

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНИЙ КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ

на тему:

ПРОЕКТ КОНГРЕС-ГОТЕЛЮ 3* НА 170 МІСЦЬ У М. ОДЕСІ

Студентки 2 курсу, 7м групи,

Спеціальності 241

Готельно-ресторанна справа

Спеціалізації “Готельна і
ресторанна справа”

Хардікова

Анастасія Євгенівна

Науковий керівник

К.е.н., доцент

Кулик

Марія Володимирівна

Наукові консультанти:

Дизайн готелю

К.т.н., доцент

Романенко

Роман Петрович

Ресторани.Бари.

К.т.н., доцент

Перепелиця

Мирослава Павлівна

Керівник освітньо-
професійної програми

Д.е.н., проф.

Босовська

Мирослава Великсівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
 Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
 Спеціалізація «Готельна і ресторанна справа»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” _____ 2018 р.

Завдання

на випускний кваліфікаційний проект студентові

Хардіковій Анастасії Євгенівні

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту: Проект конгрес-готелю 3* на 170 місць у м. Одеса Затверджена наказом ректора від “11” жовтня 2018 р. № 3672

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускного кваліфікаційного проекту:

Мета випускного кваліфікаційного проекту – проектування об'єкта готельного бізнесу за результатами оцінювання маркетингових, економічних, виробничих факторів та з урахуванням інженерних, ергономічних, екологічних вимог.

Об'єкт дослідження – процес проектування об'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади проектування об'єкта готельного бізнесу.

4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
Підрозділ 1.5. Ресторани. Бари	Перепелиця М.П.	28.12.2018 р	28.12.2018 р
Розділ 2. Архітектура. Дизайн	Романенко Р.П.	28.12.2018 р.	28.12.2018 р

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПЦІЯ. ОРГАНІЗАЦІЯ. СЕРВІС

1.1. Локація

1.2. Функціональні характеристики

1.3. Концептуальний стиль та атмосфера

1.4. Сервісна концепція

1.5. Ресторани. Бари

РОЗДІЛ 2. ДИЗАЙН ГОТЕЛЮ

2.1. Екстер'єр готелю

2.2. Дизайнерське рішення номера готелю та приймально-вестибюльної групи приміщень

РОЗДІЛ 3. РЕВЕНЬОУ МЕНЕДЖМЕНТ

3.1. Цінова політика. Фінансовий результат

3.2. Ефективність проекту

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання проекту

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	31.10.2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	31.12.2018 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2019 р.	11.05.2019
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	18.05.2019 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	18.05.2019 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07.09. 2019 р.	07.09.2019 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10.09. 2019 р.	10.09.2019 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	28.10.2019 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	18.11.2019 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	01.12.2019 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання: 28.12.2018 р.

8. Керівник випускного кваліфікаційного проекту

Кулик М.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Босовська М.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник Хардікова А.Є.
(*прізвище, ініціали, підпис*)

12. Відгук керівника випускного кваліфікаційного проекту

13. Керівник випускного кваліфікаційного проекту Кулик М.В.

(підпис, дата)

Висновок про випускний кваліфікаційний проект
Випускний кваліфікаційний проект студента

Хардікова А.Є.
(прізвище, ініціали, підпис)

може бути допущений до захисту в екзаменаційній комісії.
Гарант освітньої програми

Босовська М.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПЦІЯ. ОРГАНІЗАЦІЯ. СЕРВІС	10
1.1. Локація.....	10
1.2. Функціональні характеристики.....	13
1.3. Концептуальний стиль та атмосфера.....	16
1.4. Сервісна концепція	21
1.5. Ресторани. Бари.....	22
РОЗДІЛ 2. ДИЗАЙН ГОТЕЛЮ.....	29
2.1. Екстер'єр готелю.....	29
2.2. Дизайнерське рішення номера готелю та приймально-вестибюльної групи приміщень.....	30
РОЗДІЛ 3. РЕВЕНЬО МЕНЕДЖМЕНТ.....	34
3.1. Цінова політика. Фінансовий результат.....	34
3.2. Ефективність проекту.....	49
Висновки та пропозиції.....	54
Список використаних джерел.....	55
Додатки.....	59

ВСТУП

Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризується високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби на ринку готельних послуг.

В наш час готельна індустрія стрімко набирає обертів. Світовий досвід говорить про швидке зростання кількості готельних мереж і окремих готелів зокрема. Різноманіття концепцій, видів і напрямків побудови готелів приголомшує.

Актуальність теми. У сучасних умовах готельний бізнес як унікальне соціальне явище доступний широким верствам населення, він є засобом оздоровлення, забезпечення душевного комфорту людей. Готельний бізнес як індустрія в економіці багатьох країн світу займає важливе місце, а в деяких – навіть вирішальне. На частку готельного бізнесу припадає 6% світового національного прибутку, 7% усіх світових інвестицій і близько 11% усіх світових споживчих витрат. Всесвітня організація готельного бізнесу прогнозує, що до 2010 р. кількість поїздок складе 1006 млн., до 2020 р. – 1560 млн. Прибутковість готельного бізнесу зросте до 1,1 трлн. дол. Зрозуміло, не всі райони світу, що навіть мають дуже привабливі готелі та ресурси, вже освоєні й доступні масовому туристу. Значну роль відіграють природно-кліматичні та політико-економічні чинники, стабільність миру в регіоні, розвиток індустрії готельного бізнесу. Багато країн вважають готельний бізнес найважливішою галуззю національного господарства.

Готель господарство є однією з головних складових туристичної індустрії України. Проте, сьогодні можна констатувати відсутність висококонкурентних позицій у цьому секторі національної економіки. Інфраструктура закладів розміщення в Україні не відповідає міжнародним нормам проживання та відпочинку: недостатня кількість готельних підприємств, у структурі готельних підприємств низька частка закладів високої категорії, матеріально-технічна база застаріла та потребує

модернізації, відсутні сучасні засоби зв'язку та інформаційних комунікацій, ефективні та надійні системи захисту, які є передумовою високого рівня якості послуг.

Дослідження проблеми. Дослідженню розвитку готельного господарства, готельних мереж присвячено праці таких закордонних вчених, як: О.О. Балашова, М. Вудроу, Г. Клікет, А. Майлер, Р. Мартін, Я. Мюррей, М.І. Кабушкін, В.С.Новіков, Б. Сміт, Р. Розенберг та І. Рикова. Також різні аспекти розвитку ринку готельних послуг вивчали вітчизніні вчені: Г.А. Андрощук, Л.О. Іванова, Т.В. Буряк, Г.Я. Круль, М.П. Мальська, О.Ф. Моргун, І.Г. Пандяк, П.Р. Пуцентейло, С.В. Скибинський та А.В. Цірат. Однак, готельний бізнес постійно розвивається.

Метою випускного кваліфікаційного проект є проектування об'єкта готельного бізнесу за результатами оцінювання маркетингових, економічних, виробничих факторів та з урахуванням інженерних, ергономічних, екологічних вимог.

Завданням є дослідження місцевості, конкурентоспроможності, актуальності типу підприємства, його розвиток та потенційна вигода.

Об'єкт дослідження – процес проектування об'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади проектування об'єкта готельного бізнесу.

Елемент наукової новизни полягає в розробленні проекту на фоні схожих підприємств, але в наданні більш якісних, профільних, комфортних послуг гостям та відвідувачам даного готелю.

Практичне значення проекту полягає в дослідженні ринку готельних послуг міста Одеси, актуальності і доцільності даного типу готелю на ринку, оцінці конкурентних переваг готелю в порівнянні з іншими, перспективи розвитку та розширення готельного підприємства, проведення більшого спектру якісних послуг для гостей та відвідувачів готелю.

Готельний бізнес - один із найперспективніших і успішно розвинутих напрямків бізнесу в Україні. Особливістю цього бізнесу є орієнтація на

Європейські сервісні стандарти й стрімкий перехід до них. Як і будь-який бізнес готельний бізнес прагне до збільшення доходу й шукає ефективні шляхи для досягнення бажаного фінансового результату.

У перспективі готельне господарство повинно стати провідним чинником активізації туризму, інтеграції держави у світові структури міжнародного співробітництва, зростання значення національної культури.

Публікації: результати досліджень були опубліковані в збірнику наукових статей студентів «Ногеса-нові формати» (Дод. А).

Структура проекту. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Розділ 1.

КОНЦЕПЦІЯ. ОРГАНІЗАЦІЯ. СЕРВІС

1.1. Локація

Проектований готель “Classic” було вирішено побудувати в місті Одеса, оскільки це не тільки туристичний, а й діловий центр України.

Одеса — місто обласного підпорядкування на чорноморському узбережжі України; адміністративний центр Одеської області; культурний, освітньо-науковий, туристичний та торговий осередок країни; найбільший морський торговий порт держави; великий автомобільний та залізничний вузол. За чисельністю населення Одеса є третім в Україні містом після Києва та Харкова (станом на 1 січня 2019 року в Одесі проживало 1 013 292 осіб).

Через блискуче розташування місто Одеса є туристичним, торговим, курортним центром України, що щоденно проводить через себе велику кількість людей: жителів міста, гостей, туристів, відпочиваючих, є місцем зустрічі та проведення ділових угод.

Розташування на півдні на Чорному морі сприяє м'якому помірно континентальному клімату, що сприяє розвитку туризму і залишає Одесу курортним та діловим центром України, що є дуже актуальним і допомагає не припиняти потік відвідувачів міста, а також забезпечує постійний грошовий потік у зв'язку з розгалуженою інфраструктурою.

Основними господарськими функціями, які виконує Одеса на рівні міжнародного поділу праці, є транспортна та зовнішньоторговельна. Через свою важливу роль у економіці України, Одеса щорічно приймає у себе велику кількість не тільки туристичного, а й ділового сегменту людей. Такі обставини змусили місто стати більш європейським, говорити з іноземцями їх мовою та надавати якісні послуги на рівні.

Розвинена мережа автодоріг, розташування міста поблизу річок Дунай, Дністер, Південний Буг і Дніпро, а також великі морські порти Одеса,

Чорноморськ та Южне — у поєднанні з міжнародним аеропортом «Одеса» та залізницею створюють сприятливі умови для приймання, обробки, зберігання і транспортування вантажів, а також обробки потужних пасажиропотоків.

Одеса є одним з найважливіших транспортних вузлів України й має розвинену транспортну інфраструктуру. Розвинені такі види транспорту: морський, повітряний, залізничний та автомобільний.

Через місто проходять міжнародні автошляхи, завдяки чому місто з'єднане з Києвом, Кишиневом, Маріуполем та іншими іноземними та українськими містами. Це грає важливу роль для гостей міста, допомагає виключити проблему дороги і транспорту, а також економить час під час планування поїздки.

Через сприятливий морський клімат, зручну транспортну розв'язку, а також колоритну привабливість міста, Одеса є дуже популярною для туристів і гостей міста, що вимагає забезпечувати їх комфортними умовами для проживання та харчування, а також культурного проведення часу.

Високий рівень туристичного потоку вимагає підлаштування міста під потреби і вимоги різних категорій людей – це: курорти, санаторії, пансіонати, готелі, хостели.

Вони надають різний спектр послуг: від простої ночівлі зі сніданком до лікувально-відновлювальних процедур для тіла та здоров'я.

Станом на 1 лютого 2014 року в Одесі налічується 1 п'ятизірковий, 15 чотиризіркових, 7 тризіркових та 51 інших готелів. Проектований готель має 3 зірки і має 7 потенційних конкурентів, які наведені в таблиці 1.1.

Проектований готель буде знаходитися за адресою Французький бульвар 60. Серед надаваних послуг будуть: послуги проживання, харчування, проведення конференцій та банкетів, трансфер з/до аеропорту, проведення екскурсійних турів, автостоянка, ресторан.

Таблиця 1.1

Потенційні конкуренти готелю "Classic"

Назва готелю	Адреса	К-ть місць	К-ть номерів	Оцінка гостей	Послуги	Пам'ятки поблизу
1	2	3	4	5	6	7
<i>Boutique Hotel Palais Royal</i>	Вул. Лермонтовська 10	130	75	9,0	<ul style="list-style-type: none"> ■ номери для некурців; ■ трансфер до/з аеропорту; ■ ресторан 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2 км до Одеського залізничного вокзалу; ■ 8 км до Міжнародного аеропорту "Одеса"; ■ 30 метрів до оперного театру; ■ 200 м до вул. Дерибасівської; ■ 500 м до Потьмкінських сходів
<i>Orange Hotel</i>	Вул. Грецька 1А	100	65	8,6	<ul style="list-style-type: none"> ■ номери для некурців; ■ трансфер до/з аеропорту; ■ ресторан 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 15 хвилин пішки до узбережжя Чорного моря; ■ 2 км до Одеського залізничного вокзалу; ■ 9 км до аеропорту Одеси; ■ 600 м до Одеського театру опери та балету
<i>Amsterdam Hotel</i>	Вул. Дерибасівська 14	140	80	9,2	<ul style="list-style-type: none"> ■ бар, ресторан; ■ приватна парковка; ■ трансфер з/до аеропорту; ■ номери для некурців 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 9 км до міжнародного аеропорту Одеси; ■ 300 метрів до Одеського театру опери та балету; ■ поряд знаходяться Одеський археологічний музей, пам'ятник герцогу де Рішельє та Одеський музей нумізматики
<i>Royal Street Hotel</i>	Вул. Дерибасівська 27	135	74	9,0	<ul style="list-style-type: none"> ■ номери для некурців; ■ трансфер до/з аеропорту; ■ автостоянка 	<ul style="list-style-type: none"> ■ на пішохідній вулиці Дерибасівська; ■ 5 хвилин пішки до Одеського театру опери та балету; ■ 10 хв до Потьмкінських сходів і узбережжя Чорного моря
<i>Ekaterina Hotel</i>	Вул. Грецька 25	120	75	8,3	<ul style="list-style-type: none"> ■ трансфер до/з аеропорту; ■ номери для некурців; ■ автостоянка 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 50 м до вулиці Дерибасівська; ■ 5 хвилин пішки до Одеського театру опери та балету й Одеської філармонії

1	2	3	4	5	6	7
<i>Lermontovskiy Hotel</i>	Лермонтовський пров-к 2	80	55	8,8	<ul style="list-style-type: none"> ■приватна автостоянка; ■трансфер до/з аеропорту; ■номери/зручності для осіб з обмеженими фізичними можливостями; ■ресторан 	<ul style="list-style-type: none"> ■10 хвилин ходьби від Дерibasівської вулиці; ■15 хвилин ходьби до знаменитого ринку "Привоз"; ■2 км до центру Одеси та центрального залізничного вокзалу міста; ■16 км до міжнародного аеропорту Одеси
<i>Hotel Marenero</i>	Чорноморського козацтва 23	180	100	8,2	<ul style="list-style-type: none"> ■Wi-Fi та безплатна приватна автостоянка, що охороняється; ■можна взяти напрокат велосипед або автомобіль; ■працює туристичне бюро; ■послуги трансферу 	<ul style="list-style-type: none"> ■8 хвилин їзди від Потьомкінських сходів; ■2,5 км до найближчого піщаного пляжу на березі Чорного моря; ■за 3 км від знаменитої Дерibasівської вулиці; ■5,5 км до Одеського залізничного вокзалу; ■10 км до міжнародного аеропорту

Відстань до Міжнародного аеропорту Одеса 8 км, до залізничного вокзалу 4,5 км, до Потьомкінських сходів 6,5 км, до Одеського оперного театру - 6,3 км.

1.2. Функціональні характеристики

Існує велика кількість різних засобів розміщення – це готелі, санаторії, пансіонати, гостьові будинки, курорти, ботелі, флотелі, хостели і т.д. За своєю спрямованістю вони також дуже різноманітні.

Концептуальним рішенням проєктованого готелю є конгрес-готель.

Конгрес-готель – це готель, що має умови для організації і проведення конгрес-заходів, ділових зустрічей та переговорів.

В готелі “Classic” планується :

-організація бізнес-центру як окремого підрозділу з надання таких послуг , як оренда:

- конференц-залів;
- залів для проведення нарад;

-організація ділових заходів;

-інформаційно-комунікаційні послуги.

Місією готелю буде надання якісного сервісу та обслуговування.

В такому випадку, для виконання місії готель буде надавати послуги проживання, харчування, надання необхідної матеріально-технічної бази для організації та проведення конференцій, нарад, зборів та інших заходів ділового призначення з можливістю надання банкетних послуг для подальших бесід в більш розслабленій атмосфері.

Метою господарської діяльності буде надання якісного комплексу послуг та обслуговування зі створенням комфортної та сприятливої атмосфери для продуктивної праці як гостей, так і персоналу.

Цілі проектованого готелю сформовані на рис. 1.

Також готель буде мати конгрес-центр. В конгрес-центрі гості зможуть скористатися комп'ютерами, а також необхідним обладнанням для друку, провести збори, навчання та використати надане приміщення за своїми цілями.

Такий вибір проектованого готельного підприємства пояснюється великим потоком не тільки туристів та відпочиваючих, які приїхали на море, а й враховується велика роль міста в формуванні економіки країни та розвитку міжнародного значення та дружньої співпраці людей різних сфер діяльності з метою подальших робочих відносин.

Також враховується розвинена транспортна інфраструктура, що підтверджується трьома міжнародними транспортними коридорами - Європейський коридор № 9, транспортний потік Гданськ —

Одеса, «TRACESA».



Рис. 1.1. Цілі проектованого готелю

Тому через Одесу проходить велика кількість не тільки українських туристів, але і великий потік іноземців.

Потенційною цільовою аудиторією готелю можуть бути ділові люди, бізнесмени, іноземці. Детальний розбір цільової аудиторії наведено в рис. 1.2.

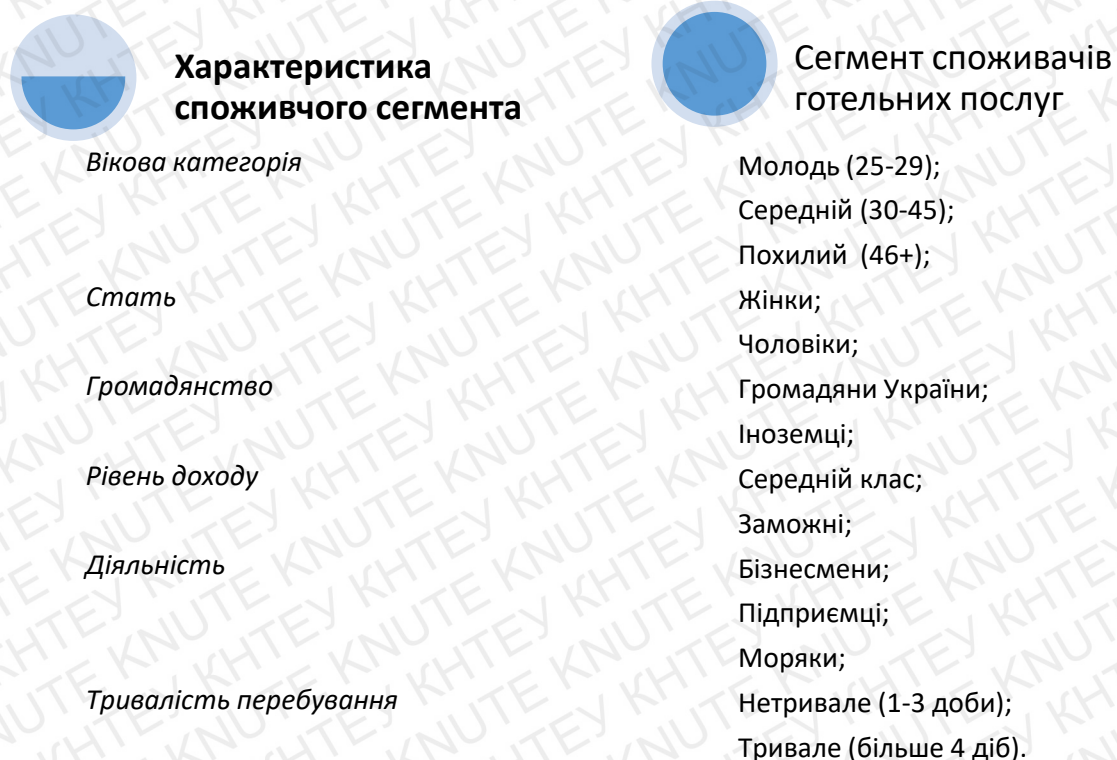


Рис. 1.2. Цільова аудиторія готелю “Classic”

В готелі будуть також надаватися не тільки послуги проживання, харчування та ділові послуги, але і працюватиме екскурсійне бюро, яке допоможе вибрати місце або екскурсію для приємного проведення часу поза стінами готелю. Також буде працювати фітнес-центр з необхідним обладнанням та персоналом.

1.3. Концептуальний стиль та атмосфера

В готелі будуть панувати два стилі дизайну інтер'єру: функціоналізм і мінімалізм. При чому вони будуть чітко розмежовані.

Для оформлення зовнішнього вигляду будівлі та всіх функціональних зон буде використаний стиль функціоналізм.

Функціоналізм — архітектурний напрям, різновид раціоналізму, що виник у 1920-х роках у Німеччині. Основні вимоги функціоналізму: обумовленість зовнішнього виду будівлі її конструкцією і внутрішнім плануванням, які, у свою чергу, визначаються її практичним призначенням (функцією).

Ле Корбюзьє вивів п'ять ознак функціоналізму:

1. Використання чистих геометричних форм, зазвичай прямокутних;
2. Використання великих нерозчленованих площин одного матеріалу, як правило, монолітного і збірного залізобетону, скла, рідше – цегли;
3. Плоскі, по можливості, експлуатовані покрівлі;
4. Характерно розташування вікон на фасаді у вигляді суцільних горизонтальних смуг (так зване «стрічкове скління»);
5. Широке використання образу «будинку на ніжках».

В стилі функціоналізм будівля буде виглядати лаконічно, стримано, по-діловому привабливо, а плоска покрівля дозволить встановити сонячні батареї для можливого генерування власної енергії та економії коштів.

Оскільки практичність і довговічність це пріоритет для функціоналізму, в дизайні будинку використовуються матеріали, перевірені часом: бетон, цегла, метал, дерево, скло.

Спокійна кольорова палітра створить теплу, витончену атмосферу. Білий колір домінує в оформленні функціонального інтер'єру. Але тут будуть присутні й інші кольори: від перлового і кольору слонов'ячої кістки, до світло-сірого і димчасто-блакитного кольору. Приклад оформлення вестибюлю зображений на рис. 1.3.



Рис 1.3. Приклад оформлення вестибюлю

Для того, щоб зробити простір готельних номерів більш практичним, функціональним та зручним для оформлення дизайну інтер'єру номерів був обраним стиль мінімалізм.

Мінімалізм – це відносно нове поняття, не так давно вступило в світ дизайну інтер'єру. Якщо говорити про мінімалізм в цілому, то можна сказати, що головним для цього стилю в інтер'єрі є простота і функціональність.

Перевагами використання даного стилю в оформленні номерів буде:

- простота форм і меблів, свобода в просторі;
- багато світла, що забезпечується наявністю великих віконних отворів та значної кількості джерел освітлення;
- кольорова гамма складається не більш, як з 2-3 контрастуючих між собою кольорів;

- наявність у дизайні геометричних фігур (кола, прямокутники, квадрати);
- невелика кількість декору, віддавання переваги великим елементам і аксесуарам (вази, скульптури);
- неймовірна функціональність кожного елемента;
- велика частина оздоблення виконана з натуральних матеріалів (деревина, камінь, скло, метал), має «спокійну» фактуру;
- меблі, які доповнюють мінімалізм в інтер'єрі, відрізняються правильними геометричними формами, встановлюються і поєднуються таким чином, що начебто «розчиняються» у просторі;
- унікальні акценти, які не дозволяють стилю здаватися безликим, аскетичним чи стерильним (арт-об'єкти, полотна, фотографії, картини, гобелени, розпис стін, великі годинники або інше). Приклад оформлення номерів подано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Приклад Оформлення спальні житлового номеру



Рис. 1.5. Приклад оформлення вітальні житлового номеру

Конференц-залів тут буде 3 різної площі для проведення різних форматів заходів: 200 м², 50 м² та 20 м². Оформлення буде лаконічним, зручним можна буде оформлювати зал для конференцій, а потім за необхідності перероблювати на проведення банкетів.

Отже, можна підсумувати все вище вказане в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Концептуальне рішення готелю “Classic” 3* м. Одеса

Характеристика місця розташування	
Країна	Україна
Адміністративний вид території	Місто Одеса
Адреса готелю	Французький бульвар 60
Система проживання і харчування	Розміщення, харчування, проведення конференцій, а також користування додатковими послугами
Тип підприємства	Конгрес-готель
Категорія	3*
Кадровий склад	<ol style="list-style-type: none"> 1. Директор готелю 2. Заступник 3. Керівники підрозділів 4. Спеціалісти

	5. Обслуговуючий персонал 6. Технічний персонал			
Система управління	Лінійно-функціональна			
Стиль управління	Демократичний			
Цільовий сегмент споживачів	Ділові українські та іноземні туристи			
Розміщення				
Вид	Готельне підприємство			
Рівень комфорту	Готель 3*			
Місткість	95 номерів (170 місць)			
Категорії номерів	Стандарт 1-місний	Стандарт 2-місний	Люкс	Апартамент
Кількість номерів	20	68	4	3
Дизайнерський стиль	мінімалізм	мінімалізм	мінімалізм	мінімалізм
Харчування				
Тип закладу	Ресторан		Бар	
Організація харчування	Вільний вибір		Вільний вибір страв і напоїв	
Кількість місць	130		10	
Режим роботи	7:00-23:00		12:00-00:00	
Форми обслуговування	Повне за участю офіціантів		Часткове за участю офіціантів та бармена	
Дизайнерський стиль	Функціоналізм		Функціоналізм	
Бізнес-послуги				
Тип	Конференц-зал (банкетний зал)	Зал для нарад	Офіс	Конгресс-центр
Режим роботи	7:00-23:00	7:00-22:00	цілодобово	цілодобово
Побутове обслуговування				
Тип	Пральня		Хімчистка	
Режим роботи	8:00-22:00		8:00-18:00 (за необхідністю)	
Культурно-дозвілєві послуги				
Тип	Екскурсійне бюро		Театральна каса	
Режим роботи	9:00-18:00		9:00-18:00	
Фізкультурно-оздоровчі послуги				
Тип	Тренажерна зала			
Режим роботи	8:00-20:00 (без вихідних)			

1.4. Сервісна концепція

При проектуванні готелю “Classic” було застосовано лінійно-функціональну структуру управління.

Лінійно-функціональна (штабна) структура управління готелем. За такої структури управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює колектив. При розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (управлінь, відділів, бюро тощо). Організаційна структура готелю “Classic” в додатку Б.

Основні обов’язки і персонал кожного відділу зазначені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні обов’язки і персонал готелю “Classic”

Назва служби	Обов’язки	Працівники
Служба прийому і розміщення	- бронювання місць у готелі; - реєстрація і розміщення туристів; - оформлення розрахунків при виїзді гостя, надання різної інформації.	Черговий адміністратор, портсьє, касир
Служба Food&Beverage	-обслуговування гостей готелю; -обслуговування гостей в номерах;	Офіціант, бармен, кухар
Конференц-сервіс	-організація і проведення конференцій; -організація і проведення банкетів	Офіціант, бармен, технік
Служба Housekeeping	прибирання й інше господарське обслуговування кімнат; забезпечення чистоти громадських приміщень	Покоївка, прибиральниця, пральня
Фітнес-центр	Забезпечення безпечного проведення тренувань	Фітнес-тренер

Продовження табл. 1.3

Планово-фінансовий відділ	забезпечує облік, контроль обігу фінансових ресурсів, несе відповідальність за забезпечення готелю матеріально-технічними та виробничими ресурсами	Бухгалтер, економіст, касир
Технічний відділ	створюють умови для функціонування систем кондиціонування, тепlopостачання, санітарно-технічного обладнання, електротехнічних установ, служб ремонту і будівництва, систем телебачення і зв'язку.	Інженер
Служба безпеки	Забезпечення безпеки гостей на території готелю	Охоронці

1.5. Ресторани. Бари

Згідно до ДБН В.2.2-20:2008 у конгрес-готелі “Classic” передбачено два заклади ресторанного господарства – це ресторан і бар.

Відповідно до стандарту був проведений розрахунок кількості місць ресторану і бару. Конгрес-готель “Classic” розрахований на 170 місць, тобто ресторан повинен бути розрахований як 70% від кількості місць, провівши розрахунки маємо ресторан на 130 місць. Кількість місць у барі розраховуємо так само, але бар займає 5% від кількості місць отримуємо 10 місць.

Оформлення ресторану “Black Sea” виконано у стилі функціоналізм, що виражається у відкритому вільному просторі, виконаному у світлих тонах: білому, блакитному кольорі, дерев'яні столи та шкіряні дивани з кріслами та стільцями створюють комфортну атмосферу.

Простір зонований, для цього будуть використані мобільні перегородки (жалюзі, ширми, стелажі, штори і т.п.). Такі «тимчасові стіни» також мають лаконічний дизайн і не привертають до себе увагу.

Згідно до ДБН В.2.2-25-2009 було розраховано склад і площі приміщень, що входять до складу ресторану (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Склад і площі приміщень ресторану

Приміщення	Площа, м ²	
	Ресторан	Бар
Вестибюль	58,5	-
Гардероб	13	-
Аванзала	19,5	-
Торгова зала	234	16
Роздільні санвузли для споживачів (чоловічий та жіночий)	8*2	При ресторані
Усього	341	16

У меню ресторану “Black Sea” будуть представлені страви з риби та морепродуктів. У ресторані відбується повне обслуговування офіціантами. Меню ресторану представлено в додатку В. Також у ресторані для проживаючих гостей організуються сніданки у вигляді шведської лінії. Меню шведської лінії подано в додатку Г.

На основі створеного меню була зроблена виробнича програма ресторану, що в представлена в додатку Д.

Цільовою аудиторією ресторану та бару будуть гості, проживаючі в готелі ділові люди, гості конференцій, а також звичайні гості, що можуть відвідати ресторан, зайшовши через окремий вхід. За бажанням гостей можуть бути проведені закриті заходи тільки для запрошених учасників. В такому випадку за необхідності час роботи закладів може бути

продовженим. В якості додаткових послуг може бути організована жива музика.

В процесі проектування ресторану “Black Sea” було розраховано прогнозовану кількість споживачів. (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Прогнозована динаміка завантаженості зали ресторану на 130 місць

Години роботи	Тривалість відвідування, хв	Оборотність місця за годину, рази	Коефіцієнт заповнення зали, частка одиниці	Кількість відвідувачів, осіб
7:00-10:00	Шведська лінія			170
11:00-12:00	40	1,5	0,1	20
12:00-13:00	40	1,5	0,2	39
13:00-14:00	60	1,0	0,4	52
14:00-15:00	60	1,0	0,3	39
15:00-16:00	90	0,7	0,3	27
16:00-17:00	90	0,7	0,2	18
17:00-18:00	120	0,5	0,5	33
18:00-20:00	120	1,0	0,7	91
20:00-22:00	120	1,0	0,9	117
22:00-23:00	120	0,5	0,3	20
Загальна кількість відвідувачів за день (N)				456
Денна оборотність місця, рази				3,5

Отже, за день ресторан може обслужити 456 гостей з середньою оборотністю місця - 3,5. При цьому мешканці готелю, що харчуються на шведській лінії, не входять в загальну кількість гостей за день.

Важливу роль в комфортному обслуговуванні гостей відіграє персонал. Він повинен бути правильно підібраним і ним треба вміло розпоряджатися.

Робота персоналу буде організована у дві зміни: перша з 6 до 15, друга з 14 до 00, з графіком 2 через 2 дні, для забезпечення максимально комфортних умов роботи та ефективного надання якісних послуг з обслуговування гостей.

Якісний і кількісний склад персоналу наведений в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Якісний і кількісний склад обслуговуючого персоналу ресторану і бару готелю “Classic”

Посада	Кількість	
	Ресторан – 130 місць	Бар – 10 місць
Адміністратор залу	3	1
Хостес	2	-
Офіціант	13	1
Бармен	2	1
Усього	17	3

Виробничі приміщення ресторану “Black Sea” включають в себе доготівельний, гарячий, холодний та кондитерський цехи. Доготівельний цех займається тепловою обробкою підготовленої сировини, доведенням її до готовності і в подальшому страва подається гостю. Приклад схема організації виробничого процесу холодного цеху подано на рис. 1.6.

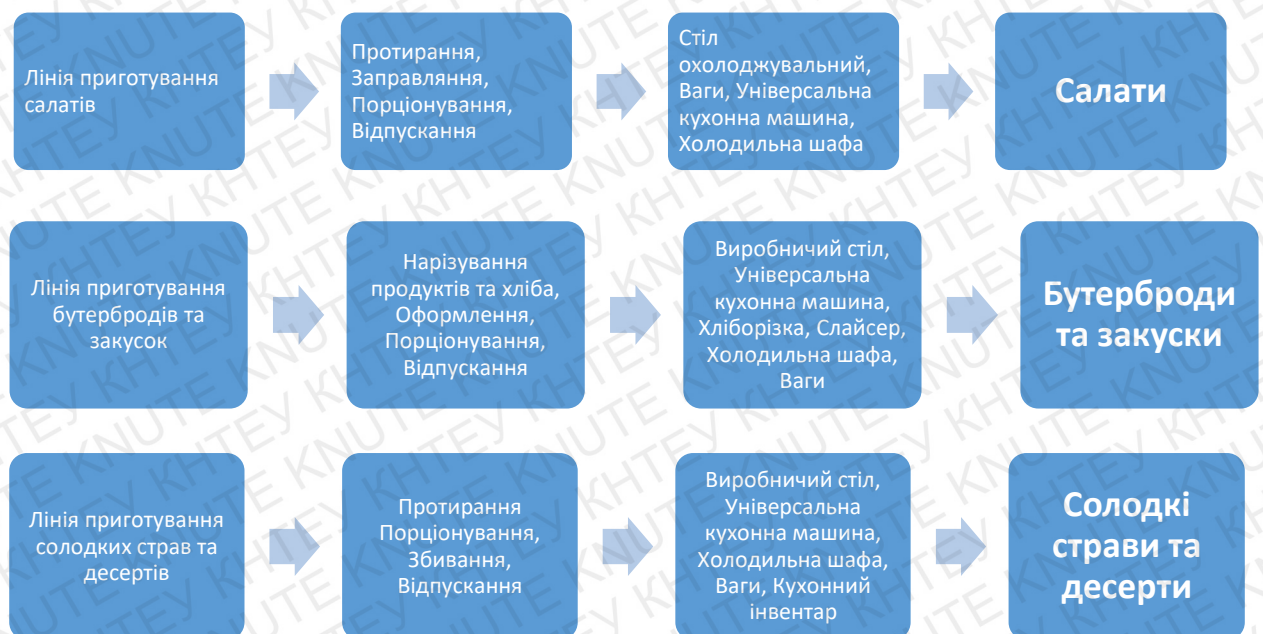


Рис 1.6. Схема організації виробничого процесу холодного цеху

Для оптимальної організації роботи холодного цеху ресторану визначено склад і площі обладнання цеху. Перелік обладнання та устаткування для визначення площі холодного цеху подано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Перелік обладнання та устаткування холодного цеху ресторану
“Black sea”**

Устаткування	Марка, модель	Кількість, шт.	Габаритні розміри		Площа, м ²
			довжина	ширина	
Ванна мийна	BB1/553Л-15/6Н	1	1500	600	0,9
Холодильна шафа	GM14 2G2S	2	1440	800	1,15
Стіл виробничий з полицкою і бортом	СОП-12/6БН	2	1200	600	0,72
Овочерізка	La Romagna 2000	1	220	610	-
Полка-купе закрита	ПК-12/4Н	1	1200	400	-
Полка для дошок для нарізання	ПД-6/2Н	1	600	200	-
Полка настінна	ПС-12/4Н	1	1200	400	-
Стелаж пересувний	RAL 7035	1	300	750	0,22
Підставка універсальна	ППК45/45/50Н	2	450	450	-
Слайсер	Fa250	1	510	400	-
Вакуумна пакувальна машина	HUALIAN DZ-400/2T	1	480	535	-
Мийна ванна на два відділення	BM – 2CM	1	1680	840	1,41
Ваги електронні порційні	CAS SW-5	2	260	287	-
Раковина для миття рук	LW 10039G	1	500	400	0,2
Бачок для відходів	АСР_100	1	-	400	0,16
Корисна площа устаткування					4,76
Загальна площа цеху					11,9

На основі меню розробляємо виробничу програму холодного цеху, що включають в себе холодні страви та салати (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Виробнича програма холодного цеху ресторану “Black sea”

Назва виробу, страви	Вихід, г	Денна кількість порцій	Коефіцієнт трудомісткості	Загальна витрати часу, с
Брускета з лососем	4 шт.	100	1,3	13000
Брускета зі свіжої телятини в травах і слайсами пармезан	3 шт.	90	1,2	10800
Хумус з в'яленими томатами	170 г/1 шт.	105	0,8	8400
Щуча ікра	50/30/40 г	66	0,4	2640
Севіче з сібаса	120 г	70	1,2	8400
Гравлакс з лосося	150 г	95	1,2	11400
Карпачо з телятини	150 г	72	1,2	8640
Тартар з телятини	230 г	73	1,0	7300
Тартар з лосося	180 г	90	1,0	9000
Салат з креветками	190 г	137	1,3	17810
Салат з морепродуктами	270 г	140	1,5	21000
Салат з бебі восьминогом	200 г	135	1,3	17550
Салат з рапанами	240 г	140	1,3	18200
Салат Капрезе	250 г	120	1,5	18000
Салат True Health	200 г	95	1,0	9500
Салат з телятиною	250 г	99	1,6	15840
Разом				197480

На основі даних виробничої програми холодного цеху, рахуємо кількість працівників цеху. Для цього враховуємо тривалість робочого дня працівника (8 год.) і коефіцієнт росту продуктивності праці, який дорівнює 1,14:

$$N=197480/3600*8*1,14=6 \text{ осіб.}$$

Загальну кількість працівників виробництва розраховуємо як:

$N*k$ (коефіцієнт, що дорівнює 1,58 при тривалості робочого дня 11 год 30 хв і роботи через день)

$$N_2=6*1,58=9 \text{ осіб.}$$

Таким чином, було описано та обгрунтовано концепцію та тему випускного проекту.

РОЗДІЛ 2. ДИЗАЙН ГОТЕЛЮ

2.1. Екстер'єр готелю

Архітектурно-планувальна організація споруд готелів - важливий фактор їхнього функціонування, особливості архітектури, значно виразніше планування готельних споруд, суттєво виділяє їх на фоні споруд іншого функціонального профілю.

Архітектурно-планувальні особливості готелю виступають важливим економічним фактором їхнього розвитку. З типом планування і забудови суттєво пов'язані витрати на благоустрій навколишньої території, відрахування за використання земельної ділянки (податок на землю, орендна плата та ін.), догляд та ремонт будівлі та ін.

Архітектурно-планувальна характеристика готелю впливає на особливості обладнання закладу інженерно-технічними засобами, важливий фактор безпеки проживання для гостей і роботи для персоналу. У великих готелях виникає необхідність додаткових заходів безпеки, зумовленої людським, природним, технічним факторами.

Готель "Classic" планується побудувати в місті Одеса за адресою Французький бульвар 60. Це місце вільне від будь-яких готельних підприємств, тому не має поряд конкурентів. Відповідно до транспортної інфраструктури готель знаходиться у вигідному місці, оскільки до Міжнародного аеропорту -9 км, до Одеського залізничного вокзалу 5 км. Також близько до основних пам'яток міста: 7 км до центру міста вулиці Дерибасівської, 6,9 км до Одеського національного академічного театру опери та балету, 7 км до Потьомкінських сходів і пам'ятнику Дюка де Рішельє.

Оформлений у стилі модерн готель буде приваблювати своєю композиційною гнучкістю.

Готель буде побудований окремою будівлею з під'їздними доріжками для зручності гостей для посадки і висадки гостей перед головним входом, в

оформленні фасаду буде домінувати скло і метал. Для послуг гостей буде підземний паркінг.

Будівля готелю буде мати сім поверхів, з яких 5 будуть житловими, другий поверх буде обладнаний під конференц зали, а також перший поверх, де буде знаходитися приймально-вестибюльна група приміщень, ресторан та фітнес-центр. Також буде наявний цокольний поверх, на якому будуть розміщені склади та господарсько-виробничі приміщення. Зовнішній фасад буде оздоблений плавними нерівними лініями з рослинними елементами. В оздобленні буде домінувати скло, метал та цегла в одній світлій кольоровій гамі. Головний вхід буде оформлений за всіма правилами і зручностями для потреб інвалідів.

Площа ділянки під будівництво визначається за формулою:

$$S_d = n_z * N, \quad (2.1)$$

Де S_d – площа ділянки на будівництво

n_z – норматив площі земельної ділянки, м²/місце

N – кількість місць у готелі

Звідси випливає:

$$S_d = 15,3 * 170 = 2601 \text{ м}^2 \quad (2.2)$$

2.2. Дизайнерське рішення приймально-вестибюльної та житлової групи приміщень

Готель “Classic” в своєму оформленні буде мати поєднання кількох дизайнерських напрямків. Зовнішній фасад будівлі буде побудовано в естетичному і плавному стилі модерн; вестибюль, ресторан і решта приміщень в контактній зоні будуть оформлені в стилі функціоналізм, а в житлових номерах буде домінувати стиль мінімалізм. Таке поєднання пояснюється концепцією готелю, вимогами до функціональності приміщень і оптимальному управлінні простором.

Вестибюль як обличчя нашого готелю, оформлений у стилі функціоналізм, тут в оформленні домінує білий колір та колір слонової кістки,

все в основному чітких прямокутних форм, все плавно спокійно і максимально функціонально. Приміщення оптимально розташовані по всій приймально-вестибюльній групі. Панування функціоналізму в інтер'єрі вестибюлю пояснюється прагненням надання як можна більшого простору для більш розслабленої та комфортної атмосфери гостя. В центральній зоні вестибюлю колом розташовані дивани і крісла для відвідувачів та гостей, де вони можуть спокійно відпочити або дочекатися своєї черги на поселення. Освітлення встановлене таким чином, щоб вдень в ньому майже немає необхідності, через великі панорамні вікна, встановлені на фасаді будівлі, а ввечері освітлення забезпечується верхніми скляними люстрами, а також невеликими світильниками, розташованими по периметру вестибюлю.

З першого поверху також можливий вхід у ресторан. Прохід до ресторану розмежований з приймально-вестибюльною групою приміщень для уникнення перетину діяльності закладу ресторанного господарства: запахів, галасу, тощо. Оформлення ресторану виконано у стилі функціоналізм, що виражається у відкритому вільному просторі, виконаному у світлих тонах: білому, блакитному кольорі, дерев'яні столи та шкіряні дивани з кріслами та стільцями створюють комфортну атмосферу. Простір зонований, для цього будуть використані мобільні перегородки (жалюзі, ширми, стелажі, штори і т.п.). Такі «тимчасові стіни» також мають лаконічний дизайн і не привертають до себе увагу.

Спланований в концепції повздовжнього планування, функціональні зони вестибюлю будуть розташовані з двох сторін відносно головного входу. Це забезпечить незначне перехрещування людських потоків і візуально гостям буде набагато простіше орієнтуватися.

Склад і площі приміщень приймально-вестибюльної групи готелю наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Склад і площа приміщень приймально-вестибюльної групи готелю 3*
“Classic” на 170 місць у м. Одеса**

Найменування приміщення	Площа приміщення, м2	Примітки
Вестибюль	150	
Бюро прийому і розміщення	20	При вестибюлі
Бюро бронювання	15	При вестибюлі
Кімната чергового персоналу	15	При вестибюлі
Пункт оперативного та факсимільного зв'язку	10	При бюро прийому і розміщення
Службовий санітарно-технічний блок	9	
Кімната чергового адміністратора	15	
Сейфова	10	При кімнаті чергового адміністратора
Швейцарська і приміщення носильників	12	
Камера схову	16	При конгрес-центрі
Конгрес-центр	21	
Пункт обміну валюти	6	При конгрес-центрі
Гардероб	24	
Багажний вестибюль	16	
Комора прибирального інвентаря	4	
Медпункт	14	
Санвузли роздільні для чоловіків і жінок	12	
Загальна площа групи приміщень	314	

Житлова група приміщень відіграє найбільш важливу роль в готельному підприємстві, адже без готельних номерів готель би не називався готелем, це основне джерело доходів готельного підприємства, тому її проектують з найбільшим комфортом і функціональністю. Оформлення номерного фонду в стилі мінімалізм пояснюється прагненням надати гостю якомога більшої свободи. Для оформлення були використані натуральні деревинні матеріали і велика кількість скла. Інтер'єру номерів притаманна легкість і деякі

декоративні елементи: рослини в горщиках, галька на великих підвіконнях, в номерах типу “люкс” та “апартамент” облаштовані декоративні каміни, але вони також дають тепло. Оснащення номерів включає в себе мінімальне обладнання: ліжко, диван, крісла, журнальні столики. Все виконано в світлих тонах білого та молочного зі шкіряних матеріалів.

До житлової групи належать такі приміщення як коридори, холи, вітальні, номери всіх типів і категорій, приміщення для обслуговування на поверсі, приміщення для обслуговуючого персоналу. Основу приміщень житлової групи становлять номери, з якими безпосередньо пов'язані допоміжні і службові приміщення.

Згідно до ДБН В.2.2-20:2008 Будинки і споруди, проєктований готель 3* на 170 місць в своїй структурі номерного фонду повинен мати одномісні, двомісні номери, номери люкс та апартаменти. Готель розрахований на 170 місць, а це 95 номерів відповідно. Склад і площі приміщень номерного фонду наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад і площі приміщень номерного фонду

Тип номеру	Характеристика номера					Кількість номерів даної категорії
	Кількість	Кількість місць	Житлова площа, м2	Площа санвузлів, м2	Загальна площа номеру, м2	
Одномісний стандарт	1	1	12	4	16	20
Двомісний стандарт	1	2	16	4	20	65
Люкс	3	2	30	4+3	37	4
Апартамент	3	2	42	8+3	53	3
Усього						95

Згідно до ДСТУ 4269:2003. Класифікація готелів оснащення і меблі кожного номеру варіюються відповідно до його типу.

Розділ 3. Ревенью менеджмент

3.1. Цінова політика. Фінансовий результат

Щоб оцінити економічні обсяги проектованого готелю “Classic” необхідно здійснити планові розрахунки загального обсягу реалізованих послуг стратегічних господарських підрозділів за рік.

Основні види діяльності готелю:

- надання послуг розміщення (проживання);
- надання послуг харчування;
- надання інших послуг (конференц-сервіс, фітнес-центр).

Надання послуг проживання є головною діяльністю готельного підприємства, вони і формують основну частку доходів.

Для визначення обсягу реалізації послуг ($Q_{пл.}$, людино-діб) використовуємо метод прямих розрахунків з урахуванням планової пропускної спроможності (ПС) окремих типів і категорій номерів готелю та планового коефіцієнта їх завантаженості у різні сезони за такими формулами:

(3.1)

$$ПС = \sum_{i=1}^n N_i * M_i * Д$$

де, N_i – кількість номерів і-го типу і-ї категорії в експлуатації у плановому році;

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

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

(3.2)

$$Q_{пл.} = ПС * K_{з.і.}$$

де, $K_{з.і.}$ – плановий коефіцієнт завантаженості номерів і-го типу і-ї категорії, од.

Під час розрахунків пропускної спроможності, треба пам'ятати, що вона не постійна, а може коливатися в залежності від сезонності і специфічних вимог гостей, які можуть зупинятися в готелі на досить короткий період часу, наприклад на пів доби. Тоді формула визначення пропускної спроможності готелю буде виглядати так:

$$PC = \sum_{i=1}^n Ni * Mi * D * 24/n \quad (3.3)$$

де, n – мінімально можливий період часу розміщення в готелі.

Розрахунки планового обсягу реалізації послуг з тимчасового розміщення з урахуванням сезонних коливань подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Плановий обсяг реалізації послуг з тимчасового розміщення з урахуванням сезонних коливань у готелі “Classic” * на плановий рік (людино-дів)**

Категорії і місткість номерів	Кількість номерів	Кількість місць	Кількість днів експлуатації			Коефіцієнт завантаженості номерного фонду за сезонами			Обсяг реалізації послуг ($Q_{пл.}$), людино-дів			
			Міжсезоння	Високий сезон	сезон	Міжсезоння	високий сезон	сезон	Міжсезоння	високий сезон	сезон	разом
1-місний стандарт	20	20	120	125	120	0,6	0,8	0,7	1440	2000	1680	5120
2-місний стандарт	68	136	120	125	120	0,6	0,8	0,7	9792	13600	11424	34816
Люкс	4	8	120	125	120	0,6	0,8	0,7	576	800	672	2048
Апартамент	3	6	120	125	120	0,6	0,8	0,7	432	600	504	1536
Усього	95	170	120	125	120	0,6	0,8	0,7	12240	17000	14280	43520

Важливим фактором планування доходів готельного підприємства є ціна. Вона формує уявлення і очікування від діяльності готелю. Процес формування очікуваних обсягів діяльності готелю визначаємо у виробничо-експлуатаційній програмі.

Виробничо-експлуатаційна програма готелю – це кількість номерів та місць у них, які надають для проживання гостям у плановому періоді з урахуванням середнього терміну проживання. Під час її розробки визначаємо такі показники:

- планову кількість номерів певного типу і категорії в експлуатації;
- планову пропускну спроможність;
- плановий коефіцієнт завантаження номерного фонду.

Ціни на послуги з тимчасового розміщення визначаються за результатами досліджень цін на аналогічні номери у готелях відповідного типу та категорії з сезонами року. Орієнтовні ціни номерного фонду готелю “Classic” на плановий рік відображені в табл. 3.2.

Табл. 3.2

Орієнтовні ціни номерного фонду готелю “Classic” на плановий рік

Категорії номерів	Ціна за місце у номері (за добу), грн		
	міжсезоння	високий сезон	сезон
1-місний стандарт	1057	1585,5	1321
2-місний стандарт	1189	1849,7	1453
Люкс	1453	2246	1717,5
Апартамент	1717,5	2642	2113,9

Виходячи з цього розраховуємо доходи від реалізації послуг з тимчасового розміщення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Планування доходів від реалізації послуг з тимчасового розміщення готелю “Classic”

Категорія номера	Плановий обсяг реалізації послуг ($Q_{пл.}$), людино днів				Ціна за місце (номер) за добу, грн			Дохід від реалізації послуг, тис.грн			
	міжсезоння	високий сезон	сезон	разом	міжсезоння	високий сезон	сезон	міжсезоння	високий сезон	сезон	разом
Одномісний стандарт	1440	2000	1680	5120	1057,5	1585,1	132	1522080	3171000	2219280	6912360
Двомісний стандарт	9792	13600	11424	34816	1189,7	1849,3	145	11642688	25155920	16599072	53397680
Люкс	576	800	672	2048	1453	2246,75	171	836928	1796800	1154160	3787888
Апартамент	432	600	504	1536	1717,5	2642,39	211	741960	1585200	1065405,6	3392565,6
Усього								67490493,6			

Після розрахунку доходів від реалізації послуг проживання, переходимо до визначення доходів від реалізації продукції, закупних товарів та послуг ресторанного господарства, тобто рахуємо товарооборот ресторану.

Виходячи з виробничої програми ресторану, планової кількості послуг харчування та планової ціни за послуги сніданку залежно від рівня завантаженості номерного фонду, здійснюємо планування доходів від

реалізації послуг закладів ресторанного господарства. Розрахунки подані в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Планування доходів від реалізації продукції та послуг закладу
ресторанного господарства готелю на плановий рік**

Найменування	Товарообіг за день			Товарообіг за рік	
	Кількість порцій	Середня ціна, грн	Сума всього, тис. грн	Кількість страв	Сума, тис. грн
<i>Продукція власного виробництва</i>					
Фірмові страви	46	153	7038	16790	2568870
Холодні закуски	866	209,6	181513,6	316090	66252464
Гарячі закуски	137	295	40415	50005	14751475
Салати	866	265	229490	316090	66252464
Супи	82	148,3	12160,6	29930	4438619
Основні страви	547	274,2	149987,4	199655	54745401
Десерти	182	96,2	17508,4	66430	6390566
<i>Закупні товари:</i>					
Кава	1006	63,5	14478	83220	5284470
Чай	228	63,1	14386,8	83220	5251182
В тому числі алкогольні напої	550	250	137500	200750	50187500
Разом					58023152

Також готель надає додаткові послуги у вигляді проведення конференцій та фуршетів. Плановий розрахунок доходів від реалізації конференц-сервісу подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Плановий розрахунок доходів від реалізації додаткової операційної діяльності (конференц-сервіс)

Послуга	Планова кількість в місяць	Ціна за од. день	Дохід за міс.	Дохід за рік
Оренда конференц-залів:				
-Великого	25	15000	375000	4500000
-Середнього	30	10000	300000	3600000
-Малого	15	7000	105000	1260000
Фуршет	65	5000	325000	3900000
Банкет	25	10000	250000	3000000
Разом				16260000

Підсумки планових розрахунків операційних витрат подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Планові розрахунки операційних доходів готелю "Classic"

Операційна діяльність готелю	Плановий дохід, тис.грн
Реалізація номерного фонду	67490493,6
Реалізація продукції та послуг ресторану	273423011
Інша діяльність	16260000
Разом	357173505

Поточні витрати – якісний показник, що відображає результати господарської діяльності закладу а також інструмент оцінювання техніко-економічного рівня виробництва, сервісу, та праці, якості управління обслуговуванням. Поточні витрати поділяють на:

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

Стаття 1. Собівартість продукції власного виробництва та покупних товарів закладу ресторанного господарства готелю. Порядок розрахунку первісної вартості матеріальних ресурсів, що використовує заклад ресторанного господарства готелю наведено в табл. 3.7.

Табл. 3.7

Планування витрат на сировину, продукти, закупні товари закладу ресторанного господарства на плановий 2020 р.

Найменування продуктів	Обсяг реалізації товарів, товарообіг	Середній відсоток торговельної націнки	Сума націнки ресторану, тис. грн	Собівартість реалізації товарів
Продукція власного виробництва	215399859	120	117490832	97909027
Закупні товари	58023152	130	32795694,6	25227457,4
Разом	273423011		150286527	123136484

Стаття 2. Витрати на оплату праці – це запланований обсяг фонду оплати праці, що складається з основної заробітної плати і преміальних виплат. Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Преміальні виплати - виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік. Планування фонду оплати праці працівників готелю наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Планування фонду оплати праці працівників готелю “Classic” на плановий 2020 р.

Посада	Кількість посадових одиниць	Посадовий оклад	Разом ФОП, міс.	Разом ФОП, рік
1	2	3	4	5
<i>Адміністративно-управлінський персонал</i>				
Генеральний директор	1	30000	30000	360000
Заступник директора	1	20000	20000	240000
Головний бухгалтер	1	20000	20000	240000
Начальник відділу кадрів	1	20000	20000	240000

1	2	3	4	5
Начальник фінансового відділу	1	20000	20000	240000
Менеджер служби ресторанного господарства (завідувач виробництва)	1	20000	20000	240000
Івент-менеджер	1	20000	20000	240000
Шеф-кухар	1	18000	18000	216000
Головний інженер	1	15000	15000	180000
Начальник служби охорони	1	18000	18000	216000
Менеджер служби прийому та розміщення	1	12000	12000	144000
Разом	11		213000	2556000
<i>Основний операційний персонал</i>				
Адміністратор ресепшину	2	13500	27000	324000
Швейцар	2	10700	21400	256800
Носильник	3	9000	27000	324000
Покоївка	13	11500	149500	1794000
Адміністратор ресторану	3	14000	42000	504000
Офіціант	14	13000	182000	2184000
Бармен	3	12000	36000	432000
Хостес	2	10000	20000	240000
Кухар	13	2000	260000	3120000
Разом	54		764900	9178800
<i>Допоміжний персонал</i>				
Бухгалтер	2	20000	40000	480000
Касир	1	15000	15000	180000
Діловод	1	9000	9000	108000
Архіваріус	1	9000	9000	108000
Комірник	2	11000	22000	264000
Охорона	15	13000	195000	2340000
Прибиральник	10	9000	90000	1080000
Разом	32		380000	4560000
Усього	97		1357900	57334800

Фонд оплати праці складається як з основної заробітної плати, так і з преміальних надбавок. Преміювання нараховується у відсотках до тарифної частини заробітної плати.

Розрахунок преміального фонду подано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Планування преміального фонду готелю на 2020 р.

Група працівників	Плановий фонд основної заробітної плати, грн	Плановий розмір премій за рік у розрахунку до тарифної частини основної заробітної плати	
		%	грн
Адміністративно-управлінський персонал	2556000	25	639000
Основний операційний персонал	9178800	30	2753640
Допоміжний персонал	45600000	20	9120000
Разом			12512640

Отже, розрахунок планового фонду оплати праці готелю здійснюється вирахуванням витрат на основну заробітну плату і преміальних виплат (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Фонд оплати праці готелю "Classic" на плановий 2020 р.

Показник	Фонд заробітної плати, тис. грн
Річний фонд основної заробітної плати	57334800
Річний фонд додаткової заробітної плати	12512640
Разом	69847440

Стаття 3. Розрахунок Єдиного соціального внеску. На 2019 р. розмір ЄСВ становить 22% з фонду оплати праці.

$$\text{ЄСВ} = 69847440 * 22\% = 15366436,8 \text{ (тис. грн)}$$

Стаття 4. Витрати на амортизацію визначають в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Витрати на амортизацію основних засобів та інших необоротних активів готелю “Classic” на 2020 р.

Вид основних засобів та інших необоротних активів	Первісна вартість основних засобів та інших необоротних активів, тис. грн	Термін корисного використання, роки	Річна сума амортизації, тис. грн
Будівлі	592734	20	29636,7
Машини та обладнання:			
- Холодильне обладнання	20000	5	4000
- Теплове обладнання	15000	5	3000
- Механічне устаткування	15000	5	3000
- Вимірювальні прилади	5000	5	1000
Інструменти, інвентар, меблі	50000	5	10000
Інше	30000	4	7500
Разом			58136,7

Стаття 5. Витрати на основні засоби та необоротні активи розраховуються в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Планування поточних витрат на утримання та експлуатацію готелю на 2020 р.

Витрати	Витрати у натуральних показниках	Тарифи за умовну одиницю, грн	Поточні річні витрати, тис. грн
Електроенергія	222833,73	1,68	374360,66
Опалення	2920,08	1220	3562497,6
Водопостачання:			
- холодне	11018,72	10,56	116357,68
- гаряче	13045	69,48	906366,6
Разом			4959582,54

До статті вираховуємо відрахування до ремонтного фонду:

$$309686005 \cdot 0,9\% = 2787174,05$$

Разом за статтею:

$$4959582,54 + 2787174,05 = 7746756,6$$

Стаття 6. Вартість використання малоцінних швидкозношуваних предметів. Розрахунок вартості спеціального одягу персоналу в готелі на рік виконано в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Розрахунок вартості спеціального одягу персоналу в готелі
“Classic” на 2020 р.**

Група працівників	Чисельність працівників за штатним розписом	Норма видачі одиниці санітарного та спеціального одягу на особу на рік	Вартість одиниці комплекту одягу, грн	Сума зносу, грн
Адміністративно-управлінський персонал	11	1	5000	55
Основний операційний персонал	54	2	2000	108
Допоміжний персонал	32	2	2000	64
Разом				227

Також до малоцінних та швидко зношуваних предметів ми відносимо посуд, необхідний для безперервного функціонування ресторану (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Витрати на малоцінні та швидкозношувані матеріали

№ пор.	Предмети столової білизни, посуду, наборів	Кількість у місць закладі	Норма оснащення у розрахунку на оліс	Об'ємний показник	Вартість одиниці, грн	Вартість інвентарю, грн
1	Порцеляновий посуд	130	2	260	250	62,5

2	Столові набори	130	4	520	200	104
3	Скляний посуд	130	6	780	350	273
4	Металевий посуд	130	2	260	230	59,8
	Разом					499,3

Стаття 7. Витрати на оренду приміщень відсутні.

Стаття 8. Податки та збори, передбачені законодавством як обов'язкові платежі містять:

- збір за місця для паркування транспортних засобів;
- податок на майно:
 - збір на першу реєстрацію транспортного засобу;
 - податок на нерухомість.

Базовий (основний) податок обчислюється як 18% від прибутку підприємства.

$$309686005 \cdot 18\% = 55743480,9 \text{ (тис. грн)}$$

Стаття 9. Витрати на транспортування розраховуємо, виходячи з кількості кілометрів пробігу автотранспорту за рік та тарифів на списання бензину для цього транспорту.

Діючі в Україні норми списання бензину на малолітражний вантажопасажирський автотранспорт становлять 12 л на 100 км пробігу. Кількість робочих днів у розрахунку на рік – 280, у розрахунку на квартал – 70.

У середньому за день пробіг одного автомобіля становить 150 км. Вартість 1 л бензину – 30 грн. Кількість робочих днів у розрахунку на рік – 280, у розрахунку на квартал – 70.

Витрати на паливо становлять: у розрахунку на рік – $150 \cdot 280 \cdot 0,12 \cdot 30 = 151200$ грн.

Стаття 10. Витрати на охорону готелю розраховуються як 0,06% доходу готелю.

$$309686005 \cdot 0,06\% = 185811,60 \text{ (грн)}$$

Стаття 11. Витрати матеріалів об'єктів оздоровчо-рекреаційного призначення відсутні.

Стаття 12. Інші поточні витрати – на рекламу та маркетингові дослідження; тару; страхування майна; від знецінення запасів (у межах норм природних збитків); поштово-телефонні. Умовно можна взяти як 10% від доходів готелю:

$$309686005 \cdot 10\% = 30968600,5 \text{ (тис. грн)}$$

Узагальнення планових показників поточних витрат готелю “Classic” подано в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Планування поточних витрат готелю “Classic” на 2020 р.

Номер статті	Калькуляційні статті витрат	Поточні витрати, тис. грн	Витрати умовно-змінні (ЗВ) та умовно-постійні (ПВ)
1	Собівартість продукції ресторану	123136484	ЗВ
2	Витрати на оплату праці	69847440	ЗВ
3	Відрахування на соціальні заходи	15366436,8	ЗВ
4	Амортизація	58136	ПВ
5	Витрати на утримання основних засобів, інших необоротних активів	7746756,6	ЗВ
6	Вартість витрачених малоцінних швидкозношуваних предметів	726,3	ПВ
7	Витрати на оренду основних засобів, інших необоротних активів	0	ПВ
8	Податки, збори, інші передбачені законодавством обов'язкові платежі	55743480,9	ПВ
9	Витрати на транспортування	151200	ЗВ
10	Витрати на охорону	185811,60	ПВ

11	Витрати матеріалів об'єктів оздоровчо-рекреаційного призначення	0	ЗВ
12	Інші поточні витрати	30968600,5	ПВ
Разом поточні витрати		298498315	
У тому числі:			
умовно-змінні		106248317	
умовно-постійні		86956756	

Ключовими елементами аналізу відповідності «витрати-доходи-прибуток» є маржинальний прибуток, точка беззбитковості.

Маржинальний прибуток готелю (сума покриття, прибуток бруто) – це різниця між доходами закладу (без ПДВ) та сумою змінних витрат.

Точка беззбитковості/пори́г рентабельності характеризує обсяг доходів готелю, достатній для фінансування сукупних поточних витрат діяльності та досягнення умов самоокупності.

Для проведення аналізу беззбитковості діяльності проєктованого готелю необхідною умовою є поділ витрат на умовно-постійні та умовно-змінні. Розрахунки планового маржинального прибутку узагальнено в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Планування маржинального прибутку готелю “Classic” на 2020 р.

№ пор.	Показники	На плановий рік, тис. грн
1	Доходи від операційної діяльності, у тому числі:	309686005
1.1	Дохід від реалізації номерного фонду	67490493,6
1.2	Дохід від реалізації послуг харчування	225935511
1.3	Доходи від іншої операційної діяльності	16260000
2	Податок на додану вартість	20%
3	Чистий дохід	619373201
4	Умовно змінні витрати, у тому числі:	106248317

4.1	Собівартість продукції ресторану	123136484
4.2	Інші змінні витрати	
5	Маржинальний прибуток	513124884
6	Постійні витрати	86956756
7	Прибуток (збиток)	320874886

Розрахунок цільового прибутку готелю на 2020 р. визначаємо в табл. 3.17. Для цього визначаємо рівень рентабельності операційної діяльності (%).

(3.4)

$$P = \Pi / Д * 100,$$

Де Π – чистий прибуток, тис. грн

$Д$ – доходи від операційної діяльності, тис. грн

$$P = 320874886 / 357173505 * 100 = 89,9 \%$$

Таблиця 3.17

Розрахунок цільового прибутку готелю на 2020 р.

№ пор.	Показники	2020 р.
1	Доходи від операційної діяльності, тис. грн	16260000
2	Середньогалузевий рівень рентабельності операційної діяльності	89,8
3	Цільовий прибуток, тис. грн	14601480

Планування основних результатів діяльності готелю на 2020 р. розраховуємо в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Планування основних результатів діяльності готелю на 2020 р.

№ пор.	Стаття	Разом за рік
1	Доходи від операційної діяльності	16260000
2	Умовно-змінні витрати	106248317
3	Умовно постійні витрати	86956756
4	Фінансовий результат (прибуток)	320874886

5	Податок на прибуток, %	18
6	Чистий прибуток-можливий	263117407
7	Рентабельність операційної діяльності	1618,18
8	Чистий прибуток-цільовий	14601480

3.2. Ефективність інвестицій

Попередню вартість будівництва готелю “Classic” на 170 місць розраховують за укрупненими показниками вартості загальнобудівельних робіт:

Попередню вартість будівництва готельного комплексу розраховують за укрупненими показниками вартості загальнобудівельних робіт (формула 3.5):

$$B_{збр} = Sz \times Y \times K_T \times I_K \times I_P$$

Де:

$B_{збр}$ – вартість загальнобудівельних робіт, тис. грн.;

Sz – загальна площа готельного комплексу, м²;

Y – норматив питомої вартості загальнобудівельних робіт на одиницю потужності, у.о.

K_T – територіальний поправочний коефіцієнт;

I_K – офіційний валютний курс гривні (до USD), грн./\$;

I_P – індекс цін нормативний, встановлений для визначення кошторисної вартості будівництва Держкомітетом України у справах містобудування і архітектури ($I_P=0,77$).

Отримуємо:

$$2601 * 800 * 097 * 25.6 * 0,77 = 39786227,7 \text{ (тис. грн)}$$

У системі управління реальними інвестиціями оцінка ефективності інвестиційних проектів – один з найбільш відповідальних етапів.

Об’єктивність та обгрунтованість оцінки ефективності інвестиційного проекту значною мірою визначається застосуванням відповідного методу її проведення.

Оцінка ефективності інвестиційного проекту та окупності капітальних витрат потребує розрахунку основних показників діяльності готелю упродовж наступних десяти років. Планові показники діяльності закладу на перші десять років після введення в експлуатацію, узагальнено в табл. 3.19.

Після розрахунку чистого прибутку, розраховуємо чистий приведений дохід.

Чистий приведений дохід – це різниця між приведеним до теперішньої вартості суми грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту та сумою інвестованих витрат на його реалізацію.

Таблиця 3.19

**Планування основних результатів діяльності готелю на перші
десять років після введення в експлуатацію**

Рік	Чистий дохід від реалізації послуг		Змінні витрати		Постійні витрати, тис. грн	Фінансовий результат до	Чистий прибуток, тис. грн
	Тис. грн	Середньоріч ні темпи зростання, %	Тис. грн	Рівень змінних витрат, %			
1-й	619373201	8	1062483	30	869567	426168	349457
			17		56	128	865
2-й	668923057	8	1381228	30	869567	568154	465886
			12		56	020	296
3-й	722436902	8	1795596	30	869567	455920	373854
			56		56	490	802
4-й	780231854	8	2334275	30	869567	669932	549344
			53		56	343	521
5-й	842650402	8	3034558	30	869567	452237	370835
			19		56	827	018
6-й	910062434	8	3944925	30	869567	428613	351462
			65		56	113	753
7-й	982867429	8	5128403	30	869567	383070	314117
			35		56	338	677

8-й	1061496823	8	6666924 36	30	869567 56	307847 631	252435 057
9-й	1379945870 .29	8	8667001 67	30	869567 56	426288 947	349556 937
10-й	1490341539 .91	8	1126710 217	30	869567 56	276674 567	226873 145
Разом	6588042102		4528249 877		869567 560	439490 7404	360382 4071

Він розраховується за формулою:

(3.5)

$$ЧПД = \sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+i)^t} - IB,$$

де ЧПД - чистий приведений дохід (інвестиційний дохід);

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

IB - інвестиційні витрати за реальним інвестиційним проектом;

i - дисконтна ставка, що характеризує середній рівень інфляції, визначена як десятковий дріб (104%);

t - тривалість розрахункового періоду;

n - кількість років загального розрахункового періоду t .

Розрахунки чистого приведенного доходу відображені в табл. 3.20.

Таблиця 3.20

Розрахунок чистого приведеного доходу готелю за інвестиційним проектом , тис. грн

Рік	Капітальні витрати за роками, ІВ	Чистий прибуток за проектом за роками та амортизаційні відрахування, ЧГП	Кумулятивний грошовий потік за проектом	Дисконтований грошовий потік за проектом	Чистий приведений дохід, ЧПД
1	7746756,6	349516001	349516001	145631667,1	137884910,5
2	7746756,6	465941525,2	815457526,2	80892625,9	73145869,3
3	7746756,6	373907269,7	839848794,9	27047690,23	19300933,63
4	7746756,6	549394365,4	923301635,1	16559195,52	8812438,92
5	7746756,6	370882370,1	920276735,5	4657790,825	-3088965,78
6	7746756,6	351507737,5	722390107,7	1839362,97	-5907393,63
7	7746756,6	314160412,3	665668149,8	684971,9169	-7061784,68
8	7746756,6	252475655,5	566636067,8	229366,282	-7517390,32
9	7746756,6	349595505,6	602071161,1	132331,9357	-7614424,66
10	7746756,6	226909785,2	576505290,8	35788,27844	-7710968,32
Разом	77467566	3604290628		277710790,9	200243224,9

Зіставляємо обсяги інвестиційних витрат з майбутнім грошовим потоком за проектом, використовуючи індекс (коефіцієнт) дохідності (ІД).

За виконаними розрахунками:

$$ID=3604290628/(1+1,4)^{10}/77467566=0,007$$

Одним з найбільш розповсюджених показників оцінки ефективності інвестиційного проекту є період окупності (ПО). Період окупності даного готельного підприємства проводимо за такими розрахунками:

$$ПО=360429062,8/20024322,5=17,9=18 \text{ років}$$

Отже проєктований готель окупить всі витрати через 18 років.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В наш час готельна справа стрімко розвивається, зі зростом попиту споживачів зростає і пропозиція. Світовий досвід говорить про швидке зростання кількості готельних мереж і окремих готелів зокрема. Різноманіття концепцій, видів і напрямків побудови готелів приголомшує.

В організації інфраструктури ділового туризму провідну роль відіграють готелі та бізнес-центри, водночас ці заклади повинні бути профільними, здатними забезпечити ефективну, з усіма зручностями діяльність ділових туристів.

Одеса – це прекрасне курортне і ділове місто. Через великий потік туристів та ділового сегменту питання проектування і побудови готельних підприємств тут залишається відкритим. Тут є готелі для забезпечення різноманітних потреб туристів, а також потреб бізнесменів.

Готель “Classic” побудований в концепції конгрес-готелю надає якісні послуги розміщення, забезпечує харчуванням та надає необхідне оснащення для проведення конференцій та ділових зустрічей, а також послуги трансферу до або з аеропорту та телекомунікації.

Готель розташований неподалік всіх загальновідомих пам’яток міста Одеси, а за необхідністю готель надає послуги бронювання екскурсійних прогулянок, бронювання квитків та замовлення перевезень.

Список використаних джерел

- 1) Агеєва О.А., Акуленок Д.Н., Васильєв Н.М., Васянін Ю.Л., Жукова М.А. Туризм і готельне господарство: підручник - М. : Екмос, 2014. - 400 с
- 2) Апонін В.В., Олексин І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. Організація і технологія надання послуг. Навч. посібник за редакцією професора В.В. Апоніна. - К.: Видавничий центр "Академія", 2016. -311 с.
- 3) Архіпов В.В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства/ В.В. Архіпов, В.А. Русавська // К.: Центр учбової літератури. – 2017. – 340с.
- 4) Банько В.Г. Будівлі, споруди та обладнання туристських комплексів: Навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: Дакор, 2015.- 328 с.
- 5) Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. - К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2008. - 448 с.
- 6) Бойцова М. Усе про облік та організацію готельного бізнесу. - Харків: Фактор, 2005. - 232 с.
- 7) Головка О.М., Камлов Н.С., Махлинець С.С., Симочко Г.В. “Організація готельного господарства”. Підручник.-Кондор
- 8) Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України. –2003. – № 16. – С. 144.
- 9) ДБН В.2.2-20:2008. Будинки і споруди. Готелі. Режим доступу: <http://kbu.org.ua/assets/app/documents/dbn2/68.1.%20%D0%94%D0%91%D0%9D%20%D0%92.2.2-20~2008.%20%D0%91%D1%83%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%B8%20%D1%96%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B8.%20%D0%93%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%96.pdf>
- 10) ДБН В.2.2-20:2008. Будинки і споруди. Готелі.- Режим доступу: file:///C:/Users/global/Downloads/dbn_V.2.2-20-2008.pdf

- 11) ДБН В.2.2-25:2009. Будинки і споруди. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства). Режим доступу: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/12/71.1.-DBN-V.2.2-252009.-Budinki-i-sporudi.-Pidpriyemstva.pdf>
- 12) ДБН В.2.2-9-2009. Будинки і споруди. Громадські будинки і споруди. Режим доступу: <http://kbu.org.ua/assets/app/documents/dbn2/>
- 13) ДСТУ 30523-97. Послуги громадського харчування.-Режим доступу: https://dnaop.com/html/41944/doc-%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2_30523-97
- 14) ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги.-Режим доступу: https://dnaop.com/html/29636/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4268_2003
- 15) ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація.-Режим доступу: https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004
- 16) ДСТУ 4527:2006. Засоби розміщення. Терміни та визначення.- Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5591908/>
- 17) Демографічна ситуація. od.ukrstat.gov.ua. Прочитовано 2019-03-28
- 18) Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. К.: Центр учбової літератури, 2017. - 224 с.
- 19) Жульковська Д.Ю. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки».- Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. - 364 с. - С.334-336.
- 20) Закон України «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства» №219 від 24.07.2002.
- 21) Іванова Л.О. Маркетингові можливості сучасного готельного бізнесу в Україні. - Львів: Державний університет "Львівська політехніка", 2017. - 286 с.

- 22) Кузнецова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства / Навчальний посібник. - К.: Федерація профспілок України. Інститут туризму, 1997. - 173 с.
- 23) Лук'янова Л.Г., Дорошенко Т.Т., Муніч ІМ. Уніфіковані технології готельних послуг / За ред. проф. В.К. Федорченка. - К.: Вища школа, 2001. - 237 с.
- 24) Мазаракі А.А. Проектування готелів : навчальний посібник / А.А. Мазаракі, М.І. Пересічний, С.Л. Шаповал та ін. – К. : Київ. КНТЕУ 2012. – 340 с.
- 25) Мазаракі А.А. HoReCa: навчальний посібник у 3 частинах. Т 1. Готелі / А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко. – Київ. КНТЕУ 2017 – 412 с.
- 26) Мальська М. П., Антонюк Н.В. Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник/ «ЗНАННЯ», 2014.-661 с.
- 27) Мальська, Н.В. Антонюк, Н.М. Ганич. – Київ: Знання, 2015. – 268с
- 28) Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія і практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
- 29) Мацеха Д.С., Бурий С.А. Вісник Хмельницького національного університету. - 2015. - №5. - Т.2. - С.43-47.
- 30) Наказ Міністерства економіки з питань європейської інтеграції України від 3 січня 2003 р. № 2 «Про затвердження рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування».- Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002569-03/stru>
- 31) Офіційний сайт Одеської міської ради. Гостиниці Одессы.-Режим доступу: <https://omr.gov.ua/>
- 32) Постанова № 55: Про затвердження переліку автомобільних доріг загального користування державного значення. Кабінет міністрів України. 30 січня 2019. Податковий кодекс Україн. Із змінами і

доповненнями, внесеними Законами України від 16.05.2019.-Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/nk/>

33) Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2005. - 408 с

34) Тимошенко З.І., Мунін Г.Б, Дишлевий В.П. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. К: Європ. ун-т 2015 р.

35) Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. / За редакцією члена-кор. НАН України, д.е.н. проф. Доругунцова С.І. - К.: Ліра-К, 2015. - 520 с.

36) Федорченко В.К., Мініч І.М. Готельне господарство: основні показники, оцінка якості послуг. - К.: КІТЕП, 2017 р.

37) Шаповал С.Л. Громадське будівництво : навч. посіб. / С.Л. Шаповал; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 360 с.

38) Штембуляк Д.О., Буслаєва Г.В., Кусик Н.Л. Одеська область, як перспективний регіон України для розвитку туризму та рекреації // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки). — 2015. — Т. 5. — С. 337—348.

39) Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі. (file:///C:/Users/global/Downloads/VLNU_Mv_2014_34_33.pdf)

40) <https://www.booking.com/>

41) Мінімалізм.-Режим доступу: <https://www.hgdesign.com.ua/dyzajn-inter-yeru-v-styli-minimalizm/>

42) Мінімалізм в інтер'єрі.-Режим доступу: <https://o-remonte.com/uk/minimalizm-v-interieri/>

43) Функціоналізм.-Режим доступу: <https://sites.google.com/site/stiliintereru/home/sucasni-stili/funkcionalizm>

44) Функціоналізм в інтер'єрі.-Режим доступу: <https://interior-fabrics.com.ua/ua/page/news/stil-funkcionalizm---rishennya-dlya-aktivnih-i-energiinih-lyudei-.html>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

HORECA – НОВІ ФОРМАТИ

Збірник наукових статей студентів денної форми навчання,
які здобувають освітній ступінь «магістр» за спеціальностями
**073 «Менеджмент» (спеціалізація «Готельний і ресторанний
менеджмент»), 241 «Готельно-ресторанна справа»
(спеціалізація «Готельна і ресторанна справа»),
«Міжнародний готельний бізнес»)**

Частина 3

Київ 2019

ПОПЕЛЬ А.	
Формування репутаційного капіталу готельного оператора.....	167
РАДЧЕНКО А.	
Особливості формування та реалізації продуктової політики хостелів.....	175
РИЖАКОВ Є.	
Формування корпоративної репутації суб'єктів готельного бізнесу	180
СТЕКЛЯР В.	
Корпоративна система управління міжнародним готельним оператором.....	186
ТИМОФІЄВА Є.	
Управління взаємовідносинами з споживачами в системі лояльності готельного оператор.....	191
ШЕРЕМЕТ Д.	
CRM-система як клієнтоорієнтована концепція ведення готельного бізнесу.....	194
ЯЦКОВЕЦЬ І.	
Продуктова політика суб'єкта ресторанного бізнесу	199
УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
АТАМАСЕНКО С.	
Системи управління якістю готельних послуг: міжнародний досвід.....	208
БЕСПАЛОВА К.	
Стратегія диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.....	212
БІЛАН А.	
Система он-лайн бронювання послуг готельних операторів	217
ГЕЧА П.	
Система управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.....	222
ДАВИДЕНКО О.	
Методологічний базис менеджменту якості послуг суб'єкта готельного бізнесу.....	228
ЄРМАК Р.	
Особливості забезпечення якості надання послуг в хостелах.....	233
КАРПЕНКО В.	
Сервісні інновації суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу	240
МІХЄЄВ Д.	
Проблеми впровадження міжнародних стандартів якості в операційну діяльність готелів.....	246
ХАРДІКОВА А.	
Перспективи впровадження kaizen-технологій у бізнес-процеси.....	251

Висновки. Отже, можна зробити висновок, що розвиток українських готельних операторів означатиме перехід на принципово новий рівень стандартизації у рамках участі на світовому ринку готельних послуг. Якщо раніше Україна становила собою тільки нові ємні ринки, то створення національної мережі з використанням міжнародних стандартів якості може позначити нового рівноправного учасника ринку готельних послуг.

Список використаних джерел

1. Ольшанський О. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств санаторно-курортного комплексу / О. В. Ольшанський // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. у 2-х ч. Ч.1 / ХДУХТ ; – Харків, 2013. – Вип. 2 (18). С. 179–186.
2. Артеменко В.С. Проблеми управління якістю послуг на підприємствах сфери обслуговування / В. С. Артеменко, О. В. Ольшанський // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. у 2-х ч. Ч.2 / ХДУХТ; – Харків, 2013. – Вип. 2 (18). С. 253–258.
3. Про стандартизацію: Закон України No 1315 – 18 // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – No31. – Ст. 1058 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1315>
4. Зікєєва С.Г. Упровадження європейських норм і стандартів у діяльність готельних підприємств / С.Г. Зікєєва // Економіка і менеджмент культури. Науковий журнал. – 2014. – № 1. – С. 104–110.
5. Європейський Стандарт Услуг (EuSS) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eigcertification.violettesun.eu/euss/>
6. Ткаченко Т.І. та інші Управління якістю послуг готелів: методологія та практика: монографія / Т.І.Ткаченко – К.: КНТЕУ, 2012. – 728 с.
7. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=246581344
8. 2014 Global Hotel Rankings: The Leaders Grow Stronger; IHG Retains Top Spot: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.hotel-online.com/press_releases/release/global-hotel-rankings-the-leaders-grow-stronger-ihg-retains-top-spot
9. The most unique hotels in the world: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.quora.com/Hotels/What-are-the-most-unique-hotels-in-the-world>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ГОПКАЛО Л.М.

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ KAIZEN-ТЕХНОЛОГІЙ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ

ХАРДІКОВА А., 2 курс ФРГТБ КНТЕУ, спеціальність «Готельно-ресторанна справа», спеціалізація «Готельна і ресторанна справа»

У статті досліджено японську систему вдосконалення бізнес-процесів Kaizen в загальному вигляді: її мета, основна ідея, принципи, застосування в різних сферах бізнесу в тому числі на підприємствах ресторанного господарства. Розглянуто проблеми і умови роботи персоналу, створення комфортного робочого місця та здорової робочої атмосфери.

Ключові слова: менеджмент, оціадливе виробництво, Kaizen, втрати, вдосконалення, контроль якості, стандартизація.

The article examines the Japanese system for improving business processes Kaizen in general: its goal, main idea, principles, application in different business areas, including restaurant industry. The problems and working conditions of staff, the creation of a comfortable workplace and a healthy working atmosphere are considered.

Key words: management, lean manufacturing, Kaizen, waste, improvement, quality control, standardization.

Актуальність теми. Концепція «Бережливе Виробництво і Мислення» (*Lean Thinking and Manufacturing*) займає одне з найбільш важливих місць серед сучасних пропозицій з менеджменту. Однак культура нашої країни в цілому дуже далека від поняття «бережливості». Про це може свідчити те, що у нас стружка зберігається в цехах, а заготовки металу - під відкритим небом; паркани будуються з натурального дерева, а меблі - з тирси; один цех знаходиться в декількох кілометрах від іншого. Чесно кажучи, знайти розумне пояснення цьому неможливо.

Конкурентна перевага українських підприємств може бути забезпечена тільки високою якістю та низькими витратами. Тому сьогодні потрібно переглянути всю організацію виробництва з тим, щоб виключити всі види втрат. При цьому ще раз хочеться підкреслити необхідність інтегрованого підходу, що включає якість і концепції, методи та інструменти бережливого виробництва [3].

«Бережливе виробництво» - японська технологія менеджменту, це філософія організації та ведення бізнесу, яка вбирає в себе практично всі аспекти діяльності компанії, включаючи стратегічний розвиток та управління маркетингом. [8].

Батьком-засновником бережливого виробництва вважається *Taiichi Ono* (1912 - 1990), який почав роботу в Toyota Motor Corporation в 1943 році, інтегруючи кращий світовий досвід. У середині 1950-х років він впровадив систему TPS (Toyota Production System), яка в західній інтерпретації стала відома як Lean production, Lean manufacturing, Lean. Ідеї Lean були висловлені ще Генрі Фордом, але вони не були сприйняті бізнесом, оскільки значно випереджали час.

Мета концепції «бережливого виробництва» - позбутися усіх видів втрат і досягти максимальної ефективності використання ресурсів. Особливість концепції «бережливого виробництва» - поступове і безперервне вдосконалення всіх бізнес-процесів організації, спрямованих на підвищення задоволеності клієнта. Підхід концепції «бережливого виробництва» - використання здорового глузду в організації функціонування підприємства.

Основна ідея цієї концепції полягає в наступному: якщо якась дія, операція або процес не додає цінності продукту з точки зору клієнта, то ця дія, операція або процес розглядаються як втрати, тобто як такі, що приносять збитки компанії. Причому всі втрати поділяють на дві категорії.

Втрати першого порядку - це те, чого не можна позбутися. Наприклад, розрахунок заробітної плати співробітникам компанії. З точки зору клієнта, цей процес не додає цінності продукту, але без нього неможливо підтримувати працездатність компанії. Його не можна ліквідувати, його можна тільки оптимізувати.

Втрати другого порядку можуть бути усунені. У компанії «Toyota» вони класифікуються наступним чином:

1.Перевиробництво. Це наслідок способу мислення керівників виробництва, головним пріоритетом для яких є найбільш повне завантаження обладнання та персоналу. Результатом всього цього є:

- передчасна витрата сировини і матеріалів;
- неоптимальне використання робочої сили;
- необхідність закуповувати додаткове обладнання;
- збільшення використовуваних площ;
- зростання відсотка відрахувань (наприклад, податку на майно);
- надмірне збільшення запасів;
- збільшення транспортних та адміністративних витрат.

2. Надлишкові запаси. Сировина та матеріали, готова і недороблена продукція, запасні частини та матеріали для ремонту обладнання і приміщень, що зберігаються на складі, не додають цінності продукту з точки зору клієнта. Переважна більшість підприємств, що працюють в Україні, розглядає запас як захист від невизначеності (невизначеності попиту та циклу поставок), тому говорити про повне позбавлення від запасів не доводиться.

3. Брак. Очевидні втрати, що відтягують на себе матеріальні та людські ресурси. Філософія Lean говорить про те, що треба побудувати таку систему, в якій будь-яке відхилення від норми буде одразу кидатися в очі.

4. Зайві операції та переміщення на робочому місці. Якщо працівник займається пошуком потрібного документа або йде за інструментом за кілька метрів від свого робочого місця, це також не додає цінності продукту з точки зору клієнта. Вірний спосіб уникнути даного виду втрат - правильно, тобто раціонально організувати робочі місця.

5. Зайва обробка. Спроба встановити більш жорсткі допуски, ніж цього вимагає специфікація замовника, наприклад, при механічній обробці, підвищує можливість виникнення дефектів, часто вимагає використання іншого, більш дорогого інструменту (в тому числі для контролю операцій) і, можливо, більш високої кваліфікації виконавців. Крім того, при аналізі виробничих потоків виявляються операції, без яких можна обійтися, зберігши якість продукту на попередньому рівні.

6. Простої. Час очікування прибуття продукції з попереднього етапу виробничого процесу. У більшості випадків виникає при наявності дисбалансу продуктивності між виробничими ділянками, робочими місцями і цехами. Простої також виникають через поломки обладнання. Щоб зменшити негативні наслідки таких ситуацій, створюють запаси незавершеної продукції.

7. Зайві переміщення. Транспортування та переміщення - істотна частина виробничого процесу, однак з точки зору клієнта, всі внутрішні переміщення та транспортування не додають цінності продукту.

8. Втрата співробітниками творчого підходу. Досить серйозний вид втрат, що впливає на загальний стан компанії. Якщо людині все одно, чим вона займається, то чекати від неї відповідальності за результат не доводиться, не кажучи вже про відповідальність за якість виконуваної нею роботи [4].

Технологія бережливого виробництва зводиться до реалізації всього п'яти послідовних кроків, які, на перший погляд виглядають досить просто:

- визначення цінності, яку хоче отримати клієнт;
- створення процесу отримання цієї цінності;
- організація безперервного руху цього процесу;
- впровадження принципу витягування (замість виштовхування);
- безперервне вдосконалення всіх елементів системи. [1].

Реалізація концепції можлива в двох варіантах: або для отримання разового результату, або для створення постійного покращення бізнесу. У першому випадку набір разових заходів нагадує те, що робиться при реінжинірингу бізнес-процесів відповідно до методології Хаммера. У другому випадку створення бережливого виробництва фактично означає освоєння багатьох елементів Кайдзен. [2].

Кайдзен (Kaizen) – ключова концепція менеджменту. Це японська філософія, система з фокусом на безперервному вдосконаленні всіх виробничих процесів, нашого способу життя і всіх аспектів життя. Kai (change)-зміни; Zen (good)-до кращого.

«Кайдзен» в бізнесі - це постійне прагнення до вдосконалення всього, що ми робимо, в сферах виробництва, продажу, управління. У процесі поліпшення беруть участь всі - і директор, і рядовий співробітник. Центральна ідея - без вдосконалення в компанії не повинно проходити ні дня. Мета кайдзен - виробництво без втрат (бережливе виробництво).

Концепція «кайдзен» представляє собою парасольку, під якою зібрано різні аспекти діяльності компанії. Все, що поміщено під парасолькою, має постійно рухатися, вдосконалюватися для того, щоб підприємство могло гармонійно розвиватися і ставати все більш конкурентоспроможними. [8].

Принципи Кайдзен:

- Фокус на клієнтах - для компанії, що використовує Кайдзен, найбільше важливо, щоб їх продукція / послуги задовольняли потреби клієнтів.
- Безперервні зміни - принцип, що характеризує саму суть Кайдзен, тобто безперервні малі зміни у всіх сферах організації - постачанні, виробництві, збуті, особистісних взаємин і так далі.
- Відкрите визнання проблем. Там, де немає проблем, вдосконалення неможливо. Скаргу слід розглядати як подарунок - так ви дізнаєтеся про проблему і отримуєте шанс поліпшити якість товару / послуги. Відмахуючись від скарги, ви втрачаєте цей шанс. Всі проблеми відкрито виносяться на обговорення.
- Пропаганда відкритості в компанії.
- Створення робочих команд - кожен працівник стає членом робочої команди і відповідного гуртка якості (новий для організації працівник входить також до складу клубу «перволіток»).
- Управління проектами за допомогою міжфункціональних команд - жодна команда не буде працювати ефективно, якщо вона діє тільки в одній функціональній групі.
- Формування «підтримують взаємовідносин» - для організації важливі не тільки і не стільки фінансові результати, скільки залученість працівників в її діяльність і хороші взаємини між працівниками, оскільки це неминуче (нехай і не в даному звітному періоді) приведе організацію до високих результатів.
- Розвиток по горизонталі - особистий досвід повинен ставати надбанням всієї компанії.
- Розвиток самодисципліни - вміння контролювати себе і поважати як самого себе, так і інших працівників і організацію в цілому.
- Самовдосконалення.
- Інформування кожного співробітника - весь персонал повинен бути повністю інформований про свою компанію.
- Делегування повноважень кожному співробітнику - передача певного обсягу повноважень кожного співробітника. Навчання за багатьма спеціальностями, володіння широкими навичками і вміннями та ін.
- Управляти - значить почати з планування і порівняти план з результатом.
- Аналіз того, що відбувається на підприємстві і дію на основі фактів.
- Усунення основної причини і запобігання рецидивам. (Не плутай причину проблеми з її проявами).
- Вбудовування якості в процес якомога раніше. (Якість має вбудовуватися в процес. Перевірка не створює якості)
- Стандартизація. [5].

Система Kaizen активно застосовується в різних сферах бізнес-управління. Ресторанна сфера – це злагоджений механізм, що потребує постійного контролю зі сторони керівників, і в той же час прагнення самих працівників якісно працювати для процвітання місця, в якому вони працюють, адже конкуренція дуже висока. Застосування Kaizen навіть в деяких бізнес-процесах допоможе оптимізувати роботу і підвищити її ефективність:

1. Створити стабільну якість продукту. У недбалому ресторані немає системи навчання співробітників і чітких стандартів роботи. Наприклад, подача однієї і тієї ж страви в одному ресторані по різному. Можна відразу зробити висновок, що це недбалий ресторан, тому що в ньому немає єдиних стандартів приготування і подачі страви. В цьому випадку, на жаль, страждає гість. В ошадливому ресторані будь-яка позиція в меню завжди подається клієнту в однаковому вигляді. Співробітників навчають стандартам приготування, щоб уникнути головної втрати - втрати гостя.

2. Спростити процеси виробництва. Ще одна ознака недбалого ресторану - складні процеси приготування продукту. Нелогічність і зайва комплексність процесів є навіть в дуже технологічних мережах фастфуду. Навіть в McDonald's, ошадливому за більшістю

параметрів (відношення до клієнта, рівень і якість виконання стандартів і т.д.), можна знайти елементи нелогічності і зайвої комплексності окремих процесів. Для окремих позицій використовується спеціальне обладнання, а для приготування певних сендвічів використовується певний вид сировини, який більше нікуди не «йде». Це є причиною недбалості ресторану, бо витрати на обладнання не закінчуються з його купівлею, його треба мити, обслуговувати, тобто витрачати кошти. Також складний процес виробництва ускладнює адаптацію персоналу. Чим більше процесів - тим довше вчать працівники - і тим, відповідно, більше грошей потрібно вкладати в їх навчання.

3. Шукати баланс між різноманітністю і ощадливістю. В ощадливому ресторані використовується рівно стільки інгредієнтів, скільки потрібно для створення меню, яке викликає інтерес гостя. Звичайно, щоб зацікавити клієнта, хочеться мати різноманітне меню. Але воно потребує великої кількості інгредієнтів. А для їх зберігання знадобляться чималі приміщення, ускладнюється інвентаризація і неминуче зростає відсоток втрат по продуктам. Щоб уникнути цих проблем, можна скоротити кількість пропонованих страв до мінімуму. Але тоді меню стане занадто нудним для гостей і ресторан втратить клієнтів, хоча частково і буде вважатися бережливим.

4. Оптимізувати трудовитрати. В ощадливому ресторані ніколи не працює занадто багато персоналу. Втрати неминучі і при простоях співробітників, і в разі якщо роботи більше, ніж найнятих людей. Важливо стежити, щоб на зміну було рівно стільки співробітників, скільки потрібно для якісного обслуговування клієнтів і, зрозуміло, працювати над підвищенням продуктивності праці.

5. Поважати своїх працівників. Велика ймовірність, що в недбалому ресторані не буде дружелюбності з боку співробітників. Це пов'язано з тим, що з ними не працюють належним чином. Неповажні відносини в команді з великою ймовірністю перенесуться на ставлення до гостя. Причому повага до співробітника - це не тільки коректна комунікація і дотримання правил ділової етики, а й створення безпечних умов роботи, чистота на їх робочих місцях, можливості кар'єрного зростання і професійного розвитку. Все це робить людину відданою своїй справі, змінює її ставлення до роботи і, як наслідок - результати праці.

Якщо ресторан орієнтований на клієнта, в ньому немає втрат інгредієнтів і оптимізовані трудовитрати, то його можна назвати бережливим. Однак, абсолютно бережливим не може стати ні один ресторан, тому що ощадливість - це перш за все процес. Процес безперервного поліпшення, у якого є початок, але немає кінця. [6].

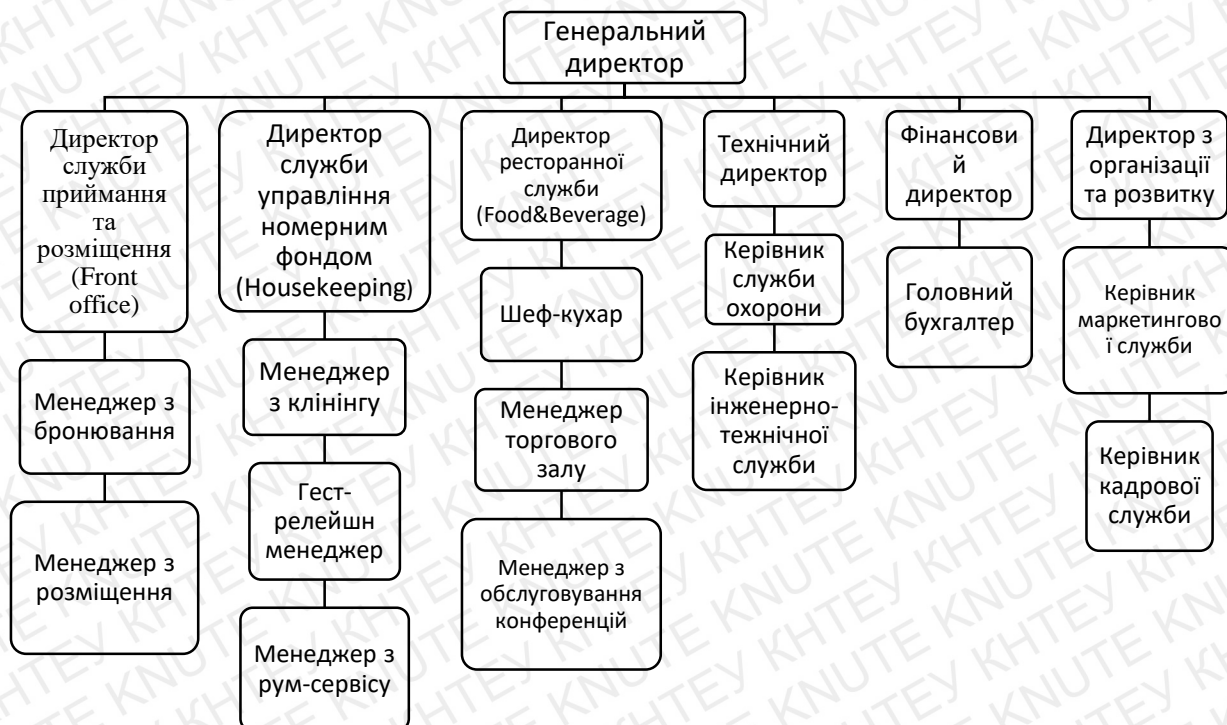
Висновки. Можна підсумувати, що для успішного впровадження системи керівництва компанії повинно дуже серйозно ставитися до нововведень, ставити цілі постійного поліпшення, цікавитися досвідом подібних вітчизняних і закордонних підприємств. Тільки в цьому випадку використання принципів бережливого виробництва дасть значні результати.

Список використаних джерел

1. Адлер Ю. Бережливого Бог береже. За матеріалами конференції «Созвездие качества 2004». Збірник тезисів доповідей. - К.: Українська асоціація якості, Міжгалузевий центр якості «Прирост», 2004. - 204 с.
2. https://www.efm.ru/management/manufact/lean_as_kaizen.shtml Александр Воронин. Бережливое производство как элемент стратегии Кайдзен
3. Вумек Дж. П., Джонс Д. Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 473 с.
4. Морской В. Lean Thinking: рішення проблем у виробничій логістиці: http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_74/article_2483/
5. <https://goo.gl/vKGLsw> «З чого починається ресторан. Концепція!»
6. <https://goo.gl/545mHP> «Ікегай або 5 принципів гармонії на кухні»
7. http://ru.wikipedia.org/wiki/Бережливое_производство
8. <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/kaydzen-bezpererivne-polipshennya-po-yaponsky>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента КУЛИК М.В.

**Лінійно-функціональна організаційна структура готелю “Classic”
на 170 місць**



Меню ресторану “Black Sea” на 130 місць при конгрес-готелі “Classic”

Фірмові страви (Одеський колорит):	
Ікра з баклажанів (дрібно нарізані запечені баклажани і перець зі свіжими помідорами з часником, заправлена оливковою олією)	200 г
Смажена барабулька (замаринована в лимонному соці тушка барабульки, панірована в сухарях і смажена на оливковій олії)	250 г
Оладки з риб'ячої ікри (щуча ікра з яйцем, цибулею, кропом смажена на оливковій олії)	200 г
Бефстроганов (нарізане яловиче філе тушковане на вершковому маслі з цибулею з додаванням вершкового соусу)	250 г
Одеський плов з мідіями	300 г
Холодні закуски	
Тюлечка із золотистою картоплею (обсмажена до золотистої скоринки картопля з тюлькою малою солі, маринованою червоною цибулею і домашньою рослинною олією)	100/150 г
Брускета з лососем (з сиром Філадельфія, червоною цибулею, хрусткою руколою, червоною ікрою і Тобіко)	4 шт.
Брускетта зі свіжої телятини в травах і слайсами пармезану	3 шт.
Хумус з в'яленими томатами (пряна східна закуска з додаванням в'ялених томатів, подається з ароматною пітою)	170 г/1 шт.
Щуча ікра (охолоджена ікра щуки з хрусткими тостами і вершковим маслом)	50/30/40 г
Севіче з сібаса (мариноване в кокосовому молоці з чилі і соком лайма)	120 г

Гравлакс з лосося (ніжні слайси лосося, маринованого в молодому буряку з додаванням цедри апельсина, солі, цукру і насіння коріандру, подаємо з лаймовою Філадельфією і руколою)	150 г
Карпачо з телятини (слайси телятини, мариновані в ароматних травах з пряним маслом, подаємо з сиром Пармезан і хрусткою руколою)	150 г
Тартар з телятини (філе молодого теляти з печеним баклажаном, французькою зернистою гірчицею, трюфельним маслом, каперсами і цибулею-шалот)	230 г
Тартар з лосося (дрібно нарізаний свіжий лосось з додаванням червоної цибулі і каперсів, подається з тартаром з крем-сиру і авокадо)	180 г
Гарячі закуски	
Тигрові креветки (золотисті креветки в паніровці з мигдальних пластівців, подаються з гостро-вершковим соусом і копченої паприкою)	6 шт/70 г
Мідії в вершковому соусі (свіжі чорноморські мідії у вершковому соусі з ароматною кінзою, подаються з рум'яним багетом)	500/60 г
Мідії в середземноморському стилі (свіжі чорноморські мідії в соусі з стиглих томатів, подаються з хрустким багетом)	500/60 г
Сирне фондю з морепродуктами (з чилійськими мідіями, тигровими креветками і кальмарами, подається з гріссіні)	100/100/100/8 шт.
Рапани (ніжне м'ясо рапанів в вершково-сирному соусі з білими грибами)	180 г
Салати	

З креветками (мікс салатів з руколою, обсмаженими хвостами тигрових креветок, сиром Шавро і полуницею. Заправляємо фірмовим медово-гірчичним соусом)	190 г
З морепродуктами (мікс салатів з руколою, грейпфрутом, обсмаженими мідіями, креветками, кальмарами, рапанами і гребінцем. Заправляємо медово-лаймовим соусом, посипаємо мигдальними пластівцями)	270 г
З бебі восьминогом (мікс салатів і руколи з обсмаженими на ароматній олії восьминогами бебі, з додаванням соусу Кімчі, заправляється соусами Теріякі і Песто)	200 г
З рапанами (мікс шпинату з руколою з додаванням рапанів в вершково-сирному соусі і артишоків на грилі)	240 г
Салат Капрезе (нарізані помідори, моцарела, листя базиліку заправлений соусом Песто)	250 г
True Health (цикорій, шпинат, щавель, маш-салат і рукола з запеченими артишоками, авокадо, бобами едамаме і міксом з горіхів: кедровий, волоський, мигдальний, заправлений медово-лаймовим соусом)	200 г
З телятиною (обсмажені шматочки телятини зі спаржею, цукіні, баклажанів і солодким перцем в тайському соусі)	250 г
Супи	

Борщ зі сметаною (класичний український борщ)	300/30 г
Курячий бульйон (з фермерської птиці з додаванням чорної пасти, томатів черрі, перепелиних яєць і базиліка)	300 г
Солянка	300 г
Харчо	300 г
Кукурудзяний крем-суп з восьминогом (ніжний крем-суп з кукурудзи з обсмаженою на ароматному маслі бебі восьминогом, подається з паличками гріссіні)	280 г
Вершково-сирний суп з мідіями (ніжний вершковий суп з мідіями і сиром дорблю, подається з хрустким багетом)	220/60 г
Уха (з камбалою, лососем і чорноморськими бичками)	300 г
Основні страви	
Паелья (національна іспанська страва, приготована зі свіжими морепродуктами за старовинним рецептом прямо з Валенсії, подається з кінзою і томатами черрі)	500 г
Паста з лососем та креветками (тальятелле з чорнилом каракатиці, скибочками обсмаженого лосося і хвостами тигрових креветок в солодко-вершковому соусі)	250 г
Різотто (з копченим вугрем, пармезаном, соусом Унагі і насінням кунжуту)	250 г
Смажена камбала з картоплею (смажене філе камбали з травами і запеченою картоплею)	300 г
Цукіні з креветками (приготований в вершковому соусі з додаванням сиру Пармезан)	230 г
Лосось (ніжне філе лосося, запечене в соусі Унагі, пожзається з ніжною полентою)	150/100 г
Судак з трюфельним пюре (філе судака, обсмажене до золотистої скоринки, подається з трюфельним пюре і вершково-ікорним соусом)	130/100/50 г

Соте з морепродуктів (гребінець, кальмар, мідія, рапан і хвіст тигрової креветки у вершковому соусі)	350 г
Стейк з індички зі шпинатним кускусом (соковите філе індички sous-vide, обсмажене в хоспері, на подушці з кускусу і припущеного свіжого шпинату)	200/100 г
Хрустке курча в соусі Унагі (подаємо з печеної морквою і свіжим салатом)	350 г
Каре ягня (каре молодого ягняти зі скоринкою з пармезану, подається з морквяним мусом і свіжим гранатом)	250/50 г
Філе-мінйон (стейк із самої м'якої частини яловичини, подається з картоплею і грибами в вершково-пармезановому соусі)	180/110 г
Філе теляти (ніжна частина філе молодого теляти, подається з фірмовим винно-ожином соусом)	100/30 г
Десерти	
Класичний чізкейк з ягодами (запечений чізкейк з сиру Філадельфія, на пісочної основі, зі сметаною заливкою і свіжими ягодами по сезону)	200 г
Карамельний чізкейк (запечений чізкейк з сиру Філадельфія, на пісочній основі, з додаванням карамелі і крихти карамелізованого арахісу)	175 г
Наполеон класичний (найтонші коржі з листового скоростиглого тесту з ніжним заварним кремом)	200 г
Наполеон солонка карамель (оригінальне поєднання коржів з листового скоростиглого тесту з ніжним заварним кремом і солоною карамеллю)	200 г

Лаймовий тарт (лаймовий крем з обпаленою французькою меренгою на пісочній основі)	170 г
Крем-брюле (вершкове суфле з карамельною скоринкою з очеретяної пудри)	130 г
Панна-котта (італійський вершковий десерт з ягідним соусом)	150 г
Макарун (повітряні французькі ласощі з мигдального борошна, з ніжною начинкою на основі вершкового крему)	30 г
Кава	
Рістретто	20 мл
Еспресо	30 мл
Американо	80 мл
Американо з молоком	120 мл
Раф-кава	180 мл
Капучино	180 мл
Латте	300 мл
Кава гляссе	200 мл
Фрапе	330 мл
Какао	250 мл
Чай	
Чорний	500 мл
Чорний з бергамотом	500 мл
Зелений	500 мл
Зелений з жасмином	500 мл
Зелений з саусепом	500 мл
Ромашковий	500 мл
М'ятний	500 мл
Каркаде	500 мл

**Меню Швецької лінії ресторану “Black Sea” на 130 місць при конгрес-
готелі “Classic”**

Назва страви	Вихід стандартної порції, г	Вихід страви на 1 гостя, г
Аперитиви		
Сік апельсиновий	150	50
Сік яблучний	150	50
Сік томатний	150	50
Вода газована	200	50
Вода негазована	200	50
Холодні закуски		
Салат з лососем і авокадо	100	33
Салат з капустою і огірком	100	33
Овочеве асорті(помідори, огірки, перець свіжі)	100	33
М'ясна нарізка	75	25
Сирна нарізка	75	25
Масло вершкове	15	5
Йогурт полуничний	125	31
Сметана	20	5
Кефір	200	50
Гарячі закуски		
Риба запечена під сиром	100	25
Бекон смажений	100	25

Сосиски смажені	100	25
Яйце-пашот	80 (2 шт.)	20
Омлет	80 (2 шт.)	20
Яйця варені	40 (1 шт.)	8
Гриби запечені з цибулею	100	25
Рис з овочами	100	25
Млинці з м'ясом	135	34
Млинці з грибами	135	34
Майонез	25	6
Гірчиця	25	6
Кетчуп	25	6
Суші сніданки		
Вівсяні пластівці	50	13
Шоколадні кульки	50	13
Кукурудзяні пластівці	50	13
Суміш горіхів	15	4
Родзинки	10	3
Курага	10	3
Мед	10	3
Молоко	70	18
Десертні страви		
Млинці з сиром	135	45
Млинці з вишнею	135	45
Сметана для млинців	20	7
Фрукти(яблука, апельсини, банани, ківі)	100	33

Джеми(вишневий, полуничний, абрикосовий)	20	7
Випічка		
Круасан	50	17
Пиріг шоколадний	75	25
Печиво мигдальне	75	25
Хліб білий	30	10
Хліб житній	30	10
Хліб тостовий	30	10
Булочка з кунжутом	50	17
Напої		
Кава чорна	100	33
Чай (чорний, зелений)	200	66
Молоко гаряче	25	8
Лимон	7	2
Вершки	15	5
Цукор	15	5

Виробнича програма ресторану

Назва страви	Вихід	Кількість порцій, шт.
Фірмові страви (Одеський колорит):		
Ікра з баклажанів	200 г	7
Смажена барабулька	250 г	8
Оладки з риб'ячої ікри	200 г	5
Бефстроганов	250 г	10
Одеський плов з мідіями	300 г	16
Всього		46
Холодні закуски		
Тюлечка із золотистою картоплею	100/150 г	105
Брускета з лососем	4 шт.	100
Брускетта зі свіжої телятини в травах і слайсами пармезан	3 шт.	90
Хумус з в'яленими томатами	170 г/1 шт.	105
Щуча ікра	50/30/40 г	66
Севіче з сібаса	120 г	70
Гравлакс з лосося	150 г	95
Карпачо з телятини	150 г	72
Тартар з телятини	230 г	73
Тартар з лосося	180 г	90
Всього		866
Гарячі закуски		
Тигрові креветки	6 шт/70 г	36
Мідії в вершковому соусі	500/60 г	25
Мідії в середземноморському стилі	500/60 г	27

Сирне фондю з морепродуктами	100/100/10 0/8 шт.	40
Рапани	180 г	24
Всього		137
Салати		
З креветками	190 г	137
З морепродуктами	270 г	140
З бебі восьминогом	200 г	135
З рапанами	240 г	140
Салат Капрезе	250 г	120
True Health	200 г	95
З телятиною	250 г	99
Всього		866
Супи		
Борщ зі сметаною	300/30 г	15
Курячий бульйон	300 г	10
Солянка	300 г	9
Кукурудзяний крем-суп з восьминогом	280 г	13
Вершково-сирний суп з мідіями	220/60 г	15
Уха	300 г	20
Всього		82
Основні страви		
Паелья	500 г	55
Паста з лососем та креветками	250 г	46
Різотто	250 г	45
Смажена камбала з картоплею	300 г	35

Цукіні з креветками	230 г	34
Лосось	150/100 г	51
Судак з трюфельним пюре	130/100/50 г	35
Соте з морепродуктів	350 г	46
Стейк з індички зі шпинатним кускусом	200/100 г	34
Хрустке курча в соусі Унагі	350 г	33
Каре ягня	250/50 г	43
Філе-мінйон	180/110 г	45
Філе теляти	100/30 г	45
Всього		547
Десерти		
Класичний чізкейк з ягодами	200 г	25
Карамельний чізкейк	175 г	30
Наполеон класичний	200 г	20
Наполеон солоня карамель	200 г	30
Лаймовий тарт	170 г	30
Крем-брюле	130 г	15
Панна-котта	150 г	17
Макарун	30 г	15
Всього		182
Кава		
Рістретто	20 мл	25
Еспресо	30 мл	35
Американо	80 мл	40
Американо з молоком	120 мл	35
Раф-кава	180 мл	10
Капучино	180 мл	17
Латте	300 мл	18

Кава гляссе	200 мл	13
Фрапе	330 мл	20
Какао	250 мл	15
Всього		228
Чай		
Чорний	500 мл	30
Чорний з бергамотом	500 мл	35
Зелений	500 мл	30
Зелений з жасмином	500 мл	33
Зелений з саусепом	500 мл	30
Ромашковий	500 мл	25
М'ятний	500 мл	20
Каркаде	500 мл	25
Всього		228