

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**04.02 – МКР. №1968 «С» 2023.30.10. 04 ПЗ**

**КРУПА ЄВГЕНІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ННІ неперервної освіти і туризму**

УДК 005.511(083.92):711.557

**ПОГОДЖЕНО**

Директор  
ННІ неперервної освіти і туризму

**Іван ГРИЦЕНКО**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри  
готельно-ресторанної справи та туризму

**Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Бізнес-план туристичного комплексу»**

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

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

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

**Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

**Гарант освітньої програми**

**к. е. н., доцент**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

**к.е.н., доцент**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Лариса ГОПКАЛО**

**Виконав**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Євгеній КРУПА**

**КИЇВ – 2024**

**Національний університет біоресурсів і природокористування України**

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанної  
справи та туризму

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО  
« 13 » листопада 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**

на магістерську кваліфікаційну роботу студентів

Крупа Євгеній Валерійович

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Бізнес-план туристичного комплексу»**

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

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

*Мета роботи* розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад розроблення бізнес-плану туристичного комплексу у с. Приморському, Одеської області.

*Об'єкт дослідження* туристичний комплекс у с. Приморському, Одеської області.

*Предмет дослідження* є теоретичні та практичні засади бізнес-плану туристичного комплексу у с. Приморському, Одеської області.

#### 4. Календарний план підготовки та захисту магістерської кваліфікаційної роботи

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

Дата видачі завдання « 13 » листопада 2023 р.

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

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

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Євгеній Крупа  
(підпис) (ім'я прізвище)

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

### **ЗМІСТ**

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення бізнес-планування в управлінні підприємством

1.2. Принципи розробки бізнес-плану

1.3. Методика розробки основних показників бізнес-плану

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОЇ СИТУАЦІЇ І КОНКУРЕНТІВ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

2.1. Аналіз ринкової ситуації у с. Приморському, Одеської області

2.2. Оцінка конкурентоспроможності туристичного комплексу

2.3. Концептуальне рішення туристичного комплексу «Софія»

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ВІДКРИТТЯ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «СОФІЯ»

3.1. Виробничий план

3.2. Маркетинговий план

3.3. Організаційний план туристичного комплексу та обґрунтування організаційної структури управління підприємством

3.4. Фінансовий план

3.5. Напрями управління основними ризиками проєкту туристичного комплексу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

**6. Відгук керівника магістерської кваліфікаційної роботи****7. Висновок про магістерську кваліфікаційну роботу**

Магістерська кваліфікаційна робота студента Крупи Євгенія Валерійовича

\_\_\_\_\_

( прізвище, ім'я по батькові)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми

\_\_\_\_\_

(підпис)

Світлана Мельниченко  
(ім'я, прізвище)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

Світлана Мельниченко  
(ім'я, прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність та значення бізнес-планування в управлінні підприємством ....	11
1.2. Принципи розробки бізнес-плану .....	16
1.3. Методика розробки основних показників бізнес-плану .....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОЇ СИТУАЦІЇ І КОНКУРЕНТІВ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ .....	29
2.1. Аналіз ринкової ситуації у с. Приморському, Одеської області.....	29
2.2. Оцінка конкурентоспроможності туристичного комплексу .....	34
2.3. Концептуальне рішення туристичного комплексу «Софія».....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ВІДКРИТТЯ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «СОФІЯ».....	40
3.1. Виробничий план .....	40
3.2. Маркетинговий план.....	64
3.3. Організаційний план туристичного комплексу та обґрунтування організаційної структури управління підприємством.....	65
3.4. Фінансовий план.....	71
3.5. Напрями управління основними ризиками проєкту туристичного комплексу.....	78
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Становлення туризму, виникнення новітніх його видів, розширення географії мандрів сприяли підвищенню чисельності готелів, їх модернізації та кваліфікації. Так само, ефективне становлення готельного господарства, транспортної інфраструктури, збільшення значення сервісу сприяли розвитку туристського бізнесу.

Становлення туризму і готельного бізнесу націлені на відпочинок і лікування, освіту і розваги жителів нашої планети. Готельний бізнес відноситься до підприємницьких типів роботи і реалізовується маючи мету отримання вигоди. Робота готельного бізнесу орієнтована на надання високоякісних послуг для відвідувачів.

Успішність розвитку готельного бізнесу залежить від безлічі факторів. Для більшості туристів головну роль відіграє розташування готелю і відпочинок який пропонує готель або готельний комплекс. Проектування готелю під ключ це досить складний і багатозадачний процес. Для початку необхідно визначити, який тип готелю потрібен в тому чи іншому місці, кількість номерів і які додаткові послуги надаватиме готельний комплекс.

Під час проектування кожної з категорій готелів необхідно враховувати його здатності надати весь необхідний перелік послуг максимуму кількості гостей. Технічне завдання встановлює концепцію майбутнього готелю, надає можливість зрозуміти ступінь її комфорту, обумовлює розуміння щодо того з яким набором додаткових послуг її потрібно спроектувати.

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

**Мета дослідження** – розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад розроблення бізнес-плану туристичного комплексу у Приморському, Одеської області.



**Завдання дослідження:**

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

**Об’єкт дослідження** – процес розроблення бізнес-плану туристичного комплексу у Приморському, Одеської області.

**Предмет дослідження** – методичні та практичні підходи до розроблення бізнес-плану туристичного комплексу у Приморському, Одеської області.

**Теоретичною і методологічною базою дослідження** виступають праці провідних спеціалістів з питань проєктування закладів готельного господарства, публікації періодичних видань, матеріали науково-практичних конференцій, нормативно-правові документи України стосовно досліджуваної галузі тощо.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у тому, що результати, отримані в ході написання бізнес-проєкта можуть бути запропоновані інвесторам та використані як бізнес-ідея будівництва туристичної бази у Одеській області.

Результати дослідження опубліковані у збірнику тез доповідей III-ої міжнародної науково-практичної конференції (16 - 17 травня 2024 р.). Київ Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти.: НУБіП України. 2024. [55]

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний

зміст роботи викладено на 106 сторінках, містить 11 таблиці та 27 рисунків.  
Список використаної літератури складає 55 джерел.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Сутність та значення бізнес-планування в управлінні підприємством**

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

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

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

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

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

За умов ринкової системи господарювання жодне підприємство не може працювати успішно без ретельно сформованого плану. Досвід організації підприємництва свідчить, що планування діяльності організації набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в ринковому середовищі функціонування підприємства.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Успішне майбутнє будь-якого бізнес-проекту безпосередньо пов'язане методичністю і точністю опрацювання плану його підготовки та реалізації, так як бізнес-план передбачає попереднє економічне обґрунтування його доцільності, планування процесів, дій і витрат, необхідних для його реалізації, а також оцінку очікуваних кінцевих результатів, у вигляді отримання прибутку і досягнення поставлених цілей.

В не залежності від типу бізнес-плану, він повинен враховувати всі фактори та умови, які впливають на нього і формують ризики недосягнення основних показників і цілей, що дозволяє підприємцю не тільки обґрунтувати необхідність розробки того чи іншого бізнес-проекту, але і оцінити можливість його реалізації в ринкових умовах.

Отже, будь-який бізнес-проект повинен мати відповідний бізнес-план, що розкриває різні аспекти того чи іншого бізнесу, а складання бізнес-плану є одним з перших і ключових дій, здійснюваних в ході процесів виконання і реалізації проекту. Дане положення підтверджується тим, що в сучасних умовах набирають популярність start-up – проекти, для яких бізнес-план дозволяє точніше визначити ринкову нішу, зрозуміти ситуацію в тому чи іншому ринковому сегменті і місце компанії на даному ринку.

На сьогоднішній день не існує стандартної і універсальної форми бізнес-плану, який підходить до будь-якого бізнес-проекту, але існують загальні рекомендації щодо складання бізнес-плану, дотримання яких підвищують шанси його розробників на позитивне рішення інвестора, так як дані рекомендації стосуються структури бізнес-плану, переліку та змісту ключових розділів і процедури його презентації.

Бізнес-план є інструментом осмислення та обґрунтування тих господарських заходів, які спрямовані на розвиток підприємства і вимагають вкладення помітних інвестиційних ресурсів.

Бізнес-план – це концептуальний документ, який використовується для внутрішньофірмового планування та обґрунтування доцільності фінансування проекту, а також з метою залучення зовнішніх інвестицій.

Основною метою бізнес-планування є опрацювання найбільш раціональних проєктів створення і розвитку підприємств. До таких проєктів перш за все слід віднести:

- створення нового підприємства, організації;
- здійснення проєктів, пов'язаних з розвитком існуючого бізнесу (впровадження нової техніки, технології, продукції; освоєння нових ринків);
- реорганізацію підприємства, зміну форми власності та / або системи управління;
- антикризове управління та фінансове оздоровлення підприємства-банкрута;
- проєкти інноваційного розвитку тощо.

Значимість бізнес-плану визначається наступним:

- конкретизує план дій по досягненню поставленої мети і змушує більш детально розібратися в завданнях реалізації бізнес-ідеї;
- дає можливість визначити життєздатність проєкту в умовах конкуренції;
- містить орієнтири розвитку проєкту (підприємства);
- служить важливим інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Структура бізнес-плану не регламентується законодавчо, і, отже, даний документ можна скласти в довільній формі, залежно від поставленої мети, проте, існує ряд рекомендацій, якими керуються в процесі бізнес-планування:

- методичні рекомендації щодо оцінки ефективності інвестиційних проєктів;
- TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) – програма Європейського Союзу зі сприяння прискоренню процесу економічних реформ. Програма представляє гранти для передачі ноу-хау країнам;
- EBRD (European Bank for Reconstruction and Development) – програма Європейського банку реконструкції та розвитку;

– UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) – програма організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку.

Усі розділи бізнес-плану повинні кореспондуватися між собою. Розробка кожного наступного розділу може призвести до коригування попередніх. Кожен керівник повинен складати бізнес-план в залежності від особливостей розвитку його підприємства і виходячи з особистої оцінки достатності поданого матеріалу, щоб переконатися самому і переконати інвестора в доцільності вкладення грошей саме в даний проєкт.

## **1.2. Принципи розробки бізнес-плану**

Бізнес-план нового проєкту – це документ, що представляє собою програму дій, покрокову інструкцію для здійснення успішної реалізації цього проєкту.

Процес бізнес-планування ставить собі за мету систематизувати і структурувати основні пропозиції і припущення організації бізнесу. Чітко виражена структура документа дозволяє будь-якому читачеві добре орієнтуватися у бізнес-плані, не витрачаючи час на детальне вивчення всього документа. Як правило, бізнес-плани проходять тривалі і багаторівневі професійні експертизи, під час яких експертам доводиться не тільки уважно вивчати зміст конкретних бізнес-планів, але і детально порівнювати їх між собою. Тому при розробці бізнес-плану важливо дотримуватися формальної структури документа і загальноприйнятих вимог до наповнення кожного розділу.

Існують два принципових напрямки бізнес-плану, від яких безпосередньо залежать його мета і завдання:

1) бізнес-план складається для внутрішнього користування і являє собою стратегію розвитку бізнесу на найближчу і віддалену перспективу відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів. У цьому



випадку мета бізнес-плану – оцінити життєздатність проєкту, ступінь реальності досягнення намічених результатів;

2) бізнес-план спрямований на зовнішніх користувачів з метою залучення потенційних інвесторів або кредитних ресурсів.

Основні завдання, що вирішуються бізнес-планом:

- сформулювати довготривалі і короткострокові цілі компанії, стратегії і тактики їх досягнення;
- визначити конкретні напрямки діяльності, перспективні ринки збуту і місце компанії на цих ринках;
- оцінити витрати, необхідні для виробництва та реалізації продукції;
- оцінити відповідність команди компанії вимогам для досягнення поставлених цілей;
- визначити доступність і достатність матеріальних і фінансових ресурсів;
- визначити маркетингову стратегію компанії;
- провести аналіз ризиків;
- визначити потенційну прибутковість проєкту.

Типова структура бізнес-плану включає перераховані нижче розділи:

1. Резюме (короткий опис проєкту).
2. Ініціатор проєкту (персона + команда + підприємство).
3. Опис продукції.
4. Аналіз ринку.
5. План маркетингу.
6. Виробничий план.
7. Організаційний план.
8. Фінансовий план та аналіз ефективності.
9. Інвестиційний план.
10. Аналіз ризиків.

Якщо бізнес-план складається для зовнішніх користувачів, то слід мати на увазі, що для інвестора принципове значення має наступне:

- наявність команди, її склад;
- як і де генерується прибуток;
- наявність потенційного ринку;
- потенціал зростання компанії;
- всі джерела інформації.

Бізнес-план повинен донести до читача максимум об'єктивної і достовірної інформації про проєкт в якомога більш короткій, але в той же час докладній, переконливій формі. Обчислити багатогранність документа і різноманітність потенційних споживачів бізнес-плану, необхідно підносити інформацію у максимально загальнозрозумілому вигляді, без використання професійної лексики і спеціальних термінів, що ускладнюють сприйняття інформації. Вітається наочна ілюстрація.

При складанні бізнес-плану необхідно усвідомлювати, що він повинен відображати дійсний стан речей. Будь-який прогноз повинен базуватися на глибокому і професійному вивченні всього обсягу фактичної інформації.

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

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

- 1) у разі потреби стимулювання ведення певного виду діяльності, результатом якої є, в першу чергу, отримання соціального ефекту (нові робочі місця; природоохоронні технології; надання необхідного мінімуму послуг населенню тощо) або розвиток пріоритетних галузей для економіки відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

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

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

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

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

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

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

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

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

- розширення бізнесу (утворення дочірніх компаній, спільних підприємств);

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

- необхідність об'єктивного звірення цілей діяльності організації із наявністю необхідних для їх реалізації ресурсів;
- перманентну адаптацію діяльності організації до динамічних ринкових змін, що, у свою чергу, також потребує розроблення бізнес-плану.

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

### **1.3. Методика розробки основних показників бізнес-плану**

Найбільш важливою складовою управління інвестиційним проєктом на передінвестиційній стадії є прийняття рішення щодо його практичної реалізації або відхилення. Враховуючи цілеспрямований характер інвестиційної діяльності, прийняття позитивного рішення щодо практичної реалізації окремого інвестиційного проєкту можливе лише тоді, коли відповідні попередні дослідження проєкту засвідчили, що, по-перше, проєкт забезпечує інвестору отримання певних вигод, і, по-друге, саме цей проєкт забезпечує інвестору максимальні вигоди в порівнянні з іншими можливими альтернативними проєктами.

Показники, що використовуються для оцінки ефективності, є одним з основних елементів методики аналізу ефективності інвестиційних проєктів. Багато науковців, що досліджують питання аналізу інвестиційної діяльності, приділяють увагу передусім розробці та вдосконаленню вищезгаданих показників.

Як вже зазначалось вище, показники, що застосовуються в інвестиційному аналізі, принципово класифікують на статичні та динамічні.

Статичні показники ґрунтуються переважно на облікових оцінках та відповідно приймають витрати та доходи різних періодів часу як рівнозначні.

Саме те, що статичні показники ігнорують концепцію зміни вартості грошей у часі, вважається переважною більшістю сучасних вчених-економістів їх основою вадою, що відповідно має істотно обмежувати застосування таких показників у сучасному інвестиційному аналізі.

Найбільш поширеним відносним статичним показником можна вважати коефіцієнт ефективності, тобто показник, що відносно порівнює певні доходні суми та проінвестовані кошти. За думкою більшості дослідників, що розглядають даний показник, його важливою перевагою є простота розрахунку. Але на тлі такої переваги виявляється, що більш-менш ретельне дослідження праць різних авторів вказує на те, що існує багато підходів до розрахунку даного показника та назв показників, що в цілому відповідають терміну «коефіцієнт ефективності».

Проведене дослідження свідчить про відсутність єдиного підходу як щодо назви, так і щодо принципу розрахунків вищезгаданого показника. З одного боку, на нашу думку, з розглянутих підходів найбільш логічним виявляється розрахунок облікової норми прибутку як відношення середньої суми прибутку до середньої балансової вартості інвестицій, що розраховується як середньоарифметична чистих балансових вартостей інвестицій на кінець року [12, с. 49-50]. З іншого боку, дослідження щодо вдосконалення такого статичного показника не мають реальної практичної цінності, адже будь-який з таких показників буде відрізнятися суттєвим недоліком – враховуючи витрати і доходи різних періодів часу як рівноцінні, він суперечитиме концепції зміни вартості грошей у часі. Вирішити дану проблему можна лише шляхом застосування динамічних показників. В умовах сучасної вітчизняної економіки аргументи на користь динамічних показників оцінки є особливо вагомими, адже відсоткові ставки як за депозитами, так і за кредитами є більшими за 10 % річних, що суттєво зменшує вагу майбутніх доходів та витрат.

Наступним показником, що може бути розрахований за логікою статичних показників, є період окупності. Найбільш загальний підхід до

визначення економічного сенсу даного показника дозволяє характеризувати період окупності інвестиційного проєкту як проміжок часу, протягом якого кошти, спрямовані на реалізацію проєкту, будуть повністю компенсовані результуючими грошовими потоками і відповідно після якого інвестор буде отримувати доходи вже понад інвестовані кошти. Окремі дослідники, приміром Ю.Ф. Брігхем, зазначають, що саме період окупності «був першим офіційним методом для оцінки проєктів» [26, с. 315]. Даний показник у тому чи іншому вигляді достатньо широко використовується в сучасній практиці інвестиційного аналізу.

Найбільш спрощений підхід до розрахунку періоду окупності (Payback Period – PP) в межах статичного підходу математично може бути відображений за допомогою наступної формули:

$$PP = \frac{IC}{\overline{CF}}, \quad (1.1)$$

де  $IC$  – сума коштів, інвестованих у реалізацію інвестиційного проєкту;

$\overline{CF}$  – середні за період доходні грошові потоки за проєктом.

Ідейною основою динамічних показників є концепція зміни вартості грошей у часі, відповідно на відміну від статичних показників динамічні формуються не із застосуванням обліковими оцінок, а із використанням такого поняття як «грошовий потік», окрім того грошові потоки різних періодів часу спочатку трансформуються у порівняльний вигляд, а вже потім порівнюються.

Одним з основних динамічних показників є абсолютний показник, що фактично оцінює розмір ефекту від реалізації інвестиційного проєкту. Якщо трансформування грошових потоків у порівняльний вигляд здійснюється шляхом дисконтування, то йдеться про чисту поточну вартість (Net Present Value – NPV).

Для математичної інтерпретації показника «чиста поточна вартість» традиційно більшістю авторів використовуються дві наступні формули:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IC; \quad (1.2)$$

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{IC_t}{(1+i)^t}, \quad (1.3)$$

де  $CF$  – чисті, тобто за мінусом поточних витрат, доходні грошові потоки за проектом;

$IC$  – витратні інвестиційні грошові потоки за проектом;

$i$  – певна відсоткова ставка, що відображає зміну вартості грошових потоків у часі;

$T$  – горизонт розрахунків.

Перша з формул є спрощеною та використовується в тому разі, коли всі інвестиційні витрати мають місце в одному періоді часу, і є окремим випадком другої. Використання другої формули доцільно в разі поетапного здійснення інвестиційних витрат.

Можливе і більш конкретне обґрунтування економічного сенсу показника «чиста поточна вартість», але в цьому випадку слід торкнутися обґрунтування сутності дисконтної ставки, що використовується задля розрахунку даного показника.

З одного боку, якщо дисконтна ставка обирається на рівні ставки альтернативного використання капіталу, то чисту поточну вартість можна характеризувати як дохід (або відповідно витрати) за мінусом доходів, які могли б бути отримані в разі альтернативного використання капіталу, інвестованого в проект.

Виходячи із запропонованих принципів розрахунку даний показник, на нашу думку, може бути названий чиста майбутня вартість (Net Future Value – NfV).

Прихильники методики компаундингу використовують, обґрунтовуючи її

доцільність, два наступні аргументи.

Якщо для нарощування доходних та витратних інвестиційних грошових потоків використовується однакова відсоткова ставка, то показник чиста майбутня вартість розраховується наступним чином:

$$NFV = \sum_{t=1}^T CF_t * (1+i)^t - \sum_{t=0}^T IC_t * (1+i)^t. \quad (1.4)$$

Розглядаючи формули 1.3 та 1.4, неважко помітити, що формулу 1.4 можна легко отримати з формули 1.3, помноживши дві частини тотожності на множник  $(1+i)^t$ . Відповідно за будь-яким проектом, якщо  $NPV > 0$ , то і  $NFV > 0$ , а у випадку порівняльної оцінки проектів А та В, якщо  $NPV_A > NPV_B$ , то і  $NFV_A > NFV_B$ . Тобто конфлікт між показниками відсутній.

Чиста поточна вартість не є єдиним динамічним показником, адже в сучасних методиках оцінки ефективності інвестиційних проектів його зазвичай доповнюють такими відносними динамічними показниками як індекс доходності та внутрішня норма доходності.

Індекс доходності (Profitability Index – PI) є логічним продовженням показника чистої поточної вартості, але на відміну від нього порівнює поточну вартість доходних грошових потоків та поточну вартість інвестованих коштів не абсолютно, а відносно.

Математично розрахунок даного показника здійснюється за допомогою однієї з наступних формул:

$$PI = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t} : IC; \quad (1.5)$$

$$PI = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t} : \sum_{t=0}^T \frac{IC_t}{(1+i)^t}. \quad (1.6)$$



Внутрішня норма доходності (Internal Rate of Return – IRR) може вважатися найбільш цікавим динамічним показником оцінки ефективності інвестиційних проєктів, адже на відміну від інших показників цей акцентує увагу не на грошових потоках, а на ставці дисконтування, що є фактично зосередженням концептуальної ідеї зміни вартості грошей у часі. Внутрішньою нормою доходності є така дисконтна ставка, за умови застосування якої приведена вартість чистих грошових потоків дорівнює приведеній вартості коштів, інвестованих у проєкт, або такою дисконтною ставкою, за якою чиста поточна вартість дорівнює нулю. Математично внутрішня норма доходності є коренем наступного рівняння:

$$\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{IC_t}{(1 + IRR)^t}. \quad (1.7)$$

Існують різні способи розрахунку внутрішньої норми доходності, адже математично розв'язати вищезгадане рівняння в загальному вигляді є завданням практично не можливим. Однак застосування переваг комп'ютерної техніки, приміром можливостей електронних таблиць Microsoft Excel, дозволяє вирішити дану проблему за кілька хвилин.

Якщо конкретизувати загальне визначення ризику для аналізу проєкту, то під ризиком реального інвестиційного проєкту (проєктний ризик) розуміють ймовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків у формі втрати очікуваного інвестиційного доходу в ситуації невизначеності умов його здійснення.

Основні особливості інвестиційного ризику:

- інтегрований характер та об'єктивність прояву ризику;
- високий зв'язок з комерційним ризиком;
- відсутність належної інформаційної бази та суб'єктивність оцінки.
- залежність від тривалості життєвого циклу;
- наявність різних видів ризику на окремих етапах реалізації проєкту.

Метою аналізу проєктних ризиків є:

- надання оцінки всім видам ризиків проєкту;
- визначення ступеня доцільності реалізації проєкту за наявного рівня ризику та способів його зниження;
- визначення можливих шляхів зниження ризиків [13, с. 31].

Класифікація проєктних ризиків:

1) За етапами здійснення проєкту:

- передінвестиційний ризик;
- інвестиційний ризик;
- післяінвестиційний ризик.

2) За видами:

- ризик зниження фінансової стійкості підприємства;
  - ризик неплатоспроможності (незбалансованої ліквідності);
  - ризик проєктування;
  - будівельний ризик;
  - маркетинговий ризик;
  - ризик фінансування;
  - інфляційний ризик;
  - процентний ризик (полягає в непередбаченому збільшенні процентної ставки);
  - податковий ризик (полягає в непередбаченому збільшенні податкової ставки);
  - структурний операційний ризик (обумовлюється високою часткою постійних витрат в загальній їх сумі; характерний для початкових стадій експлуатації проєкту);
  - криміногенний ризик тощо.
- 3) За рівнем фінансових втрат:
- допустимий;
  - критичний;

- катастрофічний.
- 4. За складністю прояву:
  - простий проєктний ризик;
  - складний проєктний ризик.
- 5. За джерелами виникнення:
  - зовнішній (систематичний);
  - внутрішній (несистематичний).
- 6. За характером прояву в часі:
  - постійний;
  - тимчасовий.
- 7. За можливістю передбачення:
  - прогнозований;
  - не прогнозований.

Існують основні етапи оцінки ризиків, а саме:

1) Виявлення та ідентифікація окремих видів ризику по реальному інвестиційному проєкту – здійснюється в такому порядку:

- зовнішні (систематичні) види ризику;
- внутрішні (несистематичні або специфічні) ризики;
- загальний портфель ризиків.

2) Оцінка інформаційної бази (широти та достовірності) для визначення рівня ризиків.

Вибір та використання відповідних методів оцінки (для окремих ризиків та загального рівня ризику) в залежності від інформаційної бази.

Визначення розміру можливих фінансових втрат по видах ризику.

3) Оцінка загального рівня проєктного ризику.

4) Співставлення рівня ризику з фінансовими можливостями підприємства та з рівнем доходності проєкту.

5) Ранжування проєктів за рівнем ризику.

Методи оцінки ймовірності ризиків та величини ризиків:

1) Математичні:

- математичне очікування;
- дисперсія (абсолютний ризик);
- середньоквадратичне відхилення;
- коефіцієнт варіації (відносний ризик).

## 2) Спеціальні:

- аналіз чутливості;
- аналіз сценаріїв;
- метод імітаційного моделювання;
- метод «дерева рішень».

При розрахунку рівня ризику основним показником є коефіцієнт варіації.

В інвестиційній практиці використовують наступні критерії загального рівня ризику за значеннями коефіцієнта варіації:

- до 10% – низький рівень проєктного ризику;
- від 11 до 25% – середній рівень проєктного ризику;
- від 25% – високий рівень проєктного ризику.

При цьому слід враховувати за яким показником ефективності розраховувався коефіцієнт варіації (втрата чистого приведенного доходу, чистого грошового потоку, чистого прибутку тощо).

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОЇ СИТУАЦІЇ І КОНКУРЕНТІВ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

### 2.1. Аналіз ринкової ситуації у Приморському, Одеської області

Головною особливістю території Одеської області з огляду на розвиток туризму є її приморське положення. Наявність протяжної берегової зони має виключно високу атрактивність для подальшого розвитку ринку туризму (при цьому визначальними природними ресурсами є море, лікувальні грязі, мінеральні води тощо). Одеський регіон залишається в лідерах за протяжністю пляжів, зокрема за цим показником він майже вдвічі переважає Донецьку та Запорізьку області, а саме: загальна протяжність морських узбереж, з урахуванням лиманів, в Одеській області станом на 2020 рік становить 394 км, з яких 175 км – це морські пляжі, придатні для використання з лікувально-оздоровчою метою [9, с. 206].

Головною складовою природних ресурсів області є море. Влітку вода біля берегів моря прогривається до  $+20\text{ }^{\circ}\text{C} \dots +24\text{ }^{\circ}\text{C}$ , тому купальний сезон у середньому триває 110-120 днів. Враховуючи те, що морська вода багата хлоридами натрію та магнію, сульфатами кальцію, магнію, калію, солі йоду, залізом, на людський організм вона має виключно позитивний вплив. Більше того, науково доведено, що морські купання є специфічним методом оздоровлення, що в медицині отримав назву «таласотерапія». Купальний сезон триває з середини травня до середини вересня [9, с. 207].

Найбільш комфортні та сприятливі умови для туризму формуються на базі таких природно-географічних рекреаційних ресурсів, як морські, лиманні та озерні акваторії та інших водних об'єктів, насамперед річок. Важливе місце займають мінеральні води, лікувальні грязі, а також унікальні природно-заповідні території, які в сукупності утворюють міцне підґрунтя для розвитку туризму та розширення пропозиції на ринку оздоровчих послуг.

Натомість мінеральні води в структурі лікувально-оздоровчого туризму займають визначальне місце, оскільки їх застосування зменшує ризики виникнення функціональних захворювання шлунка, хронічних гастритів, хронічних гепатитів тощо. Крім того, бромні мінеральні води спричиняють болезаспокійливу дію, сприяють покращенню кровообігу, нормалізації функцій центральної нервової системи, щитовидної та інших ендокринних залоз, обміну речовин [16].

Незамінною складовою в структурі оздоровчих можливостей регіону є лікувальні грязі (пелоїди). Незвичайний склад мулової грязі, дозволяє без хірургічного втручаннявилікувати [16]:

- захворювання і наслідки травм опорно-рухального апарату;
- захворювання центральної і периферичної нервової системи;
- гінекологічні захворювання, в т. ч. і безпліддя;
- захворювання очей (глаукома, близорукість, атрофія очних нервів);
- шкіряні захворювання (псоріаз, екзема, склеродермія).

Не менш цінним ресурсом для кліматолікування та оздоровлення, таласотерапії є наявність пляжів. В одеському регіоні поширені піщані, гравійні, заболочені (дельта Дунаю, лиманів) пляжі, які можна використовувати для задоволення лікувально-оздоровчих потреб туристів у теплий період року. Протяжність морських пляжів становить 175 км, при чому найкращими серед них вважаються природні пляжі пересипів, піщаних кіс, використання яких є суттєвою перевагою для розвитку лікувально-оздоровчого туризму в області [9, с. 210].

Іншою невіддільною характеристикою одеського регіону, яка являє собою безумовну перевагу для розвитку галузі туризму, є клімат. Клімат Одеської області помірно континентальний з середнім рівнем вологості, короткою м'якою зимою і тривалим спекотним літом. Кліматичний фактор, зокрема, середня температура повітря за літо, вологість, інтенсивність сумарної сонячної радіації, тривалість сонячного сяйва за рік, кількість днів з  $t \geq 15^{\circ}\text{C}$ , швидкість вітру, тривалість періоду можливої геліотерапії, майже

однаковий для всієї території та є сприятливим для розширення пропозиції лікувально-оздоровчих послуг.

Крім того, середня тривалість періоду, комфортного для оздоровлення та відпочинку на одеському узбережжі становить 120 днів на рік, а визначальною особливістю клімату є значна кількість ясних сонячних днів – до 290 на рік. У теплий період року з травня по жовтень в Одеському регіоні тривалість годин сонячного сяйва сягає 1678, що є достатньо високим та комфортним для розвитку геліотерапії [17, с. 97].

Визначальною рисою для залучення іноземних туристів є розташування одеського морського узбережжя на європейських і світових водних шляхах (у перспективі, є вагомим чинником для розвитку міжнародного лікувально-оздоровчого туризму).

Отже, головні можливості та особливості природного потенціалу, які необхідно використовувати для розвитку туризму в межах одеського регіону відображено, в табл. 2.1:

*Таблиця 2.1.* Головні можливості для розвитку туризму в одеському регіоні

Ресурси	Характеристика
1	2
Море та берегова зона	Тепле, в міру солоне море, морські пляжі, які в сукупності створюють винятково високий оздоровчий потенціал Одеського регіону. У пониззі великих річок (Дунай, Дністер) і лиманів, на морських узбережжях і в шельфовій зоні розташовані високоцінні й унікальні природні комплекси, водно-болотні угіддя, екосистеми, що формують високий біосферний потенціал регіону, який має не лише національне, але і міжнародне значення. Переважно піщані пляжі морського та лиманного походження, загальна протяжність яких становить приблизно 175 км. Центрами розміщення найкращих пляжів є м. Одеса, Комінтернівський, Овідіопольський, Білгород-Дністровський, Татарбунарський та Кілійський райони.
Клімат	Помірно континентальний зі спекотним сухим літом і м'якою малосніжною зимою, що створює комфортні умови для розвитку лікувально-оздоровчого туризму. Середня температура липня +21°C на півночі і +24°C на півдні. Оподи випадають більше влітку, часто у вигляді злив, що виключає ймовірність засухи.
Лікувальні ресурси	Лікувальні грязі, ропи лиманного походження, мінеральні води, центрами зосередження яких є Куяльницький лиман, м. Одеса, Іллічівськ та Южне, Білгород-Дністровський та Овідіопольський райони.

Джерело: складено автором

Історико-культурний потенціал Одеського регіону є важливою складовою в рамках пізнавального туризму та ознайомлення з місцевою культурою. Він представлений різними видами історичних пам'яток, меморіальних місць, музеями, тобто всіма здобутками об'єктів матеріальної і духовної культури. Ситуація із забезпеченням сфери туризму історико-культурним потенціалом в області незадовільна з огляду на те, що регіон претендує на роль лише третьої (після Києва і Львова) столиці туризму в Україні. Але, слід звернути увагу, що міста Одеса, Ананьєв, Балта, Білгород-Дністровський, Болград, Ізмаїл, Кілія, Вилкове, Кодима, Овідіополь, Рені, смт. Велика Михайлівка включені до списку історичних міст України та є національними пам'ятками культури [8].

Беззаперечно, центром зосередження об'єктів культурно-пізнавального туризму є м. Білгород-Дністровський, в межах якого зосереджений величезний пізнавальний потенціал у вигляді таких історичних пам'яток – Аккерманська фортеця, церква Іоана Передтечі, Підземна церква Іоанна Сочавського і церква Успіння Пресвятої Богородиці.

Значний культурний і етнографічний інтерес представляють поселення Нижнього Придунав'я. Пріоритетне значення тут займають м. Вилкове та м. Ізмаїл.

Одеса – центральне місто та головна історична пам'ятка області. Найбільш виразним архітектурним ансамблем є Приморський бульвар, Національний академічний театр опери та балету. Також у місті працює «Залізний цирк», що був заснований 1894 року. Особливе місце в культурному житті міста займає філармонія, яка спочатку була біржею. В Одесі функціонує приблизно тридцять музеїв. Серед найвідоміших: археологічний – найстаріший в Україні [8].

Проведемо SWOT-аналіз конкурентних позицій Одеської області на ринку туризму для виявлення найсильніших та найслабших факторів його розвитку (табл. 2.2).



Таблиця 2.2. SWOT-аналіз конкурентних позицій Одеської області на ринку туризму

<b>Сильні сторони</b>	<b>Можливості</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Давня унікальна історична і культурна спадщина Одеської області.</li> <li>2. Сприятливе геополітичне положення Одеської області.</li> <li>3. Високий транспортний потенціал (знаходиться на перетині транспортних коридорів).</li> <li>4. Наявність туристичної інфраструктури (готелів, ресторанів).</li> <li>5. Можливості для розвитку всіх видів туризму.</li> <li>6. Зростання конкуренції туристичних операторів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Популяризація України в інших регіонах і континентах, в тому числі лікувально-оздоровчого туризму.</li> <li>2. Розвиток внутрішнього туризму.</li> <li>3. Розвиток людських ресурсів.</li> <li>4. Покращення рівня туристичного обслуговування.</li> <li>5. Удосконалення державної туристичної політики.</li> <li>6. Впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу.</li> <li>7. Інвестиційні механізми розвитку туристичної інфраструктури.</li> <li>8. Покращання екологічної ситуації в місті.</li> <li>9. Розроблення нових видів турів.</li> <li>10. Зниження цін на тури.</li> </ol>
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька якість туристичних послуг (нестабільність сервісу).</li> <li>2. Застаріла туристична інфраструктура, що не відповідає європейським стандартам якості.</li> <li>3. Незадовільний стан транспортної інфраструктури області, низька якість послуг з перевезення, погані дороги, пробки.</li> <li>4. Відсутність загальнодержавної інформаційної туристичної системи</li> <li>5. Відсутність туристичного бренду України.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільна політична ситуація (події, пов'язані з анексією Криму та бойові дії в Україні відлякують значну частину туристів, деякі країни внесли Україну в червоний список і не рекомендують своїм громадянам її відвідувати).</li> <li>2. Техногенні катастрофи, забруднення повітря.</li> <li>3. Можливе підвищення цін на тури.</li> <li>6. Розвиток туризму в близько розташованих країнах (наприклад у Варшаві).</li> </ol>

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз розвитку туризму в Одеській області вказує на внутрішні сильні та слабкі фактори, а також на зовнішні можливості та загрози, які впливатимуть на його розвиток. Так, сильними сторонами розвитку туризму у Одеській області є її давня унікальна історична та культурна спадщина, сприятливе геополітичне положення, транспортний потенціал, наявність туристичної інфраструктури (готелів, ресторанів), можливості для розвитку всіх видів туризму.

Слабкими сторонами туризму в Одеській області є низька якість туристичних послуг, невідповідність туристичної інфраструктури, європейським стандартам якості, незадовільний стан транспортної інфраструктури тощо.

Курорт Приморське розташований у Кілійському районі Одеської області на південному сході України (південна частина Бессарабії, місцевість під назвою Буджак) на узбережжі Чорного моря майже в дельті Дунаю. Перебуваючи за 15 км від гирла річки Дунай ця місцевість входить до складу Дунай-Дністровського біосферного заповідника. Об'єкти на Приморському розташовані вздовж морського берега – близько 4-х кілометрів завдовжки та 300-400 метрів завширшки. Усі бази відпочинку розташовані на першій та другій лінії від моря.

Основоючись на проведених попередніх дослідженнях проведених, можна зробити такі висновки:

- територія Приморського є привабливою для туристів;
- більшість гостей вибирають засоби розміщення ближче до моря;
- попит на готелі великий, тому що гості очікують комфортне і затишне перебування без великого потоку людей;
- конкуренція у сегменті туристичних баз середня;
- потрібно спроектувати туристичну базу з високим рівнем сервісу, прийнятними цінами, розташований близько до моря. Головним критерієм буде відповідність ціни і якості.

## **2.2. Оцінка конкурентоспроможності туристичного комплексу**

Надалі проаналізуємо насиченість ринку закладами готельного та ресторанного господарства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Насиченість ринку закладами готельного та ресторанного господарства

№	Вид закладів ГРГ	Кількість підприємств	Кількість номерів/місць	Середній коефіцієнт використання пропускної спроможності, %
1	Готель *****	4	833	56
2	Готель ****	13	1400	76
3	Готель ***	42	2043	47
4	Готель **	12	245	26
5	Готелі без категорії	4	24	12
6	Мотелі	-	-	-
7	Готельно-офісні центри	-	-	-
8	Туристичні бази	2	21	-
9	Інші	59	160	46
Разом підприємств ГГ		134	4726	-
1	Ресторани	121	1270	75
2	Бари	65	459	44
3	Кафе, закусочні	245	897	69
Разом підприємств РГ		431	2626	-

Джерело: складено автором за [1]

Для оцінки конкурентоспроможності туристичної бази «Софія» необхідно проаналізувати основних конкурентів та побудувати її конкурентний профіль (табл. 1.4).

Таблиця 2.4. Характеристика основних конкурентів туристичної бази «Софія»

№	Характеристика	Конкуренти		
		«Ірена»	«У Бюргера»	«Тустань»
1	Форма власності	ТОВ	ТОВ	ТОВ
2	Місце розташування	Стороженко, 18	І Франка, 73	Любінська, 168 А
3	Споруда готелю (визначення функціонального типу закладу на основі архітектурно-композиційної ознаки). Дата введення в експлуатацію. Кількість поверхів	Індивідуальний проект 21.09.2008, 3 поверхи	Історична будівля 12.07.2006 3 поверхи	Масовий проект 01.08.2000 7 поверхів

## Продовження табл. 2.4

№	Характеристика	Конкуренти		
		«Ірена»	«У Бюргера»	«Густань»
1	Форма власності	ТОВ	ТОВ	ТОВ
4	Рівень комфорту (кількість «зірок»)	3*	3*	3*
5	Специфіка готелю. Режим роботи	Цілодобово, цілорічно	Цілодобово, цілорічно	Цілодобово, цілорічно
6	Цільовий сегмент споживачів	Бізнес-туристи і екскурсанти	Туристи-екскурсанти	Бізнес-туристи
7	Характеристика номерного фонду	Стандарт, напівлюкс, люкс	Стандарт, напівлюкс, люкс	Стандарт, напівлюкс, люкс
8	Інфраструктура готелю. Види послуг	Інтернет, факс, ресторан	Інтернет, ресторан	Інтернет, ресторан, басейн, спортивний зал

Дані готелі були визначені конкурентами за територіальним розміщенням, цільовою аудиторією та концепцією діяльності, яку провадять підприємства.

Нижче надамо характеристику основним конкурентам у сфері ресторанної справи (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5.* Характеристика основних конкурентів ресторану туристичного комплексу «Софія»

№	Характеристика	Конкуренти		
		«Кабінет», кав'ярня	«Леон», ресторан	«Челентано», піцерія
1	Назва та тип закладу	Городоцька, 90 А	Городоцька, 5	Стороженко, 11
2	Адреса закладу	65	100	50
3	Кількість місць	10.00.-21.00.	11.00.-23.00.	10.00.-02.00.
4	Режим роботи	Кавовий заклад, кондитерська	Українська кухня	Італійська кухня
5	Концепція закладу, національна кухня	Обслуговування офіціантами	Обслуговування офіціантами	Самообслуговування
6	Види обслуговування	широкий	широкий	широкий
7	Асортимент страв меню	67%	57%	30%
8	Частка продукції власного виробництва у товарообігу, %	Молодь та люди середнього віку	Молодь та люди середнього віку	Молодь
9	Контингент споживачів			

## Продовження табл. 2.5

№	Характеристика	Конкуренти		
		80 грн.	150 грн.	50 грн.
10	Середній чек на одного споживача			
11	Завантаженість закладу в годину «пік», %			
	сніданок;	10%	15%	5%
	обід;	25%	45%	60%
	вечеря	45%	30%	45%

Проведемо бальну оцінку конкурентів туристичного комплексу «Софія» (табл. 2.6).

В якості показників використаємо бали від 1 до 5, де 5 – найкращий показник якості, 1 – найгірший показник якості.

Таблиця 2.6. Бальна оцінка конкурентів

Критерії	Готелі		
	Ірена	У Бюргера	Тустань
Ціна номеру, грн.	340-500	350-950	320-550
Категорія розміщення (1-5 балів)	2	5	4
Розташування (1-5 балів)	3	4	4
Наявність додаткових послуг (1-5 балів)	2	5	4
Якість обслуговування (1-5 балів)	5	5	5
Імідж (1-5 балів)	4	5	4
<i>Результат: якість</i>	16	24	21

Отже, ми можемо говорити про те, що найвищий показник якості спостерігається у готелі «У Бюргера», але при цьому вартість номеру за добу є також досить високою, тому послугами готелю користується лише певний контингент населення та гостей міста.

### 2.3. Концептуальне рішення туристичного комплексу «Софія»

Концептуальне рішення туристичного комплексу «Софія» наведемо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Концептуальне рішення туристичної бази «Софія», у Приморському

Ознаки концепції		Характеристика ознак		
<b>Характеристика місця розташування</b>				
Країна (місце) розташування		Україна		
Адміністративний вид території		Село		
Адреса розташування готелю		Одеська область, Кілійський район, с. Приморське, вул. Врожайна, 15		
Система проживання і харчування		Розміщення в кімнатах, харчування в ресторані, а також користування додатковими послугами		
Тип підприємства		Туристична база		
Категорія		-		
Кадровий склад		Директор, обслуговуючий персонал, технічний персонал, додатковий персонал.		
Система управління		Лінійно-функціональна		
Стиль управління		Демократичний		
Цільовий сегмент споживачів		Туристи		
Спосіб організації та взаємозв'язку всіх груп приміщень		Централізований		
<b>Розміщення</b>				
Вид		Туристична база		
Місткість		100 місць		
Дизайнерський стиль		Еко-стиль		
Категорія номерів	Стандарт	Дуплекс	Люкс	Апартамент
Кількість номерів				
<b>Харчування</b>				
Тип закладів	Ресторан	Лобі-бар	Панорамний бар	
Організація харчування	Вільний вибір			
Кількість місць	50			
Режим роботи	07:00-22:00 (без вихідних)			
Форма обслуговування	Повне обслуговування офіціантами			
Дизайнерський стиль	Еко-стиль			
<b>Бізнес-послуги</b>				
Тип	Конференц-зал	Зал для нарад	Бізнес центр	
Режим роботи			08:00-15:00	
Дизайнерський стиль				
<b>Побутове обслуговування</b>				
Тип	Солярій, салон краси	Пральня, хімчистка		
Режим роботи	-	-		
Дизайнерський стиль	-	-		

## Продовження табл. 2.7

Ознаки концепції		Характеристика ознак			
<b>Культурно-дозвілєві послуги</b>					
Тип	Режим роботи				
	по днях			по годинах	
Інтерактивна бібліотека	-			-	
<b>Рекреаційні послуги</b>					
Тип	Режим роботи				
	Басейн	Тренажерна зала	SPA - центр	Сайуна	
Режим роботи				08:00-19:00	
<b>Торгівля</b>					
Тип	Призначення	Режим роботи			
		по днях		по годинах	
Магазин-бутік	Реалізація сувенірів	-		-	

Отже, туристичний комплекс «Софія» буде розташований в живописному селі Приморське, яке знаходиться в Одеській області, Кілійському районі.

«Софія» представляє собою туристичну базу з місткістю в 100 місць, що забезпечує комфортне проживання для відвідувачів. Гостям пропонуються різноманітні категорії номерів, включаючи стандартні, дуплекси, люкси та апартаменти, оформлені в еко-стилі, що підкреслює зв'язок з природою і створює затишну атмосферу.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ВІДКРИТТЯ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «СОФІЯ»

#### 3.1. Виробничий план

Моделювання основного технологічного процесу виробництва послуг у туристичному комплексі визначається типом засобу розміщення, рівнем комфорту та місткістю. Використовуючи схему рис. 3.1, представляємо даний процес в проєктованому засобі розміщення у вигляді структурно-логічної схеми.



Рис. 3.1. Структурно-логічна схема основного технологічного процесу виробництва послуг у туристичному комплексі

Основний технологічний цикл необхідно визначити як «замкнений цикл прийому і розміщення», що складається з технологічних циклів: резервування, приймання гостя, реєстрації документів, попередньої оплати, надання



розміщення, нічного аудиту, організації виїзду і розрахунку після виїзду (рис. 3.2).

Всі служби у туристичного комплексу в залежності від наявності контакту з гостем необхідно визначити за двома рівнями. На першому рівні – служби, персонал який має посередній контакт із гостем (контактні служби), на другому рівні – служби, персонал який практично, не контактує з гостем (неконтактні служби).

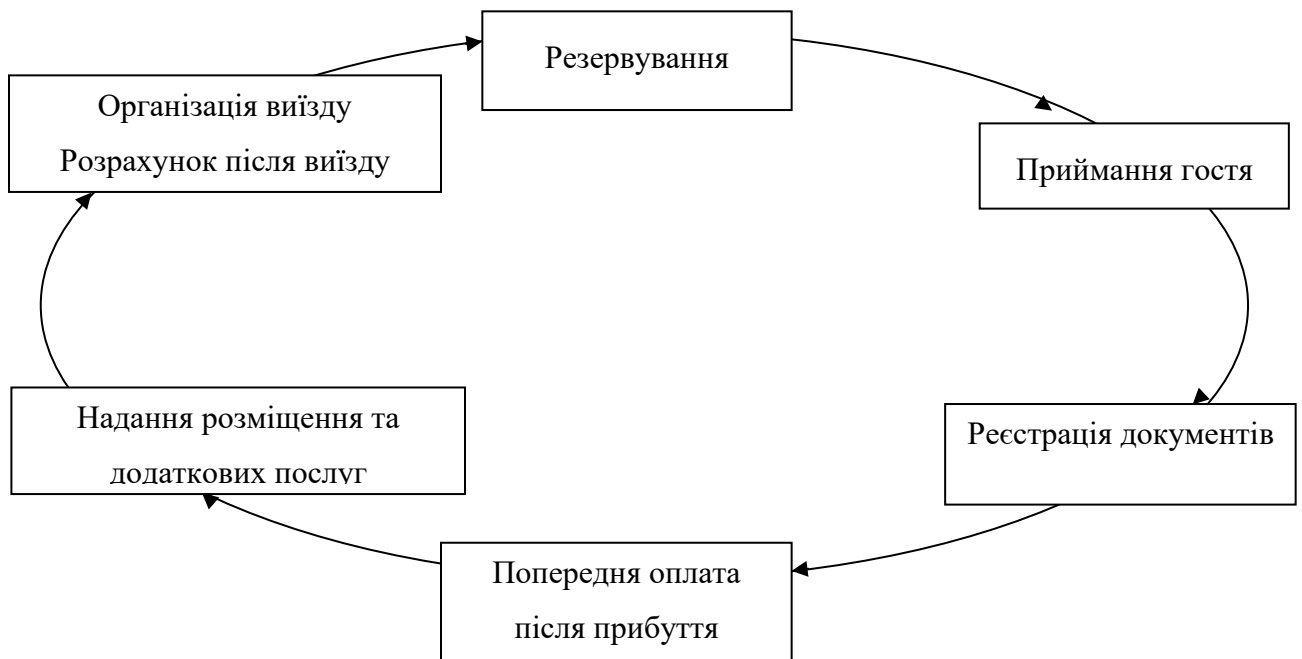


Рис. 3.2. Структура замкнутого циклу приймання і розміщення у туристичному комплексі

Розробка функціональних схем зв'язків приміщень в туристичного комплексу допомагає раціоналізувати технологічні зв'язки і матеріальні потоки. Розрізняють потоки внутрішні (між приміщеннями і групами приміщень), вхідні (із зовнішнього середовища в підприємство), вихідні (з підприємства в зовнішнє середовище) (рис. 3.3).

## Службові і побутові приміщення

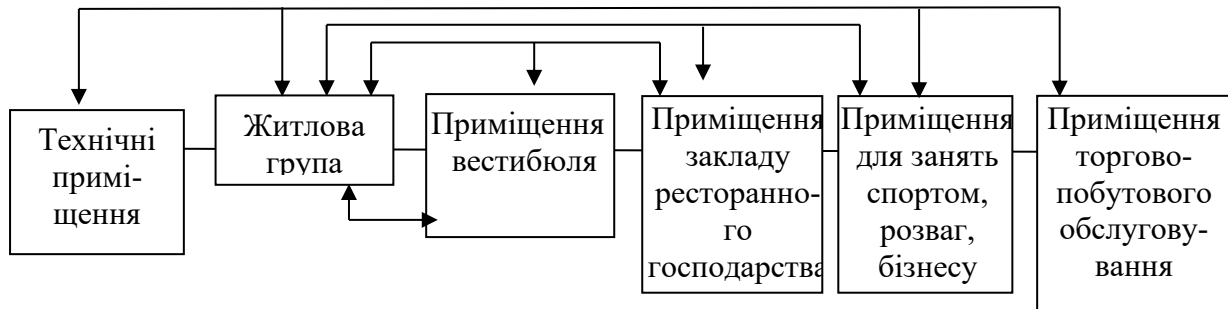


Рис. 3.3. Умовний зв'язок між групами приміщень в туристичному комплексі

Склад основних та додаткових служб засобу розміщення необхідно визначити у відповідності до основних функцій, що виконує туристичний комплекс та додаткових послуг і представити у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Склад основних та додаткових служб туристичного комплексу на 100 місць

Назва служби	Основні функції
Служба приймання і розміщення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– продаж номерного фонду (збір даних про його використання);</li> <li>– приймання гостей, їх реєстрація і розміщення;</li> <li>– створення і ведення карток гостей;</li> <li>– оброблення замовлення на бронювання (якщо в готелі непередбачений спеціальний підрозділ);</li> <li>– надання різноманітної інформації;</li> <li>– підготовка платіжних документів за послуги і розрахунок гостя;</li> <li>– координування всіх видів послуг, які надаються гостям.</li> </ul>
Служба номерного фонду	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прибирання житлових та побутових приміщень</li> <li>– надання додаткових послуг тощо</li> </ul>
Служба ресторанного господарства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– надання харчування відповідно до тарифу «повний пансіон» (FB)</li> <li>– обслуговування в номерах (room-service)</li> </ul>
Інженерно-технічна служба	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль за технічним станом устаткування, обладнання, автоматики тощо</li> </ul>

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

Вестибюль – це приміщення, в якому починається обслуговування споживачів продукції та послуг закладу ресторанного господарства. У вестибюлі розміщують інформацію про послуги, які надає заклад ресторанного господарства, необхідні покажчики-пиктограми; організують продаж газет, тютюнових виробів, сувенірів, квітів; організують кіоски з продажу аптечної продукції, галантереї, преси тощо. Облаштовують вестибюль дзеркалами, картинами, м'якими меблями, журнальними столиками.

Гардероб – приміщення для приймання верхнього одягу від споживачів та збереження його на термін перебування їх у закладі. Розташовують у вестибюлі біля входу. Облаштовують його широкими полицями, під якими розташовуються секції-полиці для взуття, сумок, портфелів, які здають споживачі. Гардероби у вестибюлях ресторанного закладу туристичний комплексних комплексів розраховують на обслуговування 70% місць.

Гардероб також оснащують дзеркалом, туалетним столиком, телефоном, який підключений до внутрішньої мережі;

Туалетні кімнати найчастіше розташовуються поруч з гардеробом. Облаштовують їх електрорушниками чи пристроями для паперових рушників, дозатором для рідкого мила або милом у мильниці, повинні бути підводка гарячої та холодної води, туалетний папір, індивідуальні серветки для рук та обличчя, озонатори повітря, дезодоранти, щітки для взуття, автомат для чищення взуття, нитки, голки, дзеркала тощо. До санітарного стану в туалетних кімнатах висуваються високі вимоги: дотримання чистоти, нормальний стан вентиляції та освітлення.

Кімната для паління (якщо в закладі дозволено палити) облаштовується зручними меблями, попільничками, столами із стільницею із мармурової крихти або суцільного мармуру.

Аванзал – приміщення для збирання, очікування та відпочинку гостей – учасників різноманітних заходів. Також аванзал використовують для споживачів, що очікують на вільні місця. Облаштовують аванзал кріслами,

диванами, журнальними столиками тощо. Оформлення аванзалу має бути органічно поєднано з декоративним вирішенням інтер'єру залу закладу і відповідати його тематиці.

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

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

Ліфти у відповідності до нормативів ДСТУ 4269-2003.

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

Номерний фонд проєктованого закладу розміщення необхідно представити у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Характеристика номерного фонду туристичного комплексу

№ з/п	Тип номеру	Характеристика	Кількість місць	Кількість номерів
1.	Апартамент	Номер з двох житлових кімнат, кухонної ніші одного повного та одного додаткового санвузлів для гостей, містить такі кімнати: спальня, вітальня, кабінет, повний санвузол містить умивальник, ванну, душ і унітаз	2	10
2.	Люкс	Номер з двох житлових кімнат та повного санвузла, містить такі кімнати: спальня, вітальня, повний санвузол містить умивальник, душ і унітаз	2	10
3.	Стандарт (одномісний)	Номер оснащений одним односпальним ліжком та оснащений повним санвузлом	1	50
4.	Стандарт (двомісний)	Номер оснащений одним двоспальним ліжком та оснащений повним санвузлом	2	30
	Разом			100

Групи приміщень туристичного комплексу та розрахунок їх площі наведемо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Розрахунок площі туристичного комплексу «Софія»

№ п/п	Тип приміщення	Площа, м <sup>2</sup>	Кількість приміщень	Загальна площа, м <sup>2</sup>
1	Вестибюльна група	58	1	58
2	Апартаменти	60	10	600
3	Люкс	40	10	400
4	Стандартний одномісний	18	50	900
5	Стандартний двомісний	24	15	360
6	Господарське приміщення	12	3	36
7	Підсобне приміщення номерного фонду	6	3	18
8	Кімната для переговорів	14	2	28
9	Кабінет директора	50	1	50
10	Бухгалтерія	9	1	9
11	Кімната персоналу	9	4	36
12	Душова персоналу	2	2	4
13	Склади чистої, брудної білизни	6	2	12
14	Ресторан	300	1	300
15	Кафе-бар	150	1	150
16	Виробничі цехи	30	1	30
17	Холодильник-склад	9	1	9
18	Склад	26	2	52
19	Тренажерний зал	150	1	150
20	Сауна, душеві	50	1	50
21	Басейн	300	1	300
22	Більярдна	30	1	30
23	Бойлерна	9	1	9
24	Моніторна	6	1	6
25	Коридори	26	5	130
26	Санвузли	15	2	30
27	Сходи	15	4	60

У вестибюлі туристичного комплексу повинні бути створені необхідні умови для зустрічей і відпочинку клієнтів. Санаторії повинні мати широку інформацію про наявність, розташування і режим роботи служб, у тому числі перукарні, ремонту годинників, прояву і друкування фотоматеріалів, прокату предметів культурно-побутового призначення, кіосків з продажу газет, сувенірів, книг, тощо, а також рекламно-інформаційні матеріали (буклети, проспекти, довідники) мовами основних гостей туристичного комплексу. Усі

пункти і служби обслуговування повинні бути забезпечені засобами візуальної інформації (вивіски, таблички, написи) із вказанням найменування служб і часу їхньої роботи місцевою та англійською мовами [15, с. 41].

Корисна площа приміщення,  $S_{кор}$ ,  $m^2$ , розраховується, як сума площ, яку займає встановлене в даному приміщенні устаткування:

$$S_{кор} = \sum p \cdot S, \quad (3.1)$$

де  $p$  – кількість одиниць обладнання даного виду (типу), шт.;

$S$  – площа, яку займає одиниця обладнання цього виду,  $m^2$ .

Розрахунок площі приміщень наводиться у вигляді табл. 3.4.

*Таблиця 3.4.* Перелік обладнання і розрахунок корисної площі приміщень приймально-вестибюльної групи

Необхідне устаткування				Площа обладнання, $m^2$
Найменування обладнання	Марка	Кількість одиниць, шт.	Габаритні розміри, мм	
<b><i>Вестибюль</i></b>				
Стійка реєстрації		1	1400x900x1100	1,26+6
Диван		2	1530x830x930	2,54
Крісла для відпочинку		3	750x830x930	1,87
Журнальний столик		2	400x600x400	0,48
<b>Всього</b>				<b>12,15</b>
<b><i>Кімната чергового адміністратора</i></b>				
Стіл		1	1200x590x760	0,71
Стілець		1	400*400*600	0,12
<b>Всього</b>				<b>0,83</b>
<b><i>Камера схову</i></b>				
Стелаж		5	1500x600x1800	4,50
<b>Всього</b>				<b>4,50</b>
<b><i>Медпункт</i></b>				
Стіл		1	1200x590x760	0,71
Стілець		1	400*400*600	0,12
Шафа		1	600x600x800	0,36
<b>Всього</b>				<b>1,19</b>
<b>Загальна площа</b>				<b>18,67</b>

На основі корисної площі визначається орієнтовна загальна площа приміщення,  $S_{заг}$ ,  $m^2$ :

$$S_{заг} = S_{кор} / k, \quad (3.2)$$

де  $k$  – коефіцієнт використання площі приміщення ( $k=0,3-0,4$ ).

$$S_{\text{св}} = 18,67 / 0,4 = 46,675 \text{ м}^2$$

Номери класифікуються по числу місць, числу кімнат, площі, меблюванню. У світовій практиці найбільш поширені однокімнатні номери на один і двох проживаючих.

Простір кімнат (чи кімнати) номера поділяється на функціональні зони. До 70% загальної площі однокімнатного номера на одного проживаючого може відноситися до житлової зони, до 14% – до передпокою, до 20% – до санітарного вузла. Житлова площа при цьому може складати від 7 до 14 кв. м. Сучасні стандарти деяких закордонних країн вимагають дотримання мінімальної площі підлоги в одномісному номері не менш 14 кв. м., у двомісному – не менш 18 кв. м. Німецькими нормами передбачена площа комфортного однокімнатного номера на одного проживаючого від 16 до 18 кв. м, а на двох проживаючих – від 20 до 21 кв. м. [19, с. 24].

Меблі в номерах розміщуються в залежності від габаритів номера, простінків, особливостей опалення, технологічних параметрів. Меблі мають забезпечувати зручності користувачу, відповідати санітарним і ергонометричним вимогам, смакам клієнтів.

Співвідношення номерів різної місткості жорстко зафіксоване і може змінюватися лише при реконструкції готелів (якщо дозволяють конструкції).

Разом з тим структура номерного фонду має відповідати потребам приїжджаючих і вимагає деякого коректування (по сезонах року, з часом та ін.) У ряді готелів передбачаються оперативні зміни складу номерного фонду за рахунок з'єднання (роз'єднання) номерів з використанням дверей і (чи) рухливих перегородок. Практикується установка додаткового місця для сну і використання площі інших приміщень [19, с. 42].

Якість підготовки номерів, справність та комплектність обладнання, наявність рекламно-інформаційного матеріалу, туалетних наборів мають неодмінно перевірятися адміністрацією. Заселення гостей у непідготовлені

номери неприпустимо.

Висока якість обслуговування туристів забезпечується колективними зусиллями працівників усіх служб туристичного комплексу, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалювання форм і методів обслуговування, вивчення і впровадження передового досвіду, нової техніки і технологій, розширення асортименту та вдосконалювання якості наданих послуг [13, с. 39].

Послуги проживаючим може надавати персонал туристичного комплексу (сервісне і номерне обслуговування) і персонал інших підприємств (підприємства торгівлі, перукарня, медпункт і ін.), розташованих у туристичного комплексу.

Адміністрація туристичного комплексу повинна забезпечити гостям надання таких безоплатних послуг:

- виклик невідкладної допомоги;
- користування медичною аптечкою;
- доставку у номер кореспонденції при її отриманні;
- надання необхідного інвентарю.

Заміна постільної білизни, рушників та туалетних речей проводиться щодня. У номерах, в яких наявність телевізора, холодильника та інших побутових приладів не передбачена, ці прилади можуть надаватись за додаткову плату [13, с. 59].

Питна вода, що використовується ресторанами туристичного комплексу, має бути безпечна в епідеміологічному відношенні, нешкідлива за хімічним складом і відповідати затвердженим нормам. В проектуваному снаторію, в зв'язку з несприятливою екологічною ситуацією, питну воду пропонується обладнати спеціальними установками для обробки води.

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

Сучасний житловий номер у туристичного комплексу має забезпечувати



відпочинок гостей протягом ночі та дня, можливість роботи, зв'язок з містом, зв'язок з обслуговуючим персоналом, санітарну гігієну і зручність користування особистими речами.

Сучасні стандарти для туристичного комплексу передбачають таку площу номерів:

- 14 м<sup>2</sup> для однокімнатних одномісних номерів;
- 18 м<sup>2</sup> для однокімнатних двомісних номерів.

Сучасні номери, як правило, складаються з житлової кімнати (або кімнат), передпокою, санітарного вузла (рис. 34). Житлова кімната однокімнатного номера суміщає ряд функцій: її використовують для сну, роботи, іноді для денного відпочинку, зберігання речей, їжі, прийому гостей. У зв'язку з цим, архітектурно-планувальна організація номера туристичного комплексу забезпечує можливість зручного розміщення всіх необхідних для цього меблів. Прийоми розміщення залежать від ширини номера, його житлової площі, розмірів простінків, системи опалення і опалювальних приладів, їх розташування. Для меблювання туристичного комплексу використані спеціальні меблі, які характеризуються підвищеною міцністю, а також забезпечують зручність користування і прибирання в умовах частої зміни мешканців. У зв'язку з тим, що туристичний комплекс – тимчасове житло, число предметів меблів у номері слід обмежувати. У складі наборів передбачені меблі для сну, роботи, денного відпочинку, зберігання особистих речей. Різні їх поєднання дозволяють задовольнити всі функціональні вимоги, що висуваються до номерів у санаторіях різного рівня комфорту. Залежно від характеру меблів і варіантів їх розташування однокімнатний номер можна трактувати як кімнату денного перебування, яку вночі використовують як спальню, або навпаки, як спальню, що трансформується в кімнату денного перебування. Для зручності проживання в номері туристичного комплексу меблі та устаткування необхідно розставити раціонально, щоб зонувати простір кімнати. Цим вимогам додержується планування номерів у проєктованому туристичному комплексі. Також виконана вимога у тому, що

при розміщенні в номері меблів враховані початкові габарити, визначені на основі антропометрії, зручності проходу і прибирання, а також гігієнічних вимог, і визначені також мінімально необхідні відстані між предметами меблів і між меблями та стіною.

Передпокої у всіх номерах туристичного комплексу невеликих розмірів. У однокімнатних номерах передпокій відділяється лише просторово, а у двокімнатному – дверима. У номері стандарт, в передпокої, знаходиться невелика вбудована шафа, а у двомісному люксі – велика шафа-купе на всю стіну зі дзеркальними дверима.

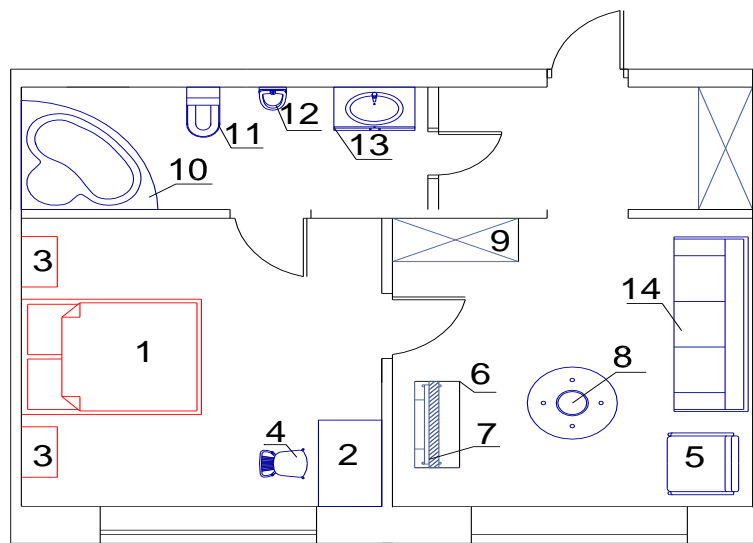


Рис. 3.4. План номеру типа «люкс»

Санітарні вузли номерів сполучені, обладнані душовими кабінами (ванною джакузі у двомісному номері), умивальником, унітазом, а також сушаркою для рушників. При умивальнику є обов'язково дзеркало, поличка для туалетного приладдя, держак рушника, штепсельна розетка для електробритв. номери з ванною, як це передбачено у двомісному номері, вважаються більш комфортабельними та коштують дорожче, ніж номери з душем. Вхід у санітарний вузол номера зроблений з передпокою.

Всі номери оснащені телефоном, кондиціонером, кабельним телебаченням, міні-баром.

Меблі у всіх номерах відповідають кількості місць, є шафа для одягу та

столик з стільцями.

Спроекуємо заклад ресторанного господарства при туристичному комплексі «Софія» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Типи та місткість закладів ресторанного господарства при туристичному комплексі

Тип закладу	Клас закладу	Кількість місць
Ресторан	Перший	80

Задоволення попиту є первинною місією закладу ресторанного господарства і відповідно до концепції його роботу ми маємо зорієнтувати на обраний контингент споживачів. Наші споживачі – звичайні люди, любителі європейської кухні. Обслуговування в ресторані здійснюється за допомогою адміністратора (функції прийому та посадки гостей), та офіціантів.

Для ресторану передбачений обслуговуючий персонал: шеф-кухар, помічники шеф-кухара, мийники посуду, прибиральники, вантажники. Також передбачено інший адміністративний персонал: генеральний директор, заступник генерального директора, HR-директор, директор з маркетингу та реклами, PR- менеджер, бухгалтери, головний бухгалтер.

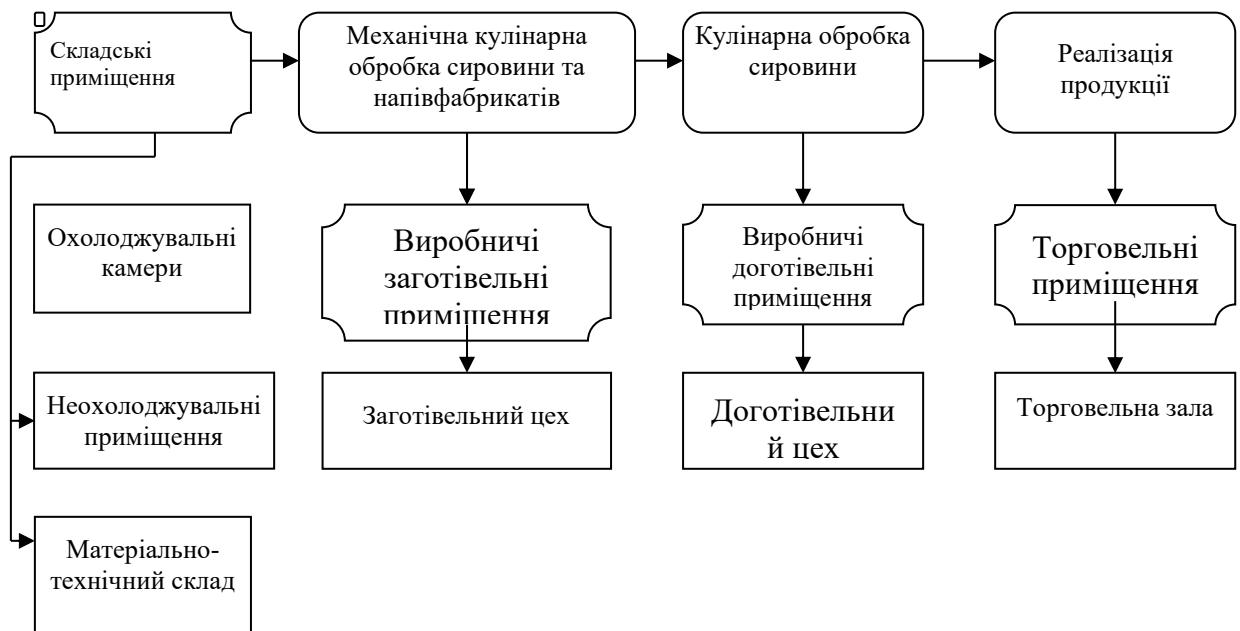


Рис. 3.5. Структурно-технологічна схема організації виробництва

Атмосфера ресторану є класичною – великі світлі зали, круглі столики.

Послугами ресторану користується різноманітний за складом контингент клієнтів та споживачів. В основному послугами ресторану користуються проживаючі у готелі. Але значним попитом послуги ресторану користуються серед ділових кругів столиці. Рівень обслуговування привабив значну кількість клієнтів із цього кола.

Поступово поширюється серед споживачів підприємства позитивний рейтинг проведення бенкетів, прийомів, що призвело до зростання послуг цього виду у загальному обсязі послуг. Якщо провести аналіз клієнтів за доходами, то можна визначити контингент за доходами та послугами, які привабили відповідного клієнта. Основну частку користувачів складають туристи [15, с. 24].

Цехи розміщені так, що сировина не стикається з готовою продукцією. Із заготівельних цехів є овочевий і м'ясний, в якому об'єднали рибний, м'ясний цехи.

Задоволення попиту є первинною місією закладу ресторанного господарства і відповідно до концепції його роботу ми маємо зорієнтувати на обраний контингент споживачів. Наші споживачі – звичайні люди, любителі європейської кухні.

Обслуговування в ресторані здійснюється за допомогою адміністратора (функції прийому та посадки гостей), та офіціантів (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6.* Поелементна організація процесу обслуговування в ресторані

Зона	Елемент процесу	Засоби забезпечення процесу		Учасник
		Просторові	Матеріально-технічні	
Первинного обслуговування	Надання попередніх послуг	– вестибюль – гардероб – санвузол	- м'які меблі - гардеробна стійка - стійка адміністратора - інше	Відвідувачі Гардеробник Прибиральник Адміністратор
Послуг харчування і відпочинку	Надання і споживання послуг харчування і відпочинку	- торгова зала - бар - більярдна зала	- меблі та обладнання - столовий посуд та набори - столова білизна - більярдні столи та шафи - елементи інтер'єру	Адміністратор Офіціант Відвідувач

Продовження табл. 3.6

Зона	Елемент процесу	Засоби забезпечення процесу		Учасник
		Просторові	Матеріально-технічні	
Допоміжна	Забезпечення процесу обслуговування	- торгова зала - роздавальна - сервізна - бар - мийна посуду - приміщення офіціантів - підсобні приміщення - адміністративні приміщення	- торговельно-технологічне устаткування - устаткування для організації дозвілля	Спеціаліст відповідного спрямування Споживач

Складемо поелементну структурно-технологічну схему приміщень у закладі ресторанного господарства (рис. 3.7).

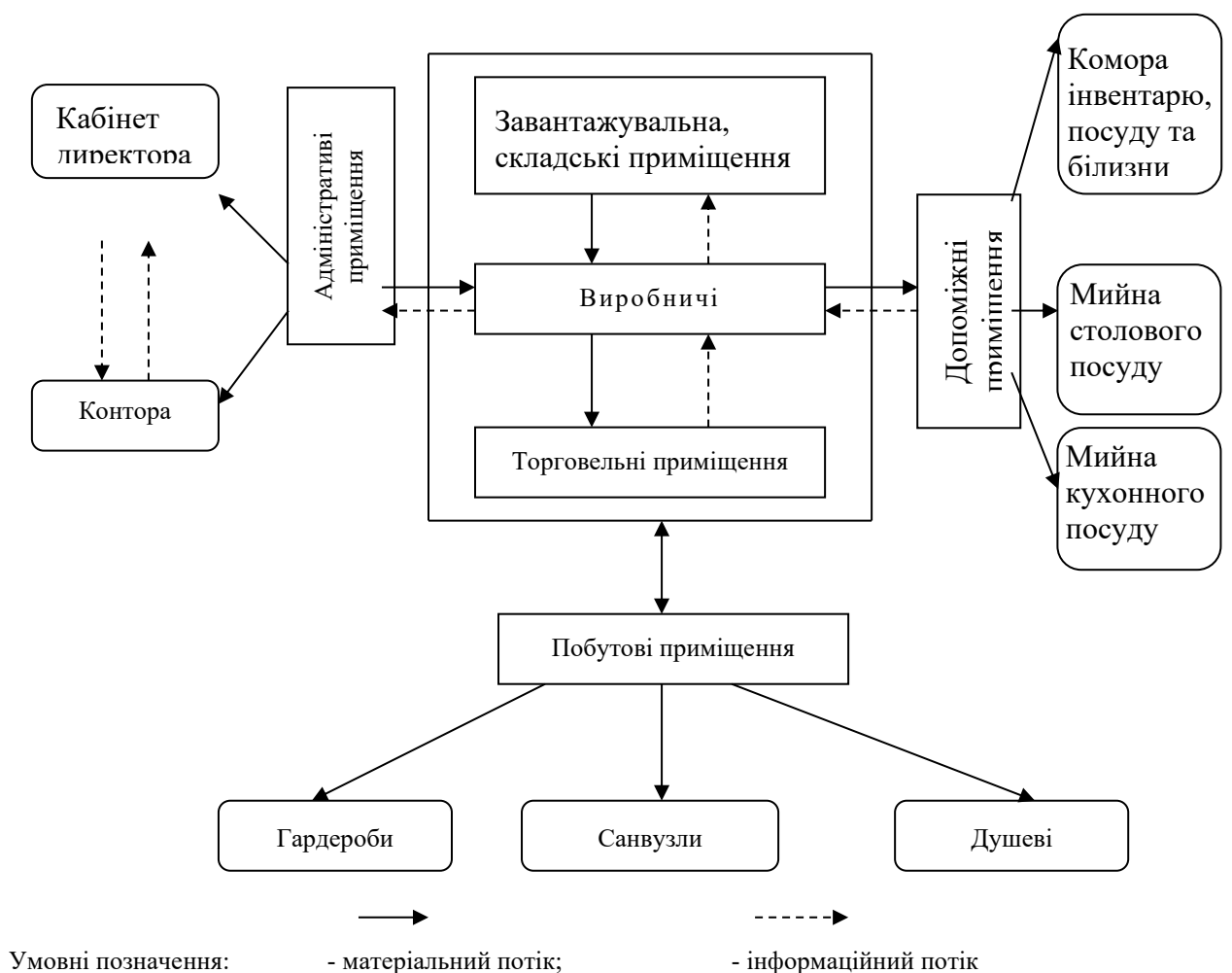


Рис. 3.7. Структурна схема ресторану при туристичному комплексі

Наступним етапом є визначення кількості споживачів закладу

ресторанного господарства за прийомами їжі.

Динаміка завантаженості торгівельної зали за день обґрунтовується у табл. 3.8.

Таблиця 3.8. Прогнозована динаміка завантаженості зали ресторану на 80 місць

Години роботи, год.	Оборотність місця, разів	Коефіцієнт завантаження зали	Кількість споживачів, Осіб
	$\eta$	$K_3$	$N_T$
8 <sup>00</sup> – 12 <sup>00</sup>	Шведська лінія		120
12 <sup>00</sup> – 13 <sup>00</sup>	1,8	0,1	14
13 <sup>00</sup> – 15 <sup>00</sup>	1,5	0,4	48
15 <sup>00</sup> – 16 <sup>00</sup>	1,0	0,1	8
16 <sup>00</sup> – 17 <sup>00</sup>	0,7	0,2	11
17 <sup>00</sup> – 18 <sup>00</sup>	0,5	0,2	8
18 <sup>00</sup> – 19 <sup>00</sup>	0,5	0,7	28
19 <sup>00</sup> – 20 <sup>00</sup>	0,4	0,9	29
20 <sup>00</sup> – 21 <sup>00</sup>	0,4	0,7	22
21 <sup>00</sup> – 22 <sup>00</sup>	0,5	0,5	20
22 <sup>00</sup> – 23 <sup>00</sup>	0,7	0,3	17
23 <sup>00</sup> – 24 <sup>00</sup>	1,0	0,1	8
23 <sup>00</sup> – 02 <sup>00</sup>	1,0	0,1	8
02 <sup>00</sup> – 06 <sup>00</sup>	1,0	0,1	8
06 <sup>00</sup> – 08 <sup>00</sup>	1,0	0,1	8
Разом			238

Кількість відвідувачів за годину роботи залу визначаємо за формулою:

$$N_T = P * \eta * K_3, \text{ чол.} \quad (3.1)$$

де  $N_T$  – кількість споживачів за години роботи, чол.;

$P$  – кількість місць в залі;

$\eta$  – оборотність місця, разів;

$K_3$  – коефіцієнт завантаження залу за години роботи.

Оборотність місця за день визначається за формулою:

$$\eta = N/P, \text{ раз} \quad (3.2)$$

де  $N$  – кількість споживачів за день, чол.;

$P$  – кількість місць в залі;

$$\eta = 238/80 \approx 3 \text{ рази}$$

При організації обслуговування в ресторанах (кафе) зазвичай пропонуються наступні умови харчування [17, с. 128]:

- 1) повний пансіон, тобто триразове харчування (сніданок, обід і вечеря) – Full Board (FB);
- 2) напівпансіон, тобто дворазове харчування (сніданок плюс обід чи вечеря) – Half-Board (HB);
- 3) тільки сніданок, тобто одноразове харчування – Bed and Breakfast (BB).

В нашому туристичному комплексі буде запропоновано такий тип харчування, як повний пансіон.

У нашому закладі буде запропоновано розширений сніданок. Цей вид сніданку одержав поширення в Європі із середини 60-х років. На додаток до континентального сніданку гостям пропонуються: соки (апельсиновий, грейпфрутовий, томатний), страви з нарізаною шинкою, сиром і ковбасою, страви з яєць, йогурти, сир, сухі хлоп'я та інші страви.

Меню шведського столу ресторану наведемо у Додатку Б.

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

$$n = N \times m, \quad (3.3)$$

де

$n$  – денний обсяг реалізації продукції, порцій/виробів;

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

$m$  – коефіцієнт споживання страв, порцій/чол.

Результати розрахунку прогнозованої кількості страв наводимо у табл. 3.9.

Таблиця 3.9. Прогнозована кількість страв закладу

Група страв	Коефіцієнт споживання групи страв, осіб	Денна кількість страв групи, порцій
<b>Холодні закуски</b>	1,9	815
Кисло молочні продукти і бутерброди	0,05	21
- рибні	0,4	172
- м'ясні	0,35	150
Овочеві салати та вінегрети	1,1	472
<b>Перші страви</b>	1,3	559
- м'ясні	0,5	215
- рибні	0,3	129
- овочеві	0,5	215
<b>Другі страви</b>	1,2	514
- рибні	0,6	257
- м'ясні	0,6	257

Добову потребу закладу в сировині, продуктах за товарними групами відобразимо у табл. 3.10.

Таблиця 3.10. Добова потреба закладу в сировині, продуктах за товарними групами

Товарна група	Вид продукту, напівфабрикату	Гатунок, термічний стан	К-сть, кг
1	2	3	4
М'ясо, птиця, субпродукти	Яловичина	1 кат., охолоджена	158,2
	Свинина	охолоджена	100,3
	Свинячий бекон	охолоджений	12,9
	Копчені делікатеси	охолоджені	85,9
Риба та нерибні продукти моря	Тунець	заморожений	129,2
	Сібас, дорада, лосось – філе	Заморожені, охолоджені	235,9
	Креветки та ін.. морські делік.	заморожені	401,7
Молоко, молочні та жирові продукти	Молоко та ін.. молочні продукти	охолоджені	30,0
	Олії: соняшникова, оливкова та ін..	Вищий гат., Кімн. Темп.	713,0
	Сири різні	охолоджені	205,0
Овочі	різні	Кімн. темп-ри	455,0
Фрукти	різні	Кімн. темп-ри	184,6
Бакалійні товари	різні	Кімн. темп-ри	205,0
Напої алкогольні	різні	Кімн. темп-ри	100,0
Напої безалкогольні та слабоалкогольні	різні	Кімн. темп-ри	300,0
Інші	-	-	807,8



У нашому виробництві присутні дві лінії механічного кулінарного оброблення напівфабрикатів, – це овочева лінія та м'ясо-рибна лінія. Для цих двох ліній спроектуємо виробничі програми – табл. 3.11 та табл. 3.12 відповідно.

*Таблиця 3.11. Виробнича програма та вихід напівфабрикатів овочевої лінії*

Сировина	Добова к-сть, кг	Технологічна обробка	% відходу	Вихід напівфабрикатів, кг	Технологічна обробка
1	2	3	4	5	6
Картопля	44,4	мийка, чищення	20%	35,8	подрібнення
Морква	10,0	мийка, чищення	10%	9,0	подрібнення
Помідори	47,5	мийка	-	47,5	Очищення, подрібнення
Помідори черрі	97,4	мийка	-	97,4	очищення
Перець болгарський	7	мийка, чищення	20%	5,6	очищення
Капуста білооч.	9,5	мийка, чищення	15%	8,1	
Цибуля	10	чищення	5%	9,5	
Часник	0,5	чищення	5%	0,48	
Інші овочі	122,7	мийка, чищення	10%	110,4	
Рукола	80	мийка, чищення	10%	72,0	
Зелень та салати	0,5	Мийка	5%	0,48	
Полуниця	4	Мийка	5%	3,8	
Інші фрукти та ягоди	150,2	Мийка, чищення	10%	135,2	

*Таблиця 3.12. Виробнича програма м'ясо-рибної лінії*

Вихідний напівфабрикат	Добова к-сть, кг	Технологічна обробка	% відходу	Вихід підготовлених напівфабрикатів, кг	Призначення
1	2	3	4	5	6
Яловичина	166,11	Мийка нарізання	5%	158,2	Дрібно шматкові напівфабрикати для перших, других страв

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4	5	6
Свинина	105,3	Мийка нарізання	5%	100,3	Дрібно шматкові напівфабрикати для перших, других страв
Свинячий бекон	12,9	нарізання	-	12,9	дрібно шматкові напівфабрикати для других страв
Тунець	155,04	Мийка нарізання	20%	129,2	дрібно шматкові напівфабрикати для перших, других страв
Сибас Дорада Лосось	283,08	Мийка нарізання	20%	235,9	дрібно шматкові напівфабрикати для перших, других страв
Креветки чищені, інші мор. делікатеси	449,9	Мийка нарізання	12%	401,7	дрібно шматкові напівфабрикати для перших, других страв

Чисельність виробничого персоналу визначаємо на основі виробничої програми цеху на розрахунковий день (зміну) та діючих норм часу на виготовлення одиниці продукції, за формулою:

$$N_1 = \frac{A}{T \cdot \lambda \cdot 3600}, \quad (3.4)$$

Де  $T$  – тривалість робочого дня кухаря, год.;  $\lambda$  – коефіцієнт, який враховує зростання продуктивності праці ( $\lambda = 1,14$ );

$A = \sum n \cdot t$  – кількість людино-секунд, необхідних для виконання виробничої програми цеху;  $n$  – кількість продукції одного виду, порції;  $t$  – норма часу на виготовлення одиниці продукції цього виду, с.

Загальну чисельність працівників виробництва визначаємо за формулою:

$$N_2 = N_1 \cdot \alpha, \quad (3.5)$$

Де  $\alpha$  – коефіцієнт, який враховує режим роботи закладу та відсутність працівників внаслідок поважних причин ( $\alpha = 1,58$ ).

Для овочевої лінії доготівельного цеху:

$$A_1 = 157,1 \text{ людино-годин.}$$

$$N_1 = \frac{157,1}{18 \cdot 1,14} = 7,7$$

$$N_2 = 7,7 \cdot 1,58 = 12$$

Для м'ясо-рибної лінії доготівельного цеху:

$$A_1 = 301,2 \text{ людино-годин.}$$

$$N_1 = \frac{301,2}{14 \cdot 1,14} = 14,7$$

$$N_2 = 14,7 \cdot 1,58 = 23$$

Вибираємо обладнання овочевої лінії:

- Підготовчі операції – стелажі 2 шт.
- Лінія обробки коренеплодів: мийна ванна, стіл доочистки, овочерізка.
- Лінія обробки капустяних овочів, салатів і зелені: столи виробничі, мийна ванна, дошки, овочерізка.
- Обробка інших овочів та фруктів: мийна ванна, столи виробничі, овочерізка.
- Вибираємо обладнання м'ясо-рибної лінії:
- Лінія обробки напівфабрикатів яловичини та свинини: мийна ванна, виробничі столи, м'ясорубка.
- Лінія обробки напівфабрикатів риби: мийна ванна, виробничі столи, м'ясорубка.
- Лінія обробки інших морепродуктів: мийна ванна, виробничі столи.

Обладнання доготівельного цеху зведемо до табл. 3.13 та наведемо його розміри для розрахунків площі цеху.

Таблиця 3.13. Обладнання доготівельного цеху

Необхідне устаткування				К-сть одиниць	Площа устаткування, м <sup>2</sup>
Тип	Марка	Габаритні розміри, мм			
		Довжина	ширина		
1	2	3	4	5	6
Ванна мийна	SP	700	700	4	1,96
Стіл виробничий	LTGR 12/6	1200	600	4	2,88

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5	6
Стелаж	СТ-1	1000	800	2	1,6
Овочерізка	R301 ultra				
М'ясорубка	R10 robot coupe				
Бачок для сміття		500	500	4	1,0
Раковина		570	600	2	0,68
Ваги електронні				1	
Загальна площа обладнання					8,53
Площа цеху					24,3

Гарячий і холодний цехи призначені для приготування гарячих страв і холодних закусок, що відпускаються в залах підприємства.

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

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

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

Кількість порцій одного виду страв за години максимального завантаження визначаємо за формулою:

$$n_{\max} = K \cdot n_{\text{день}}, \quad (3.6)$$

Де  $n_{\max}$  – кількість порцій одного виду страв за години максимального завантаження, шт.;  $n_{\text{день}}$  – кількість порцій одного виду страв за день, шт.;  $K$  – коефіцієнт перерахунку, який визначається як співвідношення прогнозованої кількості відвідувачів, які користуються послугами закладу протягом години максимального завантаження до загальної кількості відвідувачів за день за формулою:

$$K = \frac{N_{\max}}{N_{\text{день}}} \quad (3.7)$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 1 Додатку В.

Виробничу програму зводимо у табл. 2 Додатку В.

Кількість працівників  $499/(16 \cdot 1,14) = 27$

Обираємо обладнання для гарячого цеху, дані заносимо в табл. 3.14.

Таблиця 3.14. Обладнання гарячого цеху

Необхідне устаткування				К-сть одиниць	Площа устаткування, м <sup>2</sup>
Тип	Марка	Габаритні розміри, мм			
		Довжина	ширина		
1	2	3	4	5	6
Ванна мийна	LLG1V11	1100	600	1	0,49
Стіл виробничий	LTGR 12/6	1200	600	3	2,16
Стелаж	СТ-1	1000	800	2	1,6
Холодильна шафа	Europe 500	690	685	2	0,47
Пароконвекційна піч	CPC/CD/CM	1012	821	1	0,83
Плита електрична	Kuppersbusch	1200	900	2	2,16
Гриль ребристий	Kuppersbusch	900	700	1	0,63
Гриль рівний	Kuppersbusch	900	700	1	0,63
Фритюрниця подвійна	Kuppersbusch	900	450	1	0,44
Піч мікрохвильова	Electrolux				
Раковина		570	600	1	0,342
Бачок		500	500	3	0,75
Ваги настільні	ВН-10				
Загальна площа обладнання					10,52
Площа цеху					30

Обираємо обладнання холодного цеху, дані заносимо до табл. 3.15.

Таблиця 3.15. Обладнання холодного цеху

Необхідне устаткування				К-сть одиниць	Площа устаткування, м <sup>2</sup>
Тип	Марка	Габаритні розміри, мм			
		Довжина	ширина		
Ванна мийна двохсекційна	LLG1V11	1100	600	1	0,49
Стіл виробничий	LTGR 12/6	1200	600	2	1,44
Стелаж	СТ-1	1000	800	1	0,8
Холодильна шафа	Europe 500	690	685	2	0,47
Універсальна кухонна машина	DT22G	260	670	1	0,17
Стіл виробничий охолоджувальний	F1-10	1000	750	1	0,75
Міксер	Sirio 1P				
Раковина		570	600	1	0,342
Бачок		500	500	2	0,5
Ваги настільні	BH-10	390	330	2	0,26
Сластер	Bosch MAS-62R1			1	-
Загальна площа обладнання					5,24
Площа цеху					15

Графік виходу на роботу робітників холодного та гарячого цехів є таким:

- Кухарі III розряду виходять на роботу о 9-30, закінчують-22-00
- Кухарі IV розряду виходять на роботу о 12-00, закінчують-24-00
- Кухонні робітники (1 працює з 10.00 до 17.00, 2-й з 15.00 до 24.00)

Отже, загальна функціональна схема туристичного комплексу може мати такий вигляд (рис. 3.8):

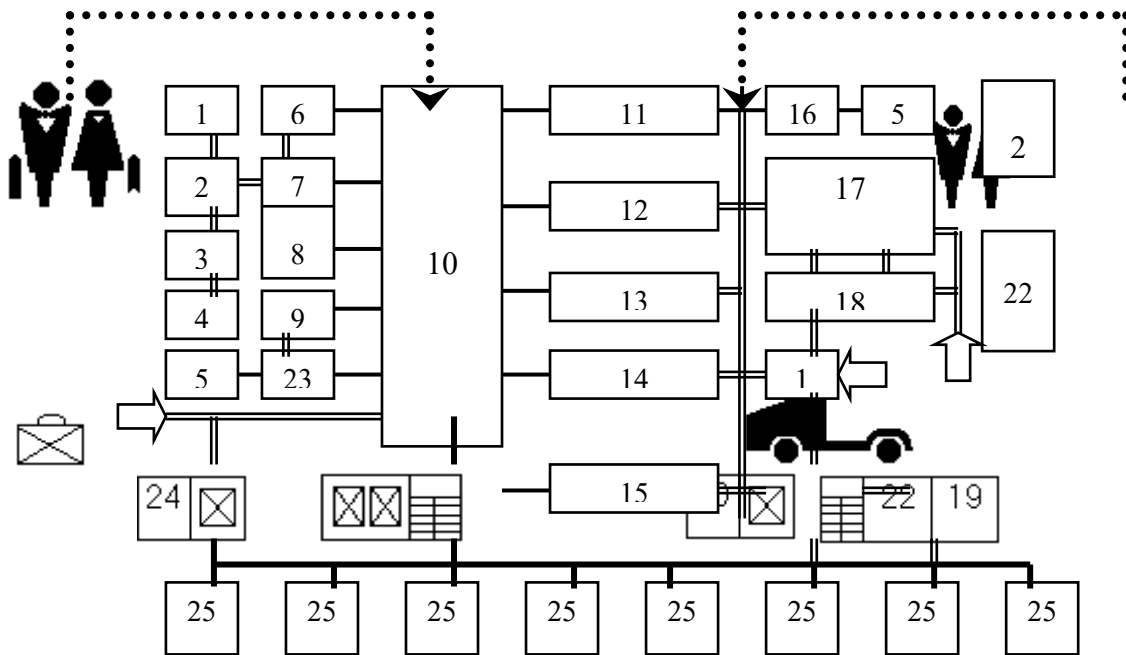


Рис. 3.8. Схема функціональної організації туристичного комплексу

«Софія»:

1 – дирекція, 2 – бухгалтерія, 3 – каса, 4 – телефонна станція, 5 – санвузли, 6 – адміністрація, 7 – черговий адміністратор, 8 – портсьє, 9 – щитова, 10 – вестибюль, 11 – ресторан, 12 – бар-кафе, 13 – зала для конференцій і бенкетів, 14 – клубне приміщення, 15 – зала для сніданків, 16 – гардероб, 17 – кухня, 18 – заготовочні, 19 – приміщення для персоналу, 20 – роздаточна з підйомником, 21 – склад, 22 – гараж, 23 – підсобні приміщення, 24 – зберігання багажу, 25 – номери

Таблиця 3.16. Розрахунок площі туристичного комплексу «Софія»

№ п/п	Тип приміщення	Площа, м <sup>2</sup>	Кількість приміщень	Загальна площа, м <sup>2</sup>
1	2	3	4	5
1	Вестибюльна група	58	1	58
2	Апартаменти	60	10	600
3	Люкс	40	10	400
4	Стандартний одномісний	18	50	900
5	Стандартний двомісний	24	15	360
6	Господарське приміщення	12	3	36
7	Підсобне приміщення номерного фонду	6	3	18
8	Кімната для переговорів	14	2	28
9	Кабінет директора	50	1	50
10	Бухгалтерія	9	1	9
11	Кімната персоналу	9	4	36
12	Душова персоналу	2	2	4

Продовження табл. 3.16

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13	Склади чистої, брудної білизни	6	2	12
14	Ресторан	300	1	300
15	Кафе-бар	150	1	150
16	Кухня	30	1	30
17	Холодильник-склад	9	1	9
18	Склад	26	2	52
19	Тренажерний зал	150	1	150
20	Сауна, душеві	50	1	50
21	Басейн	300	1	300
22	Більярдна	30	1	30
23	Бойлерна	9	1	9
24	Моніторна	6	1	6
25	Коридори	26	5	130
26	Санвузли	15	2	30
27	Сходи	15	4	60
Корисна площа				3817

$$S_{\text{заг}} = S_{\text{кор}} \cdot 1.15 \cdot 1.1 = 3817 \cdot 1,15 \cdot 1,1 = 4829 \text{ м}^2$$

Площа 1 поверху складає 1400 м<sup>2</sup>, отже, поверховість туристичного комплексу визначаємо таким чином:

$$N = S_{\text{заг}} / S_{\text{пов}} = 4829 / 1400 \approx 4 \text{ поверхи}$$

Отже, ми проєктуємо чотириповерховий будинок. На другому-четвертому поверхах знаходяться номери туристичного комплексу (по 30 номерів на 1 поверх).

Наочно результати даного рішення зображено на кресленнях, що додаються до дипломного проєкту.

### 3.2. Маркетинговий план

Туристичний комплекс «Софія» буде представлено на сайтах туристичних компаній та інформаційних ресурсів м. Києва. Також пізніше буде створено веб-сайт туристичного комплексу. Веб-сайт буде містити основну інформацію щодо туристичного комплексу – розташування,



додаткові послуги, вартість і умови, фотографії номерів, контакти для бронювання і замовлення.

Програма лояльності для гостей туристичного комплексу буде формуватись таким чином: кожен відвідувач, що звернувся до туристичного комплексу вдруге, отримує знижку у 3%. З кожним наступним візитом він отримує ще по 1%, поки не дійде до 10%-ї знижки, яка закріплюється за ним як за постійним клієнтом. Також будуть надаватись знижки на групові тури і бронювання конференц-заходів.

Постійні клієнти туристичного комплексу матимуть право першочергового бронювання номерів та вселення, також вони отримуватимуть розсилки з новими пропозиціями та акціями від туристичного комплексу.

### **3.3. Організаційний план туристичного комплексу та обґрунтування організаційної структури управління підприємством**

Проектований нами заклад є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ) – найбільш гнучкою формою для підприємств малого та середнього бізнесу, при якому учасники товариства не відповідають по його зобов'язаннях, а несуть відповідальність, пов'язану з діяльністю товариства в межах їхніх внесків. Заплановане підприємство у сфері середнього бізнесу засноване декількома особами, а статутний фонд поділений на частини, розмір яких визначається засновницькими документами [21, с. 435].

Обрання організаційно-правовою формою товариства з обмеженою відповідальністю обумовлене наступними факторами:

- відповідальність учасників тільки майном ТОВ без несення відповідальності власним майном;
- відносно проста процедура реєстрації;
- відносно невисокі ставки податків для ТОВ на відміну від, наприклад, акціонерних товариств.

Учасниками ТОВ можуть бути будь-які фізичні особи, не обмежені законом у дієздатності, а також юридичні особи. Його засновниками є особи, які мають намір створити товариство і з цією метою виконують передбачені законом необхідні дії.

Керування туристичним комплексом поєднує керування всілякими його службами. У такий спосіб на початку повинна існувати деяка формальна чи структура внутрішня організація, що з однієї сторони буде координувати зусилля працівників для досягнення мети і місії організації і з іншої сторони дозволить використовувати досягнення науково-технічного прогресу для скорочення часу на виконання різного роду операцій. Для розгляду діяльності готелю необхідно чітко знати підпорядкованість і зв'язки усередині підприємства. Організаційна схема – це найбільш наочний спосіб представлення цієї інформації.

Оскільки ціль організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення задач, що стоять перед організацією, проектування структури повинне базуватися на стратегічних планах готелю.

Місією ТОВ «Софія» є продовження найкращих традицій української гостинності, враховуючи задоволення потреб споживачів та досягнення економічних інтересів власників та працівників. Визначена місія відповідає наступним вимогам:

- формування поглядів керівництва на довгострокові плани організації щодо забезпечення подальшого розвитку;
- створення основи для усвідомлення працівниками напрямків розвитку організації;
- створення відчуття єднання для досягнення цілі у всіх учасників підприємства, мотивування працівників на досягнення цілей;
- спрямованість у майбутнє;
- орієнтованість на зовнішнє середовище.

У табл. 3.17 наведемо очікування учасників діяльності туристичного комплексу «Софія».

Таблиця 3.17. Очікування учасників діяльності туристичного комплексу «Софія»

Зацікавлені сторони	Очікування
1	2
Власники	Дивіденди, капіталізація бізнесу, надійність інвестування
Система менеджменту	Адекватна винагорода, престижність статусу, збільшення своїх повноважень
Трудовий колектив	Гарантія зайнятості, задоволеність працею та винагородою
Зовнішнє середовище	Законослухняність, підтримка соц. програм, покриття податкової відповідальності, висока якість обслуговування тощо

У табл. 3.18 визначимо цілі, що відповідають місії туристичного комплексу «Софія».

Таблиця 3.18. Цілі туристичного комплексу «Софія»

Рівень визначення цілей	Змістове наповнення
Ринкові	Забезпечити у поточному календарному році приріст середньомісячного обсягу реалізації послуг на 5%, розширення клієнтської бази за рахунок упровадження інноваційних технологій
Виробничі	<i>Готель</i> Забезпечити збільшення завантаження номерів на 10% За рахунок програми лояльності залучити на 10% більше постійних клієнтів <i>Ресторан</i> Забезпечити у структурі меню ресторану збільшення частки фірмових страв до 20% Не допускати реалізацію певних страв після 10 хв. з моменту їх виготовлення
Фінансово-економічні	Забезпечити підвищення продуктивності праці персоналу на 20% в перший рік роботи Досягти протягом двох років точки повернення інвестицій

Опис функціонального навантаження для вищого, середнього та нижчого рівнів управління наведемо у Додатку Г.

Побудова організаційно-функціональної структури управління має важливе значення для забезпечення ефективного функціонування будь-якого готельного підприємства.

Підґрунтям ефективної діяльності туристичного комплексу «Софія» виступатиме організаційна структура управління, схематично представлена на рис. 3.9.

Перевагами такої структури управління є наявність у кожній бізнес-одиниці (відділу) великого ступеня свободи, а також те, що генеральний директор має можливість більше часу приділяти стратегії готелю, а відповідальність за одержання прибутку переноситься на головних менеджерів відділів. Недоліком цієї схеми управління є труднощі здійснення контролю за бізнес-одиницями при їх великій кількості. Тому доцільно порекомендувати керівництву туристичного комплексу наступне: при збільшенні в майбутньому кількості бізнес-одиниць об'єднувати їх у бізнес-групи. Керівництво бізнес-групою повинен здійснювати комерційний директор, який звітує про роботу перед вищим керівництвом.

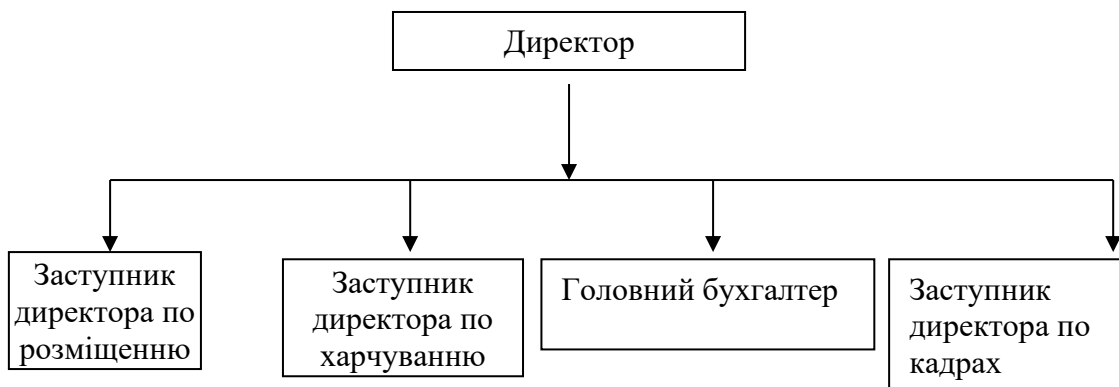


Рис. 3.9. Організаційна структура управління туристичним комплексом

Таблиця 3.19. Загальна характеристика чисельного складу та структури туристичного комплексу

Категорії працівників	Загальна чисельність, осіб		Рекомендовані відсоткові співвідношення
	Вихід на ринок	Планова потужність	
1	2	3	4
Адміністративно-управлінський, разом в т.ч. керівники спеціалісти	4	4	10-15

## Продовження табл. 3.19

1	2	3	4
Виробничий (операційний), разом в т.ч. основний виробничий допоміжний виробничий торговий, обслуговуючий	48	55	60-65
Допоміжний, разом в т.ч. інженерно-технічний	1	3	25-30

Основною економічною метою управління трудовими ресурсами підприємства є забезпечення оптимальних витрат на формування та утримання персоналу при максимально можливих результатах від його використання.

На стадії створення закладу ресторанного господарства потребують розв'язання наступні завдання:

1. Формування чисельності та складу закладу ресторанного господарства, яка відповідає специфіці його діяльності, розробленій виробничій програмі, організаційно-управлінській структурі.

2. Створення необхідних організаційних та економічних умов для поєднання економічних інтересів працівників з інтересами підприємства і його зацікавлених сторін.

У табл. 3.20 наведемо профіль людських ресурсів туристичного комплексу.

Таблиця 3.20. Профіль людських ресурсів туристичного комплексу «Софія»

Посада з визначенням розряду	Загальна чисельність осіб	Вік	Зайнятість	Рекомендований стаж роботи	Рівень освіти з визначенням фаху	Джерела пошуку кандидатів
Адміністративно-управлінський склад	4	32-40	повна	Від 3 років на аналогічній посаді	Вища економічна	Веб-ресурси, ярмарки професіоналів
Виробничий склад	48	22-45	повна	Від 1,5 років досвіду	Спеціальна або вища в готельно-ресторанному господарстві	Веб-ресурси, ярмарки, випускники ВУЗів
Допоміжний склад	1	36	повна	Від 1 року досвіду	Спеціальна	Веб-ресурси, оголошення

Кваліфікаційні характеристики працівників туристичного комплексу наведено у Додатку Д.

Система оцінювання працівників туристичного комплексу наведена в табл. 3.21.

*Таблиця 3.21. Система оцінювання працівників туристичного комплексу «Софія»*

Посада	Критерій оцінки	Форма оцінювання	Методи оцінювання	Періодичність оцінювання
Заступники директора	Професійні, особисті якості, вмотивованість	Співбесіда	Традиційні	1 раз на рік
Старший портьє, шеф-кухар, адміністратор, старший служби охорони	Професійні, особисті якості, вмотивованість	Співбесіда	Традиційні	1 раз на рік
Бухгалтер	Професійні, особисті якості, вмотивованість	Тестування	Традиційні	1 раз на рік
Інженер-технолог	Професійні, особисті якості, вмотивованість	Тестування	Традиційні	1 раз на півріччя
Кухарі	Професійні, особисті якості, вмотивованість	Тестування	Традиційні	1 раз на квартал
Офіціанти	Професійні, особисті якості, вмотивованість	Тестування	Традиційні	1 раз на місяць
Швейцар, покоївка, портьє, паркувальник та ін.	Професійні, особисті якості, вмотивованість	Тестування	Традиційні	1 раз на квартал
Прибиральники	Професійні, особисті якості, вмотивованість	Тестування	Традиційні	1 раз на місяць

У табл. 3.22 наведено проект плану соціального розвитку трудового колективу туристичного комплексу «Софія».

Таблиця 3.22. Проект плану соціального розвитку трудового колективу туристичного комплексу «Софія»

Розділи плану соціального розвитку організації	Зміст розділів
Удосконалення соціальної структури колективу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планові зміни співвідношення між керівниками, спеціалістами, виробничим (операційним) та допоміжним персоналом у зв'язку із кваліфікаційно-професійними змінами;</li> <li>– заходи щодо зменшення трудомісткості робіт;</li> <li>– механізація та автоматизація процесів;</li> <li>– підвищення рівня загальної та спеціальної професійної освіти;</li> <li>– статево-вікові зміни;</li> <li>– заходи щодо управління рухом кадрів</li> </ul>
Удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>– заходи, щодо усунення факторів, що є небезпечними для життя і здоров'я людей та призводять до нервово-психічних перевантажень;</li> <li>– запобігання та зниження травматизму і захворювань;</li> <li>– поліпшення медичного обслуговування.</li> </ul>
Підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та побутових умов працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>– удосконалення системи мотивації праці (поліпшення системи матеріального та морального стимулювання);</li> <li>– заходи, щодо поліпшення житлово-побутових умов, у тому числі за рахунок власного будівництва;</li> <li>– компенсація витрат робітників на оплату за житлово-комунальні послуги, навчання дітей, оздоровлення;</li> <li>– вдосконалення системи медичного контролю за станом здоров'я працівників, надання допомоги.</li> </ul>
Підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління	<ul style="list-style-type: none"> <li>– заходи щодо зростання виробничої та соціальної активності членів колективу;</li> <li>– комплекс економічного, морального, правового та фізичного виховання працівників;</li> <li>– вдосконалення дисципліни та правил внутрішнього розпорядку;</li> <li>– формування традицій, ритуалів та спадковості позитивних надбань та досвіду організації;</li> <li>– заходи щодо поширення повноважень трудового колективу та його впливовості на кінцеву ефективність функціонування організації.</li> </ul>

### 3.4. Фінансовий план

Далі нам потрібно обґрунтувати вартість створення закладу та ефективність його функціонування в сучасних ринкових умовах (табл. 3.23).

Таблиця 3.23. Розрахунок пропускної спроможності туристичного комплексу «Софія» на 2024 рік

Категорія і місткість номерів	Кількість номерів	Кількість місць	Термін експлуатації номерів, діб	Річна пропускна спроможність, людино-діб
Вища категорія, у тому числі:				
апартаменти	10	20	365	7300
люкс	10	20	365	7300
напівлюкс (студіо)	-	-	-	-
дуплекс	-	-	-	-
Перша категорія (стандарт), 1 у тому числі:				
одномісних	50	50	365	18250
двомісних	15	30	365	10950
Друга категорія	-	-	-	-
Третя категорія	-	-	-	-
Разом	85	120	365	<b>43800</b>

Плановий дохід (виручку) від реалізації послуг з тимчасового розміщення гостей у туристичному комплексі розраховуємо за формою табл. 3.24.

Таблиця 3.24. Планування доходів (виручки) від продажу номерів туристичного комплексу «Софія» на 2024 рік

Категорія і місткість номерів	Річна пропускна спроможність, людино-діб	Плановий коефіцієнт завантаження, номера	Плановий річний обсяг реалізації послуг, людино-діб	Ціна місця (номера) за добу, грн.	Плановий річний дохід від продажу Номерів і (місць), тис. грн.
1	2	3	4	5	6
Вища категорія, у тому числі:					
апартамент	7300	0,6	438	2750	1205,0
люкс	7300	0,6	438	2000	876,0
напівлюкс (студіо)	-	-	-	-	-
дуплекс	-	-	-	-	-
Перша категорія (стандарт), у тому числі:					
одномісні	18250	0,6	11607	880	10214,0
двомісні	10950	0,6	51246	700	35872,0



## Продовження табл. 3.24

1	2	3	4	5	6
Друга категорія	-	-	-	-	-
Третя категорія	-	-	-	-	-
<b>Разом</b>	<b>43800</b>	<b>0,6</b>	<b>26280</b>		<b>35040,0</b>

Розрахунок планового доходу від операційної діяльності туристичного комплексу «Софія» оформимо у вигляді табл. 3.25.

Таблиця 3.25. Планування доходу від операційної діяльності туристичного комплексу «Софія» на 2024 рік

Дохід (виручка)	Структура доходів, %	Плановий дохід, тис. грн.
Від продажу номерів	50	35040
Закладу ресторанного господарства	40	28032
Інших господарських підрозділів	10	7008
<b>Разом</b>	<b>100</b>	<b>70080</b>

Розрахунки складу та первісної вартості основних фондів узагальнимо у вигляді табл. 3.26.

Таблиця 3.26. Склад і первісна вартість основних засобів та інших необоротних матеріальних активів туристичного комплексу «Софія» на 2024 рік

Вид основних засобів та інших необоротних матеріальних активів	Первісна вартість основних засобів та необоротних матеріальних активів	
	тис. грн.	%
1	2	3
1. Будівлі	50000,0	
2. Споруди	-	
3. Передавальні пристрої	-	
4. Машини та обладнання, у тому числі:		
4.1. Холодильне обладнання	1500,00	
4.2. Механічне обладнання	500,00	
4.3. Теплове обладнання	3000,00	
4.4. Торговельне обладнання	100,00	
5. Вимірювальні прилади, інструменти, прилади, інвентар	100,00	
6. Комп'ютери, електронно-обчислювальні прилади та телефони	400,00	
7. Транспортні засоби	1000,0	
8. Меблі	2500,0	
9. Інші	1000,0	
<b>10. РАЗОМ</b>	<b>60100</b>	<b>100</b>

З метою визначення амортизаційних відрахувань основні засоби та інші необоротні активи відповідно до Податкового кодексу України розподіляють на 16 груп, серед яких для готелів найхарактерніші будівлі, споруди та передавальні пристрої; машини та обладнання готелю та ЗРГ; електронно-обчислювальні прилади для автоматичного опрацювання інформації, пов'язані з ними засоби зчитування або друкування інформації, відповідні комп'ютерні програми, інші інформаційні системи, комутатори, маршрутизатори, модулі, модеми, джерела безперебійного живлення та засоби їх приєднання до телекомунікаційних мереж, телефони, мікрофони, рації; транспортні засоби; вимірювальні прилади, інструменти; меблі та ін.

За прямолінійним методом річну суму амортизації (А) визначають діленням вартості, що амортизується, на строк корисного використання об'єкта основних засобів (Т). Вартість основних засобів, що амортизуються розраховують як первісну (ОЗ<sub>п.в.</sub>) мінус ліквідаційна вартість (ОЗ<sub>л.в.</sub>):

$$A = (OZ_{п.в.} - OZ_{л.в.}) / T. \quad (3.8)$$

*Таблиця 3.27. Розрахунок суми амортизації за видами основних засобів туристичного комплексу «Софія» на 2024 рік*

Вид основних засобів	Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	Термін корисного використання, років	Сума амортизації основних засобів, тис. грн.
1	2	3	4
1. Будівлі	50000,0	20	2500
2. Споруди	-	15	-
3. Передавальні пристрої	-	10	-
4. Машини та обладнання, у тому числі:		5	
4.1. Холодильне обладнання	1500,00	5	300
4.2. Механічне обладнання	500,00	5	100
4.3. Теплове обладнання	3000,00	5	600
4.4. Торговельне обладнання	100,00	5	20
5. Вимірювальні прилади, інструменти, прилади, інвентар	100,00	4	25
6. Комп'ютери, електронно-обчислювальні прилади та телефони	400,00	2	200
7. Транспортні засоби	1000,0	5	200
8. Меблі	2500,0	4	625
9. Інші	1200,0	12	100
10. <b>РАЗОМ</b>	60300		4670

Таким чином, операційні активи туристичного комплексу включатимуть в себе основні засоби, на які нараховуватиметься амортизація.

Поточні витрати – найважливіший якісний показник, що відображає результати господарської діяльності підприємства, а також інструмент оцінки техніко-економічного рівня виробництва та праці, якості управління виробництвом. Витрати діяльності виступають як вихідна база при формуванні ціни продукції, безпосередньо впливають на розмір прибутку підприємства, рівень рентабельності, формування фондів фінансових ресурсів. Поточні витрати визначаються як зменшення економічної вигоди у вигляді вибуття активів чи зменшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу.

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

Планування поточних витрат на експлуатацію туристичного комплексу «Софія» здійснюють у формі табл. 3.28.

*Таблиця 3.28.* Планування поточних витрат на експлуатацію туристичного комплексу «Софія» на 2024 рік

Витрати	Витрати в натуральних показниках	Тарифи за умовну одиницю, грн.	Поточні річні витрати, тис. грн.
Електроенергії кВт.	5859636	1,054	6176,06
На опалення Ткал.	2330,52	960,73	2239,00
Водопостачання з відведенням У тому числі:	80413,72		484,41
Холодної м <sup>3</sup>	60150,2		
гарячої м <sup>3</sup>	20263,52		

Проведемо необхідні розрахунки для бізнес – планування. Припустимо, що проєктований заклад несе виключно операційні витрати. Результати розрахунку поточних витрат на експлуатацію проєктованого закладу на

2024 рік наведено у табл. 3.29.

Таблиця 3.29. Планування поточних витрат туристичного комплексу «Софія» на 2024 рік

Номер статті	Калькуляційні статті витрат	Поточні витрати, тис. грн.	Структура, %
1	Собівартість продукції власного виробництва та закупнних товарів	22639,50	51,24
2	Витрати на оплату праці	3261,68	7,38
3	Відрахування на соціальні заходи та медичне страхування	1204,21	2,73
4	Амортизаційні відрахування	4670	10,57
5	Витрати на утримання основних засобів, інших необоротних активів, малоцінних необоротних матеріальних активів	8900	20,14
6	Вартість витрачених малоцінних, швидкозношуваних предметів	700	1,58
7	Витрати на оренду основних засобів, інших необоротних активів	-	
8	Податки, збори, інші передбачені законодавством обов'язкові платежі	700	1,58
9	Витрати на зберігання, підсорткування пакування та передпродажну підготовку продукції та товарів	70	0,16
10	Витрати на транспортування	25	0,06
11	Витрати на охорону	210	0,48
12	Витрати на зв'язок	900	2,04
13	Інші поточні витрати діяльності	900	2,04
14	Фінансові витрати	-	-
	<b>Разом поточні витрати</b>	<b>44180,39</b>	

Зведений кошторис витрат включає всі види витрат, пов'язаних з діяльністю туристичного комплексу, спрямованою на створення умов для тимчасового проживання гостей та наданням їм усіх складових основних і додаткових послуг.

Таким чином, планові розрахунки на 2024 рік показали, що заплановано витрат в цілому на суму 44180,39 тис. грн.

Результати планування основних результатів діяльності проектного закладу на 2024 рік наведено у табл. 3.30.

Таблиця 3.30. Розрахунок чистого прибутку туристичного комплексу «Софія» на 2024 рік

№ з/п	Показники	Розрахункове проектне значення, тис. грн.
1	Доходи від реалізації продукції, послуг	70080
2	Податок на додану вартість	14016
3	Чистий дохід від реалізації продукції, послуг	56064
4	Собівартість реалізованої продукції	22639,5
5	Поточні операційні витрати (без урахування собівартості реалізованої продукції)	21540,89
6	Прибуток від операційної діяльності	11883,61
7	Фінансові витрати	-
8	Фінансові результати (прибуток) від звичайної діяльності до оподаткування	11883,61
9	Податок на прибуток	2970,90
10	Чистий прибуток	8912,71
11	Рентабельність реалізації, %.	15,90
12	Інвестиції в проектуємий туркомплекс	86659,2

Рівень рентабельності ( $P_i$ ) і період окупності (ПО) інвестиційних витрат розраховується за формулами:

$$P_i = \frac{П_ч}{ІВ} \quad (3.9)$$

$$ПО = \frac{ІВ}{П_ч} \quad (3.10)$$

де:  $P_i$  – рентабельність інвестицій, %;

$П_ч$  – чистий прибуток за рік, тис. грн.;

$ІВ$  – інвестиційні витрати, тис. грн.

$ПО$  – період окупності інвестицій, років.

Для проектуваного туркомплексу:

$П_ч$  – 8912,71 тис. грн.;

$ІВ$  – 86659,2 тис. грн.

Рівень рентабельності інвестицій досягне:

$$P_i = \frac{8912,71 * 100}{86659,2} = 10,28 \%$$

а період окупності інвестиційних витрат складе:

$$ПО = \frac{86659,2}{8912,71} = 9,72 \text{ років}$$

Проведені економічні розрахунки вказують на те, що проект є цілком прийнятним для реалізації в реальному житті, не потребує жодних коректив. Термін окупності проекту згідно до проведених розрахунків складає 9,72 роки, – оскільки показник менший 10 років, то вважаємо, що проєктований туристичний комплекс буде економічно ефективним.

### **3.5. Напрями управління основними ризиками проєкту туристичного комплексу**

Розглянемо ризики, властиві даному проєкту відкриття туристичного комплексу «Софія».

Для оцінки ризику інвестиційного проєкту використовуються підходи, котрі значною мірою визначаються характером проєкту.

При аналізі проєктів, які так чи інакше змінюють сформовану структуру вироблюваної продукції та передбачають стрімкий прорив на ринок, необхідне вивчення всіх можливих альтернатив досягнення мети, поставленої розробниками перед проєктом. Таке дослідження необхідне для прийняття остаточного рішення щодо доцільності проєкту. Для таких проєктів ризик пов'язаний, в першу чергу, з вірогідністю неправильної оцінки стартової ситуації, внаслідок чого виявиться, що збут продукції проєкту здійснюється незадовільно.

У разі, коли немає особливої різноманітності альтернатив, а сам проєкт охоплює весь життєвий цикл продукту – від проєктування до серійного виробництва, необхідно оцінити надійність кожної фази. Це дає змогу виявити найменш надійні ланки та заздалегідь розробити заходи, спрямовані на запобігання втрат. Оскільки реалізація складного проєкту проходить декілька стадій, то аналіз ризику слід проводити постадійно. При цьому аналізується ризик кожної стадії проєкту, а потім встановлюється сумарний ризик проєкту.

Для ефективного управління основними ризиками проєкту відкриття туристичного комплексу, можна розробити наступні напрями управління ризиками:

*Таблиця 3.31. Напрями управління основними ризиками проєкту*

№ з/п	Вид ризику	Напрями управління
1	Фінансові ризики	Створення резервного фонду для покриття непередбачених витрат. Розробка детального фінансового плану з прогнозами доходів та витрат. Вивчення можливостей фінансування проєкту через кредити або інвестиції.
2	Операційні ризики	Впровадження системи контролю якості обслуговування. Проведення навчання для персоналу та підвищення їх кваліфікації. Налагодження партнерських відносин з постачальниками товарів і послуг.
3	Маркетингові ризики	Розробка маркетингової стратегії для залучення туристів. Аналіз конкурентного середовища та адаптація пропозицій до потреб ринку. Використання цифрових платформ для просування послуг туристичного комплексу.
4	Екологічні ризики	Впровадження екологічних стандартів у діяльність комплексу. Проведення оцінки впливу на навколишнє середовище. Співпраця з екологічними організаціями для зменшення негативного впливу.
5	Соціальні ризики	Проведення інформаційних кампаній для місцевого населення про переваги комплексу. Налагодження зв'язків з місцевими громадами та організаціями. Забезпечення безпеки туристів і персоналу через співпрацю з правоохоронними органами.

Перераховані напрями управління ризиками допоможуть зменшити ймовірність виникнення негативних подій та забезпечити успішну реалізацію проєкту.

## **ВИСНОВКИ**

В роботі було створено бізнес-план відкриття туристичного комплексу на 100 номерів у Приморському, Одеської області.

Результатами бізнес-планування стали наступні дані:

1. Визначено концептуальні дані діяльності туристичного комплексу відповідно до категорії та місткості. Було обґрунтовано форму утворення туристичного комплексу, контингенту споживачів, переліку та особливостей послуг, що надаються. Туристичний комплекс надає послуги харчування завдяки ресторану, а також має конференц-зал та бізнес-центр.

2. Розроблено перелік послуг туристичного комплексу, зокрема, визначено основні та додаткові послуги, обсяги їх надання та потребу у потужностях. В роботі розраховано забезпечення меблями та устаткуванням номерів різного класу комфортності, а також забезпечення виробничого процесу закладу харчування. Визначено організацію роботи персоналу туристичного комплексу та ресторану, об'ємно-планувальне рішення закладу та процеси обслуговування споживачів.

3. В роботі наведено основні структурні елементи торговельно-виробничого процесу ресторану, а також форми та особливості обслуговування клієнтів. Також в роботі було детально розраховано виробниче забезпечення окремих цехів закладу ресторанного господарства для забезпечення виконання виробничої програми.

4. Визначено площу приміщень різного функціонального призначення, зокрема, житлових приміщень, приміщень побутового обслуговування, ресторану (торговельні та виробничі приміщення).

5. Розраховано загальну площу закладу, обрано форму будівлі та її поверховість. Загальна площа складає 3817 м<sup>2</sup>; будівля має 4 надземних поверхів, форма будівлі – прямокутна, розмірами 45 x 27 м.

6. Проведені економічні розрахунки вказують на те, що проект є цілком прийнятним для реалізації в реальному житті, не потребує жодних коректив. Термін окупності проекту згідно до проведених розрахунків складає 9,72 роки, – оскільки показник менший 10 років, то вважаємо, що



проектований туристичний комплекс буде економічно ефективним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=25994](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=25994)
2. Аналітичні дані готельного ринку у 2023 р. URL : <https://ocinka.in.ua/analitichni-dani-hotelnoho-rynku-u-2023/>
3. Антонюк А. А. Взаємозв'язок внутрішнього маркетингу та менеджменту на підприємстві. *Держава та регіони*. 2016. № 6. С. 19-22.
4. Апатенко Т. М. Проектування об'єктів готельно ресторанного господарства: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ, 2022. 45 с.
5. Бабчинська О. І. Удосконалення технології управління туристичним підприємством в умовах глобалізації. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=774>
6. Балабанець А. Методичний підхід до оцінки якості обслуговування споживачів готельних послуг. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. № 2 (21). С. 259–270.
7. Білецька І. М. Формування економічної моделі стратегічного управління туристичним підприємством. URL: [http://www.nbu.gov.ua/PORTAL/natural/Nvuu/Ekon/2010\\_28\\_2/statti/4.htm](http://www.nbu.gov.ua/PORTAL/natural/Nvuu/Ekon/2010_28_2/statti/4.htm)
8. Боженко М.Ф. Системи опалення, вентиляції і кондиціонування повітря будівель: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 380 с.
9. Бойко М. Г. Організація готельного господарства: електрон. підруч. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 501 с.
10. Бондаренко С. М. Задоволеність споживачів як основа успіху у бізнесі. *Економіст*. 2014. № 12. С. 35-37.
11. Грабар М.В. Категоризація готелів в Україні: регіональний аспект. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. №4. С. 40-44.
12. Гуць В. С., Коваль О .А., Русавська В. А. Технологічне устаткування готелів, готельних комплексів: підручник. Київ : Ліра-К, 2019. 568 с.
13. Данніков О. В. Маркетингова концепція формування сервісного

підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 3. С. 248-253.

14. Данчук В. Д. Технологія експертної оцінки наукових проектів в корпоративній інформаційній системі. *Штучний інтелект*. 2016. № 1. С. 48-55.

15. ДБН 360-92. Містобудування. Планування і забудова міських і сільських поселень. [Чинний від 2001-4-18]. Вид. офіц. Київ : Держкоммістобудування України, 2018. 142 с.

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

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

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

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

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

21. ДБН В.2.2-5:2023 «Захисні споруди цивільного захисту» від 01.11.2023 р. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=104666](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=104666)

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

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

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

25. ДБН В.2.5-74:2013 Водопостачання. Зовнішні мережі та споруди. Основні положення проектування. [Чинний від 2014-1-1]. Вид. офіц. Київ: Мінрегіон України, 2013. 180 с.
26. Дем'янчук Ю., Новак Я., Сидоренко В., Добренька Н. Особливості правового регулювання суспільних відносин під час війни в Україні. *Актуальні проблеми правознавства*. 2024. №2. С. 6-11.
27. Дикань В.В. Методичні підходи до оцінки якості. *Соціальна економіка*. 2018. № 55. С. 97–106.
28. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 384 с.
29. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. [Чинний від 2003-12-23]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2003. 12 с.
30. ДСТУ Б В.1.1-4-98 Захист від пожежі. Будівельні конструкції. Методи випробувань на вогнестійкість. [Чинний від 1999-3-1]. Вид. офіц. Київ: Держбуд України, 1998. 15 с.
31. Жалінська, І. В. (2022). Сучасні підходи до управління якістю готельних послуг: їх розвиток та стан в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*, (3(101), 24–31. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-24-31](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-24-31)
32. Журавльова С., Цвілий С. Технології віртуального інформаційного простору в індустрії гостинності. In: The 14 th International scientific and practical conference «Science, innovations and education: problems and prospects» (August 25-27, 2022) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2022. 487 p. 2022. p. 425.
33. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
34. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 06.04.2000 № 1647-III (остання редакція від 27.07.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
35. Історія повітряних тривог у Києві внаслідок російської військової

агресії. Київ цифровий. URL: <https://kyiv.digital/storage/air-alert/stats.html>

36. Капліна А. С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг / А. С. Капліна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2016. № 2. С. 70-76

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

38. Кімнати безпеки та їх призначення при інсталяції в багатоповерхових будинках. URL: <https://ukryttia.com.ua/gotov%D1%96-r%D1%96shennya/dlya-bagatokvartirnix-budink%D1%96v.html>

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

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

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

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

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

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

45. Мельник І.М. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 14. С. 155–161.

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

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

48. Міжнародні стандарти ІСО. URL: <https://isocert.org.ua/2023/12/08/mizhnarodni-standarty-iso/>

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

50. Огірко О. І. Моделювання інформаційних технологій діаграмами Ісікави. Квалілогія книги. 2016. № 1. С. 90-99.

51. Офіційний сайт компанії «Metall Comfort». URL: <https://metall-comfort.od.ua/>

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

53. Постанова КМУ «Про внесення змін до Порядку створення, утримання фонду захисних споруд цивільного захисту, виключення таких споруд із фонду та ведення його обліку» від 19.08.2023 р. № 883. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/883-2023-%D0%BF#Text>

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

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