**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

|  |  |
| --- | --- |
| Рівень вищої освіти | Другий (магістерський) |
| Спеціальність | Готельно-ресторанна справа |
| Освітня програма | Готельно-ресторанний бізнес |
| Група номер групи | 8.06.241.010.22.1 |

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на тему: **«Управління інвестиційними проектами у готельно-ресторанному бізнесі»**

Виконала: здобувач Бучнєва Юлія Владиславівна

Керівник: канд. екон. наук, доцент Жуков Владжен Валерійович

Рецензент: Завідувач кафедри готельно-ресторанної справи та туризму

Національний університету біоресурсів і природокористування України

доктор економічних наук, професор

С. В. Мельниченко

Харків – 2023 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ПОДАННЯ ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Направляється здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Бучнєва Юлія Владиславівна до захисту дипломної роботи за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньої програми «Готельно-ресторанний бізнес» на тему: «Управління інвестиційними проектами у готельно-ресторанному бізнесі ».

Тема та керівник дипломної роботи затверджені наказом ректора від 01.09.2023 року № 801–С.

Декан факультету: Тетяна ШТАЛЬ

**Довідка про успішність та відповідність вимогам ДСТУ**

Бучнєва Юлія за період навчання на факультеті Міжнародної економіки і підприємництва з 2022 року до 2023 року повністю виконав навчальний план за освітньою програмою з таким розподілом оцінок за: національною шкалою: відмінно 29 %, добре 53 %, задовільно 18 %.

Фахівець факультету: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Бархатова Наталія

**Висновок керівника дипломної роботи**

Здобувач Бучнєва Юлія Владиславівна виконав дипломну роботу у повному обсязі та у задані терміни. Зміст роботи в цілому відповідає обраній темі, розроблені заходи обґрунтовано. Стиль та мова викладення дипломної роботи відповідають вимогам, що ставляться до робіт такого рівня. Під час написання роботи використано науково-методичні та нормативні джерела за темою дослідження. Робота виконана з використанням інформаційних технологій. За результатами дослідження опубліковано наукову працю. Дипломна робота рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник роботи: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Висновок кафедри про дипломну роботу**

Дипломна робота розглянута на засіданні кафедри готельного і ресторанного бізнесу, протокол № 5 від «15» грудня 2023 р. Здобувач Бучнєва Юлія Владиславівна допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри готельного

і ресторанного бізнесу: д.е.н., проф. Оксана ДАВИДОВА

Дипломну роботу підписано КЕП

Оксана ДАВИДОВА

Сертифікат виданий АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Серійний номер 248197DDFAB977E5040000006A1BBE00141E1F04

# **АНОТАЦІЯ**

# Дипломна робота магістра містить: 64 сторінки, 12 таблиць, 4 рисунку, 41 використаних літературних джерел, 12 додатків із загальним обсягом 66 сторінок.

**Основні результати роботи:**

Дослідження поняття інвестиційного проєкту в готельно-ресторанному бізнесі та систему управління впровадженням інвестиційного проетку для існуючого підприємства.

**Ключові слова:** управління, інвестиції, інвестиційна діяльність, сталий розвиток, ефективність, інвестиційна стратегія.

# Рік виконання дипломної роботи: 2023

# Рік захисту дипломної роботи: 2023

**ABSTRACT**

The master's diploma work contains: 64 pages, 12 tables, 4 figures, 41 used literary sources, 12 appendices with a total volume of 66 pages.

The main results of the work: Study of the concept of an investment project in the hotel and restaurant business and a management system for the implementation of an investment project for an existing enterprise

**Keywords:** investments; investment activity; investment resources; investment activity management; efficiency; profit.

Year of completing the diploma work: 2023

Year of diploma work defense: 2023

# **ЗМІСТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | АНОТАЦІЯ, ABSTRACT | 1 |
|  | ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1 | ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗКРИТТЯ ЗМІСТУ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ | 5 |
| 1.1. | Сутність та поняття інвестиційного проєкту | 5 |
| 1.2. | Життєвий цикл інвестиційного проєкту | 12 |
| 1.3. | Управління інвестиційними проєктами підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Бізнес планування | 17 |
|  | Висновки до розділу 1 | 28 |
| РОЗДІЛ 2 | КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГОТЕЛЬ «ХАРКІВ» | 29 |
| 2.1. | Загальна характеристика ТОВ «Готель «Харків» | 29 |
| 2.2. | Структура управління ТОВ «Готель «Харків» | 35 |
| 2.3. | Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Готель «Харків» | 39 |
|  | Висновки до розділу 2 | 43 |
| РОЗДІЛ 3 | УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ТОВ «ГОТЕЛЬ «ХАРКІВ» | 44 |
| 3.1. | Розробка організаційних заходів з удосконалення управління інвестиційними проєктами | 44 |
| 3.2. | Обґрунтування пропозиції щодо управління інвестиційним проєктом з розробки інформаційного ресурсу | 48 |
|  | Висновки до розділу 3 | 58 |
| ВИСНОВКИ | | 60 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | | 61 |
| ДОДАТКИ | | 66 |

**ВСТУП**

Розвиток економіки будь-якої країни, регіону чи сектору, базується на розробці та реалізації інвестиційних проектів, які забезпечують процес перетворення інвестиційного капіталу в виробничий потенціал з метою отримання прибутку. Управління інвестиційними проектами в готельному бізнесі - це процес планування, організації, виконання і контролю проектів, пов'язаних із розробкою, будівництвом, реконструкцією або розвитком готелю чи готельно-ресторанного комплексу.

Реалізація інвестиційних проектів є найважливішим джерелом забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Активна інвестиційна діяльність дозволяє сформувати надійну основу для стійкого економічного росту. Від ефективності управління інвестиційними проектами в значній мірі залежить стан виробничої бази підприємства, технічний рівень основних фондів, якість сервісу та додаткових послуг.

Актуальність теми. В умовах високої конкуренції практично перед кожним готельно-ресторанним господарством виникає завдання не тільки збереження фінансової стійкості та досягнення високих показників завантаженості, але і збільшення сукупного економічного потенціалу, що є базою для покращення якості сервісу та впровадженням інноваційних технологій чи обладнання в майбутньому. Необхідною умовою рішення цього завдання є вибір ефективних інвестиційних проектів та джерел фінансування інвестицій, які дозволили б підприємствам створити стійкі передумови для реалізації інвестиційних проектів.

Основними джерелами фінансування інвестиційних проектів є наступні: власні фінансові ресурси підприємства (амортизаційні відрахування, прибуток, різного роду грошові нагромадження); фінансові ресурси приватних інвесторів. Головними критеріями вибору джерела фінансування для реалізації інвестиційного проекту, як правило, стають умови та вартість залучення інвестиційних ресурсів.

Метою дослідження в магістерській дипломній роботі є теоретичне обґрунтування та розробка методичних підходів до прийняття економічно обґрунтованих рішень у сфері управління та вибору інвестиційного проекту на підприємстві готельно-ресторанного комплексу.

Відповідно до поставленої мети в дипломній роботі були вирішені наступні завдання:

вивчення теоретичних основ управління інвестиційних проектів та методичного забезпечення порівняльної оцінки ефективності варіантів інвестиційних проектів на підприємстві;

розробка методичних рекомендацій з вибору джерел фінансування інвестиційного проекту ТОВ «Готель «Харків».

Предметом дослідження в магістерській дипломній роботі є форми та методи економічного обґрунтування ефективності управління та вибору інвестиційних проектів.

Об'єкт дослідження – процес управління інвестиційними проектами.

У процесі дослідження використовувались загальнонаукові методи, зокрема: спостереження, порівняння, ситуативного підходу; експертні та статистичні методи; системного підходу; графічний.

Також багато проблем, пов'язані з обґрунтуванням і оцінкою наслідків впровадження інвестиційних проектів дотепер залишаються недостатньо вивченими. Необхідність дослідження даних питань і розробки рекомендацій щодо управління інвестиційними проектами обумовили вибір теми магістерської дипломної роботи.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗКРИТТЯ ЗМІСТУ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

**1.1 Сутність та поняття інвестиційного проекту**.

Інвестиційні проекти є формою реалізації інвестицій на підприємстві, найважливішим джерелом формування надійної основи стійкого економічного росту та забезпечення довгострокових конкурентних переваг на вітчизняному чи світовому ринку. Комплекс питань, пов'язаний з інвестиційними проектами розглядали у своїх роботах багато вітчизняних і закордонних вчених, такі як І.А.Бланк, Щукін Б.М., Дука А. П., Майорова Т. В., М.Міллер, П.А.Орлов, Т.В.Теплова, Е.Н. Ястремська та інші.

Походження поняття "інвестиції" пов'язане з латинським словом "іnvestіo", що дослівно означає "одягаю". У сучасній економічній теорії зміст поняття "інвестиції" визначається як капітал, що вкладається з метою його подальшого збільшення. При цьому приріст капіталу повинен бути достатнім для того, щоб винагородити інвестора за ризик та відшкодувати втрати від інфляції в майбутньому періоді.

У цілому слід зазначити наявність великої розмаїтості поглядів вчених-економістів на трактування терміна “інвестиції” та “інвестиційні проекти”. Так, частина авторів повністю ототожнює інвестиції з капітальними вкладеннями; інші дослідники характеризують інвестиції як довгострокові вкладення фінансових засобів; нарешті, досить розповсюдженим є визначення інвестицій як будь-яких вкладень, які дозволяють одержувати певний дохід.

Так, Г. Мунцель розглядає інвестиції як використання грошового капіталу для підприємницьких цілей, тобто одержання прибутку. З таким трактуванням цього терміна також не можна повністю погодитися. Інвестування капіталу може здійснюватися не тільки в грошової, але й в інших формах – нерухомого майна, різних фінансових інструментів, нематеріальних активів і крім цього у вигляді трудових ресурсів.

На думку, ряду інших авторів інвестиції являють собою довгострокове вкладення засобів. Звичайно, окремі форми інвестицій (у першу чергу, капітальні вкладення) носять довгостроковий характер, однак інвестиції можуть бути не тільки довгостроковими, але короткостроковими (наприклад, короткострокові фінансові вкладення в акції, ощадні сертифікати, облігації).

Інвестиційні проекти мають найважливіше та пріоритетне значення для готельного господарства, так як саме вони забезпечують галузі стійке економічне становище та привабливість туристичного сектору України на світовому ринку. Існують різні трактування поняття "інвестиційний проект".

Згідно Закону України “Про інвестиційну діяльність”, інвестиційний проект – це комплекс заходів (організаційно-правових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних), визначених на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку національної економіки та спрямованих на розвиток окремих галузей, секторів економіки, виробництв, регіонів [1].

В Інвестиційному словнику надається наступне визначення цього терміна: “об'єкт реального інвестування у формах: придбання цілісного майнового комплексу, нового будівництва, реконструкції, модернізації, капітального ремонту тощо. Проект інвестиційний, як правило, потребує розроблення бізнес-плану. У проекті інвестиційному обґрунтовують економічну доцільність реального інвестування капіталу, розробляють основні проектні, технологічні та організаційні рішення, а також розраховують фінансові показники, пов'язані з реалізацією проєкту” [2, с. 222].

Автори Щукін Б.М. [7, с. 5] та Дука А. П. [8, с. 221] надають два визначення цьому терміну: як вид документації, що містить максимально повний опис і обґрунтування усіх особливостей майбутнього проекту, та як комплекс заходів, що здійснюються керівником проекту за певний проміжок часу з використанням визначених фінансових та матеріальних ресурсів.

Майорова Т. В. [9, с. 165] стверджує, що інвестиційний проект це системно обмежений та закінчений комплекс документів та робіт, які тісно пов'язані між собою, та мають певний фінансовий результат – прибуток (дохід), удосконалені фонди, або інші активи з подальшим використанням їх для отримання фінансової вигоди.

Бардиш Г.О. [10, с. 14] визначає, що інвестиційний проект підприємства чи організації – це повний комплект організаційно технічних і фінансово-економічних документів та заходів, необхідних для досягнення поставленої мети в умовах обмеженості наявних ресурсів з обов’язковим дотриманням економічного чи соціального ефекту.

Економічнаситуація, що склаласяв Україні значно ускладнює інвестиційну діяльність. Інвестиції зачіпають самі глибинні основи господарської діяльності. Вихід економіки України із кризи неможливо без створення ефективного механізму керування інвестиційною діяльністю. Це, у свою чергу, вимагає вивчення й урахуваннюміжнародного досвіду, а також особливостей і сучасних можливостей інвестиційного ринку України. Ступінь і динаміка розвитку інвестиційних процесів виступають основним показником економічного стану країни.

Таким чином, для більш змістовного розуміння є доречним розглянути підходи до визначення сутності поняття «інвестиційний проект» запропоновані Ковальчук В. А. [5, с. 3], (табл. 1.1).

Іншими словами, інвестиційний проєкт можна визначити як сукупність взаємозалежних завдань та видів діяльності, що здійснюються підприємством для досягнення визначених економічних або фінансових цілей. Інвестиційний проєкт повинен включати інформацію про мету інвестування, витрати, необхідні для її реалізації, фінансування, критерії та методи оцінки ефективності та ризиків учасників інвестиційного процесу та очікувані результати інвестування.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності поняття

«інвестиційний проект» [5, с.3]

|  |  |
| --- | --- |
| Підхід | Визначення |
| Системний | Визначає інвестиційний проект як мікроекономічну систему,  яка має свій суб’єкт, об’єкт й тісно взаємодіє із зовнішнім середовищем |
| Організаційний | Визначає інвестиційний проект як сукупність відносин з приводу створення, розподілу та споживання інвестиційного продукту |
| Формальний | Визначає інвестиційний проект як сукупність документів, що характеризують інвестиційний проект від його задуму до досягнення заданих показників ефективності |
| Функціональний | Визначає інвестиційний проект як комплекс (послідовність) дій, забезпечених інвестиціями заходів задля отримання запланованого результату та досягнення поставлених цілей |
| Ресурсний | Визначає інвестиційний проект як вкладення визначеної кількості ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних та ін.) |
| Результативний | Визначає інвестиційний проект як певний результат. Результатом інвестиційного проекту є повернення вкладених коштів та отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту |

Відповідно до рекомендацій Організації Об´єднаних Націй по Промисловому Розвитку інвестиційний проект повинен містити наступні основні розділи: резюме проекту (концепція та шляхи його реалізації); основна ідея проекту; аналіз ринку і концепція маркетингу з результатами досліджень та проектом бюджету; сировина і постачання (класифікація, обсяги, джерела постачання та витрати); розташування (характер природного навколишнього середовища, стан виробничої і комерційної інфраструктури, витрати на освоєння земельної ділянки); проектування і технологія (виробнича програма, перелік необхідних машин і устаткування, оцінку витрат); схема і система управління підприємством; трудові ресурси (вимоги до кваліфікації персоналу, критерії найму); планування стадій реалізації проекту та бюджету; фінансовий план і оцінка ефективності інвестицій (обсяг необхідних грошових ресурсів, методи і результати оцінки ефективності інвестицій, оцінка інвестиційних ризиків). Тобто, змістом інвестиційних проектів є заходи щодо проектування, придбання технологій чи обладнання, покращення існуючих процесів в компаніях згідно з розробленою документацією.

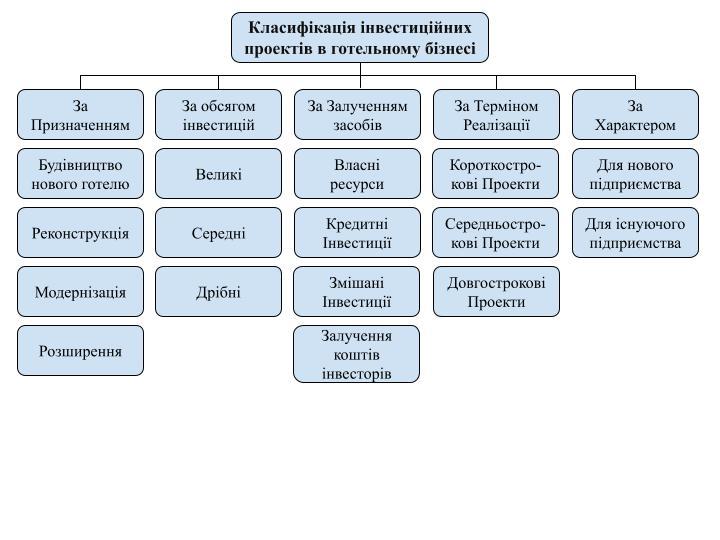
Мета інвестиційного проекту зазвичай визначається на початковій стадії планування та аналізу проекту і визначає, яким чином проект буде оцінюватися та досягати успіху. Основні цілі створення та впровадження інвестиційного проекту наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Мета інвестиційних проектів готельного бізнесу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Отримання прибутку | Основна більшість інвестиційних проектів призначені для ефективного використання коштів власника чи інвестора з  метою збагачення. |
| 2. | Збільшення  вартості активів | Деякі інвестиційні проекти спрямовані на збільшення  вартості активів компанії чи інвестора. Наприклад,  реконструкція готелю може підвищити його ринкову ціну. |
| 3. | Розвиток бізнесу | Проекти можуть бути спрямовані на розширення  бізнесу, включаючи відкриття нових готелів, ресторанів  або філій. |
| 4. | Споживчий ефект | Деякі проекти можуть мати споживчий ефект,  допомагаючи вдосконалити якість послуг та задоволення  потреб клієнтів, що може позитивно вплинути на репутацію  бренду. |
| 5. | Соціальний внесок | Такі проекти спрямовані на поліпшення умов життя та захист довкілля. |
| 6. | Диверсифікація  ризиків | Інвестиційні проекти можуть бути частиною стратегії диверсифікації ризиків, що допомагає зменшити ризики інвестора чи компанії, розподіляючи їх між різними видами активів. |

Відповідно табл. 1.2 можно зазначити, що сутність інвестиційних проектів полягає у цілеспрямованому процесі вкладання необхідної кількості інвестиційних ресурсів, виборі відповідних об’єктів чи інструментів для їх вкладання, розробці і впровадженні поетапної інвестиційної програми чи стратегії та забезпеченні ефективної її реалізації з метою отримання прибутку чи іншого позитивного результату.

Інвестиційні проекти в готельному бізнесі можна класифікувати за різними критеріями в залежності від їхньої мети (Рис. 1.3).



* Рисунок 1.3 – Класифікація інвестиційних проектів

За масштабом та призначенням:

інвестиції в проектування та будівництво нового готельного комплексу;

вкладення коштів у реконструкцію або модернізацію існуючого готелю з метою збільшення привабливості у гостей.

інвестиції у збільшення числа номерів, покращення інфраструктури або розширення території готелю.

* За рівнем залучених засобів:

інвестиції, які фінансуються виключно власними коштами готелю;

проекти, які фінансуються залученими кредитними ресурсами;

комбіновані інвестиції, які включають в себе як власні кошти, так і кредитні ресурси.

проекти, які фінансуються за рахунок коштів інвесторів.

* За терміном реалізації:

інвестиційні проекти, що реалізуються протягом короткого періоду, зазвичай менше одного року;

проекти, які вимагають більше часу на реалізацію, зазвичай від одного до трьох років;

інвестиційні проекти, що реалізуються протягом тривалого періоду.

Складність здійснення інвестиційних проектів визначена тим, що вкладення засобів і одержання доходів роз'єднані в часі. До того ж величина доходу має імовірнісний характер залежно від впливу великої кількості факторів. Часовий аспект інвестиційної діяльності вимагає розгляду інвестиційного проекту і його складових. При цьому інвестиційний проект характеризується як періодом часу від ухвалення рішення про вкладення засобів до одержання результатів від його реалізації, так і повним обсягом заходів, виконуваних за цей період. Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) інвестиційного проекту базується на прийнятих замовником і схвалених потенційними інвесторами інвестиційних пропозиціях і містить оцінки ризиків, необхідних ресурсів та очікуваних результатів. Досить важливе місце в техніко-економічному обґрунтуванні інвестицій займає порівняння альтернативних варіантів у реалізації проекту. Маркетингове пророблення на рівні ТЕО інвестицій складаються з аналізу ринку та формування комплексу заходів щодо впливу на ринок. Обґрунтування інвестицій повинне враховувати новітні науково-технічні досягнення та досвід роботи конкурентів, а також мати на увазі перспективи розвитку даної галузі. Розробка ТЕО проекту дозволяє ухвалити рішення щодо фінансуванні проекту або відмові від нього. На підставі обґрунтування різних проектів і вибору найбільш привабливих з них формується пакет інвестиційних проектів і визначаються джерела фінансування інвестицій. Визначення джерел фінансування являє собою один з основних моментів при здійсненні процесу інвестування, тому що від правильності вибору джерела багато в чому залежить успішність реалізації інвестиційного проекту.

Отже, інвестиційний проект – це об'єкт реального інвестування, мета якого полягає у досягненні визначених цілей через реалізацію певної ініціативи або бізнес-ідеї та економічно обґрунтований комплекс заходів, що має на меті збільшити існуючий капітал у запланований проміжок часу за рахунок визначених фінансових ресурсів.

**1.2 Життєвий цикл інвестиційного проекту**

Інвестиційні проекти можуть бути всілякими. Їх групують по типах, масштабам, тривалістю, складності і видами. При всій розмаїтості інвестиційних проектів для них властиві характерні риси. Кожен проект містить у собі задум (проблему), засобу його реалізації (рішення проблеми) і одержані в процесі реалізації результати.

Щоб зменшити втрати обмежених ресурсів, потрібно дотримуватися послідовність дій при розробці інвестиційного проекту – від концептуальної стадії до експлуатації підприємства. Кожен проект незалежно від його складності має певний життєвий цикл - послідовність фаз та етапів, які проект проходить від ідеї до завершення та подальшої експлуатації.

Кожен етап має свої унікальні завдання, ризики та результати, і ефективне управління проектом вимагає уважного планування та контролю на кожному етапі життєвого циклу. Виходячи з вимог банківської системи узгоджених з програмою промислового розвитку UNIDO, життєвий цикл інвестиційного проекту охоплює три фази: передінвестиційну, інвестиційну та експлутаційну.

Таблиця 1.4 – Фази та етапи життєвого циклу проекту [6, с. 17]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Фази | Етапи |
| 1. | Передінвестиційна | 1.1. Аналіз інвестиційних можливостей |
| 1.2. Попереднє техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) |
| 1.3. Розробка ТЕО (попереднє планування інвестицій) |
| 1.4. Доповідь про інвестиційні можливості |
| 2. | Інвестиційна фаза | 2.1. Розробка проектної документації |
| 2.2. Переговори й укладання контрактів |
| 2.3. Проектування |
| 2.4. Будівництво |
| 2.5. Маркетинг |
| 3. | Експлуатаційна фаза | 3.1. Прийом і запуск |
| 3.2. Заміна устаткування |
| 3.3. Розширення, інновації |

Передінвестиційна фаза готельного проекту - це перший етап життєвого циклу проекту, коли розглядається ідея створення готелю, проводиться попередній аналіз і визначаються основні аспекти та концепція проекту. Ця фаза має наступні характеристики та етапи:

1. Ідея і концепція. У контексті готельного бізнесу, концепція готелю - це загальна ідея та стратегія, що лежить в основі створення та експлуатації готелю. Концепція визначає, яким чином готель буде позиціонуватися на ринку, які послуги надавати, яку цільову аудиторію обслуговувати, і як створити унікальність та конкурентну перевагу майбутнього закладу.

2. Попередній аналіз ринку та конкурентоспроможності. Досліджується попит на готельні послуги в даному регіоні.

3. Фінансовий аналіз. Визначається загальний бюджет проекту, включаючи витрати на будівництво, обладнання, інфраструктуру та інше.

4. Визначаються необхідні дозволи та документація для проєкту.

5. Проводиться оцінка впливу будівництва та експлуатації готелю на навколишнє середовище.

6. Визначається джерело необхідних фінансових ресурсів для проєкту (банківські кредити, інвестиції приватних інвесторів або інші джерела фінансування).

7. Встановлюються терміни виконання всіх необхідних робот.

Перша фаза допомагає з'ясувати, чи є проект готельного бізнесу життєздатним та економічно обгрунтованим.

Інвестиційна фаза готельного проекту – це етап, на якому залучаються інвестиції та розпочинається активне будівництво та реалізація проекту. Ця фаза має наступні ключові аспекти та етапи:

1. Розробка документації, що надає деталізовану оцінку ефективності інвестиційного проекту: загальна інформація про проект, вибір технологічного устаткування; вибір місця розташування; забезпеченість ресурсами; екологічна оцінка проекту, фінансова та економічна оцінка проекту, оцінка ризиків проекту.

2. Розпочинається активне будівництво або реконструкція готельного об'єкту відповідно до проектних планів. Здійснюється контроль за якістю будівельних робіт та дотриманням графіку.

3. Укладення угод і контрактів з будівельними компаніями, підрядниками та постачальниками матеріалів.

4. Створюється система управління проектом для забезпечення виконання планувальних робіт та контролю за витратами.

5. Закупівлі обладнання та меблів.

6. Розпочинається підготовка персоналу для майбутньої роботи в готелі, включаючи тренінги та найм нового персоналу, якщо необхідно.

7. Після завершення будівництва та внутрішнього облаштування готелю проводиться остаточна перевірка якості та відповідність документації проекту.

Друга фаза є критично важливою для успішного реалізації готельного проекту, і вона вимагає відповідної координації, управління ресурсами та контролю за бюджетом для забезпечення виконання планових завдань та досягнення цілей проекту.

Експлуатаційна фаза готельного проекту настає після завершення будівництва та відкриття готелю (період проекту, який пов'язує інвестиційну фазу з експлуатаційною). Ця фаза охоплює всі аспекти повсякденної діяльності готелю і включає такі ключові елементи:

1. Формування команди робітників та управління персоналом.

2. Впровадження маркетингових та рекламних заходів.

3. Забезпечення ефективного керування бронюваннями гостьових номерів та ресурсами готелю.

4. Забезпечення якісного обслуговування гостей під час їх перебування в готелі, вирішення питань та вимог гостей.

5. Моніторинг фінансової діяльності готелю, впровадження фінансового контролю та звітності.

6. Підтримка та обслуговування готельної інфраструктури: технічна підтримка, обслуговування будівель та обладнання, комунікаційної інфраструктури готелю, планування регулярних обстежень та ремонтів.

7. Моніторинг та управління якістю послуг: забезпечення високого стандарту якості готельних послуг та впровадження системи збору відгуків та оцінок гостей.

Експлуатаційна фаза є останньою в проектному циклі та дуже важливою для успішної діяльності готелю. Вона вимагає постійного управління, моніторингу та аналізу для забезпечення високого рівня задоволення гостей та стійких фінансових надходжень.

Пересада А.А. [11, с 4] вважає, що частіше життєвий цикл інвестиційного проекту охоплює 5 стадій та визначають за грошовим потоками. Перша стадія – передпроектні дослідження, проектування та освоєння інвестицій (народження проекту); друга стадія – початок експлуатації проекту; третя стадія – швидке зростання; четверта стадія – стабільне функціонування підприємства; п’ята стадія – занепад або друге народження.

Універсального розподілу життєвого циклу на етапи бути не може, адже існує специфіка окремих факторів зовнішнього середовища в якому реалізується проєкт. Також досить вагомим фактором є внутрішнє середовище компанії, політика інвестування, коло учасників реалізації інвестиційного проекту (ініціатор, проектна команда, підрядники, кредитори, інвестори, оператори тощо) і кожен учасник може мати своє уявлення про методи управління інвестиційною діяльністю та погляди на структуру життєвих фаз інвестиційного проєкту.

Також слід зазначити те, що інвестиційний проект являє собою основний документ, який визначає необхідність здійснення реального інвестування, доречність вибору конкретного проекту, якому в загальноприйнятій послідовності розділів складаються основні характеристики проекту і фінансові показники, пов'язані з його реалізацією.

Проектні і консультаційні роботи повинні проводитися учасниками проекту у всіх його фазах, однак вони особливо значимі в передінвестиційній фазі, оскільки успіх або провал інвестиційного проекту залежить у першу чергу від маркетингових, технічних, фінансових й економічних рішень при розробці техніко-економічного обґрунтування, що визначає вибір технічного варіанта для проектування.

Отже, фундаментом успіху інвестиційного проекту є ретельний аналіз ринку і конкурентів, якісна розробка проектної документації, чітке визначення цілей та стратегії, залучення талановитих кадрів, контроль за виконанням командою завдань і використанням залучених ресурсів.

**1.3 Управління інвестиційними проектами підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Бізнес планування.**

За змістом управління проектом можна виділити три основні блоки: суб'єкти управління, об'єкти управління та процес управління.

Суб'єкти управління мають різні ролі та функції, але спільно працюють для досягнення мети. Це в першу чергу відповідальна за реалізацію команда проекту та менеджери проекту, в другу чергу стейкхолдери та інші зацікавлені сторони.

Об'єкти управління - це елементи, які піддаються впливу або контролю під час реалізації проекту. Об'єктами управління можуть бути ресурси (людські, фінансові, матеріальні), час, якість виконання робіт, ризики, комунікації тощо. Мета управління об'єктами – забезпечити їхню ефективне використання для досягнення цілей проекту.

Процес управління регулює взаємодію між суб'єктами та об'єктами управління а також включає в себе планування, виконання, контроль та закриття проекту.

Традиційний підхід до інвестиційного проектування розглядає інвестиційний проект як об'єкт фінансової операції, пов'язаної з розподіленими в часі фінансовими надходженнями й витратами грошей, тобто грошовими потоками. Або як систему організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів. Відповідно до цього зміст інвестиційного проектування в рамках традиційна практики зводиться до проектування цих грошових потоків з метою скласти певний комплект організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів.

І. А. Бланк виділяє наступні принципи, складові основу ефективного управління інвестиційною діяльністю організації [39, с. 40]:

1) взаємодія із загальною системою управління організацією, націлене на вибір напрямків і форм інвестування, забезпечення зростання ефективності операційної діяльності, оптимізацію фінансування інвестиційних проектів, впровадження досягнень науково-технічного прогресу і т. п.;

2) комплексний характер формування управлінських рішень, пов'язаний з розробкою взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких вносить свій внесок в загальну результативність фінансової діяльності організації;

3) динамізм управління, що враховує зміну факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації;

4) варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень в сфері формування інвестицій та інвестиційних ресурсів, що передбачає облік можливості альтернативних дій при підготовці кожного управлінського рішення організації;

5) оріентіровапность па стратегічні цілі розвитку організації, що дозволяє врахувати взаємозв'язок місії, стратегічних напрямків її розвитку, створити економічну базу формування власних фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел в майбутньому періоді.

Управління інвестиційними проектами являє собою частину загальної інвестиційної політики підприємства, що забезпечує підготовку, оцінку і реалізацію найбільш ефективних реальних інвестиційних проектів. [4, с. 2]:

1. Аналіз стану реального інвестування в попередньому періоді. У процесі цього аналізу оцінюється рівень інвестиційної активності підприємства в попередньому періоді і ступінь закінченості початих раніше реальних інвестиційних проектів і програм.

На першій стадії аналізу вивчається динаміка загального обсягу інвестування капіталу в приріст реальних активів, питома вага реального інвестування в загальному обсязі інвестицій підприємства.

На другій стадії аналізу розглядається ступінь реалізації окремих інвестиційних проектів і програм, рівень освоєння інвестиційних ресурсів, передбачених на ці мети, у розрізі об’єктів реального інвестування.

На третій стадії аналізу визначається рівень закінченості початих раніше реальних інвестиційних проектів і програм, уточнюється необхідний обсяг інвестиційних ресурсів для повного їхнього завершення.

2. Визначення загального обсягу реального інвестування в майбутньому періоді. Основою визначення цього показника є планований обсяг приросту основних засобів підприємства в розрізі окремих їхніх видів, а також нематеріальних і оборотних активів приріст, що забезпечує, обсягів його виробничо-комерційної діяльності. Обсяг цього приросту уточнюється з урахуванням динаміки обсягу раніше незакінченого капітального будівництва (незавершених капітальних вкладень).

3. Визначення форм реального інвестування. Ці форми визначаються виходячи з конкретних напрямків інвестиційної діяльності підприємства, що забезпечують відтворення його основних засобів і нематеріальних активів, а також розширення обсягу власних оборотних активів.

4. Підготовка бізнес-планів реальних інвестиційних проектів. Всі форми реальних інвестицій (крім відновлення устаткування) розглядаються як реальні інвестиційні проекти. Підготовка таких інвестиційних проектів вимагає розробки їхніх бізнес-планів. Для невеликих реальних інвестиційних проектів допускається розробка короткого варіанта бізнес-плану (з викладом тільки тих розділів, які прямо визначають доцільність їхнього здійснення).

5. Оцінка ефективності окремих реальних інвестиційних проектів. Така оцінка здійснюється на основі використання спеціальної системи показників – чистого наведеного доходу, періоду окупності й інших, які варто розглядати в комплексі. Реальні інвестиційні проекти, рівень ефективності яких не відповідає критеріям підприємства, повинні бути відхилені.

6. Формування портфеля реальних інвестицій. Відібрані в процесі оцінки ефективності реальні інвестиційні проекти підлягають подальшому розгляду з позицій рівня ризиків їхньої реалізації. На основі такої всебічної оцінки з урахуванням планового обсягу інвестиційних ресурсів підприємство формує свій портфель реальних інвестицій на майбутній період. Якщо цей портфель сформований по визначальній пріоритетній меті (максимізація прибутковості, мінімізація інвестиційного ризику і т.п.), то необхідності в подальшій оптимізації портфеля реальних інвестицій не виникає. Якщо ж передбачається збалансованість окремих цілей, то портфель оптимізується по різних цільових критеріях для досягнення їхньої збалансованості, після чого приймається до безпосередньої реалізації.

Для невеликих інвестиційних проектів, фінансованих підприємством за рахунок внутрішніх джерел, обґрунтування здійснюється по скороченому колу розділів і показників. Таке обґрунтування може містити лише мета здійснення інвестиційного проекту, основні параметри, обсяг необхідних фінансових засобів, показники ефективності здійснюваних інвестицій, а також схему (календарний план) реалізації інвестиційного проекту.

Для середніх і великих інвестиційних проектів, фінансування реалізації яких планується за рахунок зовнішніх джерел, необхідно повномасштабне обґрунтування по відповідних національних і міжнародних стандартах. Таке обґрунтування інвестиційних проектів підлеглої певній логічній структурі, що носить уніфікований характер у більшості країн та вимагає розробки бізнес-плану.

Управління інвестиційними проектами здійснюється відповідно до стандартів та методологій, кожен з яких має свої унікальні рекомендації та особливості. Вибір конкретного стандарту може залежати від типу проекту, індустрії, потреб замовника та інших факторів. Деякі з найбільш відомих стандартів у цій області включають:

PMI PMBOK (Project Management Body of Knowledge) розроблений Інститутом управління проектами (Project Management Institute - PMI). Визначає стандартні терміни та концепції, пов'язані з управлінням проектами такі як планування, виконання, моніторинг та контроль;

IPMA Competence Baseline (International Project Management Association) розроблений міжнародною асоціацією управління проектами (International Project Management Association – IPMA). Фокусується на розвитку компетенцій та навичок управління проектами у проектних менеджерів.

ISO 21500:2012 (International Organization for Standardization) - міжнародний стандарт, який надає загальні принципи та визначення, пов'язані з управлінням проектами. Розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization - ISO).

У готельному бізнесі ефективне управління інвестиційними проектами виглядає як система організації використання фінансових, трудових і матеріальних ресурсів на кожному життевому циклі проекта.

Ключові аспекти системи управління інвестиційними проектами в готельному бізнесі є:

стратегічне планування (визначення мети та стратегії інвестиційного проекту, аналіз ринкових умов та конкурентоспроможності проекту);

формування команди та призначення керівника проекту;

бізнес-планування (розробка детального бізнес-плану з урахуванням витрат, доходів, ризиків та потенційних вигод проекту; визначення обсягів необхідних ресурсів; визначення термінів реалізації та етапів проекту; створення графіків та розподіл завдань між командою проекту);

фінансове управління (контроль бюджету, фінансових показників проекту);

оцінка ризиків, пов'язаних з проектом, розробка стратегії мінімізації ризиків;

система регулярних звітів та комунікацій для всіх зацікавлених сторін, встановлення процесів контролю якості;

ефективна система комунікації між учасниками проекту, взаємодія менеджера з інвесторами та командою, що працює над втіленням інвестиційного проекту;

чітке визначення термінів для відстеження прогресу проекту, моніторинг виконання робіт та вчасні корективні заходи.

Управління проектами передбачає наявність ряду принципів такого

управління, а саме [14. c, 96]:

принцип системності – передбачає розподіл проекту на окремі

підсистеми, до яких застосовується системний підхід, тобто досліджуються їх взаємозв’язки та взаємовплив;

принцип цілеспрямованості – визначається цільовою орієнтацією

проектів, що є однією з загальних їх характеристик;

принцип комплексності – передбачає спільне застосування різних

форм та методів управління проектами у взаємоузгодженості з цілями проекту;

принцип забезпеченості – включає забезпеченість проекту всіма

необхідними ресурсами, які допоможуть досягти поставленої цілі;

принцип пріоритетності – оскільки проект приймається на основі

аналізування різних варіантів;

принцип легітимності – усі проекти, що здійснюються на рівні держав, підприємств чи окремих виконавців, повинні ґрунтуватися як на вітчизняному, так на міжнародному законодавстві, дотримуватися їх основних норм та принципів;

економічна безпека заходів, що плануються – перед тим, як прийняти

рішення щодо затвердження проектів, їх слід обов’язково перевірити на ризик

втрати очікуваних прибутків, невиконання поставлених завдань тощо;

екологічної безпеки – будь-який проект має вплив на екологію прямо

або опосередковано, повинен враховувати всі заходи щодо охорони

навколишнього середовища;

принцип соціальної спрямованості – оскільки кожен з проектів

спрямований на певні зміни, то слід зазначити, що діяльність будь-якого

підприємства повинна бути насамперед спрямована на задоволення потреб

певних зацікавлених груп впливу. Тому і проєкти слід спрямовувати на

забезпечення їх добробуту.

Управління проектами в готельному бізнесі включає в себе застосування методів, специфічних для даної галузі: мережеве планування й управління, календарне планування, логістику, стандартне планування, структурне планування, ресурсне планування. Деякі методи:

Діаграма Ганта (англ. Gantt chart, стрічкова діаграма) – це інструмент управління проектами, який відображає часовий графік завдань. Вона названа на честь Генрі Ганта, інженера і менеджера з виробництва, який її вперше використовував в 1910 році. Діаграма Ганта допомагає управлінцям та команді проекту краще розуміти хронологію та обсяг робіт. Вона також служить інструментом для моніторингу та управління графіком проекту, щоб забезпечити вчасне завершення завдань та проекту в цілому. Основні елементи діаграми Ганта включають фази (представляється лінією на графіку. Зазвичай це прямокутники, довжина яких представляє тривалість завдання), часова шкала (горизонтальна ось відображає час в рамках проекту. Ділянки графіка розташовані вздовж цієї осі, щоб вказувати, коли повинні відбуватися різні завдання), залежності (відносини залежностей між завданнями позначаються стрілками, це може бути попереднє завдання, яке повинно бути завершено до початку наступного), продовження завдань (задачі можуть бути розширені, щоб показати, що вони не займають весь доступний час, а тільки частину його).

Метод Критерію Перевірки (Checkpoint) – є одним із підходів до управління проектами, що використовується для оцінки та контролю ходу виконання проекту. Цей метод передбачає визначення ключових точок (чекпоінтів) у процесі проекту, на яких проводяться перевірки та аналіз досягнення певних критеріїв або міліштонів.

Метод Agile – це підхід до розробки та управління проектами, який базується на принципах гнучкості, комунікації та співпраці. Метод Agile намагається забезпечити більш ефективну та гнучку реалізацію проектів.

Метод Критичного Шляху (Critical Path Method, CPM) – це метод моделювання проєкту, який використовується для аналізу, планування й визначення графіків складних проєктів. По суті, метод критичного шляху вимагає переліку всіх дій, які необхідно виконати для завершення проєкту, та надає уявлення про те, як найкраще структурувати графік проєкту, щоб забезпечити його виконання вчасно та з мінімальними витратами. Простіше кажучи, метод критичного шляху допомагає зрозуміти оптимальні терміни для завершення будь якого проєкту.

Метод Вартісного Управління – для оцінки та контролю бюджету.

Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту підприємства готельно-ресторанного бізнесу – це складний процес, що передбачає ретельне обґрунтування та дослідження всіх аспектів проекту. В міжнародній практиці найбільш визнаними вимогами до змісту бізнес-плану є такі, що були розроблені Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO), Європейським банком реконструкції й розвитку (ЄБРР) та міжнародною аудиторською компанією KPM (табл.1.5)

Таблиця 1.5 – Вимогами до змісту бізнес-планів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| UNIDO | ЄБРР | KPMG |
| 1. Резюме  2. Опис галузі й компанії  3. Опис послуг (товарів)  4. Продажі і маркетинг  5. План виробництва  6. Організаційний план  7. Фінансовий план  8. Оцінка ефективності проекту  9. Гарантії й ризики компанії  10. Додатки | 1. Титульний аркуш.  2. Меморандум про конфіденційність.  3. Резюме.  4. Підприємство.  4.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності.  4.2. Власники, керуючий персонал, працівники підприємства.  4.3. Поточна діяльність. 4.4. Фінансовий стан. 4.5. Кредити. 5. Проект. 5.1. Загальна інформація про проект. 5.2. Інвестиційний план проекту.  5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність.  5.4. Опис виробничого процесу. 5.5. Фінансовий план.  5.6. Екологічна оцінка.  6. Фінансування.  6.1. Графіки одержання й погашення кредитних коштів.  6.2. Застава і поручництво.  6.3. Устаткування та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів. 6.4. SWOT – аналіз. 6.5. Ризики й заходи щодо їх зниження. 7. Додатки. | 1. Титульный лист  2. Меморандум про конфіденційність  3. Резюме  3.1. Короткий огляд  3.2. Запропонована продукція й послуги  3.3. Місія, цілі й завдання  4. Продукція й послуги 4.1. Вступ  4.2. Продукція й послуги 4.3. Супутні товари й послуги  5. Аналіз ринку й галузі 5.1. Використання продукту й послуги  5.2. Демографічний аналіз  5.3. Конкуренція  5.4. SWOT–аналіз  6. Цільові ринки  6.1. Цільові споживачі  6.2. Географія цільового ринку  6.3. Ціноутворення  7. Стратегії реклами й просування  7.1. Стратегія просування  7.2. Поширення реклами  7.3. Прогноз продажів  8. Управління  8.1. Організація й основний персонал  8.2. Постійне споживання активів  8.3. Витрати на підготовку виробництва  9. Фінансовий аналіз  9.1. Собівартість реалізованої продукції  9.2. Аналіз беззбитковості  9.3. Кількісний аналіз  9.4. Доходи й витрати  9.5. Рух грошових коштів  9.6. Баланси підприємства |

Кожен бізнес-план вимагає аналіз та рецензію з боку експертів, інвесторів або консультантів, щоб переконатися в його реалізованості, так як він є ключовим документом для привернення інвестицій та успішної реалізації інвестиційного проекту в готельно-ресторанному бізнес. Для створення бізнес плану проектного закладу тимчасового розміщення на думку автора доречно звернути увагу на наведені розділи (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Розділи та зміст бізнес плану інвестиційного проекту

готельно-ресторанного господарства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | РОЗДІЛ | ЗМІСТ ІНФОРМАЦІЇ В РОЗДІЛІ |
| 1. | Резюме | Назва і адреса підприємства  Мета проекту  Вартість проекту  Інвестиційне забезпечення |
| 2. | Аналіз галузі | Дослідження ринку готельно-ресторанного  бізнесу, включаючи попит та пропозицію.  Аналіз конкурентної обстановки та  ідентифікація основних конкурентів.  Визначення цільової аудиторії. |
| 3. | Організаційна структура та управління | Визначення структури управління підприємством та підрозділів.  Опис ключових посад та їх функціональних  обов'язків. |
| 4. | Характеристика послуг | Перелік основних та додаткових послуг  готельного підприємства |
| 5. | Маркетинг | Цінова політика  Планування рекламних та маркетингових заходів. |
| 6. | Правові та регуляторні аспекти | Визначення всіх необхідних ліцензій, дозволів та регуляторних вимог для готельного та ресторанного бізнесу.  Оцінка правових ризиків та плани їх управління. |
| 7. | Ризики та стратегії управління ризиками | Визначення можливих ризиків, пов'язаних із  проектом, та розробка стратегій для їх управління.  Визначення страхових покриттів,  які можуть знадобитися. |
| 8. | Технічний план | Опис технічних аспектів проекту,  включаючи обладнання, інфраструктуру, розташування та дизайн готелю та ресторану.  Плани щодо будівництва та реконструкції  приміщень. |
| 9. | Фінансовий план | Загальний обсяг інвестицій  План доходів та витрат.  План грошових надходжень та виплат –  очікуваний баланс.  Показники ефективності інвестиційного проекту |
| 10. | План впровадження та контроль | Розроблення плану впровадження проекту та визначення кроків для його реалізації.  Система контролю за виконанням плану та внесення змін при необхідності |
| 11. | Висновки та додатки | Підсумкова частина, яка містить основні висновки та резюме проекту. |

Підготовка будь-якого бізнес-плану інвестиційного проекту - це важкий та трудомісткий процес, який вимагає використання відповідного програмного забезпечення. Сьогодні на ринку інформаційних технологій України представлені багато програм та компонентів, що спрощують роботу над створенням нових проектів. Microsoft Project (MS Project) - це програмне забезпечення для управління проектами, створене компанією Microsoft. Воно дозволяє проектним менеджерам та командам ефективно планувати, виконувати та контролювати проекти. Основні функції Microsoft Project дозволяють розробляти графіки проектів з постановою основних завдань, термінів їх виконання та пріоритету; визначати та відслідковувати задіяні ресурси; відстежувати витрати в процесі виконання проекту. Microsoft Project надає засоби для створення звітів та графічних відомостей про прогрес проекту, ресурси та бюджет, що робить це програмне забезпечення ідеальним рішенням для супроводу великих проектів.

**ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

Інвестиційні проєкти на підприємстві готельно-ресторанного комплексу є запорукою сталого розвитку та основним інструментом в забезпеченні конкурентоспроможності. Незалежно від типу, кожен інвестиційний проєкт вимагає обгрунтування доцільності використання необхідних для його реалізації ресурсів.

Щоб зменшити втрати обмежених ресурсів, необхідно дотримуватися послідовність дій при розробці інвестиційного проекту – від концептуальної стадії до експлуатації. Кожен проект незалежно від його складності має у своєму розвитку певні стани. Розробка інвестиційного проекту на підприємстві готельно комплексу може бути представлена у вигляді циклу, що складає із трьох основних фаз передінвестиційної, інвестиційної і експлуатаційної.

Процес управління інвестиційними проектами регулює взаємодію між суб'єктами та об'єктами управління а також включає в себе планування, контроль виконання та закриття проєкту.

**РОЗДІЛ 2**

**КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ** «**ГОТЕЛЬ** «**ХАРКІВ»**

**2.1 Загальна характеристика ТОВ** «**ГОТЕЛЬ** «**ХАРКІВ»**

ТОВ «Готель «Харків» це 4х зірковий готель розташований в самому центрі міста Харків за адресою площа Свободи, 7.

Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю.

Основний вид діяльності компанії згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності: 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

До 1952 року ТОВ «Готель «Харків» носив назву «Інтернаціональ». Був збудований у 1932-1936 року за проектом архітектора Григорія Яновицького в стилі конструктивізму і навіть отримав золоту медаль у Парижі на Всесвітній виставці 1937 року. На жаль у роки німецько-радянської війни будівля була пошкоджена. ТОВ «Готель «Харків» було відновлено за проектом В. П. Костенко з елементами сталінського ампіру і переміновану в сучасну назву тільки у 1952 році.

У готелі є майже всі можливості для здобуття 5 зірок – локація в центрі міста з чудовою транспортною розв'язкою, будівля з історію та архітектурною цінністю, на території готелю достатньо площі для організації будь якого типу приміщень. Відстань до центрально залізничого вокзалу 5 км, до аеропорту 12 кілометрів. Будівля готелю виходить на центральну площу міста, та відкривається чудовий вид на парк ім. Тараса Шевченка, на території якого знаходиться концертний комплекс та вхід до міського зоопарку, який після реконструкції став однією з перлин міста.

Основною метою готелю «Харків» є надання послуг по прийому та розміщенню гостей для задоволення потреб в якісному сервісі та комфортних умовах перебування поза межами власної домівки. В будинку готелю знаходиться ресторан європейської кухні, конференц-зали, власна парковка під охороною та салон краси. Відповідно до забезпечення стандартів високого рівня сервісу, гості можуть замовити доставку їжі в номер з ресторану «Континент», або відвідати його особисто не виходячи з приміщення готелю. Для проведення конференцій чи інших бізнес зустрічей можливо орендувати конференц зал та техніку для показу презентацій.

Цілями готелю є:

забезпечення гостей високим рівнем обслуговування;

розширення спектру додаткових послуг;

покращення показників прибутковості за рахунок збільшення середнього чеку гостя, збільшення кількості бронювань та завантаженності готеля, зменшення витрат та оптимізації операцій;

підвищення конкурентоспроможності серед 4х зіркових готелів -конкурентів;

гнучка та адаптована до змін у галузі маркетингова стратегія, спрямована на поточні потреби цільової аудиторії;

управління репутацією, підтримання позитивного іміджу підприємства та визнання бренду, завоювання довіри гостей;

покращення інфраструктури, забезпечення сучасного рівня зручностей;

створення комфортного та безпечного середовища для гостей і персоналу;

вдосконалення системи управління та оптимізація бізнес-процесів;

розвиток кадрового потенціалу та навичок персоналу.

Готель «Харків» надає такі види послуг:

послуга з тимчасове проживання, що включає забезпечення житлових та побутових послуги;

послуги харчування, сніданки у вартості номеру, доставка їжі в номер;

транспортні послуги;

приватна парковка за додаткову ціну;

рекламно-інформаційні послуги;

послуги салону-краси «Континент Стиль»,

надання додаткових послуг (обслуговування бенкетів, прокат відео, Інтернет – послуги, спортивні, медичні, посередницькі послуги, послуги, чищення взуття, дрібний ремонт одягу та взуття та інші);

Гостям готелю пропонується широкий вибір різних номерів оформлених як в класичному, так і сучасному стилі, з урахуванням сніданку у вартості номеру та безкоштовним Wi-Fi. Типи номерів наведені у табл. 2.1 Номерний фонд готелю «Харків». Кожен номер обладнаний всіми необхідними речами для комфортного проживання гостей.

Таблиця 2.1 – Номерний фонд готелю «Харків»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Тип номера** | **Місткість** | **Ціна за добу** | **Кількість номерів 2022** | **Частка, %** |
| **1.** | SINGLE A | 1 | **850** | 56 | 27,31 |
| **2.** | SINGLE VIP | 1 | **2250** | 19 | 9,26 |
| **3.** | TWIN B | 2 | **1450** | 29 | 14,14 |
| **3.** | STUDIO | 2 | **3300** | 7 | 3,41 |
| **4.** | DOUBLE VIP | 2 | **1850** | 24 | 11,7 |
| **5.** | TWIN A | 2 | **1850** | 31 | 15,12 |
| **6.** | DOUBLE A | 2 | **1850** | 29 | 14,14 |
| **7.** | SUITE B | 2 | **3000** | 10 | 4,88 |

Single A та Single VIP це однокімнатні номери, обладнані односпальним ліжком, сучасними меблями, кондиціонером, холодильником, телефоном, телевізор. Ванна кімната оснащена душовою кабіною, є набір рушників, косметичний набір.

Twin A та Twin B – комфортабельні номери призначені для проживання двох осіб. У номерах є два односпальні ліжка, м'який куточок з кріслами, сучасні меблі, телевізор, кондиціонер, холодильник, телефон. Ванна кімната оснащена душем, є набір рушників, косметичним набором.

Double A – однокімнатний номер розрахований на проживання двох гостей. У номері є двоспальне ліжко, приліжкові тумбочки, меблі, кондиціонер, телевізор, телефон, холодильник. Ванна кімната обладнана душовою кабіною, набором рушників, косметичним набором.

Double VIP – просторий комфортабельний номер обладнаний двоспальним ліжком, шкіряним кріслом, сучасними меблями, є телевізор, кондиціонер, телефон, холодильник. У ванній кімнаті розміщений душ, фен, набір рушників, косметичний набір.

Studio – просторий комфортабельний номер обладнаний двоспальним ліжком, шкіряним кріслом, сучасними меблями, є телевізор, кондиціонер, телефон, холодильник. У ванній кімнаті розміщений душ, фен, набір рушників, косметичний набір.

Suite B – шикарний номер обладнаний вишуканими меблями і технікою. У номері є двоспальне ліжко, диван, міні-бар, крісла, столик, телевізор, телефон, холодильник, кондиціонер. У ванній кімнаті є фен, душова кабіна або душ, набір рушників, косметичний набір.

За запитом гостей у номерах Suite B, Studio, Double VIP може бути надане додаткове ліжко.

Згідно законодавства України крім послуг з тимчасового розміщення, готелі категорії 4 зірки мають надавати відвідувачам послуги з харчування у закладі ресторанного господарства. На першому поверсі готелю «Харків», розташований ресторан європейської кухні «Континент» оформлений у класичному стилі. Бежеві відтінки, велика кількість дзеркал і кришталю створюють вишукану атмосферу для проведення святкових заходів, конференцій та неофіційних вечерь у родинному колі, що створює чудові умови для впровадження у діяльність закладу різноманітних послуг.

Діяльність виробника продукції ресторанного господарства регламентується низкою нормативних документів, законодавчих актів, правил. Нормативні документи закріплюють обов’язки за окремими підрозділами та службами, посадовими особами підприємства, визначають порядок їх взаємодії, регламентують процес виконання різних операцій під час надання послуг ресторанного господарства. Стратегія високої якості та безпеки послуг на підприємстві ресторанного господарства передбачає контроль на кожному етапі виробництва. З цією метою на підприємстві ресторанного господарства розробляється та впроваджується стандарт обслуговування.

Основні послуги, що надає своїм гостям ресторан «Континент»:

послуга харчування (виготовлення, реалізація і організація споживання страв та напоїв за розробленим меню);

послуга з виготовлення кулінарної продукції (виготовлення кулінарної продукції і кондитерських виробів у виробничих приміщеннях ресторану за індивідуальними замовленнями клієнтів);

організація і обслуговування торжеств, сімейних обідів (ця послуга передбачає залучення кухарів, барменів, офіціантів для обслуговування індивідуальних заходів, що включає розробку банкетно меню, прикрашання зали та залучення додаткового персоналу за потребою);

організація офіційних заходів (організація харчування і обслуговування учасників конференцій, семінарів та нарад. За проханням учасників конференції надається необхідна техніка та меблі для проведення такого роду заходів, яких не вистачає в орендованому приміщенні. Надання цієї послуги передбачає розробку меню, розстановку меблів, попередню сервіровку столів, обслуговування офіціантами та музичне обслуговування).

Додаткові послуги, що надає своїм гостям ресторан «Континент» спрямовані на покращення комфорту під час відвідування закладу і включають наступні:

пакування страв і виробів, що залишилися після обслуговування споживачів;

надання гостям можливості зарядити їх персональні засоби зв'язку;

послуги гардеробу, з можливістю використання сейфа;

виклик таксі за запитом гостя;

паркування особистих транспортних засобів гостей; на організовану стоянку поряд з підприємством

Послуги ресторанного господарства «Континент» надаються споживачам згідно діючого законодавства та на підставі наявності сертифікатів якості сировини, що використовується для приготування готових страв та виробів. Номенклатура страв, объем заготовок та перелік закупок необхідної сировини формується за допомогою план-меню.

**2.2 Структура управіння ТОВ «ГОТЕЛЬ «ХАРКІВ»**

Згідно із системним підходом до управління кожна організація – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації.

Експлуатаційна програма готелю - обсяг наданих готелем послуг в натуральному і вартісному вираженні. Від обсягу послуг залежать багато економічні показники діяльності готелів, такі як виручка, собівартість, платоспроможність, фінансова стійкість і інші.

Таблиця. 2.2 –Аналіз виробничої програми ТОВ «Готель «Харків»»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Показник** | **Визначення** | **Розрахунок** |
| 1. | Одночасна місткість | Сума номерів кожного типу | 205 номерів |
| 345 одноразова  місткість |
| 2. | Загальна потужність готелю | Визначається шляхом множення показника одночасної місткості на число календарних днів року. | 345 \* 365= 125 925 (місткість/діб) |
| 3. | Пропускна здатність готелю | Визначається як різниця між загальною кількістю номеро–ночей у готелі та кількістю номеро–ночей перебування в капітальному ремонті та реконструкції | 125 925 (місткість/діб) |
| 4. | Коефіцієнт завантаження готелю | Кз= Vп/Vз,  де Vп - фактично продана кількість номеро–ночей,  Vз - пропускна здатність готелю | 0,55 |

Згідно наведених даних готель «Харків» має в експлуатації 205 номера, місткість яких складає 125 925 (місткість/діб). Загальна потужність готелю та пропускна здатність – 125 925 (місткість/діб), так як номерів в капітальному ремонті або на реконструкції не було. Коефіцієнт завантаження готелю становить 0,55 що є непоганим результатом.

ТОВ «Готель «Харків»» використовує лінійну організаційну структуру управління.

Генеральний директор керує такими службами, як відділ бронювання, відділ прийому та обслуговування, відділ обслуговування номерів, відділ маркетингу та продажів і служба безпеки. В його безпосередньому підпорядкуванні знаходяться заступники та менеджери відділів, секретаріат, відділ кадрів, економічний та юридичний відділ, головний бухгалтер.

Головному бухгалтеру підпорядковується бухгалтерія. До загальних і основних функцій секретаріату відносяться:

1) складання та виготовлення документів, їх реєстрація, систематизація, контроль виконання, організація зберігання, раціоналізація і оптимізація документопотоків;

2) збір, обробка, аналіз і надання інформації за запитом;

Економічний відділ розробляє систему взаєморозрахунків з клієнтами, здійснює фінансові операції всередині готелю, а також фінансово-економічне планування.

Юридична відділ здійснює правове забезпечення і захист інтересів готелю. Функції юридичного відділу:

1) впорядкування бази даних законодавчих та нормативних актів пов'язаних з усіма видами діяльності готелю;

2) надання юридичної консультації працівникам готелю;

3) перевірка всіх видів документів на відповідність діючому законодавству;

4) розробка договорів і контрактів;

5) контроль діяльності фінансової та кадрової служби;

6) захист інтересів готелю в судових органах та інших інстанціях.

Головний менеджер відповідає за загальне адміністрування та управління всіма аспектами готельного бізнесу. Його обов'язки включають, але не обмежуються:

1) Стратегічне планування: генеральний менеджер визначає стратегію розвитку готелю, встановлює цілі та завдання, розробляє бізнес-плани та впроваджує стратегічні ініціативи.

2) Управління людськими ресурсами: генеральний менеджер відповідає за підбір, навчання, мотивацію та управління персоналом готелю. Це включає в себе розподіл обов'язків, проведення атестації, розвиток персоналу та вирішення конфліктів.

3) Фінансовий менеджмент: генеральний менеджер відповідає за фінансові аспекти діяльності готелю, включаючи бюджетування, контроль витрат, управління доходами і максимізацію прибутку.

4) Маркетинг і продажі: розробляє і впроваджує стратегію маркетингу і продажів готелю, включаючи рекламні кампанії, відносини з клієнтами і партнерство з туроператорами і агентами.

5) Операційне управління: відповідає за ефективну роботу всіх підрозділів готелю, забезпечення якісного обслуговування гостей та впровадження стандартів процесів і процедур.

6) Управління якістю: створює систему управління якістю, включаючи контроль стандартів обслуговування, оцінку задоволеності клієнтів і розробку заходів щодо поліпшення якості.

7) Управління відносинами з гостями: генеральний менеджер забезпечує задоволення потреб та очікувань гостей, вирішення їхніх проблем і надання позитивного досвіду перебування в готелі.

8) Управління витратами: моніторинг і контроль витрат готелю, забезпечення ефективного використання ресурсів та оптимізація витрат.

9) Дотримання стандартів охорони здоров'я та безпеки: генеральний менеджер забезпечує дотримання стандартів охорони здоров'я та безпеки, включаючи протипожежну безпеку, охорону праці та інші нормативні акти.

10) Сприяння інноваціям: Генеральний менеджер заохочує інновації та постійне вдосконалення шляхом впровадження нових технологій та ідей, які підвищують ефективність і конкурентоспроможність готелю.

Основні служби готелю включають:

1) Служба прийому та розміщення: ця служба відповідає за реєстрацію гостей у готелі, надання інформації про доступні послуги та допомогу у вирішенні будь-яких проблем, з якими вони можуть зіткнутися під час перебування в готелі. Вона також надає інформацію та допомогу гостям. Вони можуть допомогти організувати екскурсії, забронювати квитки на заходи і в ресторани, а також надати інформацію про місцеві визначні пам'ятки і події. Зовнішній вигляд працівників служби прийому і розміщення відповідає вимогам. Професійна етика персоналу базується на принципі відкритості і доброзичливості. Знання англійської мови та вміння комунікувати з клієнтами інших культур допомагає готелю у створенні позитивного іміджу.

2) Служба обслуговування номерів: прибирання номерів, заміна рушників і постільної білизни та надання необхідних зручностей. Данна служба є функціонально значущим підрозділом, так як саме якість її праці впливає на остаточну якість основної послуги з тимчасового розміщення, що надає готель.

3) Служба харчування: ці послуги забезпечують харчування для гостей. Ці послуги включають бари, кафе та обслуговування в номерах. Персонал, який працює в цих службах, надає гостям якісне обслуговування, готує і подає їжу та напої відповідно до встановлених стандартів.

4) Служба безпеки: ця служба відповідає за забезпечення фізичної безпеки гостей, співробітників та майна готеля. Вона контролює доступ до готелю та його об'єктів, а також захищає їх у разі виникнення надзвичайної ситуації або повідомлення.

5) Технічне служба: ця служба відповідає за підтримання технічного стану готелю, включаючи ремонт і обслуговування інженерних систем, таких як електроприлади, опалення, кондиціонування і водопостачання.

6) Відділ матеріально-технічного забезпечення: здійснює закупівлі, зберігає ресурси та розподіляє їх поміж готельних служб.

Відділи та служби готелю функціонують скоординовано. В роботі присутній вертикальний зв'язок всередині відділів та горизонтальний зв'язок між відділами. Взаємодія менеджменту та персоналу відбувається шляхом комунікацій, що забезпечує реалізацію розпорядчих та координаційних функцій готелю.

Питаннями управління і оцінкою діяльності адміністративної частини і керівників структурних підрозділів - займається безпосередньо генеральний директор, управлінням персоналом структурних підрозділів займаються менеджери.

**2.3 Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ГОТЕЛЬ «ХАРКІВ»**

Готель «Харків», як і будь-яке підприємство, повсякденно перебуває під впливом зовнішнього середовища, тобто чинників та умов, які різною мірою впливають на діяльність підприємства. Загальною рисою факторів зовнішнього середовища є неконтрольованість їх з боку підприємства. Однак різні фактори здійснюють на нього різний вплив: прямий або непрямий.

Метою аналізу зовнішнього середовища є:

– визначення і оцінка факторів, що становлять загрозу або відкривають можливості підприємства;

– вивчення змін, що впливають на діяльність підприємства і визначення тенденцій розвитку.

З ціллю визначення впливу зовнішніх факторів на готель «Харків» було проведено SWOT-аналіз.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Харків»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** |
| 1. Місце розташування (центр міста).  2. Презентабельний вид будівлі готелю  2. Високий рівень готельного сервісу.  4. Диференціація номерного фонду. 5. Середні ціни на послуги проживання.  6. Широкий спектр додаткових послуг.  7. Ресторан з якісною кухнею.  8. Можливість організації конференцій, зустрічей, бенкетів | 1.Залежність завантаження готелю від святкових заходів міста.  2. Велика кількість конкурентів в центрі міста.  3. Нестача кваліфікованих фахівців.  4. Обмежений розмір капітальних вкладень для подальшого розвитку  5. Відсутність особистого сайту  6. Відсутність пропозицій з розміщення в готелі на інших онлайн платформах.  7. Неможливість забронювати номер в готелі онлайн.  8. Відсутність будь якої реклами готельних послуг. |
| **Можливості** | **Загрози** |
| 1. Розширення асортименту послуг, що надаються.  2. Підвищення кваліфікації персоналу.  3. Підвищення якості послуг.  4. Заохочення постійних клієнтів зижками  5. Присвоєння вищого статусу готелю  6. Приєднання до готельного ланцюга. | 1. Посилення позицій конкурентів.  2. Втрата клієнтів  3. Невідповідність своєму статусом.  4. Небезпечність регіону для туристичних подорожей. |

За підсумками SWOT- аналізу можна говорити про такі недоліки Готелю «Харків», як недостатня увага менеджменту до маркетингової сторони діяльності компанії: відсутність маркетингових досліджень та відсутність активної маркетингової стратегії. Все це, як і висока небезпечність регіону під час воєнного стану, призводить до низької завантаженості готелю, а з цим і до зменшення прибутків від основного виду діяльності.

В сучасних умовах на регіональному ринку міста Харків працюють наступні готелі: Hotel Mandarin Clubhouse, Mirax Sapphire, Kiroff Hotel, Kulikovskiy Hotel. Задля розуміння переваг конкурентів була проведена оцінка чотирьох зіркових готельно-ресторанних закладів міста Харків. Всі заклади обрані для порівняння знаходяться в центральній частині міста та є незалежними готелями.

Порівняльна характеристика готелів дає зрозуміти, які переваги існують у одних готелів, і які відсутні або існують, але не так добре розвинені ніж в конкурентів. Рейтинг конкурентоспроможності закладіва з використанням 5-ти бального методу оцінювання подано в табл. 2.4

Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз конкурентів

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Готель Харків** | **Hotel Mandarin Clubhouse** | **Mirax Sapphire** | **Kiroff Hotel** | **Kulikovskiy**  **hotel** |
| **Розташування** | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| **Інтерьер** | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| **Сервіс** | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| **Сайт** | 0 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| **Харчування** | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| **Додаткові послуги** | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| **Цінова політика** | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |

За результатами порівняльної оцінки наведених показників 4х зіркових готелів Готель Харків, маючи одну з кращих локацій в місті отримав 3.6 балів через відсутність особистого сайту. Mandarin Clubhouse 4.1, Mirax Sapphire 4.4, Kiroff Hotel 4,4, Kulikovskiy hotel 4.4.

Основними завданнями готелю «Харків» для укріплення своєї позиції поміж конкурентів є:

організація ефективного просування бренду готелю за допомогою онлайн ресурсів;

збільшення привабливості готелю для проведення урочистих заходів, конференцій та бізнес-зустрічей за рахунок фото звітів;

впровадження гнучкої тарифної політики, враховуючи обставини, що склались у регіоні;

забезпечення безпечного перебування гостей у будинку готеля.

**ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

ТОВ «Готель «Харків»» – перший готель представницького класу збудований в самому центрі міста Харків у 1936 році. Готель знаходиться біля площі Свободи, та є історичною пам'яткою. На сьогоднішній день «Готель «Харків» це 4х зірковий готель, номерний фонд якого налічує 205 номерів різних категорій і класів.

За розглянутий період коефіцієнт завантаження готелю становить 55%. Організаційна структура готелю є лінійною. Повноваження передаються від керуючої ланки до менеджерів структурних підрозділів готелю і далі до підлеглих.

За підсумками SWOT-аналізу були виявлені такі недоліки «Готель «Харків», як слабка рекламна кампанія, недостатнє присутність на онлайн ресурсах з бронювання житла та відсутність власного функціонального сайту з зазначенням всього спектра додаткових послуг та звязку з представниками готелю. Саме з урахуванням цих факторів «Готель «Харків» програє своїм конкурентам.

**РОЗДІЛ 3**

**УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**ТОВ «ГОТЕЛЬ «ХАРКІВ»»**

**3.1 Розробка організаційних заходів з удосконалення управління інвестиційними проєктами**

Удосконалення управління інвестиційною діяльністю готелю вимагає системного підходу та впровадження ряду стратегій і практик:

- визначення чітких цілей і стратегій інвестування враховуючи стратегічні напрямки розвитку готелю;

- проведення регулярного аналізу ринку для визначення можливостей та визначення конкурентоспроможності;

- слідкування за інноваціями та трендами в готельній галузі;

- розробка ретельного фінансового плану на довгостроковий період, ретельне вивчення та оцінка ризиків пов'язаних з інвестиційною діяльністю, визначення фінансового резерву;

- використання сучасних технологій для поліпшення обліку, аналізу та звітності;

- впровадження інноваційних рішень для покращення обслуговування гостей та оптимізації операцій;

- впровадження систем моніторингу для постійного відстеження витрат та результативності інвестицій;

- забезпечення відкритої комунікації між управлінням готелю та власниками;

- оцінка ефективності інвестицій за допомогою ключових показників продуктивності (KPI), вживання заходів для корекції стратегії в разі необхідності;

- забезпечення участі персоналу в освітніх програмах та тренінгах з управління інвестиціями та фінансами;

- залучення досвідчених фахівців та консультантів для надання порад та експертної допомоги.

Опанування інвестиційних проектів в готельному бізнесі вимагає не тільки внутрішнього розвитку інфраструктури та обслуговування, але й ефективного управління самою компанією. Для покращення управління інвестиційним проектом доречним є ідентифікувати усіх зацікавлених сторін для створення команди управління (Project Management Office), яка визначить мету інвестиційного проєкту, обсяг робіт та необхідні ресурси, розробить бізнес план з урахуванням фінансових прогнозів та ризиків, використає інструмент для відстеження прогресу проекту, розробить докладний графік робіт, визначить дедлайни етапів та запорядкує систему звітності (регулярні звіти від відповідальних осіб про стан проєкту), зможе забезпечити ефективну комунікацію між усіма залученими спеціалістами та буде відповідати за визначення стандартів, методологій, систему оцінки та аналізу результативності ( основні метрики і показники KPI дозволяють оцінити ефективність бізнес-процесів).

Ефективне управління інвестиційним проектом – це постійний процес, і важливо реагувати на зміни та вдосконалювати стратегії в ході виконання проєкту.

Обґрунтований вибір джерела фінансування інвестиційної діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу припускає також повну й всебічну оцінку позитивних і негативних наслідків його використання.

Основними вартісними методами оцінки акціонерного капіталу є методи з розрахунку очікуваної прибутковості по моделі Гордона; методи, у яких використовується модель оцінки фінансових активів (САРМ); кумулятивний метод, що враховує різні фактори, що впливають на необхідну прибутковість по акціонерному капіталі; метод на основі вартості позикового капіталу.

Крім цього існує ряд методів порівняння альтернативних варіантів фінансування, які, однак, не повною мірою відповідають класичній постановці завдання оптимізації структури капіталу за критерієм максимізації ринкової вартості підприємства. Альтернативно можуть розглядатися також два основних підходи, засновані на дотриманні вимоги зменшення ризику або максимізації прибутку:

метод раціонального сполучення комерційного й фінансового ризику на основі фіксування рівня підприємницького ризику (оцінка підприємницького ризику проводиться за критерієм величини ефекту сполученого фінансового важеля; при цьому значення ефекту операційного важеля розраховується, а ефекту фінансового важеля - визначається шляхом експертних оцінок);

метод EBІ – EPS, що дозволяє вибрати той варіант, що максимізує значення показника прибутку на одну акцію.

Також для вибору оптимальної структури капіталу широко використають компромісну модель структури капіталу, сформовану на основі вдосконалювання теорії Міллера-Модильяні.

Концептуальною основою всіх перерахованих методів є переважне використання вартісного критерію оцінки доцільності використання джерел інвестицій. Однак даний критерій (який є єдиним, що піддається повній формалізації й точній кількісній оцінці) не враховує дії цілого ряду факторів (економічних, соціальних, психологічних), вплив яких може з до значного подорожчання й виникнення істотних труднощів при використанні засобів з певного джерела інвестування.

Зокрема, вартісні методи оцінки не завжди враховують потенційні можливості альтернативного використання інвестиційних ресурсів, при виборі найбільш дешевого джерела фінансування також не враховується характер впливу використання засобів з певного джерела на структуру капіталу. Крім цього, вартісна оцінка, хоча й включає облік факторів ризику, але не завжди дозволяє із всі можливі несприятливі події. Фактори ризиків дуже піддані впливу фактора часу: несприятливі події, настання яких представляється малоймовірним або тільки частково враховується при розрахунку вартості капіталу, у майбутньому можуть відбутися або їхній вплив перевищить прогнозоване значення.

Важливим психологічним фактором, що впливає на вибір із залучення засобів, є також потенційна можливість впливу кредиторів й інвесторів на процес управління підприємства або прийняття небажаних для вищого керівництва рішень у сфері розподілу контролю над підприємством.

Тому при виборі джерел фінансування інвестиційної діяльності підприємства необхідно враховувати максимально можливу кількість критеріїв і факторів, які впливають на результативність використання фінансових ресурсів.

До основних критеріїв оцінки джерел інвестиційних ресурсів ставляться:

оптимальне співвідношення результатів і витрат у процесі інвестування;

мінімізація інвестиційних ризиків;

відповідність основним положенням інвестиційної політики підприємства й пріоритетам інвестування;

забезпечення довгострокової конкурентоспроможності;

забезпечення високого ступеня незалежності підприємства при прийнятті управлінських рішень.

Фактори оцінки джерел фінансування можна розділити на економічні, які у свою чергу підрозділяються на внутрішні й зовнішні, соціальні та ресурсно-технологічні.

До внутрішніх економічних факторів ставляться: структура капіталу готеля й розподіл контролю над його діяльністю, форма власності та організаційно-правова форма підприємства, фінансове становище, фактична і очікувана прибутковість, ділова репутація і рівень розвитку системи суспільних зв'язків в готелі, інвестиційна привабливість, потреби в інвестиційних ресурсах, а також період окупності інвестицій.

До зовнішніх економічних факторів ставляться: загальна макроекономічна ситуація; форми і методи державного регулювання економічних відносин, податкова політика; інвестиційна привабливість країни, регіону, галузі; рівень розвитку фінансового та фондового ринків, ступінь їхньої інтеграції у світову фінансову систему; рівень розвитку національної системи корпоративного управління; ринкова капіталізація і прозорість ринку акцій підприємства; рівень конкуренції й наявність вхідних бар'єрів на ринку, де функціонує підприємство.

Немаловажне значення для вибору джерел інвестиційних ресурсів має також вплив соціальних факторів, таких як: новизна та суспільна корисність товарів і послуг, створених у результаті процесу інвестування; суспільна значимість завдань і проблем, які можуть бути вирішені в результаті вкладення інвестиційних ресурсів; можлива зміна суспільної репутації підприємства; зміна умов й якості праці працівників; зміна рівня оплати праці працівників; зміна соціального статусу власників і працівників підприємства, інвесторів.

Таким чином, визначення джерел фінансування розвитку підприємства є одним з найважливіших етапів здійснення інвестиційного процесу на підприємстві, від якого багато в чому залежать результати інвестиційної діяльності підприємства. Тому при виборі оптимальної структури джерел фінансування інвестиційної діяльності необхідно враховувати всю сукупність критеріїв і факторів, що впливають на витрати по залученню необхідних підприємству засобів.

**3.2 Обґрунтування пропозиції щодо управління інвестиційним проєктом з розробки інформаційного ресурсу**

Готельна індустрія напряму залежить від вимог суспільства. Наразі тенденція говорить про те, що дуже великий відсоток людей не буде витрачати багато часу на пошуки ідеального готелю. Головним маркетплейсом будь яких товарів чи послуг у сучасному світі став інтернет, і тому цілком логічно, що люди, які планують поїздку з особистих потреб, чи для коллег по робочим питання скористуються існуючими сервісами по пошуку житла, квитків та всієї необхідної інформації.

Це робить завдання для готелів в будь-якому разі просувати свої послуги на таких сайтах як booking, hotelscan, tripadvisor та багато інших. Але, освоїти присутність на всіх наявних сервісах, даже найпопулярніших, не є економічно вигідним рішенням і тим паче не гарантує успіх у збільшенні завантаженності готеля.

Готель «Харків» на популярному сайті tripadvisor знаходиться на 27 місці з у списку готелів міста за запитом “book hotel Kharkiv”.

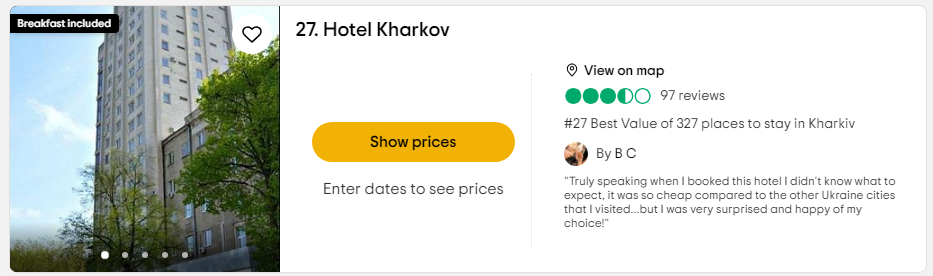


Рисунок 3.1 – Скріншот Сайт Tripadvisor

На інтернет-ресурсі від GhrsHotels.com by UniTravel Srl серед списку 4х зіркових конкурентів лінк на сторінку готеля «Харків» займає 2 місце, що в цілому є непогано та доступно для швидкого пошуку.

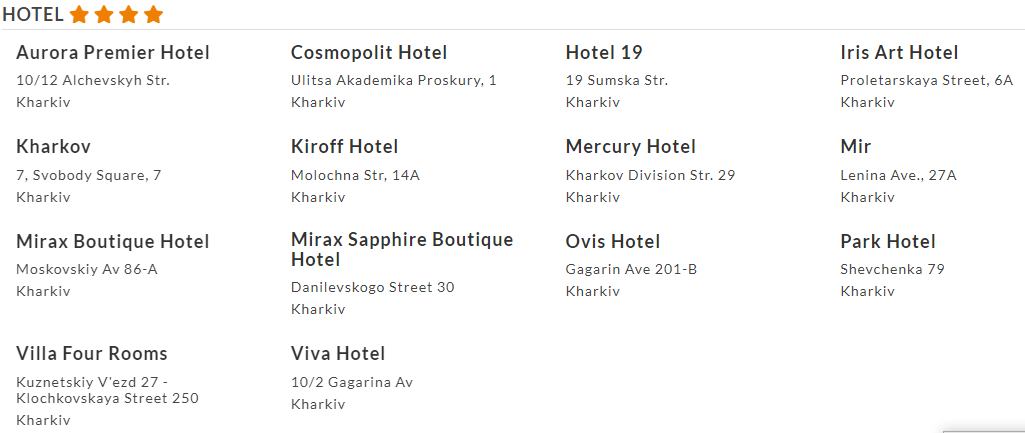


Рисунок 3.2 – Скріншот 3.2 GhrsHotels.com

Звичайно, ці сайти фільтрують готелі по типовим ознакам, таким як зірковість, місце розташування, сніданок у вартості номеру, наявність парковки та багато іншого. Потенційні клієнти самостійно обирають параметри, за якими сайт надасть список готелів з доступними номерами. Такий функціонал вже говорить про те, що готель з ціллю потрапити на очі більшої кількості потенційних гостей має надавати весь спектр найпопулярніших послуг для успішного позиціонування свого бренду поміж конкурентів.

Дуже відчутним параметром стає присутність відмітки закладу на онлайн картах містах. За даними Google 3 із 4 онлайн-клієнтів використовують пошукову систему, щоб знайти компанію, а 7 із 10 здійснили покупку в компанії, яку вони знайшли за допомогою пошукової системи. При цьому пошук здійснюється локально, тобто з урахуванням розташування. Щомісяця в Google здійснюються мільярди локальних пошуків, і понад 30% усіх мобільних пошуків пов'язані з місцезнаходженням.

Саме приємне в цьому сервісі те, що зареєструвати компанію в Google Maps э безкоштовною опцією для бізнесу.

Незважаючи на наявність готельних сервісів для пошуку та бронювання житла, таких як Airbnb або Booking, великі готелі вкладають бюджет у розроблення власного сайту. Тим паче, за підрахунками консалтингових компаній та digital-маркетологів:

* 62% користувачів воліють бронювати номери в інтернеті;
* 52% великих готелів вкладаються в інтернет-просування.

Особисті сайти готелів серед іноземців займають друге місце за обсягами бронювання, конкуруючи з глобальними сайтами пошуку житла: за даними опитувань 58% користувачів бронюють житло через допоміжні сервіси, а на сайтах готелів – 42%. Тому в умовах сучасності, інвестування у розробку особистого сайту для просування послуг підприємства стає одним з найпріоритетніших об'єктів інвестиційної політики.

Для управління інвестиційним проектом з розробки веб-сайту для готельного господарства на всіх його життєвих циклах доречно визначити і структурувати основні цілі проекту. Створення дерева цілей інвестиційного проекту з розробки сайта для Готеля «Харків» допоможе визначити порядок виконання завдань і розділити їх між командою проекту.

Основна ціль – розробити та запустити функціональний, естетичний веб-сайт і забезпечити ефективну онлайн-присутність для просування та привертання нових клієнтів. На базі власного кадрового потенціала доречно сформувати команду, яка виконає перший етап реалізації проекту - визначить бажаний функціонал сайта, розробить текстове наповнення, визначить стилістику дизайна, тобто розробить необхідну документацію, в якій будуть зазначені критерії прийому готового сайту.

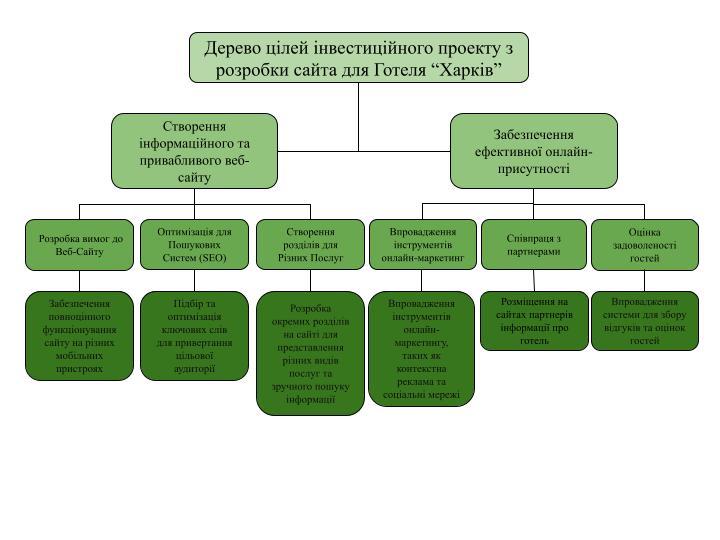


Рисунок 3.3 – Дерево цілей інвестиційного проекту з розробки сайта для Готеля «Харків»

Головні завдання для внутрішньої команди:

опис готелю та його головних переваг (місцезнаходження, відстань до центру міста, аеропорту та головних туристичних локацій);

графічний матеріал, відео матеріал готеля та його територій, деталі інтер’єру номерів, вид з вікна, сніданки у ресторані;

опис сервісу та додаткових послуг, вартість проживання;

правила проживання та інформація про візову підтримку.

На другому етапі команді потрібно передати реалізацію проекта сторонній організації, що має потенціал і штатні одиниці для виконання інвестиційного проекта. В технічній стороні реалізації функціоналу та дизайну сайту будуть задіяні спеціалісти, комунікація з якими буде тривати на протязі втілення цього проекту у життя. Їх завдання:

- створення інтерфейсу користувача (UI) та взаємодії (UX);

- розробка функціоналу сайту;

- вибір та впровадження технічного стеку (мови програмування, бази

даних);

- забезпечення оптимальної продуктивності та швидкості завантаження;

- оптимізація контенту для пошукових систем;

- забезпечення адаптивності та сумісності з різними пристроями;

- встановлення інструментів аналітики для відстеження трафіку та поведінки користувачів.

- автоматичне створення регулярних звітів та аналіз результатів.

Головний менеджер проекту виступає в якості координатора взаємодія з усіма командами та зможе забезпечувати вчасне та якісне виконання завдань. В подальшому штатний ресепшіоніст, чи адміністратор пройде навчання і на третьому етапі проекта може вільно користуватись новим інструментом комунікації з гостями.

Незалежно від того, чи є в основі сайту база даних, чи функції закладені за рахунок програмного коду, кожен сайт містить певний функціонал. Нижче розглянемо мінімальний набір функцій сайта доступні потенційним клієнтам та адміністратору.

В табл. 3.4 наведено функціональну складову сайта.

Таблиця 3.4 – Функціональна складова сайта

|  |  |
| --- | --- |
| **Назва** | **Опис** |
| Кліент | |
| Перегляд інформації про готель | Кожен користувач для прийняття рішення повинен мати  можливість отримати повну інформацію про готель. Головним критерієм для вибору місця тимчасового проживання є локація,  відстань до аэропорта, доступність трансфера, режим роботи,  якими мовами персонал може комунікувати з гостями, інтер'єр,  які є зручності для людей з обмеженими можливостями. |
| Пошук номерів та сервіс | Типи номерів та детальний опис зручностей, цінова політика.  Важливо дати чітку інформацію, який вигляд має номер, яке меблювання, який вид з вікон. |
| Додаткові послуги | Перелік та умови надання додаткових послуг, інформаційне забезпечення. |
| Ресторан та меню | Потенційні клієнти мають знати, |
| Оформлення бронювання | Можливість легко і швидко оформити бронювання. |
| Онлайн книга відгуків | Одним з найголовнішим фактором впливу на остаточне рішення  клієнта є відгуки людей, які вже користувались послугами готелю.  Це додаткова реклама |
| Адміністратор | |
| Редагування даних | Адміністратор на базовому рівні може редагувати дані на сайті та  мати право видаляти відгуки, що не несіть інформаційної користі. |
| Перегляд бронювань | Адміністратор може переглядати бронювання відвідувачів сайту |

Згідно наведеного переліку стає зрозуміло, що для готельного підприємства не є раціональним рішенням запускати сайт типу “візитка” чи “каталог”, який буде перенаправляти відвідувачів на сторонні ресурси для завершення бронювання. Принципова концепція інвестиційного проекту зі створення сайту полягає в тому, що

готель отримає новий, альтернативний та економічно обґрунтований інструмент для комунікації з гостями;

клієнти не будуть бронювати готель на свій страх та ризик, що було зазначено в коментарі на скріншоті.

В табл. 3.5 наведені три компанії, які можливо залучити для виконання другого етапу проекта. Перша компанія створить повноцінний сайт необмежанний у використанні та функціональним заповненням. Друга і третя компанії займаються сайтами для готельних підприємства на базі власної платформи.

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика компаній, що здійснють послугу з розробки сайтів

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Назва компанї | Ціна | Термін виконання | Підтримка клієнтів |
| 1. | [Team](https://owlweb.com.ua/)  [OwlWeb](https://owlweb.com.ua/) | від 322 995 грн  (8825 долларів) | 2 місяця | Рік з урахуванням хостингу |
| 2. | М[ій готель](https://myhotel.com.ua/) | від 13 000 -27 000 грн. | 2 тиждня | 1 рік безкоштовної підписки |
| 3. | Digiants.agency | від 91 000 грн. | 1 місяць |  |
| 4. | Послуги фрілансера | від 0 за розробку до109 800 грн. | 1 місяць | Окремі витрати на утримання хостингу |

З урахуванням прайсу на послуги, економічно вигідним варіантом є співпраці з компанією “М[ій готель](https://myhotel.com.ua/)”, так як платформа вже враховує найголовнішу технічну функцію бронювання номерів з вбудованим календарем. Але в цьому варіанті треба урахувати певні ризики – сайт готелю не буде доступним для відвідування, якщо платформу ліквідує компанія, яка підтримує її життєздатність.

Ще одна альтернатива - залучення фрілансерів. Цей спосіб є досить новим для вітчизняного готельного бізнесу і досить неприйнятним, хоча у США та країнах Європи це явище досить розповсюджене. Це пов’язано впершу чергу з тим, що західна модель ведення бізнесу передбачає використання проектного підходу. Тобто під існуючий запит клієнта збирається команда спеціалістів, кожний з яких є професіоналом в певній галузі і має більший досвід у використанні тих чи інших технологій та підходів у вирішенні поставленого завдання.

Сьогодні на ринку праці в Україні спостерігається значне зростання попиту на фрілансерів, особливо в галузі консалтингу (управлінського, кадрового, юридичного) та інформаційних технологій, що дає змогу готельним підприємствам ефективно використовувати фінансові ресурси. В готельних підприємствах у якості фрілансерів можна залучати фахівців, які опосередковано мають відношення до надання готельних послуг, і в більшій мірі створюють необхідні умови для здійснення основного виду діяльності. Фрілансер - це людина, яка тимчасово співпрацює з компанією, не будучи штатною одиницею. Тобто, нав'язування таких умов як дотримання графіку роботи, повноцінна присутність на робочому місці, обмеження щодо зовнішнього вигляду та корпоративної культури може бути не дуже доречним.

Ще одна альтернатива співпраця з фрілансером полягає у підписанні договору, згідно якого оплата послуги зі створення та обслуговування сайта буде виражена у відсотковому еквіваленті прибутка від онлайн бронювань.

Для оцінки ефективного функціонування готового інформаційного інструмента необхідно впровадити показники ефективності. KPI– це показники, які плануються перед початком робіт.

Ключовими показниками продуктивності (KPI) данного інвестиційного проекту будуть виступати наступні:

1. Коефіцієнт конверсії (CR) - кількість користувачів, які здійснили

бронювання через сайт. Це один з основних типів даних, який демонструє маркетингові показники та їхню ефективність.

CR =кількість конверсійкількість відвідувачів \* 100%

1. Показник клікабельності (CTR)– відсоток користувачів, які клікнули по рекламі. Це один з основних показників, на який потрібно звернути увагу при запуску контекстної реклами.

CTR =кількість кліківкількість показів х 100%

1. Частка ринку (SOM) – показує, яку частину ринку займає послуга на ринку.

SOM =бронювання в готелі бронювання в інших готелях х 100%

1. Окупність реклами (ROAS) – цей показник показує прибуток готелю за кожну витрачену на рекламу гривню. Якщо ROAS більше 100%, реклама є еффективною.

ROAS =прибуток витрати на рекламу х 100%

### Окупність інвестицій (ROMI) - один з головних KPI (в маркетингу він ще називається ROI), який показує дохід або збиток бізнесу.

ROMI =прибуток / витративитрати х 100%

### Середній дохід з клієнта (ARPU) – ARPU показує, скільки грошей приносить кожен користувач за певний проміжок часу.

ARPU =прибуток / кількість гостей х 100%

### Частка гаманця клієнта (SOW) – маркетингова метрика показує яку частку займає прибуток компанії на ринку готельних послуг.

SOW =продаж номерів за періодп / продаж номерів в регіоні за період х 100%

### Вартість заявки / ліда (CPL) - показує ціну за контактну інформацію користувачів, які зробили бронювання в готелі.

CPL =витрати на рекламу кількість лідов х 100%

Таблиця 3.6 – Показники ефективності інвестиційного проекту з розробки сайта на третьому етапі

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Третій етап інвестиційного проєкту | | | |
| 1 місяць | 3 місяця | 6 місяців | 1 рік |
| CR | 10 % | 25 % | 40 % | 55 % |
| CTR | 5 % | 30 % | 50 % | 55 % |
| SOM | 10 % | 15 % | 20 % | 20 % |
| ROMI | 10 % | 15 % | 20 % | 20 % |
| ARPU | 10 % | 15 % | 20 % | 20 % |
| SOW | 10 % | 15 % | 20 % | 20 % |
| CPL | 10 % | 15 % | 20 % | 20 % |

Якщо фактичні показники продуктивності будуть відповідати запланованим, інвестиційний проект буде вважатись успішним.

**ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

Управління інвестиційною діяльністю на підприємстві готельного комплексу вимагає від управлінської ланки визначення стратегії інвестування та бажаного позитивного ефекту від використання інвестиційних ресурсів. Це передбачає:

аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників;

ретельне вивчення та оцінка ризиків пов'язаних з інвестиційною діяльністю;

використання сучасних інструментів для поліпшення обліку, аналізу та звітності на кожному етапі життєвого цикла проєкта;

забезпечення відкритої комунікації між командами, які працюють над впровадженням інвестиційного проєкта;

Використання сучасних технологій для просування готельних послуг є невід'ємною частиною розвитку готельного бізнесу в умовах конкуренції, що зумовило вибір запропонованого інвестиційного проєкту.

**ВИСНОВКИ**

Управління інвестиційною діяльністю – це відповідним чином організована діяльність, сутність якої полягає у цілеспрямованому процесі контролю за виконанням інвестиційних проєктів на кожному етапі їх реалізації, залученні необхідної кількості інвестиційних ресурсів, розробці і впровадженні інвестиційної стратегії та забезпеченні ефективної її реалізації з метою покращення фінансової забеспеченності готеля або іншого позитивного результату.

Управління інвестиційною діяльністю є досить складним процесом, адже для задоволення інтересів всіх її учасників необхідно здійснювати ефективне управління процесом інвестування, приймати управлінські рішення, враховуючи природу інвестицій, особливості об’єктів інвестування та суперечливість цілей, яких прагне досягти підприємство, та інші учасники інвестиційної діяльності. В науковій літературі управління інвестиційною діяльністю ототожнюють з інвестиційним менеджментом, який може бути реалізований за наступними підходами: активним або пасивним; прямим або побічним прийомами; відносно контрольованим чи неконтрольованим.

До загальних функцій управління інвестиційною діяльністю належать планування, організація, мотивація та контроль. Успішне управління інвестиційними проектами залежить насамперед від ефективності його організаційного та інформаційного забезпечення, команди проекту та вміння адаптуватись до мінливих зовнішніх факторів.

Об’єктом даної роботи був ТОВ «Готель «Харків», який для досягнення цілей з реалізації послуг тимчасового проживання на думку автора має покращити інформаційне забезпечення клієнтів за допомогою розробки функціонального та інформативного сайта, визначивши структуру команди, яка буде займатись першим етапом реалізації інвестиційного проекту та обравши компанію, якій інвестиційний проєкт буде передан на другому етапі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Закон України про інвестиційну діяльність. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
2. Загородній А.Г. Інвестиційний словник: навч. посібн. / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Г.О. Партин. – Львів: Вид-во "Бескид Біт", 2005. – 512 с
3. Махмудов Х. З. Інвестиційний проект як форма інвестиційного потенціалу підприємства / Х. З. Махмудов, І. І. Петренко
4. В.М. Андрєєва, О.І. Лук’яненко Конспект лекцій з дисципліни «Інвестиційний менеджмент» (для студентів 5 курсу денної форми навчання напрямів підготовки «Туризм», "Менеджмент організацій") Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. - ХНАМГ –2010. - 82 с.
5. Ковальчук В. А. <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10234/1/5.pdf>
6. Гонтарева І. В. Управління проектами: навч. посіб. / І. В. Гонтарева. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.
7. Щукін, Б. М. Інвестування: курс лекцій / Б. М. Щукін. – К. : МАУП, 2004. – 216 с
8. Дука А.П. Теорія і практика інвестиційної діяльності. Інвестування: навч. посібн. / А.П. Дука. – К.: Вид-во "Каравела", 2007. – 424 с.
9. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: підручник / Т. В. Майорова – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с
10. Бардиш Г.О. Проектне фінансування: підручн. (2-ге вид.) / Г. О. Бардиш. – К. Алерта, 2008. – 463 с.
11. Пересада А. А. Проектне фінансування: підручник / А.А.Пересада, Т.В. Майорова, О.О. Ляхова. – К.: КНЕУ, 2005. — 736 с.
12. Грідасов В.М. Інвестування: навчальний посібник / В.М. Грідасов, С.В. Кривченко, О.Є. Ісаєва. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 164 с.
13. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: [монографія] // пер. з рос. за ред. Ф.О. Ярошенка. – К.: Новий друк, 2010. – 160 с.
14. Гонтарева І. В. Управління проєктами. Підручник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 444 с.
15. Морозов В.В., Данченко О.Б, Шаров О.І. Інформаційні системи і технології в управлінні проектами Підручник. Київ: Вид.
16. Давидова О. Ю. (2017). Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства / О. Ю. Давидова // Бізнес Інформ. № 11, С. 459-464.
17. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с.
18. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник Харків : Іванченко І.С. 2018. 488 с.
19. Давидова О.Ю. Методологічні аспекти формування стандартів обслуговування в ресторанному бізнесі : монографія / під заг. ред. проф. О.Ю. Давидової. Харків: ХДУХТ, 2019. 157 с.
20. Давидова О.Ю. Аналіз та оцінювання ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр. /НАУ. Київ, 2019. Вип. 2 (70). С. 93-98. URL :<http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_70_1_2019_ukr/14.pdf>
21. Давидова О.Ю. Технологія впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі синергетичного підходу / Бізнес Інформ : наук. журнал. – № 2 (481), 2018. – С. 278–273. URL : [https://business-inform.net/annotated-catalogue/?year= 2018&abstract=2018\_02\_0&lang=ua&stqa=39](https://business-inform.net/annotated-catalogue/?year=%202018&abstract=2018_02_0&lang=ua&stqa=39)
22. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. – № 11 (38). – 2016. – С. 551-554.
23. Остапенко Я. О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку / Я. О. Остапенко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 8. – С. 1216 – 1221.
24. Завідна Л. Д. (2017). Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія / Л. Д. Завідна. – Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т,. – 600 с
25. Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні: досвід, проблеми та інновації (2018). Збірник тез доповідей І Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 40 с
26. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 431 с.
27. Скляр, Є.П. (2013). Застосування компетентнісного підходу у розвитку персоналу підприємств / Є.П. Скляр // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.– 3(192). Ч.ІІ. – С. 65-71.
28. Хумарова, Н.І., Михайлюк, О.Л. (2018). Маркетингова політика просування послуг у готельному бізнесі України. Вісник соціально-економічних досліджень, № 3 (67), 53-61.
29. Зінченко О.А., Павліщій Д.О., Зінченко Д.С. Інвестиційні ресурси: сутність, механізм залучення та роль в економічному розвитку підприємства. Reporter of the Priazovskyi state technical university. 2017. No33. С. 50-57.
30. Крамаренко К.М. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку економіки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 4 (21). С. 246-250.
31. Левицький В.В. Ефективність управління інвестиційною діяльністю

підприємства. ВІСНИК ЖДТУ. 2011. No 2(56). С. 69-71.

1. Паньков О.Б. Управління інвестиційною діяльністю як базовий складник економічної безпеки підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. No 4(115). С. 90-93.
2. Пічугіна Т.С., Забродська Л.Д. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність та зміст управління. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2013. Вип. 2(1). С. 146-154.
3. Сабліна Н.В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 485–490.
4. Шевчук В.Я., Рогожин П.С. Основи інвестиційної діяльності. Київ: ГЕНЕЗА, 2000. 384 с.
5. Бєлоусова О. С., Афанас’єва О. С. Актуальні проблеми готельно-ресторанного господарства в Україні в умовах підготовки до Євро 2012. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2011. № 2. C. 53–60.
6. Дубодєлова А. В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. Проблеми економіки та управління. 2008. № 611. С. 130 –134.
7. Черномазюк А. Г. Інновації у сфері готельно-ресторанного господарства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічна серія. 2014. № 5. Т. 2. С. 269 - 272.
8. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія / Л. Д. Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.
9. Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні: досвід, проблеми та інновації (2018). Збірник тез доповідей І Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 40 с.
10. Охота В.І. (2017). Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. Інвестиції: практика та досвід № 5 URL: <http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2017/11.pdf>
11. Лук'янов В. О. Організація готельно-ресторанного обслуговування: навчальний посібник / В. О. Лук'янов, Г. Б. Мунін. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К. : Кондор, 2012. – 344 с.
12. Влащенко Н. М. Конспект лекцій з навчальної дисципліни „Інноваційні технології в готельному господарстві” (для студентів 5 курсу всіх форм навчання освітнього рівня магістр, спеціальності 241 – Готельно- 128 ресторанна справа. Готельна і ресторанна справа) / Н. М. Влащенко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 89 с.
13. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. – К.: Эльга-Н, НикаЦентр, 2001. - 448 с
14. Сімкова Т.О., Байда О.К. Формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2020.

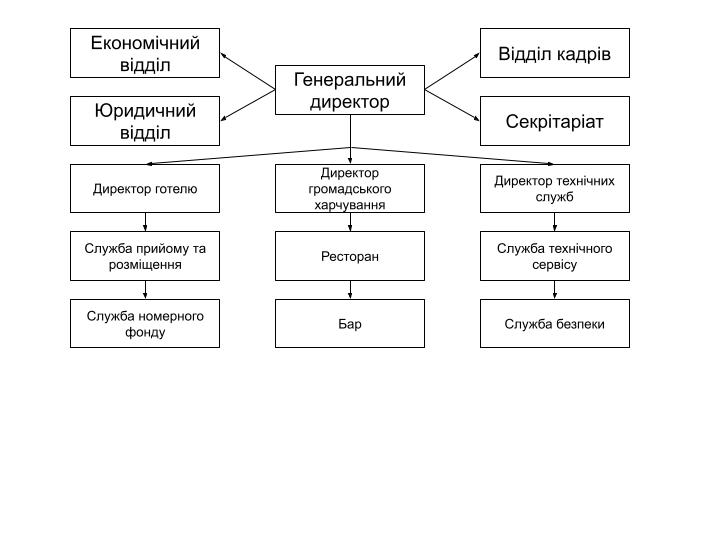
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

1. Остапенко Я. О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку / Я. О. Остапенко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 8. – С. 1216 – 1221.
2. www. hotel. kharkov. ua.
3. www. national. kharkov. com.
4. www. hotelk. kharkov.ua.
5. www. hotel-mir.com.ua.
6. www.tour. kharkov.ua.

**ДОДАТКИ**

***ДОДАТОК А***

Організаційна структура ТОВ Готель “Харків”



***ДОДАТОК Б***

Перелік послуг Тов Готель “Харків”

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Найменування послуги | Підрозділ здійснення послуги | Виконуючий | Інформаційне забезпечення |
|  | Основні послуги | | | |
| 1 | Прийом, реєстрація, розміщення гостей по номерах, | Служба прийому і розміщення | Адміністратор | АСУ |
| 2 | Розрахунки, бронювання місць і організацію відправлення гостей до наступного пункту подорожі або додому. | Служба прийому і розміщення | Адміністратор | АСУ |
| 3 | Обслуговування гостей у номерах, дотримання належного санітарно-гігієнічного стану і рівня комфорту в житлових приміщеннях, надання побутових послуг гостям | Служба обслуговування номерного фонду | Покоївка | АСУ |
| 4 | Організація керування всіма службами готельного комплексу, вирішує фінансові питання, питання кадрового забезпечення, займається створенням і підтримкою необхідних умов праці для персоналу готелю, контролює дотримання встановлених норм і правил з охорони праці, техніці безпеки, протипожежної й екологічної безпеки. | Адміністративна служба | Керуючим готелем | АСУ |
| 5 | Забезпечення процесу роботи готельного комплексу, пропонують послуги пральної, кравецької, білизняної служб, служби прибирання приміщень, послуги складу й ін. | Допоміжні служби | Костелянша | АСУ |
| 6 | Створення умови для функціонування систем кондиціонування, теплопостачання, санітарнотехнічного устаткування, електротехнічних пристроїв, служб ремонту та будівництва, систем телебачення і зв’язку. Допоміжні служби забезпечують процес роботи г | Інженерні (технічні) служби | Черговий по поверху готелю | АСУ |

***ДОДАТОК В***

Посадова характеристика задіяних співробітників Готелю “Харків”

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Посада | Повинна знати | Повинна вміти |
| 1 | 2 | 3 |
| Адміністратор | Постанови, накази, розпорядження і нормативні документи щодо надання готельних послуг; технологію приймання, розміщення та обслуговування осіб, що проживають у готелі, кількість номерів і місць, види додаткових платних послуг та встановлені у готелі ціни і тарифи за проживання, бронювання номерів (місць) та платні послуги; основи економіки та трудового законодавства, правила охорони праці, виробничої санітарії та протипожежного захисту. | Здійснювати керівництво діяльністю служби приймання та обслуговування громадян, що прибули до готелю для тимчасового проживання. Забезпечувати правильне використання номерів і місць згідно з чинними нормативними документами. Періодично перевіряти правильність і своєчасність розрахунків з особами, що проживають у готелі, згідно з встановленими цінами і тарифами за проживання, бронювання номерів (місць) і додаткові платні послуги, не допускаючи заборгованості.  Організовувати контроль за своєчасною та якісною підготовкою номерів і місць перед заселенням, якістю періодичного і комплексного прибирання номерів, місць загального користування, підсобних та адміністративних приміщень. Організовувати облік осіб, що проживають у готелі, за встановленими формами документів первинного обліку. Щодня складати відомості про завантаженість готелю за поточну добу та наявність вільних місць. У разі поселення учасників масових заходів (з'їздів, конференцій, семінарів тощо) організовувати роботу служби для оперативного оформлення документів, розміщення та обслуговування прибулих. Контролювати надання особам, що проживають у готелі, встановлених безплатних і платних послуг, піклуватись про підвищення якості та культури обслуговування. |
|  |
| Портьє | Правила користування і внутрішнього розпорядку в готелі; прейскуранти цін на номери, місця та платні послуги у готелі; правила прийому та обслуговування громадян України та іноземців; розміщення і час роботи всіх служб готелю; порядок ведення журналів обліку осіб, які проживають у готелі, бронювання номерів (місць), складання відомості обліку руху номерів і місць, реєстрації національних документів іноземних громадян; порядок розрахунків з особами, які проживають у готелі; правила протипожежного захисту. | Забезпечувати збереження, видачу та одержання особами, які проживають у готелі, ключів від номерів. Приймати і своєчасно вручати направлену на адресу осіб, які проживають у готелі, кореспонденцію. Інформувати про послуги, що надаються в готелі, приймати замовлення на ці послуги, контролювати своєчасність і якість їх виконання. За дорученням адміністратора вести журнал обліку громадян України та іноземців, реєструвати заявки на бронювання номерів (місць). Повідомляти адміністратору оперативні дані про номери (місця), що звільняються. Наглядати за порядком у  вестибюлі. Забезпечувати виконання діючих правил користування і внутрішнього розпорядку у готелі. Давати інформацію особам, які проживають у готелі, з різних питань. Виконувати у разі відсутності адміністратора його функції. |
|  |
| Оператор механізованого розрахунку в готелі | Правила користування і внутрішнього розпорядку в готелі; правила експлуатації лічильно-клавішних машин; прейскурант цін на номери, місця і послуги, що надаються у готелі. | Здійснювати розрахунки з особами, які проживають у готелі, за номер (місце) та надані послуги. Зберігати у картотеці рахунки і в разі виїзду осіб, які проживали в готелі, здійснює остаточний розрахунок з ними. Вести облік руху номерного фонду у готелі. Здійснювати операції з приймання, зберігання грошей та здавання їх у бухгалтерію. |
| Черговий по поверху готелю | Правила користування готелями; внутрішній розпорядок у готелі; прейскуранти цін на номери, місця в номерах, послуги, що надаються мешканцям; правила протипожежного захисту. | Розміщувати у номерах на поверсі громадян, яких направляє адміністратор. Забезпечувати виконання мешканцями та обслуговуючим персоналом на поверсі правил користування та внутрішнього розпорядку в готелі. Здійснювати розрахунки за надані послуги. Зберігати, приймати та видавати ключі від номерів. Здійснювати контроль за чистотою приміщень, збереженістю майна та обладнання на поверсі, за економним витрачанням електроенергії і води. Наглядати за безперебійною роботою електромережі, водопроводу, каналізації та в разі виявлення несправностей вживати заходи щодо їх усунення (якщо ці роботи не виконуються іншими посадовими особами). |
| Костелянша | Терміни носіння спеціального і санітарного одягу, взуття, білизни тощо, обміну і правила мітки; порядок отримання, видачі, зберігання і списання внаслідок зносу спеціального і санітарного одягу, взуття, білизни, запобіжних пристосувань; порядок ведення встановленої документації. | Сортувати одяг, білизну тощо, які були в користуванні, маркувати їх, здавати в пральню, на дрібний ремонт і підпрасування після прання. Брати участь у складанні актів на списання спеціального і санітарного одягу, взуття, білизни та інших речей, які стали непридатними. Отримувати, перевіряти і видавати спецодяг, спецвзуття, білизну, інвентар, що знімається (чохли, портьєри та ін.), та запобіжні засоби. Вести облік і контроль за правильним використанням спецодягу, білизни тощо. Оформляти встановлену документацію. |
| Покоївка | Правила користування готелями та надання готельних послуг; правила внутрішнього розпорядку в готелі, технологію і періодичність прибирання номерів і приміщень загального користування готелю; розташування місцевої запірної арматури і протипожежного обладнання; правила і норми охорони праці і виробничої санітарії.  Правила користування готелями та надання готельних послуг; правила | Прибирати та утримувати в чистоті номери готелю, санвузли та інші закріплені за нею приміщення. Змінювати постільну білизну, рушники і туалетні речі після кожного виїзду мешканця, а в разі тривалого проживання - у терміни, передбачені Правилами користування готелями та надання готельних послуг, прибирати ліжка.  Здійснювати генеральне прибирання номерів і приміщень згідно з прийнятою технологією та періодичністю. Приймати замовлення від |
|  | Внутрішнього розпорядку в готелі, правила приймання та обслуговування громадян; технологію і періодичність прибирання номерів і приміщень загального користування; прейскурант цін на послуги; нормативи обладнання номерів; правила користування електроприладами і протипожежним обладнанням; розміщення місцевої запірної арматури і протипожежного обладнання; правила і норми охорони праці і виробничої санітарії. | мешканців на побутові послуги та забезпечувати їх своєчасне виконання. У разі виявлення зіпсованого мешканцями майна та обладнання готелю, інформувати про це чергового на поверсі. Стежити за своєю зовнішністю. Додержуватись правил безпечного виконання робіт із застосуванням електроприладів, драбини тощо. |
| Кухар | Види, властивості, кулінарне призначення та особливості обробки картоплі, овочів, грибів, м'яса, риби, птиці, дичини, круп, макаронних виробів і бобових, сиру, яєць, тіста, консервів, концентратів та інших продуктів, ознаки та органолептичні методи визначення їх доброякісності, терміни та умови їх зберігання; способи, методи та форми нарізання овочів і зелені; технологію виготовлення котлетної маси з м'яса, риби та напівфабрикатів з неї; прийоми, способи та послідовність виконання теплового оброблення продуктів; правила реалізації, відпуску  Комплектації готової продукції, терміни та умови зберігання страв; рецептури, технологію виготовлення, вимоги до якості варених, смажених, запечених овочів, страв з круп, макаронних виробів і бобових, нескладних супів, страв з яєць, прісного тіста, страв з концентратів; організацію робочих місць під час виконання робіт; | проводити процеси первинної кулінарної обробки сировини. Здійснювати допоміжні роботи з виготовляння страв та кулінарних виробів. Формувати та панірувати напівфабрикати. Готувати страви та кулінарні вироби, які потребують нескладної кулінарної обробки: варить, смажить, запікає та випікає вироби. Виготовляти страви з концентратів.  Порціонувати (комплектувати), роздавати страви масового попиту. |
|  |
| Бармен | Асортимент слабоалкогольних та алкогольних напоїв, які користуються попитом, рецептуру і способи приготування коктейлів; вимоги до інвентарю, посуду; порядок розрахунку з відвідувачами; правила та температурний режим зберігання товарів; засоби та правила оформлення товару на прилавку. | Приготувати алкогольні та слабоалкогольні напої, складати за рецептами коктейлі, змішувати, збивати, варити та розливати в спеціальний посуд суміші, зберігати продукти відповідно режиму, скласти товарний звіт, дотримуватись санітарно-гігієнічних правил обслуговування та правил безпеки праці, пожежної безпеки. |
| Офіціант | Як поєднувати напої і продукти, щоб вміти підказати клієнтові; етикет і правила спілкування з людьми; правила сервірування столів, подачі страв. Розбиратися в меню, цінах та особливості рецептури страв, які подають в закладі. | готувати зал до обслуговування споживачів, отримувати посуд, прибори, столову білизну; полірувати посуд, прибори; складати серветки різними способами; здійснювати попередню сервіровку столів; приймати замовлення від споживачів; отримувати страви в роздавальні та в буфеті; подавати страви і напої; обслуговувати неофіційні банкети; оформляти рахунки і розраховуватися по них із споживачами; прибирати  використаний посуд та прибори; замінювати столову білизну. |
| Керуючий готелем | Закони України, постанови Верховної Ради, укази Президента України, розпорядження Кабінету міністрів та інші нормативно-правові акти органів державної влади і місцевого самоврядування, які регулюють порядок діяльності підприємства. Перспективи і тенденції технологічного, технічного, економічного і соціального розвитку галузі і підприємства. Сучасні методи господарювання і управління. Напрямки та принципи розвитку менеджменту, маркетингу, комерційної діяльності та оподаткування. | 1. Керувати виробничо-господарською діяльністю готелю відповідно до чинного законодавства. Організовує роботу та взаємодію структурних підрозділів з прийому та обслуговування громадян, які прибувають на тимчасове проживання до готелю. Забезпечує технічне обладнання, інвентар, матеріали та уніформу персоналу готелю, що відповідають категоріям, за якими вони класифікуються. Систематично перевіряє наявність справність обладнання в усіх приміщеннях готелю та вживає заходів для усунення будь-яких виявлених поломок або недоліків. Забезпечує рентабельну фінансово-господарську діяльність готелю, своєчасне подання у відповідні державні органи обліково-звітних документів та обов'язкові платежі. |

***Додаток Г***

