсумки 1 півріччя 2019 року в готельній нерухомості. 2019. URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/use_bude_yakscho_trohi_z_achehati_pidsumki_1_pivrichchya_2019_roku_v_gotelniy_neruhomosti
3. Бірюкова Ю. А. Управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні : дис. ...д-ра філософії : 051. Київ, 2021. 252 с.
4. Буркинський Б.В. Роль малого бізнесу в реформуванні економіки регіону. *Економічні інновації*. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2015,. №59. С. 6 – 15.
5. Ведмідь Н., Бойко М. Готельний бізнес: реалії та пріоритети відновлення. Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці : Технодрук, 2023. С. 8–13.
6. Веб-сайт. Готелі Дніпра. URL: <https://hotelmix.com.ua/hotels/ukraine/dnipro-33401>
7. Галасюк С.С. Мотель як основний тип готельних підприємств автотуризму. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 165-170. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/29.pdf
8. Голод А. П., Феленчак Ю. Б. Готельне господарство в структурі регіональних туристичних систем. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 277–281. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/43.pdf.
9. ДБН В.2.2-9:2018. Громадські будинки та споруди. Основні положення (зі зміною № 1) [Чинний від 2019-06-01]. URL: https://e-construction.gov.ua/files/new_doc/3022082276805576102/2023-01-24/fa9a3e00-

5004-46db-8b8b-e6dea58ac5f9.pdf

10. Давидова О. Ю. Сучасний стан розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 29. С. 157–164. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/25.pdf.
11. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. [Чинний від 2004-07-01]. URL: https://dnaop.com/html/29982/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4269_2003
13. Ільїн А. Україна гостинна: як розвивається готельний ринок. URL: <https://hromadske.ua/posts/iak-rozvyvaietsia-hotelnyi-rynok>
14. Зачко О. Б., Івануса А.І., Кобилкін Д.С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів: ЛДУ БЖД, 2019. 173 с.
15. Настанови до зводу знань з управління проектами (Настанова РМВОК) та Стандарт з управління проектами. 2021. Project Management Institute. 370 с.
16. Мальська М. П., Кізима В. Л., Жук І. З. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 336 с.
17. Мальська М.П., Пандюк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. 2-е вид. перер. і доп. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
18. Нікольчук Ю.М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С.218-226.
19. Ніколайчук О.А. Антикризове управління прибутковістю підприємств сфери гостинності в умовах covid. *Торгівля та ринок України*. 2020. Вип.2 (48). С.59-68.
20. Організація готельного господарства: навч.-метод. посіб. / О.І.Коркунатаін. Львів: Добра справа, 2019. 224с.
21. Остапенко Я. О. Статистичний аналіз підприємств готельного

господарства та прогнозування його розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 8. С.1216 –1221.

22. Павлова С.І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 4 (78). С. 170-177.

23. Письменюк Я.О. Інноваційні технології та їх вплив на готельно-ресторанний бізнес. *Науковий виробничо-практичний журнал. ВФЕУ*. 2020. №2(66). С.76-81.

24. Письменюк Я.О. Теоретичні підходи формування собівартості готельних послуг. *Науковий виробничо-практичний журнал. ВФЕУ*. 2020. №2(66). С.36-39.

25. Приймак Н. С., Ніколайчук О. А., Олініченко І. В. Розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу Дніпропетровської області та напрямки ефективної організації готельного господарства регіону. *Економічний вісник*. 2020. №4. С.118–125.

26. Постова В. В. Правила сервісу: сучасні тренди та принципи гостинності. Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. III Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Львів, 18 трав. 2023 р. Львів, 2023. С. 191-193. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28692.pdf>.

27. Проектування готелів : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, М. І. Пересічний, С. Л. Шаповал та ін.; за ред. А. А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 340 с

28. Романуха О. М., Халілова-Чуваєва Ю. А., Хаврова К. С., Коваленко О. С. Динаміка розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 42–46.

29. Статистичний щорічник 2019 року. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/zb_yearbook_2019.pdf

30. Силівейстр В. Яке обладнання необхідне для кафе та ресторанів: повний список. Poster. 2021. URL: <https://joinposter.com/ua/post/spysok-obladnannya-dlya-kafe-ta-restoraniv>

31. Ставська Ю.В. Готельний бізнес в сучасних умовах: актуальні

проблеми та тенденції розвитку України. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 35. С. 284-289.

32. Стратегічний аналіз галузі: навч. посібник / за ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.

33. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією : навч. посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.

34. Транзитні пасажери. Turkishairlines: сайт бронювання авіаквитків. URL: <https://www.turkishairlines.com/uk-ua/any-questions/transfer-transit-passengers-questions/>

35. Технологія готельної справи: навчальний посібник / Укл.: І. К. Нестерчук, С.В. Тищенко, Т.М. Чернишова, Б. Л. Шевчук., А.С. Осіпчук. Житомир: 2019. 223 с.

36. Управління бізнес-процесами в ГРС : навч. посібник / Луцяк В.В. та ін. Вінниця, 2019. 331 с.

37. Устаткування закладів готельно-ресторанного господарства : конспект лекцій / уклад. О. П. Іжевська. Львів, 2019. 60 с.

38. Швець В. В., Мазуркевич І. О., Лук'янець А. В. Архітектура як чинник формування іміджу готельного підприємства. *Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві*. 2018. № 2. С. 102-106.

39. Шевчук Ю.А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 1 (143). С. 41-51.

40. Чоловський Л. 7 кроків до безпечного простору в готелі. *Охорона праці і пожежна безпека*. 2021. URL: <https://oppb.com.ua/articles/7-kroktiv-do-bezpechnogo-prostoru-v-goteli>

41. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. Чинні будівельні норми. URL: <https://mtu.gov.ua/content/chinni-budivelni-normi.html>

42. Hotelstars Union. URL: <https://www.hotelstars.eu/de/portal>

43. What is a motel? Difference between Motel and Hotel. 2022. URL: <https://luxcity.com/blog/motel>
44. World Travel and Tourism Council. 2020. URL: <https://wttc.org/>
45. Готельно-ресторанна справа. Дипломне проектування : навчальний посібник / О. Г. Терешкін та ін. Харків : ХДУХТ, 2019. 158 с.
46. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. (практикум) / С.В. Качула та ін. Дніпро: Монолит, 2022. 204 с.
47. Матвійчук Л.Ю., Лепкий М.І., Молнар-Бабіля Д.І. Регіональний аналіз розвитку готельного господарства в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. №3 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-68>
48. Юдіна О., Язіна В., Вишнікіна О. Удосконалення системи охорони праці у сфері готельно-ресторанної справи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1806/1742>.
49. Язіна В., Кучер М., Небаба Н. Будівництво та проектування підприємств готельно-ресторанного господарства: практичність та концептуальність. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1559/1500>.

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А



Рисунок А.1 – Зовнішній фасад мотелю «Привал» [6]

Таблиця А.1 – Попереднє визначення категорії готельного підприємства типу мотель «Привал»

| Вимога | Характеристика вимог до готелів категорії ★★ | Наявність вимог у мотеля, так («+»)/ні («-») |
|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Облаштування території, зовнішні елементи благоустрою | Вивіска на вході до готелю Автостоянка біля готелю Декоративне озеленення території | + на відстані не більше 400 м від готелю |
| Громадські приміщення | Площа рецепції – 20 м ² Устаткування та меблі відповідають функціональному призначенню приміщення. Служба приймання та у зоні відпочинку: — меблі (крісла, дивани, стільці, столи, журнальні столики), — спеціальний покрив підлоги : оздоблювальна плитка; У зонах відпочинку та коридорах - килими. У зоні приймання - сейф для зберігання цінностей туристів | + |
| Загальне технічне устаткування | Аварійне освітлення - ліхтарі, акумулятори Запас води щонайменше ніж на добу - у резервуарах Вентиляція санвузлів Опалення приміщень - окремими приладами Телефонний зв'язок: в рецепції доступний для гостей; міський телефон на поверсі; міжміський, міжнародний. | + |

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Номерний фонд | Місце в одно-, двомісних номерах не менше ніж 80% Житлова площа однокімнатних номерів (без площі санвузла, коридора та балкона) в м ² : - одномісні - 9 м ² ; - двомісні - 12 м ² Звукоізоляція номерів - на рівні 35 дБА | + |
| Технічна оснащеність номерів | Двері із внутрішнім запобіжником та замок; Освітлення : загальне освітлення кімнати; світильник біля кожного ліжка Електричні розетки : із зазначенням напруги; не менше двох на кімнату, у санвузлі. Телевізор - на прохання гостя. Радіоприймачі - в усіх номерах. | + |
| Оснащеність номерів меблями та інвентарем | Ліжко (мінімальні розміри): односпальне 80 см x 190 см; двоспальне 140 см x 190 см; розкладне ліжко (на прохання). Комплект постільних речей і білизни: матрац з на матрацником; дві подушки; ковдра, додаткова ковдра, покривало на ліжко; простирадло, підковдра, наволоки. Тумбочка біля кожного спального місця Вішалка для верхнього одягу і головних уборів Шафа для одягу з поличками і плічками (не менше ніж 3 шт./місце) Стільці (один на кожного гостя, але не менше двох на номер) Стіл Підставка для багажу Цупкі завіски, що затемнюють приміщення Прозорі завіски Дзеркало у кімнаті, додатково - над умивальником; Щітки: для одягу, для взуття Склянки на кожного гостя Ключ для відкривання пляшок | + |
| | Інформаційні матеріали у номері: 1) перелік послуг та прейскуранти цін на них; 2) рекламні матеріали (буклети, брошури тощо) з туристичною та іншою інформацією; 3) телефонний довідник. Ярлики: «Прошу не заважати», «Можна прибирати» Протипожежна інструкція та Інструкція щодо дій в екстремальних умовах | + |
| Санітарне устаткування номера | Кількість номерів із повним санвузлом - 50% Площа санвузла достатня для цільного переміщення Кожний номер без санвузла устаткований умивальником з холодною і гарячою водою Інвентар та предмети санітарно-гігієнічного оснащення санвузла: - дзеркало над умивальником з бічним або верхнім освітленням; - поличка для туалетних речей; - килимок на підлозі; - тримач для рушників, гачки для одягу; - склянка; | + |

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - рушники на кожного гостя не менше ніж 2; - банний рушник; - туалетні речі на кожного гостя; - туалетний папір з тримач для туалетного паперу; - щітка для унітаза (у футлярі); - кошик для сміття з вогнетривкого матеріалу; - накривка до унітаза | |
| Устаткування санітарних об'єктів загального користування | Туалети: туалетні кабінки, умивальник з дзеркалом, електрична розетка, туалетний папір, мило або дозатор рідкого мила, паперові серветки або електрорушники, гачки для одягу, кошики для сміття з вогнетривкого матеріалу; Ванні кімнати або душові: ванни або душові кабінки, туалетна кабінка, умивальник із дзеркалом та поличкою для туалетних речей, гачки для одягу, кошики для сміття з вогнетривкого матеріалу | + |
| Приміщення для надавання послуг харчування | Ресторан | + |
| Додаткові приміщення для надавання інших послуг | Кімната побутового обслуговування Камера схову (цілодобово) | + |
| Послуги | Служба приймання: цілодобово Основні послуги: піднесення багажу цілодобово - на прохання; щоденне прибирання номера покоївкою; заправлення ліжок покоївкою замінювання постільної білизни та рушників : один раз на три дні або за бажанням гостя; Додаткові послуги: Прання : повернення білизни протягом 24 год; Прасування: надавання праски, прасувальної дошки; Дрібний ремонт одягу Зберігання цінностей у сейфі адміністрації; Зберігання багажу Виклик таксі Бронювання і (або) продаж квитків до театру та на інші розважальні заходи Викликання швидкої допомоги, користування аптечкою першої допомоги | + |
| Вимоги до персоналу та його підготовленості | Знання мов : добре володіння персоналом служби приймання однією іноземною мовою; Зовнішній вигляд персоналу: формений одяг | + |

Джерело : складено автором на основі [6]

Таблиця А.2 – Додаткові вимоги до готелів категорії три зірки, які слід досягти у процесі реконструкції мотеля «Привал»

| Вимога | Категорія готелів ★★★ |
|---|---|
| I Облаштування території, зовнішні елементи благоустрою | Вхід до готелю: - службовий вхід – окремий; - вхід для гостей - з дашком над дверима. Вхід до кафе : окремий з вулиці |
| II Громадські приміщення | Служба приймання та зона відпочинку: — меблі гарнітурні для відпочинку; — оздоба підлоги та стін зі штучних матеріалів, — декоративне озеленення; — оформлення інтер'єру приміщення декоративними елементами, які гармонують з обстановкою; — освітлювальні прилади, які гармонують із загальним стилем приміщення та забезпечують освітлення не менше ніж 10 Вт/м ²). В зоні приймання та у холах на поверххах: інформаційні та рекламні матеріали іноземними мовами; На поверххах: холи. |
| III Загальне технічне устаткування | Освітлення приміщень: стаціонарний генератор Система гарячого водопостачання на час аварії чи профілактичних робіт: резервна Кондиціонування, що забезпечує заміну повітря та дотримання температури від 18 °С до 22 °С і вологості від 45 % до 60% Центральне опалення Міський телефон в усіх номерах |
| IV Номерний фонд | Місць в одно-, двомісних номерах не менше ніж 100% Житлова площа однокімнатних номерів в м ² : одномісні - 10 (+ 1 м ²) двомісні - 14 (+ 2 м ²) |
| V Технічна оснащеність номерів | Освітлення: лампа, яка освітлює робоче місце Телевізор: кольоровий у кожному номері Холодильник : у багатокімнатних та одномісних номерах |
| VI Оснащеність номерів меблями та інвентарем | Ліжко (мінімальні розміри): односпальне 90 см x 200 см; Комплект постільних речей і білизни: вішалка та плічки (не менше ніж 5шт./місце) Швацький набір (голка, нитки) Інформаційні матеріали у номері : матеріали іноземними мовами; у папці з емблемою готелю; набір письмового приладдя (конверти, поштовий папір, ручка, олівець) Пакети для пральні та хімчистки |
| VII Санітарне устаткування номера | Кількість номерів із повним санвузлом 100% (+50%) Інвентар та предмети санітарно-гігієнічного оснащення санвузла: завіски для ванни чи душу; + шапочка банна (на кожного гостя); рушники на кожного гостя не менше ніж 3 (+1) |
| IX Приміщення для надавання послуг харчування | кафе: кількість сидячих місць не менша ніж 75 % під кількістю місць в мотелі |
| X Додаткові приміщення для надавання інших послуг | Сауна Перукарня другої категорії торговельні кіоски |

| Вимога | Категорія готелів ★★★ |
|--|--|
| XII Послуги | Частіше замінювання рушників: щоденно або за бажанням гостя Чищення одягу (хімчистка) Чищення взуття персоналом готелю Надавання в користування (самостійне або за участю обслуговувального персоналу) комп'ютерів, електронних засобів зв'язку, відео-, аудіоустаткування Обмінювання валюти Приймання кредитних карток Бронювання квитків на різні види транспорту Туристичні послуги (туристична інформація, екскурсії, гіді-перекладачі тощо) |
| XII Послуги харчування | Надавання сніданків; Обслуговування в номері з 7.00 год до 24.00 год |
| XIII Вимоги до персоналу та його підготовленості | Знання мов : вільне володіння персоналом служби приймання англійською та ще однією іноземною мовою, підтверджене документом про відповідну освіту |

Джерело : складено автором на основі порівняльної характеристики вимог до готелів категорії дві та три зірки [6]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Кошторис будівництва мотелю «Привал»

| Номер глави | Стаття витрат | Співвідношення вартості | Витрати грн. |
|---|---|--------------------------|--------------|
| Розділ А. Базисна вартість будівництва | | | |
| 1 | Підготування території будівництва | 1% від гл. 2 | 185 855,12 |
| 2 | Основні об'єкти будівництва, у тому числі: | | |
| 2.1 | Загальнобудівельні роботи | 58% | 10 779 596,9 |
| 2.2 | Електротехнічні роботи | 7% | 1300985,8 |
| 2.3 | Сантехнічні роботи | 5% | 929 275,6 |
| 2.4 | Зв'язок і сигналізація | 2% | 371 710,2 |
| 2.5 | Устаткування, меблі і інвентар | 28% | 5 203 943,36 |
| Разом за гл. 2 | | 100% | 18 585 512 |
| 3 | Об'єкти підсобного та обслуговуючого призначення | 2% від гл. 2 | 371 710,24 |
| 4 | Об'єкти енергетичного господарства | 0,1% від гл. 2 | 18 585,512 |
| 5 | Об'єкти транспортного господарства та зв'язку | 0,2% від гл. 2 | 37 171,024 |
| 6 | Зовнішні мережі та споруди водопостачання, каналізації, тепло- та газопостачання | 2% від гл. 2 | 371 710,24 |
| 7 | Благоустрій і озеленення території | 1% від гл. 2 | 185 855,12 |
| Разом за гл. 1-7 | | | 19 756 399,2 |
| 8 | Тимчасові будівлі та споруди | 0,5% від суми гл. 1-7 | 98 781,9 |
| 9 | Інші роботи та витрати | 3,7% від суми гл. 1-7 | 730 986,8 |
| Разом за гл. 1-9 | | | 20 586 168,0 |
| 10 | Утримання дирекції (технічний нагляд) об'єкта, що будується, та авторський нагляд | 2% від суми гл. 1-7 | 395 127,9 |
| 11 | Підготування експлуатаційних кадрів | 0,2% від суми гл. 1-9 | 41 172,3 |
| 12 | Проектні та вишукувальні роботи | 2,5% від суми гл. 1-7 | 493 909,9 |
| Сумарна базисна вартість будівництва | | | 21 516 378,1 |
| Розділ Б. Кошти на компенсацію витрат, пов'язаних з ринковими умовами будівництва | | | |
| 1 | Обов'язкові платежі (податки та збори) | 38% від суми гл. 1-9 | 7 822 743,8 |
| 2 | Резервний компенсаційний фонд замовника | 2% від базисної вартості | 430 327,6 |
| Разом за розділом Б | | | 8 253 071,4 |
| Капітальні витрати за проектом | | | 29 769 449,5 |
| Капітальні витрати на реконструкцію готелю | | 25% від розд. А та Б | 7 442 362,4 |