

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

04.02 – МКР. №1968 «С» 2023.30.10. 02 ПЗ

ГРЕЧКА МИКИТА СЕРГІЙОВИЧ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

УДК 005.511(083.92):711.557

ПОГОДЖЕНО

Директор
ННІ неперервної освіти і туризму

Іван ГРИЦЕНКО

(підпис)

« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

(підпис)

« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Бізнес-план клубу-готелю»

Спеціальність **241 «Готельно-ресторанна справа»**

Освітня програма **«Готельно-ресторанний бізнес»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

Гарант освітньої програми

к. е. н., доцент

(підпис)

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(підпис)

Лариса ГОПКАЛО

Виконав

(підпис)

Микита ГРЕЧКА

КИЇВ – 2024

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Інститут	неперервної освіти і туризму
Кафедра	готельно-ресторанної справи та туризму
Спеціальність	241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітньо-професійна програма	«Готельно-ресторанний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанної
справи та туризму

_____ Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО
«__» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську кваліфікаційну роботу студентіві

Гречка Микита Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Бізнес-план клубу-готелю»

Затверджена наказом ректора від «30» жовтня 2023 р. № 1968 «С».

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: «30» жовтня 2024 р.**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи**

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад розроблення бізнес-плану клуб-готелю у Печерському районі міста Києва.

Об'єкт дослідження клуб-готель у Печерському районі міста Києва.

Предмет дослідження є теоретичні та практичні засади бізнес-план клуб-готелю у Печерському районі міста Києва.

4. Календарний план підготовки та захисту магістерської кваліфікаційної роботи

№ з/п	Етапи підготовки та захисту магістерської кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки (фактично виконано)
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, вступу, консультації з проведення дослідження	1 листопада – 10 грудня 2023 р.	виконано
2.	Підготовка першого розділу роботи	11 грудня 2023 р.- 1 лютого 2024 р.	виконано
3.	Підготовка другого розділу роботи	2 лютого – 30 березня 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи	1 квітня – 30 травня 2024 р.	виконано
5.	Підготовка тез за результатами виконаної роботи	до 30 червня 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	до 1 вересня 2024 р.	виконано
7.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника (консультанта)	до 30 вересня 2024 р.	виконано
8.	Перевірка роботи на академічний плагіат	1-10 жовтня 2024 р.	виконано
9.	Отримання відгуку керівника роботи	11-15 жовтня 2024 р.	виконано
10.	Отримання зовнішньої рецензії	16-20 жовтня 2024 р.	виконано
11.	Постерна презентація роботи	21-25 жовтня 2024 р.	виконано
12.	Подача роботи на кафедру	16-30 жовтня 2024 р.	виконано
13.	Підготовка доповіді і презентації.	1-4 листопада 2024 р.	виконано
14.	Допуск магістерської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	5 листопада 2024 р.	виконано
15.	Захист роботи перед екзаменаційною комісією	Відповідно до графіка	виконано

Дата видачі завдання « 1 » листопада 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи Лариса Гопкало
(підпис) (ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми Світлана Мельниченко
(підпис) (ім'я, прізвище)

Завдання прийняв до виконання Микита Гречка
(підпис) (ім'я прізвище)

5. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і зміст бізнес-планування

1.2. Вимоги до загальної структури бізнес-плану

1.3. Методичні засади стратегічного управління суб'єкта готельного бізнесу

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ РИНКОВОЇ СИТУАЦІЇ І КОНКУРЕНТІВ КЛУБУ-ГОТЕЛЮ

2.1. Аналіз ринкової ситуації у Печерському районі міста Києва

2.2. Оцінка конкурентоспроможності клубу-готелю

2.3. Концептуальне рішення клубу-готелю

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ВІДКРИТТЯ КЛУБУ-ГОТЕЛЮ

3.1. Виробничий план

3.2. Маркетинговий план

3.3. Організаційний план клубу-готелю та обґрунтування організаційної структури управління підприємством

3.4. Фінансовий план

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Відгук керівника магістерської кваліфікаційної роботи

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

Лариса Гопкало

(ім'я, прізвище)

7. Висновок про магістерську кваліфікаційну роботу

Магістерська кваліфікаційна робота студента Гречки Микити
Сергійовича

(прізвище, ім'я по батькові)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

(підпис)

Світлана Мельниченко

(ім'я, прізвище)

Завідувач кафедри

(підпис)

Світлана Мельниченко

(ім'я, прізвище)

«___» _____ 202__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Поняття і зміст бізнес-планування.....	10
1.2. Вимоги до загальної структури бізнес-плану	15
1.3. Методичні засади стратегічного управління суб'єкта готельного бізнесу.....	19
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ РИНКОВОЇ СИТУАЦІЇ І КОНКУРЕНТІВ КЛУБ- ГОТЕЛЮ	32
2.1. Аналіз ринкової ситуації у Печерському районі міста Києва	32
2.2. Оцінка конкурентоспроможності клуб-готелю	38
2.3. Концептуальне рішення клуб-готелю	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ВІДКРИТТЯ КЛУБ-ГОТЕЛЮ	45
3.1. Виробничий план	45
3.2. Маркетинговий план.....	75
3.3. Організаційний план клуб-готелю та обґрунтування організаційної структури управління підприємством.....	76
3.4. Фінансовий план.....	79
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. Україна, будучи унікальною країною з унікальним природно-кліматичним потенціалом, в перспективі має всі ресурси для підвищення конкурентоздатності економіки на основі використання її культурно-природничих можливостей. Але щоб задовольнити всі потреби туриста, відпочиваючого, бізнесмена, потрібно забезпечити комфортність його проживання, високу якість обслуговування, тобто створити атмосферу гостинності. Це можливо лише на основі статистичного аналізу розвитку підприємств готельного господарства, оцінювання особливостей функціонування готельних підприємств, визначення тенденції їх розвитку на майбутнє.

В даний час готельна індустрія розвивається з особливим розмахом. З'являються нові і сучасні засоби розміщення, про яких раніше ми і не могли подумати. За багато років були створені і приведені в дію неймовірно різноманітні засоби розміщення від великих шикарних готельних комплексів до крихітних і затишних приватних клубів-готелів.

Власники готелів пропонують своїм гостям широкий вибір різних послуг, вибудовуючи свою цінову і маркетингову політику. Вибір залишається лише за гостем. Адже, по суті, готель це будинок. А будинок це там де людина відчуває себе комфортно і душею і тілом. Найчастіше, оцінивши свої бажання і можливості, людина робить вибір у бік конкретного засобу розміщення.

Питання функціонування і розвитку засобів розміщення досліджували у своїх роботах відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема, С. Байлик, Р. Браймер, Л. Гопкало, А. Мазаракі, М. Мальська, С. Мельниченко, І. Писаревський, П. Пуцентейло, А. Чудновський, Т. Сокол, Дж. Р. Уокер, С. Шаповал.

Мета дослідження – розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад розроблення бізнес-плану клуб-готелю у Печерському районі міста Києва.

Завдання дослідження:

- визначити методичні підходи щодо розроблення бізнес-плану готельного підприємства;
- оцінити ринок конкурентів і провести сегментацію споживачів;
- розробити виробничий план клуб-готелю;
- запропонувати маркетингову стратегію готельного підприємства;
- розробити організаційний план клуб-готелю та обґрунтувати організаційну структуру управління;
- здійснити оцінку ризиків, з якими зіткнеться готельне підприємство;
- розробити фінансовий план клуб-готелю.

Об’єкт дослідження: клуб-готель у Печерському районі міста Києва.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні засади бізнес-план клуб-готелю у Печерському районі міста Києва.

Інформаційна база дослідження: наукова література в галузі економіки, туризму та готельно-ресторанного господарства, статті в періодичній пресі та матеріали мережі Інтернет.

Методи дослідження: обрані відповідно меті та завданням дослідження та включають в себе загальнотеоретичний метод, методи аналізу та синтезу, а також економіко-статистичні методи.

Публікації. За даними вивчення та дослідження теми автором опублікована стаття Збірнику тез доповідей III-ої Міжнародної науково-практичної конференції (16 - 17 травня 2024 р.). Київ: НУБіП України. 2024. С. 23-24. (Додаток А)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з титульної сторінки, змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 108 сторінок.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і зміст бізнес-планування

Процес управління підприємством складається з багатьох функцій. У це число входять планування і прогнозування; організація, координація і регулювання; облік, контроль і аналіз; активізація і стимулювання. Саме функція планування слугує основою для ухвалення управлінських рішень і становить управлінську діяльність, яка передбачає вироблення цілей і завдань управління виробництвом, а також визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

Найбільш досконалою формою планування в умовах ринку є бізнес-планування. Не можна говорити про те, що бізнес-планування присвячено тільки створенню кінцевого продукту під назвою «бізнес-план». Безсумнівно, його методи знаходять застосування при вирішенні завдань, що виникають у ході цього процесу.

Однак методи бізнес-планування використовуються для розв'язання ширшого кола проблем. Це проблеми, як правило, пов'язані з довгостроковим плануванням: освоєння нових сфер виробничої чи комерційної діяльності [26, с. 66].

Поняття «планування» діяльності фірми використовується в сучасних умовах у двох аспектах: Загальноекономічний – з погляду загальної теорії фірми і природи економічних відносин. Конкретно-управлінський – планування представлене, як одна з функцій менеджменту, як вміння передбачати майбутнє підприємства.

Обидві сторони планування тісно пов'язані між собою. Можливість планування, як конкретного виду діяльності впливає з природи фірми і прямо визначається загальними умовами господарювання.

За умов ринкової системи господарювання жодне підприємство не може

працювати успішно без ретельно сформованого плану. Досвід організації підприємництва свідчить, що планування діяльності організації набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в ринковому середовищі функціонування підприємства.

Чим більш змінним і невизначеним стає середовище підприємства, тим більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативних дій для їх реалізації. Впровадження підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення щодо перспективи діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів та реального плану господарювання. Будь-яка підприємницька ідея (створення нового бізнесу чи вдосконалення вже існуючого) ставить багато різноманітних запитань, і задля отримання обґрунтованих відповідей і складається бізнес-план.

На сьогодні відома низка трактувань поняття бізнес-плану. Зокрема, представники наукової школи В. М. Попова вкладають у визначення сутності бізнес-плану такі складові, як: «викладення системи доказів, що переконують інвестора у вигідності проекту; визначення ступеня життєздатності і майбутньої стійкості підприємства; передбачення ризиків підприємницької діяльності; конкретизацію перспектив бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку» [30, с. 13].

С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко трактують бізнес-план як «письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним» [29 с. 6].

Близьким до цього трактування є визначення Г. М. Тарасюк, яка під бізнес-планом розглядає «документ, який містить систему пов'язаних в часі і просторі, узгоджених з метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницької ідеї» [35, с. 98].

У спеціальній літературі зустрічаються й дещо вужчі трактування бізнес-плану, зокрема, як: усестороннього опису бізнесу і середовища, у якому він функціонує; як засобу доведення нових ідей до осіб, спроможних профінансувати їх реалізацію; як комунікації з приводу продажу бізнес-ідеї тощо.

Тому найбільш узагальнено сутність бізнес-плану можна розкрити через наступне визначення: бізнес-план – це документ, у якому, з метою апробації певної бізнес-ідеї, всесторонньо описуються ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні та інші аспекти її реалізації та обґрунтовується доцільність інвестування у новий підприємницький проект (або в розширення уже існуючого бізнесу) [31 с. 256].

В економічній літературі бізнес-план розглядається в кількох аспектах [4; 10; 28]:

- як інструмент стратегічного плану розвитку підприємства;
- як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування;
- як інструмент планування взаємовідносин з контактними аудиторіями організації, від яких залежить загальний обсяг фінансування (за рахунок кредиторів, інвесторів) та ресурсне забезпечення;
- як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства.

На базі синтезу цих підходів можна зазначити, що бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладена підприємницька ідея, шляхи й засоби її реалізації, наведено ресурсне забезпечення та інші аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним у конкурентному мінливому середовищі.

Необхідно розрізняти метод бізнес-планування та конкретний результат при його використанні на основі планового документа. Бізнес-планування як метод застосовується на основі системи знань щодо перспектив розвитку підприємства і дає змогу реалізовувати на практиці комплексність як принцип планування.

У бізнес-плані як результаті формулюються перспективи й поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні та слабкі сторони бізнесу, наводяться результати дослідження ринку, викладаються особливості функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги усіх необхідних ресурсів для реалізації наміченого (проекту).

Бізнес-план – ретельно підготовлений документ, який розкриває всі боки будь-якого запроєктованого комерційного заходу. Він дає змогу передбачати не лише всі заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість одержання доходу (прибутку). Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової підприємницької ідеї [2, с. 112].

До основних завдань розроблення бізнес-плану належать:

- оцінка новизни і прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін;
- визначення витрат, фінансових ресурсів і джерел фінансування;
- обґрунтування і вибір стратегії діяльності фірми, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької ідеї;
- оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції;
- визначення ступеня можливого господарського ризику;
- пошук надійних партнерів для розроблення й реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;
- прогнозування (приблизні розрахунки) очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в перші та наступні три-п'ять років.

Необхідність розроблення бізнес-плану обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Такими зовнішніми чинниками можуть стати:

- замовлення органів державної влади, органів місцевого самоврядування чи бюджетної організації, зокрема:

1) у разі потреби стимулювання ведення певного виду діяльності, результатом якої є, в першу чергу, отримання соціального ефекту (нові робочі місця; природоохоронні технології; надання необхідного мінімуму послуг

населенню тощо) або розвиток пріоритетних галузей для економіки відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

2) при оголошенні органом державної влади конкурсу на найкращий бізнес-план;

3) у ході розгляду ситуації щодо виплати допомоги по безробіттю одноразово – для забезпечення можливості організації безробітним підприємницької діяльності;

4) при укладенні органом управління майном контракту з керівником суб'єкта господарювання державного сектору економіки, який має стратегічне значення для економіки і безпеки держави, обов'язковою умовою є розроблення бізнес-плану і подання його на затвердження або погодження відповідному органу;

– необхідність отримання банківського кредиту на повне або часткове фінансування нового проекту, у зв'язку із чим організація повинна подати на розгляд фінансово-кредитної установи (банку, кредитної спілки тощо) відповідний бізнес-план із реалізації проекту. Тому бізнес-план вважається ключовою ланкою у забезпеченні позикового фінансування;

– потреба доведення нової бізнес-ідеї до потенційних партнерів чи інвесторів, де бізнес-план може стати дієвим засобом переконання цих суб'єктів у доцільності вкладання своїх ресурсів у проект;

– продаж власного бізнесу, у разі чого розроблення бізнес-плану може прискорити цей процес, оскільки цей документ є дієвим засобом переконання потенційних покупців у вигідності угоди [18, с. 152].

До внутрішніх чинників, що обумовлюють необхідність розроблення бізнес-плану, можна віднести:

– створення організації, початок нового бізнесу (так званий «Start-Up»), у контексті чого бізнес-план допоможе врахувати особливості зовнішнього середовища, прорахувати можливі ризики та виробити відповідні сценарії розвитку майбутньої організації;

– розширення бізнесу (утворення дочірніх компаній, спільних

підприємств);

- потребу в перевірці нової бізнес-ідеї та оцінюванні реальних шансів щодо її втілення, де бізнес-план виступає основою для оцінки перспектив розвитку нового проекту, а його складання є, по суті, апробацією бізнес-ідеї на папері, тому в разі виявлення її недосконалості організація не понесе фінансових втрат;

- необхідність об'єктивного звірення цілей діяльності організації із наявністю необхідних для їх реалізації ресурсів;

- перманентну адаптацію діяльності організації до динамічних ринкових змін, що, у свою чергу, також потребує розроблення бізнес-плану.

Варто зауважити, що бізнес-план звичайно пишеться на перспективу і складати його тому потрібно приблизно на 3 роки вперед. При цьому для першого року основні показники варто робити в місячній розбивці, для другого – поквартально і лише починаючи з третього року варто обмежитися річними показниками [19, с. 98].

1.2. Вимоги до загальної структури бізнес-плану

У типовій структурі бізнес-плану можна виділити 10 розділів (табл. 1.1), кожний з яких має своє цільове призначення та специфіку. Слід зазначити, що склад, структура та обсяг бізнес-плану визначаються специфікою діяльності, розміром підприємства та метою його розроблення.

На структуру бізнес-плану впливають також розміри цільового ринку збуту, наявність конкурентів та перспективи розвитку підприємства.

1. Резюме – це самостійний рекламний документ, в ньому містяться основні положення бізнес-плану. Це буде єдина частина, яку читатимуть більшість потенційних інвесторів. А інвестор захоче насамперед дізнатися що: розмір кредиту, для якої мети, передбачувані терміни погашення, хто ще збирається інвестувати проект, які власні кошти є [36, с. 123].

Таблиця 1.1. Типова структура бізнес-плану

Розділи	Короткий опис
Титульний лист	Містить назву проекту, найменування компанії-замовника, терміни реалізації та період розрахунку показників проекту, контактну інформацію
Резюме	Визначає сутність, цілі та завдання інвестиційного проекту, обсяг інвестицій, інтегральні показники економічної ефективності проекту
Опис галузі (цільового ринку)	У розділі дається загальна характеристика ситуації, що складається в галузі (на цільовому ринку), де буде реалізовуватися проект
Опис продукції	Надається загальна техніко-економічна і споживча характеристика продукції, що випускається (планується до випуску)
Аналіз ринку та конкурентів	Містить аналіз ринку, перспективи розвитку ринку, вподобань споживачів, конкурентів
План маркетингу	У розгорнутому вигляді представляється маркетингова стратегія компанії під час реалізації проекту та розробляються заходи з її реалізації, тобто товарна, цінова, збутова політика та політика просування
План виробництва	Дається детальна характеристика і вимоги до організації процесу виробництва, план виробництва, постійні та змінні витрати, план по персоналу
Організаційний план	Включає характеристику організаційної структури підприємства, перетворень і можливостей, опис нормативно-правової бази, організації управління реалізацією проекту
Фінансовий план	Містить фінансові та економічні розрахунки й обґрунтування за проектом, включаючи розроблення калькуляції собівартості та ціни, графік беззбитковості, план доходів та витрат, звіт про прибуток, податкові та інші виплати, план грошових надходжень і виплат, бухгалтерський баланс підприємства
Стратегія фінансування	Містить розрахунки показників ефективності інвестицій, серед яких – чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, приведена окупність та приведена прибутковість проекту
Аналіз ризиків, чутливості і стійкості проекту	Містить аналіз можливих ризиків під час реалізації проекту, вказуються результати аналізу чутливості та стійкості проекту, наводяться заходи з мінімізації ризиків
Додатки	Додаток містить необхідні супровідні документи – опис і фото продукції, необхідну документацію (копії ліцензій, сертифікатів, дозволів, актів), проектно-кошторисну документацію та ін.

Джерело: [11, с. 270]

2. Опис галузі (цільового ринку). Цей розділ вирішує дві основні задачі:

- вивчення стану і тенденцій розвитку галузі;
- одержання інформації для прогнозу обсягу виробництва і реалізації продукції та послуг підприємства з урахуванням конкуренції.

Для рішення першої задачі рекомендується провести ретроспективний аналіз стану галузі й описати можливі тенденції її розвитку, описати підприємства галузі та розвиток відповідних виробництв у запланованих регіонах збуту продукції, у середині країни і за кордоном. Для рішення другої задачі необхідно проаналізувати діяльність основних конкурентів.

3. Опис продукції. Продукт (послуга). У цьому розділі треба дати чітке визначення й опис тих видів продукції чи послуг, що будуть запропоновані на ринок. Тут варто вказати деякі аспекти технології, необхідної для виробництва продукції чи послуги.

4. Аналіз ринку. Цей розділ особливо важливий, оскільки наступні розділи бізнес-плану побудовані на ринкових оцінках, розвивають його положення і дозволяють визначити розміри необхідних інвестицій. Дослідження й аналіз ринку спрямовані в першу чергу на визначення потенційних споживачів продукції чи послуг.

Важливо визначити пріоритети, якими керуються споживачі при покупці: якість, ціна, час і надійність постачання, сервісне обслуговування та ін. Виявлення споживачів починається з проведення сегментації ринку (розбивки споживачів по мотивації й інших ознаках), визначення розмірів і місткості ринку продукції підприємства.

Важливо визначити споживачів, готових придбати продукцію (чому, скільки і коли), а також проаналізувати швидкість твердження продукції на ринку й обґрунтувати можливості його подальшого розширення. Дуже важливо оцінити позиції конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, можливості й загрози [7, с. 103].

5. План маркетингу – це перелік заходів щодо досягнення запланованого обсягу продажів і одержання максимального прибутку шляхом задоволення ринкових потреб. При цьому розробляється стратегія розвитку підприємства з урахуванням невизначеності ринкової ситуації, тенденції зміни технологій, запитів, мотивації споживачів тощо.

6. План виробництва. У цьому розділі повинні бути описані усі

виробничі чи інші робочі процеси, що мають місце на підприємстві. Тут повинні розглядатися всі питання, зв'язані з приміщеннями, що займає підприємство, їх розташуванням, устаткуванням, персоналом. Крім того, у цьому параграфі повинна бути приділена увага планованому залученню субпідрядників.

7. Організаційний план розробляється, як правило, при створенні нового підприємства. Він містить опис концепції і структури керування інвестиційним проектом (чи організаційної структури підприємства).

8. Фінансовий план (бюджет). Необхідною частиною бізнес-плану є детальний фінансовий план. Зазвичай він розробляється на три роки. Він повинний містити в собі: прогноз обсягів продажів; оцінки прибутку і збитків; аналіз руху готівки (щомісяця на перший рік, а потім поквартально); річну балансову відомість.

9. Стратегія фінансування відбиває план одержання фінансових засобів для створення чи розвитку підприємства, що показує кількість необхідних засобів для реалізації задуманої справи, джерела одержання засобів, терміни повернення вкладених коштів і одержання інвесторами доходу на них, величину доходу.

У даному розділі визначається потреба в інвестиціях із вказівкою джерел їхнього покриття, а також графік погашення кредиту і сплати відсотків. У розділі також показується чутливість обсягу продажів до змін, рух готівки і потреба в ній, результат для інвестора (очікувані прибутки).

10. Аналіз ризиків, чутливості і стійкості проекту. Важливо, щоб головні ризиковані моменти, перед якими може опинитись бізнес, були висвітлені просто й об'єктивно. Якщо цього не зробить керівник фірми, то цілком очевидно, що це зробить потенційний інвестор.

До подібних ризикованих моментів відносяться, наприклад, «незахищеність технології» чи «сильна залежність планового збуту від персонального складу регіональних торгових груп». Однак, опис ймовірного ризику повинен включати в себе і дії, що можуть звести його до мінімуму.

Таким чином, бізнес-план – це документ, у якому, з метою апробації певної бізнес-ідеї, всесторонньо описуються ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні та інші аспекти її реалізації та обґрунтовується доцільність інвестування у новий підприємницький проект (або в розширення уже існуючого бізнесу).

1.3. Методичні засади стратегічного управління суб'єкта готельного бізнесу

Готельний бізнес – це досить специфічна область підприємницької діяльності, де успіх кожного окремого підприємства залежить не тільки від потоку приватних управлінських рішень, загальних тенденцій розвитку ринку туристичних послуг і загальноекономічної ситуації в цілому, а й специфічних особливостей галузі.

Для України з її готельним фондом, велика частина якого побудована в радянський період і адаптована для функціонування в умовах командно-адміністративної системи, сьогодні концепція організаційної структури готелю на основі центрів прибутку є досить перспективною, так як попит на «родову» компоненту готельного продукту – проживання – сильно залежить від місця розташування готелю. Задля Києва чим далі від центру, тим завантаженість номерного фонду нижча.

У зв'язку з таким розподілом попиту для значної частини готелів з невдалим з ринкової точки зору розташуванням встає питання про ефективне використання площ. Стосовно до українських умов існує два варіанти: здача пустих площ в оренду, як це зараз практикує багато готелів, або диверсифікація готельного продукту шляхом створення на базі готелю багатофункціонального комплексу. Багатофункціональність, що дозволяє докорінно змінити структуру доходів готелю, вимагає відповідних організаційних рішень, і тут організаційна структура на основі центрів прибутку стає адекватною профілю бізнесу.

Особливим чином будується робота відділу напоїв і продуктів харчування. По суті, це досить відокремлене підприємство ресторанного бізнесу, що включає в себе, в залежності від обсягу номерного фонду, ту чи іншу кількість ресторанів, кафе і лобібарів, і разом з тим інтегроване в структуру готелю. Як правило, концепція ресторану (інтер'єр, кухня) узгоджена з концепцією готелю [12].

Організаційно ресторан в готелі відповідає підприємствам малого бізнесу і функціонує як проста структура, але в той же час має суттєві особливості, обумовлені гібридними властивостями ресторанного продукту: речовинна його складова передбачає виробництво – перетворення сировини в готову страву, а сервісна – стимулювання клієнта щодо замовлення і його обслуговування в процесі споживання замовленої страви.

Не менш важливу роль у створенні якісного готельного продукту грає персонал, оскільки гостинність – це гідність плюс повага плюс люб'язність. Іншими словами, персонал, зайнятий у сфері готельно-ресторанного бізнесу, повинен бути орієнтований на клієнта. Це означає, що людський фактор в індустрії гостинності відіграє провідну роль, будучи важливим стратегічним ресурсом підприємства. Ринковий досвід в індустрії гостинності показує, що від 75 до 90% випадків незадоволеності роботою готелі виникає на рівні безпосередньої взаємодії персоналу з клієнтом [19].

У зв'язку з цим готельний бізнес будується як клієнтоорієнтована організація, першорядними завданнями якої є мотивація і навчання персоналу, а також формування сприятливої для командної роботи організаційної культури, що в сукупності є необхідною умовою якісного обслуговування.

У готельному бізнесі крім традиційних методів мотивації, таких, як створення атмосфери взаємної довіри, переконливість прийнятих рішень і зворотний зв'язок, збереження зайнятості і рівні можливості, ув'язка кар'єрного зростання з досягнутими результатами, захист здоров'я і забезпечення нормальних умов праці, істотну роль відіграють спеціальні програми. Так, наприклад, практикуються програми заохочення

співробітників, які роблять акцент не тільки на матеріальну сторону.

Проте, як показує аналіз діяльності вітчизняних готелів, рівень підготовки персоналу і відповідно якість послуг, що надаються в українських готелях в більшості випадків поступаються загальноприйнятим світовим стандартам, що обумовлено цілим комплексом причин. По-перше, українські освітні стандарти в галузі підготовки фахівців готельного бізнесу істотно відрізняються від освітніх стандартів Америки і Європи; по-друге, значні відмінності є в методиках цієї підготовки, не відповідають найменування професій і посад працівників, при тому що велика частина українського готельного фонду високої класності обслуговує зарубіжного туриста.

Разом з тим в індустрії гостинності існують загальні принципи ефективного управління, виконання яких є необхідною умовою створення якісного готельного продукту:

1. Орієнтація на гостя. Крім відомих в сфері послуг організаційних рішень, в готелі необхідна аналітична служба, в завдання якої входить не тільки збір і аналіз скарг і пропозицій, які надходять безпосередньо від клієнтів, а й виявлення загальних тенденцій щодо потреб і бажань потенційних гостей, що є умовою постійного поліпшення як готельного продукту, так і економічного результату діяльності готелю як підприємства.

2. Лідерство керівника. В готельному бізнесі, де злагоджена і скоординована робота мотивованого персоналу служить основою якісного обслуговування, формальний керівник обов'язково повинен бути лідером.

3. Залучення співробітників. Кожен співробітник повинен розуміти ступінь своєї участі в створенні готельного продукту і відчувати свою затребуваність.

4. Синтез системного і процесного підходів до управління. Оскільки процес виробництва готельного продукту включає в себе кілька складових (бізнес-процесів), то процесний підхід передбачає ефективне управління кожним окремим бізнес-процесом, а так як загальний результат досягається їх взаємопов'язаністю, то системний підхід до управління готелем в цілому

забезпечує створення «цінності для споживача» необхідної якості [20].

Отже, розробка стратегії розвитку закладу гостинного бізнесу передбачає чотири види дії:

1. Дії щодо досягнення диверсифікації виробництва з метою зниження господарського ризику та отримання ефекту синергії. Перша проблема диверсифікації – це проблема визначення сфери діяльності, зокрема, в яких галузях промисловості діятиме компанія та яким чином шляхом відкриття нової компанії або придбання існуючої – стійкого лідера, новоствореної компанії, проблемної фірми, але з хорошими потенційними можливостями.

2. Кроки щодо поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє фірма. У міру затвердження позиції компанії в обраних галузях стратегія розвитку концентрується на шляхах поліпшення роботи у всіх сферах діяльності компанії. Рішення повинні бути прийняті щодо посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі та прибутковості підприємств, в які вкладені кошти. Материнські компанії можуть допомогти дочірнім фірмам бути більш успішними, фінансуючи додаткові потужності та заходи щодо підвищення ефективності виробництва і т.д. [21].

3. Розробка єдиної, стратегічної орієнтації підрозділів. Тобто знаходження шляхів отримання синергічного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. При спорідненій диверсифікації компанія має можливість здійснювати передачу навичок досвіду, спільно використовувати потужності, тим самим, знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність деяких виробів компанії.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і перелив ресурсів корпорації в найбільш перспективні області. Різні сфери діяльності диверсифікованої компанії відрізняються один від одного з точки зору інвестування додаткових коштів.

Таким чином, можна сформулювати основні завдання розробки стратегії розвитку гостинного бізнесу [27]:

- побудова високоефективного набору бізнес-напрямків (придбання нових або посилення існуючих позицій в бізнесі, звільнення від неефективних видів діяльності), грамотне управління нею;
- бізнес-напрямами з метою досягнення конкурентних переваг (оцінка синергетичного ефекту);
- визначення пріоритетів інвестування та виділення ресурсів компанії в найбільш привабливі і перспективні бізнес-напрямки;
- аналіз/контроль/об'єднання (якщо це можливо) основних стратегічних підходів і дій компанії як на корпоративному рівні, так і на рівні структурних підрозділів.

При цьому на процес розробки стратегії розвитку надають вплив наступні фактори [17]:

1. Зовнішні фактори:

а) соціальні, політичні, цивільні та регулюючі норми, які обмежують стратегічні дії (тиск з боку громадськості, ЗМІ, несприятливі політичні заходи);

б) привабливість галузі та умови конкуренції (істотні фактори їх оцінка впливає на те, яку позицію зайняти фірмі);

в) специфічні ринкові можливості та загрози.

2. Внутрішні фактори:

а) сильні і слабкі сторони організації;

б) особисті амбіції, філософія бізнесу та етичні погляди менеджерів (наприклад, хто не любить ризикувати, вважає за краще консервативні стратегії, що знижують ступінь ризику);

в) спільні цінності та корпоративна культура. Забруднення навколишнього середовища, встановлює зв'язок з регулюючими органами і дотримується високих моральних норм).

Оцінити конкурентоспроможність і потенціал підприємства гостинності можна на основі проведення економічного аналізу з використанням різних методів.

Відмінності в процесі бізнес-планування в Україні мають низькі особливості із західними країнами. На сьогодні українське законодавство не вимагає обов'язкової розробки бізнес-плану, що є новим документом для додаткових українських підприємств. Попри прагнення країни інтегруватися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості продукції, послуг і ведення бізнесу, досі широко поширена думка, яка заперечує необхідність створення бізнес-плану та пропонує як альтернативу скорочене техніко-економічне обґрунтування.

Одним з етапів моделі стратегічного управління є стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз може здійснюватись за багатьма методиками: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, розроблення дерева цілей та багато інших. Серед науковців є найбільше прихильників методу SWOT-аналізу, який передбачає розроблення матриці можливостей, загроз, сильних та слабких сторін підприємства.

SWOT-аналіз отримав свою назву від аббревіатури: Strength (S) – внутрішні сильні сторони, Weakness (W) – внутрішні слабкі сторони, Opportunities (O) – зовнішні можливості, Threats (T) – зовнішні загрози [14].

SWOT-аналіз є універсальним походом до визначення стану організації. Використовується як для аналізу компанії в цілому, так і для аналізу окремої частини компанії.

Постійно здійснюваний SWOT-аналіз дозволяє організації бачити напрямки руху, використовувати можливості, які можуть виникнути, а також уникати і підготуватися до впливу можливих загроз.

SWOT-аналіз, як правило, використовується підприємствами в наступних випадках:

- розробка стратегії підприємства;
- складається періодично відповідно до плану змін;
- аналіз ринку продукту / послуги;
- вибір з декількох стратегічних альтернатив.

Починається SWOT-аналіз із заповнення полів внутрішнього

середовища (сильні і слабкі сторони). Потім заповнюються поля зовнішнього середовища (можливості та загрози).

Спочатку має сенс провести оцінку зовнішніх факторів. При цьому можливості, найчастіше, визначають напрямок розвитку служби управління персоналом. Найкращими вважаються ті можливості, які не пов'язані із зовнішніми ризиками, яким відповідають сильні сторони і які збігаються зі стратегією розвитку компанії в цілому [28].

У табл. 1.2 наведені приклади елементів SWOT-аналізу на прикладі закордонних готелів.

Таблиця 1.2 SWOT-аналіз закордонних готелів

Назва готелю	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Hilton Hotels & Resorts	Hilton має потужний бренд, що асоціюється з якістю та високим рівнем обслуговування.	Високі ціни на проживання можуть відштовхувати бюджетних мандрівників.	Розширення на нових ринках, особливо в країнах, що розвиваються, може забезпечити новий потік клієнтів.	Конкуренція з боку нових платформ для оренди житла, таких як Airbnb, може зменшити частку ринку.
Marriott Bonvoy Hotels	Marriott має широку мережу готелів у різних країнах, що забезпечує зручність для мандрівників.	Варіації якості обслуговування в різних філіях може негативно вплинути на репутацію бренду.	Інвестиції в екологічні технології можуть привабити свідомих споживачів, які цінують сталий розвиток.	Економічні кризи можуть зменшити попит на розкішне проживання, впливаючи на заповненість готелів.

Джерело: [54, с. 139]

Таким чином, міжнародні компанії, здійснюючи SWOT-аналіз вибирають стратегію подальшого свого функціонування. Вітчизняним підприємствам також потрібно застосовувати стратегічний аналіз в умовах нестабільного економічного та політичного становища України.

Крім того підходи до розробки стратегій включають в себе сукупність теоретичного аналізу та інтуїції керівника, приймаючого рішення. Важливим є той факт, що стратегія не може бути розроблена і впроваджена без змін в ній вже в процесі впровадження, зміна деяких аспектів стратегії під час

впровадження – нормальна практика. З усього вище сказаного випливає, що не буває однакових стратегій для різних підприємств. У таблиці 1.3 представлені основні підходи до розробки корпоративної стратегії у різних авторів – фахівців з корпоративного стратегічного управління.

Таблиця 1.3. Підходи до розробки корпоративної стратегії

Розробники	Основна думка розробки	Стратегія
К. Ендрюс	SWOT-аналіз	Економічна
М. Портер	П'ять конкурентних сил, типові стратегії	Стратегія бізнесу
Г. Хемел, К. Прахалад	Стрижневі компетенції	Стратегія лідерства

Джерело: [46, с. 435]

К. Ендрюс представив стратегію, яка «заснована на відповідності між можливостями ринку в даний час і здібностями організації при встановленому рівні ризиків (економічну стратегію)».

Підходи до розробки стратегії бізнесу «засновані позиції організації з точки зору конкуренції, та й самі конкурентні стратегії», розробив М. Портер, а концепція «стрижневих компетенцій» належить К. Прахаладу і Г.Хемелу.

Модель п'яти сил М. Портера включає вивчення наступні п'ять сил [18]:

1. Поява нових конкурентів (можуть принести на ринок нову якість, нові виробничі потужності, які будуть задовольняти запитом споживачів).

2. Ринкова влада покупців (можуть загострити конкуренцію за рахунок більш високих вимог до якості продукту, до обслуговування).

3. Ринкова влада постачальників (можуть, залежно від ситуації, варіювати витрати на матеріали, необхідні для виробництва продукту).

4. Поява товарів-замінників (можуть обмежити потенціал компанії з точки зору зростання цін, при зростанні витрат, виробництво продукту стає менш рентабельним).

5. Внутрішньогалузева конкуренція (призводить до високих витрат в області просування товару, до зниження кінцевої вартості готової продукції).

Результатом аналізу внутрішнього середовища може стати план модернізації роботи служб. План може являти собою зміни як еволюційного характеру, тобто зміни, що відбуваються поступово, так і революційного характеру, маються на увазі кардинальні зміни в роботі, наприклад аутсорсинг частини бізнес-процесів.

«Стрижневі компетенції» – здатність організації до виявлення конкурентних переваг [21]: виявлення унікальних властивостей організації; колективна та індивідуальна оцінка працівників; розробка стратегії лідерства.

Матричні підходи розробки стратегій найчастіше пов'язують з методологією Генрі Мінцберга, де виділено десять шкіл, які застосовують різні підходи до розробки та реалізації стратегій [17]:

1. Школа дизайну: формування стратегії як процес осмислення.
2. Школа планування: формування стратегії як формальний процес.
3. Школа позиціонування: формування стратегії як аналітичний процес.
4. Школа підприємництва: формування стратегії як процес передбачення.
5. Когнітивна школа: формування стратегії як ментальний процес.
6. Школа навчання: формування стратегії як процес, що розвивається.
7. Школа влади: формування стратегії як процес ведення переговорів.
8. Школа культури: формування стратегії як колективний процес.
9. Школа зовнішнього середовища: формування стратегії як реактивний процес.
10. Школа конфігурації: формування стратегії як процес трансформації.

Така кількість підходів обумовлюється великою кількістю підходів до реалізації корпоративної стратегії. Розробка стратегії ведеться зверху вниз – від загальних планів до приватних детальних. Реалізація стратегії ведеться знизу вгору, від приватних результатів підрозділів нижнього рівня ієрархії до загальних планів вищих підрозділів. У табл. 1.4 проаналізовано переваги та недоліки методів стратегічного аналізу підприємства.

Таблиця 1.4. Переваги та недоліки основних методів стратегічного

аналізу підприємства

Назва методу	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	–простота в розумінні результатів аналізу; –оперативність організації та проведення; –популярна в практичному застосуванні; –максимально можливе охоплення аналітичного матеріалу	–не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень; –базується переважно на якісних, ніж на кількісних показниках
Матриця Ансоффа	–простота застосування; –наочність	–схематичність; –незначна кількість стратегій
Pest-аналіз	–якісний аналіз зовнішнього середовища; –можливість формувати цілісну картину макросередовища	–відсутність аналізу внутрішнього середовища; –відсутність конкретних стратегічних орієнтирів
Матриця MC/Kinsey	–універсальність в застосуванні; –комплексне оцінювання створює реальні передумови для виявлення синергійного ефекту	–суб'єктивність матриці; –емпіричність
Матриця ADL	–більше уваги приділяється якісним оцінкам; –динамічний аспект портфельного аналізу	–стратегічні приписи не є такими чіткими, як у моделі БКГ; –відсутня теоретична основа
Модель БКГ	–можливість конкурентного аналізу; –посилення акценту на майбутній попит	–невраховання можливості зміни етапу життєвого циклу підприємства; –незначна кількість аналізованих показників
Метод дезагрегації цілей	–альтернативність засобів досягнення стратегічних цілей	–суб'єктивізм під час визначення цілей; –мінімально можлива кількість аналітичних показників

Джерело: [38, с. 107]

Проаналізувавши переваги та недоліки методів стратегічного аналізу, можна скласти матрицю спектра найпоширеніших моделей стратегічного аналізу (рис. 1.1).

Таким чином, для ефективного та повного стратегічного аналізу необхідно застосовувати методи, які зображені по діагоналі матриці спектра найпоширеніших моделей стратегічного аналізу. Здійснивши метод дезагрегації цілей, можна застосувати SWOT-аналіз та матрицю БКГ. Але цей комплекс стратегічного аналізу не буде повною мірою забезпечувати безпечну

та надійну стратегію українського підприємства. Поряд із стратегічним аналізом необхідно оцінити економічну безпеку підприємства.

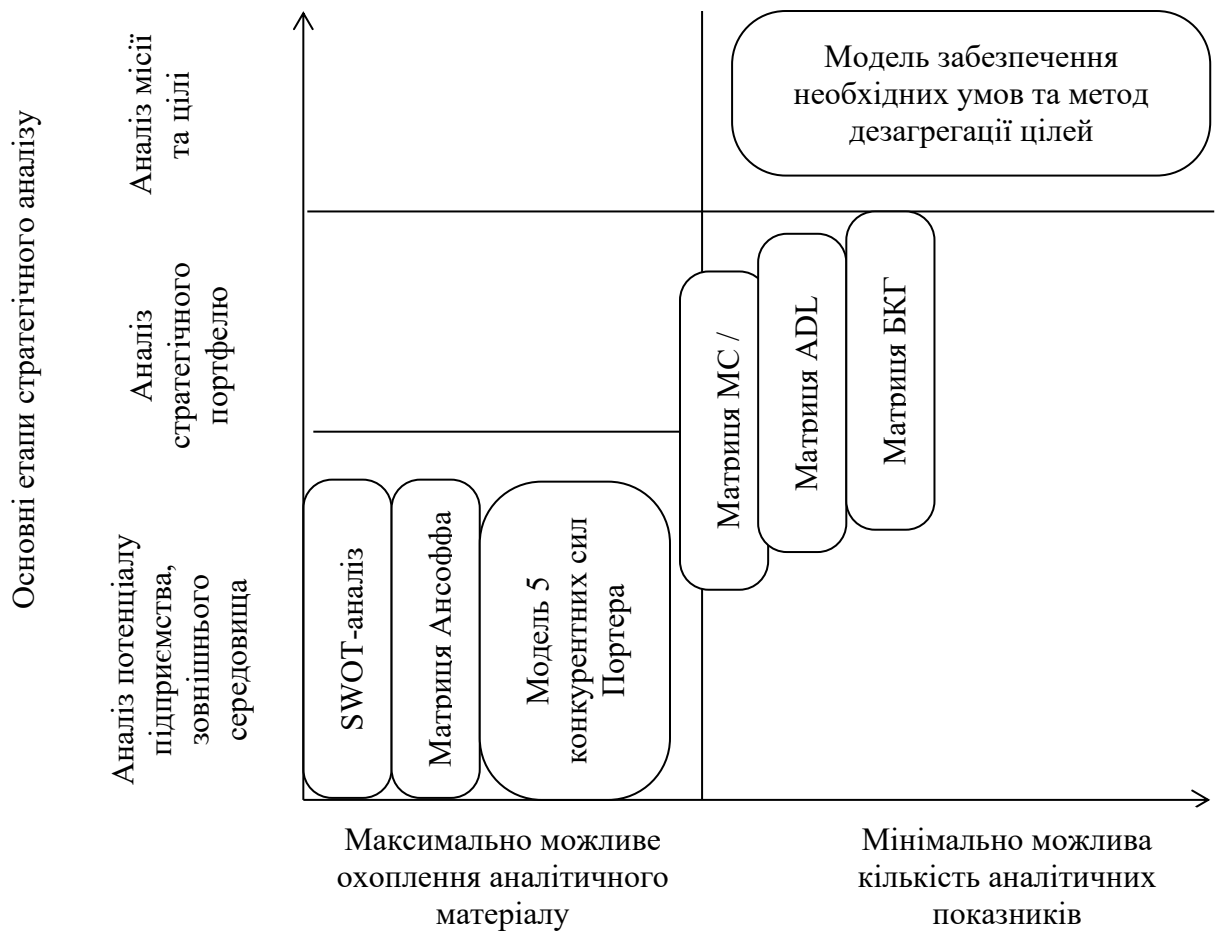


Рис. 1.1. Матриця спектра найпоширеніших моделей стратегічного аналізу

Джерело: [30, с. 41]

Механізм формування стратегії розвитку закладів готельного бізнесу представляє собою логічну послідовність дій на компоненти зовнішнього і внутрішнього середовища за допомогою використання елементів управління на основі визначення пріоритетних напрямів розвитку закладів, у якому робиться акцент на підвищення соціальної значущості. Механізм формування стратегії розвитку закладів готельного бізнесу є складним і багатоступінчастим процесом, що включає в себе кілька ключових етапів.

Стратегічне управління готельним бізнесом вимагає детального дослідження ринку, розуміння потреби цільової аудиторії, аналізу внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз, а також вибір напрямків для досягнення

довгострокового успіху та конкурентних результатів. (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Механізм формування стратегії розвитку готелю

Джерело: [30, с. 41]

Отже, сегменту гостинного бізнесу необхідно здійснити вибір генеральної мети управління відповідно одній з перерахованих в табл. 1.5 стратегій, що пов'язана з витратами, та має велике значення для закладу готельного бізнесу. Покрокова методологія вибору стратегії передбачає виконання наступних дій:

- оцінка внутрішніх резервів;
- оцінка конкурентної ситуації;
- оцінка ринкових тенденцій;
- вибір цільової аудиторії і дослідження її переваг;
- формування маркетингового плану і оцінка необхідного рекламного бюджету;
- формулювання необхідних організаційних змін;
- формулювання необхідних внутрішніх реорганізацій, оцінка необхідного бюджету.

Таблиця 1.5. Поєднання стратегій і цілей управління закладами готельного бізнесу

Види стратегій	Цілі управління готелем
Стратегія управління витратами	Побудова системи управління витратами
Стратегія лідерства за витратами	Зниження повних витрат на послуги готелю
Стратегія диференціації послуг	Додання послугам готелю специфічних меж, що відрізняють їх від послуг інших організацій, і підвищення цінності для споживачів
Сфокусована стратегія низьких витрат	Орієнтація готелю на певний вузький сегмент споживачів, де готель випереджає своїх конкурентів за рахунок низьких витрат на послуги
Сфокусована стратегія диференціації послуг	Забезпечення представників вибраного сегменту послугами, що як найповніше відповідають їх інтересам
Стратегія оптимальних витрат	Забезпечення можливості відпочивальникам отримати за свої гроші велику цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації послуг
Стратегія запланованих витрат	Забезпечення можливості готелю на основі цільових показників прибутку встановлювати максимально допустимі витрати на послуги і прагнути до їх досягнення

Джерело: [30, с. 42]

Вибираючи ту чи іншу стратегію, необхідно пам'ятати, що нова стратегія як в традиційних, так і нових сферах бізнесу повинна відповідати потенціалу компанії.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ РИНКОВОЇ СИТУАЦІЇ І КОНКУРЕНТІВ КЛУБ-ГОТЕЛЮ

2.1. Аналіз ринкової ситуації у Печерському районі міста Києва

В сучасному світі, де конкуренція у сфері готельного бізнесу надзвичайно висока, важливо не лише створити винятковий продукт, але й розташувати його в стратегічно вигідному регіоні. Один із таких унікальних проєктів буде клуб-готель «Aetherium Retreats» розташований у Печерському районі міста Києва.

Печерський район, який вважається серцем столиці, поєднує в собі елегантність історичних пам'яток з сучасним енергетичним пульсом міста. Вибір цього району для будівництва «Aetherium Retreats» обумовлений не лише престижністю та вишуканістю місцевості, але й глибоким розумінням потреб сучасних мандрівників.

Обґрунтована інфраструктура, культурна спадщина та бізнес-активність Печерського району створюють унікальну атмосферу, яка залучить як ділових подорожуючих, так і тих, хто шукає відпочинок у вишуканому середовищі. У цьому контексті, обране місце для будівництва «Aetherium Retreats» стає стратегічним рішенням, що дозволить готелю стати не лише місцем перебування, а й унікальним елементом культурного та комерційного життя Києва.

Печерський район міста Києва, в якому планується розмістити клуб-готель «Aetherium Retreats», є одним з найпрестижніших та історичних районів столиці України. Цей район відомий своєю багатю культурною спадщиною, елітними житловими кварталами, інфраструктурним розвитком та близькістю до ключових об'єктів.

Обґрунтування вибору місця будівництва:

1. Елітність та історичний контекст. Печерський район славиться своєю елітністю та високим статусом. Він володіє унікальним історичним

характером, який може стати додатковим фактором привабливості для клієнтів клуб-готелю. Розташування в такому престижному районі може підкреслити ексклюзивність та розкіш «Aetherium Retreats».

2. Інфраструктурний розвиток. Печерський район має розвинену інфраструктуру, що включає в себе велику кількість ресторанів, кафе, магазинів та інших закладів розваг. Це дозволить гостям готелю насолоджуватися комфортним перебуванням та отримувати висококласний сервіс.

3. Бізнес-активність. Печерський район є центром бізнес-активності в Києві. Розташування клуб-готелю в цьому районі може привертати бізнес-подорожуючих, які шукають комфортабельне та стильне помешкання під час своїх відряджень.

4. Близькість до ключових об'єктів. Печерський район розташований поруч з ключовими історичними та культурними пам'ятками, такими як Києво-Печерська лавра, Парк Перемоги та інші. Це створює унікальну можливість для гостей готелю насолоджуватися культурними та розважальними заходами.

5. Доступність транспорту. Район легко доступний через основні транспортні магістралі та мережу громадського транспорту, що полегшить переміщення гостей в будь-якому напрямку міста.

6. Ексклюзивний дизайн та архітектура. Печерський район славиться своїми архітектурними перлинами та елітними будівлями. Обране місце для будівництва клуб-готелю може вплести в себе цей стиль та естетику, надаючи гостям неповторний досвід розкоші та вишуканості.

7. Екологічна чистота та зона відпочинку. Печерський район має парки та зелені зони, що створює можливість для гостей «Aetherium Retreats» насолоджуватися екологічно чистим середовищем та проводити час у природній зоні відпочинку.

8. Розвинута мережа послуг та конференц-залів. Завдяки високому статусу та бізнес-активності, Печерський район має розвинену мережу

конференц-залів та послуг для проведення бізнес-заходів. Це може зробити «Aetherium Retreats» привабливим місцем для проведення конференцій, зустрічей та подій.

9. Потенційний ринок для елітного та естетичного проживання. Елітність Печерського району створює попит на висококласне проживання, яке може задовольняти вишукані смаки та високі вимоги клієнтів «Aetherium Retreats».

10. Стабільність та безпека: Як центральний та престижний район, Печерський район славиться своєю стабільністю та безпекою. Це важливий аспект для розташування готелю, особливо для тих, хто шукає спокій і комфорт під час перебування в іншому місті.

Об'єднуючи ці фактори, обране місце для будівництва «Aetherium Retreats» у Печерському районі Києва має значний потенціал для створення висококласного, ексклюзивного готелю, який зможе привертати різноманітний аудиторію та забезпечувати їм неперевершений досвід перебування в столиці.

Таким чином, розташування клуб-готелю «Aetherium Retreats» у Печерському районі міста Києва має численні переваги.

Перш за все, Печерський район Києва відомий своєю престижністю та елітарністю. Розташування готелю у цьому районі дозволить привертати клієнтів, які цінують комфорт, безпеку та доступність розкішних послуг. Зручне транспортне сполучення та близькість до центральних адміністративних та культурних об'єктів міста також роблять це місце ідеальним для готельного бізнесу.

Крім того, аналіз економічної та соціальної інфраструктури району свідчить про його стабільний розвиток та високий рівень життя. Це сприятиме підтримці успішності бізнесу та привертанню туристів і бізнес-подорожуючих.

Узагальнюючи вищевказане, можна висловити впевненість, що обране місце для будівництва клуб-готелю «Aetherium Retreats» у Печерському районі міста Києва є стратегічно вдалим рішенням, сприяючим успіхові та популярності готелю серед вибагливих клієнтів.

Для визначення типу, категорії та перспектив розвитку закладу, що проектується, необхідно дослідити існуючу забезпеченість району готелями і ступінь їх завантаження.

Для цього слід проаналізувати структуру розміщення туристів на території м. Києва, оцінити рівень попиту на туристичні послуги (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Структура попиту на туристичні послуги за сегментами споживачів у 2023 р.

Заклади туристичного попиту (вказати назву об'єкту)	Всього туристів		у тому числі					
			вітчизняні туристи		іноземні туристи з країн			
					далекого зарубіжжя		СНД	
осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
1. Заклади розміщення	1347722	100	938327	69,6	115600	8,6	82810	6,1
Готельні підприємства	561314	41,65	321518	23,86	30140	2,24	25114	1,86
Санаторно-курортні заклади	484234	35,93	354312	26,29	35416	2,63	28132	2,09
Заклади відпочинку	302174	22,42	262497	19,45	50044	3,74	29564	2,15
2. Заклади харчування	1347722	100	938327	69,6	115600	8,6	82810	6,1
Ресторани	584112	43,34	128315	9,52	39112	2,90	24215	1,80
Кафе, бари	328111	24,35	415642	30,84	25138	1,87	28192	2,09
Закусочні	126543	9,39	352216	26,13	38219	2,84	35114	2,61
Їдальні	308956	47,27	457796	33,94	38269	2,86	23481	1,70
3. Заклади культурно-дозвільного призначення	328111	24,35	415642	30,84	25138	1,87	28192	2,09
4. Заклади та споруди фізкультурно-оздоровчого призначення	126543	9,39	352216	26,13	38219	2,84	35114	2,61
5. Заклади побутового обслуговування і торгівлі	302174	22,42	262497	19,45	50044	3,74	29564	2,15

Джерело: розроблено автором самостійно на основі [1]

Отже, за даними оціночного порталу у 2023 році засоби розміщення прийняли 1347722 тис. туристів, що в умовах війни є доволі гарним показником, адже частина території України знаходиться під окупацією, або поблизу бойових дій, де прийом туристів є неможливим.

Аналіз попиту на готельні послуги в м. Києві представимо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Аналіз обслугованих клієнтів у готелях м. Києва у 2023 р.

Готелі	Обслуговано приїжджих (осіб)			Питома вага іноземних туристів, %	Питома вага вітчизняних туристів, %
	іноземні туристи	вітчизняні туристи	Всього		
1–2 зірки	30230	69870	100100	30,20	69,80
3 зірки	30010	270110	300120	10,00	90,00
4–5 зірок	100050	50180	150230	66,60	33,40
Малі готелі	3468	7396	10864	31,92	68,08
Всього	163758	397556	561314	29,17	70,83

Джерело: розроблено автором самостійно

Результати досліджень широти асортименту додаткових послуг готельних підприємств міста Києва можливо представити у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Аналіз надання додаткових послуг у готелях м. Києва

Назва додаткових послуг	Готельні заклади			
	5–4 зірок	3 зірки	1–2 зірки	Малі готелі
Ресторан	+	+	+	-
Кафе-бар	+	+	+	+
Банкетний зал	+	+	-	-
Конференц-зал	+	+	-	-
Фітнес-центр	+	+	-	-
Сауна	-	-	-	-
Кабельне телебачення	+	+	-	+
Перукарня	+	-	-	-
Автостоянка	+	+	+	-
Екскурсійне обслуговування	+	+	+	-
Пральня	+	-	-	-
Хімчистка	-	+	-	-
Обмін валют	+	+	-	-
Оренда автомобіля	+	+	-	-
Розваги (більярд)	+	+	-	-
Послуги масажистів	+	-	-	-
Бізнес-центр	+	-	-	+
Трансфер	+	+	-	-
Замовлення транспортних квитків	+	-	-	+
Бронювання авіаквитків	+	+	-	-
Гід-перекладач	+	+	-	+
Інтернет	+	+	+	+
Камера схову (сейф)	+	+	+	-
Доставка багажу	+	-	-	-
Облаштовані сховища	+	+	+	+

Джерело: розроблено автором самостійно

Порівняльний аналіз в розрізі категорій середніх цін на номери (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Діапазон середніх цін на готельні номери в розрізі категорій готельних підприємств у 2023 р.

Категорія номеру	Готелі за категоріями				
	5 зірок	4 зірки	3 зірки	2 зірки	1 зірка
Апартаменти	10000-15000	4000-8000	2000-6000	-	-
Люкс	7800-9600	1680-3500	1550-2000	-	-
Студіо	5600-7500	1250-2000	1000-1500	-	-
Бізнес-Клас	3500-5000	1000-1500	600-1000	300-500	150-300
Стандартний	2000-3500	900-1200	300-600	300-400	180-240

Джерело: розроблено автором самостійно

Проаналізувавши ринок готельних послуг в м. Києві, ми зробили висновок, що попит на готельні послуги є не повністю задоволеним, і буде доцільним побудувати клуб-готель у Печерському районі міста Києва.

Щоб визначити сегмент споживачів, на яких буде орієнтуватись наш заклад, та цінову політику, ми провели анкетування потенційних клієнтів. Результати досліджень оформлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Сегментація ринку потенційних відвідувачів Печерського району м. Києва за рівнем їх прибутків

Сегмент	Дохід в місяць, грн.	Кількість		Сума доходу за місяць, тис. грн.	Сума доходу за рік, тис. грн.
		%	осіб		
1	Від 10000 до 25000	12	6	5,1	61,2
2	Від 25000 до 40000	50	25	43,8	525,6
3	Від 40000 до 80000	26	13	42,3	507,6
4	Більше 80000	12	6	24,6	295,2
Всього		100	50	115,8	1389,6

Джерело: розроблено автором самостійно

Таким чином, найбільш чисельна (50%) група осіб з доходом від 25000 до 40000 грн. за місяць, тому ціни в нашому готелі будуть помірними.

Врахуємо також наступне:

- туристичні маршрути, що пролягають біля місця будівництва є досить зручними;
- контингент відпочиваючих зимою та літом є збалансованим;
- є можливість прийняття іноземних туристів.

Проаналізувавши контингент відпочиваючих, можна зробити висновок, що будівництво клуб-готелю в Печерському районі м. Києва є доцільним і перспективним.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності клуб-готелю

Необхідно дати порівняльну характеристику конкурентів готельного підприємства за визначеними критеріями конкурентних переваг (табл. 2.6).

Таблиця 2.5. Порівняльна характеристика готелю та його конкурентів

№ з/п	Показники	Клуб-готель «Aetherium Retreats»	Основні конкуренти	
			Клуб-готель «Theatre Boutique Apart-Hotel» https://theatreaparthotel.com/uk/	Клуб-готель «Boutique Hotel Французький Квартал» https://time4hotels.com/en/ukraine/kyiv/aparthotel-boutique-hotel-frantsuzkij-kvartal
1	2	3	4	5
1.	Фактори, що характеризують готель			
1.1	Репутація (імідж) готелю	Позитивна	Позитивна	Позитивна
1.2	Кваліфікація управлінського персоналу	Висока	Висока	Висока
1.3	Автоматизація управління готелем	Висока	Часткова	Часткова
1.4	Плинність кадрів	Висока	Висока	Низька
2.	Фактори, що характеризують виробництво та надання послуг			
2.1	Середня ціна номеру, грн.	900	680	700
2.2	Асортимент послуг	Широкий	Середній	Широкий
2.3	Якість послуг	Середня	Середня	Висока
2.4	Контроль якості послуг	Періодичний	Періодичний	Постійний
3.	Фактори, що визначають рівень завантаження готелю			
3.1	Середньорічний коефіцієнт використання номерного фонду готелю, %	80	78	82
3.2	Середньорічний коефіцієнт заповнення закладів ресторанного господарства в готелі, %	82	80	80
3.3	Середньорічна реалізація послуг готелю за попереднім замовленням (бронювання), %	40	39	43

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
4.	Фактори, що характеризують структуру гостей			
4.1	Питома вага бізнес-туристів, %	70	70	65
4.2	Питома вага корпоративних клієнтів в сегменті бізнес-туристів, %	40	38	50
5.	Фактори, що визначають маркетингову політику готелю			
5.1	Маркетингова стратегія	Стратегія швидкого проникнення на ринок	Стратегія диверсифікація послуг	Стратегія концентрованого маркетингу
5.2	Канали збуту	Індивідуальні клієнти, тур фірми, корпоративні клієнти	Індивідуальні клієнти, тур фірми, корпоративні клієнти	Індивідуальні клієнти, тур фірми, корпоративні клієнти
5.3	Комплекс комунікацій	Реклама, стимулювання збуту, PR-акції	Реклама, стимулювання збуту, PR-акції	Реклама, стимулювання збуту, PR-акції

Джерело: розроблено автором самостійно

Трансформуємо оцінку різних характеристик в єдину шкалу оцінок, використовуючи бальну систему (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Трансформація показників у бальну оцінку

№ з/п	Показники	Кількісна або якісна оцінка	Бальна оцінка
1	2	3	4
1.	Фактори, що характеризують готель		
1.1	Репутація (імідж) готелю	Позитивна	4
		Негативна	1
1.2	Кваліфікація управлінського персоналу	Висока	5
		Середня	4
		Низька	3
1.3	Автоматизація управління готелем	Висока	5
		Часткова	4
1.4	Плинність кадрів	Висока	2
		Низька	4
2.	Фактори, що характеризують виробництво та надання послуг		
2.1	Середня ціна номеру, грн.	1680	4
2.4	Контроль якості послуг	1500	5
		1720	2

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
2.2	Асортимент послуг	Широкий	5
3.1	Середньорічний коефіцієнт використання номерного фонду готелю, %	Середній	4
		Середня	4
2.3	Якість послуг	Висока	5
3.2	Середньорічний коефіцієнт заповнення закладів ресторанного господарства в готелі, %	82	4
		80	3
3.3	Середньорічна реалізація послуг готелю за попереднім замовленням (бронювання), %	43	5
		40	4
		39	3
4.	Фактори, що характеризують структуру гостей		
4.1	Питома вага бізнес-туристів, %	70	5
		65	4
4.2	Питома вага корпоративних клієнтів в сегменті бізнес-туристів, %	50	5
		40	4
		38	3
5.	Фактори, що визначають маркетингову політику готелю		
5.1	Маркетингова стратегія	Стратегія швидкого проникнення на ринок	3
		Стратегія диверсифікації послуг	3
		Стратегія концентрованого маркетингу	3
5.2	Канали збуту	3 канали	5
		2 канали	3
5.3	Комплекс комунікацій	4 елементи комунікацій	5
		3 елементи комунікацій	3

Джерело: розроблено автором самостійно

Розраховуємо рейтингові оцінки конкурентів (табл. 2.8). Ваговий коефіцієнт по кожному показнику визначається виходячи з його значення для даного напрямку діяльності, при чому сума всіх значень дорівнює одиниці.

Таблиця 2.8. Оцінка конкурентоспроможності клуб-готелю «Aetherium

Retreats»

№ з/п	Показники	Ваговий коефіцієнт	Пташине гніздо		Братислава		Перлина Дніпра	
			бал	зважена оцінка	бал	зважена оцінка	бал	зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Фактори, що характеризують готель							
1.1	Репутація (імідж) готелю	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
1.2	Кваліфікація управлінського персоналу	0,07	5	0,35	5	0,35	5	0,35
1.3	Автоматизація управління готелем	0,03	5	0,15	4	0,12	4	0,12
1.4	Плинність кадрів	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28
2.	Фактори, що характеризують виробництво та надання послуг							
2.1	Середня ціна номеру, грн.	0,1	5	0,5	4	0,4	2	0,2
2.2	Асортимент послуг	0,07	5	0,35	4	0,28	5	0,35
2.3	Якість послуг	0,07	4	0,28	4	0,28	5	0,35
2.4	Контроль якості послуг	0,04	4	0,16	4	0,16	5	0,2
3.	Фактори, що характеризують коефіцієнт заповнення готелю							
3.1	Середньорічний коефіцієнт використання номерного фонду готелю, %	0,1	4	0,4	3	0,3	5	0,5
3.2	Середньорічний коефіцієнт заповнення закладів ресторанного господарства в готелі, %	0,01	4	0,04	3	0,03	3	0,03
3.3	Середньорічна реалізація послуг готелю за попереднім замовленням (бронювання), %	0,06	4	0,24	3	0,18	5	0,3
4.	Фактори, що визначають структуру гостей							
4.1	Питома вага бізнес-туристів, %	0,06	5	0,3	5	0,3	4	0,24
4.2	Питома вага корпоративних клієнтів в сегменті бізнес-туристів, %	0,02	4	0,08	3	0,06	5	0,1
5.	Фактори, що характеризують маркетингову політику готелю							
5.1	Маркетингова стратегія	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
5.2	Канали збуту	0,1	5	0,5	4	0,4	5	0,5
5.3	Комплекс комунікацій	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
	Загальна сума			4,19		3,7		4,22

Джерело: розроблено автором самостійно

За результатами попередніх таблиць, будемо конкурентний профіль клуб-готелю «Aetherium Retreats» по відношенню до основного конкурента (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. Конкурентний профіль клуб-готелю «Aetherium Retreats» по відношенню до готелю «Театр Апарта-Готель»

№ з/п	Показники	Відхилення					Ступінь пріоритетності
		-2	-1	0	1	2	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.1	Репутація (імідж) готелю						1
1.2	Кваліфікація управлінського персоналу						2
1.3	Автоматизація управління готелем						3
1.4	Плинність кадрів						2
2.1	Середня ціна номеру, грн						1
2.2	Асортимент послуг						2
2.3	Якість послуг						2
2.4	Контроль якості послуг						3
3.1	Середньорічний коефіцієнт використання номерного фонду готелю, %						1
3.2	Середньорічний коефіцієнт заповнення закладів ресторанного господарства в готелі, %						3
3.3	Середньорічна реалізація послуг готелю за попереднім замовленням (бронювання), %						2
4.1	Питома вага бізнес-туристів, %						2
4.2	Питома вага корпоративних клієнтів в сегменті бізнес-туристів, %						3
5.1	Маркетингова стратегія						2
5.2	Канали збуту						1
5.3	Комплекс комунікацій						2

Джерело: розроблено автором самостійно

Таким чином, проєктований бутик-готель має всі можливості зайняти конкурентну позицію серед існуючих закладів розміщення.

2.3. Концептуальне рішення клуб-готелю

В сучасному світі готельно-ресторанний бізнес стає все більш конкурентоспроможним, вимагаючи від підприємств постійного вдосконалення та адаптації до змін у смаках та вимогах споживачів. Одним із

ключових аспектів успішного функціонування готелів є не лише відмінний сервіс та комфорт, але й адекватне розуміння потреб своєї цільової аудиторії.

Обрані ознаки концепції закладу представимо у вигляді таблиці. Приклади характеристик окремих ознак концепції наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10. Концепція готельного підприємства

Ознаки концепції	Характеристика
1	2
Назва готелю	Клуб-готель «Aetherium Retreats»
Поштова адреса	м. Київ, бульвар Лесі Українки, 7
Підпорядкованість	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Колективна
Місце розташування	центр міста
Засоби сполучення	Міський пасажирський транспорт
Спеціалізація. Цільова аудиторія	Туризм, відпочинок
Споруда готелю. Дизайнерський стиль	Будівля в класичному стилі
Кількість поверхів	3 поверхи
Рівень комфорту (кількість «зірок»)	3*
Специфіка готелю (інфраструктура)	Інтернет, трансфер, бутік, спа-послуги, організація свят
Характеристика номерного фонду	48 номерів, 81 місце
Види (пакет) послуг	Основні (розміщення та харчування) та додаткові (платні і безплатні), в вартість номера включений сніданок
Рівень завантаження з урахуванням сезонності на плановий період	70%
Цінова стратегія. Програми лояльності до постійних клієнтів	Стратегія застосування сезонних знижок
Стратегія просування послуг підприємства на ринок	Стратегія диференціації послуг

Концепція закладу ресторанного господарства представлена у табл. 2.11.

Кафе буде оформлено в сучасному молодіжному клубному стилі, внутрішній інтер'єр буде прикрашений фотографіями зірок.

Таблиця 2.11. Концепція закладу ресторанного господарства

Ознаки концепції	Характеристика
1	2
Назва	Кафе-бар «Фестивальний»
Тип	Комплексний ЗРГ
Кількість посадкових місць	30
Режим роботи	Цілодобовий
Клас	Перший
Кулінарне спрямування закладу	Європейська, українська кухні
Контингент споживачів	Розосереджений (туристи, працівники державних та приватних установ, мешканці та гості району, міста ін.)
Формат закладу	Повносервісний
Формат виробництва	Напівфабрикати, використання інноваційних технологій
Форми обслуговування	Шведський стіл, банкетне обслуговування
Методи обслуговування	Офіціантами
Частка продукції власного виробництва у товарообігу, %	60
Середній чек на одного споживача, грн.	250
Організація дозвілля	Фонова музика
Дизайнерський стиль	Сучасний

Одяг офіціантів, скатертини, рушники та серветки матимуть класичний вигляд, фонова музика буде складатись з сучасних молодіжних композицій поп- та рок-музики вітчизняних та зарубіжних виконавців. Столи в кафе будуть розташовані симетрично по залу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ВІДКРИТТЯ КЛУБУ-ГОТЕЛЮ

3.1. Виробничий план

Перелік основних і додаткових послуг у запроєктованому засобі розміщення визначається його типом та рівнем комфорту і подається у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Характеристика послуг клуб-готелю на 48 номерів

Послуги	Характеристика
<i>Основні</i>	
розміщення	Готель 3* на 48 номерів
харчування	<i>Типи закладів:</i> Торгівельний зал кафе <i>Тип харчування – сніданки</i>
<i>Додаткові</i>	
побутові послуги	прання, хімчистка, дрібний ремонт, прасування
банківські послуги	банкомат
туристські послуги	організація екскурсій, культурно-масових заходів
транспортні послуги	оренда транспортних засобів, замовлення квитків на різні види транспорту
культурні послуги	замовлення квитків на культурно-масові заходи
торгівельні послуги	Бутік-магазин
медичні послуги	аптечний кіоск
послуги зв'язку та інформації тощо	Інтернет

Отже, виходячи з даних табл. 3.1, можна зробити висновок, що клуб-готель на 48 номерів за типом харчування – часткове харчування (сніданок).

Представимо процес виробництва готельних послуг в проєктуємому засобі розміщення у вигляді структурно-логічної схеми (рис. 3.1).

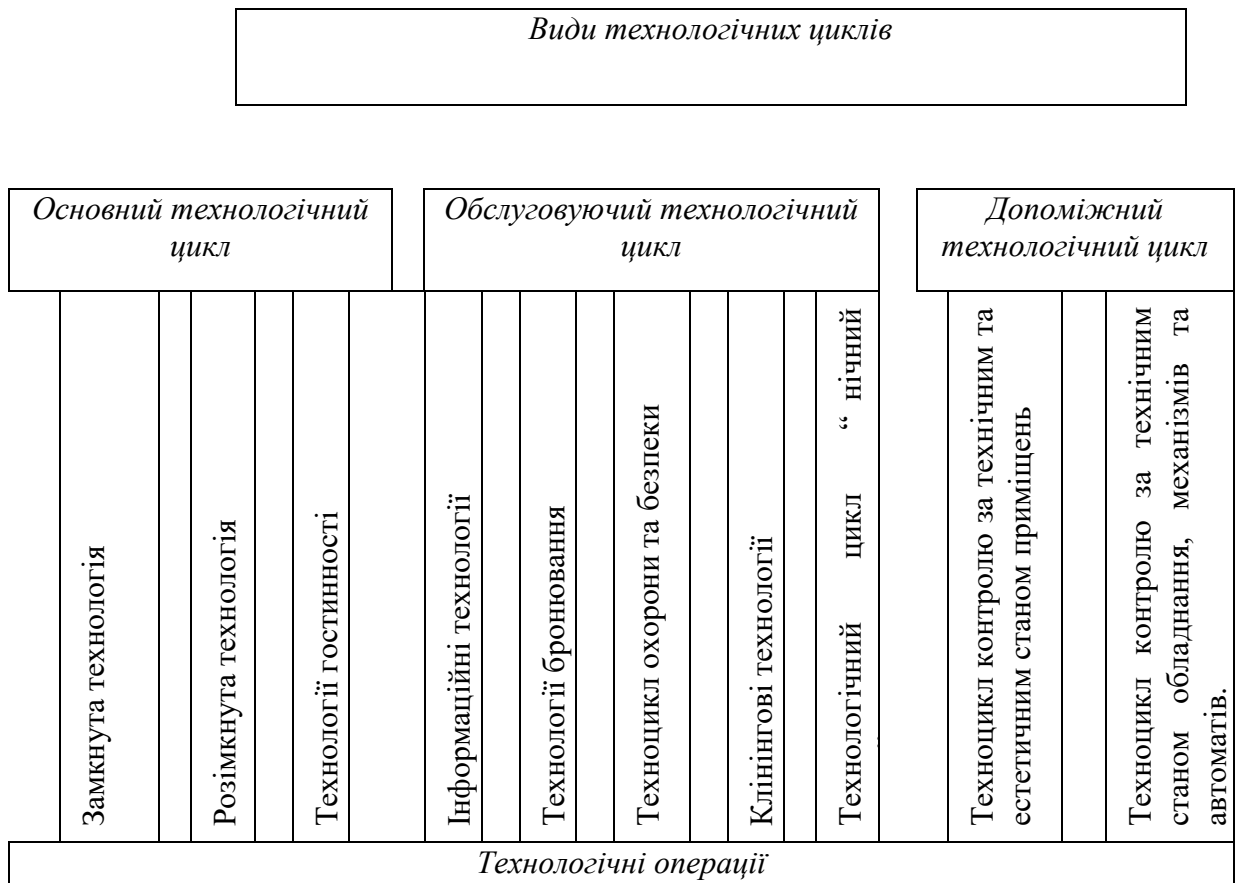


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема основного технологічного процесу виробництва готельних послуг

Основний технологічний цикл має такий вигляд: (рис. 3.2).

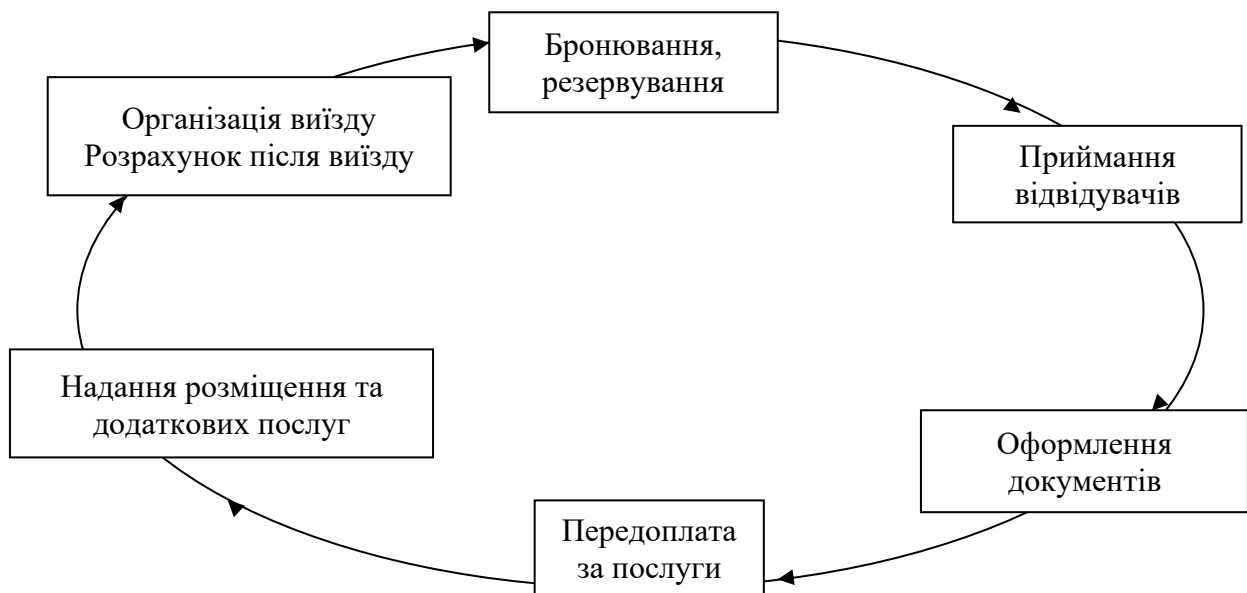


Рис. 3.2. Структура замкнутого готельного циклу приймання і розміщення
В готелі матимуть місце як основні так і додаткові послуги.

Так, наприклад в готелі є туристичні послуги, а саме організація екскурсій та культурно-масових і розважальних заходів.

Серед культурних послуг пропонується відвідати масові заходи, виставки та експозиції.

Склад основних та додаткових служб засобу розміщення необхідно визначити у відповідності до основних функцій, що виконує готельне підприємство та додаткових послуг і представити у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Склад основних та додаткових служб клуб-готелю «Aetherium Retreats»

Назва служби	Основні функції
Служба приймання і розміщення	<ul style="list-style-type: none"> – продаж номерного фонду (збір даних про його використання); – приймання гостей, їх реєстрація і розміщення; – створення і ведення карток гостей; – підготовка платіжних документів за послуги і розрахунок гостя; – координування всіх видів послуг , які надаються гостям.
Служба бронювання	<ul style="list-style-type: none"> – оброблення замовлень на бронювання
Інформаційна служба	<ul style="list-style-type: none"> – надання різноманітної інформації
Служба номерного фонду	<ul style="list-style-type: none"> – прибирання житлових та побутових приміщень – надання додаткових послуг тощо
Служба ресторанного господарства	<ul style="list-style-type: none"> – надання харчування відповідно до тарифу – обслуговування в номерах – обслуговування конференцій, конгресів ітд.
Інженерно-технічна служба	<ul style="list-style-type: none"> – контроль за технічним станом устаткування, обладнання, автоматики тощо
Служба інформатизації	<ul style="list-style-type: none"> – обслуговування комп'ютерних мереж готелю; – ремонт та налагодження комп'ютерної техніки персоналу готелю; – забезпечення доступу до Інтернету через локальну мережу чи Wi-Fi гостей закладу.
Транспортна служба	<ul style="list-style-type: none"> – виклик таксі для гостей готелю; – замовлення автобусів для груп гостей чи екскурсійного обслуговування; – надання паркувальних місць гостям готелю та відвідувачам ресторану, обслуговування автостоянки

Характеристика приймально-вестибюльної групи приміщень.

До приміщень вестибюльної групи належать: вестибюль, приміщення для прийому і розміщення гостей, приміщення для збереження і транспортування багажу, гардероб, бізнес-центр, туалетні кімнати, відділення банку тощо.

У вестибюлі готелю повинні бути створені необхідні умови для зустрічей і відпочинку туристів. Готелі повинні мати широку інформацію про наявність, розташування і режим роботи служб, у тому числі перукарні, ремонту годинників, прояву і друкування фотоматеріалів, прокату предметів культурно-побутового призначення, кіосків з продажу газет, сувенірів, книг, тощо, а також рекламно-інформаційні матеріали (буклети, проспекти, довідники) мовами основних гостей готелю. Усі пункти і служби обслуговування повинні бути забезпечені засобами візуальної інформації (вивіски, таблички, написи) із вказанням найменування служб і часу їхньої роботи місцевою та англійською мовами.

У вестибюлі є основні приміщення, призначені для обслуговування гостей. Тут відбувається організація основного технологічного процесу – переміщення гостей, відвідувачів, багажу й організація прийому, торгове, побутове, екскурсійне обслуговування, надання банківських послуг, поштового, телефонного зв'язку, відпочинок, очікування під час оформлення документів тощо.

Поліфункціональність приміщень вестибюльної групи спричиняє необхідність організації різних діючих зон: відкритого простору; вестибюля; роботи; торгової; обслуговування; відпочинку (очікування).

З метою зручності прийому гостей у вестибюлі розташований диван та два великі кресла, а також стіл на якому постійно знаходяться живі квіти та рекламні буклети готелю. Приміщення вестибюлю оформлено дзеркалами та картинами.

Також у вестибюлі є зона реєстрації, що виконана у формі стійки, за нею – робоче місце чергового адміністратора, який обліковує зайняті номери,

попередні замовлення.

Стійка служби розміщення, за якою працює черговий менеджер з розміщення, містить зразки заповнення реєстраційних карток, довідники та буклети.

Камера схову характеризується відсутністю вікон, наявністю броньованих дверей, камерами відеоспостереження, стелажми для багажу, сейфів.

Кімната для охорони розташована непомітно для гостей. Кімната є прохідною, а для збереження зброї існує сейф.

Гардероб, аванзал та туалетні кімнати розташовуються при вході до ресторану, який також буде розташований на першому поверсі готелю.

Результати занесемо у таблицю 3.3.

Таблиця 3.3. Приймально-вестибюльні приміщення клуб-готелю «Aetherium Retreats»

№ з/п	Найменування приміщення	Площа, м ²
1.	Вестибюль	40
2.	Рецепція	6
3.	Пункт зв'язку	6
4.	Кімната чергового персоналу	8
5.	Службовий санітарно-технічний блок	6
6.	Швейцарська і приміщення носильників	6
7.	Камера схову	10
8.	Приміщення охорони	8
9.	Медпункт	10
	Разом	100

Таким чином, ми розрахували основні приміщення приймально-вестибюльної групи. Загальна площа даної групи приміщень складає 100 м².

Характеристика житлової групи приміщень.

До групи житлових приміщень входять житлові кімнати, приміщення поверхового обслуговування, приміщення громадського призначення (вітальні, дитячі кімнати тощо). Номерний фонд проєктованого закладу розміщення необхідно представити у вигляді табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Характеристика номерного фонду клуб-готелю «Aetherium

Retreats»

№ з/п	Тип номеру	Характеристика	Кількість місць	Кількість номерів
1.	Люкс	Номер з двох житлових кімнат та повного санвузла, містить такі кімнати: спальня, вітальня, повний санвузол містить умивальник, душ і унітаз	2	3
2.	Номер I категорії	Номер оснащений одним односпальним ліжком та оснащений повним санвузлом	2	30
3.	Номер II категорії	Номер оснащений одним двоспальним ліжком та оснащений санвузлом з душевою кабіною	1	15
	Разом			48

Отже, виходячи з даних табл. 3.4, можна зробити висновок, що кількість номерів люкс складає 3 номери, які мають 2 місця, кількість номерів «Стандарт» 2-місних – 30 номерів, кількість номерів «Стандарт» 1-місних – 15 номерів.

Оснащеність номерів меблями та інвентарем надаємо у вигляді табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Оснащеність номеру «Стандарт» 1-місного з меблями та інвентарем

№з/п	Оснащеність	Кількість, од.
1.	Ліжко 80x180 см	1
2.	Комплект постільних речей і білизни: – матрац з намотрацником – наволока (одна) – ковдра (одна) – ковдра додаткова (одна) – подушка (одна) – подушка додаткова (одна) – покривало на ліжко	1
3.	Килим	1
4.	Телевізор	1
5.	Шафа для одягу	1
6.	Тумба при ліжкові	1
7.	Стіл	1
8.	Стілець	2

Оснащеність двомісного номеру «Стандарт» меблями та інвентарем представлена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6. Оснащеність двомісного номеру «Стандарт» меблями та інвентарем

№з/п	Оснащеність	Кількість, од.
1.	Ліжко 90x200 см	2
2.	Комплект постільних речей і білизни: – матрац з намотрацником – наволока (одна) – ковдра (одна) – ковдра додаткова (одна) – подушка (одна) – подушка додаткова (одна) – покривало на ліжко	2
3.	Килим	1
4.	Телевізор	1
5.	Шафа для одягу	1
6.	Тумба при ліжкові	2
7.	Стіл	1
8.	Стілець	3
9.	Журнальний стіл	1
10.	Крісло	2

Таблиця 3.7. Оснащеність номеру типу люкс клуб-готелю «Aetherium Retreats» меблями та інвентарем

№з/п	Оснащеність	Кількість, од.
1.	Ліжко 160x200 см	1
2.	Комплект постільних речей і білизни: – матрац з намотрацником – наволока (одна) – ковдра (одна) – ковдра додаткова (одна) – подушка (одна) – подушка додаткова (одна) – покривало на ліжко	2
3.	Килим	2
4.	Телевізор	1
5.	Шафа для одягу	2
6.	Тумба при ліжкові	1
7.	Стіл	1
8.	Стілець	2
9.	Крісло	2
10.	Журнальний столик	2
11.	Диван	1

Номер типу «люкс» відноситься до номерів вищої категорії, тому має 2 кімнати і відповідно забезпечений більшою кількістю меблів та інвентарю порівняно з стандартними номерами. Тут також враховані вимоги ДБН В.2.2-

20:2008.

Склад і площі приміщень поверхового обслуговування наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8. *Склад приміщень поверхового обслуговування клуб-готелю «Aetherium Retreats»*

№ п/п	Тип приміщення	Площа, кв.м	Кількість приміщень	Загальна площа, кв.м
1	Люкс	40	3	120
2	Номер «Стандарт» 2-місний	18	30	540
3	Номер «Стандарт» 1-місний	12	15	180
4	Хол	60	1	60
5	Приміщення старшої покоївки	12	1	12
6	Комора брудної білизни	6	1	6
7	Комора прибирального інвентаря	4	1	4
8	Площадка розбирання брудної білизни при білизнопроводі	4	1	4
9	Кімната побутового обслуговування	6	1	6
10	Приміщення для зберігання візків покоївок	12	1	12
11	Приміщення чищення взуття	6	1	6
12	Санвузол персоналу (унітаз, умивальник, душ)	4	1	4
	Разом			894

Отже, виходячи з даних табл. 3.8, можна зробити висновок, що загальна площа приміщень поверхового обслуговування клуб-готелю «Aetherium Retreats» складає 894 кв.м. Найбільшу площу займають одномісні номери – 540 кв.м., а найменшу комора для прибирального інвентарю, площадка розбирання брудної білизни та санвузол персоналу – відповідно 4 кв.м.

Організація харчування споживачів готельних послуг в закладах ресторанного господарства засобу розміщення.

Визначившись з основними показниками готелю, проектуємо кафе-бар в його складі. Це буде заклад з місткістю 30 посадкових місць – кількість місць розрахована як 30% від кількості номерів: $81 \cdot 30\% = 25$ місць +

5 додаткових місць для місцевих відвідувачів. Кафе-бар буде надавати послуги харчування цілодобово, формати виробництва – напівфабрикати, кухня – українська та європейська.

Обслуговування в ресторані здійснюється за допомогою адміністратора (функції прийому та посадки гостей), та офіціантів.

Окрім обслуговуючого персоналу для ресторану передбачено: шеф-кухар, помічники шеф-кухаря, мийники посуду, прибиральники, вантажники.

Складемо поелементну структурно-технологічну схему виробничого процесу у закладі ресторанного господарства (рис. 3.3).

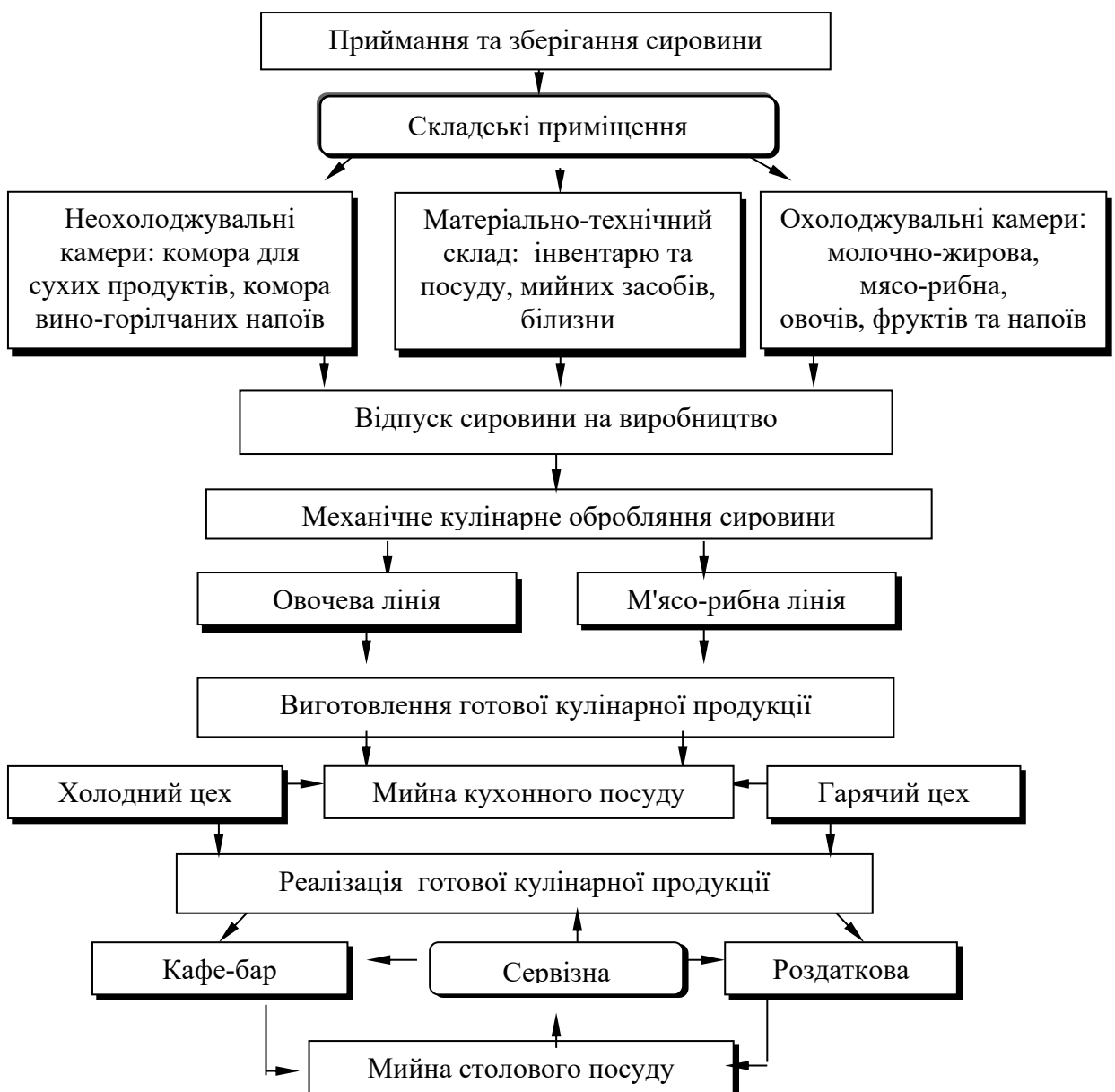


Рис. 3.3. Структурно-технологічна схема виробничого процесу

Прогноз денного обсягу реалізації продукції за меню вільного вибору розраховують на підставі визначення споживаної кількості страв за одне відвідування закладу та прогнозованої кількості споживачів за зміну роботи залу:

$$n = N \times m, \quad (3.1)$$

де:

n – денний обсяг реалізації продукції, порцій/виробів;

N – прогнозована кількість споживачів за зміну роботи торгівельної зали, чол.;

m – коефіцієнт споживання страв, порцій/чол.

Результати розрахунку прогнозованої кількості страв наводимо у табл. 3.9.

Таблиця 3.9. Прогнозована кількість страв закладу

Група страв	Коефіцієнт споживання групи страв, осіб	Денна кількість страв групи, порцій
1	2	3
Холодні закуски	0,8	116
- молоко, кисломолочні продукти і бутерброди	0,2	29
- рибні	0	0
- м'ясні	0,2	29
- овочеві, салати і вінегрети	0,6	57
Перші страви	0,13	18
заправні	0	0
м'ясні	0	0
рибні	0	0
овочеві	0	0
прозорі	1	18
холодні, молочні	0	0
супи-пюре	0	0
Другі страви	1,05	145
рибні	0,2	29
м'ясні	0,7	101
з овочевим гарніром	0,8	116
з крупами, овочами, бобовими	0,2	29
овочеві	0,1	14
круп'яні та борошняні	0	0
з яєць та молочні	0,2	29

Продовження табл. 3.9

1	2	3
Солодкі страви	0,9	124
- жельовані	0	0
- гарячі	0,2	25
- холодні	0,8	99
Гарячі напої	0,65	90
- молоко гаряче	0	0
- чай з цукром	0,4	34
- кава	0,6	54
- какао	0	0
Холодні напої	0,3	41
- фруктові води	0	0
- мінеральні води	0	0
- власного приготування	0,2	8
- соки	0,8	33
Борошняні та кондвироби	0	0
Пиріжки та булочки	0,44	61
- булочки	0,5	30
- пиріжки смажені	0,2	12
- пиріжки печені	0,3	18
Морозиво	0	0
Хліб (кг/чол)		
- пшеничний	0,1	14
- житній	0,075	10
Пиво (л)	0,1	14
Вино (л)	0,075	10
Горілка (л)	0,075	10
Шампанське (л)	0,075	10
Коньяк (л)	0,075	10
Лікери (л)	0	0

На основі таблиці 3.9 складається виробнича програма закладу ресторанного господарства (табл. 3.10).

Таблиця 3.10. Виробнича програма закладу ресторанного господарства при готелі

Назва страв та напоїв	А-ля карт		Шведська лінія		Разом, шт.
	Вихід, г	Кількість, шт.	Вихід, г	Кількість, шт.	
1	2	3	4	5	6
Фірмові страви					
Закуска молодіжна	300	5			5
Розтягай з м'ясом	200	7			7

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6
Зрази з риби з цибулею	170	5			5
Яловича печінка в сухарях	180	7			7
Холодні страви і закуски					
Овочі та зелень асорті	300	20	300	20	40
Соління домашні	450	20	450	9	29
Сирне асорті	300	4	300	5	9
Українська закуска	150	12	150	5	17
Рибне асорті	250	10	250	5	15
М'ясне асорті	300	15	300	15	30
Закуска з шинки	160	10	160	2	12
Закуска рибно-ікорна	50/170	21			21
Салат «Столичний»	250	20	250	27	47
Салат «Молодіжний»	200	11			11
Селянський салат	200	16			16
Студентський салат	270	14			14
Салат Цезар	225	3			3
Салат Айсберг	240	3			3
Салат з качкою і апельсинами	170	7			7
Салат Грецький	310	8			8
Легкий салат	180	5			5
Перші страви					
Юшка рибна	300	12			12
Суп з грибами та макаронними виробами	300	13			13
Суп з курки дієтичний	300	18			18
Овочевий суп	300	14			14
Борщ український	350	35			35
Капусняк російський	300	22			22
Гарячі страви					
Стейк з лосося чернівецький	160	9			9
Філе пангасіуса під соусом	170	13			13
Риба смажена	100	4			4
Стейк м'ясний	100	15			15
Телятина по-французьки	300	7			7
Битки курячі	100	3			3

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6
Реберця свині закусочні	250	8			8
Кролик в прянощах	300	10			10
Качка тушкована	100	3			3
Рулет з салом та свининою	270	4			4
Котлета з телятини	150	30			30
Кров'янка	200	10			10
Ковбаса домашньому	180	12			12
Ковбаса українська	250	17			17
Ковбаса селянськи	220	3			3
Печеня звичайна	260	9			9
Капуста тушкована з м'ясом	300	11			11
Голубці	200	6			6
Деруни смажені з сметаною	200	10	200	15	25
Вареники з капустою	200	7			7
Вареники з картоплею	200	6			6
Вареники з м'ясом	200	7			7
Солодкі страви					
Десерт Тірамісу	185	10	185	5	15
Торт Чізкейк	150	2	150	2	4
Штрудель по-чернівецьки			170	3	3
Десерт з грушею	80	2			2
Торт Наполеон	100	2	100	2	4
Торт Медовик домашній	150	15			15
Торт Форенуар	100	6			6
Вареники з вишнею	200	5	200	10	15
Млинці з яблуками та корицею	100	5	100	10	15
Сирники з джемом та сметаною	150	2	150	14	16
Морозиво	50	10			10
Гарячі напої					
Кава еспрессо	100	80	100	60	140
Чай чорний з лимоном	170	80	170	60	140
Чай фруктовий	180	40	180	40	80
Холодні напої					
Сік	200	80	200	60	140
Мінеральна вода	200	60	200	20	80

Отже, ми розрахували виробничу програму ресторану, виходячи з попередніх припущень про денну кількість відвідувачів.

Наступний етап – формування сировинних запасів, системи їх постачання і зберігання.

Для цього проводять оптимізацію обсягів сировинних і продуктових запасів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11. Управління сировинними і продуктовими запасами закладу

<i>Назва сировини</i>	<i>Умови поповнення запасів</i>	<i>Стратегія управління запасами</i>
М'ясо, птиця, субпродукти	Доставка на склад ресторану Замовлення раз на три дні	Рівномірне постачання
Копченості	Замовлення раз на тиждень	Оперативне управління
Риба та нерибні продукти моря	Замовлення раз на три дні	Рівномірне постачання
Овочі	Постачання кожен день	Оперативне замовлення
Фрукти	Постачання кожен день	Оперативне замовлення
Бакалійні товари	Постачання раз на тиждень	Оперативне замовлення
Напої алкогольні	Постачання раз на два дні	Рівномірне постачання
Напої безалкогольні та слабоалкогольні	Постачання раз на два дні	Рівномірне постачання
Інші	Постачання раз на два дні	Рівномірне постачання

Таким чином, постачання сировини та продуктів до ресторану має здійснюватись згідно визначеного графіку – овочі та фрукти будуть доставлятися кожен день за потреби, напої – раз на 2 дні рівномірними порціями, м'ясо та риба – раз на 3 дні, а копченості за потреби раз на тиждень.

Даний метод управління запасами є доцільним для нашого закладу, адже продукти, які можуть довго зберігатись або навпаки, використовуються щоденно у великих обсягах, постачатимуться рівномірно, всі інші види сировини та продуктів – постачаються за умови оперативного замовлення, тобто при зменшенні існуючих запасів до граничного рівня проводиться наступне замовлення того чи іншого виду продуктів.

Характеристику постачання подаємо у табл. 3.12.

Таблиця 3.12. Характеристика постачання закладу

Товарна група	Постачальники	Умови постачання							
		Вид постачальника	Спосіб поставки	Форма постачання	Маршрут завою	Періодичність, раз на тиждень	Час завою	Вид тари, умови повернення	Метод закупівлі, оплата
М'ясо, птиця, субпродукти	ПАТ «Чернівці»	Вітчизняний	Централізована	Транзитна	Кільцевий	2	8-10	Ящики, повернення	Оптовий
Риба та нерибні продукти моря	ТОВ «Фуд енд Фіш»	Вітчизняний	Централізована	Транзитна	Кільцевий	1	8-10	Ящики, повернення	Оптовий
Молоко, молочні та жирові продукти	ЧМЗ №2	Вітчизняний	Централізована	Транзитна	Кільцевий	7	8-10	Ящики, повернення	Оптовий
Овочі	ТОВ «Дари природи»	Вітчизняний	Централізована	Транзитна	Кільцевий	7	8-10	Ящики, повернення	Оптовий
Фрукти	ТОВ «Дари природи»	Вітчизняний	Централізована	Транзитна	Кільцевий	7	8-10	Ящики, повернення	Оптовий
Бакалійні товари	ТОВ «Ассан»	Вітчизняний	Централізована	Транзитна	Кільцевий	1	8-10	Ящики, повернення	Оптовий
Напої алкогольні	ТОВ «Поляна»	Вітчизняний	Централізована	Транзитна	Кільцевий	3	8-10	Ящики, повернення	Оптовий
Напої безалкогольні та слабоалкогольні	ТОВ «Поляна»	Вітчизняний	Централізована	Транзитна	Кільцевий	3	8-10	Ящики, повернення	Оптовий
Інші	Різні постачальники	Вітчизняний	Централізована	Транзитна	Кільцевий	3	8-10	Ящики, повернення	Оптовий

Отже, виходячи з обраного методу постачання, ми обрали постачальників, які згодні постачати свою продукцію у визначені терміни, а також мають гарну репутацію та вигідні оптові ціни.

Склад приміщень для прийому і зберігання сировини, продовольчих товарів і предметів матеріально-технічного забезпечення визначають згідно структури процесу з урахуванням кількості, оптимальних умов і термінів їх зберігання, виду складського обладнання. Площі складських приміщень визначають за площею складського обладнання (формула 3.2) або за СНиП П-Л.8.71.

$$S_{np} = \frac{S_{уст.}}{k} \quad (3.2)$$

де:

$S_{уст.}$ – площа зайнята під устаткуванням, м²;

k – коефіцієнт використання площі, який враховує збільшення площі приміщення на проходи (0,3 – 0,4).

Розглянемо виробничі процеси та обладнання цехів ресторану. Спочатку спроектуємо роботу доготівельного цеху. Технологічний процес в даному цеху можна представити у вигляді схеми (табл. 3.13).

Таблиця 3.13. Структурно-технологічна схема доготівельного цеху

Технологічні лінії	Технологічний процес	Обладнання
Обробка коренеплодів та картоплі	Приймання сировини	Ваги товарні, стіл
	Зберігання сировини	Стелаж, підтоварник
	Миття	Ванна мийна
	Очищення	Картоплечистка
	Промивання	Ванна мийна
	Нарізання	Овочерізка
Обробка листяних овочів та фруктів	Приймання сировини	Ваги товарні, стіл
	Зберігання сировини	Стелаж, підтоварник
	Сортування	Стіл
	Миття	Ванна мийна
	Нарізання	Овочерізка
Обробка напівфабрикатів м'яса, субпродуктів, птиці, кроликів	Приймання сировини	Ваги товарні
	Зберігання сировини	Стіл
	Обмивання	Ванна
	Обсушування	Стелаж
	Зачищення	Стіл
	Нарізання	Стіл
	Порціонування	Бачок для відходів
	Приготування фаршу	Стіл
Обробка напівфабрикатів риби, морепродуктів	Приймання сировини	Ваги товарні, стіл
	Зберігання сировини	Стелаж
	Розморожування	Стіл
	Обмивання	Ванна мийна
	Обсушування	Стіл
	Порціонування	Стіл
	Формування	Стіл

Вибираємо обладнання овочевої лінії:

Підготовчі операції – стелажі 2 шт.

- Лінія обробки коренеплодів: мийна ванна, стіл доочистки, овочерізка.
- Лінія обробки капустяних овочів, салатів і зелені: столи виробничі, мийна ванна, дошки, овочерізка.
- Обробка інших овочів та фруктів: мийна ванна, столи виробничі, овочерізка.

Вибираємо обладнання м'ясо-рибної лінії:

- Лінія обробки напівфабрикатів яловичини та свинини: мийна ванна, виробничі столи, м'ясорубка.

– Лінія обробки напівфабрикатів риби: мийна ванна, виробничі столи, м'ясорубка.

– Лінія обробки інших морепродуктів: мийна ванна, виробничі столи.

Структурно-технологічну схему овочевої лінії наведено на рис. 3.4.

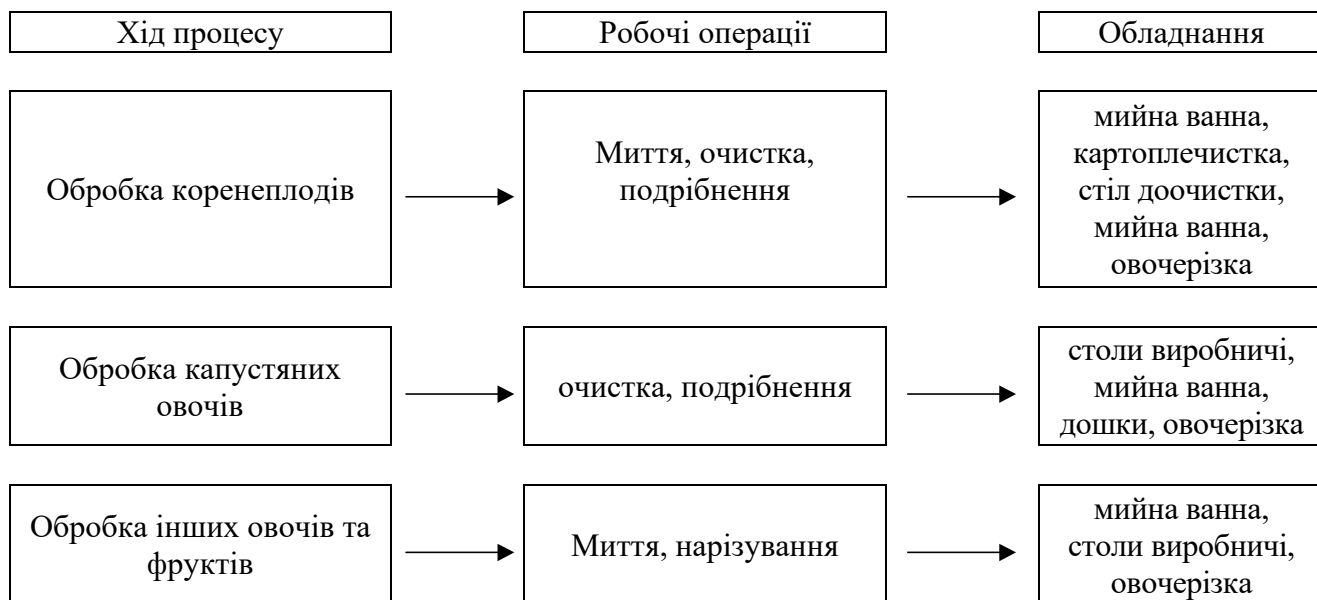


Рис. 3.4. Структурно-технологічна схема виробничого процесу овочевої лінії

Таким же чином будується робота м'ясо-рибної лінії.

Обладнання цеху зведемо до таблиці 3.14 та наведемо його розміри для розрахунків площі цеху.

Таблиця 3.14. Обладнання доготівельного цеху

Необхідне устаткування				К-сть одиниць	Площа устаткування, м ²
Тип	Марка	Габаритні розміри, мм			
		Довжина	ширина		
Ванна мийна	SP	700	700	4	1,96
Стіл виробничий	LTGR 12/6	1200	600	4	2,88
Стелаж	СТ-1	1000	800	2	1,6
Овочерізка	R301				
М'ясорубка	R10				
Бачок для сміття		500	500	4	1,0
Раковина		570	600	2	0,68
Ваги електронні				1	
Загальна площа обладнання					8,53
Площа цеху					24,0

У гарячому цеху організують: дільницю для приготування перших страв, яку обладнують казанами різної місткості; дільниця приготування других страв, обладнана плитами, казанами невеликої місткості, жарочними шафами, сковородами, фритюрницями, прилавками-мармитами для перших блюд і соусів, роздавальними стойками з поверхнею, що підігрівається; дільниця приготування гарячих напоїв. У холодному цеху організують дільниці приготування холодних і солодких блюд і обладнують їх холодильними шафами, секціями-столами з шафою, що охолоджується і гіркою, виробничими столами з вбудованою ванною, мийними ваннами, стелажми, роздавальними стойками і приводами для холодних цехів.

Виробнича програма для гарячого та холодного цехів складається на основі денної виробничої програми закладу і включає кількість страв за день в цілому та за дві години максимального завантаження (враховуючи терміни реалізації готової продукції).

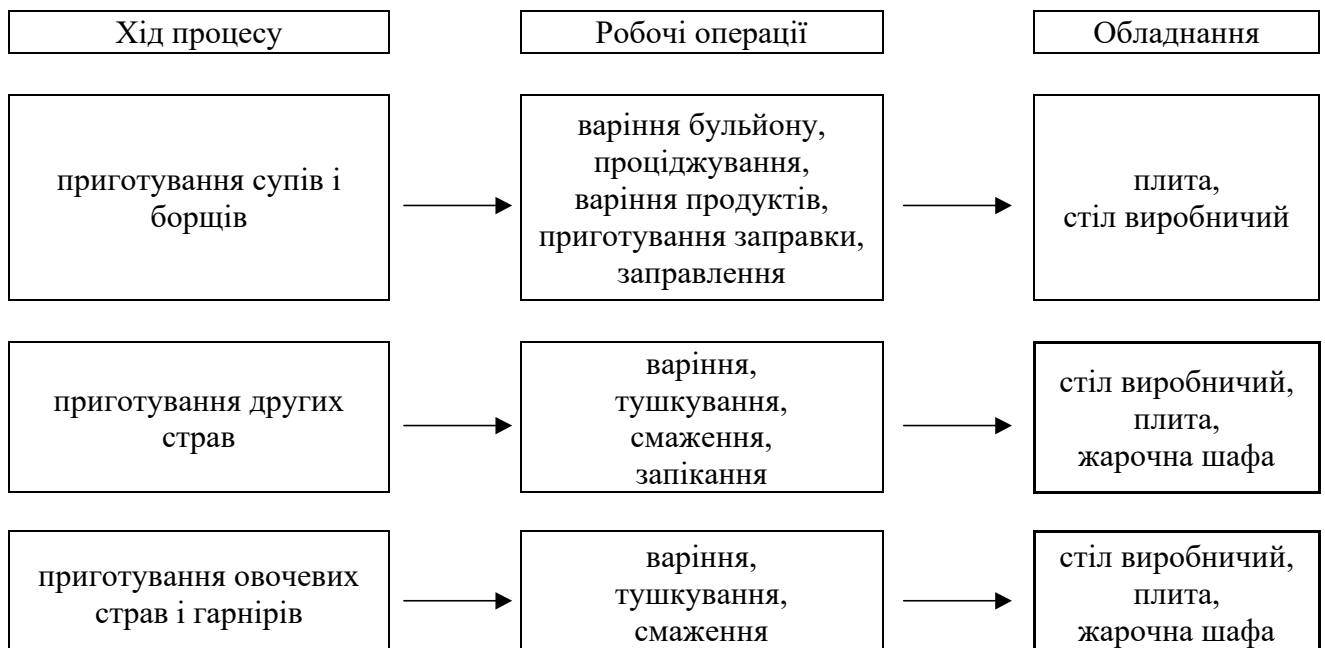


Рис. 3.5. Структурно-технологічна схема виробничого процесу гарячого цеху

Обираємо обладнання для гарячого цеху, дані заносимо в таблицю 3.15.

Таблиця 3.15. Обладнання гарячого цеху

Необхідне устаткування				К-сть одиниць	Площа устаткування, м ²
Тип	Марка	Габаритні розміри, мм			
		Довжина	ширина		
Ванна мийна	LLG1V11	1100	600	1	0,49
Стіл виробничий	LTGR 12/6	1200	600	3	2,16
Стелаж	СТ-1	1000	800	1	0,8
Стіл-шафа для підігріву		1000	800	1	0,8
Холодильна шафа	Europe 500	690	685	2	0,47
Пароконвекційна піч	CPC/CD/CM	1012	821	1	0,83
Плита електрична	Kuppersbusch	1200	900	1	1,08
Мармит		1200	900	1	1,08
Гриль ребристий	Kuppersbusch	900	700	1	0,63
Гриль рівний	Kuppersbusch	900	700	1	0,63
Фритюрниця подвійна	Kuppersbusch	900	450	1	0,44
Піч мікрохвильова	Electrolux				
Раковина		570	600	1	0,342
Бачок		500	500	3	0,75
Ваги настільні	ВН-10				
Загальна площа обладнання					10,52
Площа цеху					40

Чисельність виробничого персоналу визначають на основі виробничої програми цеху на розрахунковий день (зміну) та діючих норм часу на виготовлення одиниці продукції.

$$N_1 = \frac{A}{T \cdot \lambda \cdot 60} \quad (3.3)$$

де:

T – тривалість робочого дня кухаря, год.;

λ – коефіцієнт, який враховує зростання продуктивності праці ($\lambda=1.14$);

$A = \sum n \cdot t$ – кількість людино-хвилин необхідних для виконання виробничої програми цеху;

n – кількість продукції одного виду, порції;

t – норма часу на виготовлення одиниці продукції цього виду, людино-хвилин

Результати оформляємо у формі табл. 3.16.

Таблиця 3.16. Розрахунок чисельності працівників виробництва

Назва виробу, страви	Вихід, г	Денна к-сть порцій, шт	К-сть людино-годин	Загальні витрати часу, год
Закуска молодіжна	300	5	0,3	1,5
Розтягай з м'ясом	200	7	0,3	2,1
Зрази з риби з цибулею	170	5	0,25	1,25
Яловича печінка в сухарях	180	7	0,5	3,5
Борщ український	350	18	0,3	5,4
Капусняк російський	300	14	0,3	4,2
Суп з грибами та макаронними виробами	300	23	0,3	6,9
Суп з курки дієтичний	300	25	0,3	7,5
Овочевий суп	300	4	0,3	1,2
Юшка рибна	300	12	0,3	3,6
Деруни смажені з сметаною	200	17	0,3	5,1
Риба смажена	100	11	0,3	3,3
Ковбаса по-домашньому	180	6	0,3	1,8
Ковбаса українська	250	30	0,3	9
Капуста тушкована з м'ясом	300	15	0,3	4,5
Голубці	200	9	0,3	2,7
Котлета з телятини	150	13	0,3	3,9
Стейк м'ясний	100	9	0,3	2,7
Стейк з лосося чернівецький	160	8	0,3	2,4
Філе пангасіуса під соусом	170	7	0,3	2,1
Печеня звичайна	260	3	0,3	0,9
Реберця свині закусочні	250	10	0,3	3
Телятина по-французьки	300	3	0,3	0,9
Битки курячі	100	7	0,3	2,1
Кролик в прянощах	300	6	0,3	1,8
Качка тушкована	100	7	0,3	2,1
Вареники з капустою	200	4	0,3	1,2
Вареники з картоплею	200	10	0,3	3
Вареники з м'ясом	200	3	0,3	0,9
Рулет з салом та свининою	270	7	0,3	2,1
Кров'янка	200	7	0,3	2,1
Ковбаса по-селянськи	220	15	0,3	4,5
Разом				99,25

Тобто загальна тривалість виготовлення страв в гарячому цеху на день складає 99,25 годин. Розрахуємо кількість працівників, потрібних на виконання цієї програми. На дану виробничу програму потрібно $99,25/(16*1,14) \approx 5$ працівників.

Також передбачено інший адміністративний персонал: генеральний директор, заступник генерального директора, HR-директор, директор з маркетингу та реклами, PR- менеджер, бухгалтери, головний бухгалтер.

Таблиця 3.17. Поелементна структурно-технологічна схема надання ресторанних послуг клуб-готелю «Aetherium Retreats»

Зона	Елемент процесу	Засоби забезпечення процесу		Учасник
		Просторові	Матеріально-технічні	
Первинного обслуговування	Надання попередніх послуг	- вестибюль - гардероб - санвузол	- м'які меблі - гардеробна стійка - стійка адміністратора - інше	Відвідувачі Гардеробник Прибиральник Адміністратор
Послуг харчування і відпочинку	Надання і споживання послуг харчування і відпочинку	- торгова зала на 30 місць	- меблі та обладнання - столовий посуд та набори - столова білизна - більярдні столи та шафи - елементи інтер'єру	Адміністратор Офіціант Відвідувач
Допоміжна	Забезпечення процесу обслуговування	- роздаткова - сервізна - мийна посуду - приміщення офіціантів - підсобні приміщення - адміністративні приміщення	- торговельно-технологічне устаткування - устаткування для організації дозвілля	Спеціаліст відповідного спрямування Споживач

Кількість та номенклатура меблів кафе-бару наведено в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18. Характеристика меблів та торговельно-технологічного устаткування для забезпечення процесу обслуговування

Тип меблів	Розміри, мм	Кількість меблів
1	2	3
Стіл чотириохмісний (прямокутний)	800x1200	5
Стіл двомісний (квадратний)	800x800	5
Стілець ресторанний	400x500	30

1	2	3
Стілець барної стійки (круглий)	400x400	10
Сервант	1100x700	2
Стіл приставний	400x700	5
Стіл підсобний	400x700	5
Візок офіціантський	600x300	5
Бар-ескімо	600x300	1
Візок "Flambe" з пальником	300x300	2
Касети для підігріву тарілок	300x300	5

Таким чином, в кафе-барі з врахуванням резерву спроектовано меблів на 30 посадкових місць – 5-4-місних столів (20 місць), 5-2-місних столів (10 місць) та відповідно 30 стільців. Також в кафе передбачено додатково 10 барних стільців, які будуть розташовані біля барної стійки, на той випадок, якщо відвідувачі забажають розташуватись за стійкою, а не за столиком. Площа зали кафе-бару обчислюється з розрахунку не менше 2 м² на 1 місце, тобто в нашому випадку складає $3 \cdot 30 = 60$ м².

Номенклатура предметів для індивідуального та групового сервірування приблизно наступна: набори для спецій, скатертини та салфетки тканеві індивідуальні (комплектами), столові прилади, сервізи, кільця для серветок, вази для свіжих квітів; для групового сервірування також вази для фруктів та ін.

Організація сервісного обслуговування. Обслуговування споживачів закладу ресторанного господарства здійснюють за меню («а ля карт», «табльдот», «шведський стіл», циклічне меню). До асортименту страв меню включаються фірмові, авторські страви, що відповідають і найбільш ефективно відображають концепцію закладу.

Наступним етап є визначення кількості споживачів закладу ресторанного господарства за прийомами їжі.

Динаміка завантаженості торгівельної зали за день обґрунтовується у табл. 3.19.

Таблиця 3.19. Прогнозована динаміка завантаженості зали кафе-бару на 30 місць

Години роботи, год.	Оборотність місця, разів	Коефіцієнт завантаження зали	Кількість споживачів, Осіб
	η	K_3	N_T
8 ⁰⁰ – 12 ⁰⁰	Шведська лінія		30
12 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰	1,0	0,1	3
13 ⁰⁰ – 15 ⁰⁰	1,0	0,2	6
15 ⁰⁰ – 16 ⁰⁰	1,0	0,3	9
16 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	1,0	0,1	3
17 ⁰⁰ – 18 ⁰⁰	0,7	0,2	4
18 ⁰⁰ – 19 ⁰⁰	0,7	0,5	11
19 ⁰⁰ – 20 ⁰⁰	0,7	0,6	13
20 ⁰⁰ – 21 ⁰⁰	0,7	0,8	17
21 ⁰⁰ – 22 ⁰⁰	0,7	0,9	19
22 ⁰⁰ – 23 ⁰⁰	0,7	0,9	19
23 ⁰⁰ – 24 ⁰⁰	0,7	0,8	17
23 ⁰⁰ – 02 ⁰⁰	0,5	0,6	9
02 ⁰⁰ – 06 ⁰⁰	0,5	0,3	5
06 ⁰⁰ – 08 ⁰⁰	0,5	0,3	5
Разом			138

Таким чином, прогнозована денна кількість відвідувачів складатиме 138 осіб, і саме на цю кількість ми будемо розраховувати нашу виробничу програму.

Кількість відвідувачів за годину роботи залу визначаємо за формулою:

$$N_T = P * \eta * K_3, \text{ чол.} \quad (3.5)$$

де N_T - кількість споживачів за години роботи, чол.;

P - кількість місць в залі;

η - оборотність місця, разів;

K_3 - коефіцієнт завантаження залу за години роботи.

Оборотність місця за день визначається за формулою:

$$\eta = N/P, \text{ раз} \quad (3.6)$$

де N - кількість споживачів за день, чол.;

P - кількість місць в залі;

$$\eta = 138/30 = 4,6 \approx 5 \text{ разів}$$

Вибір способів подавання страв оформлюється у вигляді табл. 3.20.

Таблиця 3.20. Способи подавання страв та їх аргументація

Назва і складові страви	Форма подавання, зазначення необхідних засобів			Аргументація вибору способу подавання
	Посуд (вид, матеріал, розміри)	Набори (вид, матеріали)	Інші предмети	
Перші страви	Тарілка супова (226 мм порцеляна) Тарілка підстановочна (220 мм, порцеляна)	Ложка столова		Англійський спосіб
Другі страви	Тарілка обідня (225 мм, порцеляна)	Столовий набір (мельхіор)		Англійський спосіб
Закуски	Тарілка обідня (225 мм, порцеляна)	Закусочний набір (мельхіор)		Англійський спосіб
Десерти	Десертна тарілка (196 мм, порцеляна)	Виделка десертна Ложка десертна Ніж десертний		Англійський спосіб

Кількісний та якісний вибір предметів сервірування наводимо у Додатку А.

Після визначення площ окремих приміщень закладу, що проектується результати представляють у вигляді табл. 3.21.

Таблиця 3.21. Склад і площі приміщень закладу ресторанного господарства

№, п/п	Найменування приміщення	Площа приміщення, м ²
1	2	3
Приміщення для відвідувачів		
1.	Хол	20
2.	Зала кафе-бару	60
3.	Вбиральні чоловічі	8,0
4.	Вбиральні жіночі	8,0
5.	Гардероб	15,0
Складські приміщення		
6.	Охолоджувана камера напівфабрикатів м'яса і риби	10,0
7.	Охолоджувана камера молочних продуктів та гастрономії	10,0
8.	Комора із звичайною температурою – для овочів, фруктів, зелені	10,0
9.	Комора із звичайною температурою – для напоїв	12,0
10.	Комора із звичайною температурою для сипучих продуктів	10,0
11.	Приміщення комірника	4,0
12.	Буфет	13,0

Продовження табл. 3.21

1	2	3
13.	Сервізна	16,0
14.	Комора для інших ЗМЗ	9,0
15.	Комора для харчових відходів	9,0
16.	Комора та мийна тари	9,0
17.	Завантажувальна	18,0
Виробничі приміщення		
18.	Доготівельний цех обробки напівфабрикатів	24,0
19.	Гарячий та холодний цехи	77,0
20.	Мийна кухонного посуду	8,0
21.	Мийна столового посуду	13,0
22.	Роздавальна	12,0
Службові приміщення (для персоналу)		
23.	Кімната відпочинку персоналу	10,0
24.	Гардероб персоналу	12,0
25.	Душові кабінки, 2 шт.	6,0
26.	Вбиральні для персоналу, 2 шт.	8,0
27.	Комора прибиральниць	5,0
28.	Білизняна	4,0
Адміністративні приміщення		
29.	Кабінет завідувача виробництвом	6,0

Таким чином, ми розрахували площу основних приміщень закладу ресторанного господарства у бутик-готелі «Aetherium Retreats».

Характеристика приміщень культурно-дозвільного призначення.

Склад і площі приміщень культурно-дозвільного та фізкультурно-оздоровчого призначення заносимо до табл. 3.22.

Таблиця 3.22. Склад і площі приміщень культурно-дозвільного та фізкультурно-оздоровчого призначення

Найменування приміщення	Площа, м ²
Тренажерна зала	30
Спа-центр	100
Бітік-магазин	100
Разом	230

Виходячи з даних табл. 3.22, можна зробити висновок, що найбільшу площу займають спа-центр та бітік-магазин – по 100 кв.м., а найменшу тренажерний зал – 30 кв.м.

Характеристика службово-побутових та господарських приміщень засобу розміщення.

До адміністративної групи приміщень належать: приміщення дирекції, відділ кадрів, відділ постачання, бухгалтерія, каса, планово-економічний відділ і інженерно-технічний відділ.

Склад і площі адміністративних, побутових та технічних приміщень заносимо до табл. 3.23.

Таблиця 3.23. Склад і площі адміністративних, побутових та технічних приміщень

Найменування приміщення	Площа, м ²
Кабінет директора	18
Бухгалтерія	12
Відділ кадрів	12
Відділ постачання	12
Інженерно-технічний відділ	12
Разом	66

Отже, найбільшу площу у складі адміністративних, побутових та технічних приміщень займає кабінет директора та складає 18 кв.м.

В готелі наявні наступні приміщення господарського призначення:

- приміщення побутового обслуговування (перукарня, медпункт, хімчистка);
- приміщення для ремонтних робіт (ремонт взуття, ремонт ювелірних виробів, майстерня з ремонту готельного обладнання);
- приміщення для інженерного устаткування (АТС, електрощитова, бойлерна).

Продовольчі складські приміщення спроектуємо у розділі «Проектування приміщень закладу ресторанного господарства».

Також заплановано такі непродовольчі складські приміщення:

- склад для білизни та інвентарю,
- склад для мийних хімічних засобів,
- склад для меблів та обладнання,
- склад для запасних деталей та пристроїв.

Склад і площі приміщень господарського та виробничого призначення

заносимо до табл. 3.24.

Таблиця 3.24. Склад і площі приміщень господарського та виробничого призначення

Найменування приміщення	Площа, м ²
Перукарня	12
Хімчистка	8
Ремонт взуття	8
Ремонт ювелірних виробів	8
Майстерня	12
АТС	6
Електрощитова	6
Бойлерна	6
Склад для білизни та інвентарю	10
Склад для мийних хімічних засобів	6
Склад для меблів та обладнання	40
Склад для запасних деталей та пристроїв	10
Разом	132

Виходячи з даних табл. 3.24, можна зробити висновок, що найбільшу площу господарського та виробничого приміщення займає склад для меблів та обладнання і складає відповідно 40 кв.м., а найменшу АТС, електрощитова, бойлерна та склад для мийних хімічних засобів та складає відповідно 6 кв.м.

Враховуючи вищенаведені припущення щодо різних видів приміщень готелю, зведемо всі розраховані і спроектовані дані в таблицю 3.25.

Таблиця 3.25. Склад і площі приміщень клуб-готелю «Aetherium Retreats»

Найменування приміщення	Площа, м ²
1	2
<i>Приймально-вестибюльні</i>	
Вестибюль	40
Служба прийому та реєстрації	6
Пункт зв'язку	6
Кімната чергового персоналу	8
Службовий санітарно-технічний блок	6
Швейцарська і приміщення носильників	6
Камера схову	10
Приміщення охорони	8
Медпункт	10
<i>Приміщення фізкультурно-оздоровчого призначення</i>	

Продовження табл. 3.25

1	2
Тренажерна зала	30
<i>Приміщення культурно-дозвільного призначення</i>	
Бутік-магазин	100
Спа-центр	100
<i>Житлові приміщення</i>	
Номери люкс	120
Номери «Стандарт» 2-місні	540
Номери «Стандарт» 1-місні	180
<i>Приміщення поверхневого обслуговування</i>	
Хол	60
Приміщення старшої покоївки	12
Комора брудної білизни	6
Комора прибирального інвентаря	4
Площадка розбирання брудної білизни при білизнопроводі	4
Кімната побутового обслуговування	6
Приміщення для зберігання візків покоївок	12
Приміщення чищення взуття	6
Санвузол персоналу (унітаз, умивальник, душ)	4
<i>Господарсько-виробничі</i>	
Перукарня	12
Хімчистка	8
Ремонт взуття	8
Ремонт ювелірних виробів	8
Майстерня	12
<i>Складські приміщення</i>	
Склад для білизни та інвентарю	10
Склад для мийних хімічних засобів	6
Склад для меблів та обладнання	40
Склад для запасних деталей та пристроїв	10
<i>Адміністративно-побутові</i>	
Кабінет директора	18
Бухгалтерія	12
Відділ кадрів	12
Відділ постачання	12
Інженерно-технічний відділ	12
<i>Технічні приміщення</i>	
АТС	6
Електрощитова	6
Бойлерна	6
Разом площа закладу	1482

При відкритті клуб-готелю, враховуємо, що його дизайн має таке ж важливе значення. Правильний інтер'єр приверне відвідувачів не гірше хорошої реклами. Оздоблення – це вагома причина для його вибору.

Перед оформленням інтер'єру необхідно вирішення деяких питань. При

плануванні дизайну необхідно враховувати певні санітарні норми. Існують вимоги, які застосовуються до приміщень для проживання туристів. Їх так само потрібно врахувати. Сучасний клуб-готель наповнений домашнім затишком:

- Яскравий дизайн, глибокі кольори і живопис на стінах.
- Особистий капсульний простір і номери для комфортного проживання.
- Зразкова чистота сан вузлів і душових кабін.
- Власні домашні тапочки для кожного гостя.

Лаунж зона найм'якше місце в гостьовому будинку. Дивани і крісла, які хочеться гладити, подушки, пледи і плазмова панель. Ідеально для перегляду вечірніх телепередач і душевних розмов (рис. 3.6-3.7).



Рис. 3.6. Приймально-вестибюльна зона

Оксамитові крісла та дивани – важливий колірний акцент в інтер'єрі лаунж-зони гостьового будинку. Центральне «ядро» виділено не тільки за рахунок кольору стін, але і за рахунок світло-сірого підлогового покриття, яке формує квадрат. Стеля кольору золотої оливки має дуже м'який відтінок і не тисне, немає відчуття, що стелі в приміщенні дуже низькі. Чорні графічні світильники-точки з золотими акцентами, як декоративні гудзики.



Рис. 3.7. Зона відпочинку клуб-готелю «Aetherium Retreats»

Всі номери зроблені світлими і повітряними, з м'якими колірними рішеннями. Хотілося, щоб вони контрастно відрізнялися від загальних зон з насиченими кольорами. Об'єднуючим став сірий колір, який є в елементах меблів, і оливковий стелю (рис. 3.8-3.9).



Рис. 3.8. Номер Люкс клуб-готелю «Aetherium Retreats»



Рис. 3.9. Номер стандарт клуб-готелю «Aetherium Retreats»

Номери комплектуються роздільними або здвоєними ліжками. Світла легка колірна гамма розташовує до відпочинку. Акцентна пробкова стіна в кожному номері (за аналогією з обробкою колон в загальній відкритій зоні), м'яка тепло оливкова стеля з чорно-золотими світильниками.

3.2. Маркетинговий план

Маркетинговий план для клуб-готелю «Aetherium Retreats» у м. Києві буде складатися з наступних етапів:

1. Аналіз цільової аудиторії:
 - Визначення основних цільових груп (бізнесмени, туристи, молодіжні групи тощо).
 - Вивчення їхніх потреб і вимог до готельних послуг.
 - Визначення конкурентів та їхніх переваг.
 - Розробка унікального пропозицій продажу (USP):
 - Виділення основних переваг клуб-готелю «Aetherium Retreats» перед конкурентами.
 - Створення унікальних пакетів послуг та пропозицій для різних цільових груп.
2. Просування та реклама:

- Створення корпоративного сайту та активна присутність в соціальних мережах.
 - Організація рекламних кампаній у місцевих ЗМІ та онлайн-ресурсах.
 - Участь у туристичних виставках та інших подіях галузі.
3. Розвиток партнерських відносин:
- Співпраця з туроператорами та агентствами для просування клуб-готелю.
 - Партнерство з місцевими компаніями для організації корпоративних заходів та конференцій.
4. Контроль та аналіз результатів:
- Введення системи відстеження ефективності маркетингових заходів.
 - Проведення регулярних опитувань гостей для збору відгуків та покращення сервісу.
 - Аналіз конкурентної ситуації та коригування стратегії відповідно до змін на ринку.

Маркетинговий план допоможе клуб-готелю «Aetherium Retreats» привернути увагу цільової аудиторії, збільшити обіг та підвищити репутацію серед конкурентів.

3.3. Організаційний план клуб-готелю та обґрунтування організаційної структури управління підприємством

Чисельність працівників основних служб готельного комплексу необхідно представити наступним чином (табл. 3.26).

Таблиця 3.26. Чисельність працівників основних служб готельного комплексу

№	Найменування структурного підрозділу	Посада	К-сть Штатних одиниць	Посадові оклади, грн	Надбавки, грн	Місячний фонд ЗП, грн
1	2	3	4	5	6	7
1	Адміністративно-управлінський персонал	Генеральний директор	1	25000,00	10000,00	35000,00

Продовження табл. 3.26

2		Заст. Ген. директора	1	20000,00	5000,00	25000,00
3	Відділ персоналу	Начальник відділу персоналу	1	20000,00	5000,00	25000,00
4	Відділ маркетингу	Начальник відділу маркетингу	1	20000,00	5000,00	25000,00
5		PR - менеджер	1	15000,00	5000,00	20000,00
6	Відділ постачання	Менеджер постачання	3	20000,00	5000,00	25000,00
1	2	3	4	5	6	7
7		Помічник мен. постачання	3	15000,00	5000,00	20000,00
8	Відділ розміщення	Начальник відділу	1	20000,00	5000,00	25000,00
9		Працівники служби розміщення	10	15000,00	2000,00	17000,00
10	Виробничий підрозділ	Начальник виробництва	1	20000,00	5000,00	25000,00
11		Шеф-кухар	1	18000,00	5000,00	23000,00
12		Помічник шеф-кухаря	2	15000,00	2000,00	34000,00
13		Підсобні робітники	6	12000,00	1000,00	78000,00
14	Бухгалтерія	Гол. Бухгалтер	1	20000,00	5000,00	25000,00
15		Бухгалтер	1	15000,00	2000,00	17000,00
16	Склади	Комірник	1	12000,00	3000,00	15000,00
17		Вантажник	2	12000,00	3000,00	30000,00
18		Офіціант	4	15000,00	1000,00	64000,00
19		Покоївка	4	12000,00	3000,00	60000,00
20		Адміністратор	2	15000,00	2000,00	34000,00
21	Обслуговуючий персонал та ін..	Гардеробник	2	12000,00	1000,00	26000,00
22		Прибиральниця	2	12000,00	1000,00	26000,00
23		Технік	1	15000,00	2000,00	17000,00
22		Електрик	1	15000,00	2000,00	17000,00
23		Охоронець	2	15000,00	2000,00	34000,00
Всього місячний фонд ЗП, грн.						742007,00

Таким чином, плановий фонд заробітної плати складає 742007 грн. на місяць.

Графік виходу на роботу складаємо з розрахунку на тиждень:

Таблиця 3.27. Графік виходу на роботу основних робітників готелю

Посада	День тижня						
	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Нд
1	2	3	4	5	6	7	8
Порт'є (ст.)	1	1	1	1	1	В	В
Порт'є (1)	1	2	В	1	2	В	В
Порт'є (2)	В	1	2	В	1	2	В

Продовження табл. 3.27

1	2	3	4	5	6	7	8
Порт'є (3)	2	В	1	2	В	В	1
Швейцар (1, 3, 5)	1	2	1	2	1	1	В
Швейцар (2, 4, 6)	2	1	2	1	2	В	1
Консьєрж (1, 3, 5)	1	2	1	2	1	1	В
Консьєрж (2, 4, 6)	2	1	2	1	2	В	1
Сантехнік (1)	1	2	1	2	1	1	В
Сантехнік (2)	2	1	2	1	2	В	1
Прибиральниця (1)	1	2	1	2	1	2	В
Прибиральниця (2)	В	1	2	1	2	1	2
Прибиральниця (3)	2	В	1	2	1	2	1
Прибиральниця (4)	1	2	В	1	2	1	2
Покоївка (1, 7, 13)	1	2	1	2	1	2	В
Покоївка (2, 8, 14)	В	1	2	1	2	1	2
Покоївка (3, 9, 15)	2	В	1	2	1	2	1
Покоївка (4, 10, 16)	1	2	В	1	2	1	2
Покоївка (5, 11, 17)	2	1	2	В	1	2	1
Покоївка (6, 12, 18)	1	2	1	2	В	1	2
Адміністратор (1)	1	2	1	2	1	1	В
Адміністратор (2)	2	1	2	1	2	В	1
Старший служби охорони	1	1	1	1	1	В	В
Служба охорони (1, 4, 7)	С	В	В	В	С	В	В
Служба охорони (2, 5, 8)	В	С	В	В	В	С	В
Служба охорони (3, 6, 9)	В	В	С	В	В	В	С

Отже, ми розписали приблизний графік виходу на роботу основних працівників готельного комплексу. Таким же чином формується графік і для іншого персоналу. У разі планових відпусток чи відсутності за хворобою графік виходу коригується. В таблиці 3.28 наведемо проект плану соціального розвитку трудового колективу готелю

Таблиця 3.28. Проект плану соціального розвитку трудового колективу готелю

Розділи плану соціального розвитку організації	Зміст розділів
1	2
Удосконалення соціальної структури колективу	<ul style="list-style-type: none"> – планові зміни співвідношення між керівниками, спеціалістами, виробничим (операційним) та допоміжним персоналом у зв'язку із кваліфікаційно-професійними змінами; – заходи щодо зменшення трудомісткості робіт; – механізація та автоматизація процесів; – підвищення рівня загальної та спеціальної професійної освіти; – статеві-вікові зміни; – заходи щодо управління рухом кадрів

Удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників	<ul style="list-style-type: none"> – заходи, щодо усунення факторів, що є небезпечними для життя і здоров'я людей та призводять до нервово-психічних перевантажень; – запобігання та зниження травматизму і захворювань; – поліпшення медичного обслуговування.
Підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та побутових умов працівників	<ul style="list-style-type: none"> – удосконалення системи мотивації праці (поліпшення системи матеріального та морального стимулювання); – заходи, щодо поліпшення житлово-побутових умов, у тому числі за рахунок власного будівництва; – компенсація витрат робітників на оплату за житлово-комунальні послуги, навчання дітей, оздоровлення; – вдосконалення системи медичного контролю за станом здоров'я працівників, надання допомоги.
Підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління	<ul style="list-style-type: none"> – заходи щодо зростання виробничої та соціальної активності членів колективу; – комплекс економічного, морального, правового та фізичного виховання працівників; – вдосконалення дисципліни та правил внутрішнього розпорядку; – формування традицій, ритуалів та спадковості позитивних надбань та досвіду організації; – заходи щодо поширення повноважень трудового колективу та його впливовості на кінцеву ефективність функціонування організації.

Таким чином, ми розглянули основні організаційні моменти створення клуб-готелю. Визначивши основний перелік документів та погоджувальних процедур, ми розрахували потребу в матеріальних та людських ресурсах, а також дослідили можливості підприємства по отриманню прибутку від різних видів діяльності.

3.4. Фінансовий план

Далі нам потрібно обґрунтувати вартість створення закладу та ефективність його функціонування в сучасних ринкових умовах.

Бізнес-планування проводитимемо в два етапи – для першого року розвитку, та на другий – п'ятий роки діяльності. Вихідними даними приймемо: середньогалузевий рівень рентабельності до обсягів реалізації проектуємо на рівні 15-18%. Припустимо, що максимальний рівень завантаження виробничих

потужностей у першому році експлуатації може досягти лише 70%.

Розрахунок планового доходу від реалізації послуг розміщення готелю оформимо у вигляді таблиці 3.29.

Таблиця 3.29. Розрахунок планового доходу (виручки) від продажу готельних послуг за номерами на плановий період

Категорія номеру	Одноразова місткість, місць	Кількість днів роботи, діб	Середній рівень використання номерів з врахуванням сезонності попиту гостей та інших факторів, %	Плановий тариф за ліжко/добу, грн.	Виручка від реалізації послуг, грн.
1	2	3	4	5	$6=(3*3*4)/100\%*5$
Люкс	6	365	30	600	65700
Номер «Стандарт» 2-місний	60	365	45	500	7665000
Номер «Стандарт» 1-місний	15	365	40	450	479062,5
Разом					8209762,5

Отже, виходячи з планових розцінок за ліжко/добу, загальний планований прибуток від основних послуг складе 8209,76 тис. грн.

Основними операційними доходами є доходи від реалізації продукції та послуг. За результатами проведених маркетингових досліджень визначаємо рівень торговельної націнки проектованого закладу в розмірі 100% - оптимальний показник.

У загальній системі показників, які характеризують ефективність діяльності ресторану, що проектується, основне місце належить собівартості товарів та продукції, склад якої визначається витратами на виробництво чи придбання продукції та товарів.

Розрахунок собівартості продукції ресторану проведемо в таблиці 3.30.

Таблиця 3.30. Прогноз максимального одноденного товарообороту залу кафе на 30 місць

3 7 ⁰⁰ до 10 ⁰⁰ (шведська лінія)	
Кількість відвідувачів, осіб	30
Середня вартість харчування, тис. грн.	0,025
Товарооборот, тис. грн.	0,75
В т.ч. закупні товари	0,3
3 11 ⁰⁰ до 08 ⁰⁰	
Кількість відвідувачів, осіб	138
Середня вартість купівель, тис. грн.	0,15
Товарооборот, тис. грн.	20,7
Персональні знижки	-
Товарооборот, тис. грн.	20,7
В т.ч. закупні товари	8,28
Разом	
Одноденний товарооборот залу, тис. грн.	21,45
В т.ч. закупні товари	8,58
Разом одноденний товарооборот ресторану, тис, грн.	21,45
В т.ч. закупні товари	8,58

Таким чином, максимальний одноденний товарооборот ресторану складе 21,45 тис. грн., в т.ч. 8,58 тис. грн. – закупні товари.

Таблиця 3.31. Розрахунок планового обсягу роздрібного товарообороту по закладу ресторанного господарства на 2024 рік

№ з/п	Найменування продукції та товарів	Обсяг товарообороту за день	Обсяг товарообороту річний
		тис. грн.	
1	2	3= табл.4.9	4 = 3*365 місяців
1.	Продукція власного виробництва	12,87	4697,55
2.	Закупні товари	8,58	3131,7
3.	<i>Плановий роздрібний товарооборот (n.1+n.2)</i>	21,45	7829,25

Отже, річний товарообіг ресторану заплановано у розмірі 7829,25 тис. грн.

Тоді узагальнюємо та наводимо планові річні обсяги реалізації продукції

та закупних товарів у таблиці 3.32.

Таблиця 3.32. Планування собівартості реалізованої продукції проєктованого закладу на рік

№	Найменування продукції	Собівартість реалізованих товарів, тис. грн.	Середній процент торговельної націнки, %	Сума націнки ЗРГ, тис. грн..	Обсяг реалізації, роздрібний товарооборот, тис. грн
1	Продукція власного виробництва	2348,78	50	2348,78	4697,55
2	Закупні товари	1565,85	50	1565,85	3131,7
Разом на рік		3914,63			7829,25

Собівартість продукції ресторанного господарства складе 3914,63 тис. грн.. на рік.

Розрахуємо планований дохід від надання додаткових послуг нашим готельним комплексом. Результати занесемо в таблицю 3.33.

Таблиця 3.33. Розрахунок доходу від реалізації додаткових платних послуг та послуг структурних підрозділів готелю

Підрозділи, що надають додаткові послуги	Найменування видів послуг	Планова кількість послуг за видами, од. тис. грн.	Середня ціна за одиницю послуги, грн.	Виручка від реалізації (дохід) тис. грн.
1	2	3	4	5=3*4
1.Приміщення побутового обслуговування і торгівлі	Перукарня	30	30	900
	Дрібний ремонт одягу, хімчистка, прання і прасування одягу	10	10	100
	Каси квитків на транспорт	30	10	300
2.Приміщення фізкультурно-оздоровчого призначення	Тренажерний зал	30	25	750
3.Приміщення для культурного дозвілля	Дисотека	5	50	250
	Кінозал	25	10	250
Разом за рік				2550

Розрахувавши таким чином плановий обсяг послуг за кожним видом, зведемо їх в загальну таблицю

Таблиця 3.34. Планування річного обсягу доходів від реалізації послуг готельного підприємства

№	Показники	Одиниця виміру	Плановий рік	Питома вага, %
1.	Дохід від реалізації готельних послуг	тис.грн.	8209,76	43,69
2.	Дохід від реалізації послуг ресторанного господарства	тис.грн.	7829,25	41,67
3.	Дохід від реалізації додаткових платних послуг	тис.грн.	2550	13,57
4.	Інші доходи	тис.грн.	200	1,06
5.	Загальна сума доходу від реалізації послуг	тис.грн.	18789,01	100,00

Отже, за попередніми розрахунками, плановий дохід готельного комплексу за рік складе 18789,01 тис. грн.

Розрахунки складу та первісної вартості основних фондів узагальнимо у вигляді таблиці 3.35.

Таблиця 3.35. Обґрунтування складу, структури, вартості основних фондів та інших необоротних активів по проектуваному закладу

Види основних фондів	Первісна вартість, тис. грн.
1. Будівлі, споруди	25614,72
2. Робочі машини та устаткування, у т.ч.:	4829,00
2.1. Холодильне обладнання	1522,00
2.2. Механічне обладнання	415,00
2.3. Теплове обладнання	2782,00
2.4. Торговельне обладнання	100,00
2.5. Вимірвальні прилади	10,00
3. Меблі, інше офісне обладнання	25,00
4. Автотранспорт	1000,00
5. Комп'ютери, ЕОМ	40,00
6. Телефони	10,00
Інші основні фонди	500,00
Разом	36847,72

Отже, для придбання всіх потрібних основних фондів та необоротних активів нам будуть потрібні інвестиційні кошти у розмірі 37000 грн.

Тепер розрахуємо суми амортизаційних витрат та залишкову балансову вартість основних фондів, результати розрахунків заносимо у таблицю 3.36.

Таблиця 3.36. Розрахунок суми амортизації за видами основних засобів готелю на 2024 рік

Вид основних засобів	Первісна вартість основних засобів готелю, тис. грн.	Термін корисного використання, років	Сума амортизації основних засобів готелю, тис. грн.
1	2	3	4=2:3
1. Будівлі	25614,72	20	1280,74
2. Споруди	-	15	
3. Передавальні пристрої	-	10	
4. Машини та обладнання, у тому числі:		5	
4.1. Холодильне обладнання	1522,00	5	304,4
4.2. Механічне обладнання	415,00	5	83
4.3. Теплове обладнання	2782,00	5	556,4
4.4. Торговельне обладнання	100,00	5	20
5. Вимірювальні прилади, інструменти, прилади, інвентар	10,00	4	2,5
6. Комп'ютери, електронно-обчислювальні прилади та телефони	40,00	2	20
7. Транспортні засоби	1000,00	5	200
8. Меблі	25,00	4	6,25
9. Інші	500,00	12	41,67
10. РАЗОМ	36847,72		2514,96

Таким чином, річна сума амортизаційних відрахувань на рік складе 2514,96 тис. грн.

Поточні витрати – найважливіший якісний показник, що відображає результати господарської діяльності підприємства, а також інструмент оцінки техніко-економічного рівня виробництва та праці, якості управління виробництвом. Витрати діяльності виступають як вихідна база при формуванні ціни продукції, безпосередньо впливають на розмір прибутку підприємства, рівень рентабельності, формування фондів фінансових ресурсів.

Поточні витрати визначаються як зменшення економічної вигоди у

вигляді вибуття активів чи зменшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу.

Довгострокові чи капітальні витрати, пов'язані з реалізацією довгострокових інвестиційних проектів – будівництво, реконструкція, розширення підприємства, придбання нематеріальних активів у вигляді новітніх технологій, інноваційних, інформаційних продуктів, що використовуються підприємством тривалий час.

Зазначені кошториси та розрахунки покладають в основу зведеного кошторису поточних витрат ГК (табл.3.37).

Таблиця 3.37. План поточних витрат ТОВ «Aetherium Retreats» на 2024 рік

Статті витрат	2024 р.	
	Сума, тис.грн	Питома вага, %
Стаття 1. Матеріальні витрати	5000,00	37,79
Стаття 2. Витрати на оплату праці	2302,80	17,40
Стаття 3. Єдиний соціальний внесок	909,6	6,87
Стаття 4. Витрати на амортизацію ОФ і нематеріальних активів	2514,96	19,01
Стаття 5. Витрати на ресурсозабезпечення	30,30	0,23
Стаття 6. Витрати на утримання та експлуатацію виробничого обладнання, утримання ліфтів, обслуговування виробничих приладів та устаткування	1226,11	9,27
Стаття 7. Витрати на поточний та капітальний ремонт основних засобів	-	
Стаття 8. Витрати на телефонізацію та радіофікацію	12,50	0,09
Стаття 9. Витрати на оплату послуг сторонніх організацій	450,00	3,40
Стаття 10. Податки, збори та інші обов'язкові платежі, що входять до собівартості послуг	285,60	2,16
Стаття 11. Інші витрати	500,00	3,78
Стаття 12. Фінансові витрати	-	
Всього витрат	13231,87	100,00

Зведений кошторис витрат включає всі види витрат, пов'язаних з

діяльністю ГК, спрямованою на створення умов для тимчасового проживання гостей та наданням їм усіх складових основних і додаткових послуг.

Таким чином, планові розрахунки на 2024 рік показали, що заплановано витрат в цілому на суму 13231,87 грн.

Серед даних витрат найбільшу частину складають матеріальні витрати (81,74%), а також витрати на оплату праці та амортизаційні відрахування. В процесі діяльності новоствореного готелю буде проводитись оптимізація витрат в залежності від ситуації, тому отримані цифри не є остаточними, але вони є базовими для розрахунку планових показників діяльності клуб-готелю «Aetherium Retreats».

Результати планування основних результатів діяльності проектного закладу на 2024 рік наведено у таблиці 3.38.

Таблиця 3.38. Результати планування основних результатів діяльності проектного закладу на 2024 рік.

№	Стаття	Разом за рік, тис. грн.
1	Доходи від реалізації продукції та послуг	18789,01
2	ПДВ	3757,80
3	Чистий дохід від реалізації	15031,21
4	Поточні витрати	13231,87
5	Прибуток від операційної діяльності	1799,34
6	Фінансові витрати	-
7	Фінансові результати (прибуток) від звичайної діяльності до оподаткування	1799,34
8	Податок на прибуток	449,83
9	Чистий прибуток - можливий	1349,50
10	Рентабельність реалізації, %	7,18
11	Сума інвестицій	37000

Таким чином, ми побудували проектний звіт про фінансові результати готелю за перший рік діяльності. Можливий чистий прибуток за даних умов складе 1349,50 тис. грн.

Отже, маємо початкову рентабельність на рівні 7,18%, що є непоганим показником з врахуванням того, що готель є новоствореним і ще не має постійної клієнтури.

Результати планування основних показників діяльності проектового закладу на п'ять років заносимо до таблиці 3.39.

Таблиця 3.39. Планування основних показників діяльності проектового закладу готельно-ресторанного господарства на п'ять років

Рік	Плановий дохід		Чистий прибуток	
	Тис.грн.	Середньорічні темпи зростання,%	Тис.грн.	Рівень рентабельності, %
2023	18789,01	3	1349,5	7,18
2024	19352,68	4	1788,19	9,24
2025	20126,79	5	2224,01	11,05
2026	21133,13	6	2865,65	13,56
2027	22401,11	7	3360,17	15
Разом за п'ять років	101802,72	-	11587,52	-

Таким чином, за 5 років можливий прибуток при дотриманні всіх умов може досягнути 11587,52 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Бізнес-план – ретельно підготовлений документ, який розкриває всі боки будь-якого запроєктованого комерційного заходу. Він дає змогу передбачати не лише всі заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість одержання доходу (прибутку). Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової підприємницької ідеї.

Готельний бізнес – це досить специфічна область підприємницької діяльності, де успіх кожного окремого підприємства залежить не тільки від потоку приватних управлінських рішень, загальних тенденцій розвитку ринку туристичних послуг і загальноекономічної ситуації в цілому, а й специфічних особливостей галузі.

В даному проєкті нами було створено клуб-готель «Aetherium Retreats» у Печерському районі міста Києва, на 48 номерів.

Такий формат готелю надає клієнтам унікальний досвід проживання, поєднуючи індивідуальний підхід і високу якість обслуговування, які характерні для клубних-закладів, з комфортом і зручностями, що надаються готелем.

В сучасному світі, де конкуренція у сфері готельного бізнесу надзвичайно висока, важливо не лише створити винятковий продукт, але й розташувати його в стратегічно вигідному регіоні. Один із таких унікальних проєктів буде клуб-готель «Aetherium Retreats» розташований у Печерському районі міста Києва.

Печерський район, який вважається серцем столиці, поєднує в собі елегантність історичних пам'яток з сучасним енергетичним пульсом міста. Вибір цього району для будівництва «Aetherium Retreats» обумовлений не лише престижністю та вишуканістю місцевості, але й глибоким розумінням потреб сучасних мандрівників.

Обґрунтована інфраструктура, культурна спадщина та бізнес-активність

Печерського району створюють унікальну атмосферу, яка залучить як ділових подорожуючих, так і тих, хто шукає відпочинок у вишуканому середовищі. У цьому контексті, обране місце для будівництва «Aetherium Retreats» стає стратегічним рішенням, що дозволить готелю стати не лише місцем перебування, а й унікальним елементом культурного та комерційного життя Києва.

Таким чином, створення клуб-готелю є інноваційним рішенням, оскільки воно відповідає новим потребам та очікуванням клієнтів, надаючи їм унікальний та комфортний досвід проживання.

Можливий чистий прибуток за даних умов складе 1349,50 тис. грн.

Отже, маємо початкову рентабельність на рівні 7,18%, що є непоганим показником з врахуванням того, що готель є новоствореним і ще не має постійної клієнтури.

За результатами виконаної роботи ми можемо зробити висновки про ефективність розробленого бізнес-плану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичні дані готельного ринку у 2023 р. URL : <https://ocinka.in.ua/analitichni-dani-hotelnoho-rynku-u-2023/>
2. Антонюк А. А. Взаємозв'язок внутрішнього маркетингу та менеджменту на підприємстві. *Держава та регіони*. 2016. № 6. С. 19-22.
3. Апатенко Т. М. Проектування об'єктів готельно ресторанного господарства: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ, 2022. 45 с.
4. Бабчинська О. І. Удосконалення технології управління туристичним підприємством в умовах глобалізації. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=774>
5. Білецька І. М. Формування економічної моделі стратегічного управління туристичним підприємством. URL: http://www.nbuu.gov.ua/PORTAL/natural/Nvuu/Ekon/2010_28_2/statti/4.htm
6. Боженко М.Ф. Системи опалення, вентиляції і кондиціонування повітря будівель: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 380 с.
7. Бойко М. Г. Організація готельного господарства: електрон. підруч. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 501 с.
8. Бондаренко С. М. Задоволеність споживачів як основа успіху у бізнесі. *Економіст*. 2014. № 12. С. 35-37.
9. Грабар М.В. Категоризація готелів в Україні: регіональний аспект. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. №4. С. 40-44.
10. Гуць В. С., Коваль О .А., Русавська В. А. Технологічне устаткування готелів, готельних комплексів: підручник. Київ : Ліра-К, 2019. 568 с.
11. Данніков О. В. Маркетингова концепція формування сервісного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 3. С. 248-253.
12. Данчук В. Д. Технологія експертної оцінки наукових проектів в корпоративній інформаційній системі. *Штучний інтелект*. 2016. № 1. С. 48-55.
13. ДБН 360-92. Містобудування. Планування і забудова міських і сільських поселень. [Чинний від 2001-4-18]. Вид. офіц. Київ :

Держкоммістобудування України, 2018. 142 с.

14. ДБН В.1.1-7:2016 Пожежна безпека об'єктів будівництва. [Чинний від 2017-6-1]. Мінрегіон України, 2016. 47 с.

15. ДБН В.2.2-15:2019 Будинки і споруди. Житлові будинки. Основні положення. [Чинний від 2019-3-26]. Мінрегіон Україна, 2019. 43 с.

16. ДБН В.2.2-20:2008. Будинки і споруди. Готелі. Зміна №1. [Чинний від 2018-11-20]. Вид. офіц. Київ: Мінрегіон України, 2008. 18 с. (Інформація та документація).

17. ДБН В.2.2-25:2009. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства). Зміна №2. [Чинний від 2009-12-30]. Вид. офіц. Київ: Мінрегіон України. 2009. 13 с.

18. ДБН В.2.2-40:2018. Будинки і споруди. Доступність будинків і споруд для маломобільних груп населення. [Чинний від 2018-11-30]. Вид. офіц. Київ: ПАТ КИЇВЗНДІЕП, 2018. 68 с.

19. ДБН В.2.2-9:2018 Будинки і споруди. Громадські будинки та споруди. [Чинний від 2022-9-1]. Вид. офіц. Київ: Мінрегіон України, 2018. 49 с.

20. ДБН В.2.5-28:2018 Природне і штучне освітлення. [Чинний від 2019-10-03]. Вид. офіц. Київ: Мінрегіон України, 2018. 137 с. (Інформація та документація).

21. ДБН В.2.5-67:2013 Опалення, вентиляція та кондиціонування. [Чинний від 2014-1-1]. Вид. офіц. Київ: Мінрегіон України, 2013. 147 с.

22. ДБН В.2.5-74:2013 Водопостачання. Зовнішні мережі та споруди. Основні положення проектування. [Чинний від 2014-1-1]. Вид. офіц. Київ: Мінрегіон України, 2013. 180 с.

23. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 384 с.

24. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. [Чинний від 2003-12-23]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2003. 12 с.

25. ДСТУ Б В.1.1-4-98 Захист від пожежі. Будівельні конструкції.

Методи випробувань на вогнестійкість. [Чинний від 1999-3-1]. Вид. офіц. Київ: Держбуд України, 1998. 15 с.

26. Журавльова С., Цвілий С. Технології віртуального інформаційного простору в індустрії гостинності. In: The 14 th International scientific and practical conference «Science, innovations and education: problems and prospects» (August 25-27, 2022) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2022. 487 p. 2022. p. 425.

27. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

28. Кваша О. С. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. 2017. Випуск № 12. С. 268–275.

29. Конті П., Бігс Г., Дольф Р. Відбудова України та відновлення бізнесу. Commercial Property: 2022. № 2. 53 с.

30. Коренець Ю. М., Клевцов Є. Г. Дизайн об'єктів та інтер'єр приміщень закладів готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 162 с.

31. Коюда В. О. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 9.

32. Мазур І. І. Управління проектами. URL : <http://rua.pp.ua/biznes-plan-naznachenie-biznes-27828.html>

33. Мальська М. П. Основи маркетингу у туризмі: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 336 с.

34. Мацеха Д. С. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2014. № 5, т. 2. С. 40-44.

35. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів : затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. № 73 URL : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.

36. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>

37. Міхненко М., Лихолат О., Вишнікіна О. Екологічність та свідоме споживання як інноваційний напрям розвитку індустрії гостинності України. Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування: тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (21 вересня 2022 року, м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. 272 с.

38. Павлюк Л. Необхідність моделювання бізнес-процесів підприємства. Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки : Міжнародний збірник наукових праць. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. Вип. 4. С. 320–325.

39. Розметова О. Г. Організація готельного господарства: підручник. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2014. 432 с.

40. Тренди у готельному бізнесі: що популярно у 2023 році. URL : <https://hotel-solution.com.ua/news/trends-in-the-hotel-business-whats-popular-in-2023>

41. Гречка М., Гопкало Л. Сучасні тренди та перспективи розвитку клубів-готелів Збірнику тез доповідей III-ої Міжнародної науково-практичної конференції (16 - 17 травня 2024 р.). Київ: НУБіП України. 2024. С. 23-24.

42. Кравець В. І., Слісаренко Т. В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. № 13(1). С. 136–140.

43. Ларченко О. В. Ефективність впровадження інформаційних систем в управління підприємством // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 1. С. 278–284.

44. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment

and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // Journal of Optimization in Industrial Engineering. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>

45. Lozovan V., Skrynkovskyy R., Yuzevych V., Yasynskyi M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48.

46. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // Path of Science. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>