

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра готельно-ресторанної справи, туризму і рекреації

На правах рукопису

СУРМИК ВАДИМ ВОЛОДИМИРОВИЧ

**ПРОЄКТ ЕКО-ГОТЕЛЮ
У ПРИМІСЬКІЙ РЕКРЕАЦІЙНІЙ ЗОНІ**

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»
Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

**ІЛЬІН ЛЕОНІД
ВОЛОДИМИРОВИЧ**

доктор географічних наук,
професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №

засідання кафедри готельно-ресторанної
справи, туризму і рекреації

від 2025 р.

Завідувач кафедри

ЛУЦЬК – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ	
ДОСЛІДЖЕННЯ.....	8
1.1. Обґрунтування створення проєктованого підприємства готельно-ресторанного бізнесу.....	8
1.2. Маркетингові особливості проєкту.....	15
1.3. Методичні аспекти дослідження.....	18
РОЗДІЛ 2. ПРОЕКТУВАННЯ ІНЖЕНЕРНОЇ ТА	
ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ	23
2.1. Організація циклу приймання та розміщення гостей проєктованого еко-готелю.....	23
2.2. Розрахунок площі житлової групи приміщень.....	26
2.3. Структура та розрахунок площі приймально-вестибюльної групи приміщень.....	29
2.4. Структура та розрахунок площі приміщень побутового обслуговування.....	30
2.5. Структура та розрахунок площі адміністративних приміщень.....	31
2.6. Структура та розрахунок площі господарських та виробничих приміщень.....	33
2.7. Планування функціонуючого закладу ресторанного господарства при еко-готелі.....	35
2.8. Розрахунок загальної площі проєктованого екологічного готелю.....	37
РОЗДІЛ 3. АРХІТЕКТУРНО-ПЛАНУВАЛЬНЕ РІШЕННЯ ПРОЄКТУ	40
3.1. Фаза попереднього проектування та аналізу будівництва.....	37
3.1.1. Визначення інтер'єрно-архітектурної композиції проєктованого закладу.....	38

3.1.2. Зонування та розміщення об'єктів будівництва.....	39
3.1.3. Оснащення об'єкта інженерними системами та технологічним обладнанням.....	40
3.2. Введення закінченого об'єкту будівництва в експлуатацію....	42
3.3. Організація засобів охорони праці на підприємстві.....	43
3.4. Засоби та заходи електробезпеки при експлуатації устаткування.....	46
3.5. Заходи з охорони навколишнього природного середовища....	46
3.6. Евакуація людей з приміщень та будівель.....	46
РОЗДІЛ 4. ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ	
ПОКАЗНИКІВ.....	48
4.1. Організаційна структура управління еко-готелю.....	48
4.1.1. Формування стратегічного плану підприємства шляхом аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища.....	53
4.1.2. Організація управління рестораном функціонуючого при готелі.....	55
4.1.3. Планування чисельності персоналу та складання штатного розпису.....	60
4.2. Планово-фінансова складова проєкту.....	62
4.2.1. Планування активів та витрат на плановий рік.....	63
4.2.2. Прогнозовані результати економічної діяльності.....	76
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	89

СУРМИК В. В.

ПРОЄКТ ЕКО-ГОТЕЛЮ У ПРИМІСЬКІЙ РЕКРЕАЦІЙНІЙ ЗОНІ

Розвиток екологічно-орієнтованого готельного бізнесу можна вважати перспективним для держави напрямом, оскільки є значна кількість придатних для цього ландшафтів, низький рівень заселеності територій, попит на екологічні послуги серед відпочивальників.

Сприятливими умовами до будівництва екоготелів у регіонах є: значні рекреаційно-туристичні ресурси; популяризація екологічно чистих матеріалів і продуктів; потреба у широкому спектрі додаткових послуг та ін.

У кваліфікаційній роботі здійснена спроба спроектувати екологічний готель «Зачарований Став» у приміській рекреаційній зоні поблизу обласного центру (село Гаразджа). Метою дослідження є виконання наступних завдань: визначити маркетингову політику проектованого екологічного готелю; охарактеризувати інженерно-технологічні аспекти проєкту; проаналізувати будівельно-технічні показники проєкту; здійснити оцінку ефективності капітальних вкладень, окупності проєкту; оцінити прогнозовані результати економічної діяльності проектованого екологічного готелю;

Предмет дослідження: прогнозування операційної та економічної діяльності готелю, організація і забезпечення функціонування готельно-ресторанного комплексу, організаційно-економічні розрахунки. Об'єктом дослідження є проєкт екологічного готелю «Зачарований Став» у приміській рекреаційній зоні.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні й методологічні положення щодо формування управління екологічним готелем мають конкретні пропозиції, придатні для практичного використання в управлінні підприємством.

Ключові слова: екологічний готель, еко-готель, проєкт, засіб розміщення, будівельні показники, технічні показники, фінансові показники.

SURMYK V. V.

ECO-HOTEL PROJECT IN A SUBURBAN RECREATIONAL AREA

The development of an environmentally-oriented hotel business can be considered a promising direction for the state, since there is a significant number of suitable landscapes, a low level of population of territories, and a demand for environmental services among vacationers.

Favorable conditions for the construction of eco-hotels in the regions are: significant recreational and tourist resources; popularization of environmentally friendly materials and products; the need for a wide range of additional services, etc.

In the qualification work, an attempt was made to design an eco-hotel "Enchanted Pond" in a suburban recreational area near the regional center (Garadzha village). The purpose of the study is to perform the following tasks: to determine the marketing policy of the designed eco-hotel; to characterize the engineering and technological aspects of the project; to analyze the construction and technical indicators of the project; to assess the effectiveness of capital investments, project payback; to assess the predicted results of the economic activity of the designed ecological hotel;

Subject of the study: forecasting the operational and economic activity of the hotel, organization and provision of the functioning of the hotel and restaurant complex, organizational and economic calculations. The object of the study is the project of the ecological hotel "Enchanted Pond" in the suburban recreational zone

The practical significance of the results obtained is that the theoretical and methodological provisions on the formation of ecological hotel management have specific proposals suitable for practical use in enterprise management.

Key words: ecological hotel, eco-hotel, project, accommodation facility, construction indicators, technical indicators, financial indicators.

ВСТУП

Екологічний готель (еко-готель) – це екологічно-сертифіковане житло, яке здатне покращувати стан довкілля шляхом зведення до мінімуму антропогенний вплив на довкілля. Зазвичай, екологічні готелі розташовують у екологічно чистих зонах, будують з безпечних будівельних матеріалів, вони використовують для енергоспоживання відновлювальні джерела енергії та ін.

Розвиток екологічно-орієнтованого готельного бізнесу можна вважати перспективним для держави напрямом, оскільки є значна кількість придатних для цього ландшафтів, низький рівень заселеності територій, попит на екологічні послуги серед відпочивальників [23, 47–49].

Сприятливими умовами до будівництва екоготелів у регіонах є: значні рекреаційно-туристичні ресурси; популяризація екологічно чистих матеріалів і продуктів; потреба у широкому спектрі додаткових послуг та ін.

Мета кваліфікаційної роботи: проект екологічного готелю «Зачарований Став» у приміській рекреаційній зоні (село Гаразджа).

Відповідно до мети дослідження були визначені наступні завдання:

- визначити маркетингову політику проєктованого екологічного готелю;
- охарактеризувати інженерно-технологічні аспекти проєкту;
- проаналізувати будівельно-технічні показники проєкту;
- здійснити оцінку ефективності капітальних вкладень, окупності проєкту;
- оцінити прогнозовані результати економічної діяльності проєктованого екологічного готелю;

Предмет дослідження: прогнозування операційної та економічної діяльності готелю, організація і забезпечення функціонування готельно-ресторанного комплексу, організаційно-економічні розрахунки.

Об'єктом дослідження є проєкт екологічного готелю «Зачарований Став» у приміській рекреаційній зоні.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні засади формування внутрішнього середовища готельно-ресторанного комплексу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні й методологічні положення щодо формування стратегії управління готелем доведені до рівня конкретних пропозицій та методичних розробок, придатних для практичного використання в управлінні підприємством готельно-ресторанного господарства.

Теоретичну і методичну основу роботи склали законодавчі і нормативні документи, що регламентують діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу; рекомендації щодо понятійного апарату підприємств; фундаментальні положення концепції стратегічного управління. Як інструментарій в роботі використовувалися методи логічного, стратегічного і економічного аналізу, а саме: зведення і групування показників, часовий і структурний аналіз, метод класифікації та структуризації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Обґрунтування створення проєктованого підприємства готельного бізнесу

Послуги розміщення є одними із найважливіших елементів туризму. Засоби розміщення можуть надавати коротко- чи довготривалі послуги розміщення, які часто супроводжуються списком додаткових послуг, такі як послуги харчування, розважальні, відновлювальні, послуги оренди приміщень та інші. Саме надання послуг харчування дозволяє підтримувати єдність та розвиток готельної та ресторанної справи як єдиного комплексу. Значення готельно-ресторанного бізнесу полягає в тому, що ця сфера формує об'єм робіт для туризму, транспорту, роздрібної торгівлі, суспільного харчування, страхування, культури та мистецтва, архітектури та проєктування, екскурсійного обслуговування, рекламної індустрії [21].

Значна увага приділяється дослідженням тенденцій та перспектив розвитку готельного господарства в Україні, оскільки регулювання та організація праці на даний час в більшій мірі визначається умовами воєнного стану, COVID-регуляцій, які запроваджуються державними нормами. Однією з проблем є невизначеність стратегій розширення бізнесу та вплив фінансових ринків, які займаються інвестуванням, оскільки вони є досить невизначеними для готельно-ресторанної справи [47].

Пандемія, війна поставили індустрію гостинності перед безпрецедентним викликом, що призвело до тимчасового закриття багатьох підприємств гостинності та значно знизили попит.

Для орієнтиру можна використати середній показник завантаженості готелів по Україні та оскільки він в основному включає лише дані готелів, які подають звітність та є міжнародними готельними операторами, дані є досить обмеженими. Саме це сформувало посилення конкуренції за гостей та

утворення унікальності послуг для задоволення вимог кожного клієнта. У процесі організації роботи всередині готелю, розроблення концепції обов'язковим є вміння адаптуватися до нових реалій та пропонувати нові сервіси та продукти. Гнучкість дозволяє маленьким готелям залишатись на ринку, так як список наданих послуг не є досить обширним і може регулюватись залежно від ситуації на ринку та попиту.

Для обґрунтування цільового сегменту необхідно визначити об'єкти, на які направлена маркетингова діяльність підприємства та сформулювати чітке уявлення характеристик потенційного споживача. Для максимального проникнення та орієнтацію на визначені потреби й уподобання споживачів конкретного регіону і організовувати індивідуальний підхід. Сегментація ринку за географічним принципом зосереджена на країнах європейського туристичного регіону.

Волинський регіон має значні рекреаційно-туристичні ресурси як природні, так і історико-культурні [30–31, 46]. Їхнє освоєння, раціональне використання й охорона має пріоритетне значення для стратегії розвитку області, рекреаційної діяльності, оздоровлення населення, розвитку санаторно-курортного комплексу [24–27]. Стратегія розвитку Луцької об'єднаної територіальної громади передбачає розвитку у ній туризму та курортної справи.

Проектований екологічний готель доцільно побудувати у приміській рекреаційній зоні міста Луцька у межах Підгайцівської громади в селі Гаразджа.

У селі розміщена система ставків, у яку входять 5–6 з'єднаних гідрологічною мережею водойм. Із міських маршруток до села Гаразджа курсують автобус №3. Можна доїхати і тролейбусом № 3.

На території прилеглої до майбутнього проектного еко-готелю наявні мальовничі ландшафти з типовою волинською рослинністю (рис. 1.1).









Рис. 1.1. Рекреаційні ландшафти села Гаразджа (укладено за Інтернет-ресурсами)

Зазначені водойми не мають інфраструктури для відпочинку, проте на березі першого озера знаходиться діючий дитячий табір «Сонечко». Вода відносно чиста. На березі подекуди валяється сміття. Але можна знайти і чисті ділянки, є прохід до води. Зовнішній вигляд проєктованого нами еко-готелю повинен мати, на нашу думку, такий приблизно вигляд (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Зовнішній вигляд проєктованого еко-готелю

1.2. Маркетингові особливості проєкту

Успішні компанії в усьому світі визнають цінність створення та поширення корпоративної культури. Те ж саме стосується готельної індустрії, будь-то бутик-готель чи великий мережевий готель. Гості отримують уявлення про те, яким є ваш бізнес, щойно вони ступають на поріг закладу, аналізуючи кожную деталь. Корпоративна культура є своєрідною операційною системою, яка визначає робоче середовище, поведінку персоналу та особистість компанії. Культура компанії включає загальний набір переконань і цінностей, місію компанії, етику, очікування та цілі. Комунікація та прозорість йдуть рука об руку. Співробітники повинні відчувати, що вони можуть створювати унікальні рішення для клієнтів, що є особливо актуальним для сервісно-орієнтованої компанії. До основних корпоративних принципів відносяться:

1. Командність.
2. Сталість навколишнього середовища.
3. Порядність та надійність.
4. Прагнення до розвитку.
5. Індивідуальність співробітників та клієнтів.

Більш продуктивним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства стає вміння розширити та повною мірою використовувати свої нематеріальні активи, які дають можливість:

- розвивати відносини з клієнтами таким чином, щоб зберегти та примножити їх лояльність і розширити клієнтську базу й наявний сегмент ринку;
- впроваджувати нові продукти й види послуг, які забезпечують потреби клієнтів;
- нарощувати конкурентні переваги;

- виробляти конкурентоспроможні продукцію й послуги високої якості за низькою ціною і в зручний спосіб та найкоротші терміни доставляти їх споживачу;
- розвивати компетенції підприємства;
- мотивувати персонал для постійного вдосконалення своїх умінь і навичок, якості виконаних робіт;
- впроваджувати інноваційні комунікації;
- удосконалювати інформаційні бази даних.

Чотири маркетингові принципи є ключовими факторами, задіяними в маркетингу товару або послуги. Це продукт, ціна, місце та просування товару чи послуги. Ці чотири фактори, часто звані комплексом маркетингу, обмежені внутрішніми та зовнішніми факторами у загальному діловому середовищі, і вони значно взаємодіють один з одним. Вони використовуються компаніями для визначення деяких ключових факторів для свого бізнесу, у тому числі того, чого хочуть від них споживачі, як їхній продукт чи послуга задовольняє або не задовольняє цим потребам, як їхній продукт чи послуга сприймаються у світі, як вони почуваються від своїх конкурентів і як вони взаємодіють зі своїми клієнтами [22, 29, 32–34].

Продукт відноситься до товару чи послуги, яку компанія пропонує клієнтам. В ідеалі продукт має задовольняти існуючий споживчий попит. Або продукт може бути настільки привабливим, що споживачі вважають, що він потрібний, і це створює новий попит. Щоб досягти успіху, маркетологи повинні розуміти життєвий цикл продукту, а керівники бізнесу мають план роботи з продуктами на кожному етапі їх життєвого циклу. Тип товару також частково визначає, скільки фірми можуть стягувати за нього плату, де вони повинні його розмістити і як вони повинні просувати його на ринку.

Ціна – це грошова вартість, яку споживачі платять за товар. Маркетологи повинні пов'язати ціну з реальною та передбачуваною вартістю продукту, але вони також повинні враховувати витрати на постачання, сезонні знижки та ціни конкурентів. У деяких випадках керівники підприємств можуть підняти ціну,

щоб надати продукту вигляду розкоші. Як альтернатива вони можуть знизити ціну, щоб більше споживачів могли спробувати продукт.

Приймаючи рішення щодо розміщення, компанія намагається визначити, де слід продавати продукт і як доставити його на ринок. Ціль керівників підприємств - завжди пропонувати свою продукцію споживачам, які з найбільшою ймовірністю її куплять.

У деяких випадках це може стосуватися розміщення продукту у певних магазинах, але це також стосується розміщення продукту на вітрині певного магазину. У деяких випадках під розміщенням може розумітися включення продукту в телешоу, фільми або веб-сторінки з метою привернути увагу до продукту.

Просування включає рекламу, зв'язку з громадськістю та рекламну стратегію. Мета просування товару - розповісти споживачам, навіщо він їм потрібен і чому вони повинні платити за нього певну ціну.

Маркетологи, як правило, пов'язують елементи просування та розміщення разом, щоб охопити свою основну аудиторію. Наприклад, в епоху цифрових технологій фактори «місця» та «просування по службі» настільки ж важливі, як і оффлайн. Зокрема, коли продукт з'являється на веб-сторінці компанії або соціальних мережах, а також які типи функцій пошуку запускають відповідну таргетовану рекламу продукту [37].

Під просуванням розуміється конкретна та продумана реклама, яка досягає цільового ринку компанії. Компанія може використовувати кампанію в Instagram, PR-кампанію, що демонструє продукт, або розсилку електронною поштою, щоб охопити свою аудиторію в потрібному місці і в потрібний час.

Цілі комплексу маркетингових комунікацій полягають в популяризації та інформуванні споживачів про послуги та діяльність мотелю, спонуканні споживачів до певних дій; формуванні сприятливого іміджу комплексу [36].

Реклама готелю – це назва, дана сукупності різних маркетингових прийомів, які використовуються для просування готелю та його послуг. Зрештою, головна мета реклами готелів полягає в тому, щоб зобразити готель у

позитивному світлі та зв'язатися з цільовою аудиторією таким чином, щоб вона з більшою ймовірністю стала платником.

Реклама часто носить переконливий характер, орієнтована, як правило, на аудиторію, а не на окремих осіб, і має на меті покращити результати бізнесу, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Хоча головна мета стратегій реклами готелів — збільшити бізнес, реклама важлива з багатьох причин. Наприклад, саме через рекламу багато готелів можуть досягти цілей брендингу, підвищити обізнаність клієнтів, передати свої цінності та підкреслити їх якості.

Рекламні матеріали є одним з основних способів, за допомогою яких готелі можуть виділитися з-поміж своїх конкурентів і повідомити про унікальні переваги. Вдала реклама готелю також сприятиме лояльності клієнтів:

- реклама у соцмережах (Facebook, YouTube, Instagram);
- засоби друкованої реклами (журнали);
- ілюстративно-образотворчі засоби (щити, вивіски, плакати), які є особливо ефективними при розміщенні на автошляхах державного значення;
- спонсори;
- розсилка акцій та пропозицій за допомогою електронної пошти;
- персональний веб-сайт;

Для отримання зворотного зв'язку задля покращення рівня якості послуг будуть використовуватись декілька каналів зосереджені на підвищення кількості відгуків. Усім звична книга скарг та побажань, яка зазвичай розміщується у куточку споживача або в адміністрації є дещо застарілим, але досі ефективним каналом зв'язку. Відгуки у соцмережах та на форумах або в додатках для бронювання є найбільш актуальним каналом для відгуків і сильно впливає на онлайн імідж. Звернення або відгуки гостей в книзі скарг та пропозицій найчастіше залишаються доступними лише для внутрішнього персоналу готелю і не є у вільному доступі, коли ж онлайн відгуки формують уявлення потенційних споживачів при виборі засобу розміщення.

Також, гості часто можуть отримати знижки або бонуси в додатках бронювання, таких як booking.com, на наступні резервації після залишення відгуків для підтримки актуальності даних про конкретний готельний комплекс. Опитування на виході у формах зворотного звернення є швидким та ефективним, хоча дані потребують додаткового опрацювання управлінням готелю для аналізу рівня обслуговування, але їхньою перевагою є змога відразу реагувати на запити споживача та виправляти недоліки обслуговування.

Серед каналів зв'язку в мережі Інтернет є також посилення на персональному веб-сайті. Дані з сайту разом з даними форумів можна синхронізувати з автоматичною системою управління і мати доступ до актуальних даних, отримуючи сповіщення після отримання нових відгуків.

Концепція - мотель для відпочинку подорожуючих. Атмосфера, форма будівель, використовувані матеріали, оформлення - усе це разом створює ідеальні умови для відпочинку, усамітнення та відновлення духовних та фізичних сил. Комплекс ідеально впишеться в місцеву екосистему і забезпечить гостям відчуття єднання з природою аби відключитися від турбот зовнішнього світу, отримати задоволення від незайманої природи, не на шкоду комфорту та звичним благам цивілізації. За простотою і лаконічністю ліній, ретельним підбором натуральних матеріалів і ергономікою організації життєвого простору котеджів і номерів ховається кропітка праця багатьох професіоналів. Мінімальний номерний фонд готелю визначається Державними будівельними нормами згідно вимог до кількості різних категорій номерів та представлений у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Структура номерного фонду

№	Категорії і місткість номерів	Кількість номерів	Кількість місць	Кількість номерів, %, не менше
1	Люкс	2	4	5
2	Номер I категорії одномісний	14	14	
3	Номер II категорії	5	10	25
4	Номер III категорії	9	27	30
	Разом	30	55	60

1.3. Методичні аспекти дослідження

Загальна всесвітня класифікація готелів була запропонована та впроваджена Всесвітньою туристичною організацією (World Tourism Organization, UNWTO) лише в 1989 році. Цей стандарт має рекомендаційний характер, проте держави спираються на нього під час упорядкування власних правил оцінки місць розміщення. Відповідно до цього стандарту, готель будь-якої категорії повинен відповідати правилам безпеки та гігієни, забезпечувати цілодобовий сервіс, невідкладну медичну допомогу, збереження цінностей [20].

У більшості європейських країн категорії готелям надають галузеві об'єднання та асоціації, наприклад Hotelstars Union, куди входять 17 країн із загальними критеріями та процедурами класифікації готелів. Проте єдиних критеріїв та правил для присвоєння зірок наразі так і немає. Рівень комфорту, що відповідатиме п'ятьма зіркам в одній країні, може відповідати трьом зіркам в іншій. Крім того, деякі країни мають власні системи оцінки. Іноді вони замінюють зірки, іноді використовуються нарівні з ними. Класифікація англійських готелів є доволі складною. На фасадах готелів зазначаються не зірки, а корони. Щоб перевести корони в зірки, потрібно від них відібрати одиницю. Наприклад, готель з чотирма коронами за загальноприйнятою

класифікацією буде вважатися тризірковим. Характерна для Великобританії система корон вважається найбільш правильною. Ця класифікація була запропонована Асоціацією британських тур агентів.

Класифікація італійських готелів досить заплутана, офіційної зіркової шкали в країні немає. Згідно з прийнятими в Італії нормами готелю класифікуються на три категорії. Першу категорію умовно можна зарахувати до чотиризіркової; другу категорію – до тризіркової, третю категорію – до двозіркової. Також потрібно враховувати, що залежно від привласненої кількості зірок залежить і сума податків, що їх сплачує власник бізнесу. Тому серед європейських готелів нерідко можна зустріти поняття 3*+ чи 4*+. Це свідчить про те, що готель насправді відповідає більшій кількості зірок, ніж заявлено, і рівень сервісу в них буде кращим, ніж передбачається для закладів категорії 3 або 4 зірки відповідно. Така практика розповсюджена, наприклад, в Італії, наприклад, в Італії, власники гарних готелів, де власники готелів навмисно занижують категорію своїх закладів, оскільки від кількості зірок готелю залежить сума їх оподаткування. У Греції діє літерна система (А, В, С, D), а готелі діляться на п'ять категорій: вища категорія «De luxe» відповідає категорії 5 зірок, готелі категорії А – чотиризіркового рівню; В – рівню трьох зірок, С – двох; D – однієї. У США оцінку готелям виставляють зірками, діамантами та літерами. Систему оцінки кількістю діамантів впровадила Американська автомобільна асоціація (ААА) – сервісна компанія, заснована на початку XX століття. У порівнянні з зірковою системою оцінок ця система має інше вираження, проте сутність залишається тією самою: один діамант відповідає рівню простого готелю з базовим рівнем комфорту, а п'ять діамантів – рівню фешенебельному готелю класу люкс. Компанія ААА проводить незалежні інспекції по всій країні. Крім ААА зірки американським готелям привласнюють різні організації: від путівників та національних асоціацій споживачів туристичних послуг до туристичних агенцій та веб-сайтів. Наприклад, США на рівні з ААА великою довірою користується рейтинг ForbesTravelGuide, який існує з 1958 року [35].

Основні вимоги до готелів категорії 2* в Україні: усі вищенаведені вимоги до готелів категорії 1* та:

50 – наявність ресторану або кафе (для готелів з кількістю номерів понад 50);

– багатокімнатні номери або можливість з'єднання декількох номерів у разі потреби;

– наявність санвузла, як мінімум, у половині номерів;

– кількість одно/двомісних номерів має становити не менше 80% від усього номерного фонду. Додаткові вимоги до готелів категорії 2* за критеріями Hotelstars Union: надання гігієнічних засобів (зубна щітка, зубна нитка, набір для гоління) [1–18].

РОЗДІЛ 2

ПРОЄКТУВАННЯ ІНЖЕНЕРНОЇ ТА ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ

2.1. Організація циклу приймання та розміщення гостей проектованого еко-готелю

Цикли приймання та розміщення гостей формують покроковий сервісно-виробничий процес, в який включено перебування гостя з моменту бронювання послуги до виїзду з засобу розміщення.

Перша фаза циклу відбувається з першого спілкування потенційного клієнта з персоналом готелю. Зв'язок здійснюється за допомогою телекомунікацій і пов'язаний з можливістю попереднього замовлення готельних послуг, першим контактом є відділ бронювання. Агент бронювання або адміністратор створює запис у журналі реєстрації та заповнює дані в автоматичній системі управління враховуючи усі необхідні деталі, такі як необхідність трансферу, екскурсійне обслуговування, бронювання додаткових послуг та допомагає ознайомити клієнта зі спектром послуг.

Після цього кроку відбувається офіційний початок гостьового циклу обслуговування клієнтів у готелі. Перед заселенням, заброньований номер переходить до остаточної підготовки відповідно до санітарно-технічних норм.

Друга фаза циклу гостей пов'язана із зустріччю гостей в місці прибуття при необхідності, трансфером до готелю за попередньої домовленості, заселенням та розміщенням клієнта в готелі.

На цьому етапі гості формують очне враження базуючись на першому спілкуванні з персоналом готелю та стає підґрунтям для загального враження від перебування.

Після прибуття в готель другий етап гостьового циклу пов'язаний з організацією розміщення гостей. На цьому етапі здійснюється передоплата за проживання та завчасно організуються додаткові та супутні готельні послуги.

Третя фаза циклу гостей є найдовшою і пов'язана з обслуговуванням клієнтів під час перебування в готелі. Тривалість фази безпосередньо визначається кількістю днів бронювання гостя і вимагає зберігати належний рівень обслуговування задля залучення позитивних відгуків та повторного відвідування клієнтів в перспективі.

Оплата клієнта за проживання та додаткові платні послуги становлять четверту фазу гостьового циклу. Для реалізації циклу необхідно перевірити правильність розрахунків, наявність персональних знижок або карти постійного гостя. Після цього відбувається остання фаза циклу, яка визначається виїздом гостей, допомогою з багажем, трансфером, що створює атмосферу комфорту.

Невелика ємкість готелю дозволяє зберегти усі комфортні умови для гостей, зберігаючи індивідуальний підхід та ретельний супровід на усіх фазах гостьового циклу. Організація обслуговування в конгрес-готелі спрямована на максимальне задоволення потреб клієнтів. Вона є відбитком повноважень і обов'язків кожного із працівників.

Для моделювання сервісно-виробничого процесу у розгорнутому вигляді розробляється його структурна схема з урахуванням здійснення у певній послідовності наступних основних етапів (частин) сервісно-виробничого процесу а саме: зустріч, реєстрація і розміщення; організація проживання; організація харчування; організація надання додаткових послуг.

Основним функціональним підрозділом в обслуговуванні клієнтів кожного готельного підприємства є служба прийому та розміщення. Персонал служби прийому та розміщення, водночас із службою бронювання, найпершими контактують з клієнтами, сюди ж клієнти звертається за інформацією і послугами під час свого перебування в готелі, тому від їхнього професіоналізму залежить перше враження про готель загалом.

По прибутті гостей, що під'їжджають, зустрічаючий персонал допомагає їм вийти з машини, може допомогти з розміщенням багажу на візку і відповідає за безпеку гостей. Супроводжуючи гостя, представник готелю повинен володіти інформацією про основні та додаткові послуги, які пропонуються, про

готельні заходи (конференції, банкети), про місце розташування готелю, володіти меню ресторану, що функціонує при готелі.

Далі гість підходить до реєстраційної стійки, де на нього чекають працівники служби прийому і розміщення. У службі прийому і розміщення є кілька посад та для ефективного функціонування малого готельного підприємства, функції декількох професій часто поєднуються в одній посаді. Наприклад, службовець із прийому і розміщення гостей (черговий адміністратор), який обліковує зайняті номери, попередні замовлення, оформляє гостей на проживання виконує також функції касира, що забезпечує розрахунок клієнтів за послуги, паспортиста, порт'є та телефонного оператора. Також адміністратор відповідає за надання інформації гостям і функціональним службам готельного комплексу, за збирання, підшивку і збереження документації, збереження і видачу ключів від номерів, надає послуги з ранкової побудки на прохання клієнтів.

Відразу ж після розміщення гостей у готелі на їх ім'я відкривається рахунок. Звичайно, гість користується послугами різних служб готелю, пред'являючи візитну картку або називаючи номер кімнати. Ці служби подають зведення про витрати гостей в розрахункову частину, що включає їх у загальний рахунок. Наприкінці перебування гостей розрахункова частина розраховується з ним та інформує про це всі готельні служби. Працівники служби прийому повинні мати бездоганний зовнішній вигляд і відповідно себе поводити.

2.2. Розрахунок площі житлової групи приміщень

До групи житлових приміщень входять житлові кімнати, приміщення поверхового обслуговування, приміщення громадського призначення (вітальні, дитячі кімнати тощо).

Блок приміщень житлової групи є основним у готелях будь-яких типів. На ці приміщення припадає 54–70 %, на коридори – від 13 до 22 % площі житлової частини будівлі готельного господарства. Проектування житлової групи приміщень здійснюється згідно з ДБН В.2.2-20:2008, ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення». Групи житлових приміщень включають [5–181]: житлові кімнати; приміщення поверхового обслуговування; приміщення громадського призначення

Основним є саме блок приміщень житлової групи, оскільки становить більше половини площі житлової частини будівлі готельного господарства і займає основну частину спального корпусу. Розрахунок мінімальної житлової площі номерного фонду представлено у табл 2.1.

Таблиця 2.1

Структура номерного фонду згідно до рекомендацій Державних будівельних норм

№	Категорії і місткість номерів	Кількість номерів	Кількість місць	Кіль-кість номерів, %, не менше	Житлова площа номеру, м², не менше	Мінімальна житлова площа номерного фонду, м²
1	Люкс	2	4	5	30	60
2	Номер I категорії одномісний	14	14		9	126
3	Номер II категорії	5	10	25	12	60
4	Номер III категорії	9	27	30	16	144
	Разом	30	55	60	67	390

Максимальна житлова площа не обмежується та для зручності гостей готелю було обрано наступну квадратуру для житлової групи приміщень (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Структура номерного фонду відповідно до концепції

№	Категорія номерів	Мінімальна житлова площа номерного фонду, м ²	Загальна житлова площа номерного фонду, м ²
1	Люкс	60	60
2	Номер I категорії одномісний	126	130
3	Номер II категорії	60	70
4	Номер III категорії	144	150
	Разом	390	410

Таблиця 2.3

Площа житлових приміщень

№	Назва приміщення	Площа житлового фонду, м ²
1	Номери	410
2	Хол	30
3	Дитяча кімната	20
	Разом	460

Загальна житлова площа номерного фонду становить 410 м² та включає в себе житлові кімнати, розрахунки яких передбачені табл. 2.2 та табл. 2.3, а також приміщення поповерхового обслуговування, вітальні, кімнати побутового обслуговування. Необхідно взяти до уваги, що наявність вітальні є обов'язковою для готелів класу дві зірки і вище, розмір холу (вітальні)

здійснюється згідно рекомендацій ДБН, і оскільки для готелів категорії ** площа складає 20 м² плюс по 1 м² на кожен номер, починаючи з 21 - го, загальна площа холу становить 30м². Для зручності перебування гостей також пропонується наявність дитячої кімнати, площа якої становить 20м². Необхідно також передбачити розміри кімнат для персоналу, які представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Площа приміщень поповерхового обслуговування

№	Назва приміщення	Площа приміщення, м ²
1	Кімната чергового персоналу з вбудованими шафами для чистої білизни	10
2	Приміщення старшої покоївки	12
3	Комора брудної білизни - 6м ²	6
4	Комора прибирального інвентаря	4
5	Площадка розбирання брудної білизни при білизнопроводі	4
6	Кімната побутового обслуговування	6
7	Приміщення для зберігання візків покоївок	8
8	Санвузол персоналу	4
	Разом	54

Загальна площа житлового фонду разом з приміщеннями поповерхового обслуговування, вітальною та додатковими приміщеннями, які класифікуються як житлові становить 514 м².

2.3. Структура та розрахунок площі приймально-вестибюльної групи приміщень

Наявність приймально-вестибюльної групи приміщень є обов'язковою та регламентується Державними будівельними нормами пунктом 6.1.1.

Зонування у вестибюлі готелю виділяє наступні зони:

1) прохідні - вхідна, зона прийому (реєстрації гостей і оформлення документів), інформації, банкоматів і торговельних кіосків, входу до підприємств харчування і побутового обслуговування, комунікаційну зону

2) непрохідні - очікування, відпочинку та збору організованих груп. Допускається часткове взаємопроникнення функціональних зон за умови збереження системи комунікацій вестибюля.

Перелік наступних приміщень приймально-вестибюльної групи не передбачені готелем класу дві зірки: бюро бронювання, кімната чергового адміністратора, сейфова, швейцарська та приміщення посильних, відділення зв'язку, банків, пункт обміну валюти, бюро обслуговування, гардероб, багажний вестибюль, приміщення для багажних візків, медпункт та кімната прибирального інвентаря. Кімната порт'є є опціональною лише за застосування системи порт'є, яка не передбачена проектом. Загальна площа приміщень відповідно до даних табл. 2.5 становить 97 м².

Таблиця 2.5

Площі приміщень приймально-вестибюльної групи

№	Назва приміщення	Площа приміщень, м ² , не менше	Площа згідно проекту, м ²
1	Вестибюль	45	45
2	Бюро прийому і реєстрації	8	10
3	Кімната чергового персоналу	8	8
4	Службовий санітарно-технічний блок	3	5
5	Камера схову	8	8
6	Приміщення охорони	8	8
8	Телефонний переговорний пункт міжміського зв'язку	4	5
9	Санвузол спільний	8	8
	Разом	92	97

2.4. Структура та розрахунок площі приміщень побутового обслуговування і торгівлі

У складі готелів відповідно до їх місткості та категорії передбачаються приміщення побутового обслуговування і торгівлі, при проектуванні яких слід дотримуватися будівельних вимог. Склад і площа приміщень побутового обслуговування і торгівлі слід приймати за таблицею 4 розділу 6.3.3 – «Приміщення побутового обслуговування і торгівлі» ДБН В.2.2-3-2004 [10–18]. Приміщення побутового обслуговування розміщуються при вестибюлі готелю. Перелік приміщень побутового обслуговування і торгівлі подається у вигляді табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Площі приміщень побутового обслуговування і торгівлі

№	Назва приміщень	Площа приміщень, м ²
1	Комплексний приймальний пункт	12
2	Екскурсійне бюро та каса культурних подій	6
3	Службові допоміжні приміщення	6
	Разом	24

2.5. Структура та розрахунок площі адміністративних приміщень

Для покращення зручності комунікації мотелю, адміністративні приміщення групуються на першому поверсі та попри це є ізольованими від потоків проживаючих. Склад приміщень адміністрації та їх площі слід визначати завданням на проектування з урахуванням рекомендацій додатка. Основною ціллю адміністративних приміщень є забезпечити зручність комунікації персоналу, організація робочих місць та побутових приміщень. Беручи до уваги постійний характер роботи у приміщеннях, вони повинні бути обладнані технічно-матеріальним забезпеченням, мати належне освітлення та вентиляцію [4–18, 39].

Для невеликих готелів, адміністративні приміщення часто проектуються в ландшафтному плануванні та приміщення розмежоване невеликими внутрішніми перегородками для зонування робочих місць. Таке рішення також часто зустрічається у коворкінгах, але зазвичай використовується лише для робітників одного рангу. Офіс керівника чи головного бухгалтера проектується окремо [38]. Перелік приміщень адміністративної групи визначається згідно місткості готелю та наявності посад [40]. Для табл. 2.7 площі приміщень відповідають стандартам для готелів місткістю 50 місць.

Таблиця 2.7

Площі приміщень адміністративної групи

№	Назва приміщення	Площа приміщення, м²
1	Кабінет директора	12
2	Кімната відпочинку	-
3	Санвузол	-
4	Приймальня	-
5	Кабінет заступників директора	12
6	Кімната головного інженера	-
7	Кімната завгоспа	10
8	Кімната коменданта	-
9	Відділ кадрів	-
10	Архів	-
11	Бухгалтерія, у тому числі:	16
	а) кабінет головного бухгалтера;	-
	б) робочі приміщення;	12
	в) каса	4
12	Планово-виробничий або аналогічні відділи оперативного планування, у тому числі:	-
	а) кабінет начальника;	-
	б) робочі приміщення	-
13	Відділ праці і зарплати	-
14	Відділ матеріально-технічного постачання	-
15	Множилльне (машинописне) бюро	-
16	Кабінети начальників служб експлуатації (головний енергетик, начальник сантехнічної служби, головні спеціалісти з опалення, вентиляції і кондиціонування)	-
17	Клас підвищення кваліфікації персоналу	-
18	Зал зборів	-
19	Санвузли з умивальниками у шлюзах	8
	Разом	74

2.6. Структура та розрахунок площі господарських та виробничих приміщень

Господарські та виробничі приміщення спроектовані для готелю за вимогами ДБН В.2.2-11, СНіП 2.09.02, СНіП 2.09.04 [4–18, 391]. Площа різних типів приміщень визначається місткістю готелю, в зв'язку з цим були обрані мінімальні склад і площі господарських та виробничих приміщень готелів, які підраховані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Площі приміщень господарських та виробничих груп

	Назва приміщення	Площа приміщення, м ²
1	Центральний диспетчерський пост, у тому числі:	
	а) машинний зал;	-
	б) операційний зал;	-
	в) пожежний пост;	15
	г) ремонтна майстерня;	-
	д) приміщення чергової ремонтної зміни;	6
	е) диспетчерська ліфтів	-
2	Комп'ютерний центр	
3	АТС	
4	Вузол зв'язку, у тому числі:	12
	а) радіовузол	6
	б) телестудія	-
	в) ремонтна майстерня	6
	г) склад техніки	-

Продовження таблиці 2.8

	д) кімната персоналу	-
	е) служба часофікації	-
	ж) служба відеопроєкції	-
5	Центральна білизняна, у тому числі:	
	а) відділення чистої білизни;	12
	б) відділення брудної білизни;	6
	в) приміщення розбирання брудної білизни;	6
	г) майстерня лагодження білизни;	4
	д) кабінет завідуючого білизняним господарством;	-
	е) розвантажувальний майданчик	-
6	Служба дезінфекції	-
7	Служба прибирання території (двірницька), у тому числі:	
	а) побутові приміщення;	6
	б) склад прибирального інвентаря; -	
	в) склад видаткових засобів;	-
	г) склад садового інвентаря й прибиральної техніки	4
8	Майстерні, у тому числі:	40
	а) електротехнічна;	8
	б) сантехнічна;	-
	в) слюсарна;	-
	г) КВП і А	-
	д) торговельного і технологічного обладнання;	-
	е) столярна;	16
	ж) малярна;	8
	к) кімната художника	-
9	Складські приміщення, у тому числі:	
	а) резервний склад білизни;	6

Закінчення таблиці 2.8

	б) склад драпірувань;	-
	в) матеріально-технічні склади;	20
	г) склад видаткових матеріалів;	12
	д) склад меблів;	20
	е) склади технічних служб (електротехнічної, сантехнічної, КВП і А, засобів зв'язку тощо);	4
	ж) склад лакофарбових матеріалів;	-
	з) склад пиломатеріалів	16
10	Побутові приміщення виробничого персоналу, санвузли та душові	15
11	Пральня	36
12	Господарські приміщення	9
	Разом	293

Приміщення господарсько-виробничого профілю забезпечують технологічні зв'язки у виробничому процесі і забезпечують ефективну взаємодію у виробничому процесі. Вони виконують функції простору для обслуговуючого персоналу і технологічно та функціонально пов'язані з групою складських приміщень.

2.7. Планування функціонуючого закладу ресторанного господарства при еко-готелі

Заклад ресторанного господарства, що проектується при мотелі є відкритим і загальнодоступним, тому обслуговує не лише мешканців готелю. Організація харчування мешканців готелю є основним завданням ресторану при готельному господарстві, але оскільки конкуруючі заклади ресторанного або готельно-ресторанного профілю є застарілими або з одноманітним меню, також прогнозується обслуговування подорожуючих та місцевих. Ресторан при

закладі готельного господарства використовує основний метод обслуговування - офіціантами. Форма обслуговування є індивідуальною, хоча бригадне обслуговування також часто застосовується при організації банкетів.

Для місця розташування закладу ресторанного господарства обрано окрему від житлових приміщень одноповерхову будівлю, яка сполучена з приймально-вестибюльним типом приміщень (див. рис. 3.1).

Окрім ресторану також розміщують невеликі кафе або лоббі-бари, але наявність кафе для готелю класу дві зірки не є обов'язковою. Вхід в ресторан доступний як з вулиці, так і з вестибюльно-приймальної групи приміщень для зручності постояльців готелю і для створення легкого доступу для подорожуючих. Проектування відбувається відповідно до санітарних норм зі збереженням потоковості технологічного процесу. Загальна площа залу визначається за нормативами: 1,4-2,2 м² на 1 місце в установі. Для розрахунку було обрано показник 1,8 м², який є в межах нормативів і загальна площа залу становить. Мінімальна кількість місць в ресторану функціонуючому при готелі класу 2 зірки становить не менше 65% від загальної місткості. Розрахунок площі залу ресторану здійснюється згідно до формули [10–18]:

$$S=p*W \quad (2.1)$$

p – кількість місць в залі,

W – норма площі на одне місце, м².

Для ресторану на 50 місць, площа залу ресторану становить 90 м².

До складу ресторану входить перелік громадських приміщень, до яких належить:

- вхідна частина з гардеробом;
- зал ресторану;
- барна стійка;
- вбиральні для відвідувачів;

Службові приміщення, які забезпечують функціонування ресторану при мотелі:

- кухня;
- посудомийне відділення;
- морозильна камера;
- холодильна камера;
- склад для зберігання інвентарю з входом для прийому поставки;
- приміщення для персоналу;
- приміщення адміністрації;

Головні завдання організації торгівельної діяльності підприємств громадського харчування - вдосконалення методів та форм обслуговування, підвищення культури обслуговування, розширення послуг, забезпечення їхньої безпеки для життя та здоров'я людей [41–42]. Серед основних послуг пропонуються послуги з реалізації кулінарної продукції та обслуговування в залі ресторану, подання їжі в номер, попереднє бронювання місць у ресторанні та попереднє замовлення страв, проведення банкет, фуршетів, обслуговування урочистостей та інших заходів. Список послуг доповнюється додатковими послугами та включає дегустацію вин та міцних алкогольних напоїв за попереднім записом, музичний супровід у залі, послуга «Неформального обслуговування» офіціанта та створення власних страв під замовлення [45]. Культура обслуговування високому рівні підвищує конкурентоспроможність підприємства, що дуже важливо за ринкових відносин. Комбінована або лінійно-функціональна структура дозволяє делегувати права та обов'язки задля розподілу праці, при якому лінійні ланки приймають рішення та керують, а функціональні - консультують, інформують, координують та планують господарську діяльність.

2.8. Розрахунок загальної площі проектного мотелю

Загальна площа приміщень визначається за допомогою ДБН В.2.2-20:2008 «Будинки і споруди. Готелі» в залежності від категорії та місткості закладу, використовуючи попередньо проведені розрахунки, див. табл. 2.2-2.9,

які включають загальну площу житлових приміщень, приміщення поповерхового обслуговування, приміщення приймально-вестибюльної групи, заклади ресторанного господарства та побутового обслуговування [51]. Загальна площа приміщень підсумована у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Загальна площа приміщень об'єкту

№	Назва групи приміщень	Площа, м ²
1	Приймально-вестибюльна	97,0
2	Житлова	460,0
3	Поповерхового обслуговування	54,0
4	Адміністративна	74,0
5	Побутового обслуговування	24,0
6	Господарсько-виробнича	293,0
8	Ресторанного господарства	90,0
9	Культурно-дозвільного призначення	30,0
	Разом	1122,0

2.9. Об'ємно-планувальні рішення приміщень та забезпечення дотримання санітарно-гігієнічних норм

Досягнення і підтримка певного рівня якості послуг в готелі залежить від системного підходу до управління нею, що покликаний забезпечити розуміння і задоволення потреб споживача. Досягнення певного рівня якості робить необхідним дотримання принципів якості на всіх рівнях у готелі, а також постійний аналіз і поліпшення створеної системи управління якістю, яка залежить від санітарно-гігієнічних норм регламентованих для закладів готельно-ресторанного господарства. Більшість санітарно-гігієнічних норм визначені вимогами Державних будівельних норм України та державними стандартами.

Матеріали, які будуть використані під час будівництва закладу мають особливий захист від нахождення небажаних запахів від приготування їжі, ремонтних робіт, експлуатації автотранспорту та інших механічних систем.

Рівні напруженості статичного електричного поля відповідають вимогам СанПіН 6027 А. Гранично-допустимі рівні електромагнітних випромінювань від зовнішніх джерел в житлових приміщеннях готелів не перевищують норми зазначені в ДСанПіН 239.

Системи вентиляції, кондиціонування та опалення, теплотехнічні характеристики охолоджувальних конструкцій спроектовані так, щоб не допустити зволоження (шляхом конденсації, капілярності) внутрішніх поверхонь і елементів готелів і створення умов для розмноження пліснявих грибів різного виду.

Будівля готелю обладнана ліфтами згідно з вимогами ДБН В 2.2-9, ДБН В 2.2. - 17, ДБН В.2.2-9, ДСТУ 4269.

Щодо закладу ресторанного господарства, то при проектуванні також дотримуються всі вимоги та нормативи передбачені законодавством.

При проектуванні освітлення характеристики освітленості робочих зон і основних приміщень закладу ресторанного господарства прийняті згідно вимогам СП 42-123-5777 і ДБН В.2.5-28.

Будівельні та опоряджувальні матеріали, а також матеріали, що використовуються для виготовлення вбудованих меблів, систем гарячого та холодного водопостачання, вентиляції відповідають вимогам ДБН 6.6.1-6.5.001, ДБН В.1.4-1.01, ДБН В.1.4-2.01.

У виробничій зоні дотримані вимоги щодо рівнів шуму згідно з ДБН В.1.2-10, СН 3077 та вібрації від зовнішніх джерел згідно з вимогами СН 1304.

Звукоізоляція і віброізоляція будівельних конструкцій закладу ресторанного господарства, так як він є вбудованим до житлової частини готелю забезпечують виконання гігієнічних норм СН 1304, СН 3077. У приміщеннях, де працює персонал, виконуються вимоги ДСНіП 3.3.6-096, ГОСТ 12.1.005 і ГОСТ 12.1.006.

РОЗДІЛ 3

АРХІТЕКТУРНО – ПЛАНУВАЛЬНЕ РІШЕННЯ ПРОЄКТУ

3.1. Фаза попереднього проектування та аналізу будівництва

Передпроектний етап - це етап аналізу, який відбувається після того, як у тій чи іншій формі є фінансування, але до початку проектування. На етапі передпроектних робіт проводяться дослідження для аналізу проблем, пов'язаних із простором, обмежень та можливостей запропонованої ділянки, а також вартості порівняно з бюджетом. Обсяг фінансування, доступного на етапі попереднього проектування, варіюється і є вирішальним чинником щодо того, які дослідження мають пріоритет. Кошти можуть бути доступні для розробки детальної програми проекту або лише для дослідження певних технічних проблем з метою визначення обсягу, бюджету або графіка проекту.

Фаза попереднього проектування може включати аналіз ділянки, програмування, аналіз вартості будівництва та оцінку вартості [28].

1. Аналіз майданчика включає вибір майданчика, геотехнічні звіти та огляд існуючих конструкцій.

2. Програмування визначає потреби користувача у проекті. Програмування включає каталогізацію необхідних просторів і обладнання, а також функціональні взаємозв'язки.

3. Аналіз вартості будівництва надає суму бюджету будівництва для бюджету капітального ремонту (СІВ) та план витрат, щоб допомогти у поясненні бюджету та у керівництві управлінням проектом.

4. Оптимізація витрат на етапі передпроектних робіт ретельно вивчає програму, вибір майданчика та бюджет проекту.

Пропоноване місце, існуюча будівля або існуюча інфраструктура, аналізується за допомогою серії досліджень, щоб зрозуміти обмеження, які можуть бути накладені на проект та його дизайн. Ця інформація

використовується як для керівництва розробкою проекту, так і для оцінки впливу проекту на довкілля. Дослідження проводяться з метою оцінки існуючих умов. Ці дослідження включають геотехнічні звіти, гідрологічні дослідження, обстеження земель (включаючи межі, топографію та інженерні мережі), аналіз існуючих будівель та дослідження існуючих небезпечних матеріалів (комплексна екологічна експертиза).

3.1.1. Визначення інтер'єрно-архітектурної композиції проектного закладу

Атмосфера, форма будівель, використовувані матеріали, оформлення - усе це разом створює ідеальні умови для відпочинку, усамітнення та відновлення духовних та фізичних сил. Комплекс ідеально впишеться в місцеву екосистему і забезпечить гостям відчуття єднання з природою. Комплекс складається з чітко деталізованих боксів, виконаних з піноблоків та скла. Замість традиційного фундаменту, будинки встановлені на геогвинтах. Піднявши конструкції на гвинтовій основі, можна зберегти кореневі системи навколишніх дерев у лісі, а в свою чергу запобігти їх вирубці. Будівлі також підняті на метр від землі, щоб вони були безпечні від підтоплення.

Постояльці мотелю зможуть відключитися від турбот зовнішнього світу, отримати задоволення від незайманої природи, не на шкоду комфорту та звичним благам цивілізації. За простотою і лаконічністю ліній, ретельним підбором натуральних матеріалів і ергономікою організації життєвого простору котеджів і номерів ховається кропітка праця багатьох професіоналів.

Інноваційна архітектура і ретельно розглянуті деталі надають гостям досвід перебування в незабутньому комфорті виконаному згідно сучасних трендів. Освітлення в районі мотелю розроблене, щоб забезпечити якомога менше забруднення штучного світла, що заважає спостереженню за зірковим небом, в той же час забезпечуючи достатню кількість світла, щоб зробити його

безпечним. Незважаючи на свій просторий дизайн відкритого планування, перегородки, матеріали і кольори роблять простір комфортним (додат. А).

3.1.2. Зонування та розміщення об'єктів будівництва

Основний дизайн будівлі, планування приміщень і зонування повинні бути заздалегідь сплановані, щоб максимально використати територію і зберегти стильний зовнішній вигляд з усіма функціональними можливостями всередині. Задля ефективного використання території та збереження ергономічності будівлі запропонована реалізація проекту у формі п'ятикутної сніжинки. Житлова група приміщень розміщена навколо головного корпусу з вестибюлем, технічними та адміністративними приміщеннями та рестораном. Усі елементи з'єднані панорамними коридорами (див.рис. 3.1).

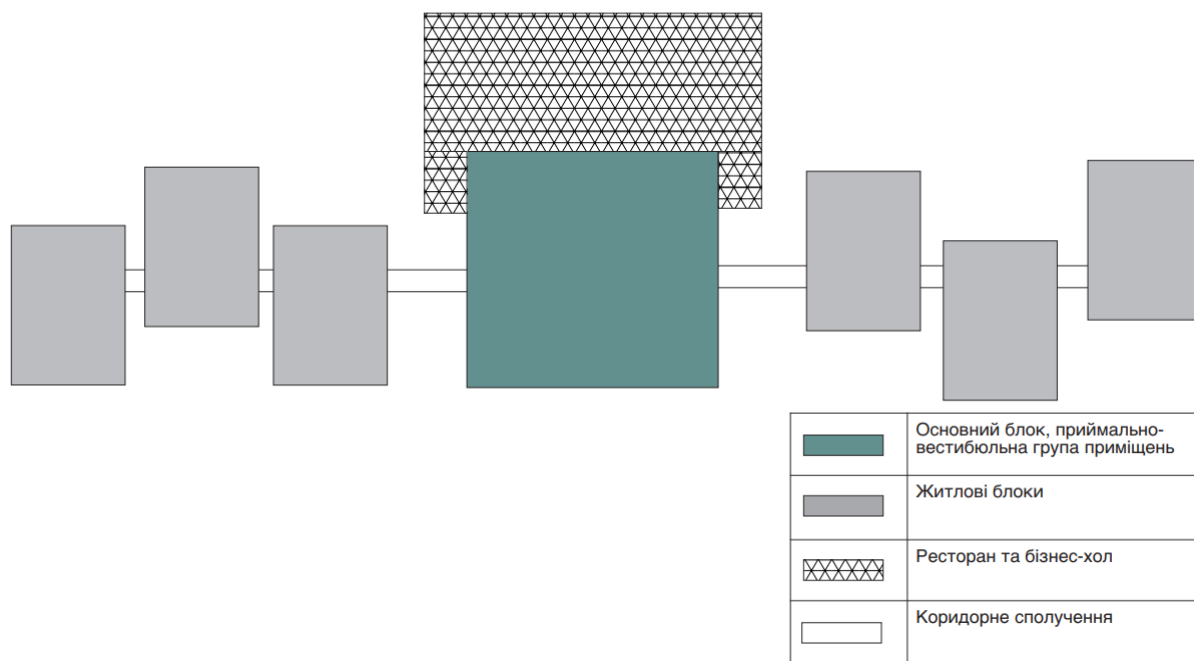


Рис 3.1. План-схема основних будівель мотелю

Вертикальне озеленення фасадів сприяє поліпшенню мікроклімату та створює відчуття затишку, допомагає гостям перенестись всередину лісу подалі від метушні міста. Весь житловий комплекс видно з рецепції з одного погляду

завдяки панорамним вікнам. Для реалізації проекту такого типу потрібна високопрофесійна команда, яка включає генерального підрядника та архітектора, велику будівельну бригаду, юридичний супровід та багато іншого.

3.1.3. Оснащення об'єкта інженерними системами та технологічним обладнанням

При дотриманні норм і правил експлуатації будівлі, своєчасному виконанні якісного ремонту інтенсивність фізичного зносу знижується і відбувається нормальний фізичний знос, який повинен відповідати нормативному усередненому терміну служби будинку.

Мотель повинен бути оснащений інженерними системами і обладнанням, що забезпечують гаряче і холодне водопостачання, освітлення, енергозабезпечення, каналізацію, опалення, вентиляцію, телебачення, зв'язок та сигналізацію.

Основне джерело холодного і гарячого водопостачання є автономним. Господарчо-побутові стічні води відводяться у місцеву мережу каналізації, планується встановлення грабельної решітки для механічного очищення стічних вод. Проектом передбачені резервні джерела тепла для системи гарячого водопостачання, які повинні включатися та забезпечувати безперервне функціонування мотелю під час аварій або профілактичних робіт. Мінімальний тиск води перед водорозбірною арматурою в номерах для готелів категорії дві зірки становить 0,08 МПа для холодної води та 0,06 МПа. Нормована величина максимального тиску - 0,45 МПа [5–14] .

Господарсько-побутові стічні води відводяться у місцеву мережу каналізації, планується встановлення грабельної решітки для механічного очищення стічних вод.

Розрахункова температура приміщення для готелів категорії дві зірки становить 20 градусів в холодний період року, а в теплий період року не нормується. Опалення готелю з штучною циркуляцією підключене до системи

централізованого теплопостачання, технічних, виробничих та побутових приміщень з встановленням вузла обліку та регулювання теплової енергії приміщень. Джерелом теплопостачання є ТОВ “Волиньобленерго”. Кожен номер в готелі повинен мати можливість надавати індивідуальні умови мікроклімату, незалежно від інших приміщень, внаслідок того, що для кожного відвідувача номера можуть бути прийнятними та необхідними абсолютно різні показники температури повітря, або, наприклад, вологості.

Також має велике значення інтенсивність надходження свіжого повітря в готельний номер.

Мотель повинен відповідати стандартним вимогам, які пред’являються до природної вентиляції приміщень. Отже, вентиляція житлових приміщень відбувається природнім спонуканням, вентиляція технічних приміщень відбувається за тим же принципом, а повітрообмін розраховується з урахуванням призначення приміщення. Витяжні канали розміщені у внутрішніх стінах будинків, з кожного санвузла спроектований індивідуальний вертикальний витяжний канал. Припливне повітря в номерах подається через вбудовані провітрювачі, які розміщені в панорамних вікнах.

Житловий фонд, адміністративні приміщення, приміщення чергового персоналу, побутового обслуговування, торгівлі та приймально-вестибюльна група обладнана пристроями проводового мовлення, яка гарантує комунікацію через внутрішню відкриту мережу.

Охоронною сигналізацією повинні обладнуватися приміщення пожежного поста, електрощитові, вентиляційні камери протидимних установок, входи до технічних поверхів та виходи на покрівлю будинку, входи до машинного відділення ліфтів, двері шаф поповерхових пожежних кранів та ін. з виведенням сигналу на пульт чергового диспетчерської сигналізації або пульт централізованого нагляду служби охорони.

Житлові, службові та адміністративні приміщення обов'язково повинні мати джерело природнього освітлення, тому для проекту обрано бокове

природне освітлення, яке комбінується з штучним освітленням спроектоване відповідно до вимог.

3.2. Введення закінченого об'єкту будівництва в експлуатацію

Введення в експлуатацію починається тільки після завершення пусконаладжувальних робіт та усунення виявлених дефектів у тій мірі, в якій це вважається за необхідне.

Це введення в експлуатацію може проводитися на обладнанні або секціях заводу в міру їх надходження, але тільки під ретельним контролем, щоб запобігти небезпечній взаємодії між двома видами діяльності - будівництвом заводу та технологічним процесом. Один з методів контролю полягає в тому, що обладнання повинно мати офіційний сертифікат передачі, що підтверджує завершення механічної обробки, із зазначенням незначних недоліків.

Перед запуском процесу проводиться остаточна перевірка. Контрольні списки, що застосовуються на цьому етапі, є одними з найчастіше використовуваних. Порядок введення в експлуатацію може бути різним. Типова послідовність, зазначена Хорслі та Паркінсон (1990 р.) це: інженерні мережі; лабораторія; склад сировини; допоміжне обладнання; реакційна система; система обробки; сховище товарів.

За відсутності реакційної системи стадія (5) та (6) може бути замінена всією технологічною системою.

Допоміжне обладнання часто можна вводити в експлуатацію окремо від обладнання, яке обслуговує. Там, де це можливо та доцільно зробити, щоб до початку введення в експлуатацію основного обладнання допоміжне обладнання було готове до використання. Для введення процесу в експлуатацію необхідне постачання сировини. Вони можуть надходити з безтарного сховища або інших контейнерів, таких як бочки або переносні контейнери. Склад сипких матеріалів зазвичай вводиться в експлуатацію заздалегідь.

3.3. Організація засобів охорони праці на підприємстві

Під охороною праці розуміють систему законодавчих актів і відповідних заходів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності трудящих. Система організаційних і технічних заходів і засобів, що надають запобігання виробничий травматизм, носить назву техніки безпеки [35].

Виробнича санітарія передбачає заходи по правильному улаштуванню та утриманню промислових підприємств та обладнання (належне освітлення, правильне розташування устаткування і т.д.) створення найбільш здорових і сприятливих умов праці, що запобігають професійним захворювання робітників [44].

Інструктаж проводить головний інженер з техніки безпеки. Знову прийнятих працювати ознайомлять із основними положеннями з охорони праці, правилами внутрішнього розпорядку, вимог пожежної безпеки, засобами захисту працюючих і способами надання першої долікарської допомоги потерпілим і т.п. Особливе значення має інструктаж на робочому місці з показом безпечних методів роботи. Усі працівники незалежно від виробничого стажу і кваліфікації повинні один раз на шість місяців проходити повторний інструктаж, а особи, які виконують роботи підвищеної безпеки (зварювальники тощо) - один раз в три місяці.

Сьогодні, в складних соціально-економічних умовах господарювання в закладах ресторанного господарства й торгівлі кількість нещасних випадків, що пов'язані з організаційними причинами складає близько 80%, близько 20% – це нещасні випадки, що пов'язані з технічними причинами.

Основу організаційних причин складають: недотримання вимог технологічних процесів і правил експлуатації устаткування; на неналежному рівні організація праці й відсутність нагляду за технологічними процесами приготування напівфабрикатів та кулінарної продукції; недоліки в організації робочих місць; некваліфіковане навчання безпечним прийомам праці; допуск до роботи працівників, які не пройшли відповідне навчання та інструктаж

охорони праці, техніки безпеки; не використання засобів індивідуального захисту через відсутність або невідповідність умовам праці; порушення трудової та виробничої дисципліни; експлуатація неробочого устаткування тощо.

До технічних причин належать конструктивні недоліки й несправності обладнання; конструктивні несправності огорожувальних, запобіжних і інших засобів захисту від травм тощо.

Основу вимог охорони праці, техніки безпеки устаткування складають показники надійності, що базуються на понятті працездатності. Працездатність – стан технологічної машини, при якому вона здатна виконувати задані функції з параметрами, встановленими вимогами технічної документації. Працездатність є складною категорією. Розрізняють повну і часткову непрацездатність.

Повна працездатність означає, що функціонують всі елементи, підсистеми, машини, агрегати і видається якісна продукція на всіх вихідних позиціях. Часткова непрацездатність характерна тим, що лише певна частина агрегатів продовжує працювати і видавати продукцію, незважаючи на відмову решти, а повна непрацездатність – тим, що якісна продукція не видається, незважаючи на повне забезпечення машин всім необхідним.

Частково працездатна машина видає якісну продукцію, але з меншою продуктивністю. Довговічність – властивість технологічної машини зберігати працездатність до граничного стану. Довговічність забезпечується правильним вибором матеріалів, форми, розмірів, допусків та якості поверхонь деталей, які вилучають недопустимі деформації, їх поломку чи руйнування.

3.4. Засоби та заходи електробезпеки при експлуатації устаткування

Приміщення готельно-ресторанного комплексу належать до таких категорій небезпеки ураження електричним струмом:

- особливо небезпечні (навести перелік приміщень);

- з підвищеною небезпекою (навести перелік приміщень);
- без підвищеної небезпеки (навести перелік приміщень).

Заходи і засоби електробезпеки в приміщеннях навести згідно з НПАОП 40.1-1.21-98 [5–18]. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. Крім того, передбачаються заходи та засоби електробезпеки при експлуатації таких видів обладнання:

- механічного (навести перелік заходів і засобів);
- теплового (навести перелік заходів і засобів);
- холодильного (навести перелік заходів і засобів);
- ваговимірювального та контрольно-касового (навести перелік заходів і засобів).

3.5. Заходи з охорони навколишнього природного середовища

У відповідності до Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» необхідно оцінити екологічність проектних рішень будівель готелів за двома напрямками:

- екологічність умов проживання і виробничої діяльності персоналу;
- вплив будівлі на навколишнє середовище (пристрої і заходи, що забезпечують зниження шкідливих викидів в атмосферу) .

Заходи з охорони навколишнього природного середовища повинні містити оцінку впливів планової діяльності на навколишнє соціальне та техногенне середовище; комплексні заходи щодо забезпечення нормативного стану навколишнього середовища, його безпеки; оцінку впливів на навколишнє середовище під час будівництва.

3.6. Евакуація людей з приміщень та будівель

Усі готелі незалежно від класу та місткості повинні передбачати наявність екстрених виходів, бути обладнані засобами безпеки та містити ефективний план евакуації.

Департамент обладнання відповідає за відключення систем опалення, вентиляції та кондиціонування повітря в кожній будівлі, якщо це необхідно. Потрапивши у безпечні зони, можливості спілкування із зовнішнім світом можуть бути обмежені залежно від обставин. При складанні плану пожежної евакуації необхідно вжити таких заходів:

1. Стратегія евакуації під час пожежі - співробітники та пожежні наглядачі/маршали повинні знати, які дії їм слід вжити у разі виявлення пожежі.
2. Системи сигналізації - вирішіть, як ви попереджатимете людей про пожежу з урахуванням глухих та людей з іншими вадами слуху.
3. Маршрути евакуації – чітке пояснення, чіткі позначення та візуальні уявлення, де це необхідно, проінструктують людей про те, як безпечно вийти з будівлі.
4. Вивіски - по всьому приміщенню має бути достатньо знаків, які вказують, де є безпечні маршрути для евакуації. Там, де це необхідно, вони мають світитися.
5. Аварійні двері - будь-які двері, які знаходяться на шляху евакуації, повинні легко відчинятися, наприклад, мати ручку-штовхач (яка повинна супроводжуватися інструкціями про те, як її відчиняти).
6. Протипожежне обладнання навколо робочого місця в легкодоступних місцях має бути безліч вогнегасників різних типів.
7. Місця пожежної сигналізації – у разі пожежі необхідно негайно подати тривогу. Люди повинні знати, де є пожежна сигналізація, щоб вони могли це зробити.

8. Звернення до пожежної команди або інших служб екстреної допомоги.

9. Аварійне освітлення - там, де це необхідно, наприклад, у сходових клітинах без вікон, слід встановити аварійне освітлення у разі відключення електроенергії.

Будь-які плани особистої аварійної евакуації (PEEP), де це необхідно - це план, розроблений для людей з уразливістю, які можуть вплинути на їхню здатність безпечно евакуюватися.

Пункт збору – усі проживаючі гості готелю повинні бути повідомлені про розташування пункту збору. На кожному поверсі розміщується план евакуації з вказаними екстреними виходами.

Процедура переклички - коли всі збираються на місці збору, у вас має бути система визначення того, хто присутній, а хто ще може знаходитися в будівлі.

Здійснення всіх цих заходів з евакуації гарантує, що люди покинуть будівлю якнайшвидше, впорядковано та безпечно.

РОЗДІЛ 4

ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ

4.1. Організаційна структура управління еко-готелю

Організаційна структура готелю – це опис рівня посади та потоку керівництва в готелі, вона також показує взаємозв'язок відповідальності між кожним відділом або відділом у готелі. Організаційна структура готелю створена для полегшення роботи готелю, розподіляючи обов'язки та відповідальність кожного працівника відповідно до рівня та посади, яку вони займають. Організаційна структура готелю дуже важлива для підтримки та функціонування готелю. Однак організаційна структура готелю в кожному готелі неоднакова. Невеликі заклади готельного та ресторанного господарства мають більш просту структуру управління зберігаючи перелік основних відділів з властивими їм функціями. Найважливіші фінансово-економічні показники діяльності готельно-ресторанного підприємства розглянуто у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників [29, 32–35, 43–44].

Організаційна структура також визначає, як інформація, котра переміщається між рівнями усередині компанії. Наприклад, у централізованій структурі рішення приймаються зверху вниз, тоді як у децентралізованій структурі повноваження щодо прийняття рішень розподіляються між різними рівнями організації. Наявність організаційної структури дозволяє компаніям залишатися ефективними та цілеспрямованими.

Компанії всіх форм та розмірів активно використовують організаційні структури, які визначають певну ієрархію всередині організації. Успішна організаційна структура визначає роботу кожного співробітника і те, як вона вписується у загальну систему. Простіше кажучи, організаційна структура визначає, хто чим займається, щоб компанія могла досягти своєї мети. Таке структурування дає компанії візуальне уявлення про те, як вона сформована і як краще рухатися вперед у досягненні своїх цілей.

Наявність структури може підвищити ефективність і забезпечити ясність всім працівникам незалежно від посади. Це також означає, що кожен відділ може бути більш продуктивним, оскільки вони, ймовірно, будуть більш зосереджені на енергії та часі.

Організаційні структури зазвичай зображуються у вигляді піраміди, яка репрезентує ієрархічну структуру, де найвпливовіші члени організації знаходяться нагорі, а ті, у кого найменше влади, - внизу. Організаційна структура буває централізованою чи децентралізованою. Традиційно організації були структуровані з централізованим керівництвом та певним ланцюжком підпорядкування. У централізованій організаційній системі є дуже чіткі обов'язки кожної ролі, у своїй підпорядковані ролі за умовчанням підпорядковуються керівництву свого начальства.

У світі реалізуються чотири типи загальних організаційних структур. Перший і найпоширеніший – це функціональна конструкція. Це також називається бюрократичною організаційною структурою та розбиває компанію на основі спеціалізації її персоналу. Більшість малих та середніх підприємств реалізують функціональну структуру. Поділ фірми на відділи, що з маркетингу, продажу та операцій, є актом використання бюрократичної організаційної структури.

Створення організаційної структури може бути дуже вигідним для підприємства. Структура як визначає ієрархію компанії, але й дозволяє фірмі визначати структуру оплати праці. Створюючи організаційну структуру, фірма може визначати рівні та діапазони заробітної плати для кожної посади.

Така структура також робить операції більш ефективними. Розділяючи співробітників та функції з різних відділів, компанія може безперешкодно виконувати різні операції одночасно.

Крім того, дуже чітка організаційна структура інформує працівників про те, як найкраще виконувати свою роботу. Наприклад, в ієрархічній організації співробітникам доведеться старанніше працювати, щоб купити користь або доглядати тих, хто має владу приймати рішення. У децентралізованій

організації співробітники мають виявляти більше ініціативи та пропонувати творчі вирішення проблем. Це також може допомогти сформуванню очікування щодо того, як співробітники можуть відслідковувати своє власне зростання в компанії та підкреслювати певний набір навичок, а також для потенційних співробітників, щоб оцінити, чи така компанія відповідатиме їх власним інтересам та стилям роботи.

Важливо при управлінні підприємством знати і розуміти внутрішнє середовище господарюючого суб'єкта. Внутрішнє середовище підприємства складається зі змінних (факторів), які характеризують підприємство і, в основному, є результатом управлінських рішень.

Різними авторами пропонуються різні підходи до формування груп факторів внутрішнього середовища. Так, науковці виділяють п'ять основних груп чинників внутрішнього середовища, які відповідають основним напрямам системи управління [21].

Виділяють внутрішнє середовище фірми аналізувати за такими напрямками:

- кадри, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;
- організація управління;
- виробництво, що містить організаційні, операційні та техніко - технологічні характеристики й наукові дослідження та розроблення;
- фінанси;
- рівень організації маркетингової діяльності;
- організаційна культура [68].

До внутрішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу включають [72]:

- діючу стратегію;
- потенціал підприємства;
- конкурентні переваги;
- слабкі і сильні сторони підприємства;
- стратегічні проблеми (завдання).

Найбільш розгорнуто і обґрунтовано трактується внутрішнє середовище, його складові компоненти та аналіз у працях [21–22, 32]. Автори вводять такі поняття як аналіз стратегічного рівня підприємства – це аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств конкурентів, що дає змогу виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати тривале функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного оточення .

Таким чином, можна констатувати відсутність системи формування факторів внутрішнього впливу, здатною повною мірою охарактеризувати умови й параметри існування внутрішнього середовища підприємства та внутрішньої ефективності управління підприємством.

Отже, внутрішнє середовище підприємства - це елементи або фактори, які знаходяться всередині організації.

По суті, це набір факторів, які відрізняють підприємства один від одного, чим вони різняться між собою. Фактори внутрішнього середовища знаходяться у взаємозв'язку.

Всі підприємства відрізняються один від одного по різних аспектах (програмними цілями, завданням, місії, персоналу і т.п.). Разом з тим, вони мають загальні для всіх підприємств елементи: цілі, завдання, кадри, структуру і технології. Сукупність цих елементів і формує внутрішнє середовище підприємства.

Місія - ділове поняття, яке складає філософію бізнесу. Мета організації - кінцевий орієнтир діяльності підприємства.

Головний фактор визначення цілей - місія підприємства, представлена у вигляді характеристики, в загальному випадку включає в себе цілі розвитку.

Важливо розуміти чітку грань між місією організації та її цілями. Для наочності у вигляді табл. 4.1 систематизовані відмінності між місією і цілями підприємства.

Таблиця 4.1

Відмінності між місією і цілями організації

Показник	Місія	Цілі
Часовий критерій	Терміни не визначено, є спрямованість в майбутнє	Терміни визначені
Спрямованість інформації	Має подвійну орієнтацію: на зовнішнє середовище підприємства (на споживачів, суспільство, їх інтереси, цінності, очікування, пріоритети) і на внутрішньофірмове середовище.	Мають внутрішньофірмову орієнтацію і направлені на виявлення резервів і поліпшення використання ресурсів
Особливості формулювання	Визначається загальними термінами і висвітлює імідж організації, стиль і т.п.	Мають конкретне вираження результатів діяльності
Вимірність	Переважають якісні характеристики і відносний масштаб вираження	В основному мають кількісну оцінку

Значимість мети в напрямку розвитку підприємства виражається в наступному:

- 1) мета є основою для менеджменту і планування;
- 2) мета спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства;
- 3) відбивається на формуванні планових значень.

Цілі не мають постійного характеру, вони можуть бути скориговані і змінені внаслідок ряду причин як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Кадри (персонал) - це сукупність людей, що працюють в організації в рамках трудових угод (договорів). Персонал повинен бути зацікавлений в успішній і ефективній роботі підприємства, тобто - згуртованість колективу, роботу на загальний результат. Взаємодія персоналу здійснюється на основі комунікацій, обміну інформацією. Багато в чому характер зв'язку між співробітниками зумовлюється структурою підприємства.

Структура підприємства - це внутрішня побудова підприємства, яка визначає взаємозв'язок її підрозділів. Структура підприємства залежить від її цілей, виду діяльності, специфіки діяльності, масштабів діяльності, кадрового складу, використовуваних технологій.

Технологія - процес перетворення ресурсів в продукцію (послугу) за допомогою технологій, засобів і предметів праці, за участю персоналу організації. Залежно від виду діяльності це можуть бути технології виробництва, технології продаж, технології обслуговування.

Отже, аналіз внутрішнього середовища дозволяє краще усвідомити цілі і завдання організації; інформація про внутрішнє середовище необхідна менеджеру, щоб визначити внутрішні можливості, потенціал, на які організація може розраховувати в конкурентній боротьбі для досягнення поставлених цілей; вказує на те, що крім виробництва продукції, надання послуг підприємство забезпечує можливість існування своїм працівникам, створює певні умови для їх життєдіяльності.

4.1.1. Формування стратегічного плану підприємства шляхом аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища істотно впливає на формування стратегічного плану підприємства, він дозволяє розробити грамотну стратегію присутності організації на ринку. Стратегічний аналіз діяльності організації налічує багато спеціальних методів, характеристика яких надана в Додатку А. Особливе значення в даній системі методів має група спеціальних методичних інструментів стратегічного аналізу. Порівняльна характеристика змісту і сфер застосування методичних інструментів стратегічного аналізу діяльності організації приведена в Додатку В.

При аналізі внутрішнього середовища підприємства використовуються різні методи. Ефективним інструментом для проведення аналізу середовища організації служить SWOT-аналіз. SWOT-аналіз передбачає аналіз сильних і

слабких сторін організації, вивчення середовища і прогнозування потенційних загроз, аналіз стратегічних і тактичних можливостей, розробку заходів по «нейтралізації» загроз, мінімізації слабких сторін, зміцнення сильних сторін і розширення можливостей.

Сильні сторони підприємства - це його переваги, те, в чому воно досягло успіхів або якась особливість, що надає додаткові можливості. Це може бути: позитивний імідж, використання унікальних технологій виробництва, доступ до унікальних ресурсів, висока кваліфікація персоналу тощо.

Слабкі сторони підприємства - це недостаток або відсутність чогось важливого для функціонування підприємства, те, в чому воно поступається позиції на ринку в порівнянні з іншими компаніями. Прикладом слабких сторін може бути відсутність досвіду роботи підприємства на ринку, вузький асортимент товарів, погана репутація на ринку, недостаток фінансування, плінність кадрів, низький рівень сервісу тощо.

Можливості - це фактори зовнішнього середовища, використання яких створить переваги підприємства на ринку. Прикладом може бути освоєння нових ринків збуту, створення нових коопераційних зв'язків при виробництві продукції.

Загрози - фактори, які можуть потенційно погіршити становище підприємства на ринку. Прикладом може бути поява нових конкурентів, посилення податкового навантаження, ослаблення курсу гривні по відношенню до інших валют тощо.

Для аналізу діючої організації одним з поширених методів аналізу внутрішнього середовища є матриця 7S МакКінсі. Відповідно до даного методу, внутрішнє середовище організації складається з семи факторів, які класифікуються як «жорсткі» і «м'які». До «жорстким» відносяться стратегія, структура і система; до «м'яким» - спільні цінності, здібності, стиль, співробітники [35, 41].

При розробці бізнес-плану проекту відкриття нового підприємства рекомендуються методи, засновані на теорії, найбільш поширеною формою якої, є теорія чотирьох «Р»[33].

Для того, щоб визначити домінуючі фактори, які мають найбільший вплив на підприємство, проводять якісну і кількісну оцінку виявлених факторів внутрішнього середовища. Якісну оцінку можна проводити методом SNW-аналізу, в якому відображаються сильні і слабкі сторони і яка схожа зі SWOT-аналізом, проте самостійна і має свої особливості.

Таким чином, системно представлені методичні інструменти, які використовуються в стратегічному аналізі діяльності підприємства. Також проведена порівняльна характеристика змісту і напрямків застосування спеціальних методичних інструментів стратегічного аналізу діяльності організації, що визначаються автором як основні в зв'язку з тим, що їх використання найбільш адекватно характеру, особливостям і рівню складності завдань, що вирішуються в рамках стратегічного дослідження діяльності господарюючих суб'єктів.

4.1.2. Організація управління рестораном функціонуючого при готелі

Загальна організація управління рестораном є основою всієї його діяльності. Найвищим органом управління в ресторані є його директор (рис. 4.1). Він керує роботою підприємства та вирішує всі поточні питання.

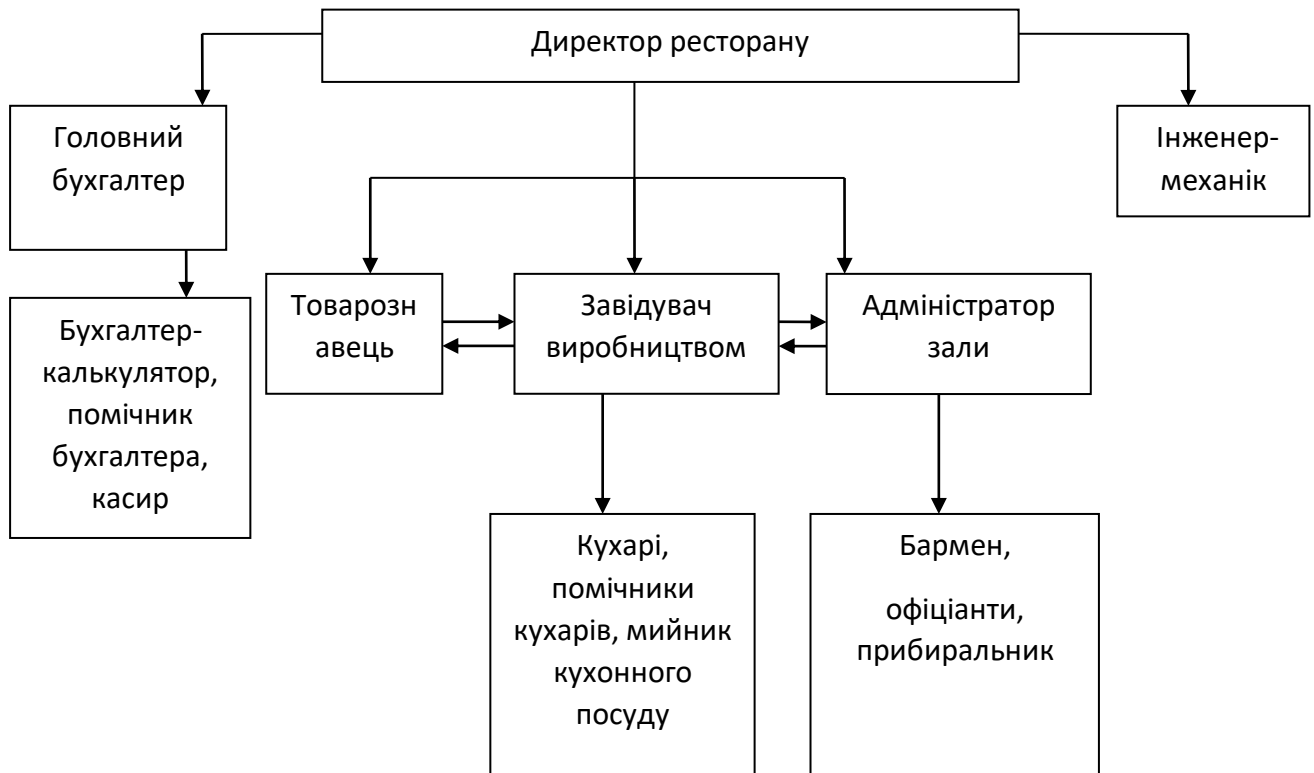


Рис 4.1. Організаційна структура управління рестораном

Найвищим за ієрархією є директор, з яким тісно співпрацюють завідувач виробництвом та адміністратори залів, працівники технічної служби та головний бухгалтер. Кожен працівник ресторану має свої обов'язки, зміст яких наведений у посадових інструкціях. Організаційна структура ресторану складається з таких основних підрозділів: генеральна дирекція, адміністрація та виробництво.

1. Генеральна дирекція – директор ресторану.
2. Адміністративні підрозділи: відділ ресторанного господарства (менеджер ресторану, менеджер бару, адміністратори залів); фінансова служба (головний бухгалтер, бухгалтер-касир, бухгалтер-товарознавець, касири); відділ кадрів (менеджер з персоналу); відділ реклами та маркетингу (бренд-менеджер, PR-менеджер, HR-менеджер); технічний відділ (головний інженер, системний адміністратор).
3. Виробничі підрозділи: виробничий (шеф-кухар, шеф-кондитер, старші кухарі зміни, кухарі, кондитери, закупник кухні, мийники кухонного

посуду, мийники кондитерського цеху, бармени, офіціанти, помічники офіціантів, закупник бару); технічна служба (механіки, електрики, сантехніки, вантажники).

Всі працівники ресторану знаходяться у тісній взаємодії та підпорядковуються існуючій ієрархії. Ресторан - це велике складне виробництво, де всі процеси повинні бути налагоджені. Тут потрібні суворі дисципліна, строгий розрахунок цілей і ресурсів, послідовне планування дій, чітке виконання правил та інструкцій, а найголовніше - позитивний емоційний настрій команди (це один з вирішальних факторів при створенні атмосфери гостинності).

У ресторані прийнято розділяти обов'язки менеджерів на первинні (щоденні) і вторинні (довгострокові). В щоденні обов'язки входить виконання завдань по роботі в зміні, організація робочих процесів, безпосередня робота зі споживачем в залі ресторану. До довгострокових обов'язків відноситься діяльність за наступними напрямками:

1) «Люди»: підбір співробітників, організація їх навчання, кадровий документообіг, формування графіків роботи, а також оптимізація ФОП підприємства.

2) «Культура - якість - чистота»: контроль дотримання санітарних норм, виконання стандартів компанії, оптимізація роботи з сировиною і готовими продуктами, забезпечення підприємства обладнанням, інструментами, витратними матеріалами.

3) «Маркетинг»: формування локальних промо-акцій, підтримка національних акцій, проведення внутрішніх заходів, спрямованих на збільшення продажів ресторану (наприклад, збільшення розміру середнього чека).

4) «Фінанси»: оптимізація витрат підприємства за всіма статтями, контроль собівартості і списань, виконання бюджету витрат.

В основі оцінки лінійних менеджерів лежить підведення підсумків, які становлять виконання поставлених керівником робочих завдань і досягнення запланованих цілей.

На початку півріччя за кожним менеджером ресторану закріплюються певні довгострокові обов'язки (з конкретними цілями). Їх виконання і є базою для оцінки роботи конкретного співробітника після закінчення періоду.

Цілі розподіляються на три блоки:

- 1) цілі щодо виконання завдань підприємства;
- 2) цілі щодо розвитку підлеглих;
- 3) цілі по саморозвитку.

Виробництво ресторану характеризується повним виробничим циклом. В свою чергу, згідно з асортиментом продукції, що реалізується ресторан можна класифікувати як універсальний.

Основне призначення ресторану - це харчування і проведення дозвілля відвідувачів ресторану, в процесі чого використовується метод обслуговування барменами і офіціантами.

Структурно-технологічна схема виробничого процесу ресторану (Рис. 4.2) складається з наступних основних елементів:

1. Надходження ресурсів (сировина, матеріально-технічне забезпечення, фінансові ресурси, трудові ресурси).
2. Організація складського господарства на підприємстві.
3. Виробництво напівфабрикатів.
4. Виробництво готової продукції.
5. Організація відпуску власної продукції у зали.

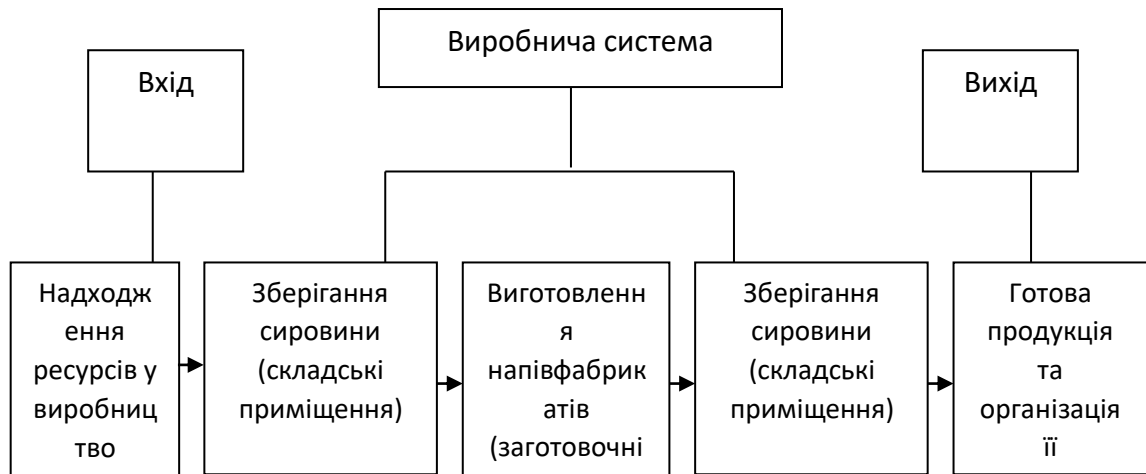


Рис. 4.2. Структурно-технологічна схема виробничого процесу ресторану

Для виявлення напрямку стратегії проведемо SWOT-аналіз, який покаже сильні і слабкі сторони ресторану, який функціонує при готелі, а також поява загроз і можливостей ззовні (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

SWOT-аналіз Ресторану

О	Можливості	S	Сильні сторони
1	Зростання числа кваліфікованих фахівців у сфері надання послуг громадського харчування	1	Незначна кількість претензій / повернення страв
2	Використання більш досконалих технологій, сучасних засобів комунікації	2	Асортимент страв, напоїв
3	Освоєння нових ринків і сегментів ринку	3	Музичний супровід
4	Зростання платоспроможності споживачів	4	Сервіровка столу, наявність столової білизни
5	Підвищення культури спілкування, формування атмосфери гостинності та доброзичливості	5	Висока якість алкогольних напоїв
6	Розробка і впровадження дитячого меню, організація спеціальних дитячих програм	6	Середня тривалість обслуговування відвідувачів (в хвилинали) незначна
7	Виконання особливих побажань по виготовленню страв на очах у клієнта	7	Кількість постачальників

Закінчення таблиці 4.1

8	Впровадження системи кондиціонування, що забезпечують допустимі параметри температури і вологості	8	Оснащення кухні (сучасне універсальне обладнання та посуд для приготування їжі)
9	Постійне впровадження і освоєння нових технологій в обслуговуванні клієнтів	9	Організація і проведення святкових урочистостей
T	Загрози	W	Слабкі сторони
1	Можливість появи нових конкурентів і посилення уже існуючих позицій	1	Низька капіталізація і слабка ресурсна база в порівнянні з конкурентами
2	Зміни в перевагах клієнтів	2	Невикористання маркетингового інструментарію в поточній роботі
3	Зростаючий конкурентний тиск, розширення мережі конкурентів	3	Відсутність професійної освіти в персоналу ресторану
4	Розширення товарного асортименту конкурентами	4	Високий рівень цін по відношенню до конкурентів
5	Активна рекламна кампанія конкурентів		

При цьому слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свої протилежності. Так, не використана конкурентна перевага може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Або навпаки, вдало відвернена загроза може відкрити перед підприємством додаткові можливості в тому випадку, якщо конкуренти не змогли усунути цю ж загрозу.

4.1.3. Планування чисельності персоналу та складання штатного розпису

У законодавстві України штатний розпис згадується в ч. 3 ст. 64 Господарського кодексу України, згідно якої підприємство самостійно визначає

свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників, штатний розпис.

Згідно листа Міністерства праці та соціальної політики України від 27.06.2007 № 162/06/187-07 «Щодо штатного розпису» штатний розпис — це документ, що встановлює для даного підприємства, установи, організації структуру, штати та посадові оклади працівників. У штатному розпису містяться назви посад, чисельність персоналу і оклади по кожній посаді. Прийняття, затвердження керівником підприємства штатного розпису проводиться шляхом видання спеціального локального нормативного акта (наказу), що визначатиме кількість працівників кожної професії з розподілом штатних одиниць за структурними підрозділами підприємства [1, 3, 44].

Також слід зауважити, що питання, пов'язані з обліком штатних працівників, регулюються наказом Держкомстату від 28.09.2005 № 286, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 30.11.2005 за № 1442/11722 «Про затвердження Інструкції зі статистики кількості працівників», дія якого поширюється на всіх юридичних осіб, їх філії, представництва та інші відокремлені підрозділи, а також на фізичних осіб — підприємців, що використовують найману працю.

Розроблення штатного розпису має здійснюватися на основі внутрішніх організаційно-нормативних документів (чинна структура і чисельність, положення з оплати праці) та з урахуванням вимог нормативно-правових актів. Період дії штатного розпису можна не вказувати. Якщо не вказати період його дії, то можна застосовувати його впродовж всієї діяльності підприємства до внесення до нього змін і доповнень. Протягом року до штатного розпису може бути внесено зміни в разі введення (виведення) штатних одиниць, змін розміру посадових окладів, а також змін суттєвих умов праці (назв посад, розрядів, категорій тощо). Зміни до штатного розпису вносяться на підставі наказу по підприємству, в якому повинні бути висвітлені причини внесення цих змін.

Практикують два способи внесення змін до штатного розпису:

1) видати наказ про внесення змін до штатного розпису, перерахувавши зміни в тексті цього наказу.

2) затвердити наказом новий штатний розпис.

Наказ про внесення змін складають у довільній формі. У ньому вказують підстави змін і конкретну дату, з якою зміни набирають чинності. Підстави внесення змін в штатний розпис у цьому наказі можуть бути різними, наприклад:

- оптимізація організаційної структури підприємства;
- реорганізація підприємства;
- зміна обсягів діяльності;
- проведення заходів, направлених на поліпшення діяльності підприємства або його підрозділів.

Звільнення працівника, окрім скорочення штату, наприклад, у зв'язку із зміною обсягів діяльності, не є підставою для видалення зі штатного розпису посади, яку займав цей працівник. Кількість і періодичність змін штатного розпису протягом поточного року не обмежена. Штатний розпис для мотелю з рестораном пропонується розглянути у додатку Б (табл. Б. 1).

Штатний розпис є основою для розроблення планового фонду оплати праці працівників. Плановий фонд основної заробітної плати складається з виплат за посадовими окладами, доплат та надбавок, градація заробітної плати обумовлюється професійними навичками та наявністю вищої освіти згідно до спеціалізації та представлена у додатку Б (табл. Б. 2).

4.2. Планово-фінансова складова проєкту

Статутний капітал проєктованого готелю на 30 номерів формується з метою забезпечення підприємницької діяльності товариства. Учасники підприємства вносять вклади, які і складають мінімальний розмір майна товариства. Мінімальний розмір статутного фонду складає 150 розмірів

мінімальних заробітних плат (станом на 01.01.2025 р. – 8000 грн.), що складає на сьогоднішній день 1200,0 тис. грн.

Основні засоби проектного готелю на 30 місць – це матеріальні цінності, які використовують протягом періоду понад 365 календарних днів з моменту введення їх в експлуатацію, що поступово зменшується у зв'язку із фізичним і моральним зносом. На баланс основні засоби та інші необоротні матеріальні активи зараховують за первинною вартістю. Готель не передбачає брати кредитні засоби в банківських установах, оскільки грошових та матеріальних внесків членів товариства має бути достатньо для будівництва та організації діяльності підприємства.

4.2.1. Планування активів та витрат на плановий рік

Для економічної оцінки обсягу діяльності необхідно здійснити планові розрахунки загального обсягу реалізованих послуг стратегічних підрозділів готелю за плановий рік. У процесі розроблення виробничо-експлуатаційної програми проекту визначають такі показники: одночасну місткість; можливу пропускну спроможність; пропускну спроможність; планову пропускну спроможність; плановий коефіцієнт завантаження готелю ($K_{з.пл.}$).

Пропускную спроможність проектного мотелю ** на 30 номерів розраховують за формулою:

$$ПС = N_i * M_i * Д \quad (4.1)$$

де N_i ; - кількість номерів і-го типу І категорії в експлуатації у плановому році;

M_i - кількість місць у номері і-го типу І-го категорії у плановому році;

$Д$ - кількість днів роботи готелю у плановому році.

Обґрунтування обсягу реалізації готельних послуг проектного на плановий 2025 рік ($Q_{пл.}$) рекомендується здійснювати методом прямих розрахунків з урахуванням пропускнуої спроможності окремих типів і категорій номерів готелю ($ПС_{пл.}$) та планового коефіцієнта їх завантаження ($K_{з.пл.}$) (0,6-0,75) за формулою:

$$Q_{\text{пл.}} = \text{ПС}_{\text{пл.}} * K_{\text{з.пл.}} \quad (4.2)$$

Розрахунок пропускної спроможності проектного мотелю ** на 30 місць наводимо у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Пропускна спроможність мотелю ** на 30 місць

Категорії і місткість номерів	Кількість номерів	Кількість місць	Кількість днів експлуатації номерів			Коефіцієнт завантаженості номерного фонду по сезонах			Обсяг реалізації послуг (Q _{пл.}), людино-днів			
			міжсезоння	високий сезон	сезон	міжсезоння	високий сезон	сезон	міжсезоння	високий сезон	сезон	разом
Люкс	2	4	100	136	129	0,7	0,8	0,8	280	435,2	412,8	1128
Номер I категорії	14	14	100	136	129	0,7	0,9	0,7	980	1713,6	1264,2	3957,8
Номер II категорії	5	10	100	136	129	0,7	0,8	0,7	700	1088	903	2691
Номер III категорії	9	27	100	136	129	0,7	0,9	0,8	1890	3304,8	2786,4	7981,2
Разом	1	3										
	30	55							3850	6541,6	5366,4	15758

Планова пропускна спроможність закладів ресторанного господарства значною мірою обумовлюється плановою пропускною спроможністю номерного фонду готелю, а також плановою оборотністю місця в торговельному залі закладів ресторанного господарства в залежності від платоспроможного попиту місцевого населення в регіоні його функціонування.

Розрахунок кількості замовлених послуг закладів ресторанного господарства при мотелі наведено у табл. 4.2 і табл. 4.3.

Таблиця 4.2

Планова кількість замовлених послуг

№	Показник	Міжсезоння	Високий сезон	Сезон	Разом за рік
1	Обсяг реалізації послуг засобу розміщення, людино-дні	3850	6541,6	5366,4	15758
2	Планова структура замовлень послуг ЗРГ, %				
2.1	Сніданки	60	89	70	
2.2	Вільний вибір страв	64	85	72	
3	Планова кількість замовлених послуг ЗРГ				
3.1	Сніданки	2310	5822,024	3756,48	11888,504
3.2	Вільний вибір страв	2464	5560,4	3864	11888,2

Дохід готелю – це економічний показник, що характеризує загальну суму виручки, яку підприємство отримує в результаті різних господарських операцій.

Основну частину доходів забезпечують доходи від основної (операційної) діяльності. Доходи від операційної діяльності готелю поділяють на три основних групи за джерелами походження:

- дохід (виручка) від продажу номерів;
- дохід (виручка) закладу ресторанного господарства;
- дохід (виручка) від реалізації послуг інших господарських підрозділів;

Таким чином, дохід від операційної діяльності становлять суму доходів від вище вказаних трьох основних груп за джерелами походження. Обсяг

доходів від операційної діяльності 4 може бути збільшений за рахунок операцій від надання площі в оренду, курсових різниць та інших, що входять до складу інших доходів від операційної діяльності.

Дохід (виручку) від реалізації послуг з тимчасового розміщення (проживання), ($D_{\text{н}}$) грн, розраховують за формулою:

$$D_{\text{н}} = Q_{\text{пл}} \bar{C}, \text{ або } D_{\text{н}} = \sum_{i=1}^n H_i M_i DK_{3,i} C_i, \quad (4.3)$$

де C - середня ціна за номер (місце) за добу, грн;

C_i - ціна за номер (місце) i -ї категорії за добу, грн.

Для розрахунку доходу (виручки) від реалізації номерів (місця) використовують ціни на відповідні типи номерів підприємств-конкурентів аналогічної категорії на відповідному регіональному ринку.

Ціни на послуги з тимчасового розміщення (проживання) визначаються за результатом дослідження цін на аналогічні номери у готелях відповідного типу та категорії по сезонах року. Плановий дохід (виручку) від реалізації послуг з тимчасового розміщення гостей (продажу номерів) у готелі на розраховуємо за формулою (4.3) і результати розрахунків див. табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Планування доходів (виручки) від продажу номерів

Категорія номерів	Ціна за номер за добу, грн			Дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн		
	міжсезоння	високий сезон	сезон	міжсезоння	високий сезон	сезон
Люкс	1000	1200	1100	280	522,24	454,08
Номер категорії I одномісний	550	650	600	539	1113,84	758,52
Номер категорії II	600	700	650	420	761,6	586,95
Номер категорії III	700	750	700	2313,36	2478,6	632,1
Разом	2850	3300	3050	3552,36	4876,28	2431,65
Всього						10860,29

Планування доходів від реалізації послуг ЗРГ у розрахунку на рік здійснюють, виходячи з добових витрат на харчування та планової чисельності гостей закладу готельного господарства залежно від рівня завантаженості номерного фонду. Розрахунки узагальнюємо у вигляді табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Дохід від реалізації послуг ресторану при готелі

Показники	Міжсезоння	Високий сезон	Сезон	Разом за рік
Планова кількість замовлених послуг харчування ЗРГ, од.				
Сніданки	2310	5822,02	3756,48	11888,50
Вільний вибір страв	2464	5560,4	3864	18000,5
Планова ціна послуг харчування ЗРГ, грн:				
Сніданки	120	150	130	
Вільний вибір страв	150	200	170	
Доходи від реалізації продукції послуг харчування ЗРГ, тис. грн:				
Сніданки (входить у вартість проживання)	184,8	582,202	338,08	1105,09
Вільний вибір страв	295,68	834,05	502,30	1632,03

Проектований заклад готельно-ресторанного господарства має в складі своєї інфраструктури також групу приміщень оздоровчого та дозвілєвого призначення. Аналіз послуг даного відділу та їхня вартість наведена у табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Орієнтовна вартість оренди окремих приміщень, що надають
додаткові послуги

№	Приміщення	Категорія готелю **	
		За добу, тис. грн.	За рік, тис. грн.
1	Екскурсійні послуги	1,5	540
2	Концеренц зал	3	1080
3	Банкет-холл	4	488
	Всього	8,5	2108

Зробивши всі вищенаведені розрахунки, можемо зробити висновок, що обсяг операційних доходів протягом року становитиме 15705,40 тис. грн.

Для виконання розрахунків узагальнено здійснено оцінювання вартості необоротних активів, об'єднавши їх за такими видами основних засобів:

- будівлі, споруди визначено, як загальні капітальні витрати на будівництво;
- машини, обладнання, транспортні засоби, меблі визначено у розрахунку 30% від вартості капітальних витрат на будівництво;
- інші – визначено у розрахунку 5% від вартості капітальних витрат на будівництво.

Розрахунок суми амортизації за кожному видом основних засобів та по підприємству в цілому доцільно здійснювати прямолінійним методом.

За прямолінійним методом річну суму амортизації (А) визначають діленням вартості, що амортизується, на строк корисного використання об'єкта

основних засобів (Т). Вартість амортизації розраховують як первісну ($OZ_{п.в}$) мінус ліквідаційна вартість ($OZ_{л.в}$):

$$A = (OZ_{п.в} - OZ_{л.в}) / T \quad (4.4)$$

Сума амортизаційних відрахувань за видами основних засобів проєктованого мотелю склала 338,33 тис. грн. (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Розрахунок суми амортизації за видами основних засобів

№	Групи	Первісна вартість, тис. грн.	Термін корисного використання, роки	Річна сума амортизації основних засобів, тис.грн.
1	Будівлі, споруди	3700	30	123,33
2	Машини, обладнання, транспортні засоби, меблі	1080	8	135,00
3	Інші	960	12	80,00
	Разом амортизаційні відрахування			338,33

Високий рівень якості обслуговування та оптимізація витрат на утримання трудових ресурсів забезпечуються необхідною кількістю і структурою персоналу готелю. Поставлені завдання реалізують при розробленні плану з праці на підприємстві, який складається з планування:

- чисельності персоналу та складання штатного розпису;
- фонду оплати праці.

Чисельність планують за категоріями: адміністративно-управлінський; виробничий (операційний); допоміжний. При плануванні чисельності персоналу визначається його якісний склад (рівень кваліфікації, освіти).

Джерелами інформації для планування чисельності персоналу є результати розрахунків у частинах інженерно-технологічний та організаційно-економічний на основі:

- виробничої (експлуатаційної) програми готелю;
- виробничої програми закладу ресторанного господарства;
- проектування технологічних процесів виробництва і обслуговування в готелі, закладі ресторанного господарства та інших господарських підрозділах з визначенням робочих місць;
- встановленого режиму роботи підприємства і, зокрема, основних господарських підрозділів з надання додаткових послуг;
- організаційної структури підприємства з урахуванням взаємозв'язків ієрархії управління та структурних підрозділів.

Порядок розрахунку чисельності покоївок методом техніко-економічним розрахунків передбачає визначення явочної та середньооблікової чисельності та наведений у таблиці 4.7.

Таблиця 4.7

Розрахунок середньооблікової чисельності покоївок

Категорія	Одночасна місткість номера, осіб	Норма обслуговування номерів у першу зміну	Явочна чисельність покоївок, осіб			Середня облікова чисельність покоївок, осіб
			1 зміна	2 та 3 зміна	на добу	
Люкс	4	2	2,0	-	2,0	2
Номер I категорії одномісний	14	7	2,0	-	2,0	2
Номер II категорії	10	5	2,0	2	4,0	4
Номер III категорії	27	18	1,5	1	2,5	2
Разом	55					10

При обґрунтуванні доцільності проектування мотелю розроблено такі планові показники поточних витрат діяльності:

- планові операційні витрати за калькуляційними статтями;
- річну суму поточних витрат готелю.

Склад поточних витрат діяльності регулюється положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку.

Стаття 1. Обґрунтування планової собівартості реалізованої продукції власного виробництва і закупних товарів закладу ресторанного господарства. Витрати по цій статті складають 1724, тис. грн, при собівартості 40%.

Стаття 2. Витрати на оплату праці розраховані і складають 5151,15 тис. грн.

Стаття 3. Відрахування на соціальні заходи та медичне страхування – єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (22,0 % від фонду оплати праці). Відрахування складають 1133,25 тис. грн.

Стаття 4. Витрати на амортизацію основних засобів складають 37851,5 тис. грн.

Стаття 5. Витрати на утримання основних засобів, інших необоротних активів, малоцінних необоротних матеріальних активів – експлуатаційно-технічні витрати на електроенергію, водопостачання, опалення, каналізацію, прання білизни, інші комунальні послуги. Витрати на поточний ремонт необоротних активів.

Стаття 6. Вартість використаних малоцінних швидкозношуваних предметів. Розрахунок вартості спеціального одягу персоналу показано у табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Вартість спеціального одягу персоналу

Група персоналу	Кількість робітників за штатним розкладом, осіб	Норма видачі санітарного та спеціального одягу на 1 людину на рік	Вартість одиниці комплекту одягу, грн.	Сума зносу, тис. грн.
Адміністративно-управлінський персонал	10	1	2000	2
Оперативно-виробничий персонал	39	2	2500	39
Разом	49	3	4500	41

Стаття 7. Витрати на оренду основних засобів, інших необоротних активів розраховувати не будемо, оскільки витрати цієї статті не плануються.

Стаття 8. Податки, збори, інші передбачені законодавством обов'язкові платежі складають: 472,74 тис. грн.

Стаття 9. Витрати на транспортування не плануються, оскільки для доставки продуктів та необхідного інвентарю будуть залучені компанії-постачальники з власним автотранспортом.

Стаття 10. Витрати на охорону проектного підприємства прийнято як 0,06 % доходу (виручки) готелю і становлять 815,84 тис. грн.

Стаття 11. Витрати предметів гігієни становлять 5,40 тис. грн., за основу взявши в середньому 100 гривень в рік на одного гостя готелю.

Стаття 12. Інші адміністративно-управлінські витрати не плануються.

Стаття 13. Інші поточні витрати: витрати на рекламу та маркетингові дослідження; витрати на страхування майна; витрати від знецінення запасів (у межах норм природного збитку); поштово-телефонні витрати, витрати на тару умовно визначаємо у обсязі 1 % від товарообігу проектного 4* готелю і становить – 108,60 тис. грн.

Стаття 14. Фінансові витрати розраховувати не будемо, оскільки проектований готель не передбачає брати кредитні засоби в банківських установах.

Зазначені витрати беремо за основу поточних витрат діяльності проектного мотелю та розраховуємо умовно-постійні та умовно-змінні витрати. Отримані дані по статтям зведені у табл. 4.9.

Таблиця 4.9

Планування поточних витрат готелю на 2025 рік

Найменування статті	Склад витрат за статтями, тис. грн.
Стаття 1. Собівартість продукції власного виробництва та закупних товарів (ЗВ)	1094,85
Стаття 2. Витрати на оплату праці (ЗВ)	5151,15
Стаття 3. Відрахування на соціальні заходи та медичне страхування (ЗВ)	1133,25
Стаття 4. Амортизаційні відрахування. (ПВ)	338,33
Стаття 5. Витрати на утримання основних засобів, інших необоротних активів (ЗВ)	131,20
Стаття 6. Вартість витрачених малоцінних, швидкозношуваних предметів. (ПВ)	41,00
Стаття 7. Витрати на оренду основних засобів, інших необоротних активів (ПВ)	-

Продовження таблиці 4.9

Стаття 8. Податки, збори, інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (ПВ)	472,74
Стаття 9. Витрати на транспортування. (ЗВ)	-
Стаття 10. Витрати на охорону ЗРГ (ПВ)	815,84
Стаття 11. Витрати на предмети гігієни (ЗВ)	5,40
Стаття 12. Інші адміністративно-управлінські витрати (ЗВ)	-
Стаття 13. Інші поточні витрати діяльності (ПВ)	108,60
Стаття 14. Фінансові витрати (ПВ)	-
Разом поточні витрати	9292,37
умовно-постійні	1776,52
умовно-змінні	7515,85

До одних із ефективних засобів планування діяльності підприємства належить планування маржинального доходу. За допомогою такого аналізу визначаються найоптимальніші пропорції між змінними та постійними витратами, ціною та обсягами реалізації, мінімізують господарські ризики.

Розрахунки планового маржинального доходу узагальнено в табл. 4.10.

Таблиця 4.10

Планування маржинального прибутку

№	Показники	Результат, тис. грн.
1	Доходи від операційної діяльності, у тому числі:	15705,40
1.1	Дохід від реалізації послуг з тимчасового розміщення	10860,29
1.2	Дохід від реалізації послуг харчування ЗРГ	2737,11
1.3	Інші операційні доходи	2108
2	Податок на додану вартість	2618
3	Чистий дохід	13088
4	Умовно-змінні витрати, у тому числі	5502,01
4.1	Собівартість продукції ЗРГ	8,21
4.2	Інші змінні витрати	5282,4
5	Маржинальний прибуток	7586
6	Постійні витрати	1776,52
7	Чистий прибуток	5809

4.2.2. Прогнозовані результати економічної діяльності

Для проектного мотелю єдиним джерелом отримання прибутку є операційна діяльність, тому в подальшому планування буде здійснене лише для цього виду прибутку. Механізм формування та розподілу прибутку

встановлюється на основі чинного законодавства – Податкового кодексу України, Положень про організацію бухгалтерського обліку та Типових інструкцій про склад собівартості продукції. Необхідно визначити валовий прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток у цілому на плановий рік. Цільовий прибуток характеризує такий, що відповідає цільовим параметрам діяльності готельно-ресторанного підприємства, що проектується, розрахунок проводимо у табл. 4.11.

Таблиця 4.11

Цільовий прибуток готелю на 2025 рік

Показники	Алгоритм розрахунку	2025 рік
Операційні доходи від реалізації продукції та послуг готельного комплексу із ЗРГ, тис.грн.		15705,40
Середньогалузевий рівень рентабельності операційної діяльності	Приймаємо на рівні 10%	1570,54
Цільовий, необхідний прибуток, тис.грн.	Операційна доходи * Середньогалузевий рівень рентабельності / 100	157,05

Можливий прибуток – прибуток, який розраховується, виходячи з виробничої програми, планових доходів, витрат підприємства. Алгоритм розрахунку інших результативних показників діяльності наданий у табл. 4.12.

Таблиця 4.12

Основні результати діяльності підприємства

№	Стаття	Разом за рік, тис. грн.
1	Доходи від операційної діяльності	15705,40
2	Умовно змінні витрати	7515,85
3	Умовно постійні витрати	1776,52
4	Фінансові результати (прибуток) від звичайної діяльності до оподаткування	6413,04
5	Податок на прибуток, 18%	1154,35
6	Чистий прибуток – можливий	5258,69
7	Рентабельність реалізації, %.	33,48
8	Чистий прибуток – цільовий (10%)	525,87
9	Чистий прибуток – плановий	5258,69

Таким чином, плановий чистий прибуток проекту екологічного готелю «Зачарований Став» у приміській рекреаційній зоні становитиме 5258,69 тис. грн.

Планування основних показників діяльності підприємства на перші десять років необхідно для розрахунків ефективності інвестиційного проекту та оцінки терміну окупності інвестицій.

Планування на цей період здійснюється за спрощеною методикою оцінки двох показників, які потрібні для подальших обґрунтувань, а саме:

1. Обсягів доходу від реалізації на основі запланованих темпів його збільшення;

2. Прибутку;

Розрахунок доходу від реалізації виконується на основі запланованих темпів його зростання за формулою:

$$D_{пл.} = \frac{D_{баз.} \cdot I}{100}, \quad (4.5)$$

де $D_{пл.}$ – дохід від реалізації у плановому році, грн.

$D_{баз.}$ – дохід від реалізації у базисному році, грн.

I – темп зростання доходу від реалізації у плановому періоді, %.

Планові показники діяльності підприємства на перші десять років узагальнюються у табл. 4.13.

Таблиця 4.13

Планування доходу та чистого прибутку мотелю

Рік	Дохід від операційної діяльності, тис. грн.	Середньорічні темпи зростання, %	Чистий прибуток, тис. грн.
1-й рік	15705,40	2	5809
2-й рік	16333,62	4	6042
3-й рік	17313,64	6	6404
4-й рік	18698,73	8	6917
5-й рік	20381,61	9	7539
6-й рік	22419,78	10	8293
7-й рік	24885,95	11	9205
8-й рік	27872,27	12	10310
9-й рік	31495,66	13	11650
10-й рік	35905,05	14	13281
Разом за 10 років	231011,71		85449

ВИСНОВКИ

При проектуванні екологічного готелю «Зачарований Став» у селі Гаразджа Підгайцівської територіальної громади у рекреаційній зоні міста Луцька, оцінено напрями та тенденції розвитку еко-готельного бізнесу. Здійснено моделювання сервісно-виробничого процесу в екологічному готелі та включення груп приміщень згідно з ДБН.

Проведено аналіз, який показав, що для проектованого екологічного готелю підходить зосередження на маркетинговому просуванні, швидкій реакції на попит у сфері гостинності. Саме ці чинники сприяють впевненості й стабільності на ринку готельних та рекреаційних послуг. Розроблено концепцію готелю: надання послуг подорожуючим туристам. Основним контингентом будуть подорожуючі поодинокі особи та сім'ї, які є представниками середнього класу та ведуть міський, соціально-корисний та активний стиль життя. Передбачено функціонування ресторану на 50 місць при екологічному готелі.

Проведено розрахунки загальної площі проєкту, яка становить 1122 м², визначено основний дизайн будівлі, планування приміщень і зонування, щоб максимально використати територію і зберегти стильний зовнішній вигляд з усіма функціональними можливостями всередині.

Одними з найбільш важливих є виробничо-технічні чинники, що об'єднують всю виробничу потужність підприємства, що в сукупності допомагає досягти бажаного успіху в діяльності підприємства. Оснащення еко-готелю інженерно-технічними системами і обладнанням, що забезпечують гаряче і холодне водопостачання, освітлення, енергозабезпечення, каналізацію, опалення, вентиляцію, телебачення, зв'язок та сигналізацію передбачене Державними будівельними нормами України.

Особливе значення в ряду чинників внутрішнього середовища підприємства займає інформаційна складова. Вона включає в себе весь перелік організаційно-технічних засобів підприємства. На сучасному етапі розвитку

сфери гостинності використання інтернет-систем є одним з важливих маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності послуг.

Успішна діяльність підприємства багато в чому залежить від зовнішнього оточення, розвиненості регіону функціонування, здоровій конкуренції на ринку. Після проведених розрахунків, показник рентабельності є досить високим, що передбачає успішний розвиток екологічного готелю у приміській рекреаційній зоні міста Луцька.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» від 06.07.1995 № 265/95-ВР (із зм. і доп. від 01.07.2015).
2. Конституція України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 16 червня, 2015 р.: (офіц. текст). – К Паливода А.В., 2015. – 64 с. – (Закони України). ISBN 978-966-437-203- 6
3. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV (зі зм. і доп. 2005 – 2013 рр.) // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19 – 20, № 21 – 22. – Ст. 144
4. ДБН В.2.2-9-99. Громадські будинки і споруди. Основні положення. – К: Держбуд України, 1999. – 46 с.
5. СНиП 2.04.01-85 Внутрішній водопровід і каналізація будинків.
6. СНиП 2.04.02-84*. Водопостачання. Зовнішні мережі і споруди
7. ДБН В.2.5-28-2006 Інженерне обладнання будинків і споруд.
8. СНиП 2.04.05-91* . Опалення, вентиляція і кондиціонування
9. Офіційний сайт комітету Державної статистичної служби України - URL: www.ukrstat.gov.ua
10. ДБН 360-92. Містобудування. Планування та забудова міських та сільських поселень.
11. ДБН АЗ.1.-3-94. Прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів. Основні положення.
12. ДБН В.2.2-25-2009. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства).
13. ДБН А2 3-1-99. Територіальна діяльність в будівництві. Основні положення.
14. ДБН АЗ.1.-3-94. Прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів. Основні положення.

15. ДБН В2.2-11-2002. Підприємства побутового обслуговування.
16. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги.
17. ДСТУ4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів.
18. ДСТУ4281:2004. Заклади ресторанного господарства.
19. Байлік С.І. Готельне господарство. Організація, управління, обслуговування: підруч., посібник. – Київ: Дакор, 2006. – 288 с
20. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посібник / Л.Г. Агафонова, О.Є. Агафонова. Київ: Знання, 2017. – 358 с.
21. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: підруч. - Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2010. – 448 с
22. Власова Н.О. Економіка готельно-ресторанного господарства / Н.О. Власова. Харків: Світ книги, 2016. – 389 с
23. Ганич Н. М., Гаталяк О. Н. Екологізація готельного та ресторанного бізнесу. *Географія та туризм*. 2018. № 8. С. 28–32.
24. Ільїн Л. Регіональний розвиток туризму: програмно-цільовий аспект. Суспільно-географічні чинники розвитку регіонів : матеріали Х Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2025. С. 144–147.
25. Ільїн Л.В. Теоретичні й прикладні засади оцінювання привабливості туристичних об'єктів регіону. Індустрія туризму і сфера гостинності в Україні та світі: сучасний стан, проблеми й перспективи розвитку : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Луцьк, 15 травня 2025 р.) / відпов. ред. Л. В. Ільїн. Луцьк : ФОП Мажула Ю.М., 2025. С. 40–42.
26. Ільїн Л. В. Стратегія туристичного розвитку міста Луцька: передумови, чинники, перспективи. Суспільно-географічні чинники розвитку регіонів: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 3–5 листопада 2023 р.). Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2023. С. 107–108.

27. Ільїна О. В., Цух В. В. Ресурсне забезпечення функціонування санаторно-курортного комплексу України. Індустрія туризму і сфера гостинності в Україні та світі: сучасний стан, проблеми й перспективи розвитку : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 16 травня 2024 р.) / відпов. ред. Л.В. Ільїн. Луцьк : ФОП Мажула Ю.М., 2024. С. 66–71.

28. Інженерне обладнання будівель: Підручник / за ред. В.С. Кравченка. - К.: Видавничий дім професіонал, 2008. – 480 с.

29. Круль Г. Я. Основи готельної справи. Навч. посіб.- К.: Центр учбової літератури, 2011. – 368 с.

30. Кучер П. В., Ільїн Л. В., Штойко П. І. Рекреаційно-туристичні ресурси Волинської області : Монографія. Луцьк : ПП «Волинська друкарня», 2023. 180 с.

31. Кучер П.В., Ільїн Л. В., Ільїна О.В. Природні рекреаційно-туристичні ресурси Волинської області : інтегральне оцінювання. *Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі*: колективна монографія. Видання дев'яте Луцьк: ВІП Луцького НТУ, 2023. С. 184–200.

32. Мазаракі А. А. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства. – К., 2006. – 380 с.

33. Мазаракі А. А. Проектування готелів : навч. посіб. –К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 340 с.

34. Мазаракі А.А. Проектування закладів ресторанного господарства : навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2010. – 307 с.

35. Мальська М. П. , Пандюк І. Г. Готельний бізнес : теорія та практика. Навчальний посібник . К. Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

36. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 346.

37. Паук О. Є. Інноваційні напрями розвитку готельного господарства України: екологізація засобів розміщення. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 3. С. 85–88.

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

39. Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 р. (із змінами і доповненнями від 20.05.2015) № 219.

40. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга 1. Організація бізнесу. Навч. посібник. – К.: Кондор, 2009. – 896 с.

41. Табенська О. І. Застосування інноваційних процесів у господарській діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права: зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 10 лист. 2018 р.): у 8 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2018. – Ч. 8. – С. 61-63.

42. Табенська О. І. Інноваційна діяльність як запорука ефективного підприємництва. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф., (30 листоп. 2018 р., м. Харків). – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 168-170.

43. Юр'єв В. І., Іващенко А. В. Проблеми формування конкурентного середовища в туристичній сфері. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. – № 12/4. – С. 3–7.

44. Ціхановська В. М., Головня О. М., Табенська О. І., Брояка А. А., Прилущий А. М., Феняк Л. А., Котик Ю. В., Хаєцька О. П. Забезпечення соціально-економічної стабільності України в умовах глобалізаційних процесів. колект. моногр. – Вінниця, 2013. – 234 с.

45. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. – 492 с.

46. Kucher P., Ilyin L., Khudoba V. Resource and Recreation Zoning of the Region (on the Example of Volyn Region). *Geographical Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. – 2023. – № 2 (2). – P. 50–57.

47. Hou H., Wu H. Tourists' perceptions of green building design and their intention of staying in green hotel. *Tourism and Hospitality Research* . 2021. Vol. 21. No 1. P. 115–128. DOI: <https://doi.org/10.1177/1467358420963379>.

48. Cingoski V., Petrevska B. Making hotels more energy efficient: the managerial perception. *Economic research- Ekonomska istraživanja* . 2018. Vol. 31. No 1. P. 87–101. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1421994>.

49. Green Key: URL: <https://www.greenkey.global> (дата звернення: 12.09.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. А.1. Інтер'єрне рішення номеру II категорії

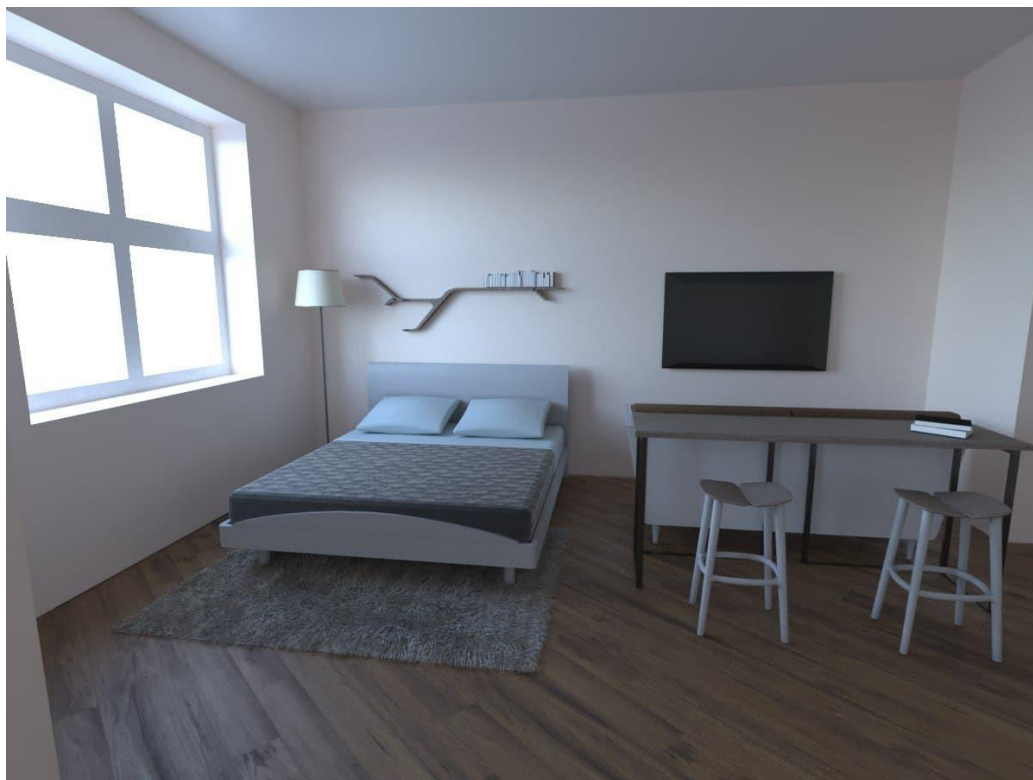


Рис. А.2. Інтер'єрне рішення номеру II категорії

Додаток Б**Штатний розпис підприємства****Посадова структура і чисельність зі штатного розпису**

№	Найменування структурних підрозділів і посад	Кількість, осіб
1	Адміністративно-управлінський персонал	
1.1	Директор (генеральний менеджер)	1
1.2	Заступник директора	1
1.3	Секретар керівника	1
1.4	Менеджер відділу харчування	1
1.5	Начальник юридичного відділу	1
	Всього	5
2	Бухгалтерія та фінансово-економічний відділ	
2.1	Бухгалтер	1
2.2	Заступник головного бухгалтера	1
2.3	Фінансист	1
	Всього	3
3	Відділ кадрів	
3.1	Менеджер внутрішніх комунікацій	1
3.2	Менеджер з охорони праці та підготовки кадрів	1
	Всього	2
4	Відділ матеріального-технічного постачання	
4.1	Товарознавець	1
4.2	Завідувач господарства та складських приміщень	1
	Всього	2

Закінчення додатка Б

5	Відділ організації приймання та розміщення	
5.1	Адміністратор	2
5.2	Швейцар	1
5.3	Метродотель	1
5.4	Агент з бронювання	2
5.5	Покоївка	10
5.6	Паркувальник	1
	Всього	17
6	Виробничо-технічна служба	
6.1	Служба експлуатації та ремонту	2
	Всього	2
7	Господарча служба	
7.1	Двірник	1
7.2	Прибиральник службових та виробничих приміщень	1
	Всього	2
8	Пральня	
8.1	Працівник пральні та хімчистки	2
	Всього	2
9	Організація харчування	
9.1	Кухар 5 розряду	2
9.2	Кухар 4 розряду	4
9.3	Офіціант	6
9.4	Бармен-касир	2
9.5	Мийник кухонного посуду	2
	Всього	16

Порівняльна характеристика спеціальних методів стратегічного аналізу
діяльності організації

Метод	Суть методу	Сфера застосування
1	2	3
1. PEST-аналіз	Метод стратегічного аналізу, що полягає в дослідженні і оцінці факторів зовнішнього ділового навколишнього середовища організації, в тому числі: політичних (political), економічних (Economical), соціальних (social) і технологічних (technological)	Аналіз зовнішнього (загальною) бізнес-середовища господарюючого суб'єкта
2. TEMPLES-аналіз	Є модифікацією і логічним розвитком PEST-аналізу. Метод дозволяє проаналізувати чинники, пов'язані із зовнішньою діловою навколишнім середовищем організації на основі їх попередньої градації на наступний розширений перелік груп: технології, економічна ситуація, ринкова ситуація, політика, законодавство, соціально-демографічна ситуація	Аналіз зовнішньої (загальною) бізнес-середовища господарюючого суб'єкта

Продовження таблиці В.1

3. SWOT-аналіз	Є найбільш комплексною процедурою стратегічного аналізу, полягає у всебічній оцінці можливостей (opportunities) і загроз (threats), що виходять із зовнішнього бізнес-середовища організації, а також сили (strengths) і слабкостей (weaknesses), що визначаються її ресурсним потенціалом. Систематизація найбільш аналітично значимої інформації в процесі розробки та реалізації стратегії організації	Аналіз стратегічного позиціонування компанії
4. SNW-аналіз	Акронім від англ. strength, neutral, weakness. SNW-аналіз - це метод стратегічного аналізу, що полягає в дослідженні сильних, нейтральних і слабких сторін організації, застосовуваний для більш глибокого вивчення її внутрішньої бізнес-середовища після проведення SWOT-аналізу. Як нейтральної позиції найкраще підходить фіксація середньоринкового стану для даної конкретної організації	Аналіз внутрішньої бізнес-середовища господарюючого суб'єкта

Продовження таблиці В.1

5. Портфельний аналіз	Грунтується на припущенні про те, що розподіл ресурсів має здійснюватися відповідно до оптимальною структурою напрямків діяльності організації з точки зору максимізації її потенційного доходу	Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів організації, асортиментної програми, підвищення ефективності використання ресурсів
6. GAP-аналіз	Метод стратегічного аналізу, спрямований на виявлення характеру, величини і суттєвості розривів між поточним станом компанії і бажаним, а також факторів, що обумовлюють виникнення розривів під час реалізації стратегії; дозволяє генерувати управлінські ініціативи щодо їх подолання та на цій основі забезпечувати максимально можливий рівень досягнення стратегічних цілей організації	Оцінка проходження організацією обраної стратегії, визначення відповідності базової стратегії постійно змінюваних умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації, оцінка ступеня реалізації стратегії і рівня досягнення стратегічних цілей
7. Матричний метод	Метод наукового дослідження стану і розвитку організації на основі використання стратегічних матриць	Обґрунтування стратегії розвитку організації на основі стратегічно важливих показників

Продовження таблиці В.1

8. Бенчмаркінг	Метод наукового дослідження, буквально означає «порівняння з еталоном», що полягає в послідовному і безперервному вимірі і зіставленні бізнес-процесів і характеризують їх показників конкретної компанії з її безпосередніми конкурентами з метою вжиття заходів щодо поліпшення діяльності	Вдосконалення бізнес-процесів, поліпшення показників діяльності організації
9. CVP-аналіз	Формалізований метод стратегічного аналізу і прогнозування, заснований на моделі взаємозв'язку витрат, обсягу виручки і прибутку. Дозволяє оцінити і спрогнозувати на перспективу маржинальний дохід, беззбитковий обсяг продажів, запас фінансової міцності	Оптимізація прибутку і асортименту продукції, що випускається; розрахунок варіантів зміни виробничої потужності підприємства; оцінка ефективності заміни обладнання
10. ABC-аналіз	ABC-аналіз полягає в градації на основі співвідношення вартісного та кількісного критеріїв оцінки досліджуваної сукупності управлінських завдань і стратегічних цілей компанії, бізнес-процесів, матеріалів, контрагентів,	Оцінка ступеня важливості різних параметрів стратегічного менеджменту та розподіл на цій основі пріоритетів в рамках

Продовження таблиці В.1

	областей продажів і груп продуктів, на три види: А, В і С, по спадаючій рівня значущості для діяльності організації	здійснення стратегічних управлінських рішень; оптимізація використання бізнес-ресурсів, організації бізнес-процесів, реалізації стратегічних цілей організації
11. XYZ-аналіз	Метод аналізу, що дозволяє зробити класифікацію ресурсів компанії в залежності від характеру їх споживання і точності прогнозування змін в їх потреби протягом певного тимчасового циклу на три категорії: • категорія Х - ресурси характеризуються стабільною величиною споживання, незначними коливаннями в їх витраті і високою точністю прогнозу; • категорія Y - ресурси характеризуються відомими тенденціями визначення потреби в них (наприклад, сезонними	Поглиблення результатів АВС-аналізу ресурсів компанії на основі додаткової характеристики досліджуваної сукупності показників за допомогою критеріїв характеру споживання, умов придбання ресурсів і точності прогнозу потреби в них. Оптимізація використання бізнес-ресурсів організації

Закінчення таблиці В.1

	коливаннями) і середніми можливостями їх прогнозування; • категорія Z - споживання ресурсів нерегулярно, будь-які тенденції споживання відсутні, точність прогнозування невисока	
--	---	--

Порівняльна характеристика спеціальних методів стратегічного аналізу
діяльності організації

Метод	Суть методу
1	2
Метод розробки системи показників	Формування органічною системою стратегічно орієнтованої індикативної оцінки діяльності організації, що реалізує цілісний погляд на дослідження ефективності та результативності бізнесу в єдності зі стратегічною спрямованістю організації
Логічний контроль якості вихідних даних	Оцінка достовірності вихідних фактологічних даних стратегічного аналізу на основі встановлення причинно-наслідкових зв'язків між досліджуваними індикаторами
Метод порівнянь	Науковий метод пізнання, в процесі якого невідомі (досліджувані) об'єкти, процеси і явища зіставляються з уже відомими, вивченими раніше, з метою визначення їх загальних і специфічних рис, тенденцій зміни і закономірностей розвитку. У стратегічному аналізі використовуються такі основні форми порівняння: • порівняння фактичних показників організації з показниками стратегічного плану; • порівняння показників стратегічного плану з показниками стратегічних цілей компанії; • порівняння фактичних показників з індикаторами середньоринкового стану для даної організації;

Продовження додатку Г

	• порівняння фактичних показників компанії з середніми показниками по галузі, регіону; • порівняння фактичних показників організації з еталоном, тобто моделлю, ідеально втілює цільове стан розвитку компанії у всіх його аспектах; • порівняння фактичних показників організації з показниками найбільш успішних конкурентів («Кодексом кращої практики»), в тому числі на основі рейтингових оцінок; • порівняння фактичних показників з нормативними; • порівняння фактичних показників з показниками за ряд попередніх періодів; • зіставлення показників в рамках аналізу паралельних і динамічних рядів
Метод деталізації	Полягає в декомпозиції показників діяльності організації, зокрема, її стратегічних цілей, по рівням управління, по хронологічним періодам, за місцем здійснення господарських операцій, центрам відповідальності, підрозділам організації, конкретним виконавцям, а також по складовим частинам. Прикладом застосування методу деталізації в стратегічному аналізі є декомпозиція стратегічних розривів на складові, що відповідають кожному значимому функціональному, галузевому, територіальному та інших напрямках діяльності організації

Продовження додатку Г

Метод побудови аналітичних таблиць	Подання аналітичної інформації про досліджувані об'єкти, процеси та явища в раціональній, наочній, систематизованій формі аналітичних таблиць. Аналітичні таблиці використовуються на всіх стадіях проведення стратегічного аналізу: • на підготовчій стадії - в таблицях систематизуються вихідні дані, здійснюється їх попередня аналітична обробка (агрегування, декомпозиція та ін.); • на аналітичній стадії - за допомогою таблиць, в тому числі стратегічних матриць, виконуються розрахунково-аналітичні процедури, проводиться аналіз; • на завершальній стадії - складаються зведені таблиці, зокрема матриці стратегічного вибору, за допомогою таблиць систематизуються і оформляються результати аналітичного дослідження
Графічний метод	Графіки представляють собою масштабне зображення на площині функціональної залежності показників за допомогою геометричних знаків (ліній, кіл, прямокутників) або умовно-художніх фігур. Демонструють узагальнюючу картину досліджуваного об'єкта, процесу або явища, дозволяють наочно уявити тенденції і закономірності їх розвитку. Основні форми графіків, що використовуються в стратегічному аналізі - це діаграми

Закінчення додатку Г

	За змістом розрізняють діаграми порівняння, структурні, динамічні, графіки зв'язку, графіки контролю і ін. Різновидами є: діаграма потоків даних (data flow diagrams, DFD), що представляє собою в загальному випадку ієрархію функціональних процесів, пов'язаних потоками даних, і зокрема, схему руху матеріального, фінансового та інформаційного потоків в бізнес-процесі; а також карта процесу, що застосовується в разі, коли бізнес-процес потрібно зобразити в координатах двох його параметрів (наприклад, виконавці і час, місце розташування і учасники)
Метод експертних оцінок	Метод експертних оцінок полягає в узагальненні думок внутрішніх і зовнішніх по відношенню до організації експертів по конкретній господарській ситуації або проблеми, що розглядається в рамках вирішення завдань стратегічного аналізу. Різновидами методу виступають метод Дельфі і морфологічний аналіз. Даний метод застосовується на всьому протязі проведення стратегічного аналізу. Є ефективним інструментом обґрунтування стратегії і стратегічних цілей організації; оцінки стратегічного позиціонування компанії і визначення її стратегічних альтернатив